

Artículo de investigación

## El modelo de la economía del bien común: aproximación desde el enfoque organizativo y el análisis bibliométrico

Joan-Ramon Sanchis-Palacio \*

Profesor, Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Valencia, España.  
[joan.r.sanchis@uv.es](mailto:joan.r.sanchis@uv.es)

Vanessa Campos-Climent

Profesora, Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Economía, Universidad de Valencia, Valencia, España.  
[vanessa.campos@uv.es](mailto:vanessa.campos@uv.es)

### Resumen

El trabajo tuvo por objeto realizar una aproximación al modelo de la economía del bien común desde la organización de empresas, así como desde un análisis bibliométrico. Se realizó una comparación entre el enfoque empresarial de la economía del bien común y diferentes teorías organizativas: recursos y capacidades, *stakeholders* y creación de valor compartido. Mediante el análisis bibliométrico, se identificaron los trabajos publicados sobre la economía del bien común desde su surgimiento en 2010 hasta 2018, mediante búsqueda realizada en *Web of Science* y Dialnet. Se demuestra que su enfoque empresarial está relacionado con diferentes teorías de la organización de empresas y que aún existe una gran escasez de trabajos publicados en revistas de impacto, sobre todo de estudios empíricos.

**Palabras clave:** economía del bien común, economía basada en recursos, teoría de los *stakeholders*, valor compartido, análisis bibliométrico.

### The economy for the common good model: an organizational approach and bibliometric analysis

#### Abstract

The aim of this paper is to make an approximation to the model of the Economy for the Common Good (ECG) from business organization, as well as a bibliometric analysis. A comparison between the ECG's business approach and different organizational theories has been made: resources and capacities, *stakeholders*, and creation of shared value. Through the bibliometric analysis, published works on the ECG have been identified since its emergence in 2010 until 2018 through a search in *Web of Science* and Dialnet. The results demonstrated that the ECG's business approach is related to different theories of business organization, and there is still a great shortage of papers published in impact journals, especially empirical studies.

**Keywords:** economy for the common good, resource-based economy, stakeholder theory, shared value, bibliometric analysis.

### O modelo da economia do bem comum: abordagem a partir da abordagem organizacional e análise bibliométrica

#### Resumo

O objetivo do trabalho é fazer uma abordagem do modelo de Economia do Bem Comum (EBC) a partir da organização das empresas, bem como uma análise bibliométrica. Foi feita uma comparação entre a abordagem de negócios da EBC e diferentes teorias organizacionais: recursos e capacidades, *stakeholders* e criação de valor compartilhado. Através da análise bibliométrica, os trabalhos publicados na EBC desde o seu surgimento em 2010 até 2018 foram identificados por meio de pesquisas na *Web of Science* e Dialnet. Mostra-se que a abordagem comercial da EBC está relacionada a diferentes teorias da organização empresarial; e que ainda há uma grande escassez de trabalhos publicados em periódicos de impacto, especialmente estudos empíricos.

**Palavras-chave:** economia do bem comum, economia baseada em recursos, teoria dos *stakeholders*, valor compartilhado, análise bibliométrica.

\*Autor para dirigir correspondencia. Dirigir a: Avda. de los Naranjos, s/n 46021-Valencia, España.

Clasificación JEL: M14, M21.

Cómo citar: Sanchis-Palacio, J. R. y Campos-Climent, V. (2019). El modelo de la economía del bien común: aproximación desde el enfoque organizativo y el análisis bibliométrico. *Estudios Gerenciales*, 35(153), 440-450. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3361>

DOI: <https://doi.org/10.18046/j.estger.2019.153.3361>

Recibido: 10-ene-2019

Aceptado: 20-nov-2019

Publicado: 20-dic-2019

## 1. Introducción

El profesor austríaco de economía Christian Felber presentó en el 2008 el documento *Nuevos valores para la economía* (Felber, 2008), en el que propone la necesidad de cambiar los principios y valores que fundamentan la economía. Con la ayuda de un grupo de empresarios austríacos, plantea un nuevo modelo económico denominado *economía del bien común* (EBC), que se recoge en su libro publicado con el mismo nombre en el 2010<sup>1</sup>. El 5 de octubre de 2011 se presentaron los balances del bien común de las 100 primeras empresas. Actualmente, son unas dos mil empresas pertenecientes a unos 30 países de todo el mundo organizadas a través de asociaciones gestionadas por la sociedad civil<sup>2</sup>.

Los principios legales de la EBC se basan en los textos constitucionales de los Estados, al resaltar que la actividad económica ha de servir a los intereses generales y el bien común o bien público, como también han señalado otros autores que proponen modelos alternativos, por ejemplo, el de la economía civil (Zadek, 2000; Zamagni, 2007).

