

Fonamentació teòrica del model de l'Economia del Bé Comú des de la perspectiva organitzativa

Theoretical framework of the Common Good Economy's model from the organizational perspective

JOAN R. SANCHIS-PALACIO & VANESSA CAMPOS-CLIMENT

UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

Article rebut: 15 de desembre de 2017
Sol·licitud de revisió: 6 de març de 2018
Article acceptat: 27 d'abril de 2018

Sanchis-Palacio, Joan R. & Campos-Climent, Vanessa (2018). Fonamentació teòrica del model de l'Economia del Bé Comú des de la perspectiva organitzativa. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 23, pp. 131-150.

Resum

L'Economia del Bé Comú (EBC) representa un model, que sense qüestionar la llibertat del mercat, proposa una visió més humana de l'economia, a través del bé comú i la cooperació. Es tracta d'un model global i integral que s'està desenvolupant sobretot en el camp de la microeconomia. L'objectiu del treball és, després d'identificar les característiques bàsiques del model de l'EBC, justificar els seus fonaments teòrics des del punt de vista organitzatiu, en particular, des de la teoria dels *stakeholders*. El Balanç del Bé Comú, com a eina que val per a implementar el model de l'EBC, utilitza una matriu de doble entrada, que serveix per a mesurar l'aportació de les empreses a la consecució dels principis dels drets humans a través de la seua relació amb els *stakeholders*.

Paraules clau: Economia del Bé Comú, Balanç del Bé Comú, Matriu del Bé Comú, Economia de l'empresa, *stakeholders*.

Resumen

La Economía del Bien Común (EBC) representa un modelo que, sin llegar a poner en cuestión la libertad de mercado, propone una visión más humana de la economía a través del bien común y la cooperación. Se trata de un modelo global e integral que se está desarrollando especialmente en el campo de la microeconomía. El objetivo de este trabajo es, una vez identificadas las características básicas del modelo del EBC, justificar sus fundamentos teóricos desde el punto de vista organizativo, en particular, desde la teoría de los *stakeholders*. El Balance del Bien Común, como herramienta que sirve para implementar el modelo de la EBC, utiliza una matriz de doble entrada, que sirve para medir la aportación

de las empresas en la consecución de los principios de los derechos humanos a través de su relación con los *stakeholders*.

Palabras clave: Economía del Bien Común, Balance del Bien Común, Matriz del Bien Común, Economía de la empresa, *stakeholders*.

Abstract

The Economy of the Common Good ^{ECB} represents a model that, without questioning market freedom, proposes a more humane vision of the economy, through the common good and cooperation. It is a global and comprehensive model that is being developed above all in the field of microeconomics. The objective of the work is, after identifying the basic characteristics of the ^{ECB} model, to justify its theoretical foundations from the organizational point of view, in particular, from Stakeholders' Theory. The Balance of the Common Good, as a tool that serves to implement the ^{ECB} model, uses a double entry matrix, which serves to measure the contribution of companies to the achievement of human rights principles through their relationship with the stakeholders.

Key Words: Economy for the Common Good, Balance for the Common Good, Matrix for the Common Good, Business Economics, Stakeholders.

INTRODUCCIÓ

Les noves economies intenten resoldre els excessos del sistema capitalista i les errades de mercat i suposen una visió crítica i fins i tot alternativa al model econòmic neoliberal, des d'una visió més humana i social de l'economia (Chomsky i Barsamian, 2002; Zamagni, 2007 i 2012; Krugman, 2012). Aquestes perspectives sorgeixen a partir del començament de segle xx i s'estenen sobretot a partir de l'esclat de la crisi financera de 2007 (Rifkin, 2010). Totes elles intenten donar resposta a les contradiccions del sistema econòmic dominant com són la incapacitat per a garantir una veritable llibertat de mercat (Peters, 2005), la democràcia econòmica i el manteniment de l'estat del benestar (Rodrik, 2011), els efectes perniciosos del creixement econòmic (Jackson, 2011) o els abusos del capitalisme financer (Taibo, 2006).

Històricament, també han anat sorgint noves perspectives pràctiques mitjançant les quals s'ha intentat reduir les externalitats negatives de les empreses com ara l'economia social, el tercer sector, l'economia solidària, l'economia sostenible o la responsabilitat social empresarial i més recentment l'economia circular i l'economia blava, entre d'altres. Malauradament, els resultats i els efectes d'aquests enfocaments són parcials i locals, de

manera que cadascun d'aquests de manera individual no són capaços de resoldre les greus contradiccions del capitalisme, mentre les desigualtats econòmiques han continuat augmentant de manera constant (Entrena Jiménez i Martínez-Rodríguez, 2013). No obstant això, la relació de tots aquests enfocaments mantenen una relació directa amb l'Economia del Bé Comú (Martínez Charterina, 2013; Montesinos i Montesinos, 2014).

És per aquest motiu que es fa necessari trobar un nou model econòmic, que done resposta a les necessitats econòmiques i socials actuals des d'una perspectiva global i integrada i amb un enfocament holístic. Un model que siga capaç d'integrar tots els nous enfocaments més humans, socials i ecològics de l'economia i oferir una resposta global. En aquest sentit, el 2008 es presenta el document «Nous valors per a l'economia» (Felber, 2008), en el qual el professor universitari i activista social Christian Felber planteja les bases per a un nou sistema econòmic alternatiu al capitalisme i al comunisme, que posteriorment, l'any 2010, arreplega en el seu llibre *L'Economia del Bé Comú*.¹

Els principis legals del model de l'Economia del Bé Comú (EBC) es basen en les constitucions o lleis bàsiques d'alguns estats, on s'assenyala que l'activitat econòmica ha de servir els interessos generals i el bé comú. En breu període, el moviment de l'EBC ha estat reconegut a Europa (Àustria, Alemanya, Suïssa, Espanya i Itàlia principalment), Amèrica del Nord i Llatinoamèrica i en prop de dues mil empreses d'uns quaranta països diferents.²

El model no rebutja el mercat com a institució, però sí que qüestiona el seu comportament actual i una gran part de les seues regles de joc, ja que se centra en l'interès individual i permet l'acumulació de la riquesa en mans d'uns pocs. Per a assegurar el bé comú, cal canviar aquestes regles, i substituir la competència per la cooperació i la participació democràtica i aconseguint que el creixement i els diners no siguen un fi en si mateix sinó un mitjà per a aconseguir el benestar de les persones i la millora de la seua qualitat de vida.

