



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Estudio del impacto social de las operaciones mercantiles de la Red Eléctrica de España

Autor/a: Lucía Hernández-Mansilla Julián
Director/a: Beatriz Delfa Rodríguez

ABRIAVIATURAS.....	3
RESUMEN	4
ABSTRACT	4
1. INTRODUCCIÓN.....	5
2. PRESENTACIÓN REE Y CONCEPTOS BÁSICOS.....	7
2.1. Presentación de la Red Eléctrica Española.....	7
2.2. Relevancia de la pregunta de investigación.....	9
2.3. Concepto Economía Social.....	9
2.4. Concepto Impacto Social.....	11
2.5. Historia del impacto social	12
3. LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL.....	14
3.1. Importancia y relevancia en el mundo actual	14
3.2. Elementos claves para la medición del impacto social.....	15
3.2.1. Conceptos básicos y cadena de valor	15
3.3. Metodologías de medición de impacto social.....	17
3.3.1. London Benchmarking Group (LBG)	18
3.3.2. SROI (Social Return On Investment).....	22
3.3.3. Evaluación de impacto B.....	33
3.3.4. Impact Framework Methodology	37
4. COMPARATIVA DE LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS	41
4.1. Comparativa y recomendación a la REE:.....	41
4.2. RSC y Economía Social:	43
4.3. Instituciones que avalan las metodologías.....	44
5. CONCLUSIÓN	45
6. BIBLIOGRAFÍA	46
7. ANEXOS.....	49

ABRIVIATURAS

Abreviatura	Significado
REE	Red Eléctrica de España
RSC	Responsabilidad Social Corporativa
<i>LBG</i>	<i>London Benchmarking Group</i>
ESM	Economía Social de Mercado
RAE	Real Academia Española
WBCSD	<i>World Business Council for Sustainable Development</i>
DJSI	<i>Dow Jones Sustainability Index</i>
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
SROI	<i>Social Return on Investment</i>
ROI	<i>Return on Investment</i>

RESUMEN

Este trabajo de investigación tiene como objetivo analizar el modelo de medición de impacto social que actualmente usa la Red Eléctrica de España, empresa que actúa como la mayor operadora y distribuidora del sistema eléctrico español, con el fin de averiguar si realmente el modelo implementado es el que presenta mayores ventajas para la empresa. Para ello, se estudiarán diferentes modelos de medición de impacto social, analizando sus ventajas y desventajas, presentando así un breve resumen de los existentes modelos de medición de impacto social más relevantes para la REE. Finalmente, se dará una recomendación a la REE, basada en la información presentada, sobre la metodología actualmente usada. El objetivo de este trabajo de investigación se basa en concluir si el modelo actualmente empleado por la REE es el más adecuado o verdaderamente existe una alternativa que podría aportar mayor valor a la empresa.

Palabras clave: impacto social, grupo de interés, economía social, y medición de impacto social

ABSTRACT

The present investigation will analyze the methodology currently used to measure the social impact generated by Red Eléctrica de España, a Spanish company which operates as the main distributor and operator of the Spanish electricity. This analysis will be conducted in order to conclude if the current methodology used is really the one which presents the most advantages to the company. In order to do so, we will study different methodologies currently used by other companies to measure social impact, analyzing each model's advantages and disadvantages, and presenting a brief summary of each. Finally, we will present a recommendation to REE, based on the information previously provided, of which would be the most suitable methodology for the company. The aim of this investigation is to deeply analyze if the current methodology used by REE is the most adequate one or if there's really an alternative model which could leverage the company.

Key words: social impact, stakeholders, social economy and social impact measurement

1. INTRODUCCIÓN

Debido a un brusco cambio en la mentalidad de la sociedad de hoy en día, las empresas se han visto obligadas a cambiar su forma de operar para que aquello demandado por los individuos coincida con aquello ofrecido por las empresas. Si bien, no fue hasta el siglo XX cuando la sociedad empezó a demandar a las empresas algo más allá del mero producto, y es que el fuerte interés por velar por el bienestar social y medioambiental ha desembocado en una serie de cambios empresariales.

Tras esta creciente preocupación por la sociedad y el medioambiente, las empresas se han visto obligadas a implementar metodologías que les permita medir el impacto social que estas generan a través de determinadas iniciativas y proyectos sociales. Alcanzar una cifra determinada de beneficio económico ya no es un dato suficiente para poder concluir que la empresa está aportando un gran valor a la economía, ya que otros factores, como lo social y medioambiental deberán ser tenidos en cuenta para poder concluir que, efectivamente, la empresa aporta valor a la economía. Esta inminente preocupación por factores mas allá de lo económico, nos introduce al concepto de **economía social**, el cual hace que las empresas actúen de forma que sus operaciones tengan como fin aportar valor a la economía, la sociedad y el medioambiente. Como bien se puede ver, la cantidad de valor que una empresa genera ya no es posible cuantificarlo a través de un único indicador (económico), si no que debemos tener en cuenta otros factores, para que así, podamos encontrar un valor que, debido a su enfoque global, se ajuste más a la realidad.

A pesar de que las consecuencias de que las empresas hallen la hegemonía perfecta entre economía, sociedad y medioambiente sean especialmente positivas para un amplio espectro de grupos de interés, debemos de ser conscientes de que, en ocasiones, este equilibrio puede ser costoso de encontrar, sobretodo cuando se trata de empresas con altas tasas de contaminación en cuanto a su proceso de producción. Si bien, este podría ser el caso de la empresa con la que se trabajará a lo largo de este proyecto de investigación, la Red Eléctrica de España, empresa responsable de operar y transportar el sistema eléctrico español. Su actividad empresarial es primordial para la población española, pero no por ello la empresa puede dejar de lado su preocupación social y medioambiental, ya que ello le restaría valor.

Dicho esto, este trabajo tiene como objetivo analizar tanto las áreas en las que actualmente se mide el impacto social, como el método de medición actualmente implementado por la Red Eléctrica de España, con el fin de analizar si las áreas estudiadas y la metodología implementada es la más adecuada, o podría existir una alternativa que se ajustase mejor a las características de la empresa. Este trabajo, a diferencia de otros múltiples trabajos de investigación que se han realizado hasta ahora orientados hacia actividades sociales, pretende enfocarse y analizar los diferentes **métodos** de medición de impacto social que existen, con el fin de proponer un modelo adecuado que permita a la REE medir el impacto social de sus **operaciones mercantiles**, es decir, de los diversos proyectos de infraestructuras lineales que la empresa lleva a cabo como principal actividad empresarial. Para ello, se hará un análisis de algunos de los modelos existentes más relevantes, que finalmente nos permitirá ofrecer una breve recomendación a la REE.

La estructura del presente trabajo es la siguiente. En primer lugar, se presentará la empresa con la que se trabajará durante todo el trabajo, Red Eléctrica de España, y se contextualizará el mercado pertinente, detallando el concepto de economía e impacto social, así como su importancia en el mundo actual. En segundo lugar, se presentarán cuatro metodologías de medición de impacto social, analizando la utilidad de cada una de ellas y explorando cada una de sus ventajas e inconvenientes. Más adelante, se realizará una comparativa de los modelos previamente detallados, de manera que sus diferencias queden claramente identificadas. A continuación, se dará una recomendación a la REE sobre cual sería la metodología más adecuada para medir el impacto social de sus operaciones mercantiles y los motivos de esta. Finalmente, se plantearán las conclusiones halladas a partir del trabajo realizado.

2. PRESENTACIÓN REE Y CONCEPTOS BÁSICOS

2.1. Presentación de la Red Eléctrica Española

A lo largo de este trabajo, relacionaremos la importancia de medir el impacto social, con Red Eléctrica de España (REE), por ello, se comenzará con una breve contextualización del mercado sobre el que se trabajará.

La Red Eléctrica de España es una empresa nacional española que actúa como la única transportista y operadora del sistema eléctrico español. Su misión es “asegurar el correcto funcionamiento del sistema eléctrico español y garantizar en todo momento la continuidad y seguridad del suministro eléctrico” (Misión y visión | Red Eléctrica de España, s.f). Para ello, la empresa cuenta con una serie de principios por los que se rige para llevar a cabo su gestión empresarial de la manera mas óptima. De acuerdo con lo establecido por la Red Eléctrica de España, los principios son los siguientes:

1. Mantener la independencia del resto de los agentes del sistema eléctrico.
2. Ser imparciales y transparentes.
3. Adoptar las mejores prácticas de buen gobierno corporativo.
4. Buscar la excelencia empresarial.
5. Proteger y conservar el medio natural.
6. Contribuir al desarrollo de un futuro energético sostenible.
7. Ofrecer a la sociedad un servicio de calidad, seguro y eficiente.
8. Crear valor para todos nuestros grupos de interés.
9. Impulsar el diálogo, la integración y el desarrollo social.
10. Construir una compañía basada en las personas.

Fuente: REE (Red Eléctrica de España) - RJ Consultores, 2020

Como bien podemos apreciar, encontramos principios de compromiso financiero, otros principios más enfocados al cliente y los empleados, pero también otros con mayor preocupación social y medioambiental. Si bien, hoy en día todas las empresas ven la necesidad de buscar otros objetivos mas allá de maximizar la rentabilidad económica. “Esta implicación creciente del sector privado en la medición y la gestión del impacto responde a la demanda social de un mundo empresarial más inclusivo y sostenible.” (La herramienta 'Evaluación de Impacto B' permite medir el impacto social y ambiental | Compromiso Empresarial, 2019). La idea de medir el impacto social de las inversiones es una idea que ha tenido una fuerte repercusión entre el grupo de inversores,

emprendedores y directivos y que, en un espacio muy corto de tiempo ha creado una creciente preocupación.

Hasta hace unos años, el principal objetivo de la REE se basaba en maximizar la obtención de beneficios de carácter lucrativo. Sin embargo, este objetivo se ha visto forzado a cambiar a lo largo de los años debido a un cambio en la mentalidad de la población de hoy en día, pasando de ser plenamente lucrativa a tener un enfoque mucho más global. Es precisamente esta visión más integra lo que provoca que la población se preocupe también por otros factores como la sociedad y el medioambiente.

Por este motivo, encontramos que la REE ha llevado a cabo diferentes proyectos de responsabilidad social, la cual podríamos definir como “las obligaciones de los empresarios para impulsar políticas corporativas para tomar decisiones o para seguir líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad” de acuerdo con lo establecido por el pensador Howard R. Bowen (1953), pionero del concepto de responsabilidad social corporativa (RSC), en su libro “*Social Responsibilities of the Businessman*”. La RSC promueve a las empresas a comprometerse con el planeta, la sociedad y otras empresas a su vez. Solo cuando una empresa demuestra preocupación por el medioambiente, el bienestar de las personas y la supervivencia del resto de empresas en el mercado, podremos decir que esa empresa lleva a cabo una buena RSC. Para simplificar esta idea, hoy por hoy, de nada sirve que una empresa facture millones de euros al año si a su vez está acelerando el calentamiento global, ya que no podríamos decir que esa empresa lleva a cabo una buena RSC.

Encontramos numerosos proyectos de responsabilidad social corporativa relacionados con el medioambiente, las personas y la sostenibilidad, y de acuerdo con la REE, desde 2015, el impacto social de los mismos ha sido medido por la metodología London Benchmarking Group (LBG), la cual se analizará mas adelante. La pregunta que se cuestionará a lo largo de este trabajo de investigación es la siguiente: ¿Es realmente la metodología LBG la más idónea para medir el impacto social de las operaciones mercantiles, y no solo actividades de RSC, de la REE?