El modelo de la EBC ha conseguido ser reconocido como un modelo alternativo por una parte importante de la sociedad, en relativamente poco espacio de tiempo. Sin llegar a rechazar el mercado como institución, cuestiona su comportamiento actual y una gran parte de sus reglas de juego, al ser incapaz de promover el bienestar general por centrarse en el interés individual y la concentración de la riqueza en unos pocos. El modelo propone sustituir el afán de lucro y la competencia por el bien común y la cooperación (Felber, 2012).

Aunque el movimiento y la filosofía de la EBC se están implantando con fuerza, también están surgiendo numerosas críticas sobre él, tanto desde la perspectiva neoliberal (Rallo, 2013) como desde enfoques sociales (que señalan que la EBC no es más que un nuevo enfoque de la responsabilidad social). Un punto en común en la mayoría de estas críticas hace referencia a la falta de rigor científico en los postulados del modelo de la EBC, por lo que en el presente trabajo se plantea como objetivo demostrar que el enfoque empresarial del modelo de la EBC se relaciona con diferentes teorías de la organización de empresas, como la teoría de recursos y capacidades, la teoría de los *stakeholders* y el enfoque de la creación de valor compartido (CVC); lo que le da una fundamentación académica. También se tiene como objetivo demostrar que, en ocho años desde su creación, ya existen algunas publicaciones que analizan sus características, para lo que se ha realizado un análisis bibliométrico. De esta manera, también se consigue realizar un aporte al área de organización de empresas, al incluir un nuevo modelo innovador dentro del ámbito de la sostenibilidad corporativa, como es el modelo de la EBC.

El método utilizado consistió en realizar un análisis comparativo entre el modelo empresarial de la EBC y las

teorías de organización de empresas mencionadas, con el fin de demostrar su relación. Por otra parte, para la realización del análisis bibliométrico se efectuó una búsqueda de artículos científicos en *Web of Science* y *Dialnet* para el período 2010-2018, a través de una cadena de búsqueda, y se realizó un análisis descriptivo por revistas, autores y año de publicación.

El trabajo se estructuró en cuatro apartados, además de esta introducción. En el segundo apartado se realiza el análisis comparativo entre el modelo empresarial de la EBC y las diferentes teorías de la organización de empresas mencionadas anteriormente. En el tercer apartado se describe la metodología utilizada para la realización del análisis bibliométrico. En el cuarto apartado se presentan los resultados obtenidos de ese análisis. Y en el quinto y último apartado se presentan las conclusiones del trabajo.

## 2. Marco teórico: la EBC y su relación con la organización de empresas

El modelo de la EBC propone un conjunto de medidas bajo distintos enfoques: económico, social y político (Gómez, Morales y Rodríguez, 2017). Sin embargo, el mayor desarrollo de este modelo ha tenido lugar en el ámbito económico y especialmente en el campo empresarial (Sanchis y Amigo, 2018). En este sentido, a continuación, se relaciona el modelo empresarial de la EBC con diferentes teorías o enfoques de la organización de empresas, que pueden ayudar a su fundamentación académica desde esta área de conocimiento: enfoque de los recursos y capacidades, teoría de los *stakeholders* y enfoque de la CVC. No obstante, con anterioridad se destacan también algunos aspectos clave desde los enfoques social y político.

Los principios que miden la EBC son la dignidad humana, la solidaridad y justicia social, la sostenibilidad ecológica y la transparencia y participación democrática. El fin último ha de ser la felicidad de las personas y, por eso, los indicadores clásicos de la economía, el producto interno bruto (PIB) de los Estados y el balance financiero de las empresas ya no son suficientes. La EBC propone como indicadores el producto del bien común (PBC) y el balance del bien común (BBC). El PBC mide la riqueza de un país, incluyendo también "aspectos de carácter social y ambiental como la cohesión social, la solidaridad, la participación, la calidad de la democracia, la política medioambiental, el justo reparto de los beneficios, la igualdad de género o la igualdad salarial", entre otros (Sanchis y Campos, 2018a, p. 135). El BBC mide los impactos sociales y ambientales que producen las organizaciones y propone que las empresas que producen impactos positivos disfruten de ventajas fiscales y administrativas como compensación a su aportación a la sociedad (Felber, 2015).

Las críticas de los neoliberales a la EBC (Rallo, 2013) señalan que este modelo produce un empobrecimiento económico; sin embargo, estas son refutadas por el propio Felber (2018b) cuando señala que "La Economía del Bien Común, desde mi punto de vista, se caracteriza más bien por lo que Rallo adscribe a su orden nomocrático: permitir a los

<sup>1</sup> 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.