El model està patint diferents tipus de crítiques, principalment des de la perspectiva neoliberal (Rallo, 2013). Un punt comú en la majoria d'aquestes crítiques és el que fa referència a la manca de rigor científic i acadèmic en els postulats del model. Precisament és això el que justifica

1 L'edició original en alemany és de 2010, encara que posteriorment es tradueix a altres llengües, com ara el castellà al 2012 (Felber, 2012). Existeix una versió actualitzada en castellà del llibre, de 2015.

2 Dades disponibles a la web de l'Associació Internacional de l'Economia del Bé Comú <https://www.ecogood.org/en/>. [Consultat el 4 de gener de 2018.]

l'objectiu d'aquest treball: el que s'hi pretén és donar suport acadèmic al model, mitjançant la demostració de la seua relació i fonamentació en diferents teories i enfocaments procedents de l'economia de l'empresa com a disciplina científica. L'objectiu, per tant, és donar al model de l'EBC una fonamentació teòrica i demostrar així la seua validesa com a model econòmic des de la perspectiva organitzativa.

La metodologia del treball ha consistit a relacionar les característiques del model de l'EBC amb una de les teories en què se sustenta el seu principal instrument, que és la Matriu del Bé Comú. Aquesta matriu, per a mesurar el Balanç del Bé Comú de l'empresa i calcular la seua contribució al bé comú, utilitza com una de les seues dimensions, els *stakeholders* o grups d'interès. El treball s'ha estructurat en quatre apartats, a més d'aquest primer d'introducció. En el segon apartat es descriuen els fonaments i les característiques del model de l'EBC, en particular els referents a la seua dimensió organitzativa i més en concret, a l'ús dels *stakeholders* com a dimensió de la Matriu del Bé Comú. En el tercer apartat s'analitza la teoria dels *stakeholders* per a donar-li suport científic al model. En el quart i últim apartat es presenten les conclusions del treball, on s'inclouen també els reptes als quals s'ha d'enfrontar el model durant els propers anys per a consolidar la seua posició com a nou enfocament econòmic de tipus global.

1. LA DIMENSIÓ ORGANITZATIVA DEL MODEL DE L'ECONOMIA DEL BÉ COMÚ

El model de l'EBC està basat en un enfocament sostenible de l'economia, segons el qual aquesta ha d'estar al servei de les persones. Les regles de joc bàsiques del capitalisme, que són l'afany de lucre i la competència, han de ser substituïdes per la contribució al bé comú i la cooperació (Ordóñez Roig, 2014). El fi de l'economia no ha de ser el creixement ni els diners, sinó la felicitat i el benestar de les persones. Per a aconseguir aquests objectius, el model de l'EBC proposa solucions des de la doble perspectiva de la macroeconomia i la microeconomia.³ Els aspectes que fan referència a les propostes del model de l'EBC i que resumim a continuació, estan arreplegats en Felber (2012).

3 Els aspectes que fan referència a les propostes del model de l'EBC i que es resumeixen a continuació, estan arreplegats a Felber (2012).

Des del punt de vista de la macroeconomia, el model proposa la substitució del producte interior brut (PIB)⁴ pel producte del bé comú (PBC) i inclou en el seu mesurament aspectes com ara la cohesió social, la solidaritat, la participació, la qualitat democràtica, la política mediambiental, el repartiment just dels beneficis, la igualtat de gènere, la igualtat salarial, etc. El creixement econòmic no ha de ser un fi en sí mateix sinó el mitjà per a aconseguir els fins del bé comú, que són reduir la petjada ecològica i aconseguir la sostenibilitat del territori. El model proposa mesures concretes com la reducció de la jornada laboral (entre 30 i 33 hores setmanals); una cooperació monetària global per al comerç mundial; l'ús de monedes regionals com a complement de la moneda nacional per a evitar l'especulació dels diners; la creació d'una zona del comerç just denominada *zona del bé comú*;⁵ la creació d'un banc central democràtic controlat per la ciutadania que tindrà el dret exclusiu de l'emissió de diners, finançarà l'estat mitjançant crèdits sense interessos i oferirà els serveis d'estalvi i de crèdit amb criteris ètics i socials,⁶ i l'establiment de límits als ingressos (màxim de 10 vegades el salari mínim) i els patrimonis i l'aprovació d'avantatges legals per a totes aquelles empreses que acomplisquen amb els criteris del Balanç del Bé Comú, entre altres aspectes.

