



# Directrices para el Retorno Social de la Inversión (SROI)

Versión: noviembre 2022



Título del proyecto	Alliance of Centres of Vocational Excellence in the Furniture and Wood Sector
Referencia del proyecto	621192-EPP-1-2020-1-ES-EPPKA3-VET-COVE.
Acrónimo del proyecto	Allview
Paquete de trabajo relacionado	WP4 «Responsabilidad Social de las Empresas (RSE)»
Tarea asociada	T4.3 Marco para el Retorno Social de la Inversión
Título del entregable	<b>D 4.3 Marco para el Retorno Social de la Inversión</b>
Naturaleza del entregable	Informe
Nivel de difusión	Público
Fecha del entregable	Enero 2023
Revisor	AMUEBLA (interno), experto en RSE (externo)
Autores	Gregor pfeifer, Lennart Mewes

## Agradecimientos

Agradecemos a todos los socios del proyecto y a las partes interesadas que han contribuido y nos han ayudado a elaborar este informe. Los autores quieren agradecer enormemente a los representantes de las empresas, escuelas y expertos que fueron entrevistados durante la elaboración de este informe. En especial, a quienes ofrecieron sus contactos y sus conocimientos durante la fase inicial del proceso: Alessia Di Francesca (Centro Internazionale per la Promozione dell'Educazione e lo Sviluppo), María Sánchez Melero (AMUEBLA), Erika Valentincic (WIC), Jip Lenssen (Eurada), Nicolas Sangalli, Simona Russo, Chiara Terraneo, Giorgia Von Berger (Federlegno Arredo), Massimiliano Rumignani, Julio Rodrigo (CENFIM – Home & Contract Furnishings Cluster).



Este trabajo se encuentra bajo una licencia Creative Commons Attribution NonCommercial\_ShareAlike 4.0 International License. Puede ver una copia de esta licencia en el siguiente enlace:

El presente proyecto ha sido financiado con el apoyo del programa Erasmus+ de la Unión Europea

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye la aprobación de su contenido. Esta publicación es responsabilidad exclusiva de su autor y la Comisión no es responsable del uso que pueda hacerse de la información aquí difundida.

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

## Índice

<b>1 Introducción .....</b>	<b>4</b>
Objetivo del documento.....	5
Retorno social de la inversión .....	¡Error! Marcador no definido.
<b>2 Directrices para el SROI.....</b>	<b>9</b>
Directrices .....	¡Error! Marcador no definido.
Etapa 1: Determinar el alcance e identificar las partes interesadas relevantes.....	11
Etapa 2: Mapear los resultados.....	12
Etapa 3: Detectar los resultados y asignarles un valor .....	14
Etapa 4: Determinar el impacto .....	16
Etapa 5: Calcular el retorno social de la inversión .....	17
Etapa 6: Informar a las partes interesadas, utilizar los resultados e incorporar el compromiso .....	19
<b>3 Sitios web.....</b>	<b>21</b>
Sitios web .....	22
<b>4 Anexo I .....</b>	<b>23</b>
Anexo I.....	24

*El proyecto ALLVIEW es una nueva plataforma de cooperación transnacional que conecta centros de excelencia profesional (CoVEs) del sector del mueble y la madera. ALLVIEW tiene objetivos operativos a nivel regional, nacional y europeo que persiguen un planteamiento innovador para modernizar la educación y la formación profesional.*

# 1

## Introducción

## Objetivo del documento

Actualmente, el valor social y ambiental del Retorno Social de la Inversión (SROI) no se ha generalizado y, a veces, está infravalorado. En épocas de dificultad económica, es fundamental reconocer y reforzar aquellos valores que generan valor social y ambiental para que las empresas y la industria crezcan y generen valor para toda la comunidad. Cada vez es más importante, tanto para el público como para los sectores privados, comprender y gestionar este valor más amplio. Las pequeñas y las grandes empresas pueden utilizar el SROI para evaluar los riesgos y las oportunidades que surgen del impacto de sus productos en sus partes interesadas y para identificar cómo alinear sus objetivos con objetivos sociales más amplios, que pueden dar lugar a oportunidades para productos nuevos o mejorados.

El análisis SROI puede cumplir una serie de objetivos, ya que sirve de guía en las decisiones relacionadas con la gestión, como herramienta de planificación estratégica y mejora, para comunicar el impacto y atraer la inversión o para tomar decisiones de inversión. Sin embargo, a la hora de realizar un SROI por primera vez, la ausencia de datos sobre los resultados es uno de los retos principales. Este documento ofrece a las empresas unas directrices para realizar un SROI y destaca áreas como la RSE para el SROI (economía circular y sostenible, personas con necesidades especiales, integración de migrantes y refugiados, etc.). Aquí se mostrará cómo calcular de forma transparente el SROI y se ayudará a las empresas a comunicar mejor su impacto a clientes, partes interesadas, gobiernos y al público en general. El proyecto Allview sirve de base para realizar un trabajo de alta calidad en la industria del mueble y la madera. Además, este documento tiene por objeto ayudar a las empresas a tener en cuenta aspectos sociales en la consideración de la calidad del trabajo. En concreto, para las empresas que trabajan con madera sostenible como materia prima, la protección al medio ambiente y los aspectos sociales van de la mano. Por ello, también es importante trabajar el valor añadido que aporta la integración a una empresa, así como otras cuestiones similares. Este enfoque no solo beneficia a la propia empresa, sino que también presenta la industria del mueble y la madera como un sector sostenible en un contexto social global.

## Retorno social de la inversión

Crear un mundo donde las decisiones de las organizaciones mejoren el bienestar, la igualdad y el medio ambiente: ese es el principio que guía el retorno social de la inversión (SROI). Su objetivo es reducir la desigualdad y la degradación ambiental, así como mejorar el bienestar incorporando costes y beneficios sociales, ambientales y económicos.

El retorno social de la inversión es un enfoque para evaluar proyectos (de inversión) con el valor añadido social o ambiental como objetivo.

