



El modelo de la Economía del Bien Común. Un estudio empírico sobre su aplicación a la empresa privada

Vanessa Campos Climent¹, Joan Ramon Sanchis Palacio² y Ana Teresa Ejarque Catalá³

Recibido: 7 de enero de 2019 / Aceptado: 8 de mayo de 2019

Resumen. La Economía del Bien Común es un modelo económico que nace en el 2010 en Austria de la mano del profesor de economía y activista Christian Felber con el fin de medir la contribución al bien común por parte de la economía y las organizaciones. Después de 10 años de implantación en un número amplio de empresas, en el presente trabajo se realiza un estudio empírico sobre el perfil de las empresas que lo han implantado y sobre el éxito de su implantación en España y su comparación con otros países europeos. Para ello se realiza un trabajo de campo consistente en el envío de un cuestionario y posterior explotación a una muestra de empresas que han implementado el Balance del Bien Común durante el período comprendido entre 2011 y 2017. Se analiza el perfil de las empresas en relación con el sector y la actividad económica, el tamaño (número de trabajadores y cifra de facturación) y la antigüedad, demostrando que se trata mayoritariamente de empresas del sector servicios (servicios profesionales), microempresas (de menos de 10 trabajadores) y relativamente jóvenes (de menos de 15 años de existencia). También se estudia el nivel de implantación del modelo mediante la puntuación obtenida en la Matriz del Bien Común (empresas experimentadas) y el tipo de auditoría realizada sobre el Balance (peer y externa); así como el impacto social, ambiental y económico de las empresas que están implantando el modelo. Se demuestra que se trata de empresas con una fuerte conciencia social y ambiental, que utilizan el Balance del Bien Común con la finalidad de reforzar la creación de estos valores, relegando la creación de valor económico y financiero a un segundo plano.

Palabras clave: Balance del Bien Común; Matriz del Bien Común; Valor social; Perfil empresarial; Responsabilidad Social.

Claves Econlit: A13; B55; M10; M14.

[en] The model of the Economy for the Common Good. An empirical study on its application to enterprise

Abstract. The Economy for the Common Good is an economic model that was born in 2010 in Austria by the professor of economics and activist Christian Felber in order to measure the contribution to the common good by the economy and organizations. After 10 years of implementation in a large number of companies, in the present work an empirical study is carried out on the profile of the companies that have implemented it and on the success of its implementation in

¹ Universitat de Valencia, España
Dirección de correo electrónico: vanessa.campos@uv.es

² Universitat de Valencia, España
Dirección de correo electrónico: joan.r.sanchis@uv.es

³ Universitat de Valencia, España
Dirección de correo electrónico: anaejarquecatala@gmail.com

Spain and its comparison with other European countries. For this purpose, a fieldwork is carried out consisting of sending a questionnaire and subsequent exploitation to a sample of companies that have implemented the Balance of the Common Good during the period between 2011 and 2017. The profile of the companies in relation to the sector and economic activity, the size (number of workers and turnover figure) and seniority, demonstrating that they are mostly companies in the services sector (professional services), microenterprises (of less than 10 workers) and relatively young (from less than 15 years of existence). The level of implementation of the model is also studied through the score obtained in the Matrix of the Common Good (experienced companies) and the type of audit carried out on the Balance (peer and external); as well as the social, environmental and economic impact of the companies that are implementing the model. It shows that these are companies with a strong social and environmental conscience, which use the Balance of the Common Good in order to reinforce the creation of these values, relegating the creation of economic and financial value to the background.

Keywords: Balanced for the Common Good; Matrix for the Common Good; Social value; Enterprise profile; Social Responsibility.

Sumario. 1. Introducción. 2. Perfil de las Empresas del Bien Común en España. 3. El Balance del Bien Común: herramienta para la implantación del modelo de la EBC. 4. Impacto de la aplicación del Modelo EBC en la creación de valor para la empresa. 5. Conclusiones. 6. Referencias bibliográficas.

Cómo citar: Campos Climent, V., Sanchis Palacio, J.R. y Ejarque Catalá, A.T. (2019) El modelo de la Economía del Bien Común. Un estudio empírico sobre su aplicación a la empresa privada. *REVESCO. Revista de Estudios Cooperativos, Tercer Cuatrimestre*, N° 132, pp. 46-76. DOI: 10.5209/REVE.64304.

1. Introducción

La Economía del Bien Común surge como un nuevo modelo económico y empresarial al inicio de la crisis financiera de 2008 de la mano del sociólogo, profesor de economía de la Universidad de Viena y activista de ATTAC Christian Felber, que presenta el documento *Nuevos valores para la economía* (Felber, 2008), en el que plantea las bases para un sistema alternativo al capitalismo y al comunismo basado en el concepto de bien común (Chomsky y Barsamian, 2002). Con el apoyo de un grupo de empresarios austríacos es capaz de describir un nuevo modelo económico y social que se recoge en su libro más conocido publicado en el 2010⁴.

El modelo comienza a aplicarse en el ámbito empresarial el 1 de octubre de 2010 y un año después (el 5 de octubre de 2011), se presentan los resultados correspondientes a los balances del bien común de las primeras 100 empresas pioneras (Compés López y Asensio Calatayud, 2014). Los principios legales de la EBC residen en las Constituciones o leyes básicas de los Estados, donde se destaca que la actividad económica ha de servir los intereses generales y el bien común o bien público. Esto significa que el fin último de la EBC es el de hacer que se cumpla el principio del bien común y el interés general recogido en la Constitución (Felber, 2012). El crecimiento y el dinero no han de ser fines en sí mismos, sino los medios o instrumentos para alcanzar el verdadero fin de la economía, que ha de ser

⁴ La edición original en alemán data del año 2010, aunque su traducción a otras lenguas, entre ellas el castellano, es publicada en 2012 (Felber, 2012). Existe una versión actualizada de su libro de 2015.

el bienestar y la calidad de vida de las personas (Felber, 2014; Sanchis y Campos, 2018).

En la actualidad, el movimiento de la EBC está implantado en Europa, América del Norte y Latinoamérica y en cerca de 2 mil empresas de unos 30 países a través de asociaciones gestionadas por la sociedad civil⁵. El principal instrumento que utiliza el modelo es el Balance del Bien Común, a través del cual las organizaciones pueden medir su contribución al bien común mediante el uso de una serie de variables e indicadores que quedan recogidos en la Matriz del Bien Común (Amigo y Ribera, 2018). Este instrumento es utilizado en la actualidad por organizaciones de muy diversas características: comunidades de personas, municipios, universidades, empresas privadas y entidades no lucrativas. Aunque el inicio de su aplicación es el centro de Europa (Austria y Alemania, principalmente), también se ha extendido al sur de Europa, concretamente a Italia y España. En España, existe una Asociación Federal Española para el fomento de la Economía del Bien Común (<https://economydelbiencomun.org/>) que agrupa a un número cada vez mayor de empresas y personas y que se ha dedicado a la formación de consultores para facilitar la implementación del Balance del Bien Común en las organizaciones.

Transcurridos casi diez años desde que se iniciara la implantación del modelo en Europa y cinco en España, puede ser un buen momento para realizar un primer análisis descriptivo sobre su situación actual en España desde el punto de vista empresarial. Definido pues el objetivo del presente trabajo como la realización de un estudio sobre las empresas del bien común implantadas en España, se propone también hacer una valoración sobre la herramienta utilizada para la implantación del modelo, el Balance del Bien Común, a partir de sus principales características. Así, en primer lugar, se presenta un perfil de las empresas del bien común en España, en segundo lugar, se analiza el grado de implantación de la principal herramienta de uso del modelo, el Balance del Bien Común, y en tercer lugar, se analiza el impacto que la implantación del Balance del Bien Común tiene en la creación de valor económico, social y ambiental para la empresa⁶. El trabajo finaliza con un apartado de conclusiones, en el que se hace una valoración sobre los resultados alcanzados en el estudio.

Para la realización de este estudio se ha llevado a cabo un trabajo de campo consistente en el diseño y explotación de un cuestionario dirigido a las empresas EBC en Europa⁷ con el fin de conocer el grado de implantación del modelo entre los años 2011 y 2017.

⁵ Los principios y las claves del funcionamiento de las asociaciones del bien común se pueden consultar en la web de la asociación a nivel internacional: <https://www.ecogood.org/en/>.

⁶ El concepto de valor compartido de Porter y Kramer (2011) hace referencia a la suma de estos tres valores (Muñoz Martín, 2013; Beschoner, 2014).

⁷ El análisis estadístico que se presenta en este trabajo forma parte de un proyecto de investigación financiado por la empresa alemana Humanistic Management Practice.

2. Perfil de las Empresas del Bien Común en España

Entendemos por empresas del bien común a aquellas empresas que están aplicando el modelo de la EBC, esto es, aquellas empresas que están desarrollando el modelo en parte o en su totalidad a través de su contribución al bien común (Groppa y Sluga, 2015). Aplicar el modelo de la EBC significa cuantificar el impacto social y ambiental que generan a través del análisis de cuatro valores básicos: 1) dignidad humana; 2) solidaridad y justicia social; 3) sostenibilidad ecológica; y 4) transparencia y participación democrática (Foti, Scuderi y Timpanaro, 2017). Además, esto se hace analizando la relación que la empresa mantiene con sus principales grupos de contacto o *stakeholders*: proveedores; financiadores y propietarios, trabajadores; clientes y otras empresas; y entorno social (Rodríguez, 2018; Amigo y Ribera, 2018). El modelo de la EBC propone sustituir el ánimo de lucro y la competencia por el bien común y la cooperación y el crecimiento y el dinero no han de ser fines sino los medios o instrumentos para alcanzar el bienestar de las personas (Fremaux y Michelson, 2017).

El modelo de la EBC se viene implantando, desde su mismo nacimiento en 2010, en el ámbito de las empresas bajo un enfoque *bottom-up* o abajo-arriba. El Comité Económico y Social Europeo CESE aprueba un Dictamen el 2016 sobre “la Economía del Bien Común: un modelo económico sostenible orientado a la cohesión social”, de manera que se puede decir que la Unión Europea ha reconocido ya el modelo de la EBC como un modelo económico basado en la sostenibilidad y la cohesión social. El Dictamen reconoce en su punto 1.2. que “la Economía del Bien Común es un enfoque holístico cuyos conceptos están cerca de los valores fundamentales de la Economía Social, la Economía Circular, la Economía Participativa, la Economía de la Funcionalidad, la Economía Basada en los Recursos y la Economía Azul”. Algunos trabajos publicados en revistas científicas reconocen también la relación directa entre la EBC y otros enfoques ya consolidados como es el caso de la Economía Social (Chaves y Monzón, 2018).

El enfoque empresarial del modelo de la EBC se puede aplicar a cualquier tipo de organización⁸ a través de un instrumento denominado Balance del Bien Común (BBC)⁹. Así, en la actualidad son ya diversas las organizaciones que lo están implementando: municipios, universidades, comunidades de personas y empresas privadas (con ánimo y sin ánimo de lucro). En nuestro estudio empírico nos hemos centrado con exclusividad en las empresas privadas con ánimo de lucro. Desde este punto de vista, las empresas del bien común son aquellas que están implementando el Balance del Bien Común.