<sup>2</sup> Esta información se puede consultar en la web de la Asociación Europea de la Economía del Bien Común. Disponible en <https://www.ecogood.org/en/community/>

distintos individuos y agrupaciones de individuos que persigan pacíficamente sus fines, pero, a diferencia del mundo de Rallo, con limitaciones, condiciones y responsabilidades para asegurar las mismas libertades para todos y para mantener un equilibrio entre la libertad y otros valores como la justicia, la solidaridad, la sostenibilidad o la democracia. La EBC aboga por un mercado libre, pero su concepto de libertad — las mismas libertades y los mismos derechos para todos— no da permiso a la desigualdad ilimitada, a la concentración de la riqueza sin frenos, a la explotación de la mano de obra, a la violación arbitraria de la dignidad humana, a la destrucción del medio ambiente o a la socavación de la democracia” (p. 5).

Por lo tanto, se puede deducir que el modelo de la EBC es un enfoque global e integral y ofrece tanto una visión macro como micro de la economía. Como señalan [Compés y Asensio \(2014\)](#), “Esto significa que la EBC tiene un alcance global, con aplicaciones micro y macro, tanto para las empresas como para los gobiernos y las instituciones, y que va más allá del tipo de empresa y las certificaciones al uso, ya que lo que ofrece es un modelo de conducta y desempeño empresarial al que se pueden acoger todo tipo de organizaciones” (p. 195).

Desde el punto de vista macroeconómico, el modelo de la EBC propone que el crecimiento económico no sea un fin en sí mismo, sino un medio para alcanzar los fines del bien común, que son reducir la huella ecológica y conseguir la sostenibilidad del territorio ([Felber, 2012](#)).

A nivel microeconómico, la EBC propone el BBC como el instrumento que mide la aportación al bien común de una empresa ([Amigo y Ribera, 2018](#)). En este sentido, el éxito empresarial ya no depende solo de la obtención de beneficios económicos y financieros, sino también de su impacto social y ambiental ([Peters, 2005](#)). La herramienta utilizada para la realización del BBC será la matriz del bien común (MBC), mediante la cual se establecen las relaciones entre los cuatro valores del modelo (dignidad humana, solidaridad y justicia social, sostenibilidad ecológica y transparencia y codecisión) con los cinco grupos de contacto (proveedores, financiadores y propietarios, empleados, clientes y entorno social); de donde surgen 20 temas diferentes que son medidos a través de indicadores y que permiten obtener una puntuación de la aportación realizada por la empresa al bien común<sup>3</sup>.

El desarrollo e implementación del modelo de la EBC ha sido mucho más extenso en el campo de la microeconomía, por lo que a continuación se centrará la fundamentación teórica del modelo desde la perspectiva de la organización de empresas, analizando algunos de los enfoques y teorías que, procedentes de esta rama de la economía, permiten sostener de manera académica el modelo propuesto por Felber ([Sanchis y Amigo, 2018](#)).

El Comité Económico y Social Europeo (EESC, por sus siglas en inglés) aprobó el Dictamen en 2016 sobre “la Economía del Bien Común: un modelo económico sostenible orientado a la cohesión social”, donde se reconoce 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” ([EESC, 2016, p. 26](#)).

Dejando de lado su relación con visiones prácticas de la economía, como la economía social, circular, participativa y azul ([Sajardo y Sanchis, 2018](#)), se revisará la teoría de los recursos y capacidades, por ser este uno de los enfoques más relevantes dentro del área de la organización de empresas. También se analizará la relación de la EBC con la teoría de los stakeholders de [Freeman \(1984\)](#) y con el enfoque de la CVC de [Porter y Kramer \(2011\)](#). A continuación, se analizan cada uno de estos enfoques en tres subapartados diferentes.

### 2.1. El enfoque de los recursos y capacidades

El Dictamen del EESC de 2016 ya citado relaciona el enfoque de los recursos y capacidades con el modelo de la EBC por su intersección en dos de los valores fundamentales: la sostenibilidad ecológica y la justicia social. A lo anterior, también se añade la relación con un tercer valor, el de la solidaridad y la cooperación.

El enfoque de los recursos y capacidades centra el éxito empresarial en los atributos específicos de cada empresa ([Peteraf, 1993](#)), es decir, se centra en analizar el papel que los factores internos tienen en el éxito de las organizaciones ([Wernerfelt, 1984](#)). Una de las ideas básicas de la visión de la empresa basada en recursos es que no todos los recursos (y capacidades) son igual de importantes para la empresa, de manera que solo unos pocos se convierten en fuentes de ventajas competitivas ([Barney, 1991](#)). Entre el conjunto de recursos, las capacidades (uso de los recursos por parte de las personas) son las que con mayor facilidad pueden convertirse en fuentes de ventajas competitivas por su mayor complejidad, su alto componente tácito y su especificidad. Estas están asociadas al capital humano y más en concreto al capital intelectual y son numerosos los estudios que sugieren que son las que poseen mayor potencial para favorecer ventajas competitivas sostenibles ([Barney y Wright, 1998](#)).