Dicho de otro modo, el retorno social de la inversión trata de encontrar una medida de bondad de las actividades sociales, teniendo en cuenta tantos factores como sea posible. Previamente al desarrollo del enfoque SROI, está la consideración social de cómo medir y evaluar financieramente el impacto generado por el trabajo de organizaciones y de proyectos sociales en particular en aras del bien común. En este

contexto, el SROI es un método que amplía los métodos clásicos de evaluación financiera (retorno de inversión) para incluir un valor socioeconómico y ambiental que lo convierte en un método aplicable a organizaciones sin ánimo de lucro y a empresas.<sup>1</sup> No obstante, el SROI no solo pretende convertirse en una herramienta de cálculo nueva. Debe entenderse como un enfoque nuevo y más amplio que interesa no solo a las empresas sin ánimo de lucro, sino también a los emprendedores sociales y a las empresas privadas involucradas en el campo de la responsabilidad social de las empresas (RSE) que exploran nuevas formas de evaluar y comunicar su progreso y los impactos positivo y negativo que generan. Este enfoque permite que las empresas lleguen a soluciones de inversión más eficientes y efectivas *ex ante* o a capturar los beneficios reales de una inversión *ex post*. El SROI se puede aplicar a cualquier organización, aunque es más adecuada para las organizaciones interesadas también en los beneficios económicos, sociales y ambientales que generan para otras partes interesadas.<sup>2</sup>

Desde 2002, la Fundación William and Flora Hewlett, junto a profesionales de EE. UU., Canadá, Reino Unido y los Países Bajos, ha desarrollado esta metodología para calcular el retorno social.<sup>3</sup> Este modelo asume que el valor consiste en una combinación o mezcla de factores económicos, ambientales y sociales. Dicho valor generado por la inversión puede ser positivo, aunque también negativo. En 2006 y 2009, aparecieron versiones revisadas y, desde entonces, la metodología ha evolucionado.

Los métodos específicos que se utilizan en el análisis para el SROI varían con el contexto de su aplicación. El enfoque se encuentra en continuo desarrollo en diferentes contextos. Sin embargo, la característica fundamental de este análisis es que pretende ofrecer, además de una herramienta de cálculo nueva, un método para entender en profundidad, evaluar y comunicar los impactos económico, social y ambiental asociados a una inversión. Para ello, el SROI considera la evaluación de los beneficios de un proyecto por parte de un grupo más amplio de interesados para ofrecer una evaluación de los impactos del proyecto que consideran importante, pero que normalmente no tienen un valor de mercado financiero.

Para una variante típica y comparativamente sencilla, el enfoque implica los siguientes pasos para evaluar una intervención social o ambiental durante un período de tiempo, normalmente entre cinco y diez años:

- a) Cálculo y descuento —utilizando el coste medio ponderado del capital (CMPC) o el descuento de flujos de caja (DCF)— de la inversión total necesaria para una acción.
- b) Identificación periódica de los beneficios sociales asociados a la medida, por ejemplo, mediante mejoras en la calidad, ahorro de costes y disminución de los gastos.
- c) Monetización u otra forma de valoración de los beneficios identificados.
- d) Descuento de los beneficios monetizados —utilizando WAAC O DCF— u otros indicadores de valor añadido cuando sea posible.
- e) Comparación, en forma de coeficiente, de los beneficios (monetizados) de la medida y la inversión necesaria para conseguirlos ( $SROI = \text{valor actual neto de los beneficios} : \text{valor actual neto de la inversión}$ ).
- f) Información, uso e integración.

---

<sup>1</sup> [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_return\\_on\\_investment](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_return_on_investment)

<sup>2</sup> <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/social-return-investment-analyse-70775>

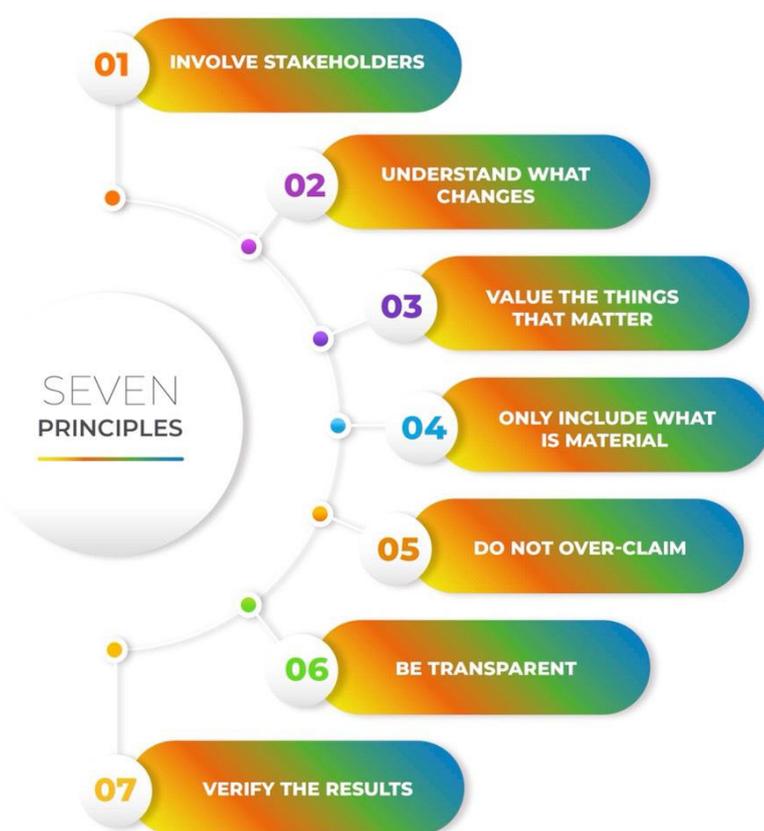
<sup>3</sup> <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5344>

Sin embargo, algunos usuarios del análisis SROI utilizan un método que no requiere que a cada beneficio se le asigne un valor monetario. En este caso, el numerador del coeficiente puede contener información cuantitativa pero no monetaria, y cualitativa y narrativa sobre los beneficios creados, además de la información monetizada.

Uno de los factores más importantes al comunicar el SROI es la transparencia; la comunicación clara es fundamental en la selección y el cálculo del SROI.

Al comparar diferentes empresas y sus cálculos mediante SROI, las áreas en las que operan son clave. Esto debe declararse de forma transparente.

El análisis SROI se desarrolló a partir de la contabilidad social y de un análisis coste-beneficio, y se basa en siete principios<sup>4</sup>:



Este análisis ofrece tanto una relación cuantificada del rendimiento social de la inversión como pruebas cualitativas que proporcionan un marco para una mayor transparencia y rendición de cuentas.<sup>56</sup>

<sup>4</sup> <https://www.thinknpc.org/resource-hub/sroi-position-paper/>

<sup>5</sup> <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>

<sup>6</sup> [https://www.researchgate.net/publication/235260071\\_Social\\_return\\_on\\_investment\\_and\\_social\\_enterprise\\_transparent\\_accountability\\_for\\_sustainable\\_development](https://www.researchgate.net/publication/235260071_Social_return_on_investment_and_social_enterprise_transparent_accountability_for_sustainable_development)

Además del compromiso de su empresa en actividades sociales o ambientales, hay otros beneficios adicionales derivados del SROI. Promoverá un compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas, mejorará su comunicación con las partes interesadas, ayudará a evaluar sus propios valores y, en última instancia, atraerá la inversión al aumentar el atractivo de su empresa.<sup>78</sup>

Aunque el SROI pueda parecer más adecuado para organizaciones sin ánimo de lucro y empresas sociales como herramienta de gestión para mejorar el rendimiento y destacar el valor añadido, las empresas privadas pueden evaluar las oportunidades derivadas del impacto de sus productos y servicios en las partes interesadas —por ejemplo, empleados, proveedores, clientes, medio ambiente y comunidades locales—.