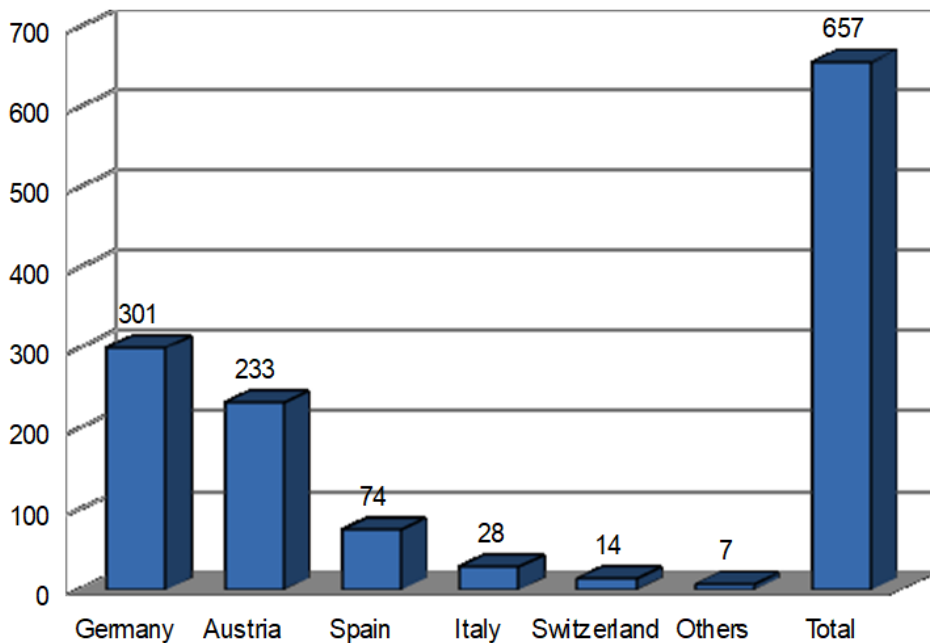
El estudio empírico realizado ha consistido en un análisis descriptivo sobre el perfil de las empresas españolas que están implantando el modelo de la Economía del Bien Común. Para ello, se ha elaborado un cuestionario que se ha dirigido a un directorio de empresas elaborado a partir de la información obtenida de la web de la Asociación Europea de la EBC y de la Asociación Federal Española para el fomento de la EBC. Se ha obtenido un total de 657 empresas en toda Europa (en 12

⁸ A diferencia de otros modelos o enfoques como el de las Bcorp (Campos, 2016) o el de la Economía Social y Cooperativa (Martínez Charterina, 2013; Montesinos y Montesinos, 2014), que se centran en determinados tipos de empresas.

⁹ En el siguiente apartado se describirá con detalle qué es y para qué sirve el Balance del Bien Común.

países diferentes) que a 31 de diciembre de 2017 estaban implementando el modelo EBC en sus diferentes niveles, de las cuales 74 son empresas españolas, según se desprende de la Figura 1.

Figura. 1. Empresas EBC en Europa (número).



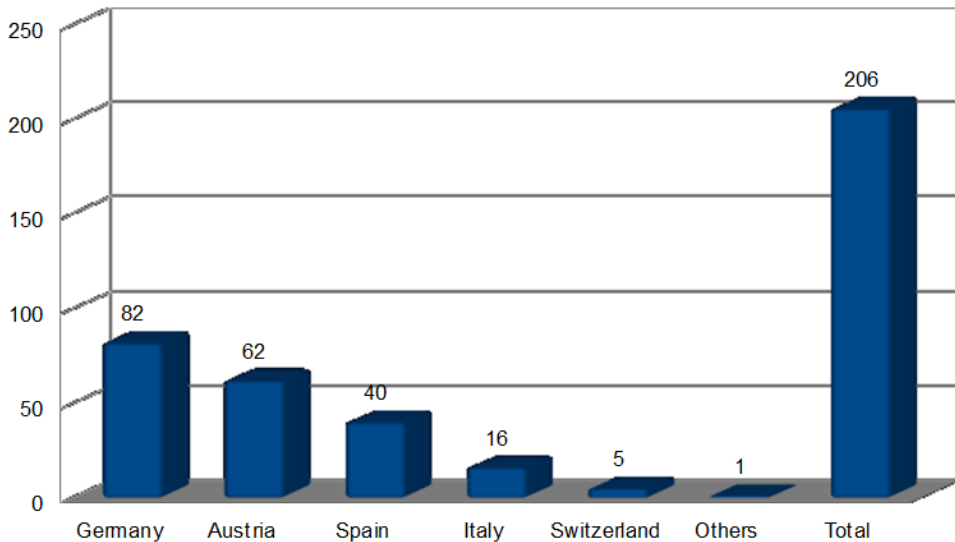
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

Las empresas españolas representan el 11,26% del total de las empresas EBC en Europa, porcentaje que solo es superado por los dos países de origen del modelo, que son Alemania (45,81%) y Austria (35,46%), y que está por encima de otros países con cierta implantación del modelo como son Italia (4,26%) y Suiza (2,13%). Otros países con presencia del modelo, aunque mínima, son Irlanda, Dinamarca, Países Bajos, Francia, Reino Unido y Suecia.

El cuestionario, que ha sido enviado a la totalidad de la población (74 empresas españolas sobre 657 en toda Europa), ha permitido obtener información sobre: 1) aspectos generales de la empresa: actividad y sector económico, año de constitución, país de origen, número de empleados y cifra de facturación; 2) aspectos relacionados con el trabajo de la empresa en relación con el modelo de la EBC: año en el que aplica el primer BBC, nivel de aplicación del balance (balance interno, peer to peer y auditado externamente) y perspectivas de futuro de aplicación del BBC y de los principios EBC; y 4) las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables de la Matriz del Bien Común. El cuestionario se envió por email a la gerencia de las empresas durante el primer cuatrimestre del 2018.

De las 657 empresas identificadas a través del directorio en Europa, 206 empresas han implementado el Balance del Bien Común (BBC), de las cuales 40 empresas son españolas. El peso por países, según muestra la Figura 2, es: Alemania (39,81%), Austria (30,105), España (19,42%), Italia (7,77%) y Suiza (2,43%). El resto de países solo representan el 0,49% del total. La explotación del cuestionario se ha aplicado sobre las respuestas de las 40 empresas españolas sobre una respuesta total en Europa de 206 empresas.

Figura. 2. Empresas EBC en Europa que han implantado el BBC (número).



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

A continuación se va a proceder a analizar el perfil de las empresas españolas de la EBC según diferentes tipos de variables: sector y actividades económicas; tamaño según número de empleados y cifra de facturación; y antigüedad. Este análisis descriptivo se ha realizado, tanto sobre la población total obtenida, es decir, sobre 74 empresas españolas de un total de 657 empresas en Europa (denominadas Empresas EBC), como sobre las empresas que han respondido al cuestionario, esto es, 40 empresas españolas sobre 206 empresas en Europa (denominadas Empresas BBC).

Según muestra la Tabla 1, más de las tres cuartas partes de las empresas EBC en España, alrededor del 80% del total, pertenecen al sector terciario; sólo un 15-16% pertenecen a la industria y apenas el 1-2% al sector primario. En comparación con el conjunto de Europa, se aprecia un mayor peso de la industria (cerca de 5 puntos de diferencia), que es compensado en parte con el menor peso del sector primario (2 puntos de diferencia). Los porcentajes del sector terciario son muy similares.

Tabla. 1. Empresas EBC por sectores económicos.

| Sector | Primario | | Secundario | | Terciario | | NC | | Total |
|---------------------|----------|------|------------|-------|-----------|-------|------|------|------------|
| | Núm. | % | Núm. | % | Núm. | % | Núm. | % | |
| Empresas EBC | | | | | | | | | |
| España | 1 | 1,35 | 12 | 16,22 | 58 | 78,38 | 3 | 4,05 | 74 |
| Europa | 23 | 3,50 | 68 | 10,35 | 509 | 77,47 | 57 | 8,68 | 657 |
| Empresas BBC | | | | | | | | | |
| España | 1 | 2,50 | 6 | 15,00 | 33 | 82,50 | 0 | 0,00 | 40 |
| Europa | 5 | 2,43 | 23 | 11,17 | 173 | 83,98 | 5 | 2,43 | 206 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

Si se realiza un análisis más detallado por actividades económicas, según la Clasificación NACE de Eurostat, se obtienen los resultados que se recogen en la Tabla 2. Así, las actividades con mayor peso con gran diferencia son las actividades de servicios profesionales, dentro de las cuales se destacan las actividades de servicios de consultoría. Estas actividades representan alrededor del 35% del total en España, porcentaje que es muy similar al que se recoge a nivel europeo. El segundo tipo de actividades con más peso son la hostelería, que representa el 12% de las empresas EBC en España, 4 puntos por encima de la media europea. En tercer lugar aparecen tres tipos de actividades diferentes con un peso del 7,5% cada una de ellas: la industria manufacturera de la alimentación, bebidas, textil, madera, papel y artes gráficas (que tienen un peso muy similar al del conjunto de Europa), las actividades de información y comunicación (también con un peso similar al europeo) y las actividades asociativas (con un peso muy superior, de casi 3 puntos de diferencia, a la media europea). En cuarto lugar, aparece un grupo de cuatro actividades diferentes con un 5% de peso cada una de ellas: comercio al por mayor y al por menor, actividades administrativas y de servicios auxiliares, actividades sanitarias y de servicios sociales y actividades artísticas, recreativas y de saneamiento. En quinto lugar tenemos otras cuatro clases de actividades con un peso del 2,5% cada una de ellas: agrarias, industria química, farmacéutica, caucho y plásticos, industria del mueble, otras y reparación y mantenimiento de maquinaria y actividades educativas. Señalar que las actividades de construcción, suministro de energía eléctrica y actividades financieras y de seguros, no tienen ninguna presencia en España, aunque sí que la tienen en Europa (si bien con porcentajes que no superan el 2,5%).

Tabla. 2. Empresas EBC por actividades económicas.

| Actividad económica | Empresas EBC | | Empresas BBC | |
|---|--------------|--------|--------------|--------|
| | España | Europa | España | Europa |
| A. Actividades agrarias | 1,35 | 3,35 | 2,50 | 2,43 |
| C1. Industria manufacturera (alimentación, bebidas, textil, madera, papel y artes gráficas) | 5,41 | 5,63 | 7,50 | 7,77 |
| C2. Industria química, farmacéutica, caucho y plásticos | 1,35 | 2,44 | 2,50 | 4,87 |
| C3. Industria del mueble, otras y maquinaria | 2,70 | 3,81 | 2,50 | 3,89 |
| D. Actividades suministro energía eléctrica | 2,70 | 2,28 | 0,00 | 1,46 |
| F. Construcción | 2,70 | 0,61 | 0,00 | 1,46 |
| G. Comercio al por mayor y al por menor | 5,41 | 7,46 | 5,00 | 5,34 |
| I. Hostelería | 8,11 | 6,54 | 12,50 | 7,77 |
| J. Actividades información y comunicación | 4,05 | 4,57 | 7,50 | 6,80 |
| K. Actividades financieras y de seguros | 0,00 | 1,52 | 0,00 | 2,43 |
| M. Actividades profesionales, científicas y técnicas | 39,19 | 30,59 | 35,00 | 34,95 |
| N. Actividades administrativas y de servicios auxiliares | 4,05 | 5,48 | 5,00 | 3,89 |
| P. Actividades educativas | 2,70 | 3,20 | 2,50 | 4,37 |
| Q. Actividades sanitarias y de servicios sociales | 2,70 | 4,57 | 5,00 | 4,37 |
| R. Actividades artísticas, recreativas y de saneamiento | 9,46 | 4,57 | 5,00 | 2,92 |
| S. Actividades asociativas | 4,05 | 3,81 | 7,50 | 4,86 |