Des del punt de vista de la microeconomia, el model de l'EBC proposa el Balanç del Bé Comú (BBC) com a l'instrument adequat per a mesurar l'èxit d'una organització en la seua contribució al bé comú (Felber, 2015). L'èxit empresarial ja no depèn de la seua capacitat per a generar beneficis econòmics i financers, sinó del seu impacte social, és a dir, del benefici que l'empresa pot generar en la societat i, en general, en els seus grups d'interès o *stakeholders*. El model va més enllà de la responsabilitat social empresarial clàssica, i proposa que el BBC acomplisca amb vuit metacriteris: universal, mesurable en punts neutrals, comparable entre empreses, comprensible per a totes les parts interessades, públic, auditat de forma externa, obligatori i amb conseqüències legals. Com millor és el resultat, més baixos els impostos, aranzels, interessos, etc., segons el lema «amb ètica a l'èxit». El balanç financer de l'empresa ja no és el fi, sinó l'instrument per a aconseguir el benefici social.

4 Aquest indicador presenta insuficiències destacades, segons es descriu en l'informe de la Comissió sobre el Mesurament del Desenvolupament Econòmic i del Progrés Social, dirigit per Joseph Stiglitz, Amartya Sen i Jean-Paul Fitoussi i dut a terme per encàrrec del president de França Nicolas Sarkozy el 2008 (Stiglitz *et al.*, 2013).

5 Aquest aspecte és analitzat per l'autor a la seua última obra (Felber, 2018).

6 Els aspectes monetaris són també rellevants per a Felber, com es pot apreciar en altres obres seues com Felber (2013) i Felber (2014).

És des d'aquesta perspectiva microeconòmica com el model de l'EBC adquireix una dimensió organitzativa. Convé assenyalar que a diferència d'altres models o perspectives, el model organitzatiu de l'EBC s'aplica a qualsevol tipus d'empresa, siga pública o privada o tinga o no ànim de lucre. El BBC s'utilitzarà per part d'empreses privades, empreses públiques, administracions públiques i entitats no lucratives; a diferència de models com el de les B Corporations, que sols s'utilitza en empreses privades, o el de l'economia social, que només serveix per a empreses que no pertanyen ni al sector públic ni al sector privat capitalista (Campos, 2017).

L'any 2010 (primer any d'implantació del model de l'EBC a les empreses), elaboraren el BBC 70 empreses, de les 400 empreses i 70 organitzacions que donaven suport al model. En l'actualitat, el nombre ha augmentat fins a les 1.264 empreses i 157 associacions, i els grups de suport més notables es troben a Àustria, Alemanya, Itàlia, Suïssa, Espanya i Llatinoamèrica.⁷

L'eina adequada i necessària per a la realització del Balanç del Bé Comú és la Matriu del Bé Comú, a través de la qual s'aconsegueix interrelacionar els valors universals de la dignitat humana, la solidaritat i la justícia social, la sostenibilitat ecològica i la transparència i codecisió amb els grups d'interès o de contacte de l'empresa (proveïdors, propietaris i socis financers, treballadors, clients i altres empreses i entorn social). Això genera 20 valors d'intersecció que mitjançant la quantificació numèrica (punts obtinguts), permet mesurar el grau d'aportació de l'empresa al Bé Comú (amb un màxim de 1.000 punts). Les relacions entre tots aquests conceptes s'arreglen a la Matriu del Bé Comú, que apareix a la figura 1.

7 Es pot aconseguir informació actualitzada sobre això a la web de l'Associació Federal Espanyola per al Foment de l'Economia del Bé Comú: www.economia-del-bien-comun.org. [Consultat el 4 de gener de 2018].

Figura 1
Matriu del Bé Comú⁸

Valor <i>stakeholders</i>	Dignitat humana	Solidaritat i justícia social	Sostenibilitat ecològica	Transparència i codecisió
Proveïdors/es	A1. Dignitat humana cadena subministrament	A2. Solidaritat i justícia social en la cadena de subministrament	A3. Sostenibilitat ecològica en la cadena de subministrament	A4. Transparència i codecisió en la cadena de subministrament
Propietaris/àries i socis financers	B1. Actitud ètica en l'ús de recursos financers	B2. Actitud social en l'ús de recursos financers	B3. Inversions socioecològiques i ús apropiat de fons	B4. Propietat i codecisió
Persones empleades	C1. Dignitat humana en el lloc de treball	C2. Configuració dels contractes de treball	C3. Foment del comportament ecològic dels treballadors	C4. Codecisió interna i transparència
Clientela i altres empreses	D1. Relacions ètiques amb la clientela	D2. Cooperació i solidaritat amb altres empreses	D3. Impacte ecològic per la utilització i gestió de residus	D4. Participació de la clientela i transparència del producte
Entorn social	E1. Significat i impacte social dels productes	E2. Contribució a la comunitat	E3. Reducció dels impactes ambientals	E4. Transparència i codecisió social

Font: www.economia-del-bien-comun.org

Podem dir, per tant, que el model de l'EBC és un enfocament global i integral, i ofereix tant una visió macro com micro de l'economia. Com assenyalen Compés i Asensio (2014: 95), «Açò significa que l'EBC té un abast global, amb aplicacions micro i macro, tant per a les empreses com per als governs i les institucions, i que va més enllà del tipus d'empresa i les cer-

⁸ Aquesta matriu correspon a la versió 5.0, que és la versió creada el 2017. S'ha d'assenyalar que la matriu original s'ha anat modificant a partir dels canvis que s'han anat introduint al llarg del temps, de forma que ja han existit cinc versions. La primera es va implantar per les empreses ATTAC al 2010.

tificacions a l'ús, ja que el que ofereix és un model de conducta i acompliment empresarial al qual es poden acollir tot tipus d'organitzacions».

En tot cas, el desenvolupament i la implementació del model de l'EBC s'ha produït d'una manera més extensa i àmplia al camp de la microeconomia, com ho demostren les més de cinc-centes empreses que ja estan implantant el Balanç del Bé Comú, per la qual cosa a continuació ens centrarem en la fonamentació teòrica del model des de la perspectiva de l'Economia de l'Empresa, i hi analitzarem concretament la teoria dels *stakeholders* com l'enfocament que dona suport acadèmic al BBC, una de les principals ferramentes que sostenen el model proposat per Felber.