Para realizar un análisis SROI, la persona encargada debe aportar un conjunto mixto de habilidades y recursos temporales. Para empezar, se requieren experiencia previa en el trato y la comunicación con las partes interesadas y conocimientos de contabilidad. No obstante, antes de realizar el primer análisis SROI, realizar un curso de formación o intercambiar información con otros expertos en SROI puede resultar útiles.<sup>9</sup>

El análisis SROI puede ser muy útil en el sector del mueble y la madera. Además de la relación ya mencionada entre la protección ambiental y los aspectos sociales, hay otras características especiales que son decisivas para esta industria. La madera puede utilizarse universalmente como materia prima. En el proceso de producción, tanto el tipo de árbol como el producto final pueden variar mucho. Una gran ventaja del SROI es que se amplía considerablemente el rango de posibles empleados. Las empresas obtienen una visión más amplia del mercado laboral y pueden responder de forma mucho más individualizada a las necesidades de la empresa, así como a proyectos individuales. Solo por ello, la aplicación del análisis SROI cobra sentido para la industria del mueble y la madera.

---

<sup>7</sup> <http://www.nachhaltig-investieren.org/social-return-on-investment-sroi.php>

<sup>8</sup> [http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49\\_Ambitions\\_and\\_challenges\\_of\\_SROI\\_-\\_Arvidson%2C\\_Lyon%2C\\_McKay%2C\\_Moro\\_Nov\\_2010.pdf](http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49_Ambitions_and_challenges_of_SROI_-_Arvidson%2C_Lyon%2C_McKay%2C_Moro_Nov_2010.pdf)

<sup>9</sup> [https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social\\_Return\\_on\\_Investment\\_SROI\\_and\\_Performance\\_Measurement.pdf](https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social_Return_on_Investment_SROI_and_Performance_Measurement.pdf)

# 2

## Directrices

Esta guía se divide en seis etapas con sus correspondientes pasos. Para entender mejor el análisis SROI y antes de iniciarlo, es recomendable leer todas las etapas, ya que tanto varias de ellas como algunos pasos se pueden realizar a la vez.

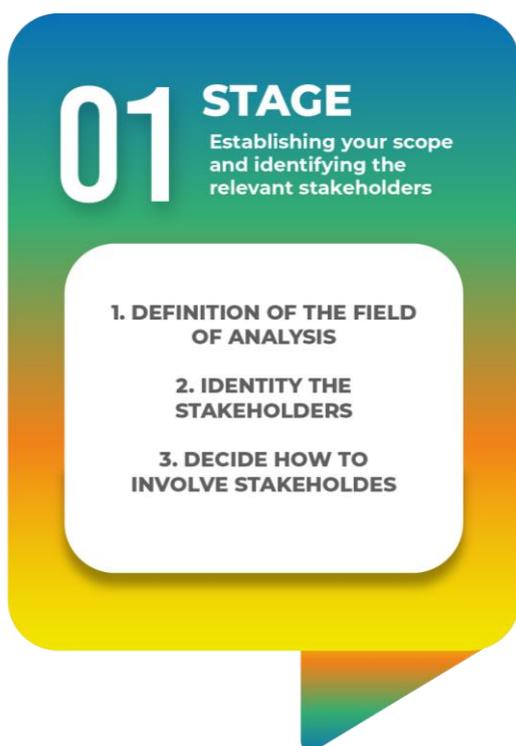
Existen dos tipos de análisis SROI. Por un lado, el análisis de evaluación, que se realiza *a posteriori* y en base a resultados que ya han tenido lugar. Permite a las empresas que ya incluían actividades sociales medir el valor creado, utilizarlo para mejorar sus actividades y mostrar sus logros. Por otro lado, el análisis de pronóstico, que se realiza previamente. Con él, las empresas predicen el valor social que se creará si las actividades alcanzan los resultados previstos. Pueden utilizarlo para evaluar los proyectos.<sup>10</sup>

Para hacerse una idea de cómo empezar las etapas 1 y 2, encontrará cinco mapas de impacto simplificados sobre temas de RSE en el Anexo I de este documento. También encontrará más actividades interesantes para el análisis SROI en los documentos del WP4 y, en concreto, en el documento: «Desarrollo de una guía de buenas prácticas para la RSE en el sector del mueble y la madera». Para más información sobre la normativa aplicable en su país sobre economía circular, integración de personas migrantes y refugiadas e inclusión de personas con necesidades especiales, puede consultar los documentos «Identificación de políticas regionales y nacionales de economía circular en la RSE para el sector del mueble y la madera», «Identificación de políticas regionales y nacionales de inclusión de personas migrantes y refugiadas en la RSE para el sector del mueble y la madera» e «Identificación de políticas regionales y nacionales para la accesibilidad de personas con necesidades especiales en la RSE para el sector del mueble y la madera» realizados para el WP4 en el marco del proyecto Allview a los que se puede acceder a través de la web: [www.allview.eu](http://www.allview.eu).

Existe una comunidad de apoyo para el SROI. Hay información y documentos que le ayudarán a realizar el análisis SROI, como una plantilla para el mapa de impacto, «Maximizar el impacto» (Diez preguntas sobre el impacto que su análisis ha de responder) y una lista de comprobación para el análisis, disponibles en el siguiente enlace: [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org).<sup>5</sup>

---

<sup>10</sup> [http://alpsib-project.eu/media/1051/social\\_return\\_on\\_investment\\_sroi\\_tm\\_ier.pdf](http://alpsib-project.eu/media/1051/social_return_on_investment_sroi_tm_ier.pdf)



## Etapa 1: Determinar el alcance e identificar las partes interesadas relevantes

Antes de empezar un análisis SROI, lo primero es definir los objetivos y determinar cómo van a medirse los resultados. Para ello, es importante conocer tanto los recursos disponibles como los plazos.<sup>11</sup> La gestión que se haga debe respaldar su análisis SROI y, además, debe haber un intercambio de información continuo para poder avanzar a partir de una base común. Para ello, es fundamental incluir a las partes interesadas en el proceso SROI.

La etapa 1 consta de tres pasos:

- **Definición del campo de análisis (determinar el alcance)**

El primer paso es establecer el alcance del análisis SROI, que define lo que se pretende conseguir, por qué y los recursos disponibles. Para ello, deben tenerse en cuenta varias cuestiones.