El modelo de la EBC pone el énfasis en las personas sobre el capital y destaca el papel de la participación directa y de la cooperación como capacidades clave en el desarrollo de las organizaciones. Esto queda recogido en los valores de la EBC ([Felber, 2012](#)), cuando se destaca que la cooperación ha de primar el comportamiento de las empresas sobre la competencia<sup>4</sup> y cuando se incluye en la MBC la participación democrática como uno de los valores que se deben cuantificar. La democracia en las empresas del bien común se concreta en el análisis de las personas empleadas y de los clientes como dos de los *stakeholders* que aparecen en la MBC. En ambos casos, la democracia participativa se traduce en una participación activa y directa en la toma de decisiones, en la línea de uno de los principios cooperativos que rigen el

<sup>3</sup> Estos indicadores se incluyen en la versión 5.0. de la Matriz.

<sup>4</sup> Esto no significa la desaparición absoluta de la competencia, dado que el modelo se plantea dentro de una economía de mercado, sino que esta ha de estar por debajo del bien común y el interés general, por lo que las empresas han de establecer la cooperación como patrón de conducta ([Felber, 2015](#)).

funcionamiento de las empresas de la economía social (Abad y Abad, 2014; Gómez y Gómez, 2016).

La intracooperación (cooperación dentro de la empresa entre personas) favorece la creación de capacidades intelectuales y relacionales, que son claves para el éxito de las organizaciones (Huggins, Prokop y Thompson, 2017). Por tanto, se puede afirmar que el modelo de la EBC se sustenta, en parte, en el enfoque de los recursos y capacidades. El estudio de la cadena de suministro, dentro del análisis de la relación de la empresa con sus proveedores, queda recogido en los primeros temas de la MBC, y en él se especifica cómo la empresa puede obtener diferentes tipos de recursos y capacidades procedentes de sus proveedores. También el estudio de las personas empleadas dentro de la MBC, a través del análisis de las características de los puestos y contratos de trabajo, pone el énfasis en los recursos y capacidades procedentes de sus trabajadores y trabajadoras: dignidad humana en el puesto de trabajo, cultura organizativa abierta y respetuosa, diversidad, mejora de las condiciones laborales, contratos de trabajo duraderos y de calidad, participación en la toma de decisiones, conciencia y responsabilidad ambiental de las personas empleadas, transparencia interna, trabajo en equipo, etc.

La justicia social es otro de los valores fundamentales del modelo de la EBC, que está basada en la justicia como equidad, siguiendo el modelo de igualdad de posiciones (Entrena y Martínez, 2013), a partir de la teoría de la justicia de Rawls (1971). La justicia social es posible cuando se realiza un reparto equitativo o distribución justa de todos los bienes básicos de la sociedad. El modelo de la EBC coincide también en este sentido y señala que esta solo se conseguirá con la educación y la formación. Además, para aprender a ser tolerantes con los demás se requiere de una dosis apropiada de empatía, lo que se consigue potenciando el *homo empathicus* a través del aprendizaje colaborativo (Rifkin, 2010). El BBC incluye aspectos concretos de justicia social en sus diferentes temas: justicia en la cadena de suministro (trato justo de los proveedores, corresponsabilidad y evitar los abusos de poder de la empresa), justicia y solidaridad en la gestión de los recursos financieros (reparto equitativo de los beneficios y dividendos entre propietarios y reparto justo de los recursos financieros), justicia social entre las personas empleadas (dignidad en el puesto de trabajo, contratos justos, salarios equitativos), cooperación y solidaridad con los clientes (relaciones cooperativas justas y equitativas) y contribución justa y equitativa a la comunidad o entorno social (aportaciones a la comunidad, pago justo y adecuado de los impuestos y evitar la elusión y evasión fiscal).

Se puede afirmar, por tanto, que el enfoque de recursos y capacidades da soporte teórico al modelo de la EBC al proporcionarle la base sobre la que apoyar el comportamiento de las empresas que lo implementan; un comportamiento que, al centrarse en las personas y sus relaciones sociales, les da continuidad a largo plazo y, por tanto, sostenibilidad.