2.2. Relevancia de la pregunta de investigación

Como bien se puede apreciar, existe una desconexión entre lo que actualmente ocurre (medición de impacto social de las actividades de RSC) y lo que se intenta estudiar en este trabajo (medición de impacto social de las actividades mercantiles), y es precisamente esta desconexión lo que es importante explicar. Si bien, hasta ahora, la REE implementa el modelo LBG para medir el impacto social generado a través de sus actividades sociales, pero ¿qué valor se espera generar a través de actividades que su único fin es aumentar el valor social y medioambiental? Su respuesta parece aparentemente obvia, sin embargo, a menudo, las empresas muestran un gran interés por medir el valor social generado a través de estas actividades, sin pararse a pensar, que probablemente sería más interesante estudiar el valor social generado a través de sus propios productos y servicios, es decir de sus operaciones mercantiles. Este trabajo de investigación no tiene como fin encontrar el modelo más adecuado para medir el impacto social generado a través de las actividades de RSC, si no proporcionar el modelo más idóneo que permita a la REE medir el impacto social creado a través de sus actividades empresariales diarias y que son las causantes de la creación de la misma, es decir, la medición del impacto social de sus operaciones mercantiles, y no únicamente de las actividades de RSC como se hace hasta el momento.

2.3. Concepto Economía Social

Antes de comenzar, es necesario entender que todo este trabajo se basa en un concepto muy simple, pero a menudo olvidado, tanto por las empresas como por las comunidades, de **economía social**. La definición de Economía Social de Mercado (ESM) fue desarrollada por el pensador Alfred Müller Armack (1946) en su obra “Dirección económica y economía de mercado”. Él, junto a otros pensadores, contribuyeron a la fundamentación de su concepción teórica. Según el autor, podríamos definir la ESM como la “combinación del principio de la libertad de mercado con el principio de la equidad social” (M. Armack, 1946). Además, el autor señaló que el concepto de ESM “busca el mejor ordenamiento posible de la economía, lo que implica un conjunto coherente de principios económicos, instituciones, condiciones sociales y consideraciones éticas”.

Este concepto se basa en la hegemonía de tres pilares básicos que deben ser considerados de forma equitativa por todo el que intente evaluar de forma global una empresa. Los tres pilares básicos son: sociedad, medioambiente y economía. Basta con que uno de ellos no sea respetado para que podamos decir que una empresa **no** está contribuyendo a la economía social. Sin embargo, a pesar de la importancia de este concepto, no fue hasta mediados del siglo XX, cuando esta ideología cobró importancia, ya que hasta entonces los factores “sociedad” y “medioambiente” eran completamente obviados. Por el contrario, hoy en día, tras la modernización y la creación de sistemas de medición que nos permiten medir factores como la contaminación medioambiental y el bienestar social, no podemos dejar de lado estos dos aspectos a la hora de cuantificar el valor generado por una empresa. Una visión más global, que preste atención a otros factores mas allá de los resultados financieros, nos permite a su vez, un desarrollo más global, dónde además de experimentar un crecimiento económico positivo, el desarrollo social y medioambiental también se ven impulsados. Evaluar el desempeño de una empresa basándose únicamente en la cuenta de resultados, ya no es una forma, ni fiable ni aceptable de evaluar una organización. Una empresa que genere millones de euros pero que mantenga a sus empleados bajo pésimas condiciones de trabajo, no debe tener el mismo valor que una empresa que genere los mismos millones de euros pero que a su vez, genere empleo, promueva el desarrollo social y se preocupe por el medioambiente. Esta ideología pretende dar más valor a aquellas empresas que su preocupación vaya más allá del rendimiento económico e intenta promover un estado en el que, el crecimiento económico esté constantemente presente, la sociedad crezca, y el medioambiente mejore.

De acuerdo con lo que ya mencionó John Elkington (1997) en su trabajo *Cannibals with Forks*, una empresa “solo pueden sobrevivir en el largo plazo si resultan económicamente viables, medioambientalmente sostenibles y socialmente responsables” (Elkington, 1997). Por ello, como bien sugería el autor, la creación de una triple cuenta de resultados, es decir, una cuenta que recoja tanto el desempeño económico, como el desempeño social y medioambiental, se convierte en una inminente necesidad. Una triple cuenta de resultados, no solo les facilitaría el trabajo a algunas empresas como los fondos de inversión, quienes conocerían el valor global de una empresa antes de adquirirla, si no que también proporcionaría un conocimiento integro a la propia empresa valorada de su desempeño social y medioambiental, y no solo económico.

2.4. Concepto Impacto Social

El concepto de impacto social se ha convertido en un tema de especial trascendencia recientemente, y por ello existen diferentes variaciones y explicaciones de este. Algunas entidades opinan que su nacimiento ha podido ser fruto de una creciente influencia de la filantropía en el mundo empresarial (Sauvanet y Cashmore, 2016). Esta preocupación por el bienestar de la sociedad ha causado que múltiples empresas vean la necesidad de crear metodologías que permitan que otras empresas puedan medir el impacto social de sus proyectos.

¿Pero cómo podemos definir el impacto social? Como se menciona anteriormente, son muchas las perspectivas desde las que se ha analizado este concepto, por ello no podemos encontrar una única definición. Es necesario analizar profundamente el significado del término “impacto” para poder entender este concepto de la forma más amplia y global posible.

Según el Diccionario de la Real Academia Española (RAE) podemos definir impacto como “impresión o efecto muy intensos dejados en alguien o en algo por cualquier acción o suceso”. Así mismo, encontramos una cuarta definición según la RAE donde asocia este término con la idea de medioambiente, definiendo impacto como el “conjunto de posibles efectos negativos sobre el medio ambiente de una modificación del entorno natural como consecuencia de obras u otras actividades” (Diccionario de la Real Academia Española, 2020).

A lo largo del tiempo han surgido otras definiciones de diversos autores donde llevan su significado a cuestiones de problemas sociales, de esta forma encontramos definiciones como, “El impacto de un proyecto o programa social es la magnitud cuantitativa del cambio en el problema de la población objetivo como resultado de la entrega de bienes o servicios” (Cohen y Martínez, 2002).

Sin embargo, para otros autores como Barreiro Noa, la definición de impacto no hace referencia únicamente a factores económicos y cuantitativos, si no que también tiene en cuenta factores cualitativos como aquello social o medioambiental. “Para definir el concepto de impacto es preciso diferenciar entre efecto, resultado e impacto. El impacto

es el cambio inducido por un proyecto sostenido en el tiempo y en muchos casos extendido a grupos no involucrados en este efecto multiplicador” (Barreiro Noa, 2004). Según este autor, generalmente el efecto hace referencia al propósito, mientras que el impacto hace referencia al fin.

Como bien podemos ver, las perspectivas e interpretaciones de este término son abundantes, pero lo que debemos entender es que todas las definiciones comparten un mismo concepto, y es que el impacto social se refiere a todo aquello que influencia la calidad de vida de las personas y las comunidades, efectos tanto negativos como positivos, y es esto precisamente lo que las empresas intentan medir y calcular antes de llevar a cabo nuevos proyectos.

Por último, encontramos que otros pensadores indican que “medir el impacto es, concretamente, tratar de determinar lo que se ha alcanzado, el efecto de una acción derivada de un proceso investigativo. Lo que generalmente complica esta medición es la ausencia de instrumentos adecuados a los efectos de los indicadores que se quiere medir” (Libera, 2007). Por ello, calcular exactamente el impacto social y cuantificar estos factores de forma exacta y precisa a veces puede resultar complicado ya que, dar con los indicadores adecuados, y encontrar la forma idónea de medir los efectos de los indicadores a veces no es factible y está fuera de nuestro alcance.

2.5. Historia del impacto social

A raíz de este creciente interés, fundamentalmente por parte de las empresas, por medir el impacto social, a partir del siglo XX y especialmente a lo largo de estos últimos 20 años, han surgido diferentes metodologías de medición de impacto social. La mayoría de ellas están basadas en teorías del cambio y modelos lógicos utilizados por entidades sociales e instituciones financieras, quienes utilizaban estas teorías y modelos para la medición de cambios comunitarios en sus propios programas (Trujillo et al, 2018).

Tradicionalmente, las organizaciones sin ánimo de lucro recibían subvenciones por parte de organizaciones lucrativas, y a pesar de que esto incentivaba a las organizaciones sin ánimo de lucro a llevar a cabo proyectos sociales innovadores, no promovía una autoevaluación de sus fortalezas, objetivos y propias necesidades. Por ello, habitualmente

el problema de que sus proyectos no mitigasen los problemas sociales, e incluso estos se agravasen, no se hallaba en la falta de innovación de sus proyectos, si no en la falta de recursos organizacionales para poder llevar a cabo los programas que tan minuciosamente se habían diseñado (Grossman et al, 1997). Esta idea, llevó a la conclusión de que las empresas debían de encontrar la manera adecuada para que sus donaciones pudiesen servir de ayuda a las organizaciones sin ánimo de lucro y así estas pudiesen proporcionar programas sociales que verdaderamente generasen un impacto social positivo.

A pesar de las diversas metodologías que han ido surgiendo a lo largo de estos últimos años, a diferencia del impacto medioambiental que sí que encontramos una única métrica de medición estandarizada, la medición de impacto social actualmente no cuenta con un marco de referencia único que nos pueda servir como referente estándar (Trujillo et al, 2018). Debido a la falta de consenso global sobre la metodología estándar, muchas empresas se encuentran con dificultades a la hora de poder comparar sus resultados con los de sus competidores y además se ven obligadas a tener que adaptar la metodología escogida, a sus procesos y operaciones particulares, creando así un factor que desmotiva a las empresas a querer medir el impacto social de sus proyectos.

En el caso de la REE, como bien queda indicado al comienzo de este trabajo, esta empresa utiliza el método LBG para medir el impacto social generado a través de sus actividades de RSC, sin embargo, existen otras metodologías que también permiten medir el impacto social, tanto de actividades de RSC, como de las operaciones mercantiles. Por ello, en este trabajo se analizará en profundidad algunas de las metodologías más relevantes y empleadas actualmente por muchas empresas. Más adelante, se realizará un análisis comparativo de las diferentes metodologías para finalmente, poder hacer una breve recomendación general a la REE sobre su actual método de medición. ¿Es realmente la metodología *London Benchmarking Group* (LBG) la metodología más adecuada para medir el impacto social de las operaciones mercantiles llevadas a cabo por la REE?

3. LA MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL

3.1. Importancia y relevancia en el mundo actual

En primer lugar, podríamos definir la medición del impacto social como el proceso que las empresas llevan a cabo con el fin de “rendir cuentas de su desempeño social, poner en valor externamente su contribución a la sociedad, mejorar la toma de decisiones estratégicas y la gestión de expectativas y resultados, y generar una mayor credibilidad en grupos de interés tales como clientes, proveedores, inversores o administraciones públicas.” (Vilarriño, 2019). Este proceso, permite a las empresas demostrar que sus operaciones y servicios están impactando, tanto de forma positiva como negativa, a las personas y la sociedad. A pesar de su aparente importancia, no fue hasta el siglo XX, cuando este proceso, en el que las empresas tratan de dar evidencia de su desempeño social, empezó a cobrar una importancia significativa en el mundo laboral.

Cada vez son más las empresas que están interesadas en poder evidenciar que su actividad no se basa únicamente en maximizar el beneficio económico, si no que también tienen como objetivo crear un impacto positivo en la vida de las personas, y promover el estado de bienestar. Estas empresas con gran interés en la RSC son las primeras en querer analizar el modo en que sus operaciones y servicios tienen un impacto positivo en sus diferentes *stakeholders*¹. Por ello, ven necesario la creación de una cuenta/reporte no financiero que les permita cuantificar el valor que su actividad empresarial aporta a la sociedad. Hasta ahora, este interés por crear un impacto social positivo, solo se veía remunerado internamente y por ello, la necesidad de que este esfuerzo sea visto por otros agentes externos se convierte en un área de interés cada vez más urgente. (La importancia de medir la RSC: principales metodologías, s.f). Rendir cuentas del compromiso social tanto internamente como externamente, es precisamente lo que las empresas buscan.