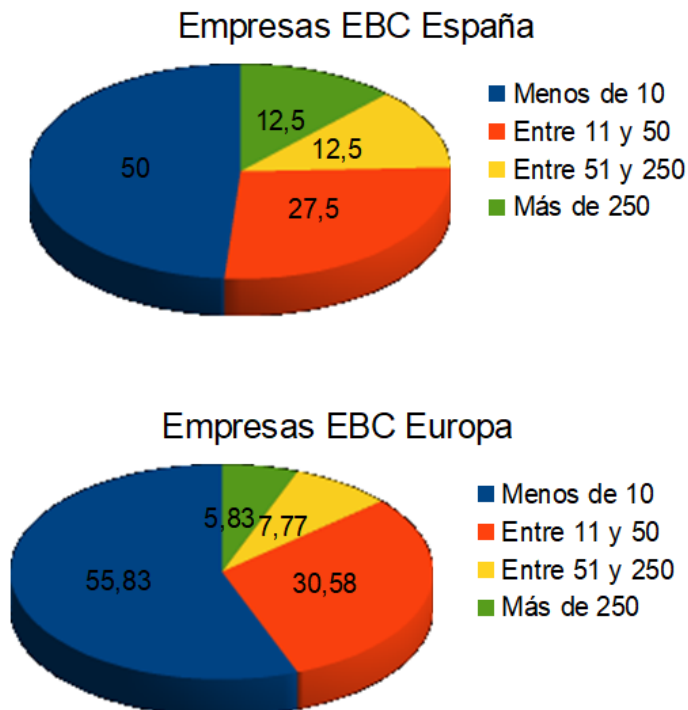
Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

Un segundo aspecto a considerar en el análisis del perfil de las empresas EBC en España es su tamaño. Este se ha medido a través de dos variables diferentes: el número de empleados y la cifra de facturación.

Según número de empleados, tal como se recoge en la Figura 3, la mitad de las empresas EBC españolas tienen menos de 10 trabajadores, es decir, son microempresas, más de las tres cuartas partes tienen menos de 50 trabajadores, es decir, son pequeñas empresas, y casi el 90% tienen menos de 250 trabajadores, es decir, son Pymes. Solo el 12,5% de las empresas tienen más de 250 trabajadores. Si

se compara con la media en Europa, se puede decir que las empresas EBC españolas tienen un tamaño algo superior, pues solo el 7,7% de las empresas EBC de Europa tienen más de 250 trabajadores y casi el 56% son microempresas (6 puntos más que las españolas).

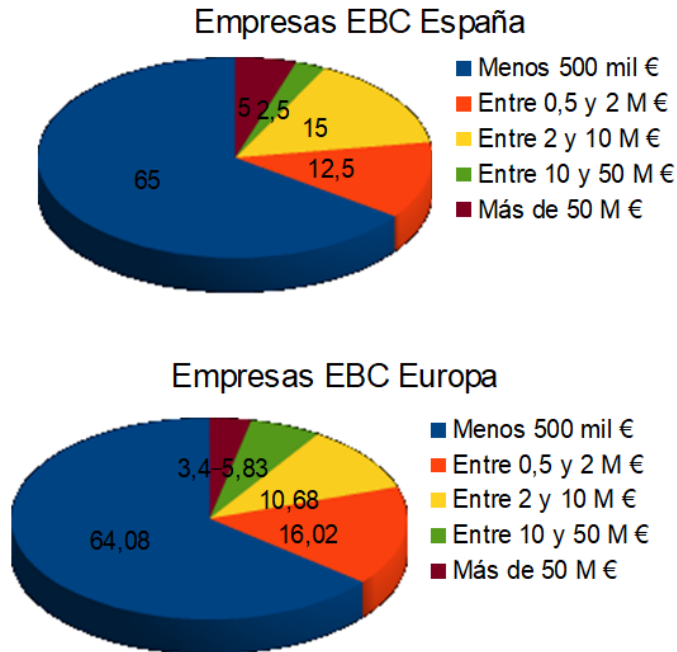
Figura. 3. Tamaño según empleados de las empresas EBC (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

Según muestra la Figura 4, el 65% de las empresas EBC españolas tienen una cifra de facturación por debajo de los 500 mil euros y el 95% están por debajo de los 50 millones; sólo el 5% superan los 50 millones de euros. En este caso, los porcentajes son muy similares a los de la media europea, por lo que en ambos casos se puede afirmar que se trata de empresas de pequeña dimensión.

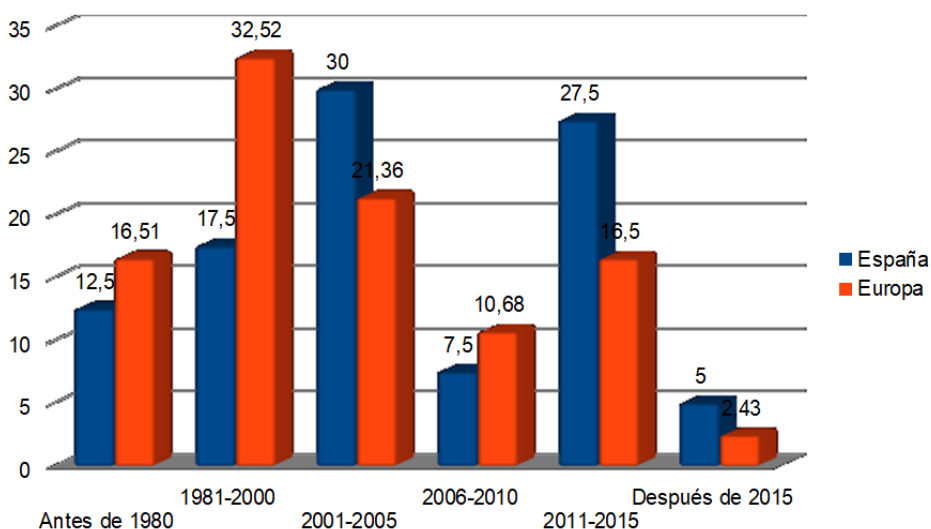
Figura. 4. Tamaño según facturación de las empresas EBC (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

El tercer aspecto a considerar en el perfil de las empresas EBC es su antigüedad. En este caso, según muestra la Figura 5, las empresas EBC europeas más jóvenes son las españolas, pues el 5% de las mismas se constituyeron con posterioridad al año 2015 y el 40% con posterioridad al 2005, es decir, casi la mitad tienen menos de 12 años de antigüedad y el 70% tienen 17 años de antigüedad (constituidas después del año 2000).

Figura. 5. Año de constitución de las empresas EBC (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

Se puede concluir que el perfil de las empresas de la EBC en España tiene la siguiente caracterización: son mayoritariamente empresas del sector servicios, principalmente de actividades profesionales, científicas y técnicas, y más en particular, de actividades de consultoría y gestión empresarial; se trata de empresas de pequeña dimensión, tanto en número de trabajadores como en cifra de facturación, en su mayoría microempresas (de menos de 10 trabajadores); y son empresas jóvenes, constituidas en su mayoría con posterioridad al 2000.

3. El Balance del Bien Común: herramienta para la implantación del modelo de la EBC

El modelo de la EBC ofrece un instrumento de medición del valor social y ambiental, que es complementario a los instrumentos de medida del valor económico y financiero tradicionales, de manera que permite obtener una visión global e integrada de la empresa. El instrumento que utilizan las empresas del bien común se denomina Balance del Bien Común (BBC) y se apoya en una herramienta cuantificable que es la Matriz del Bien Común (MBC).

El BBC, no solo ofrece una herramienta para medir la aportación de una organización al bien común a través de la creación de valor social y ambiental, sino que además es un instrumento de mejora de la gestión social y ambiental de cualquier organización, pues incluye un plan de mejora, mediante el cual se puede adoptar medidas dirigidas a mejorar su impacto en los diferentes aspectos sociales y ambientales donde el BBC ha detectado deficiencias o insuficiencias. El plan de mejora continua de la EBC incluye un análisis de la situación, un diagnóstico y

valoración y la elaboración de un informe final, y puede ser auditado, bien mediante el sistema *peer to peer* (revisión por pares) o bien mediante auditoría externa (por auditores externos homologados por la Asociación Europea de la EBC). Este plan de mejora se ha de integrar en el plan estratégico o en el plan de acción de la empresa y deberá incluir (Amigo y Ribera, 2018): fijación de objetivos claros, determinación de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos previstos, establecimiento de los indicadores que habrá que mejorar, plazos previstos para la consecución de los objetivos, responsables de la aplicación de cada acción y personas y recursos (tiempo, recursos materiales y financiación) destinados a cada acción. Esto supone un plus en relación con las memorias de sostenibilidad y con otras herramientas que se utilizan en la actualidad por las empresas, que le proporciona un valor añadido a tener en cuenta. En este sentido, podemos decir que el BBC no solo es un indicador o instrumento de medida, sino que también es una herramienta estratégica que sirve para facilitar el cambio organizativo, dirigiendo la empresa hacia posiciones más sostenibles y éticas. Las ventajas que le puede reportar a la empresa son (Amigo y Ribera, 2018): 1) diferenciación: se pueden identificar como empresas éticas y sostenibles; 2) compromiso: el éxito está basado en el compromiso de los miembros que forman el equipo de trabajo; 3) innovación: se consigue innovación social, con mayores posibilidades de réplica y extensión del modelo; y 4) acceso a la inversión: mediante criterios basados en la inversión socialmente responsable.

Las empresas del bien común cuentan con una etiqueta o sello característico, que según el estado del proceso de verificación del modelo, puede llegar a tener tres “semillas”: 1 semilla: implementación del balance a nivel interno sin ser auditado; 2 semillas: el balance es auditado mediante el sistema *peer to peer* en el que participan como mínimo tres empresas coordinadas por un/a consultor/a certificado/a; 3 semillas: el balance es auditado por un/a auditor/a externo/a. La etiqueta se obtiene cuando se consiguen las 3 semillas (Amigo y Ribera, 2018).

El BBC utiliza como herramienta para la medición de los cuatro valores básicos del modelo de la EBC y, por tanto, de la contribución de una organización al bien común, la Matriz del Bien Común (MBC). Esta matriz relaciona los 4 valores de la EBC (dignidad humana, sostenibilidad ecológica, solidaridad y justicia social y transparencia y coparticipación) con cinco grupos de contacto o *stakeholders* de la organización, que son: los proveedores, los propietarios y financiadores, los trabajadores, los clientes y otras empresas y el entorno social. Mediante la MBC, se establece una interacción entre los valores del bien común y los *stakeholders*, y permite cuantificar las mediciones del BBC mediante 20 “temas” diferentes, resultado de cruzar los 4 valores de la EBC con los 5 *stakeholders*. Los 20 temas a valorar quedan recogidos en la Figura 6.