La sostenibilidad es sin duda alguna el valor que da sentido a las empresas que aplican el modelo de la EBC y, por tanto, se relaciona con otro de los enfoques clave dentro de la economía de la empresa: el enfoque del desarrollo

sostenible. El concepto de *desarrollo sostenible* se utiliza por primera vez en el Informe Brundtland de 1987 de la Comisión Mundial de Medioambiente y Desarrollo de Naciones Unidas y es asumido en el Principio 3.º de la Declaración de Río en 1992. Este enfoque señala que las empresas, para garantizar su sostenibilidad y la del entorno en el que realizan su actividad, han de contemplar una triple dimensión de su negocio: económica, social y ecológica o medioambiental (Panwar, Rinne, Hansen y Juslin, 2006). Con anterioridad, Carroll (1991) diseñó la pirámide que toma su nombre y en la que se recogen ya estas tres dimensiones. Posteriormente, Elkington (2004) definió el modelo *Triple Bottom Line* (TBL), conocido como triple balance o triple resultado y que actualmente utiliza el *Global Reporting Initiative* (GRI) como un modelo que deben seguir las empresas para diseñar sus informes o memorias de sostenibilidad. No obstante, el TBL ha sido criticado por diferentes autores cuando señalan que la dimensión económica ha de tener mayor peso que la social y ambiental (Gray y Milne, 2002). Por su parte, McDonough y Braungart (2002) critican el carácter *ex post* del TBL y proponen un modelo alternativo, el *Triple Top Line*, el cual permite una visión *ex ante* y *ex post* de la sostenibilidad, lo que permite no solo reducir los impactos negativos, sino su eliminación<sup>5</sup>.

El enfoque del desarrollo sostenible se basa en el equilibrio de las tres dimensiones descritas y tiene como finalidad garantizar la supervivencia de las empresas a largo plazo, a la vez que se garantiza el futuro de las nuevas generaciones. Estas tres dimensiones quedan recogidas también en el modelo de la EBC, de manera que el modelo describe la sostenibilidad como la base del comportamiento de las empresas que lo aplican. La sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial (RSE) son los elementos clave en el funcionamiento de las empresas que implementan el modelo de la EBC (Campos y Rodríguez, 2018).

Así, el BBC recoge aspectos e indicadores concretos de sostenibilidad, tanto social como ambiental, al igual que lo hace la TBL. Se destacan indicadores como los que se utilizan para medir la sostenibilidad de la cadena de suministro (análisis de los impactos ambientales negativos de cada producto/servicio, compra de las opciones más sostenibles y porcentaje de productos/servicios que son sostenibles), la sostenibilidad financiera (inversiones socialmente responsables y sostenibles), la promoción de la sostenibilidad entre las personas empleadas (medidas de promoción de la conciencia y formación ambiental, porcentaje de alimentación ecológica y uso de medios de transporte ecológicos), el uso y la gestión de residuos (medición de los impactos negativos y aplicación de medidas para reducirlos) y medición de impactos negativos sobre la sociedad (necesidades que se cubren, solución a problemas sociales y ambientales y grado de satisfacción de los productos/servicios).

Adicionalmente, el modelo se acopla perfectamente a un enfoque más avanzado de la teoría de los recursos y capacidades, que es el enfoque de las capacidades

<sup>5</sup> Esta idea se desarrolla en el trabajo final de máster de Marta Avesani, en el que se presenta el modelo de la EBC como un modelo de negocio basado en la sostenibilidad (Ancos, 2016).



dinámicas, según el cual, las capacidades de la empresa han de adaptarse y reconfigurarse al mismo ritmo con que se producen los cambios en el entorno (Eisenhardt y Martin, 2000). Para conseguir esta adaptación, la empresa necesita mejorar el conocimiento a través de su absorción, su integración y su reconfiguración. El modelo de la EBC es, en el fondo, un proceso organizacional a través del cual las empresas pueden mejorar su situación, tanto interna como externa, contribuyendo al progreso económico y social, tanto propio como del territorio. Esto es posible porque el BBC le permite a la empresa diseñar un plan de mejora a través del cual se aplican medidas destinadas a mejorar aquellos aspectos de la empresa que han obtenido las valoraciones más bajas (Amigo y Ribera, 2018).

## 2.2. La teoría de los stakeholders

La teoría de los *stakeholders* tiene su origen en Freeman (1984) y señala lo importante que es para la empresa considerar el interés de cada uno de los diferentes agentes que mantienen alguna relación con ella para la fijación de objetivos e implementar las acciones necesarias para alcanzarlos (Kelly, Kelly y Gamble, 1997). De esta manera, el enfoque del objetivo único, generalmente el de la maximización del beneficio económico, es sustituido por un enfoque multiobjetivo, con el que se intenta satisfacer a todos los agentes que pueden estar influidos por la actividad que realiza la empresa (Carroll, 2004). El enfoque de los grupos de interés permite que la empresa actúe con una visión global e integrada, incorporando en sus acciones los intereses y los objetivos del resto de agentes (clientes, proveedores, trabajadores, sociedad en su conjunto). Con la aplicación de esta teoría, resulta más fácil implementar acciones de RSE (Harrison y Freeman, 1999), por lo que es un enfoque apropiado para la implementación del modelo de la EBC.