- ¿Cuál es el objetivo y para quién es el análisis?
- ¿Cuáles son las metas de su empresa, qué recursos hay (dinero, tiempo del personal) y en qué se centra realmente su actividad?
- ¿Cuál es el plazo previsto?
- **Identificación de las partes interesadas:**

El siguiente paso es enumerar las partes interesadas que se vean afectadas por sus actividades dentro del alcance y analizar cuáles deben participar de forma clave. Si el número de partes interesadas es demasiado reducido, quizás esté perdiendo fuentes de valor importantes. Las partes interesadas son cualquier institución que puede ayudar a calcular costes, establecer contactos o proporcionar conocimientos y experiencia a la empresa. Algunos ejemplos son:

- Asociaciones sin ánimo de lucro que ofrecen servicios de consultoría
- Instituciones gubernamentales que ofrecen asesoramiento
- Representantes de trabajadores y sindicatos
- Comités de empresa

<sup>11</sup> <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/09/paper-gairo9.pdf>

- Representantes de la inclusión
- Representantes de personas con discapacidad grave

Sin embargo, involucrar a demasiadas partes interesadas puede generar desavenencias y dificultar las metas y los objetivos previstos. Por ello, debe determinar las razones para incluir o no a determinada parte interesada en la tabla.

- Decidir cómo involucrar a las partes interesadas

Hacer partícipes a las partes interesadas en el proceso es clave para entender los puntos fuertes y débiles de las actividades que está analizando. Con ello, quizás cambie la visión de su evaluación inicial y acabe adaptando su análisis. Para acercar e involucrar a dichas partes, puede invitarlas a reuniones o eventos, pedirles su opinión por correo electrónico o mediante encuestas o realizar entrevistas individuales. Tenga en cuenta el tiempo y los recursos que cada parte interesada puede ofrecer. Por tanto, siempre que sea posible, trate de recopilar la información para las etapas posteriores en una sola sesión.

La manera más efectiva de integrar a las distintas partes interesadas en un proyecto es definiendo los denominados multiplicadores. Pueden remitirle directamente a otras partes interesadas y, en el mejor de los casos, ya reúnen conocimientos y experiencia. En concreto, las instituciones gubernamentales ya tienen un mandato autoimpuesto para promover aspectos sociales, por lo que suelen tener muchos contactos e instituciones que se ocupan del tema. Al mismo tiempo, estas instituciones están financiadas con fondos estatales que reducen los costes. En el mejor de los casos, este multiplicador les permite encontrar otros multiplicadores, por lo que el siguiente trabajo se facilita enormemente.

## 02 STAGE

Mapping outcomes

**1. START THE IMPACT MAP**

**2. IDENTIFY THE INPUTS**

**3. ASSIGN A VALUE TO THE INPUTS**

**4. TO CLARIFY THE OUTPUTS**

**5. TO DESCRIBE THE OUTCOMES**

### Etapa 2: Mapear los resultados

En la etapa 2 del análisis SROI, se crea un mapa de impacto según las partes interesadas que se hayan involucrado. En este mapa, se describe la relación entre los elementos de entrada, de salida y los resultados. También detalla la forma en que las actividades analizadas utilizan los recursos o «elementos de entrada» para realizar actividades o «elementos de salida» que dan lugar a resultados para las partes interesadas. Por ello, involucrar a las partes interesadas en el proceso de creación del mapa de impacto asegurará que estas partes puedan medir y valorar los resultados. Aunque se generen más beneficios y costes, es fundamental centrarse en aquellas áreas de mayor importancia durante las etapas iniciales del análisis. No obstante, un mapa de impacto es dinámico y será necesario

volver a él para completarlo en una etapa posterior de la investigación.

Para crear y completar un mapa de impacto, se necesitan cinco pasos:

**1) Empezar el mapa de impacto**

Un mapa de impacto consta, como mínimo, de las siguientes columnas: parte interesada, elemento de entrada, actividad, elemento de salida y resultado (elemento de entrada: contribución que posibilita la actividad; actividad: qué tiene que hacer la parte interesada; elemento de salida: resumen cuantitativo de una actividad; resultado: resultado de la actividad). Quizás le resulte más fácil completar los elementos de salida, de entrada y los resultados referentes a una sola parte interesada y repetir el proceso con el resto.

**Actividad: certificación *Residuo cero***

Parte interesada	Elemento de entrada	Actividad	Elemento de salida	Resultado
Empresa	Tiempo del personal y dinero	Procesos de cambio para reducir y reutilizar los residuos	Certificado de cero residuos; menos residuos; procesos mejorados; personal capacitado	Menor huella ambiental; imagen mejorada; reducción de las materias primas necesarias; reducción de costes en la gestión de residuos

En el punto 4 del Anexo I, encontrará ejemplos completos.

**2) Identificar los elementos de entrada**

En SROI, la inversión es el valor financiero de un elemento de entrada. Es necesario determinar la contribución que aportan las partes interesadas para que la actividad sea posible. Estos elementos de entrada, como el dinero o el tiempo, se consumen durante la actividad. A veces, hay otras contribuciones que hay que valorar.

Si está analizando el valor social de una actividad que se financia con varias fuentes, es necesario realizar un análisis inicial del coste de las actividades.

**3) Asignar un valor a los elementos de entrada**

Los elementos de entrada no monetizados, como el tiempo voluntario y las contribuciones de bienes y servicios, requieren un valor atribuido para que el coste total de su actividad sea transparente. Comuníquese a las partes interesadas los elementos de entrada para evitar malentendidos.

**4) Definir los elementos de salida**

Los elementos de salida son un resumen cuantitativo de una actividad. Hay que describir los elementos de salida de cada actividad en el mapa de impacto. Comuníquese a las partes

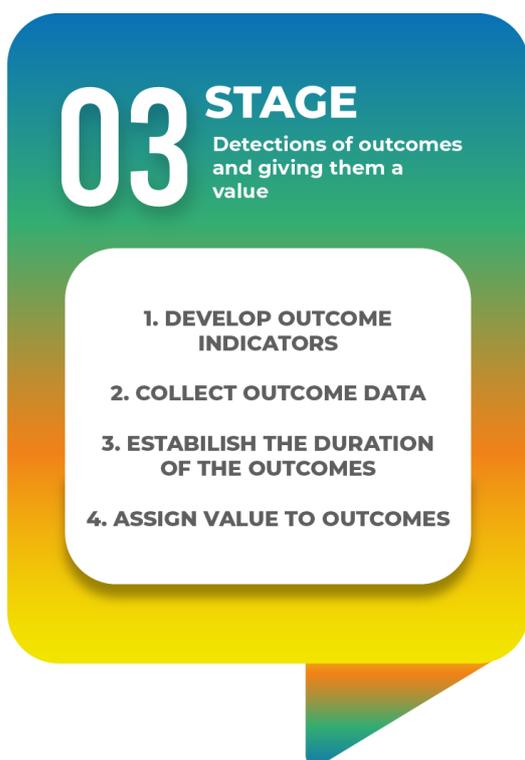
interesadas los elementos de salida para evitar malentendidos. Por ejemplo, un elemento de salida puede ser un nuevo empleado o la reducción de residuos y emisiones.