Figura. 6. Matriz del Bien Común 5.0

MATRIZ DEL BIEN COMÚN 5.0



| VALOR | DIGNIDAD HUMANA | SOLIDARIDAD Y JUSTICIA | SOSTENIBILIDAD MEDIOAMBIENTAL | TRANSPARENCIA Y PARTICIPACIÓN DEMOCRÁTICA |
|--|--|--|---|---|
| GRUPO DE INTERÉS | | | | |
| A: PROVEEDORES | A1 Dignidad humana en la cadena de suministro | A2 Justicia y solidaridad en la cadena de suministro | A3 Sostenibilidad medioambiental en la cadena de suministro | A4 Transparencia y participación democrática en la cadena de suministro |
| B: PROPIETARIOS Y PROVEEDORES FINANCIEROS | B1 Actitud ética en la gestión de recursos financieros | B2 Actitud solidaria en la gestión de recursos financieros | B3 Inversiones financieras sostenibles y uso de los recursos financieros | B4 Propiedad y participación democrática |
| C: PERSONAS EMPLEADAS | C1 Dignidad humana en el puesto de trabajo | C2 Formalidad de los contratos de trabajo | C3 Promoción de la responsabilidad medioambiental de los trabajadores | C4 Transparencia y participación democrática interna |
| D: CLIENTES Y OTRAS ORGANIZACIONES | D1 Actitud ética con los clientes | D2 Cooperación y solidaridad con otras empresas | D3 Impacto ambiental del uso y de la gestión de residuos de los productos y servicios | D4 Participación de los clientes y transparencia de producto |
| E: ENTORNO SOCIAL | E1 Propósito e impacto positivo de los productos y servicios | E2 Contribución a la comunidad | E3 Reducción del impacto medioambiental | E4 Transparencia y participación democrática del entorno social |

Fuente: <https://economiadelbiencomun.org/primeros-pasos/>

Cada tema tiene asignada una puntuación máxima de 50 puntos, de manera que el valor máximo que puede obtener una empresa en su matriz es de 1.000 puntos y el valor mínimo de -3.600 puntos, pues también existen criterios que se pueden valorar negativamente. Con el objeto de que la MBC pueda ser aplicable a cualquier tipo de organización, los criterios de ponderación se han establecido de manera flexible, a partir de determinados tipos de factores: tamaño de la organización, movimientos financieros con propietarios, proveedores y empleados, riesgos de impacto social negativo en los países de los principales proveedores y sector de la actividad y riesgos de impactos medioambientales y sociales negativos asociados¹⁰. La organización que aplica la MBC, según la puntuación obtenida, se puede clasificar en cuatro tipos diferentes: empresa principiante (entre 1 y 100 puntos), empresa avanzada (entre 101 y 300 puntos), empresa experimentada (entre 301 y 600 puntos) y empresa ejemplar (más de 600 puntos).

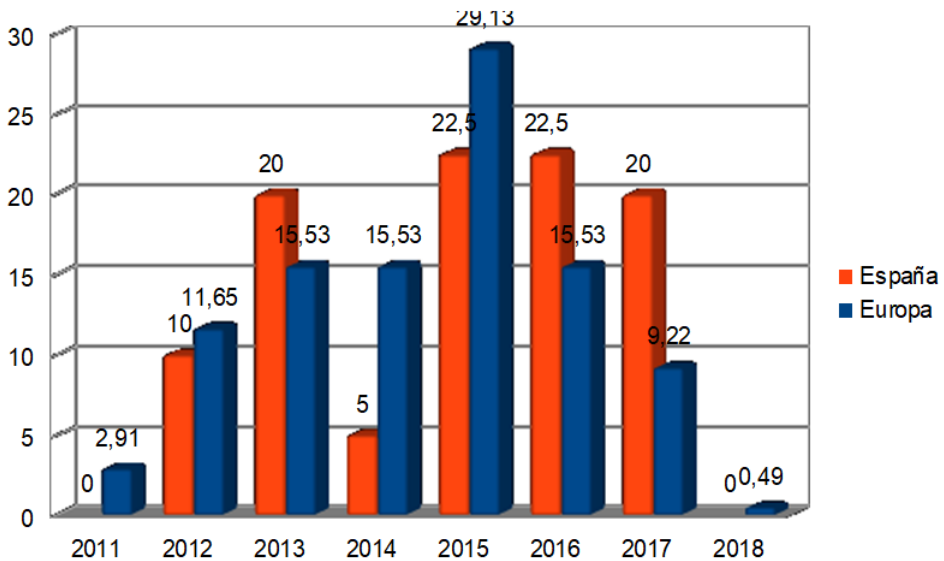
Para analizar el grado de implementación del BBC en las empresas se han considerado las siguientes variables: año en el que se implementa el primer BBC; nivel de implementación del balance (balance interno, peer to peer y auditado externamente); la relación de las empresas con sus *stakeholders*; y las puntuaciones obtenidas en cada una de las variables de la MBC.

De las 657 empresas que hemos identificado como empresas que siguen el modelo de la EBC, 206 han implementado el BBC entre 2011 y 2017, según se

¹⁰ Para conocer con mayor detalle los temas y aspectos considerados en la MBC se puede consultar Amigo y Ribera (2018) y el enlace <https://economiadelbiencomun.org/primeros-pasos/>.

desprende de la investigación realizada. En España, 40 empresas han implementado el BBC, de las cuales el 65% lo han implantado entre 2015 y 2017 (los tres últimos años). En la Figura 7 se recoge el porcentaje de empresas que han implementado el BBC durante el período 2011-2017, tanto para las empresas españolas como para las europeas.

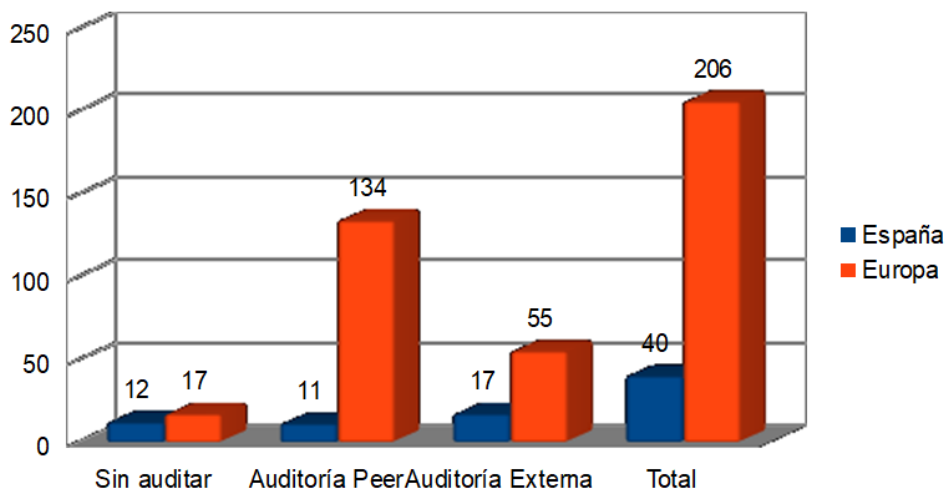
Figura. 7. Empresas EBC que han implementado el BBC período 2011-2017 (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

De las 40 empresas que han implementado el BBC en España, el 70% lo han auditado (28 sobre un total de 40), un porcentaje que, aunque es alto, es inferior al de la media europea que es del 91,75% (189 empresas de un total de 206) y al de los principales países de la EBC: 100% en Austria (60 empresas), 98,78% en Alemania (81 sobre 82) y 93,75% en Italia (15 sobre 16). Solo es superior al de Suiza, que es del 40% (2 sobre 5). La Figura 8 muestra el peso de cada uno de los dos tipos de auditorías del BBC: auditoría peer y auditoría externa. Según se puede observar, el tipo de auditoría predominante en las empresas españolas es el de la auditoría externa, pues representa un peso del 60,71%. Sin embargo, en los otros países europeos predomina la auditoría peer: 70,9% en Europa, 76,54% en Alemania, 79,03% en Austria y 73,33% en Italia.

Figura. 8. Tipo de auditoría del BBC (número empresas)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

Un dato relevante en relación con las expectativas del modelo es valorar la intención de las empresas de volver a realizar el BBC durante los próximos años, así como su deseo por seguir trabajando en los principios de la EBC. En este sentido, el 95% de las empresas españolas manifiestan su deseo de seguir trabajando en los principios de la EBC y el 55% señala que está dispuesta a diseñar un nuevo BBC. Aunque las expectativas de las empresas españolas son superiores a las de las europeas en su conjunto (el 88,35% seguirán aplicando los principios EBC y el 37,86% aplicarán un nuevo BBC), conviene destacar que el 42,5% de las empresas indican no estar seguras de volver a implementar el BBC (en Europa el porcentaje es del 59,22%), y esto es así por varios motivos, entre los cuales destacan sobre todo tres: porque los beneficios que reporta el BBC no están claros, se requiere de un gran esfuerzo para implantar el balance y no parece que sea un procedimiento adecuado para las Pymes (las empresas predominantes en el modelo). Otros motivos son: es un proceso demasiado costoso, se requieren nuevos criterios de evaluación, no tiene reconocimiento público y no se han aplicado medidas de mejora por parte de la empresa.

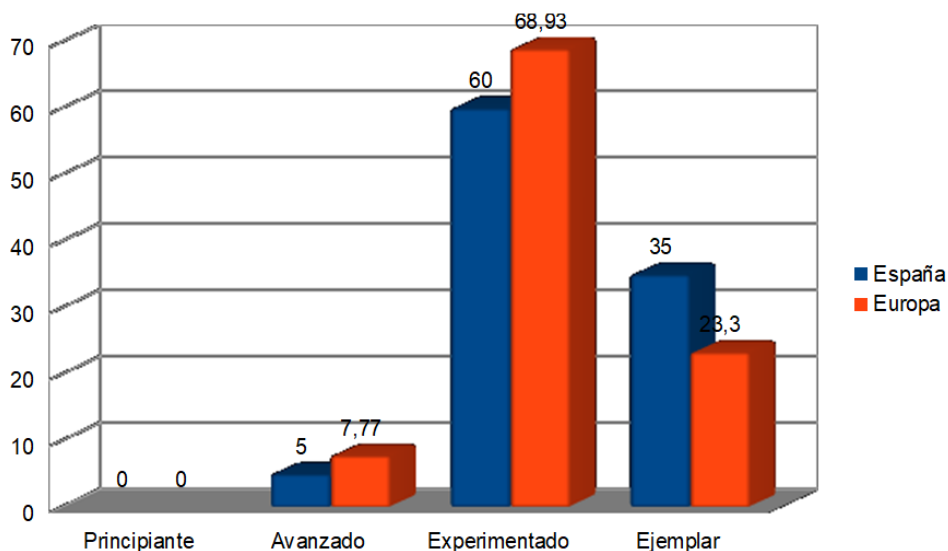
En todo caso, la percepción de que la implementación del BBC reporta beneficios positivos a las empresas es alta, pues el 77,5% así lo consideran (en Europa el porcentaje es del 77,67%). Los tres grupos de posibles beneficios derivados de la implementación del BBC que se han considerado en el estudio son: 1) beneficios financieros, 2) otros beneficios no financieros y 3) aplicación de cambios en la empresa. Entre los beneficios financieros percibidos por las empresas destacan: el aumento de las ventas y del número de clientes, la mejora de la calidad de los productos/servicios, la mejora de la imagen de la empresa, la reducción de los costes operativos, el mayor equilibrio del *cash-flow* y la optimización de los costes. Sin embargo, la mayoría de las empresas que han respondido a esta cuestión señalan que el impacto financiero de implantar el BBC

no es relevante (55,56%) o que todavía es pronto para percibir beneficios financieros (1,85%); incluso, algunas empresas señalan impactos financieros negativos como el aumento de los costes, la pérdida de clientes o la pérdida de competitividad. Entre otro tipo de beneficios no financieros, las empresas destacan principalmente dos: es una guía para el proceso interno de la empresa y crea conciencia social y ambiental en la empresa; y en menor medida otros como la mejora las relaciones con los proveedores, es una herramienta de autoevaluación, consigue relaciones estables con los clientes, favorece la transparencia y la participación, facilita la medición de aspectos sociales y ambientales y consigue un personal más alineado con la empresa. Por último, entre los posibles cambios que puede favorecer la implementación del BBC se destacan: el aumento de la conciencia de la sostenibilidad, la mejora de la reputación y la imagen de la empresa y la mejora de la intercooperación.