La MBC, herramienta clave para la implantación del BBC (Felber, Campos y Sanchis, 2019), está estructurada en torno a los diferentes *stakeholders* que mantienen alguna relación con la empresa (Gómez y Gómez, 2014; Mora, López y Hilliard, 2018). Los que se recogen en la MBC son cinco: proveedores, propietarios y socios financieros, empleados, clientes y otras empresas y el entorno social. A través de la metodología empleada en la MBC, lo que se hace es relacionar cada uno de los cinco grupos de *stakeholders* con los cuatro tipos de valores de la MBC. De esta manera, a través de la MBC lo que se hace es fijar unas variables determinadas para definir la relación entre cada valor y cada *stakeholder*<sup>6</sup>. Por tanto, se puede afirmar sin ninguna duda que el modelo de la EBC se basa en la teoría de los *stakeholders* para su implantación en el ámbito de las empresas. Como señala Campos (2016), “como en el caso de las B Corp, también se basa en el enfoque de los *stakeholders* para diseñar un sistema de auditoría del bien común. Con esta auditoría se pretende evaluar el grado de desempeño de los criterios sociales. El instrumento en el que se basa es la llamada MBC, en la que se definen una serie de variables ligadas a diferentes *stakeholders*” (p. 13).

<sup>6</sup> Un análisis detallado sobre las metodologías que se pueden emplear para cuantificar el peso relativo de cada *stakeholder* en la organización se puede ver en Mora et al. (2018).

## 2.3. El enfoque de la creación de valor compartido

El enfoque de la RSE y de la ética empresarial han sido superados a nivel teórico, en la medida en que las empresas han ampliado su enfoque desde un punto de vista estratégico (Husted y Salazar, 2006). Así lo hace el modelo de la EBC, teniendo en cuenta que se fundamenta en el modelo teórico de Porter y Kramer (2006, 2011) de la creación del valor compartido, como ahora se comprobará. El modelo de la EBC pone el énfasis en los impactos sociales y ambientales de las organizaciones a través de la aplicación del BBC, que son medidos por indicadores que se cuantifican a través de la MBC (Amigo y Ribera, 2018). De esta manera, la empresa puede comparar el valor social y ambiental que genera en sus diferentes *stakeholders* (Mora et al., 2018) con el valor económico y financiero que crea y que cuantifica a través de su balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias. Cuando la empresa es capaz de incrementar su valor económico a través de la generación de valor social y ambiental, consigue lo que Porter y Kramer (2011) denominan valor compartido.

La creación de valor en las organizaciones presenta dos enfoques diferentes según la literatura: la perspectiva de los clientes y la perspectiva de la firma. La primera se centra en la percepción del valor para los clientes (internos y externos), mientras que la segunda se centra en la creación y apropiación del valor por parte de la organización (Martelo, Barroso y Cepeda, 2013). Por lo tanto, se puede decir que existen dos tipos de valor: 1) el valor económico, que hace referencia al valor que se apropia la empresa en forma de beneficios económicos y financieros; y 2) el valor social, que es el valor que la empresa genera en la sociedad o que la empresa transfiere a sus clientes y a otros *stakeholders*, tanto internos (empleados) como externos (sociedad). Según Porter y Kramer (2011), la intersección entre el valor económico y el valor social es lo que denominan valor compartido. Según esta perspectiva, la creación de valor social influye positivamente en la creación de valor económico y garantiza la sostenibilidad de la empresa.

De acuerdo con este nuevo enfoque, la visión de la RSE es ya insuficiente, pues se trata de acciones concretas que en la mayoría de los casos buscan un objetivo puramente económico o financiero o una mejora de la imagen de la empresa a través del *marketing*. Porter y Kramer (2011) consideran que el enfoque de la RSE estaría superado con el enfoque de la CVC, pues, con este nuevo enfoque, las acciones de tipo social y medioambiental que toma la empresa contribuyen directamente a crear valor económico. A las empresas que adoptan este enfoque, Porter y Kramer las denominan empresas híbridas, y serían aquellas que basan su sostenibilidad en la viabilidad económica garantizada a través de la creación de valor social. Por lo tanto, se trata de eliminar los límites entre las organizaciones sin fines de lucro y las que tienen fines de lucro. Las primeras son incapaces de garantizar su viabilidad económica, mientras que las segundas ponen en peligro su continuidad a largo plazo por no contribuir al progreso social.