Un modelo de medición de impacto social bien integrado en la organización crea mejoras en la reputación y el reconocimiento externo, atrae a nuevos inversores, clientes, y accionistas. No solo mejora la imagen de la marca si no que también genera nuevas oportunidades de negocio y permita a la empresa priorizar unos proyectos sobre otros.

¹ Stakeholder: grupo de interés.

Además, un modelo de medición de impacto permite a las empresas mostrar sus resultados sociales de una forma más precisa y completa, generando una imagen más creíble de cara a sus proveedores y clientes o incluso frente a otras entidades financieras.

3.2. Elementos claves para la medición del impacto social

Cabe remarcar que toda organización competente en nuestra sociedad de hoy en día debe gestionar sus responsabilidades y tareas de la manera más global y ética posible. Una empresa que no se rige por unos valores sólidos y que no muestra preocupación por la sociedad nunca podrá llegar a construir una cultura fuerte y estable admirada por el resto de sus competidores. Sin unas raíces basadas fuertemente en valores mas allá de lo plenamente económico, las empresas que quieran triunfar en el mercado competente se verán gravemente dificultadas, ya que la falta de una preocupación social les hará imposible crear más allá de una determinada cantidad de valor. Es necesario entender que la gestión del impacto ético es una herramienta clave para poder crear valor desde la organización (Navarro, et al. 2018).

3.2.1. Conceptos básicos y cadena de valor

De acuerdo con la “*European Venture Philanthropy Association*” una buena gestión del impacto ético se basa en cinco pasos claves.

1. **Identificar objetivos:** identificar objetivos respecto a los diferentes grupos de interés.
2. **Identificar *stakeholders*:** identificar todas aquellas personas, organizaciones o entidades que puedan experimentar un cambio, bien sea positivo o negativo, como resultado de la actividad que está siendo analizada.
3. **Fijar método de medición de resultados:** partiendo de la cadena de valor, fijar el método que mejor pueda reflejar de manera justa y útil lo que se está intentando conseguir y determinar como se debería de presentar para atender las necesidades de los *stakeholders*.
4. **Medir, valorar y validar el impacto observado:** evaluar si realmente se han obtenido los cambios esperados y valorar si son evidentes para los grupos de interés.

5. **Informar y aprender a mejorar:** informar con regularidad y de una manera significativa a los grupos de interés, tanto internos como externos, de los resultados obtenidos a la hora de medir la efectividad de las actividades llevadas a cabo.

Antes de analizar las diferentes metodologías que existen, es necesario matizar algunos conceptos básicos que todas ellas comparten. Como bien quedó mencionado previamente, todas las diferentes metodologías de medición de impacto están basadas en una cadena de valor de impacto o de manera similar, en teorías del cambio. De esta forma, podemos decir que, aunque no haya un consenso global sobre la metodología estándar, sí que encontramos un modelo sobre el que existe un amplio consenso y sobre el cual toda metodología de medición de impacto social se basa. A este modelo lo denominamos “cadena de valor” o “teoría del cambio” y este plantea diferentes hipótesis sobre los resultados obtenidos como consecuencia de las actividades llevadas a cabo (Ayuso, 2018). Además, se generan y valoran diferentes indicadores para poder validar las hipótesis planteadas. Según la ISO 26000 del 2010, la cual recoge un conjunto de guías en materia de responsabilidad social, la cadena de valor es “la secuencia de actividades y partes involucradas en el proceso productivo, que proveen o reciben valor en forma de productos o servicios”. Además, “las partes que proporcionan valor son los proveedores, trabajadores y contratistas; las partes que reciben valor son los clientes, consumidores y otros usuarios”. A su vez, debemos señalar que toda cadena de valor puede denominarse cadena de valor empresarial y que esta idea fue desarrollada por Michael Porter en su obra “*Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*” publicada en 1985.

Toda cadena de valor se basa en los siguientes cinco conceptos que se definen a continuación (*World Business Council for Sustainable Development*, 2013):

1. **Insumos:** toda contribución hecha por cada *stakeholder* y que es necesaria para que la actividad ocurra. Esta puede ser monetaria o no, como el tiempo o el capital humano.
2. **Actividades:** toda tarea/trabajo/operación llevada a cabo por los *stakeholders* para la obtención de los objetivos marcados.
3. **Outputs:** manera de describir en términos cuantitativos, la actividad en relación con los *inputs* de cada *stakeholder*.

4. **Outcome:** cambio que resulta de una actividad. Los principales tipos de cambios desde el punto de vista de los *stakeholders* son “contemplados”, es decir esperados, o no “contemplados”, no esperados. También podemos encontrar cambios positivos o cambios negativos.
5. **Impacto social:** cambios sociales sistemáticos, teniendo en cuenta lo que habría ocurrido de todos modos.

3.3. Metodologías de medición de impacto social

Encontramos diferentes metodologías para medir el impacto social de una empresa. Si bien, el fin de todas estas metodologías es el mismo, sin embargo, cada una de ellas tiene un enfoque especial y por ello la hace más adecuada para un tipo de situación concreta. A continuación, se analizarán los métodos más relevantes y utilizados hoy en día por las empresas. En primer lugar, se hará una breve introducción de la metodología, en segundo lugar, se explicará su método de aplicación y funcionamiento. A continuación, una vez comprendido el mecanismo del modelo explicado, se procederá con un análisis, tanto de las ventajas como de los inconvenientes del modelo. Finalmente, se relacionará la metodología explicada con la REE. En este último apartado se intentará explicar si el modelo descrito sería el más adecuado para que la REE lo aplicase y midiese el impacto social generado por sus proyectos de infraestructuras lineales.

El criterio usado para seleccionar las metodologías que se han considerado las más relevantes se ha basado en los siguientes principios. En primer lugar, toda metodología debe contar con suficiente información que sea, en su justa medida, accesible, para que cualquier persona que desee conocer las bases y características principales de dicha metodología cuente con información suficiente como para poder tener una noción básica de los fundamentos que la conforman y el proceso que se debe llevar a cabo. Además, todas ellas son aplicables al ámbito empresarial, tanto para medir el impacto social de un negocio en general o de un proyecto en concreto, e incluso podrían ser usadas para medir el impacto social de una acción social llevada a cabo por una empresa. En tercer lugar, cada una de estas metodologías que se analizará a continuación podría ser una opción para la REE, quien actualmente basa todos sus resultados de medición de impacto en una de ellas (*London Benchmarking Group*). Por otro lado, es esencial que las siguientes

metodologías puedan servir de ayuda a la REE y puedan ser implantadas y usadas por esta. Si bien, algunos métodos podrían necesitar el apoyo de un asesor externo para su correcta aplicación (Trujillo et al, 20018), lo que no quita que puedan ser fácilmente implementadas y usadas como metodología para medir el impacto social. Finalmente, cabe destacar, que a pesar de no ser un criterio sobre el que me haya basado, debemos mencionar que todas ellas tienen un alcance internacional ya que muchas de ellas han sido desarrolladas por pensadores extranjeros.

Antes de comenzar con el análisis, es importante mencionar que a pesar de que cada metodología se describa minuciosamente y con gran detalle, cada empresa tiene sus propios proyectos y operaciones que actúan en un marco único y diferente al del resto de empresas, por ello, debemos entender que su uso no siempre es idéntico y que cada empresa adaptará su aplicación a su debido contexto y situación. Es decir, existe una alta probabilidad de que estas metodologías no sean implantadas por las empresas idénticamente y que cada empresa ajuste los pasos de manera que la obtención de sus resultados sea lo más precisa. Por todo ello, es probable que la empresa implemente un modelo de medición de impacto *ad hoc*.

3.3.1. London Benchmarking Group (LBG)

Qué es:

La metodología *LBG Framework* es un modelo internacional que permite a las empresas medir, gestionar y comunicar sus proyectos de inversión estratégica e iniciativas en la comunidad (Trujillo et al, 20018). Este método se basa en tres conceptos básicos, *inputs*, es decir todo recurso puesto por la empresa, *outputs*, todo logro obtenido gracias a los *inputs* puestos por la empresa, e impactos, todo cambio que ha tenido lugar en la comunidad como consecuencia de la actividad empresarial. La metodología LBG se centra tanto en proyectos que las empresas emprendan por su cuenta, como en proyectos acompañados de la mano de organizaciones del tercer sector que son plenamente voluntarios.

Cómo funciona:

Esta metodología se basa en tres herramientas principales mencionadas anteriormente. En primer lugar, debemos identificar los *inputs*, es decir toda contribución hecha por parte de la empresa que podrá ser tanto monetaria como no monetaria, por ejemplo, en forma de “tiempo”. Una empresa puede hacer contribuciones en especie o simplemente puede incurrir en determinados costes de gestión. Los principales motivos por los que las empresas sienten la necesidad de hacer estas contribuciones a la sociedad son porque gracias a sus donaciones, inversiones en la comunidad o incluso iniciativas comerciales, pueden promover el desarrollo de muchos problemas actuales. Estos problemas abordan temas como la educación, el medioambiente, la salud, el desarrollo económico, el bienestar social y hasta la asistencia de emergencia tanto en España como en el extranjero. Una vez que la empresa haya identificado todos sus *inputs*, se podrá calcular el coste total incurrido por la empresa y se procederá a la evaluación de los logros conseguidos.

En segundo lugar, debemos tener en cuenta qué sucede gracias a las contribuciones hechas, es decir qué hemos logrado gracias a nuestros *inputs*, a esto lo denominamos medición de *outputs*. Cabe destacar que, pese a que la metodología LBG trata de medir el impacto generado en la comunidad, es evidente que toda actividad empresarial llevada a cabo por una empresa también tendrá consecuencias que afecten a la empresa internamente y por ello el modelo LBG distingue entre dos tipos de logros, logros para la comunidad y logros para el negocio. Los logros para la comunidad pueden ser específicos, un claro ejemplo podría ser que ciertos individuos y organizaciones que antes se sentían excluidos de la sociedad, ahora se sientan apoyados por ella. También podemos encontrar mejoras en el medioambiente, como la bajada del nivel de contaminación. Por otro lado, la empresa se puede ver beneficiada también con cambios como la mejora del nivel de satisfacción de los empleados, la subida del número de consumidores alcanzados o incluso una mejora en la calidad de los productos y servicios proporcionados por sus proveedores. Una vez identificados los diferentes resultados conseguidos, para la empresa y para la comunidad, se procederá al último paso del modelo LBG, la medición de los impactos generados.

En último lugar, siguiendo el modelo LBG, la empresa tendrá que analizar qué ha cambiado y qué **impactos** se pueden apreciar en las cuatro áreas de impacto que el modelo

LBG establece. El impacto será medido en la comunidad, en las organizaciones, en el negocio (tanto en los empleados como en la compañía) y, por último, en el medioambiente. La empresa tendrá que analizar la **profundidad** del impacto generado en las personas, es decir, ¿es este cambio una simple mejora o podríamos decir que ha ocurrido una transformación? Por otro lado, la empresa también deberá analizar el tipo de impacto del que se trata, ya que el cambio en las personas puede manifestarse en un cambio de comportamiento o actitud, en una mejora de una habilidad particular o incluso en una mejora de su calidad de vida. Asimismo, la empresa deberá analizar todos aquellos cambios que se hayan podido observar en las diferentes áreas de impacto establecidas. Cabe destacar que todo impacto deberá ser medido tanto en el corto plazo como en el largo plazo y por ello, el modelo LBG es una buena herramienta que permite a las empresas fijar objetivos a largo plazo.