La comunicación y las relaciones con los *stakeholders* es un aspecto clave en el modelo de la EBC. Por este motivo, se ha querido analizar cuál es dicho grado en las empresas españolas estudiadas. Así, el 80% de las empresas españolas comunican a sus *stakeholders* los resultados obtenidos en el BBC (80,1% de media europea). Por tipos de *stakeholders*, los mayores porcentajes de comunicación se dan en los empleados (*stakeholders* internos) con el 80%, el entorno social con el 70%, los clientes con el 67,5% y los proveedores con el 65%. La comunicación es menor con otras empresas (57,5%) y con los financiadores (50%). No existen diferencias significativas si se compara con el conjunto de países europeos.

En el estudio realizado, se han analizado también las puntuaciones obtenidas por las empresas en su Matriz del Bien Común, con el fin de determinar el nivel de implantación del modelo EBC en las empresas que lo están aplicando. Según muestra la Figura 9, el 60% de las empresas españolas se sitúan en el nivel experimentado, que supone una puntuación entre 301 y 600 puntos, y el 35% en el nivel ejemplar (más de 600 puntos), lo que supone que el 95% de las empresas EBC obtienen una puntuación por encima de los 300 puntos (sobre un máximo de 1.000). Ninguna empresa está por debajo de los 100 puntos (empresas principiantes). Si se compara con Europa, el porcentaje de empresas experimentadas es ligeramente inferior (60 frente a 69%) pero el de empresas ejemplares es superior (35 frente a 23%). La puntuación media obtenida por las empresas españolas es de 553 (sobre un máximo de 1.000 puntos), frente a la media europea que es de 497. Por grupos de contacto, conviene destacar el caso de los empleados, donde el nivel con mayor porcentaje para las empresas españolas es el ejemplar, con un 60% (30 puntos más de diferencia respecto a la media europea). En el resto de grupos, predomina el nivel experimentado, especialmente en el ámbito social (62,5%), clientes (60%) y proveedores (57,5%), y en menor medida en financiadores (42,5%). Comparando con las puntuaciones de las empresas europeas, además de la destacada diferencia ya señalada en el caso de los empleados en favor de España, se puede destacar también el mayor nivel en proveedores (57,5 frente a 51,46%) y en financiadores (42,5 frente a 31,55%). Sin embargo, el porcentaje es menor para las empresas españolas en clientes (60 frente a 70,39%) y en entorno social (62,5 frente a 67%).

Figura. 9. Empresas EBC según puntuaciones en la Matriz del Bien Común (%)



Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

4. Impacto de la aplicación del Modelo EBC en la creación de valor para la empresa

El último de los aspectos analizados en nuestra investigación hace referencia a los impactos que la implementación del BBC ha podido tener sobre la triple creación de valor de la empresa: económico, social y ambiental. De esta manera, se puede hacer una valoración sobre los efectos del modelo EBC en las empresas que lo implantan.

El análisis se ha realizado en dos bloques diferentes: por un lado, se ha medido el impacto social y ambiental y por otro lado se ha medido el impacto económico-financiero. Para los dos casos, se han considerado dos cuestiones: 1) la valoración por parte de la empresa sobre la creación de valor generado a partir de la implantación del BBC y en comparación con el resto de empresas de la industria o sector en el que trabaja; y 2) la valoración por parte de la empresa del grado de impacto producido en la creación de valor de la misma como consecuencia de la implantación del BBC. En ambos casos se ha realizado una valoración subjetiva a partir de una escala de Likert de 1 (menor valor) a 5 (mayor valor). En este caso, el análisis se ha aplicado a la población de empresas que han contestado al cuestionario, es decir, a las 40 empresas españolas dentro de las 206 empresas en toda Europa.

4.1. Valor social y ambiental en las empresas EBC

La Tabla 3 recoge la posición de las empresas EBC en comparación con las otras empresas del mercado en relación con las variables sociales y ambientales más

significativas de cada uno de sus grupos de interés. Según este cuadro, el 54% de las empresas valoran el impacto social y ambiental que generan entre un 4 y un 5 (sobre un máximo de 5), por lo que se puede afirmar que hacen una valoración positiva de su actividad social y ecológica. De estas, el 45,55%, que es el porcentaje mayor, asignan un valor 4, y el 8,65% asignan un valor 5. Solo el 2,3% le dan un valor por debajo del 3. Por grupos de interés, en todos los grupos la valoración 4-5 está próxima al 50%, pero es en el grupo de los financiadores donde se da el mayor porcentaje con diferencia (80,59%).

Tabla. 3. Valoración creación de valor social y ambiental en la empresa desde implantación BBC

| Proveedores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------|------|-------|-------|-------|
| SP1. Porcentaje de proveedores locales | 2.91 | 1.94 | 17.48 | 70.87 | 6.80 |
| SP2. Porcentaje de suministros sostenibles certificados | 0.00 | 3.40 | 76.21 | 14.56 | 5.83 |
| SP3. Huella de carbono causada por cadena de suministro | 1.46 | 1.94 | 77.18 | 14.56 | 4.85 |
| SP4. Precios justos a los proveedores | 0.97 | 0.49 | 26.21 | 66.02 | 6.31 |
| SP5. Control condiciones de trabajo de los proveedores | 0.97 | 2.43 | 74.76 | 16.99 | 4.85 |
| Media | 1.26 | 2.04 | 54.37 | 36.60 | 5.73 |
| Financiadores: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| F1. Distribución justa ingresos propietarios-trabajadores | 0.97 | 0.97 | 24.76 | 62.62 | 10.68 |
| F2. Priorizar inversiones ambientalmente sostenibles | 0.49 | 0.49 | 14.56 | 76.21 | 8.25 |
| F3. Priorizar la inversión impulsada por la sociedad | 0.49 | 0.49 | 17.48 | 72.33 | 9.22 |
| F4. Control del comportamiento ético de los bancos | 0.49 | 1.94 | 14.56 | 72.82 | 10.19 |
| Media | 0.61 | 0.97 | 17.84 | 71.00 | 9.59 |
| Personal: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P1. Retención del personal | 0.00 | 0.49 | 16.99 | 72.82 | 9.71 |
| P2. Motivación/bienestar | 0.00 | 0.49 | 11.65 | 75.73 | 12.14 |
| P3. Clima laboral | 0.00 | 0.49 | 13.11 | 73.79 | 12.62 |
| P4. Contribución del personal a las decisiones | 0.00 | 0.97 | 14.08 | 73.30 | 11.65 |
| P5. Relaciones entre el personal y la gerencia | 0.49 | 0.00 | 13.11 | 73.30 | 13.11 |
| P6. Ratio entre el salario más alto y el más bajo | 1.45 | 1.46 | 16.02 | 68.93 | 12.14 |
| P7. Implementación de gestión participativa | 0.49 | 0.49 | 16.02 | 71.84 | 11.17 |
| P8. Porcentaje mujeres en el equipo de alta dirección | 1.94 | 3.88 | 77.18 | 8.74 | 8.25 |

| | | | | | |
|---|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| P9. Porcentaje mujeres en línea de admon. Intermedia | 1.46 | 3.40 | 79.13 | 8.74 | 7.28 |
| P10. Ergonomía | 0.97 | 0.49 | 69.90 | 19.90 | 8.74 |
| P11. Flexibilidad y teletrabajo | 1.46 | 0.97 | 12.62 | 73.79 | 11.17 |
| P12. Contratación y promoción empleados locales | 0.97 | 0.97 | 77.18 | 13.11 | 7.77 |
| P13. Minimizar desplazamiento empleados al trabajo | 0.97 | 1.94 | 76.21 | 13.59 | 7.28 |
| P14. Porcentaje de empleados con discapacidad | 4.85 | 6.31 | 83.01 | 3.40 | 2.43 |
| Media | 1.07 | 1.60 | 41.16 | 46.50 | 9.67 |
| Cientes: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C1. Información al cliente justa y transparente | 0.00 | 0.00 | 34.47 | 54.37 | 11.17 |
| C2. Precios justos para los clientes | 0.00 | 0.49 | 33.50 | 50.97 | 15.05 |
| C3. Minimizando el embalaje | 0.49 | 0.49 | 80.10 | 12.62 | 6.31 |
| C4. Satisfacción justa necesidades de clientes | 0.00 | 0.00 | 33.50 | 56.80 | 9.71 |
| C5. Cooperación con los clientes | 0.49 | 0.00 | 13.59 | 75.24 | 10.68 |
| C6. Minimizar impresión carbono causada por logística | 0.49 | 1.94 | 76.70 | 12.62 | 8.25 |
| C7. Consumo responsable de los clientes | 0.00 | 0.00 | 40.29 | 51.94 | 7.77 |
| Media | 0.21 | 0.42 | 44.59 | 44.94 | 9.85 |
| Sociedad: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| S1. Impuestos justos | 0.97 | 0.97 | 83.98 | 6.80 | 7.28 |
| S2. Respetar y promover el idioma y la cultura local | 0.49 | 0.49 | 81.50 | 8.74 | 8.74 |
| S3. Minimizar impactos ambientales de la producción | 0.00 | 0.97 | 16.50 | 76.21 | 6.31 |
| S4. Reputación | 0.00 | 0.49 | 12.62 | 77.18 | 9.71 |
| S5. Patrocinio de deportes locales | 1.94 | 7.77 | 83.98 | 3.88 | 2.43 |
| S6. Patrocinio de la cultura local | 1.94 | 4.37 | 82.52 | 7.77 | 3.40 |
| S7. Cooperación con movimientos sociales locales | 0.97 | 0.49 | 15.53 | 72.33 | 10.68 |
| Media | 0.90 | 2.22 | 53.81 | 36.13 | 6.93 |
| Media Total | 0.85 | 1.48 | 43.47 | 45.55 | 8.65 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

En el grupo de interés de los proveedores se obtiene un 42,33% de porcentaje en los valores 4-5 frente a un 3,3% en los valores 1-2. Dentro de este grupo, las variables más destacables son el trabajo con proveedores locales (el 70,87% le dan un valor 4) y los precios justos a los proveedores (el 60,02% le dan valor 4). En las otras tres variables predomina el valor 3 (valoración neutra): suministros

sostenibles certificados (76,21%), huella de carbono causada por la cadena de suministro (77,18%) y control de condiciones de trabajo de los proveedores (74,76%). La variable peor valorada es la huella de carbono de la cadena de suministro y la mejor valorada es el porcentaje de proveedores locales.

En el grupo de interés de los financiadores se obtiene un 80,59% de porcentaje de empresas en los valores 4-5 frente a un 1,58% en los valores 1-2. Dentro de este grupo, las variables más destacables son el control del comportamiento ético de los bancos (83,01% de valor 4 y 5) y la priorización de las inversiones ambientalmente sostenible (84,46% de valor 4 y 5). La variable peor valorada es la distribución justa de los ingresos entre propietarios y trabajadores, aunque el porcentaje de empresas que le asignan un valor entre el 4 y 5 es del 73,2%.