2. FONAMENTACIÓ TEÒRICA DEL MODEL ORGANITZATIU DE L'EBC: LA TEORIA DELS *STAKEHOLDERS*

Com ja s'ha assenyalat, el model de l'EBC s'ha implantat, des del seu naixement al 2010, en l'àmbit de les empreses i organitzacions sota un enfocament *bottom-up* o de baix cap a dalt. Des d'aquesta perspectiva, podem dir que el model ofereix ferramentes a partir d'un enfocament organitzatiu com és el Balanç del Bé Comú i la seua eina, la Matriu del Bé Comú.

El Comitè Econòmic i Social Europeu (CESE), en el seu Dictamen de 2016 sobre «la Economía del Bien Común: un modelo económico sostenible orientado a la cohesión social», reconeix el model de l'EBC com un model econòmic basat en la sostenibilitat i la cohesió social. En el punt 1.2 assenyalava que «l'Economia del Bé Comú és un enfocament holístic on els seus conceptes estan a prop dels valors fonamentals de l'Economia Social, l'Economia Circular, l'Economia Participativa, l'Economia de la Funcionalitat, l'Economia Basada en els Recursos i l'Economia Blava».⁹

Per tant, la Unió Europea destaca que l'EBC està pròxima a l'economia basada en els recursos, un dels principals enfocaments de l'Economia de l'Empresa (Peteraf, 1993). Segons aquesta teoria, els factors interns són els que garanteixen l'èxit de les organitzacions (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991), dins dels quals s'inclouen aquelles capacitats associades al capital humà i al capital intel·lectual, que són les que tenen un potencial més elevat per a afavorir avantatges competitius sostenibles (Barney i Wright, 1998). Precisament, el model de l'EBC posa l'èmfasi en les persones sobre el capital i des-

⁹ Es pot consultar a http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=uriserv:OJ.C_.2016.013.01.0026.01.SPA&toc=OJ:C:2016:013:TOC. [Consultat el 4 de gener de 2018].

taca el paper de la participació directa i de la cooperació com a capacitats clau en el desenvolupament de les organitzacions. L'enfocament dels recursos i capacitats dona suport teòric al model de l'EBC en proporcionar-li la base sobre la qual recolzar el comportament de les empreses que l'implementen; comportament que en centrar-se en les persones i les seues relacions socials, els dona continuïtat a llarg termini i, per tant, sostenibilitat. A més, el model s'acobla perfectament a un enfocament més avançat, com és l'enfocament de les capacitats dinàmiques, segons el qual les capacitats de l'empresa s'han d'adaptar i reconfigurar al mateix ritme amb què es produeixen els canvis en l'entorn (Eisenhardt i Martin, 2000). El model de l'EBC és un procés organitzacional a través del qual les empreses poden millorar la seua situació, tant interna com externa, contribuir així al progrés econòmic i social, tant propi com del territori, i aconseguir-ne la sostenibilitat.

Un altre element destacat del model de l'EBC és la sostenibilitat, concepte que sorgeix i a partir de la teoria del Desenvolupament Sostenible i que s'hi fonamenta, i que estableix una triple dimensió de l'empresa (econòmica, social i ecològica o mediambiental) per a garantir la supervivència de l'empresa a llarg termini (Panwar *et al.*, 2006). El model de la sostenibilitat es dissenya inicialment mitjançant les aportacions de Carroll (1991) i la seua piràmide o el Triple Bottom Line o Triple Balanç de Elkington (1997) i està justificat a partir de la Responsabilitat Social Empresarial (De George, 1995) i altres conceptes relacionats com el govern corporatiu (Chandler, 1977) o la ciutadania corporativa (Zadek, 2000). També han sorgit amb posterioritat altres models de negoci basats en la sostenibilitat com el model Canvas de triple capa (Osterwalder i Pigneur, 2010; Joyce *et al.*, 2015). La Responsabilitat Social Empresarial i els valor ètics (González Esteban i García Marzá, 2006) són dos aspectes claus que fonamenten des de les seues arrels el model de l'EBC.

L'enfocament de la Responsabilitat Social Empresarial ha estat superat a nivell teòric, en la mesura en què les empreses han ampliat el seu enfocament des d'un punt de vista estratègic (Husted i Salazar, 2006). Així ho fa el model de l'EBC, tenint en compte que podem dir que es fonamenta en el model teòric de Porter i Kramer (2006; 2011) sobre la creació de valor compartit. La creació de valor en les organitzacions presenta dos enfocaments diferents segons la literatura: la perspectiva dels clients i la perspectiva de la firma. La primera se centra en la percepció del valor per als clients (interns i externs) mentre que la segona se centra en la creació i apropiació del valor per part de l'organització (Martelo-Landroguez *et al.*, 2013). Es podria dir, per tant, que hi ha dos tipus de valor: 1) el valor eco-

nòmic, que fa referència al valor que s'apropia l'empresa en forma de beneficis econòmics i financers; i 2) el valor social, que és el valor que l'empresa genera en la societat o que l'empresa transfereix als seus clients i a altres grups d'interès, tant interns (empleats) com externs (societat).