Finalmente, una vez que la empresa haya recolectado los datos de las tres áreas principales (*inputs*, *outputs* e impactos), esta podrá tener una visión mucho más integral y global de cómo sus operaciones y proyectos repercuten en la sociedad.

Ventajas y utilidad:

El modelo LBG está reconocido por el *Dow Sustainability Indices* (DJSI) y establece que el modelo LBG es la mejor práctica para medir el impacto social de un proyecto de forma precisa. Además, gracias a que el modelo LBG establece una serie de indicadores sobre los cuales analizar cambios, las empresas son capaces de poder comparar sus resultados con los de sus competidores, es decir, llevar a cabo una comparación tanto con empresas domésticas como con aquellas en el extranjero, siempre y cuando éstas pertenezcan al grupo de empresas denominadas “Empresas LBG”. Asimismo, el modelo LBG permite a las empresas clasificar sus potenciales proyectos según los *Objetivos de Desarrollo Sostenible* (ODS).

Limitaciones:

Como bien hemos mencionado anteriormente, el modelo LBG permite a las empresas hacer comparaciones a nivel nacional e internacional, siempre y cuando el resto de ellas sean “Empresas LBG”. Una de las principales limitaciones de este modelo es precisamente éste último matiz, y es que el hecho de que una empresa solo pueda comparar sus resultados con empresas que pertenezcan al grupo LBG limita mucho las comparaciones. Por otro lado, otro inconveniente es que, a la hora de cuantificar los *inputs*, es cierto que la empresa dispone de toda la información necesaria para poder monetizarlos, sin embargo, es posible que la empresa necesite información de las organizaciones sociales colaboradores, o incluso de los propios beneficiarios, para poder cuantificar los *outputs* generados, y esto a veces puede suponer un reto.

¿Es éste el modelo más adecuado para la REE?

Como bien se indica anteriormente, la metodología LBG es la que ha sido implementada por la REE como herramienta de medición de impacto social desde 2015. Gracias a esta, la empresa ha logrado poder medir el impacto social que generan sus actividades de RSC dentro de la empresa, usando a su vez indicadores sociales, medioambientales y económicos, logrando una visión global del impacto que generan sus proyectos sociales. Dicho esto, el principal factor por el que considero que esta no es la metodología más apropiada para medir el impacto social de la REE, es porque este modelo se limita a medir el impacto social generado a través de **actividades sociales** llevadas a cabo por la empresa y no las actividades comerciales de la misma. Si bien, la REE es una organización con ánimo de lucro que lleva a cabo servicios de infraestructuras lineales que, a pesar de generar grandes beneficios económicos, también ocasiona grandes impactos sociales y medioambientales negativos.

Habitualmente, encontramos empresas que tratan de enmascarar sus potenciales daños a las comunidades llevando a cabo actividades sociales, denominadas actividades de RSC, y son precisamente estas las actividades que las empresas deciden medir su impacto social, con modelos como los explicados en este trabajo. Pero ¿qué impacto social esperamos obtener de actividades que se llevan a cabo específicamente para generar un buen impacto social en las comunidades? Parece redundante, pero es precisamente esto

lo que actualmente pasa con la mayoría de las empresas. Sus esfuerzos por medir el impacto social, no solo están siendo malgastados, si no que están siendo usados para medir impactos sociales de actividades que su único fin es promover el bienestar social y que lo inusual sería que no generasen un impacto social positivo. Crear un comedor social, programas sociales de integración de empleo, la plantación de árboles, o el desarrollo de proyectos para la protección del cambio climático, son todo ejemplos de actividades que demuestran la preocupación de las empresas por la RSC. Sin embargo, medir el impacto social de estos proyectos no demuestra que las principales actividades de la empresa, es decir, los servicios o productos que la empresa provee a sus consumidores, estén generando un impacto social positivo en la sociedad. Es por ello, que a pesar de que a menudo las empresas intenten camuflar sus impactos negativos en la sociedad con actividades de RSC, nunca debemos de asumir que por que una empresa lleve a cabo actividades sociales que generen impactos sociales positivos (demostrado con alguna metodología de medición de impacto), estas estén generando el mismo impacto social a través de sus operaciones mercantiles.

Una vez explicado estas dos diferencias, podremos entender porqué la metodología LBG no es la más adecuada para medir el impacto social de un proyecto de infraestructura lineal de la REE, ya que este modelo se limita a medir solo el impacto social generado a través de actividades de RSC. Sin embargo, encontramos la necesidad de proponer a la REE un modelo de medición que pueda medir el impacto social de sus actividades mercantiles y que a su vez demuestre el impacto tridimensional (social, medioambiental y económico) que generan. Por ello, ya que el modelo LBG se limita a medir el impacto social de actividades sociales, podríamos decir que no es el modelo más adecuado a la hora de medir el impacto social de las actividades lucrativas de la REE.

3.3.2. SROI (Social Return On Investment)

Qué es:

El Retorno Social de la Inversión (SROI) es un marco que nos permite medir y cuantificar el valor que generan las empresas en la sociedad (Nicholls et al, 2009). Esta metodología trata de medir el valor, en lugar de dinero, que las empresas generan con sus operaciones,

y para ello asigna un valor monetario a aquellos beneficios obtenidos y que no resultan ser directamente numéricos. La metodología está basada en un parámetro puramente financiero y comúnmente utilizado por las empresas llamado *Return on Investment* (ROI), en español, retorno de la inversión. Así bien, el método SROI consiste en medir los resultados obtenidos (*outcomes*) como consecuencia de la puesta en marcha de una nueva iniciativa/proyecto, y asignarles un valor monetario a todos aquellos *outcomes* observados. Estos *outcomes* podrán ser sociales, medioambientales o económicos. Como podemos ver, a lo largo del proceso, las empresas asignarán un valor monetario a aquellos impactos sociales que se hayan identificado.

El SROI es una de las herramientas más usadas por las empresas gracias a su enfoque tan global. A diferencia del resto de metodologías, este modelo nos permite medir la rentabilidad de un proyecto desde un punto de vista diferente. Por ello, podemos decir que el SROI permite a las empresas visualizar un proyecto de forma íntegra y global, teniendo en cuenta sus impactos sociales y medioambientales, sin restarle importancia a los resultados financieros que la empresa siempre debe obtener para poder seguir compitiendo en el mercado. Decimos que el SROI tiene un enfoque más global ya que, a diferencia del ROI o las metodologías de medición de impacto social explicadas en este trabajo, nos permite medir tanto los impactos sociales y medioambientales de un proyecto, como la rentabilidad económica, un concepto que hasta entonces no se había implementado. Además, cabe destacar, que el SROI no se centra tanto en medir el valor económico creado, si no en el valor social percibido, el cual se medirá a través de información cualitativa, cuantitativa y financiera que la empresa debe recolectar.

Cómo funciona:

De acuerdo con lo indicado en “Guía para el Retorno Social de la Inversión”, publicada en 2009, para poder realizar un análisis SROI, debemos seguir los siguientes seis pasos.

1) Establecer el alcance e identificar a los *stakeholders*

La empresa deberá realizar una investigación y un análisis de lo que realmente quiere medir con su análisis SROI e identificar qué recursos están disponibles. En ocasiones, encontramos que hay una desconexión entre lo que a la empresa le gustaría mejorar y lo que realmente se puede medir. Por ello, antes de comenzar un análisis SROI, es

fundamental que la empresa pueda identificar, su propósito, audiencia, antecedente, y recursos. El propósito de la empresa debe contestar a la simple cuestión de ¿por qué se quiere iniciar este proceso? Así, la planificación estratégica o la inminente necesidad de financiación suelen ser uno de los principales motores de este análisis. En segundo lugar, debemos establecer la audiencia, y para ello es necesario identificar los individuos o entidades a los que este análisis SROI irá dirigido. Además, también es importante entender la magnitud del problema que se está intentando abordar, y para ello es esencial que la empresa sea capaz de visualizar qué es lo que se está intentando lograr y los recursos con los que cuenta para hacerlo. Por último, una de las decisiones más importantes que la empresa debe tomar para poder establecer el alcance de su análisis SROI, es establecer si este análisis tendrá un enfoque **prospectivo**, el cual predice cuánto valor será creado en el caso en el que las actividades a desarrollar alcancen los *outcomes* esperados, o **evaluativo**, donde la empresa conduce un análisis SROI retrospectivamente, es decir, basado en *outcomes* reales y que ya han tenido lugar en el pasado.

2) Crear el mapa de impacto

Una vez establecido el alcance, podremos pasar al siguiente paso que consistirá en elaborar un mapa de impacto o teoría del cambio. Con ayuda de este mapa, podremos visualizar gráficamente la relación directa o indirecta que existe entre los *inputs*, *outputs* y *outcomes*. Es importante poder identificar todos los *inputs* aportados por los diferentes *stakeholders* claramente, para así poder calcular el valor financiero de la inversión. Las contribuciones de los diferentes *stakeholder* podrán ser **monetarias** o **no monetarias**. Si bien, un gran porcentaje de la inversión financiera consistirá en el valor monetario aportado por los *stakeholders*, pero también debemos tener en cuenta otro tipo de inputs como pueden ser el **tiempo** de los *stakeholders* y las **donaciones** de bienes y servicios en especie. Estos también deberán ser medidos y cuantificados en función de dinero. Debemos señalar que, a la hora de asignar un valor monetario al **tiempo** dedicado por los *stakeholders*, el método que se suele seguir frecuentemente consiste en asignar un precio promedio (por hora) acorde con el que recibiría un trabajador asalariado por llevar a cabo ese mismo trabajo.

Una vez identificado los *inputs*, debemos hacer un análisis similar con los *outputs*, para ello debemos hacer un resumen cuantitativo de cada actividad que será llevada a cabo a

lo largo del proyecto y de esta forma podremos saber el coste monetario de las actividades desarrolladas. Finalmente, mediremos los *outcomes* obtenidos, es decir, los cambios que se han generado a causa de las actividades desarrolladas, y que podrán ser sociales, medioambientales o económicos. Gracias a la creación del mapa de impacto, la empresa podrá tener una visión más clara de la cadena de impacto y de cómo sus acciones y actividades pueden repercutir en la comunidad y la propia empresa.

3) Evidenciar los *outcomes* y darles un valor

Es importante saber con certeza si verdaderamente está sucediendo un cambio en las personas y la sociedad, o si en verdad este cambio observado se debe a otros factores externos y fuera de nuestro control. A menudo, surge la pregunta de ¿causalidad o casualidad? Para responderla, la metodología SROI propone usar unos indicadores que nos permiten saber con certeza si verdaderamente el cambio esperado a tenido lugar. Además, nos indicará si ese cambio es el efecto causado por una de nuestras actividades, o mera casualidad de dos eventos que han sucedido en el mismo espacio temporal. Cada uno de los indicadores que se propongan tendrán como objetivo evidenciar si el *outcome* ha ocurrido y en qué medida. De esta manera, si por ejemplo quisiésemos medir si el nivel de aislamiento social ha disminuido (*outcome*), un buen indicador podría consistir en averiguar si los participantes están formando parte de nuevas actividades, excursiones o deportes. Una vez que contemos con evidencia suficiente para establecer que el *outcome* ha ocurrido, debemos decidir, si este cambio perdurará a largo plazo o es simplemente un cambio que se manifestará temporalmente, es decir, a corto plazo. En el caso de que este *outcome* sea temporal y su impacto se vaya a ver reducido a medida que pasen los meses, la metodología SROI lo ajustará más adelante, alcanzando una cifra de SROI lo más real y transparente posible. Finalmente, una vez identificados todos los *outcomes* y establecido su duración, podremos establecer un valor cuantitativo al *outcome* identificado, es decir llevaremos a cabo el proceso de **monetización**, a través del cual asignamos un valor monetario a cosas que no tienen un valor en el mercado. Por este motivo, a menudo, el SROI basa el valor social estimado en *proxies financieros* ya que sin ellos no podríamos dar un valor económico a bienes que no son comercializados. Según lo establecido en la “Guía para el Retorno Social de la Inversión”, existen diferentes técnicas para llevar a cabo el proceso de monetización:

- **Valoración contingente:** enfoque que basa su valoración en la disposición de la gente a pagar. Es decir, plantea la cuestión de ¿cuánto estaría la gente dispuesta a pagar por ello?
- **Preferencia revelada:** enfoque que basa su valoración en el valor que tienen en el mercado otros bienes relacionados.
- **Precio hedónico:** enfoque que basa su valoración “a partir de los valores de mercado de las partes que constituyen el bien o servicio que está siendo considerado” (Nicholls, 2009).