En el grupo de interés de los empleados se obtiene un 56,17% de porcentaje de empresas en los valores 4-5 frente a un 2,67% en los valores 1-2. La variable mejor valorada es la motivación y bienestar de los trabajadores de la empresa con un 87,87% de porcentaje de valor 4-5. En segundo lugar, podemos destacar el clima laboral (85,32% de valores 4-5) y las relaciones entre el personal y la gerencia (86,41% de valores 4-5). También se puede destacar la contribución del personal en las decisiones de la empresa con el 84,95% de porcentaje en los valores 4-5 y la flexibilidad en el trabajo (también con el 84,96% en estos valores). Otras variables destacadas son la implementación de la gestión participativa (83,01% de valor 4-5), la retención del personal (82,53% de valor 4-5) y la ratio entre el salario más bajo y el más alto (81,07% de valor 4-5). La variable peor valorada con diferencia es el porcentaje de empleados con discapacidad con solo un 5,83% de porcentaje de empresas en los valores 4-5; los valores 1-2 (los más bajos) alcanzan un porcentaje del 11,16% en esta variable. Otras variables manifiestamente mejorables son: el porcentaje de mujeres en la línea de administración intermedia (16,02% en los valores 4-5), el porcentaje de mujeres en el equipo de dirección (16,99% en los valores 4-5), la contratación y promoción de empleados locales (20,88% en los valores 4-5), la reducción de los desplazamientos de los empleados al trabajo (20,87% en los valores 4-5) y la ergonomía (28,64% en los valores 4-5).

En el grupo de los clientes se obtiene un 54,79% de empresas en los valores 4-5 frente a un 0,63% en los valores 1-2. La variable mejor valorada es la cooperación con los clientes, que obtiene un 85,92% de porcentaje en los valores 4-5. Dentro de un segundo grupo de variables se destaca los precios justos para los clientes (66,02% en los valores 4-5), la satisfacción justa de las necesidades de los clientes (66,61% en los valores 4-5), la información justa y transparente del producto/servicio al cliente (65,54% en los valores 4-5) y el consumo responsable de los clientes (59,73% en los valores 4-5). Las variables peor valoradas son la minimización del embalaje con un porcentaje del 18,93% en los valores 4-5 y la minimización de la impresión de carbono causada por la logística con los clientes con un porcentaje del 20,87% en los valores 4-5.

Por último, en el grupo del entorno social se obtiene un 43,06% de empresas en los valores 4-5 frente a un 3,12% en los valores 1-2. Destacan las variables reputación de la empresa con el 86,89% de las empresas con una valoración 4-5, la cooperación con movimientos sociales locales con un 83,01% en los valores 4-5 y la minimización de impactos ambientales de la producción con un 82,52% en los valores 4-5. Las variables peor valoradas son el patrocinio de deportes locales con

solo un 6,21% en los valores 4-5, el patrocinio de la cultura local con el 11,18% en los valores 4-5 y, los impuestos justos con un 14,01% en los valores 4-5 y el respeto y la promoción del idioma y la cultura local con el 18,48% en los valores 4-5.

A modo de resumen, se puede señalar que las variables en las que mejor se posicionan las empresas EBC en relación con el resto de empresas del mercado es en el control del comportamiento ético de los bancos a través de sus relaciones con los financiadores (fomento de la banca ética y social), en sus relaciones con los trabajadores en lo que se refiere a su grado de motivación y bienestar, al clima laboral, a las relaciones entre los trabajadores y la gerencia y a la gestión participativa, en las relaciones de cooperación con sus clientes y en su reputación corporativa. Por el contrario, se posicionan peor en la contratación de personas discapacitadas, en el peso de las mujeres en los órganos de dirección de las empresas y en la contratación de empleados locales en lo que se refiere a su relación con los trabajadores, en la reducción de la huella de carbono causada por la cadena de suministro con sus proveedores y en el control de las condiciones de trabajo de éstos, en la minimización del embalaje y de la impresión de carbono por la logística con sus clientes y en el patrocinio de actividades locales (deportes, cultura e idioma).

La Tabla 4 recoge la mejora de las empresas EBC como consecuencia de la introducción del BBC en relación con las variables sociales y ambientales más significativas de cada uno de sus grupos de interés. Según este cuadro, el 44,47% de las empresas consideran una mejora en el impacto social y ambiental que generan como consecuencia de la aplicación del BBC, al valorarlo entre un 4 y un 5 (sobre un máximo de 5), por lo que se puede afirmar que hacen una valoración positiva de su actividad social y ecológica derivada de la implantación del Balance del Bien Común. No obstante, hay que señalar que más de la mitad de las empresas, el 54,23%, asignan un valor 3 (valoración neutral). Solo el 1,29% asignan un valor entre 1 y 2. Por grupos de interés, en todos los grupos la valoración 4-5 está por encima del 40%, pero es en el grupo de los proveedores donde se da el mayor porcentaje de dicho valor 4 (54,66%).

Tabla. 4. Impacto en la creación de valor social y ambiental en la empresa la implantación del BBC

| Proveedores | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|------|------|-------|-------|------|
| SP1. Porcentaje de proveedores locales | 0.49 | 0.49 | 18.93 | 73.30 | 6.80 |
| SP2. Porcentaje suministros sostenibles certificados | 0.49 | 0.97 | 15.53 | 78.16 | 4.85 |
| SP3. Huella carbono causada por cadena suministro | 1.46 | 0.00 | 18.93 | 75.73 | 3.88 |
| SP4. Precios justos a los proveedores | 0.49 | 0.00 | 82.04 | 14.08 | 3.40 |
| SP5. Control condiciones de trabajo de proveedores | 0.49 | 0.00 | 86.41 | 9.22 | 3.88 |
| Media | 0.68 | 0.29 | 44.37 | 50.10 | 4.56 |

| Financiadores: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|------|------|-------|-------|------|
| F1. Distribución justa ingresos propietarios-trabajadores | 0.49 | 0.00 | 82.04 | 11.65 | 5.83 |
| F2. Priorizar inversiones ambientalmente sostenibles | 0.49 | 0.49 | 19.42 | 73.30 | 6.31 |
| F3. Priorizar la inversión impulsada por la sociedad | 0.97 | 0.49 | 78.16 | 15.05 | 5.34 |
| F4. Control del comportamiento ético de los bancos | 0.49 | 0.97 | 18.93 | 72.33 | 7.28 |
| Media | 0.61 | 0.49 | 49.64 | 43.08 | 6.19 |
| Personal: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| P1. Retención del personal | 0.97 | 0.00 | 20.39 | 72.33 | 6.31 |
| P2. Motivación/bienestar | 0.49 | 0.00 | 17.07 | 73.17 | 9.27 |
| P3. Clima laboral | 0.49 | 0.49 | 19.42 | 71.84 | 7.77 |
| P4. Contribución del personal a las decisiones | 0.49 | 0.49 | 19.42 | 72.33 | 7.28 |
| P5. Relaciones entre el personal y la gerencia | 0.49 | 0.49 | 18.45 | 74.76 | 5.83 |
| P6. Ratio entre el salario más alto y el más bajo | 0.49 | 0.00 | 84.47 | 10.19 | 4.85 |
| P7. Implementación de gestión participativa | 0.49 | 0.00 | 20.87 | 72.33 | 6.31 |
| P8. Porcentaje mujeres en el equipo de alta dirección | 1.46 | 0.49 | 87.86 | 8.74 | 1.46 |
| P9. Porcentaje mujeres en línea admon. Intermedia | 1.46 | 0.49 | 87.38 | 8.74 | 1.94 |
| P10. Ergonomía | 0.97 | 0.49 | 86.41 | 9.71 | 2.43 |
| P11. Flexibilidad y teletrabajo | 0.49 | 0.49 | 83.50 | 10.68 | 4.85 |
| P12. Contratación y promoción empleados locales | 0.97 | 0.49 | 87.38 | 8.74 | 2.43 |
| P13. Minimizar desplazamiento empleados al trabajo | 0.49 | 0.97 | 83.01 | 12.14 | 3.40 |
| P14. Porcentaje de empleados con discapacidad | 2.43 | 1.46 | 91.26 | 2.91 | 1.94 |
| Media | 0.87 | 0.45 | 57.65 | 36.32 | 4.72 |
| Cientes: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
| C1. Información al cliente justa y transparente | 0.49 | 0.49 | 19.90 | 72.33 | 6.80 |
| C2. Precios justos para los clientes | 0.49 | 0.49 | 80.10 | 13.11 | 5.83 |
| C3. Minimizando el embalaje | 0.49 | 0.00 | 82.52 | 12.14 | 4.85 |
| C4. Satisfacción justa de necesidades de clientes | 0.49 | 0.00 | 21.36 | 72.33 | 5.83 |
| C5. Cooperación con los clientes | 0.49 | 0.00 | 20.39 | 73.30 | 5.83 |
| C6. Minimizar impresión de carbono por logística | 0.49 | 1.46 | 77.18 | 16.02 | 4.85 |
| C7. Consumo responsable de los clientes | 0.49 | 0.00 | 78.64 | 16.99 | 3.88 |
| Media | 0.49 | 0.35 | 54.30 | 39.46 | 5.41 |
| Sociedad: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |

| | | | | | |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| S1. Impuestos justos | 0.49 | 0.49 | 88.83 | 6.31 | 3.88 |
| S2. Respetar y promover el idioma y la cultura local | 0.97 | 0.00 | 83.98 | 11.65 | 3.40 |
| S3. Minimizar impactos ambientales de la producción | 0.49 | 0.00 | 20.87 | 72.82 | 5.83 |
| S4. Reputación | 0.49 | 0.49 | 13.11 | 78.64 | 7.28 |
| S5. Patrocinio de deportes locales | 1.94 | 2.91 | 88.35 | 3.88 | 2.91 |
| S6. Patrocinio de la cultura local | 1.94 | 2.91 | 86.41 | 4.85 | 3.88 |
| S7. Cooperación con movimientos sociales locales | 0.97 | 0.49 | 17.48 | 71.84 | 9.22 |
| Media | 1.04 | 1.04 | 57.00 | 35.71 | 5.20 |
| Media Total | 0.77 | 0.52 | 54.23 | 39.39 | 5.08 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

En el grupo de los proveedores se obtiene un 54,66% de empresas en los valores 4-5 frente a un 0,97% en los valores 1-2. La variable mejor valorada es el porcentaje de suministros sostenibles certificados, que obtiene un 83,01% de porcentaje en los valores 4-5, seguida del porcentaje de proveedores locales con el 80,1% y de la huella de carbono causada por la cadena de suministro con el 79,71%. Las variables peor valoradas son el control de las condiciones de trabajo de los proveedores con el 13,1% de porcentaje en los valores 4-5 y los precios justos a los proveedores con el 17,48% de porcentaje.

En el grupo de los financiadores se obtiene un 49,27% de empresas en los valores 4 y 5 frente a un 1,1% en los valores 1 y 2. Las variables mejor valoradas son la priorización de inversiones ambientalmente sostenibles con el 79,61% en los valores 4-5 y el control del comportamiento ético de los bancos también con el 79,61% en los valores 4-5. Las variables peor valoradas son la distribución justa de los ingresos entre propietarios y trabajadores con el 17,48% en los valores 4 y 5 y la priorización de la inversión impulsada por la sociedad con el 20,39% de dicho porcentaje.