Se entiende que existe una relación estrecha entre el

modelo de la EBC de Felber (2012) y el modelo CVC de Porter y Kramer (2011), por cuanto el primero pretende transformar la empresa (independientemente de su forma jurídica y de la existencia o no de ánimo de lucro) para garantizar su sostenibilidad, de la misma manera que lo hace el modelo CVC (generando valor compartido). El modelo de la EBC, a diferencia de otros modelos como el de la economía social (que solo es aplicable en empresas de unas características muy concretas que no son ni empresas públicas ni empresas privadas de capitales) o de las empresas B (que solo es aplicable a las empresas privadas de capitales), es un modelo que se propone para cualquier tipo de organización, pública o privada y de capitales o de economía social, aunque su referente siempre son las empresas de la economía social (Gómez y Gómez, 2016).

### 3. Metodología: análisis bibliométrico

Con la realización del análisis bibliométrico se pretende identificar las publicaciones científicas que existen sobre la EBC, así como determinar sus enfoques y aportaciones, relacionándolos con las teorías de organización de empresas expuestas en el apartado anterior y analizando las aportaciones dirigidas a la fundamentación académica del modelo.

El período seleccionado comprende los años 2010 a 2018. La elección del año 2010 como inicio del período se explica por ser el año en el que Felber expone por primera vez el modelo (Felber, 2012).

La revisión de la literatura se realizó siguiendo cinco etapas metodológicas (Tranfield, Denyer y Smart, 2003; Petticrew y Roberts, 2006; Johnson y Schaltegger, 2016; Zapkau, Schwens y Kabst, 2017): 1) identificación de las palabras clave y creación de cadenas de búsqueda basadas en las palabras clave identificadas; 2) selección de los estudios relevantes de investigación a través de una base de datos; 3) análisis de los documentos identificados, con base en criterios de inclusión y exclusión; 4) extracción de datos a partir de la base de datos utilizada (en este caso Excel); y 5) síntesis de los datos e informe final.

Todas las cadenas de búsqueda incluyen un grupo adicional de palabras que denotan una herramienta, incluyendo los términos *herramienta*, *instrumento*, *concepto* y *sistema*. La cadena de búsqueda que se ha seleccionado es "Economy for the Common Good" para recoger todos los trabajos que analizan el modelo.

La base de datos que se utilizó para la búsqueda fue *Web of Science*, aunque también se añadió la búsqueda en *Google Scholar*, para incluir todas aquellas revistas que no están incluidas en la primera (Johnson y Schaltegger, 2016). Con el objeto de reducir la gran cantidad de literatura disponible, se establecieron unos criterios de inclusión y de exclusión, con base en el proceso de revisión sistemática recogido en otros trabajos (Moustaghfir, 2008; Johnson y Schaltegger, 2016). En este sentido, se excluyeron de la búsqueda los trabajos correspondientes a *conference papers*, *working papers*, *technical reports* y *practical handbooks*. En cambio, sí se incluyeron en la búsqueda los artículos académicos revisa-

dos por pares (artículos científicos de revistas con evaluadores externos). La lista completa de criterios de inclusión y exclusión utilizados aparece en la tabla 1. Se seleccionaron artículos académicos publicados en inglés entre 2010 y 2018 sobre EBC desde el enfoque del *management*.

Dada la escasez de trabajos publicados en este campo, por lo corto del período analizado, se incluyeron también los trabajos publicados en castellano en revistas indexadas en la base de datos Dialnet de la Universidad de La Rioja. Con ello se pretende incluir también las publicaciones existentes sobre el modelo en España, dado que en este país existe un desarrollo desatascado del modelo empresarial de la EBC.

La búsqueda inicial de documentos a través de las cadenas de búsqueda en la *Web of Science* dio como resultado 25 documentos, de los cuales 15 están incluidos dentro del dominio de investigación en *Social Science*; el resto, que fue descartado, se incluyen en *Arts humanities* (6) y *Science Technology* (4). Se examinaron y relacionaron los títulos y los *abstracts* de los artículos con los criterios de inclusión y de exclusión como guía para identificar inicialmente las publicaciones. De esta primera selección, se eliminaron aquellos documentos que después de una revisión más exhaustiva se detectó que realmente no tenían nada que ver con el tema estudiado. Según tipos de documentos, se seleccionaron 12 publicaciones que correspondían a *review*; el resto eran *articles* (9), *books* (2), *editorials* (1) y *meetings* (1). De las 12 publicaciones en artículos científicos, 8 pertenecían al área de investigación en *Business Economics*; el resto eran de las áreas de *Educational Research* (1), *Mathematical Methods in Social Science* (1), *Mathematics* (1) y *Public Administration* (1). Los autores y títulos de estos documentos se importaron a un archivo de Excel y los documentos completos se descargaron. A partir de estos documentos, se realizó una búsqueda del texto completo para excluir aquellos documentos que mencionan algunas palabras clave, pero que no cubren el área temática de investigación; se excluyó uno. El resultado final dio un total de seis publicaciones.