Segons Porter i Kramer (2011), la intersecció entre el valor econòmic i el valor social és el que s'anomena *valor compartit*. Segons aquesta perspectiva, la creació de valor social influeix positivament en la creació de valor econòmic i garanteix la sostenibilitat de l'empresa. D'acord amb aquest nou enfocament, la visió de la RSE és ja insuficient, ja que es tracta d'accions concretes que en la majoria dels casos busquen un objectiu purament econòmic o financer o una millora de la imatge de l'empresa a través del màrqueting. Aquests dos enfocaments de la RSE, Tirole (2017) els denomina la RSE basada en el desig de les parts implicades en l'empresa o la RSE basada en la filantropia. Davant d'aquestes dues postures, hi hauria una tercera, també segons Tirole (2017), que correspondria a una visió a llarg termini i que encaixaria amb la Teoria del Desenvolupament Sostenible analitzada anteriorment. Porter i Kramer (2011), en canvi, consideren que l'enfocament de la RSE estaria superat per l'enfocament de la creació de valor compartit (CVC), atès que amb aquest nou enfocament, les accions de tipus social i mediambiental que pren l'empresa, contribueixen directament a crear valor econòmic. A les empreses que adopten aquest enfocament, Porter i Kramer les denominen «empreses híbrides», i serien aquelles que basen la seua sostenibilitat en la viabilitat econòmica garantida a través de la creació de valor social. Es tracta d'eliminar els límits entre les organitzacions sense ànim de lucre i les que tenen ànim de lucre. Les primeres són incapaces de garantir la seua viabilitat econòmica mentre que les segones posen en perill la seua continuïtat a llarg termini per no contribuir al progrés social.

Entenem, per tant, que existeix una relació molt estreta entre el model de l'EBC de Felber (2012) i el model CVC de Porter i Kramer (2011), atès que mentre el primer pretén transformar l'empresa (independentment de la seua forma jurídica i de l'existència o no d'ànim de lucre) per a garantir-ne la sostenibilitat, de la mateixa manera que ho fa el model CVC. El model de l'EBC, a diferència d'altres models com ara el de l'Economia Social (que sols és aplicable a empreses d'unes característiques molt concretes que no són ni empreses públiques ni empreses privades de capitals) o de les B Corporation (que sols és aplicable a les empreses privades), és un model que es proposa per a qualsevol tipus d'organització, pública o privada i de

capitals o d'economia social, encara que el seu referent sempre són les empreses de l'Economia Social (Gómez Calvo i Gómez-Álvarez, 2016).

Retornant a l'estudi de la Responsabilitat Social Empresarial, podem dir que els dos grans corrents o enfocaments enfrontats dins d'aquest camp són: l'enfocament neoliberal liderat per Milton Friedman (1962), que defensa la maximització del benefici econòmic com l'objectiu prioritari per a les empreses i assenjala que les accions de RSE afecten negativament a aquest benefici i a la seua supervivència, per la qual cosa la RSE hauria d'estar centrada en un estricte marc de seguretat econòmica i jurídica; i l'enfocament dels *stakeholders* (Kelly *et al.*, 1997), segons el qual les organitzacions han de satisfer els interessos dels diferents grups d'interès, i contribuir a la sostenibilitat del marc social i institucional, atès que d'aquesta manera les empreses aconseguixen a la vegada millorar també el seu benefici econòmic (Donaldson, 1982) i fins i tot es poden convertir en una font d'avantatge competitiu sostenible basat en la diferenciació (Porter i Kramer, 2002). El model de l'EBC arreplega el comportament socialment responsable com a pràctiques habituals en les empreses que l'implementen. Aquest apareix de manera explícita en la Matriu del Bé Comú pel que fa a les actuacions de l'empresa amb els seus diferents *stakeholders*.

La teoria dels *stakeholders* té els seus orígens en Freeman (1984) i assenjala que per a l'empresa el que és important és considerar l'interès de cadascun dels diferents agents que hi mantenen alguna relació a l'hora de fixar objectius i de portar endavant les accions necessàries per a aconseguir-los. D'aquesta manera, l'enfocament de l'objectiu únic, generalment el de la maximització del benefici econòmic, és substituït per un enfocament multiobjectiu on s'intenta satisfer a tots els agents que poden estar influïts per l'activitat econòmica que fa l'empresa. Aquesta teoria s'oposa a la teoria dels *shareholders*, segons la qual l'empresa ha de prioritzar els objectius dels seus propietaris (maximització del valor de les seues accions) (Harrison i Freeman, 1999). L'enfocament dels grups d'interès permet que l'empresa actue amb una visió global i integrada, incorporant en les seues accions els interessos i els objectius de la resta d'agents (clients, proveïdors, treballadors, societat en el seu conjunt). Amb l'aplicació d'aquesta teoria, resulta més fàcil implementar accions de RSE, raó per la qual és un enfocament apropiat per a la implementació del model de l'EBC.

A més, el model de l'EBC reforça l'enfocament dels *stakeholders*, en introduir com a objectiu general compartit per tots els grups d'interès, el bé comú, que en aquest cas seria garantir la supervivència de l'empresa alhora que es milloren també les condicions econòmiques i socials de la comunitat

local (el territori) i la societat en el seu conjunt. D'altra banda, l'aplicació d'aquesta teoria al model de l'EBC fonamenta també el principi de la participació i la transparència, ja que a través de les relacions amb tots els *stakeholders*, es garanteix l'aplicació d'aquests dos principis. Primer, la participació és una eina imprescindible per a treballar amb aquest enfocament; i segon, la transparència assegura la igualtat de condicions a l'hora de fixar objectius i d'implementar les accions necessàries per a aconseguir-los.