En el grupo de los empleados se obtiene un 41,14% de empresas en los valores 4 y 5 frente a un 1,32% en los valores 1 y 2. La variable mejor valorada es la motivación y el estado de bienestar de los trabajadores con un porcentaje del 82,44% de las empresas que le dan un valor comprendido entre 4 y 5. En un segundo grupo de variables, destacan las relaciones entre el personal y la gerencia con el 80,69%, el clima laboral con el 79,72%, la contribución del personal en las decisiones de la empresa con el 79,61%, la retención del personal con el 78,64% y la implementación de la gestión participativa con el 78,64%. En cambio, las variables peor valoradas son el porcentaje de empleados discapacitados con el 4,85% del porcentaje de empresas en los valores 4-5, el porcentaje de mujeres en los equipos de la alta dirección y de mandos intermedios con el 10,2%, la contratación de empleados locales con el 11,17%, la ergonomía con el 12,14% y la ratio entre el salario más alto y más bajo, la flexibilidad en el trabajo y el teletrabajo y la minimización de los desplazamientos de los empleados al trabajo, los tres con un 15% de porcentaje aproximado en los valores 4-5.

En el grupo de los clientes se obtiene un 44,87% de empresas en los valores 4 y 5 frente a un 0,84% en los valores 1 y 2. Las variables mejor valoradas son la información justa y transparente del producto con el 79,13% de porcentaje de empresas que se sitúan en los valores 4 y 5, el mismo porcentaje que la cooperación con los clientes y la satisfacción justa de las necesidades de los clientes. En cambio, las variables peor valoradas son los precios justos para los clientes y la minimización de los embalajes, ambas con el 18,94% y 16,99% respectivamente de porcentaje de empresas en los valores 4-5, y la minimización de la impresión de carbono causada por la logística y el consumo responsable de los clientes, ambas con el 20,87% y 21,07% respectivamente de porcentaje.

Por último, en el grupo del entorno social se obtiene un 40,91% de empresas en los valores 4 y 5 frente a un 2,08% en los valores 1 y 2. La variable mejor valorada con diferencia es la reputación de la empresa con el 85,93% de porcentaje de empresas que la sitúan en los valores 4 y 5. Le siguen la cooperación con movimientos sociales locales con el 81,06% y la minimización de los impactos ambientales de la producción con el 78,65%. Las variables peor valoradas son el patrocinio de los deportes locales con el 6,79%, el patrocinio de la cultura local con el 8,74%, los impuestos justos con el 10,19% y respetar y promover el idioma y la cultura local con el 15,05%.

A modo de resumen, se puede señalar que las variables en las que más han mejorado las empresas EBC con la implantación del BBC es en el porcentaje de suministros sostenibles certificados derivado de su relación con los proveedores, en el control del comportamiento ético de los bancos y en el incremento de las inversiones responsables a través de sus relaciones con los financiadores (fomento de la banca ética y social), en sus relaciones con los trabajadores en lo que se refiere a su grado de motivación y bienestar, al clima laboral, a las relaciones entre los trabajadores y la gerencia y a la gestión participativa, en las relaciones de cooperación con sus clientes a través de información justa y transparente y en las satisfacción de sus necesidades y en su reputación corporativa. Por el contrario, se posicionan peor en la contratación de personas discapacitadas, en el peso de las mujeres en los órganos de dirección de las empresas y en la contratación de empleados locales en lo que se refiere a su relación con los trabajadores, en el control de las condiciones de trabajo y los precios justos con sus proveedores, en la distribución de los ingresos entre propietarios y trabajadores y en la minimización del embalaje y de la impresión de carbono por la logística con sus clientes y en el patrocinio de actividades locales (deportes, cultura e idioma).

Es de destacar que a pesar de ser conscientes de su gap en lo que se refiere a las acciones enfocadas a la igualdad de género y a la integración de personas locales y personas discapacitadas y en lo que se refiere al patrocinio de acciones en el ámbito local, la implantación del BBC ha sido insuficiente para reducir dicho gap; lo que nos indica que no se han tomado medidas correctoras en este sentido, posiblemente por la falta de implantación de un plan de mejora o de su inadecuada implementación.

4.2. Valor económico-financiero en las empresas EBC

La Tabla 5 recoge la posición de las empresas EBC en comparación con las otras empresas del mercado en relación con las variables económicas y financieras más significativas. Según este cuadro, el 43,6% de las empresas valoran el impacto económico y financiero que generan entre un 4 y un 5 (sobre un máximo de 5), por lo que se puede afirmar que hacen una valoración positiva de su actividad económica y financiera. Sin embargo, el 53,13% de las empresas, que es el porcentaje mayor, asignan un valor 3, aunque solo el 3,23% le dan un valor por debajo del 3 (entre 1 y 2) y el 3,621% le dan un valor máximo de 5. Si se compara con la valoración asignada a las variables sociales y ambientales (Tabla 3), se puede decir que la posición económica de las empresas EBC es ligeramente inferior a la posición social y ambiental en comparación con las otras empresas de su sector.

Tabla. 5. Valoración creación valor económico y financiero en la empresa desde implantación BBC

| Indicador: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| EV1. Ingresos por ventas | 0.97 | 1.94 | 83.98 | 10.68 | 2.43 |
| EV2. Beneficio económico | 1.46 | 7.28 | 80.10 | 10.68 | 0.49 |
| EV3. Cuota de mercado | 1.94 | 2.43 | 87.86 | 6.80 | 0.97 |
| EV4. Productividad | 0.97 | 3.40 | 83.98 | 10.68 | 0.97 |
| EV5. Satisfacción del cliente | 0.49 | 0.97 | 17.96 | 74.27 | 6.31 |
| EV6. Calidad del servicio/producto | 0.49 | 0.49 | 16.02 | 75.73 | 7.28 |
| EV7. Innovación del producto y/o proceso | 0.49 | 0.49 | 16.02 | 75.73 | 7.28 |
| EV8. Imagen de la marca | 0.49 | 0.49 | 14.08 | 79.61 | 5.34 |
| EV9. Reducción de costes | 0.97 | 6.31 | 87.38 | 4.37 | 0.97 |
| EV10. Diferenciación del producto/servicio | 0.00 | 1.46 | 80.58 | 13.59 | 4.37 |
| EV11. Mejora de los procesos de gestión | 0.00 | 2.43 | 16.50 | 77.67 | 3.40 |
| Media total | 0.71 | 2.52 | 53.13 | 39.98 | 3,62 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

Entre las 11 variables analizadas, hay una que destaca sobre las demás, que es la imagen de marca de la empresa, pues el 84,95% de las empresas la valoran con un valor entre el 4 y el 5. Le siguen otras cuatro variables con unos porcentajes aproximados entre el 81 y el 83% para los mismos valores de 4 y 5: la calidad del servicio/producto, la innovación del producto/servicio y del proceso, la satisfacción del cliente y la mejora de los procesos de gestión. Las variables peor valoradas son la reducción de costes y la cuota de mercado, con el 5,34% y el 7,77% de porcentaje respectivamente en los valores 4 y 5. Las otras cuatro variables

muestran también una valoración baja: 11,17% de porcentaje para el beneficio económico, 11,66% para la productividad, 13,11% para los ingresos por ventas y 17,96% para la diferenciación del producto/servicio.

En definitiva, se puede resumir que las empresas EBC se posicionan mejor en imagen de marca y en calidad e innovación de productos/servicios y procesos y se posicionan peor en variables productivas (reducción de costes y productividad) y financieras (beneficio e ingresos por ventas). No obstante, resulta preocupante observar que tienen también una posición baja en lo que se refiere a la diferenciación de sus productos y servicios, pues eso significa que no se está aprovechando adecuadamente la imagen de marca, la calidad e innovación y la mejora de los procesos de gestión.

La Tabla 6 recoge la mejora de las empresas EBC como consecuencia de la introducción del BBC en relación con las variables económicas y financieras más significativas. Según esta tabla, el 15,1% de las empresas valoran el impacto económico y financiero conseguido entre un 4 y un 5 (sobre un máximo de 5), por lo que se puede afirmar que no hacen una valoración positiva de su mejora económica y financiera. De estas, el 82,92%, que es el porcentaje mayor con gran diferencia, asignan un valor 3 (valoración neutral). Por tanto, aunque solo el 1,99% le dan un valor por debajo del 3 (entre 1 y 2), podemos decir que la valoración no es excesivamente optimista. No ha habido una mejora significativa en los valores económicos y financieros tras la introducción del BBC. Si se compara con la valoración asignada a las variables sociales y ambientales (Tabla 4), se puede decir que la mejora económica y financiera obtenida por las empresas europeas EBC es ligeramente inferior a la mejora social y ambiental conseguida.

Tabla. 6. Impacto en la creación de valor económico y financiero en la empresa implantación BBC

| Indicador: | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--|-------------|-------------|--------------|--------------|-------------|
| EV1. Ingresos por ventas | 0.49 | 1.46 | 86.89 | 8.74 | 2.43 |
| EV2. Beneficio económico | 0.49 | 4.85 | 86.41 | 5.34 | 2.91 |
| EV3. Cuota de mercado | 0.49 | 1.46 | 88.35 | 7.28 | 2.43 |
| EV4. Productividad | 0.49 | 1.46 | 88.83 | 7.28 | 1.94 |
| EV5. Satisfacción del cliente | 0.00 | 0.97 | 79.13 | 14.56 | 5.34 |
| EV6. Calidad del servicio/producto | 0.00 | 0.97 | 79.61 | 15.53 | 3.88 |
| EV7. Innovación del producto y/o proceso | 0.00 | 1.46 | 79.61 | 12.62 | 6.31 |
| EV8. Imagen de la marca | 0.00 | 0.97 | 79.13 | 14.08 | 5.83 |
| EV9. Reducción de costes | 0.00 | 3.88 | 82.04 | 10.68 | 3.40 |
| EV10. Diferenciación del producto/servicio | 0.49 | 0.49 | 83.50 | 7.77 | 7.77 |
| EV11. Mejora de los procesos de gestión | 0.00 | 1.46 | 78.64 | 14.56 | 5.34 |
| Media total | 0.22 | 1.77 | 82.92 | 10.77 | 4.33 |

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados del estudio

No hay ninguna variable que destaque sobre las demás y todas ellas muestran unos valores de 4-5 que no superan en ningún caso el 20%. La imagen de marca, la satisfacción del cliente y la mejora de los procesos de gestión, que son las tres variables con valores más altos, apenas llegan al 20% de porcentaje. Y la calidad del servicio/producto y la innovación del producto/servicio y de los procesos se sitúan en un porcentaje aproximado del 19%. Las peor valoradas son el beneficio económico con el 8,15% de porcentaje y la productividad con el 9,22%. El resto de variables se sitúan en unos porcentajes aproximados entre el 10 y el 15%.

En definitiva, se puede resumir que las empresas EBC no obtienen una mejora significativa en ninguna de sus variables económicas y financieras al implantar el Balance del Bien Común. Esto nos puede indicar dos aspectos a valorar: 1) que las empresas EBC implantan el BBC con el fin de mejorar sus variables sociales y ambientales sin tener en cuenta las variables económicas y financieras o al menos las consideran en un segundo nivel de importancia; y 2) que en principio no parece que exista relación directa en la mejora entre los dos tipos de variables. Esto nos obliga a tener que realizar un análisis estadístico más elaborado, con el fin de analizar las relaciones existentes entre los dos tipos de impactos, los sociales y ambientales y los económicos y financieros.