### 5) Describir los resultados

La base del SROI es medir los resultados. Por ello, asegúrese bien de diferenciar los elementos de salida de los resultados. De nuevo, comunicar estos resultados a las respectivas partes interesadas es fundamental, ya que estas pueden describirle los efectos de manera diferente. Para ello, puede hacerles preguntas importantes acerca del impacto. Por último, a la hora de juzgar los resultados, hay que tener en cuenta otros factores, como los objetivos de la empresa. Los puntos de vista de las partes interesadas son clave, pero no son los únicos factores para decidir qué resultados son importantes. El SROI incluye a las partes interesadas, pero no está dirigido por ellas completamente. Por tanto, decide lo que quiere incluir en su análisis antes de pasar a la parte de medición. Si decide excluir los resultados, debe reflejarlo en el informe del SROI.

Algunos ejemplos de resultados son:

- Aumentar o reducir los beneficios
- Mayor variedad de empleados para los proyectos
- Nuevas perspectivas para renovar o mejorar la imagen



### Etapa 3: Detectar los resultados y asignarles un valor

Para el desarrollo del análisis SROI, entender cómo se genera el valor resulta clave para las partes interesadas. Una vez se establezca el mapa de impacto y se describan los resultados que se están generando a las partes interesadas, necesita desarrollar los indicadores de resultados y utilizarlos para recopilar las pruebas de los resultados y del valor generado. Solo si mide esos resultados y valores, podrá destacar su importancia. Asignar un valor financiero a sus resultados sociales y ambientales lo ofrece la oportunidad de demostrar un valor de creación mayor.

La etapa 3 consta de cuatro pasos:

- **Desarrollar los indicadores de los resultados**

El siguiente paso es identificar y establecer uno o más indicadores para cada uno de los resultados. Estos indicadores son importantes porque revelan si se ha producido el resultado y en qué medida. Además, debe haber un equilibrio entre los indicadores

objetivos y los subjetivos. Asegúrese de involucrar a las partes interesadas para identificar los indicadores relevantes y medir lo que es importante. Si un resultado es importante, habrá que encontrar una forma de medirlo.

- **Recopilar los resultados**

Una vez que haya identificado sus indicadores, deberá recopilar datos sobre ellos. Puede ser útil buscar información de investigaciones o la experiencia de otras personas en actividades similares. Las asociaciones, grupos sociales o centros de investigación son puntos de contacto clave. Normalmente, los nuevos datos vendrán de personas directamente involucradas en la creación de valor social y necesitará hacer entrevistas y/o cuestionarios. Encontrar datos relevantes puede ser un desafío, por lo tanto, utilice la mejor información disponible o haga suposiciones y estimaciones.

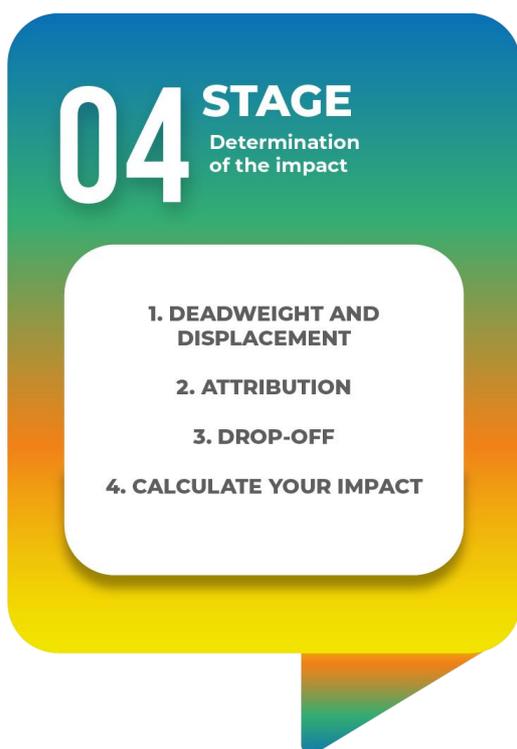
- **Establecer la duración de los resultados.**

Algunos resultados perdurarán después de que la actividad se haya acabado y, por lo tanto, también seguirán generando valor. Por esta razón, es necesario estimar su período de beneficio o la duración del resultado con una escala de tiempo adecuada para cada uno de sus resultados. Cuanto más larga sea la duración, más probable es que el resultado se vea afectado por otros factores. Por lo tanto, debe buscar estudios científicos para respaldar su decisión y fundamentarla. En este punto, debe agregar una columna de duración a su mapa de impacto.

- **Asignar valor a los resultados**

El siguiente paso es la monetización. Es necesario dar a sus resultados un valor financiero adecuado para compararlos con otros resultados y mostrar la importancia de cada uno de ellos. El valor es siempre subjetivo. En SROI se utilizan aproximaciones financieras para estimar el valor social de los bienes no comercializables para diferentes partes interesadas. Si se hace correctamente, captará los diferentes tipos de valor relacionados con una actividad vistos desde la perspectiva de las partes interesadas y hará que su análisis SROI sea creíble. Sin embargo, la valoración será una tarea desafiante, pero puede encontrar ejemplos y diferentes técnicas para orientarse en su investigación. Recuerde que su elección debe estar bien explicada y, si es posible, evidenciada. Consulte la orientación adicional que ofrece la Red SROI y la base de datos sobre valores, resultados e indicadores para las partes interesadas para obtener más información.

Por ejemplo, si atrae nuevos trabajadores que tienen necesidades especiales en su lugar de trabajo, esto puede costarle más dinero al principio. Sin embargo, lo importante en este punto es el valor añadido que puede tener el nuevo empleado para la empresa. Las condiciones especiales de trabajo pueden dar lugar a que se abran nuevas perspectivas en los proyectos o incluso a que se optimicen los procesos. Esto puede que no sea una ventaja financiera directa al principio. La monetización puede ser tanto un proceso largo como corto. A menudo, el beneficio financiero que no se pudo estimar al comienzo del proyecto solo surge después de un cierto período de tiempo.