La Matriu del Bé Comú, ferramenta clau per a la implantació del BBC, està estructurada entorn dels diferents *stakeholders* o grups d'interès que mantenen alguna relació amb l'empresa. Els que es recullen en la matriu són cinc: 1) proveïdors, 2) propietaris i socis financers, 3) empleats, 4) clients i altres empreses, i 5) l'entorn social. Mitjançant la metodologia utilitzada en la matriu, el que es fa és relacionar cadascun dels cinc grups de *stakeholders* amb els quatre principis bàsics, que són 1) la dignitat humana, 2) la solidaritat i la justícia social, 3) la sostenibilitat ecològica, i 4) la transparència i codecisió (o participació). D'aquesta manera, a través de la Matriu del Bé Comú es fixen unes variables determinades per a definir la relació entre cadascun dels principis bàsics i cada un dels *stakeholder*. L'empresa pot aconseguir, mitjançant aquesta metodologia, implicar els seus *stakeholders* en l'aplicació dels criteris socials i ecològics en la seua gestió.

En general, mitjançant la Matriu del Bé Comú, el model de l'EBC planteja mesures concretes perquè l'empresa i els seus *stakeholders* puguin seguir una gestió ètica, social i mediambiental. La relació amb els seus proveïdors està basada en la cadena de subministrament o sistema de valor, i l'objectiu és aconseguir una gestió dels subministraments ètica, social i mediambiental a través d'accions enfocades als seus productes i serveis com ara garantir un preu just, establir una col·laboració basada en la igualtat de tractament (condicions justes) i reforçar les relacions amb les empreses més pròximes des del punt de vista del territori (gestió de proximitat). Les relacions amb els seus finançadors han d'estar basades també en criteris ètics i socials, de manera que s'hi potenciarà un sistema de finançament basat en les relacions amb bancs ètics i socials i la realització d'inversions amb retorn social i mediambiental. La relació amb els seus treballadors se sustenta en la dignitat humana en el lloc de treball a través de la qualitat en el lloc de treball i la igualtat, la configuració dels contractes de treball a través d'un repartiment just del volum de feina, el foment del comportament ecològic dels treballadors (alimentació, mobilitat en el lloc de treball, cultura de l'organització i petjada ecològica) i l'establiment de mecanismes que assegurin la codecisió, participació directa i democràtica i la transparència. La relació amb els seus

clients han d'estar basades en la venda ètica, la cooperació i la solidaritat amb altres empreses (cooperació en tot l'àmbit de negoci), la concepció ecològica dels productes i serveis (impacte ecològic i gestió ecològica dels residus) i la coparticipació en la cadena de subministrament i la transparència dels productes (sistema d'informació compartit). Finalment, la relació amb l'entorn social ha d'incloure el control de l'impacte dels productes i serveis sobre l'entorn (garantint un impacte social i ecològic adequat), la contribució al territori (destinant una part dels seus beneficis econòmics a la millora del desenvolupament econòmic i social de la comunitat), la reducció dels impactes ambientals, la minimització del repartiment de guanys i beneficis a externs (gestió ètica dels dividendes) i la transparència social i participació en les decisions de l'empresa.

Per tant, podem afirmar sense cap dubte que el model de l'EBC es basa en la teoria dels *stakeholders* per a la seua implantació en l'àmbit de les empreses. Com assenyala Campos (2016: 13), «com en el cas de les B Corp, també es basa en l'enfocament dels *stakeholders* per a dissenyar un sistema d'auditoria del bé comú. Amb aquesta auditoria es pretén avaluar el grau d'acompliment dels criteris socials. L'instrument en què es basa és la denominada Matriu del Bé Comú, en la qual es defineixen una sèrie de variables lligades a diferents *stakeholders*».

3. CONCLUSIONS: REPTES DE FUTUR DEL MODEL DE L'EBC

L'EBC representa un nou model alternatiu al capitalisme, que podria convertir-se en un nou paradigma econòmic a seguir. De fet, el model s'està estenent amb força pel tot el món i la seua implementació arriba cada vegada a més empreses: més de mil empreses recolzen el model i vora cinc-centes estan implementant ja el balanç del bé comú a Europa i a Llatinoamèrica. Els seus principis, valors i normes no són nous, el model no inventa res, sinó que el que fa és recollir una part important dels valors que han regit el funcionament de les empreses de l'Economia Social i de les Cooperatives a Europa, així com els diferents aspectes que arpleguen moltes altres teories i enfocaments ja contrastats, i ordenar-los de manera adequada. Tanmateix, la seua aportació, el seu valor afegit, és que ho fa des d'un plantejament global, que inclou tant l'àmbit macro com el micro de l'economia, i des d'un enfocament universal (mundial), per la qual cosa se suma als processos de globalització però des d'una perspectiva positiva en

favor de les persones i no del capital. Per tant, l'EBC pot ser la verdadera palanca del canvi econòmic i social que tant necessitem.

No obstant això, hem de ser conscients que es tracta d'un moviment encara incipient, amb només sis anys de vida, i d'una implantació encara limitada, el que fa molt difícil fer una valoració real del seu grau d'impacte i de repercussió. La seua implementació en l'àmbit de la macroeconomia és escàs, encara que planteja mesures concretes, així com la millora dels indicadors d'un sistema econòmic a través de l'ús del Producte del Bé Comú (PBC). Però falta un desenvolupament i una concreció de les variables que inclouen el PBC amb indicadors específics.