4) Establecer el impacto

Establecer el impacto podríamos considerarlo una de las partes más importantes, ya que este paso nos muestra la precisión con la que la metodología SROI cuenta. Una vez que los *outcomes* hayan sido monetizados, es fundamental identificar todos aquellos aspectos de cambio que habrían sucedido de todos modos, para así poder dejarlos fuera del cálculo SROI final. Para ello, debemos identificar los siguientes cuatro conceptos:

- a) **Peso muerto:** todo aquel *outcome* observado que hubiese sucedido incluso si la actividad llevada a cabo por la empresa no se hubiera desarrollado.
- b) **Desplazamiento:** evaluación en la cual se mide la proporción en la que nuestro *outcome* desplaza a otro *outcome*. Para clarificar este concepto imaginemos el siguiente caso explicado en la Guía Para el Retorno Social de la Inversión.
 - i. Si la reducción en delincuencia observada en nuestra área (*outcome*) se debe simplemente a que los delincuentes se han movido de zona, debemos descartar “La reducción en delincuencia” como uno de nuestros *outcomes* observados y añadir los habitantes del área donde se ha incrementado la delincuencia como nuevos *stakeholders* en nuestro análisis SROI.
- c) **Atribución:** evaluación del porcentaje del *outcome* que debe ser atribuido a otros individuos/organizaciones.
- d) **Decrecimiento:** hace referencia al deterioro de un *outcome* con el tiempo y solo se calculará para aquellos *outcomes* que duren más de un año.

En el caso de que identifiquemos alguno de estos cuatro factores, debemos tenerlo en cuenta y hacer los ajustes necesarios. Si bien, todos estos aspectos del impacto suelen ser

medidos en forma de porcentaje y por ello resulta sencillo calcular el valor del impacto de cada *outcome*.

5) Calcular el SROI

El SROI se define como el coeficiente entre el valor actual de los impactos y el total de la inversión. Como podemos observar, no bastará con saber cual es el valor del impacto de todos los *outputs* generados, si no que tendremos que calcular su valor actual descontándolo al presente.

5.1) Cálculo SROI

El primer paso para poder calcular el SROI consiste en proyectar hacia el futuro el valor de todos los *outcomes* obtenidos. Para ello, la empresa debe saber si se trata de un *outcome* a corto plazo (caso en el que el valor del *outcome* no se modificaría) o un *outcome* a largo plazo (caso en el que se deberá reducir su valor por el porcentaje de desplazamiento que se ha asignado previamente). De esta forma, supongamos que contamos con un *output* valorado en 1000 euros, que estimamos que perdurará durante 7 años más ($n=7$), con un decrecimiento de 10% cada año, debemos hallar el valor de ese *output* en 7 años. El cálculo sería el siguiente:

$$[1000 \times (0.9)^6]$$

Dónde:

- **1000** equivale al valor total del output
- **0.9** equivale a la proporción que **no** sufre un decrecimiento (10% decrece, 90% no decrece)
- **6** equivale al número de años proyectados hacia el futuro (equivale a “n-1” ya que el último año ya se encuentra en el año al que queremos proyectar)

Una vez obtenido el valor de todos los *outcomes*, teniendo en cuenta su peso muerto, desplazamiento, atribución y decrecimiento en el caso de que los hubiese, debemos usar el método del descuento para hallar su valor en el presente (valor actual) y poder comparar los costos y beneficios. Si bien, la metodología SROI basa sus cálculos teniendo en cuenta el “valor temporal del dinero” y para ello la tasa de descuento que habitualmente se usa

es la tasa acordada por el El Libro del Tesoro Británica (3.5%). Si descontamos el valor de todos los *outcomes* usando la tasa acordada, podremos obtener el valor actual de los beneficios, sin embargo, si la empresa lo prefiere, podrá hallar su **valor actual neto** simplemente restando a este valor, el valor de las inversiones.

Finalmente, tendremos todos los datos necesarios para poder calcular el SROI, y para ello simplemente debemos dividir el **valor actual neto** entre el valor de los *inputs*, es decir el valor de la inversión total. Siguiendo la metodología SROI, el número hallado representa el valor monetario que se genera por cada euro invertido. Es decir, si obtenemos un resultado de 2, podremos decir que, la empresa generará 2 euros de valor por cada euro invertido.

6) Reportar y usar los resultados

Nunca debemos obviar el último paso del cálculo SROI, puesto que, de nada serviría realizar un análisis SROI y olvidarlo. El reporte deberá ser entregado a todos los *stakeholders* a pesar de que este análisis se haya realizado para la gerencia interna, distribución pública o como base para discusiones con diferentes *stakeholders*. En el caso de que el SROI haya sido un análisis prospectivo, los resultados obtenidos podrían ser usados para revisar las actividades que inicialmente se habían planeado con el objetivo de maximizar el valor social que se pretende crear. En cambio, si lo que se ha usado es un SROI evaluativo, la empresa deberá producir cambios y modificaciones en el proceso de planeación estratégica o simplemente pensar en cómo el resultado obtenido podría implicar cambios en los objetivos organizacionales, el sistema o las practicas laborales.

Ventajas y utilidad:

La metodología SROI cuenta con abundantes ventajas, lo que hace que sea, al igual que el resto de las metodologías analizadas a lo largo de este trabajo de investigación, una de las más usadas actualmente por las empresas. El modelo SROI es un modelo de medición de impacto social muy útil para un amplio espectro de empresas, sin importar su **tamaño** (PIME o grande), **fin** (sin animo de lucro o con animo de lucro) o **propietario** (pública o privada). Como bien podemos ver, este modelo puede ser implementado por cualquier

organización, independientemente de sus características. Por este motivo, una de las grandes ventajas es su facilidad para poder usar los resultados obtenidos y definir dónde se encuentra la empresa actualmente, desde el punto de vista social, medioambiental y económico, con respecto a sus competidores. Además, un gran factor que debemos tener en cuenta es su gran aproximación a la realidad. A diferencia del resto de las metodologías comentadas en este trabajo, el SROI es la única que contempla aspectos tanto sociales como **económicos** a lo largo de su proceso. Es necesario señalar que las empresas con ánimo de lucro no podrían existir si no obtuviesen algún tipo de beneficio económico, y por ello, monitorizar y hacer un seguimiento financiero también es crucial a la hora de decidir si llevar a cabo un proyecto o no. Es precisamente este factor lo que hace que hoy en día el SROI sea la metodología más precisa y que proporcione una visión más global de todas las existentes. Por otro lado, cabe destacar que a pesar de que sea un buen método para medir el impacto social generado por todo un negocio, el SROI es realmente útil a la hora de medir el impacto social de un proyecto en específico y puede ser considerado un factor decisivo a la hora de decidir entre varios proyectos.

Limitaciones:

Sin duda, uno de los grandes inconvenientes de esta metodología, y el principal factor que desmotiva a las empresas a querer usar este método para medir el impacto social generado, es el **tiempo** y el **coste** que conlleva calcular el SROI. Como bien hemos podido ver, el proceso puede ser largo y minucioso ya que tiene en cuenta el valor que genera (tanto positivo como negativo) para cada uno de los *stakeholders*. Además, la obtención de los datos necesarios para realizar el proceso es uno de los principales retos a los que se enfrentan la empresa a la hora de querer usar esta metodología. En ocasiones los datos necesarios no son factibles y su obtención puede resultar costosa, sobretodo cuando el impacto social que se intenta medir es intangible.

El uso del SROI no es aconsejable en situaciones en las que los *stakeholders* no están interesados en su medición y sienten indiferencia ante los posibles cambios que la actividad pueda acarrear. Tampoco es aconsejable este método en casos en los que simplemente se esté intentando medir el valor social generado por un proyecto e independientemente de los resultados, no cabe la posibilidad de que se generen cambios

de ningún tipo dentro de la organización. Por último, la utilidad del SROI puede ser limitada en circunstancias en las que el proceso de planificación ya esté siendo implementado ya que no existiría ningún margen de maniobra en caso de tener que llevar a cabo alguna modificación en el desarrollo del proyecto.

¿Es éste el modelo más adecuado para la REE?

Como bien acabamos de analizar, el SROI cuenta con algunas ventajas, pero también grandes desventajas que a menudo nos hacen dudar sobre si éste sería el método más adecuado y el que debería de implementar la REE para medir el impacto social de sus proyectos de infraestructuras lineales. *A priori*, parece que el modelo presenta grandes impedimentos, como el tiempo y el coste, lo que no lo convierte en la metodología más atractiva. Sin embargo, a continuación, presentaremos una serie de factores gracias a los cuales podremos ver como el SROI es la alternativa que mejor se adapta a las necesidades de la REE.

Si bien, como ya hemos mencionado anteriormente, el SROI es el modelo que permite medir el impacto social de la manera más precisa, ya que tiene en cuenta, en la misma proporción, los tres factores que conforman la idea de economía social de la que se habla al comienzo del trabajo, es decir, toma factores económicos, sociales y medioambientales en la misma proporción, creando una visión mucho más realista y que se acerca mucho más a la realidad. Además, no solo toma indicadores cualitativos y cuantitativos para la medición del impacto, si no que también tiene en cuenta factores como el peso muerto, la atribución, el desplazamiento, o el decrecimiento que nos permiten asegurarnos de que el impacto social hallado nunca será una cifra sobreestimada. Si bien, otro factor que nos indica que el SROI es el modelo más adecuado para la REE es que esta metodología permite cuantificar el valor social generado a través de un proyecto social en concreto o de la organización global, es decir, es aplicable tanto en proyectos sociales, los cuales abundan para la REE, como para medir el impacto social generado a través de las actividades diarias llevadas a cabo por la empresa. Es precisamente esta ventaja la que solo encontramos en la metodología SROI.

Además, a diferencia de otras metodologías que se centran más en factores sociales, el SROI nos permite cuantificar tanto los impactos sociales y medioambientales, como los

grandes impactos económicos que tienen la gran mayoría de los proyectos llevados a cabo por la REE. De la misma forma que el foco de una organización social estará en generar impactos sociales favorables, la REE es una organización con ánimo de lucro que no podría llevar a cabo sus operaciones si su foco no estuviese constantemente en generar un rendimiento económico que les permita seguir operando en el largo plazo. El principal motivo por el que considero que el SROI es la metodología más adecuada, es porque es el único modelo que pone en una misma balanza, sin anteponer ninguno de ellos, los tres factores que conforman la idea de **economía social**: sociedad, medioambiente y economía. De la misma forma que de nada sirve facturar millones de euros si ello supone quemar todo un bosque, de nada sirve tampoco plantar decenas de árboles si ello supone pérdidas enormes para la empresa. Por ello, como vemos, tener en cuenta ambos puntos de vista en todo momento es fundamental para la REE y cualquier organización con ánimo de lucro. El funcionamiento prolongado y continuo de la REE es crucial para millones de personas ya que, sin la existencia de la REE, ninguna de las comunidades españolas podría seguir manteniendo la misma calidad de vida.