## Etapa 4: Determinación del impacto

Esta sección proporciona varias formas de evaluar si los resultados que analizó, su «impacto», fueron el resultado de sus actividades o bien se habrían producido de todos modos y qué proporción del resultado se debe a sus actividades. Determinar el impacto evita exagerar y hace que sus resultados sean más creíbles. Además, le ayudará a evitar el riesgo de invertir en iniciativas que no funcionan o que no funcionan tan bien como se esperaba. Identificar el impacto también puede ayudarle a identificar a las partes interesadas clave que puede haber pasado por alto.

Hay cuatro pasos involucrados en la etapa 4:

### 1) Peso muerto y desplazamiento

La cantidad de resultado que habría ocurrido incluso sin realizar la actividad se denomina peso muerto, y se deduce de la cantidad total de resultados como un porcentaje y siempre puede ser solo una estimación de la información que pueda obtener. Nuevamente, la comparación con actividades y datos similares hará que su estimación sea más confiable y creíble.

### 2) Atribución

Otro punto importante para determinar el impacto es evaluar la atribución del resultado a otras organizaciones o personas. Una vez más, a veces será difícil hacer una estimación precisa de la atribución, pero existen tres métodos principales para abordarla. Una combinación de estos métodos puede ser recomendable para algunos resultados:

- (1) Base su estimación en su experiencia
- (2) Solicite una estimación a sus partes interesadas
- (3) Consulte con otra organización acerca de la atribución.

### 3) Disminución

La disminución se utiliza para dar cuenta de la cantidad decreciente de resultados a lo largo de los años y solo se calcula si los resultados duran más de un año. Por lo general, se deduce un porcentaje fijo del nivel de resultado restante.

#### 4) Calcular el impacto

Con todos los porcentajes de peso muerto, atribución y disminución, ahora puede calcular su impacto para cada resultado. Después de multiplicar su aproximación financiera por la cantidad del resultado, debe deducir los porcentajes correspondientes de los pasos 1, 2 y 3 de la etapa 4.

**05 STAGE**  
Calculating the Social Return On Investment

- 1. PROJECT TOWARDS THE FUTURE**
- 2. CALCULATE THE NET PRESENT VALUE**
- 3. CALCULATE THE RATIO**
- 4. SENSITIVITY ANALYSIS**
- 5. PAYBACK PERIOD**

### Etapa 5: Cálculo del retorno social de la inversión

La siguiente etapa es calcular su SROI en función de la información recopilada. Esta etapa especificará cómo resumir la información financiera que ha recopilado anteriormente. La idea básica es calcular el valor financiero de la inversión y el valor financiero de los costes y beneficios sociales. Para esto, prepare una hoja de cálculo.

Si está realizando un análisis SROI evaluativo, lo ideal es que la evaluación se realice después del período para el cual se esperaba el resultado. Sin embargo, las evaluaciones intermedias son útiles para evaluar qué tan bien está funcionando la intervención y proporcionar información para respaldar cualquier cambio. Si está comparando resultados reales con un pronóstico, necesitará información sobre los períodos de tiempo

durante los cuales duran sus resultados.

El índice SROI se calcula en cinco pasos:

#### 1) Proyecto hacia el futuro

En un primer paso, debe proyectar el valor de todos los resultados en el futuro. Por lo tanto, establezca el valor del impacto para cada resultado para un período de tiempo determinado, copie el valor de cada resultado a lo largo de la cantidad de períodos de tiempo que durará y reste cualquier disminución para cada uno de los períodos de tiempo futuros después del primer período de tiempo.

#### 2) Calcular el valor presente neto

Para el valor presente neto, se deben sumar los costes y beneficios pagados o recibidos en diferentes períodos de tiempo. Dado que existe un valor temporal del dinero, debe realizar un proceso llamado descuento. Lamentablemente, esto fomenta el cortoplacismo al descontar el futuro. Sin embargo, la RSC siempre debe apuntar a un futuro mejor y debe apuntar a los beneficios a largo plazo.

Habiendo calculado el valor actual de sus beneficios dividiendo su valor de impacto para cada año por la tasa de descuento, puede deducir el valor de sus *inputs* (la inversión) para llegar al valor presente neto.

### 3) Calcular la relación

Ahora es el momento de calcular la relación SROI inicial simplemente dividiendo el valor presente neto descontado de los beneficios, por el valor presente neto de las inversiones:

$$\text{relación SROI} = \frac{\text{valor presente neto beneficios}}{\text{valor presente neto inversiones}}$$

Esta relación le mostrará cuánto valor (financiero) ha creado a partir de su inversión.

### 4) Análisis de sensibilidad

Es importante realizar un análisis de sensibilidad de sus resultados para evaluar hasta qué punto cambiarían sus resultados si cambiara algunas de las suposiciones que hizo en las etapas anteriores. Con esto, puede evaluar qué suposiciones tienen un mayor efecto en su modelo con un impacto significativo en la relación global. Los requisitos estándar para la verificación son la estimación del peso muerto, la atribución y la disminución, las aproximaciones financieras, la cantidad del resultado y el valor de los *inputs* no financieros valorados. Esto le permite informar la cantidad de cambio necesaria para que la relación cambie de positiva a negativa o viceversa.

### 5) Periodo de recuperación

Para determinar el riesgo de su proyecto, tiene que saber en qué momento el valor de sus resultados supera al de sus inversiones (período de recuperación). A menudo, el período de recuperación se describe en meses en lugar de años, ya que la inversión generalmente se recuperará en un período de meses.



## Etapa 6: Informar a las partes interesadas, utilizar los resultados e incorporar el compromiso

Después de realizar su análisis SROI de forma exitosa, es importante continuar con el proceso de probar y mejorar, informando a sus partes interesadas, comunicando y utilizando sus resultados e incorporando el proceso de análisis SROI en la empresa. El próximo análisis SROI que realizará con diferentes objetivos y metas se beneficiará enormemente de su trabajo y las lecciones aprendidas en su SROI anterior.

La etapa final consta de tres pasos:

### 1) Rendición de cuentas a las partes interesadas

En SROI, es necesario informar de su análisis a sus partes interesadas para crear responsabilidad ante ellos. En este sentido, su informe debe abarcar todos los aspectos cualitativos, cuantitativos y financieros con la respectiva explicación de sus decisiones. Sin embargo, un informe SROI debe ser lo más breve posible y cumplir con los principios de transparencia y materialidad. Asegúrese de incluir sus hallazgos y análisis de todo el proceso SROI, así como las recomendaciones sobre formas de mejorar la recopilación de los datos y la evidencia de los resultados.

### 2) Utilizar los resultados

La parte más importante de su análisis SROI es utilizar sus resultados. Sus hallazgos deben alimentar su proceso de planificación estratégica y deben generar cambios en su organización. Utilice los resultados en su comunicación con las partes interesadas para que entiendan y apoyen su trabajo, así como inviertan también en sus actividades futuras. Sin embargo, establezca una escala de tiempo realista ya que los cambios requieren un tiempo.