La implementació més alta s'està donant en l'àmbit de la microeconomia, on s'ha convertit en un model organitzatiu que està implantant ja amb èxit un conjunt d'empreses, tant públiques com privades, amb ànim de lucre algunes i sense ànim de lucre altres (a diferència d'altres models que són més exclusius). És precisament ací on resideix la seua major força, al poder ser explicat pels fonaments de diferents enfocaments o teories procedents de l'Economia de l'Empresa, que estan fortament avalades per múltiples treballs teòrics i estudis empírics, com ara la teoria dels recursos i capacitats, la teoria del desenvolupament sostenible i especialment per la teoria dels *stakeholders*. Aquesta última teoria s'utilitza per a dissenyar la Matriu del Bé Comú, que és la ferramenta principal del Balanç del Bé Comú dins de l'enfocament organitzatiu del model. En aquest sentit, un dels reptes del model hauria de consistir a fer una revisió de l'enfocament patriarcal i androcèntric de la teoria dels *stakeholders*, que el mateix Freeman reconeix el 1994 (Wicks *et al.*, 1994), i substituir-lo per una visió col·laborativa i igualitària, més pròpia del model de l'EBC.

Per tant, es pot concloure que es tracta d'un model organitzatiu amb una base teòrica sòlida i amb un enfocament holístic (global i integrador); el que ens permet refutar aquelles crítiques que el consideren un model sense rigor acadèmic i científic i aquelles altres que assenyalen que es tracta d'un simple enfocament basat en la responsabilitat social i l'ètica empresarial.

Tot i això, el model de l'EBC, en la seua visió organitzativa, presenta una sèrie de limitacions que convé assenyalar per tal de resoldre-les. Encara que la Matriu i el Balanç del Bé Comú se sustenta en models ja contrastats com el Model Canvas de triple capa, la Triple Bottom Line o les Memòries de Sostenibilitat del GRI, les variables i els indicadors que utilitza requereixen d'una més elevada precisió. En aquest sentit, seria important fer una anàlisi metodològica amb la finalitat de justificar les variables i els ítems utilitzats per al seu mesuratge mitjançant la literatura existent i demostrar

així la seua validesa metodològica i estadística. Una altra limitació del model és que no hi ha una connexió i una interrelació entre les variables considerades en la matriu, sinó que se'n mesura cadascuna de manera aïllada, sense establir cap interrelació estadística, quan realment sí que existeix relació entre les variables utilitzades. En aquest sentit, seria interessant analitzar la possibilitat de crear un model economètric que permeta analitzar les relacions entre les variables utilitzades.

Finalment, i com aportació més interessant, pensem que s'hauria de dissenyar una nova eina amb la finalitat de proporcionar a les empreses que estan implementant el model de l'EBC, la seua gestió estratègica. El model, a través del BBC, proposa mesurar el grau d'aportació de l'empresa al bé comú amb l'objectiu d'establir compensacions i avantatges fiscals i administratius a les empreses que més hi aporten. Però també cal una ferramenta de direcció estratègica que permeta a les empreses formular i implementar les estratègies a seguir. Es podria utilitzar el *balanced scorecard* o quadre de comandament integral de triple capa o triple dimensió com a eina estratègica, que podria prendre el nom de *Quadre de Comandament Integral del Bé Comú* (CMIBC). Aquesta eina, de la manera que la plantegen Kaplan i Norton (2001), arreplega quatre enfocaments diferents de les organitzacions: el financer, el comercial o dels clients, l'intern del negoci i el de l'aprenentatge i el coneixement. Amb aquestes quatre dimensions, l'empresa pot definir amb profunditat la seua proposta de valor econòmic. Però per a fer una proposta de valor social i mediambiental, que és intrínseca al model de l'EBC, s'ha d'incloure una nova perspectiva, la perspectiva social, que incorpora el compromís de l'empresa amb la societat i el seu entorn més pròxim. Ja hi ha alguns estudis que han incorporat la perspectiva social a l'anàlisi del Quadre de Comandament Integral com: mesures no financeres de responsabilitat social (Lusk et al., 2006), cinquena perspectiva de qüestions socials i mediambientals que defineixen un Quadre de Comandament Integral Sostenible (Sustainability Balanced Scorecard) (Figge et al., 2002) o afegeixen una cinquena perspectiva denominada Societat i Planeta (Responsive Balanced Scorecard) (Van der Woerd i Van Den Brink, 2004).

La cinquena perspectiva aplicada al model de l'EBC s'hauria de mesurar amb variables i indicadors concrets, com també es fa a la Matriu del Bé Comú, com poden ser les aportacions dineràries de l'empresa per al desenvolupament econòmic i social del territori o les accions concretes adreçades a reduir l'impacte de l'empresa sobre el medi ambient. L'últim pas del procés consistiria a dissenyar un mapa estratègic (Kaplan i Norton, 2004)

mitjançant el qual entren en relació els actius intangibles de l'empresa amb la creació de valor i s'establisquen els vincles de causa-efecte entre cadascuna de les cinc perspectives, de manera que es connecten els objectius estratègics de l'empresa amb els inductors que els faran possibles.

El model de l'EBC ofereix una visió global i integrada, que amb un enfocament estratègic, podria convertir-se en un instrument al servei de les empreses amb un gran potencial de sostenibilitat, que així n'assegurarien l'èxit.

BIBLIOGRAFIA

- Barney, Jay B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, Jay B. & Wright, Patrick M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- Campos Climent, Vanessa (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*, 6, 6-15.
- Carroll, Archie B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Chandler, Alfred Dupont (1977). *The Visible Hand. The Managerial Revolution in American Business*. Cambridge: Harvard University Press.
- Chomsky, Noam & Barsamian, David (2002). *El bien común*. Madrid: Siglo XXI.
- Compés López, Raúl & Asensio Calatayud, Iñaki (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*, 237, 181-209.
- De George, Richard T. (1995). *Business Ethics*. Nova Jersey: Englewood Cliffs.
- Donaldson, Thomas (1982). *Corporations and Morality*. Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Eisenhardt, Kathleen M. & Martin, Jeffrey A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.