Por otro lado, el uso del SROI está más centrado en proyectos a nivel local y nacional, lo cual no supone ningún impedimento para la REE, teniendo en cuenta que la mayoría de sus operaciones se llevan a cabo dentro de España. Si bien, encontramos algunas operaciones en Chile y Perú, pero en el caso de que se quisiera medir el impacto social en esas zonas geográficas, también se podría llevar a cabo un SROI completamente independiente y no supondría ningún impedimento.

Por otro lado, cabe destacar que la metodología SROI cuenta con el apoyo de la Comisión Europea y establece que “Una empresa social puede utilizar otras, pero siempre que expliquen por qué son más idóneas que las comprendidas en el marco de la Comisión Europea” (Métodos propuestos para la medición de impacto social, 2014). Asimismo, esta metodología también cuenta con el apoyo de *Social Value International*, una “red global centrado en el impacto social y valor social” (Impacto social - ES|IMPACT, s.f) que cuenta con una herramienta online que permite autoevaluar el impacto social de diferentes prácticas empresariales. La herramienta fue desarrollada por Jeremy Nicholls, creador de la metodología SROI y *Chief Executive Officer* (CEO) de *Social Value*. El apoyo de estas dos grandes organizaciones convierte a esta metodología en una de las más consolidadas y fuertemente respaldadas.

Dicho esto, dos de los factores que más desincentivan a las empresas a querer llevar a cabo un SROI, son los factores **tiempo** y **coste**. Efectivamente, el SROI puede considerarse el modelo de medición de impacto más costoso en cuanto a tiempo y dinero. Sin embargo, su coste no debería de suponer una sorpresa para ninguna empresa, ya que una estimación del presupuesto siempre es factible. Además, uno de los factores que debemos tener en cuenta a la hora de pensar en el enorme coste que un SROI puede suponer, es que una empresa que lleve a cabo un SROI nunca tendrá que volver a dedicar el mismo tiempo a futuros SROIs y por ello el coste nunca será tan alto como el del primero. Llevar a cabo un SROI debe ser visto como una inversión a largo plazo por la empresa, y no como un simple modelo de medición de impacto que su uso se limita a demostrar el impacto social positivo que se genera a través de determinados proyectos sociales. Su uso va más allá de eso, y es que una gran inversión inicial nunca debe ser vista como una pérdida asegurada, si no como un proyecto que la empresa lleva a cabo y que puede suponer grandes beneficios económicos al largo plazo. Si bien, dependiendo del proyecto que se quiera medir, este modelo puede resultar ser más económico que el resto, ya que llevar a cabo un primer SROI supone nunca más tener que realizar el proceso entero. Una vez realizado uno, el resto de SROIs serán menos costosos tanto en términos monetarios como de tiempo. Una empresa ya familiarizada con este modelo es una empresa que también está familiarizada con gran parte del proceso, y principalmente con los indicadores, una de las partes que resulta ser mas complicada para la mayoría de las empresas. Si comparamos este coste, con el que supone realizar un LBG anualmente, es posible que éste sea inferior, ya que el coste de realizar un SROI irá disminuyendo a medida que se vayan realizando más. La disminución del coste económico se debe al menor tiempo que se tendrá que dedicar a futuros SROIs. Esto es uno de los factores que a menudo las empresas olvidan y por lo que rechazan la idea de llevar a cabo un SROI, sin tener en cuenta que en ocasiones un SROI puede resultar ser hasta más económico que el uso prolongado de otros modelos.

A continuación, se presenta una tabla donde se muestra un posible caso en el que, en cuestión de 8 años, la empresa habría pagado una cantidad superior por ser miembro del Grupo LBG, que lo invertido un SROI anual. Los cálculos se basan en una cuota anual de 5,500 euros de acuerdo con lo establecido en la página oficial de LBG y cálculos hipotéticos de un SROI.

Tabla 1: Comparativa de modelos LBG y SROI

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 6	Año 7	Año 8	TOTAL
LBG	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	5,500	44,000
SROI	20,000	11,000	4,500	2,000	1,500	1, 500	1,500	1,500	43,500

Fuente: Elaboración propia

3.3.3. Evaluación de impacto B

Qué es:

La Evaluación de Impacto B se basa en una reciente metodología desarrollada por la organización sin ánimo de lucro, *B Lab Europe*, que rápidamente ha alcanzado un fuerte crecimiento tanto en España como a nivel mundial. Esta organización decidió atender las necesidades de los consumidores, quienes pedían a las empresas que juntos caminasen hacia un estado de bienestar social (Sobre Nosotros | Evaluación B, s.f). El desarrollo de este movimiento se basa en la idea de que las empresas deben ser los motores de un cambio social y medioambiental que regenere nuestro planeta. Hoy en día son más de 3000 las compañías que han decidido unirse a este movimiento y que están dispuestas a demostrar que todas ellas pueden ser líderes en el mercado de una forma sostenible. Uno de los principales objetivos de todas las empresas que se unen a este movimiento, es demostrar a las comunidades que, con ayuda de sus ganancias generadas a través de una actividad económica y con ánimo de lucro, pueden ayudar a resolver problemas sociales y medioambientales mientras demuestran valores de responsabilidad social y transparencia.

Cómo funciona:

La Evaluación de Impacto B es un modelo de **evaluación** que permite a las empresas medir el impacto social y medioambiental de sus operaciones y basa sus resultados en un cuestionario de 100 preguntas al que toda empresa tendrá que someterse. No solo permite

evaluar el impacto social, si no que además **compara** los resultados alcanzados con aquellos obtenidos por otras empresas para así poder proporcionar una perspectiva más global de dónde se encuentra la empresa con respecto al resto de sus competidores. Todas estas aportaciones son verdaderamente útiles para las empresas, ya que pueden hacer uso de ellas y llevar a cabo cambios estructurales y organizacionales con el fin de **mejorar** su impacto social. Todas las preguntas que tendrán que responder las empresas se basan en una de las cinco métricas que se mencionan a continuación (Evaluación B, s.f):

1. **Gobierno y transparencia:** Toda pregunta relacionada con aquello que la empresa puede hacer para mejorar sus prácticas, siempre teniendo en cuenta su misión, compromiso, ética, contabilidad y transparencia. En este apartado, la empresa deberá proporcionar información financiera que será usada para finalmente poder llegar a una conclusión de impacto social.

2. **Trabajadores:** La empresa responderá una serie de preguntas a través de las cuales podrá aprender de qué manera puede contribuir al bienestar financiero, físico, profesional y social de cada uno de sus empleados. Las cuestiones abordadas en este tipo de preguntas conciernen temas como el salario mínimo que la empresa paga a sus empleados, y otras cuestiones como las siguientes:
 - a. **Seguridad Financiera:** ¿Lleva a cabo la empresa alguna iniciativa que tenga como fin incrementar los salarios y beneficios de los trabajadores?
 - b. **Seguridad Social, Bienestar y Seguridad en el entorno empresarial:** ¿Proporciona la empresa un ámbito y lugar de trabajo seguro para todos sus empleados?
 - c. **Desarrollo profesional:** Grado en el que el empleado siente que continuamente se están desarrollando profesionalmente y aprendiendo.
 - d. **Compromiso y grado de satisfacción con la empresa:** Grado en el que el empleado siente que la empresa pone empeño en que el trabajador se sienta cómodo y contento en el ámbito empresarial y le mantenga motivado en su día a día.

3. **Comunidad:** Este tipo de preguntas tienen como objetivo intentar enseñar a las empresas qué tipo de cosas pueden realizar para poder contribuir al bienestar social

y económico de la/s comunidad/es en las que genera algún tipo de impacto. Las cuestiones planteadas giran entorno a temas como los siguientes:

- a. **Diversidad, igualdad e inclusión**
 - b. **Impacto económico**
 - c. **Compromiso cívico**
 - d. **Gestión de la cadena logística**
4. **Medioambiente:** Estas preguntas permiten a la empresa conocer qué tipo de iniciativas puede desarrollar para así poder hacer un uso responsable del medioambiente a través de prácticas sostenibles. La empresa deberá aportar información sobre su uso de energía, agua y emisión de gases.
5. **Clientes:** Abordan cuestiones relacionadas con el valor aportado por la empresa a sus clientes y consumidores mas allá del propio producto o servicio. Las preguntas giran entorno a temas como los que se plantean a continuación.
- a. ¿Es la empresa capaz de aportar un valor social y psicológico al consumidor a través de su producto/servicio?
 - b. ¿Monitoriza el grado de satisfacción del consumidor?
 - c. ¿Toma en cuenta el *feedback* recibido por sus clientes para el desarrollo de futuros productos?

Como podemos apreciar, la Evaluación de Impacto B basa sus conclusiones en múltiples métricas, lo que garantiza un resultado que se ajusta en su máxima medida a la realidad. A menudo, esta metodología se combina con la métrica de *Impact Reporting and Investment Standards* (IRIS), una herramienta que proporciona una serie de indicadores del desempeño que permite a sus inversores comparar sus resultados con los de otras empresas. Esta herramienta resulta ser muy útil para muchas empresas ya que los indicadores que propone pueden ser aplicados en un amplio espectro de sectores. (Trujillo et al, 2018)

Ventajas y utilidad:

Una de las grandes ventajas de esta metodología es que las empresas que quieran utilizar este método para medir su impacto social pueden hacerlo gratuitamente y de forma confidencial. La organización promotora de esta metodología ofrece su servicio a través de una plataforma online desarrollada por la organización sin ánimo de lucro *B Lab*. Además, otra de las grandes ventajas es el poco espacio de tiempo que la empresa deberá dedicar a la medición de impacto social. Si bien, como ya hemos visto, existen métodos como el SROI que permiten a las empresas medir el impacto social pero que requieren un alto grado de dedicación y tiempo, el cual puede escasear para algunas empresas. Por ello, una de las verdaderas ventajas de este método es que los resultados pueden ser obtenidos en cuestión de horas. Por último, otro de los aspectos por los que La Evaluación de Impacto B es una de las metodologías más utilizadas por las medianas y pequeñas empresas en España se debe a que proporciona una herramienta de autoevaluación. Debemos recordar, que menos del 10% de las empresas que se someten a este cuestionario consiguen obtener 80 puntos, y consecuentemente certificarse como “Empresa B”. Por ello, *B Lab* vio la necesidad de crear una herramienta de autoevaluación que permitiese a las empresas que no alcanzasen 80 puntos, modificar sus operaciones y actividades y así fomentar sus prácticas sostenibles y aumentar su calificación.

Limitaciones:

La gran mayoría de las empresas que deciden utilizar este método para medir su impacto social son pequeñas y medianas empresas, y es precisamente esto lo que puede convertirse en un impedimento para las grandes empresas. La Evaluación de Impacto B permite contrastar los resultados logrados con los del resto de empresas que hayan escogido esta metodología, por ello la escasez de multinacionales que se han sometido al cuestionario de *B Lab* es uno de los factores que puede desincentivar a otras grandes empresas a querer usar este método para su medición de impacto social.

¿Es éste el modelo más adecuado para la REE?