### 3) Verificar la información

Debe existir un aseguramiento independiente y apropiado de sus afirmaciones. Para esta verificación, puede garantizar que el análisis ha cumplido con los principios de buenas prácticas en SROI o asegurar sus principios y datos.



Hay toda una red detrás de SROI. La red SROI ofrece una gran cantidad de material y documentos útiles para descargar en su sitio web: [www.thesroinetwork.org](http://www.thesroinetwork.org), como por ejemplo, una plantilla para realizar su Mapa de impacto, estudios de casos sobre el cálculo de SROI, "Diez preguntas de impacto" sobre cómo maximizar su impacto y una lista de verificación para el análisis SROI. Hay una serie de herramientas en línea que están disponibles para ayudarlo con SROI y también información sobre cómo valorar todos los *inputs*.<sup>5</sup>

# 3

Sitios web

## Sitios web

1. [https://en.wikipedia.org/wiki/Social\\_return\\_on\\_investment](https://en.wikipedia.org/wiki/Social_return_on_investment)
2. <https://www.gabler-banklexikon.de/definition/social-return-investment-analyse-70775>
3. <https://cmr.berkeley.edu/search/articleDetail.aspx?article=5344>
4. <https://www.thinknpc.org/resource-hub/sroi-position-paper/>
5. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/03/The%20Guide%20to%20Social%20Return%20on%20Investment%202015.pdf>
6. [https://www.researchgate.net/publication/235260071\\_Social\\_return\\_on\\_investment\\_and\\_social\\_enterprise\\_transparent\\_accountability\\_for\\_sustainable\\_development](https://www.researchgate.net/publication/235260071_Social_return_on_investment_and_social_enterprise_transparent_accountability_for_sustainable_development)
7. <http://www.nachhaltig-investieren.org/social-return-on-investment-sroi.php>
8. [http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49\\_Ambitions\\_and\\_challenges\\_of\\_SROI\\_-\\_Arvidson%2C\\_Lyon%2C\\_McKay%2C\\_Moro\\_Nov\\_2010.pdf](http://epapers.bham.ac.uk/788/1/WP49_Ambitions_and_challenges_of_SROI_-_Arvidson%2C_Lyon%2C_McKay%2C_Moro_Nov_2010.pdf)
9. [https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social\\_Return\\_on\\_Investment\\_SROI\\_and\\_Performance\\_Measurement.pdf](https://pure-oai.bham.ac.uk/ws/files/10157450/Social_Return_on_Investment_SROI_and_Performance_Measurement.pdf)
10. [http://alpsib-project.eu/media/1051/social\\_return\\_on\\_investment\\_sroi\\_tm\\_ier.pdf](http://alpsib-project.eu/media/1051/social_return_on_investment_sroi_tm_ier.pdf)
11. <https://socialvalueuk.org/wp-content/uploads/2016/09/paper-gairo9.pdf>

# 4

Anexo I

## Anexo I

### Introducción

El Anexo I pretende proporcionar una descripción general y ejemplos simples para las etapas 1 y 2 del SROI. Se enfoca en 5 actividades, cada una de las cuales identifica a las partes interesadas que se involucrarán, sus elementos de entrada y salida, la acción requerida y el resultado para la empresa. Se puede utilizar como base y lista de verificación para cada empresa y se puede adaptar individualmente a las condiciones de la empresa.

Las actividades son:

- certificación *Residuo Cero*,
- equilibrio de CO<sub>2</sub> y reducción de la huella ambiental,
- integración de los refugiados de Ucrania,
- cooperación con centros de rehabilitación/con talleres para discapacitados y
- reinserción de los reclusos en el mercado laboral.

Las actividades sirven tanto para la empresa como para sus empleados. Principalmente, el objetivo es hacer que las empresas de la industria de la madera y el mueble sean más respetuosas con el medio ambiente y, por lo tanto, también fortalecer su imagen. Especialmente, las empresas que trabajan con la madera como materia prima, deben prestar atención a la protección climática en su apariencia externa. Asimismo, los empleados con menos oportunidades en el mercado laboral deben integrarse con éxito en las empresas y el empleo. Esto también sirve a las empresas para presentarse como buenos empleadores en el mercado laboral y así hacer más atractivas las empresas de la industria de la madera y el mueble. Al mismo tiempo, se crea un mejor ambiente de trabajo para los empleados, lo que en última instancia puede contrarrestar la futura escasez de personal.

Para ilustrar mejor las directrices teóricas, también se deben presentar ejemplos de buenas prácticas individuales con más detalle. Como ya se mostró, el proceso de un procedimiento SROI es largo, por lo que una presentación completa y compleja iría más allá del alcance de la guía. Por lo tanto, la presentación debe ser breve.

Es importante señalar que el Anexo I solo es una presentación simplificada. Dado que cada una de las actividades mencionadas reúne condiciones diferentes en las empresas, cada empresa debe analizar su propia situación y adaptar el Anexo I si es necesario.

Mapas para la etapa 1 y 2 del análisis SROI:



**Actividad: certificación *Residuo Cero***

Parte interesada	Elemento entrada	Actividad	Elemento salida	Resultado
Empresa	Tiempo del personal y dinero	Procesos de cambio para reducir y reutilizar los residuos	Certificado de cero residuos; menos residuos; procesos mejorados; personal capacitado	Menor huella ambiental; imagen mejorada; reducción de las materias primas necesarias; reducción de costes en la gestión de residuos
Autoridades legislativas	Soporte financiero	Hacer atractiva la economía circular	Reducir la cantidad de residuos y emisiones.	Menor huella ambiental para la región; mitigación del cambio climático
Entidades de certificación	Conocimientos y habilidades	Apoyar a las empresas en su camino hacia la certificación Zero Waste	Nuevos clientes	Ingreso
Plantas de eliminación de residuos	Ninguno	Ninguno	Reducción de la cantidad de residuos	Ingresos reducidos

**Ejemplo de buenas prácticas:**

La empresa Fama, fabricante de sofás en España, acaba de recibir la certificación *Residuo Cero* de AENOR en 2022. AENOR es un organismo español de normalización y certificación. La certificación garantiza que más del 90% de los residuos industriales de una empresa son reciclados. Los residuos de la empresa no acaban en un vertedero, sino que se les da una segunda vida.

Fama ha dado una segunda vida a un total del 99,985% de los residuos generados en los últimos 8 meses previos a la certificación.

Algunos de los procesos de producción se cambiaron para su implementación, aunque esto generó complicaciones considerables en la producción diaria. Los datos obtenidos se utilizaron para optimizar la reutilización de los residuos. La gestión de los residuos generados en las cortadoras de telas fue el mayor desafío. Estas máquinas solían generar residuos industriales, y con los cambios realizados, estos ahora están segregados para que no acaben en cualquier residuo.