- Elkington, John (2004). Enter the triple bottom line. En Henriques, Adrian & Richardson, Julie (Eds.). *The triple bottom line: does it all add up?* (82-95). Londres: Ed. Earthscan.
- Entrena Jiménez, Socorro & Martínez Rodríguez, Francisco Miguel (2013). Educación y cambio social: del capitalismo neoliberal a la economía del bien común. En Torío López, S., García-Pérez, O., Peña Calvo, J.V. & Fernandez García, C.M. (coordinadores). *Crisis social y Estado del Bienestar: las respuestas de la pedagogía social*, 72-77.
- Felber, Christian (2008). *New Values for our Economy - an Alternative to Capitalism and Communism*, Deuticke.
- Felber, Christian (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto
- Felber, Christian (2013). *Salvemos el euro*. Madrid: Anaya Multimedia.
- Felber, Christian (2014). *Dinero: de fin a medio*. Barcelona: Deusto.
- Felber, Christian (2015). *Change Everything: Creating an Economy for the Common Good*. Zen Books.
- Felber, Christian (2018). *Por un comercio mundial ético*. Barcelona: Deusto.
- Figge, Frank, Hahn, Tobias, Schaltegger, Stefan & Wagner, Marcus (2002). The Sustainability Balanced Scorecard - Theory and Application of a Tool for Value-Based Sustainability Management. Gothenburg Greening of Industry Network Conference, 1-32.
- Freeman, R. Edward (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman 46.
- Friedman, Milton (1962). *Capitalism and Freedom*. Chicago: University of Chicago Press.
- Gómez Calvo, Verónica & Gómez Alvarez, Rosario (2016). La economía del bien común y la economía social y solidaria, ¿son teorías complementarias? CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 87, 257-294.
- González Esteban, Elsa & García Marzá, Domingo (2006). La responsabilidad social empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial, *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 6, 157-170.
- Harrison, Jeffrey S. & Freeman, R. Edward (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Husted, Bryan W. & Salazar, José de Jesús (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91.

- Jackson, Tim (2011). *Prosperity without Growth: Economics for a Finite Planet*. Londres: Routledge.
- Joyce, Alexandre, Paquin, Raymond L. i Pigneur, Yvone (2015). The triple layered business model canvas: a tool to design more sustainable business models. Nancy: ARTEM Organizational Creativity International Conference.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kaplan, Robert S. & Norton, David P. (2004). *Mapas estratégicos*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kelly, Gavin, Kelly, Dominic & Gamble, Andrew (eds.) (1997). *Stakeholder Capitalism*. Londres: Macmillan Press Ltd.
- Krugman, Paul (2012). *Acabad ya con esta crisis*. Barcelona: Crítica.
- Lusk, Edward J., Halperin, Michael & Zhang, Bao Dong (2006). The Balanced Scorecard: Suggestions for Rebalancing. *Problems and Perspectives in Management*, 4(2), 100-114.
- Martelo Landroguéz, Silvia, Barroso Castro, Carmen & Cepeda-Carrión, Gabriel (2013). Developing an integrated vision of customer value. *Journal of Services Marketing*, 27(3), 234-244.
- Martínez Charterina, Antonio (2013). Cooperativismo y economía del bien común. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 47, 185-198.
- Montesinos, Jaime Abad & Montesinos, Mercedes Abad (2014). La economía social y solidaria como alternativa económica. Bienes comunes y democracia. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 15, 55-75.
- Ordóñez Roig, Vicente (2014). Economía, valores y democracia. Diálogo con Christian Felber. *Recerca. Revista de Pensament i Anàlisi*, 15, 153-161.
- Osterwalder, Alexander & Pigneur, Yves (2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries*. Nova York: John Wiley & Sons.
- Panwar, Rajat, Rinne, Thomas, Hansen, Eldon & Juslin, Heikki (2006). Corporate responsibility: balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-13.
- Peteraf, Margaret A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, Thomas J. (2005). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao: Ediciones Deusto.

- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2002). *The competitive advantage of corporate philanthropy*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, Michael E. & Kramer, Mark R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2-20.
- Rallo, Juan Ramon (2013). La teoría del empobrecimiento común. Recuperat de <http://juanramonrallo.com/2013/05/la-economia-del-empobrecimiento-comun/>. [Consultat el 4 de gener de 2018.]
- Rifkin, Jeremy (2010). *La civilización empática: la carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica.
- Rodrik, Dani (2011). *The globalization paradox: democracy and the future of the world economy*. Nova York: W. W. Norton & Company.
- Stiglitz, Joseph. E., Sen, Amartya & Fitoussi, Jean-Paul (2013). *Medir nuestras vidas. Las limitaciones del PIB como indicador de progreso*. Barcelona: RBA.
- Taibo, Carlos (2006). *Rapiña global*. Madrid: Punto de Lectura, SL.
- Tirole, Jean (2017). *La economía del bien común*. Madrid: Editorial Taurus.
- Van Der Woeder, Frans & Van Den Brink, Timo (2004). Feasibility of a Responsive Business Scorecard: a pilot study. *Journal of Business Ethics*, 55(2), 173-186.
- Wernerfelt, Birger (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Wicks, Andrews C., Gilbert, Daniel R. & Freeman, R. Edward (1994). A feminist reinterpretation of the stakeholder concept. *Business Ethics Quarterly*, 4(4), 475-497.
- Zadek, Simon (2000). *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*. Londres: Eartchscan.
- Zamagni, Stefano (2007). El bien común en la sociedad posmoderna: propuestas para la acción político-económica. *Cultura Económica*, 70, 23-43.
- Zamagni, Stefano (2012). *Por una economía del bien común*. México: Ciudad Nueva.