A pesar de las grandes ventajas que este modelo proporciona, no podemos concluir con que este es el modelo más adecuado para la REE debido a varias razones. En primer lugar, este modelo es especialmente útil para pequeñas y medianas empresas, ya que la gran mayoría de preguntas requieren un conocimiento muy profundo de la cultura y el día a día dentro de la empresa, lo cual puede resultar más complicado de analizar para aquellas grandes empresas como la REE, que cuenta con más de 1700 empleados en España. En segundo lugar, este modelo solo permite la comparación de resultados con empresas que también hayan usado este modelo para la medición de impacto social. Sin embargo, no encontramos que ninguno de los principales competidores de la REE se haya sometido a este cuestionario y por ello, la empresa obtendría unos resultados con los cuales no podría compararse con ninguno de sus competidores. Por último, la Evaluación de Impacto B no es el modelo más adecuado para casos en los que se quiera medir el impacto social a nivel local (Ayuso, 2018), y teniendo en cuenta que la mayoría de las operaciones llevadas a cabo por la REE se producen dentro del país, este modelo no parece ser el que mejor se adapta a sus características.

3.3.4. Impact Framework Methodology

Qué es:

El Marco para la Medición de Impacto, originalmente denominado *Impact Framework Methodology*, se trata de una metodología desarrollada por la empresa *World Business Council for Sustainable Development* (WBCSD) en 2008. Este marco lógico surge tras la continua demanda, por parte de más de 20 empresas miembros del WBCSD, de motivar el compromiso y la participación de los diferentes *stakeholders* durante el desarrollo de un proyecto, gestionar el riesgo de la manera más efectiva y realzar el importante papel que tienen todas las empresas en la sociedad (WBCSD, 20013). Este modelo fue desarrollado con el objetivo de concienciar a las empresas de que a través de sus inversiones a largo plazo pueden reforzar fuertemente el desarrollo socioeconómico de las comunidades donde generan impacto (WBCSD, 20013). Por este motivo, deben tener especial cuidado puesto que sus acciones pueden repercutir gravemente en las comunidades donde operan. Además, este modelo también incita a las empresas a mantener un fuerte lazo de comunicación con todos los *stakeholders* en todo momento,

ya que ellos son los primeros en verse repercutidos por los impactos generados por las empresas. Asimismo, este modelo motiva a las empresas a monitorizar el impacto de sus operaciones continuamente y en todas las etapas del ciclo operativo. Por último, cabe destacar que el Marco para la Medición de Impacto puede ser aplicado por todo tipo de empresas con independencia del sector al que pertenezcan.

Este modelo intenta armonizar dos perspectivas fundamentales: empresarial y social. Decimos que adopta una perspectiva empresarial porque se basa en lo que una empresa genera, teniendo en cuenta todas las actividades operativas de un negocio (gobierno corporativo, activos, personas, flujos económicos). Asimismo, decimos que también adopta una perspectiva social porque intenta analizar de qué manera estas cuatro áreas operativas podrían afectar a nuestra sociedad.

El modelo propone cuatro pasos para aplicar esta metodología. Los pasos propuestos son los siguientes (WBCSD, 20013):

- 1) **Fijar objetivos:** En primer lugar, la empresa debe identificar claramente cual es su finalidad y el motivo de su existencia en el mercado. Propone establecer el alcance geográfico que existe, tanto local como regional y determinar qué tipo de actividades comerciales serán analizadas.
- 2) **Medir tanto el impacto directo como el indirecto:** Identificar todo tipo de impacto generado por la empresa e identificar cuales de ellos están dentro del control de la empresa. Para ello, la empresa deberá identificar las causas de estos impactos señalados y elaborar indicadores que puedan verificar que realmente el impacto está en manos de la empresa y no fuera de su alcance. Además, estos indicadores deben poder medir el impacto tanto positivo como negativo de las operaciones. Finalmente, la empresa podrá proceder a la medición de los impactos identificados.
- 3) **Evaluar la contribución al desarrollo de los impactos medidos:** Una vez medidos los impactos generados por la empresa, esta debe plantearse en qué medida sus operaciones contribuyen al desarrollo socioeconómico del área de interés. Para ello, si es posible con ayuda de los *stakeholders*, se deberá determinar por orden de prioridad las problemáticas de desarrollo más inminentes. Entre ellas encontramos el crecimiento económico, los derechos humanos, la sanidad pública etc. En base a las problemáticas priorizadas, se desarrollará una hipótesis

planteando el modelo de negocio que se llevará a cabo señalando la conexión que existe entre los impactos señalados y las prioridades escogidas, determinando si existe una conexión fuerte o débil y si la magnitud es alta o baja (dependiendo de si la empresa considera que su aportación está siendo de gran ayuda o de poca ayuda).

- 4) **Priorizar la respuesta de la empresa:** En base a las decisiones tomadas en la etapa 2 y 3, la empresa debe señalar las principales amenazas y oportunidades a las que se enfrenta como consecuencia del impacto socioeconómico generado. Finalmente, deberá examinar posibles recomendaciones y modificaciones que se deben llevar a cabo en futuros proyectos y desarrollar algún sistema que le permita monitorizar su progreso.

Ventajas y utilidad:

Como bien hemos visto, el Marco de Medición de Impacto promueve la constante comunicación con los *stakeholders*, lo que permite que la empresa conozca profundamente los intereses de todas las partes interesadas. De esta forma, podrá cubrir tanto sus propias necesidades como las de todos sus *stakeholders*, impulsando el crecimiento económico, social y medioambiental. Asimismo, la constante comunicación con los diversos grupos de interés genera un ambiente mucho más idóneo que permite a la empresa atraer nuevos inversores y métodos de financiación mucho más atractivos. Por este motivo, podríamos decir que la comunicación activa permite que ambas partes puedan verse beneficiadas. Además, el intenso estudio de la zona geográfica donde se pretende actuar permite encontrar nuevas oportunidades de negocio, ideas y proyectos que la empresa puede incorporar en futuros proyectos o incluso en proyectos vigentes que permitan cambios estratégicos. Otras ventajas de este modelo incluyen la mejora de la relación con gobiernos y entidades reguladoras, tanto locales como regionales y la posibilidad de mejorar el manejo del riesgo asumido debido al profundo conocimiento de las comunidades. Por último, cabe destacar que esta metodología puede ser usada por cualquier tipo de empresa, independientemente del sector en el que se encuentre o el país en el que opere. Esto hace que este modelo sea idóneo para grandes empresas que quieran comparar sus resultados con los de otras empresas extranjeras.

Limitaciones:

El principal inconveniente de esta metodología es que el coste y el tiempo necesario para medir el impacto social dependerá fuertemente en el alcance, las métricas escogidas y el grado de participación de los diferentes grupos de interés, lo que no nos permite estimar un coste. La incertidumbre de no contar con una aproximación del coste que un proyecto puede suponer, puede resultar un gran impedimento para aquellas empresas que cuenten con un presupuesto reducido.

¿Es éste el modelo más adecuado para la REE?

El Marco para la Medición de Impacto presenta algunas ventajas como la mejora de la relación con los diversos grupos de interés de la empresa, sin embargo, encontramos otros factores que nos impiden considerar este modelo como el modelo más adecuado para la REE. El principal motivo por el que esta metodología no debería ser implementada por la REE es por que el uso de este modelo es limitado y debería ser usado como una herramienta complementaria y no como el modelo de medición base. Como bien se puede apreciar, la información sobre este modelo es limitada y esto hace que sea uno de los que se implemente de manera menos frecuente. La escasez de empresas que han usado esta metodología hace que este no sea uno de los modelos con los que más se haya experimentado. Su infrecuente uso, y su limitado desarrollo la convierte en una de las metodologías menos atractivas para la REE.

4. COMPARATIVA DE LAS DIFERENTES METODOLOGÍAS

4.1. Comparativa y recomendación a la REE:

Tal y como hemos podido ver, existen diferentes alternativas para la medición de impacto social, y ya que aún no existe ninguna metodología que sirva como referente, está en manos de la empresa la decisión sobre qué metodología usar. Todas ellas son ideales para un tipo de situación específica, sin embargo, es la empresa la que debe decidir si su contexto se ajusta al modelo escogido. Si bien, el criterio que se ha usado a lo largo de todo el trabajo para poder concluir con el modelo que mejor se adapta al contexto específico de la REE es el siguiente:

Un modelo de medición de impacto que:

1. Pueda ser aplicado a nivel local o nacional
2. Pueda ser aplicado en una grande empresa
3. Tenga en cuenta impactos económicos
4. Sea aplicable en proyectos sociales
5. Sea aplicable en proyectos mercantiles

Tabla 2: Comparativa de modelos

	Aplicación a nivel local	Aplicación a grandes empresas	Gran preocupación por el factor económico	Aplicable a actividades sociales	Aplicable a actividades mercantiles
LBG	X	✓	✓	✓	X
SROI	✓	✓	✓	✓	✓
Evaluación de Impacto B	X	X	X	✓	✓
<i>Impact Framework</i>	✓	✓	X	✓	✓

Fuente: Elaboración Propia

Tal y como podemos observar, de acuerdo con el criterio establecido, el único modelo que se adapta a las cinco cuestiones establecidas sería el SROI. Este modelo nos permite llevar a cabo un estudio sobre impacto social generado por la REE a nivel local y nacional. Además, el modelo nos permitiría medir el impacto social generado tanto por proyectos

sociales como por actividades mercantiles, siempre y cuando se den dentro del país, lo cual no supondría ningún impedimento ya que los “Ingresos regulados Transporte y Operación del Sistema en España [...] representan un 93% del Importe neto de la cifra de negocios (INCN) del Grupo...” (Cuentas Anuales Consolidadas, 2017). Además, este modelo, a diferencia de otros como la Evaluación de Impacto B, puede ser usado por grandes empresas, un factor crucial a la hora de decantarse por uno de ellos, teniendo en cuenta que la REE actúa como la única operadora y transportista del sistema eléctrico español, convirtiéndola en una de las mayores multinacionales del país. Un modelo de medición de impacto que solo pudiese ser utilizado por pequeñas y medianas empresas, como la Evaluación de Impacto B, sería una herramienta totalmente inadecuada y que no produciría ningún tipo de resultado útil para la empresa. Por otro lado, al encontrarnos ante una organización con ánimo de lucro, la cual no existiría si no tuviese un rendimiento económico garantizado en todo momento, es imprescindible que el modelo de medición mida de forma equitativa el rendimiento económico, social y medioambiental. Sin embargo, encontramos modelos como el *Impact Framwework* y la Evaluación de Impacto B que prestan especial atención a los factores sociales y medioambientales, restándole importancia al factor económico. Recordemos que es importante que el modelo de medición preste atención al potencial rendimiento económico que se podría obtener a través del proyecto/actividad analizada, ya que, si la rentabilidad económica no es un factor asegurado, la empresa incurriría en un doble gasto, es decir, el gasto del proyecto y el gasto de la herramienta de medición de impacto. Finalmente, un último factor decisivo que se ha tenido en cuenta a la hora de escoger la metodología que mejor se adapta al contexto de la REE, tiene que ver la versatilidad del modelo. Una metodología que solo sea útil para medir el impacto social de proyectos sociales no sería un modelo apropiado para la REE, ya que lo buscamos es una herramienta que nos permita medir el impacto social generado por la actividad mercantil que lleva a cabo la REE en su día a día. El principal objetivo de este trabajo es proponer una metodología que pueda ser usada para medir el impacto social, es decir, tanto el rendimiento económico, como el social y medioambiental de las principales operaciones que la REE realiza. Un modelo como el SROI permite cuantificar el valor que la REE genera, teniendo en cuenta el concepto de **economía social** mencionado al comienzo del trabajo. Por ello, el modelo LBG, hasta ahora usado por la REE, no parece el más adecuado, ya que su uso se limita a la medición de impacto social de actividades y proyectos sociales. Por estas razones, considero que el modelo que mejor se adapta a las necesidades de la REE y que podría medir de forma

más precisa, y probablemente económica, el impacto social generado por los proyectos mercantiles de infraestructuras lineales es el SROI.