5. Conclusiones

El modelo de la Economía del Bien Común representa un modelo económico y social alternativo con un enfoque global e integrado. Permite valorar los impactos de las empresas desde una visión integradora, diferenciando entre la creación de valor económico y la creación de valor social y ambiental. A su vez, ofrece un conjunto de herramientas que le dan un valor práctico: el Balance del Bien Común y la Matriz del Bien Común. Su aplicación es apropiada para cualquier tipo de organización (pública, privada, con ánimo de lucro y sin ánimo de lucro), a diferencia de muchos otros modelos y herramientas de responsabilidad social que presenta un sesgo hacia determinado tipo de organizaciones.

El Balance del Bien Común (BBC), como herramienta clave en la implementación del modelo de la EBC, se fundamenta en la Teoría de los *Stakeholders*; un enfoque procedente de la Organización de Empresas que resalta la relación de las organizaciones con sus grupos de interés, tanto internos (propietarios y trabajadores) como externos (proveedores, clientes, financiadores, entorno social). El BBC utiliza el enfoque de los *stakeholders* para medir las aportaciones de una organización a los diferentes valores y principios éticos, sociales y ambientales que contempla el modelo de la EBC (dignidad humana, solidaridad y justicia social, sostenibilidad ecológica y transparencia y co-participación) a través de las relaciones que mantiene con sus grupos de interés o de contacto. Por lo tanto, la Teoría de los *Stakeholders* es el principal enfoque que le da fundamentación académica y científica al modelo de la EBC.

Del estudio empírico realizado se obtienen las siguientes conclusiones. El perfil de las empresas de la EBC tiene la siguiente caracterización: son mayoritariamente empresas del sector servicios, principalmente de actividades profesionales, científicas y técnicas, y más en particular, de actividades de consultoría y gestión empresarial; se trata de empresas de pequeña dimensión, tanto en número de trabajadores como en cifra de facturación, en su mayoría microempresas (de menos de 10 trabajadores); y son empresas jóvenes, constituidas en su mayoría con posterioridad al 2000. De este perfil se deduce que existe una concentración de la aplicación de la EBC en un determinado tipo de empresas del sector de los servicios de la consultoría, microempresas y muy jóvenes. Si se quiere extender el modelo de la EBC y llegar a alcanzar un peso significativo, se hace necesario ampliar su implementación a otros sectores de los servicios y sobre todo de la industria. También se debería de dar a conocer el modelo entre las empresas de mayor dimensión y en empresas ya consolidadas con una cierta antigüedad en el mercado.

Las empresas que ya conocen el modelo y sus principios y han implementado el Balance del Bien Común, por regla general valoran positivamente sus resultados y los efectos que produce en su organización. La mayoría de ellas manifiestan querer seguir desarrollando el modelo por sus efectos positivos, sobre todo en lo que se refiere a la imagen corporativa y a la mejora de sus relaciones con sus *stakeholders*. Por tanto, parece oportuno seguir extendiendo el modelo a nuevos grupos de empresas y sectores. Ahora bien, del estudio también se deduce que el proceso de implementación del Balance del Bien Común puede resultar complejo y en determinados casos no se adapta con facilidad a la estructura de la empresa.

Plantear un BBC con las mismas características para cualquier sector y tamaño empresarial, a pesar de la flexibilidad que propone el modelo, puede resultar un problema para convencer a las empresas de su implementación.

La gran mayoría de las empresas poseen un nivel experimentado de aplicación de la Matriz del Bien Común, es decir, obtienen una puntuación entre 301 y 600 puntos sobre un máximo de 1.000 puntos. No hay ninguna empresa que se sitúe en el nivel más bajo (nivel de principiante). Esto nos permite afirmar que las empresas que implantan el BBC son empresas que parten de un determinado nivel de conciencia social y ambiental. En este sentido, para extender el modelo se haría necesario darlo a conocer también entre las empresas con menor nivel de responsabilidad social y ambiental.

Del análisis realizado sobre el triple impacto de la sostenibilidad (económico, social y ambiental) en las empresas de la EBC se obtienen las siguientes conclusiones. Desde el punto de vista social y ambiental, las empresas EBC se posicionan mejor en el mercado por: su comportamiento financiero ético (relación con bancos éticos e inversiones sociales y ambientales); por la mejor situación laboral de sus trabajadores (motivación, bienestar, clima laboral, relaciones entre trabajadores y gerencia y gestión participativa); por la relación directa y personal con sus clientes; y por su reputación corporativa. Por el contrario, tienen una posición de inferioridad en: la inserción sociolaboral (contratación de personas discapacitadas y de personas del municipio); la igualdad de género (peso de las mujeres en los órganos de gestión); en el control del impacto medioambiental (reducción de huella de carbono de sus proveedores y clientes y minimización de embalajes); y en el patrocinio de actividades locales (deportes, cultura e idioma).

Desde el punto de vista económico y financiero, las empresas europeas EBC se posicionan mejor en el mercado por: la imagen de marca y la calidad e innovación de productos/servicios y procesos de gestión. En cambio, se posicionan peor en variables productivas (reducción de costes y productividad) y financieras (beneficio e ingresos por ventas). No obstante, resulta preocupante observar que tienen también una posición baja en lo que se refiere a la diferenciación de sus productos y servicios, pues eso significa que no se está aprovechando adecuadamente la imagen de marca, la calidad e innovación y la mejora de los procesos de gestión.

En relación con la mejora de la creación de valor a partir de la implementación del BBC se pueden destacar las siguientes conclusiones. En la creación de valor social y ambiental se destaca: la mejora en el comportamiento ético de las finanzas (relaciones con bancos éticos e inversiones sostenibles); en sus relaciones con los trabajadores (motivación y bienestar, clima laboral, relaciones entre trabajadores y gerencia y gestión participativa); en sus relaciones con los proveedores (porcentaje de suministros sostenibles); y en sus relaciones con sus clientes (información justa y transparente, satisfacción de sus necesidades y reputación corporativa). En cambio, las mejoras son escasas en: la contratación de personas discapacitadas y empleados locales; en el peso de las mujeres en los órganos de dirección de las empresas; en los precios justos con sus proveedores y el control de sus condiciones laborales; en la distribución de los ingresos entre propietarios y trabajadores y en la minimización del embalaje y de la impresión de carbono por la logística con sus clientes; y en el patrocinio de actividades locales (deportes, cultura e idioma).

Si comparamos los niveles de mejora obtenidos con la posición que mantienen las empresas EBC en el mercado en lo que se refiere a la creación de valor social y ambiental, se observa: que las variables que mejor se posicionan son las que más mejoran; mientras que las que peor se posicionan son las que menos mejoran. Esto es preocupante, porque de esta manera no se consigue resolver el desfase que tienen estas empresas en lo que se refiere a: igualdad de género e integración de personas locales y discapacitadas; y al patrocinio de acciones en el ámbito local. Esto puede indicar que no se han tomado medidas correctoras en este sentido, posiblemente por la falta de implantación de un plan de mejora o de su inadecuada implementación. Dicho de otro modo, el BBC se está implantando de manera incompleta o insuficiente.

En lo que se refiere a la creación de valor económico y financiero por parte de las empresas EBC, se puede destacar que no obtienen una mejora significativa en ninguna de sus variables económicas y financieras al implantar el Balance del Bien Común. Esto nos puede indicar dos aspectos a valorar: 1) que las empresas EBC implantan el BBC con el fin de mejorar sus variables sociales y ambientales sin tener en cuenta las variables económicas y financieras o al menos las consideran en un segundo nivel de importancia; y 2) que en principio no parece que exista relación directa en la mejora entre los dos tipos de variables. Esto nos obliga a tener que realizar un análisis estadístico más elaborado, con el fin de analizar las relaciones existentes entre los dos tipos de impactos, los sociales y ambientales y los económicos y financieros.

6. Referencias bibliográficas

- Amigo, M.; Ribera, M. (2018) El Balance del Bien Común. En: Sanchis, J. R.; Amigo, M. (coord.). *El modelo de la Economía del Bien Común. Aplicación en la empresa/organización y casos prácticos*, Madrid: Delta Publicaciones, pp. 121-140.
- Beschorner, T. (2014) Creating shared value: The one-trick pony approach. *Business Ethics Journal Review*, Nº 17, Vol. 1, pp. 106-112.
- Campos, V. (2016) La economía social y solidaria en el Siglo XXI: un concepto en evolución. Cooperativas, B corporations y economía del bien común. *Oikonomics, Revista de economía, empresa y sociedad*, Nº 6, pp. 6-15.
- CESE (2016) *Dictamen del Comité Económico y Social Europeo sobre el tema “La Economía del Bien Común: un modelo económico sostenible orientado a la cohesión social”*, Dictamen ECO/378 – EESC- 2015-02060-00-00-AC-TRA (ES) 1/113, documento consultado en: <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/PDF/?uri=CELEX:52015IE2060&from=ES>.
- Chaves, R.; Monzón, J. L. (2018) La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, Nº 93, pp. 5-50.
- Chomsky, N.; Barsamian, D. (2002) *El bien común*. Madrid: Siglo XXI.
- Compés López, R.; Asensio Calatayud, I. (2014) Economía del bien común y minifundismo en el sector agroalimentario: el caso del Celler La Muntanya (Alicante) y la marca

- Microviña. *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros*, N° 237, pp. 181-209.
- Economy for the Common Good (2019) Economy for the Common Good Community. Enlace disponible en: <https://www.ecogood.org/en/community/>.
- Felber, C. (2008) *New Values for our Economy - an Alternative to Capitalism and Communism*. Viena: Deuticke.
- Felber, C. (2012) *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto
- Felber, C. (2014) *Dinero: de fin a medio*. Barcelona: Deusto.
- Foti, V. T.; Scuderi, A.; Timpanaro, G. (2017) The Economy for the Common Good: the expression of a new sustainable economic model. *Quality-Acces to Success*, N° 18, pp. 206-214.
- Fremeaux, S.; Michelson, G. (2017) The common good of the firm and humanistic management: conscious capitalism and economy of communion. *Journal of Business Ethics*, Vol. 145, N° 4, pp. 701-709.
- Groppa, O.; Sluga, M. L. (2015) Empresas y bien común. Caracterización de las empresas de economía y de comunión y empresas B en Argentina. *Cultura Económica*, N° 89, pp. 8-24.
- Guadarrama Sánchez, G. J. (2016) Partnering for the common good. Third social economy sector and solidarity economy. *Economía, Sociedad y Territorio*, N° 50, pp. 787-794.
- Martínez Charterina, A. (2013) Cooperativismo y economía del bien común. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, N° 47, pp. 185-198.
- Montesinos, J. A.; Montesinos, M. A. (2014) La Economía Social y Solidaria como alternativa económica. Bienes comunes y democracia. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, N° 15, pp. 55-75.
- Muñoz Martín, J. (2013) Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, N° 3, Vol. 7, pp. 76-85.
- Porter, M. E.; Kramer, M. (2011) The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, N° 1, Vol. 89, pp. 2-11.
- Rodríguez, C. (2018) El modelo de la Economía del Bien Común: fundamentos teóricos. En: Sanchis, J. R.; Amigo, M. (coord.). *El modelo de la Economía del Bien Común. Aplicación en la empresa/organización y casos prácticos*, Madrid: Delta Publicaciones, pp. 3-18.
- Sanchis, J. R.; Campos, V. (2018) Economía del Bien Común y Finanzas Éticas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, N° 93, pp. 241-264.