Con este certificado, Fama demuestra que una inversión en tiempo de trabajo y optimización de la producción puede conducir a resultados sorprendentes. Hoy en día, las empresas de cero

residuos generan un interés mayor entre los trabajadores jóvenes y, por lo tanto, son un medio probado para contratar trabajadores cualificados.

### Actividad: equilibrio del CO<sub>2</sub> y reducción de la huella ambiental



Parte interesada	Elemento de entrada	Actividad	Elemento de salida	Resultado
Empresa	Tiempo del personal y dinero	Recopilación de información; rendimiento del equilibrio de CO <sub>2</sub>	equilibrio de CO <sub>2</sub> ; huella ambiental reducida; procesos mejorados; personal capacitado	mejora de la imagen; ahorros financieros debido a procesos mejorados
Empleados de la empresa	Participación; tiempo	Apoyar (o realizar) el proceso de equilibrio	reducción de la huella de CO <sub>2</sub> de la empresa; (calificación)	Mejor identificación con la empresa; mejora de la experiencia - salario más alto
Gobierno	Soporte financiero	Beneficios económicos para las empresas.	Reducción de emisiones	Menor huella ambiental para la región; ahorro de costes debido a la mitigación del cambio climático
Proveedor del equilibrio de CO <sub>2</sub>	Conocimiento, experiencia y tiempo.	Realizar el balance de CO <sub>2</sub> o ayudar a la empresa a hacerlo	Nuevo cliente	Nuevos ingresos

### Actividad: integración de los refugiados de Ucrania



Parte interesada	Elemento de entrada	Actividad	Elemento de salida	Resultado
Empresa	Tiempo del personal y dinero	Apoyar a los refugiados con su trabajo y cursos de idiomas	trabajadores profesionales	trabajadores leales; reducción de la escasez de trabajadores cualificados
Refugiado	Voluntad de contribuir e integrarse	Trabajar y hacer cursos de idiomas.	empleado; trabajador calificado	integración en la sociedad; ingreso; independencia
Gobiernos	(Soporte financiero	Beneficios económicos para empresas y escuelas de idiomas; ampliar la	Reducir los refugiados desempleados	Reducción de las prestaciones sociales económicas; reducción de la escasez de trabajadores

		oferta de cursos de idiomas		calificados; los ingresos tributarios.
Escuelas	Enseñanza de idiomas	Ofrecer cursos de idiomas	Educación lingüística de los refugiados	Ingresos por cursos de idiomas adicionales

**Actividad: cooperación con centros de rehabilitación/con talleres para discapacitados**



Parte interesada	Elemento de entrada	Actividad	Elemento de salida	Resultado
Empresa	Tiempo del personal y dinero	Incluir a las personas con discapacidad en los procesos; adaptaciones en el lugar de trabajo	trabajador capacitado; mejor ambiente de trabajo	Trabajadores leales; reducción de la escasez de trabajadores calificados; mejora de la imagen
Personas discapacitadas	Participación y disposición para aprender	Cursos de trabajo y formación	Educación y empleo	Integración en la sociedad; ingreso; independencia
Gobierno	Soporte financiero; fondos	Beneficios económicos para empresas y centros de FP	Reducción de parados de personas con discapacidad	Reducción del apoyo financiero de las personas con discapacidad; reducción de la escasez de trabajadores calificados; los ingresos tributarios.
Centros de FP	Educación para personas con necesidades especiales.	Proporcionar entrenamiento especial	Gente educada	Ingresos de cursos adicionales
Instituciones para personas con discapacidad	Conocimiento; cooperación y tiempo del personal	Apoyar a empresas y personas con discapacidad en el proceso de integración	Integración de personas con discapacidad en el mercado laboral/empresas	Integración en la sociedad; menos gente que cuidar

**Ejemplo de buenas prácticas:**

Un buen ejemplo de la inclusión de personas con discapacidad es la empresa alemana Stilfabrik\* GmbH. La empresa presta servicios de carpintería y emplea al 12,5% de la plantilla a través de personas con discapacidad. La búsqueda de un especialista fue todo un desafío para la empresa. Los servicios monótonos que requieren un alto grado de precisión y sólo tienen una tolerancia de error muy baja requieren de habilidades muy especiales. Con la ayuda de la Cámara de Comercio, el propietario, Piet Hülsmann, buscó específicamente a personas con discapacidad para ofrecerles una buena oportunidad en el mercado laboral. Finalmente, el puesto fue ocupado por un trabajador con síndrome de Asperger. La precisión y la atención son a menudo necesarias en la industria de la

madera y el mueble. Fueron precisamente estas habilidades las que el nuevo trabajador trajo consigo.

La Agencia Federal de Empleo apoyó financieramente la integración y el servicio de integración de la Cámara ayudó a capacitar a los empleados con el trato con personas con discapacidad. Mientras tanto, se ha contratado a otro trabajador calificado con discapacidad física que enriquece la empresa con su trabajo manual.

Stilfabrik\* GmbH muestra que la inclusión también es posible para las pequeñas empresas y que, en tiempos de escasez de trabajadores calificados, los supuestos déficits de personas con discapacidad pueden crear un alto valor añadido para una empresa. La empresa incluso recibió el Premio Alemán de Inclusión en 2016 por tratar con personas con discapacidad. Más información aquí: <https://www.inklusionspreis.de/der-preis/die-preistraeger-2017/stilfabrik.html>

### Actividad: reinserción de presos en el mercado laboral



Parte interesada	Elemento de entrada	Actividad	Elemento de salida	Resultado
Empresa	Tiempo del personal y dinero	Formación práctica durante la liberación de presos; Integración en el lugar de trabajo	Trabajador profesional	Trabajadores leales; reducción de la escasez de trabajadores calificados
Exreclusos	Participación	Cursos de trabajo y formación	Educación y empleo	reintegración en la sociedad; ingreso; independencia
Gobierno	Soporte financiero	Beneficios económicos para empresas y centros de FP	Reducción de ex presos desempleados	Sociedad más segura; reducción de la escasez de trabajadores calificados; los ingresos tributarios.
Organizaciones de rehabilitación	Conocimientos y experiencia; cooperación con empresas	Apoyar a exreclusos y empresas	Reclusos cualificados y empleados (antiguos)	Integración de exreclusos en el mercado laboral y la sociedad; menos trabajo de seguimiento
Centros de FP	Educación	Cursos de formación (en prisión)	Gente educada	Ingresos de cursos adicionales

# av Allview

Cofinanciado por el  
programa Erasmus+ de  
la Unión Europea



Co-financed by the