4.2. RSC y Economía Social:

A lo largo de todo el trabajo de investigación hemos podido ver como existen numerosas metodologías que permiten medir el impacto social de los proyectos sociales, es decir, los proyectos de RSC que llevan a cabo las empresas. Sin embargo, encontramos escasos modelos que nos permitan extrapolar esta idea a las operaciones mercantiles, es decir, medir el valor social de aquellas actividades que son precisamente las causantes de la creación de la empresa. En ocasiones las empresas caen en la falsa idea de que una empresa que lleva a cabo proyectos de RSC es una empresa que se preocupa por la **economía social**. Sin embargo, caer en ese error es lo que precisamente hace que muchas de ellas releguen la idea de comprometerse con la sociedad y el medioambiente, y únicamente presten atención a su cuenta de resultados. La RSC es una idea, que para que pueda acarrear todas sus buenas consecuencias, debe estar presente en todos los departamentos de una empresa y **no** situado como un departamento independiente del resto. De nada sirve que una empresa lleve a cabo proyectos de RSC si a su vez, sus operaciones principales están causando impactos sociales y medioambientales negativos. La metodología SROI pretende valorar una empresa conforme al concepto de **economía social**, y por ello engloba de forma proporcional los tres pilares fundamentales: economía, sociedad y medioambiente. Su uso nos permite valorar una empresa teniendo en cuenta todos los factores que repercuten, de forma directa o indirecta, en las comunidades. Debemos de entender, que el crecimiento económico o la creación de empleo, no son los únicos impactos que una empresa tiene en las comunidades, las empresas pueden crear impactos tanto positivos como negativos en otros ámbitos, como son la sociedad y el medioambiente. Por ello, tener en cuenta todos los factores que pueden afectar a las comunidades es imprescindible a la hora de valorar una empresa. El uso del SROI permitirá a la REE medir el impacto social tanto de sus operaciones mercantiles como de sus proyectos de RSC, y con ello, valorar la empresa de la forma más realista y transparente posible.

4.3. Instituciones que avalan las metodologías

A pesar de que algunas de las metodologías señaladas en este trabajo se consideren menos o más adecuadas para la REE, debemos señalar que todas ellas están apoyadas por diferentes instituciones, quienes defienden dicha metodología indicando que ésta es la más adecuada para medir el impacto social. Por este motivo, podemos decir que cada una de ellas podría ser implementada en un tipo de situación y un contexto específico. Si bien, el modelo LBG actualmente usado por la REE cuenta con el respaldo de MAS Business, “consultora que ofrece a la alta dirección servicios estratégicos en torno a la sostenibilidad y la responsabilidad de las organizaciones.” (Quiénes somos en el mundo RSE y la Sostenibilidad | MAS Business, s.f) y creador del Grupo LBG España. Además, también cuenta con el apoyo del *Dow Jones Sustainability Index* (DJSI), un conjunto de índices de sostenibilidad que recoge empresas con alto desempeño en el ámbito económico, social y medioambiental (Métodos propuestos para la medición de impacto social, 2014). Por otro lado, el modelo *Impact Framework Methodology* queda avalado por más de 15 *stakeholders*, entre ellos cabe destacar Oxfam, *World Resource Institute*, *International Finance Corporation* y la Universidad de Harvard (Grant, 2008). Del mismo modo, el modelo Evaluación de Impacto B cuenta con el apoyo del “Consejo de Asesor de Normas” (SAC), quien ha revisado y creado los estándares del modelo (Sobre Nosotros | Evaluación B, s.f). Finalmente, como bien quedó indicado previamente, la metodología SROI, recomendada en este trabajo, ha quedado respaldada por la Comisión Europea y *Social Value International*. (Toda esta información queda recogida en el Anexo 1).

Contar con el respaldo de diferentes instituciones nacionales e internacionales convierte a cada uno de los modelos explicados a lo largo del trabajo, en modelos completamente idóneos para contextos concretos. El hecho de que el modelo sugerido a la REE sea el SROI, no indica que el resto de los modelos no sean modelos ejemplares. Como bien ha quedado reflejado, todos ellos cuentan con el respaldo, tanto de empresas que ya los han implementado de forma exitosa, como de instituciones que garantizan su uso. Por ello, tanto el modelo LBG, como el *Impact Framework* o la Evaluación de Impacto B podrían ser los modelos más adecuados para alguna otra organización que se halle en un contexto diferente al de la REE.

5. CONCLUSIÓN

Actualmente, debido a una falta de consenso sobre una metodología estándar de medición de impacto, la REE ha decidido medir el impacto social de sus actividades de RSC usando la metodología LBG. Como bien se ha podido ver, este modelo, a pesar de presentar numerosas ventajas, no es el más adecuado para la REE ya que éste se limita a medir el impacto social generado únicamente a través de proyectos sociales. Sin embargo, como se menciona previamente en el trabajo, la creciente presión social por cuidar otros factores mas allá de los económicos, hacen que la REE se vea forzada a tener que actuar conforme al concepto de economía social, el cual se basa en encontrar un equilibrio entre lo económico, social y medioambiental.

Además, llevar a cabo proyectos sociales, completamente independientes de toda operación mercantil de la empresa, no será suficiente para crear ese equilibrio buscado. Es necesario recordar, que para que una empresa esté actuando conforme al concepto de economía social, el equilibrio entre estos tres pilares fundamentales ha de estar presente en todos los departamentos y en toda la cadena de valor de la empresa. Por ello, este trabajo de investigación concluye con que la metodología más adecuada para le REE sería el SROI, la cual permitirá a la empresa medir el impacto social generado a través de sus operaciones tanto mercantiles como sociales. Este modelo, a pesar de ser uno de los más costosos en términos monetarios en el corto plazo, puede resultar ser hasta más rentable económicamente en el largo plazo, siempre y cuando se haga un usos continuo y prolongado del mismo.

Si bien, esta recomendación se basa en puros conceptos teóricos. Por este motivo, para poder responder a la cuestión de “¿Es éste el modelo más adecuado para la REE?” con absoluta certeza, solo cabría la posibilidad de aplicar el modelo. En cualquier caso, se podría empezar midiendo el impacto social de proyectos empresariales de menor envergadura, y dependiendo de los resultados obtenidos y experiencias vividas, se podría aplicar a proyectos de mayor coste o incluso para medir el impacto social generado a través de las operaciones mercantiles de todo un ejercicio contable.

6. BIBLIOGRAFÍA

Ayuso, S. (2018). *La medición del impacto social en el ámbito empresarial* [Ebook]. ESCI-UPF School of International Studies. Consultado 3 febrero 2020, en <http://mango.esci.upf.edu/DOCS/Documents-de-treball/26-Medicion-del-impacto-social.pdf>.

Bareiro Noa, A. (2004). *Evaluación social de proyectos*.

Bowen, H. (1953). *Social responsibilities of the businessman*.

Cohen E; Martínez R. Manual de formulación, evaluación y monitoreo de proyectos sociales. 2002. Disponible en: http://www.eclac.cl/dds/noticias/paginas/8/15448/Manual_dds_200408.pdf [26 de enero del 2020]

Comisión Europea. (2014). *Métodos propuestos para la medición del impacto social* [Ebook]. Consultado 25 febrero 2020, en <https://ec.europa.eu/social/BlobServlet?langId=es&docId=13401&>

Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks*. Gabriola Island, B.C.: New Society Publishers.

Grant, S. (2008). What gets measured gets done - WBCSD launches Measuring Impact Framework - Business Fights Poverty. Consultado 4 abril 2020, en <https://businessfightspoverty.org/articles/what-gets-measured-gets-done-wbcd-launches-measuring-impact-framework/>

Grossman, A., Ryan, W., & Letts, C. (1997). *Virtuous Capital: What Foundations Can Learn from Venture Capitalists* [Ebook]. Harvard Business Review. Consultado 7 abril 2020, en <https://hbr.org/1997/03/virtuous-capital-what-foundations-can-learn-from-venture-capitalists>

Impacto social - ES|IMPACT. Consultado 15 marzo 2020, en https://www.esimpact.org/?page_id=102

Impacto. (2020). *Real Academia Española*. (23ª ed.). Madrid, España: Espasa.

La herramienta 'Evaluación de Impacto B' permite medir el impacto social y ambiental | Compromiso Empresarial. (2019). Consultado 12 abril 2020, en https://www.compromisoempresarial.com/innovacion_social/2019/03/la-herramienta-evaluacion-de-impacto-b-permite-medir-el-impacto-social-y-ambiental/

La importancia de medir la RSC: principales metodologías. Consultado 2 enero 2020, en <https://www.fundacionseres.org/Paginas/Campus/BuenasPracticas.aspx?IDe=72>

Libera Bonilla, B. (2007). Impacto, impacto social y evaluación del impacto. Consultado 2 febrero 2020, en http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1024-94352007000300008

Misión y visión | Red Eléctrica de España. Consultado 12 abril 2020, en <https://www.ree.es/es/conocenos/ree-en-2-minutos/mision-y-vision>

Müller Armack, A. (1946). *Dirección económica y economía de mercado*.

Navarro, N., Huerta, A., & Lavado, J. (2018). El impacto ético de las organizaciones (radicalmente) responsables. Consultado 21 febrero 2020, en <https://ethic.es/2018/07/el-impacto-etico-de-las-organizaciones-radicalmente-responsables/>

Nicholls, J., Lawlor, E., Neitzert, E., & Goodspeed, T. (2012). *Guía para el Retorno Social de la Inversión (SROI)* [Ebook]. The Cabinet Office. Consultado 6 febrero 2020, en http://observatoritercersector.org/canviepoca/wp-content/uploads/2014/02/OTS_Guide-SROI-spanhish.pdf

Porter, M. (1985). *Competitive advantage; creating and sustaining superior performance*.

Red Eléctrica Corporación. (2017). *Cuentas Anuales Consolidadas* [Ebook]. Consultado 8 abril 2020, en https://www.ree.es/sites/default/files/downloadable/ree_cuentas_anuales_consolidadas2017.pdf

Sauvanet, N., & Cashmore, A. (2016). ¿Qué es el impacto social y por qué es importante? Consultado 18 marzo 2020, en <https://wealthmanagement.bnpparibas/es/es/expert-voices/social-impact.html>

Sobre Nosotros | Evaluación B. Consultado 2 enero 2020, en <https://bimpactassessment.net/es/sobre-nosotros>

Trujillo, R., Gomez, A., & Canales, R. (2018). *Midiendo el valor del Impacto Social Empresarial* [Ebook]. Foretica. Consultado 17 febrero 2020, en https://www.foretica.org/midiendo_el_valor_del_impacto_social_empresarial.pdf

Vilariño, A. (2019). 5 herramientas para medir el impacto social de las empresas | Compromiso Empresarial. Consultado 30 marzo 2020, en <https://www.compromisoempresarial.com/rsc/2019/01/5-herramientas-para-medir-el-impacto-social-de-las-empresas/>

WBCSD Social Capital. (2013). *Midiendo el impacto socioeconómico: Guía para empresas* [Ebook]. Consultado 10 enero 2020, en <https://www.wbcds.org/contentwbc/download/2823/35528>.

7. ANEXOS

Anexo 1: Instituciones que avalan los modelos señalados

Instituciones		
LBG	<i>MAS Business</i>	DJSI
SROI	Comisión Europea	<i>Social Value International</i>
Evaluación de Impacto B	Consejo Asesor de Normas	
Impact Framework Methodology	WBCSD	Oxfam, World Resource Institute, International Finance Corporation.

Fuente: Elaboración Propia