La búsqueda en la base de datos Dialnet dio como resultado 12 publicaciones. En este caso, se aplicaron los criterios de búsqueda desde el primer momento, descartan-

**Tabla 1.** Criterios de inclusión y exclusión para la búsqueda

Criterios	Razones para la inclusión/exclusión
<p>Criterios de inclusión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artículos publicados entre 2010 y 2018.</li> <li>2. Artículos publicados en inglés.</li> <li>3. Artículos académicos.</li> <li>4. Artículos sobre <i>management</i> (<i>Business Economics</i>)</li> <li>5. Trabajos enfocados a la EBC.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Año de inicio del planteamiento del modelo por Felber.</li> <li>2. La mayoría de los artículos son publicados en inglés.</li> <li>3. Proporcionan argumentos más rigurosos y son evaluados críticamente.</li> <li>4. Garantizar el enfoque desde el cual se desea estudiar.</li> <li>5. Reducir la investigación a estos temas en particular.</li> </ol>
<p>Criterios de exclusión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ponencias y comunicaciones, documentos de trabajo, informes técnicos y manuales prácticos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Artículos revisados por pares para garantizar la calidad y consistencia en el análisis.</li> </ol>

Fuente: elaboración propia.

do todos aquellos trabajos que no estuvieran relacionados directamente con la EBC, así como aquellos publicados en revistas no científicas o que no incluyeran la revisión por pares. De las 12 publicaciones, 7 corresponden a *Business Economics* y el resto a otras áreas: sociología (1), fiscalidad (1) y derecho (3). Se consideró oportuno incluir también los trabajos de estas tres áreas por estar relacionadas con la economía, y dada la escasez de trabajos encontrados.

Los 18 documentos (6 de la *Web of Science* y 12 de Dialnet) recogidos en la [tabla 2](#) son los que se analizaron en profundidad para conseguir la información necesaria, en dos niveles diferentes: 1) un metaanálisis básico que indica las estadísticas cuantitativas del documento, incluyendo año de publicación, tipo de publicación y tipo de revista; y 2) un análisis temático para cada uno de los documentos, incluyendo a) marco teórico, b) comparativa con otros enfoques (como la RSE), c) análisis de casos prácticos y d) análisis estadísticos.

#### 4. Resultados del análisis bibliométrico

A continuación, se analizan los resultados obtenidos referidos a las 18 publicaciones seleccionadas. La primera cuestión que conviene comentar es que se trata de un número de publicaciones muy escaso, lo que demuestra la existencia de un *gap* sobre estudios académicos en este campo, a pesar del enorme interés que el material suscita actualmente.

La [tabla 3](#) muestra las publicaciones seleccionadas según categorías de revistas. Como se puede observar, se incluye un grupo de 9 publicaciones en 4 revistas diferentes especializadas en RSE y ética (50% del total de publicaciones), entre las cuales destaca con gran diferencia la revista *Ciriec-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa* con 6 publicaciones (33% del total). El resto de las publicaciones (9) se dispersan en 8 revistas diferentes, entre las que destaca la revista *Recerca: Revista de Pensament i Anàlisi* con 2 publicaciones. Los 18 artículos publicados se concentran en 12 revistas diferentes, de las cuales el 61% del total de las publicaciones corresponde a dos únicas revistas. Hay dos publicaciones que, aunque no hacen referencia explícita a la EBC, se han mantenido en el análisis por cuanto analizan empresas del bien común, al relacionar la economía social y solidaria con los bienes comunes ([Abad y Abad, 2014](#)) o al analizar las empresas de comunión y empresas B ([Groppa y Sluga, 2015](#)).

La [figura 1](#) muestra el número de publicaciones por años. Como se puede observar, la mayor productividad se da en 2017, donde se concentra el 22% del total de las publicaciones (4 sobre 18). Es además el año en el que se registra el mayor

número de publicaciones procedentes de la *Web of Science* (artículos internacionales) junto con el 2016 con un 33% del total (2 de 6). Entre el período 2013-2016, la productividad es muy similar (entre 2 y 3 publicaciones por año). Los años 2010 a 2012 son totalmente improductivos en publicaciones sobre esta temática. En 2018 vuelven a publicarse 3 trabajos.

La segunda parte se refiere al análisis temático para cada uno de los documentos, incluyendo: a) marco teórico, b) comparativa con otros enfoques (como la RSE), c) análisis de casos prácticos y d) análisis estadísticos. En este caso se ha realizado una comparación con el estudio sobre las teorías de organización de empresas realizado en el apartado anterior del trabajo. Este queda recogido en la [Tabla 4](#).

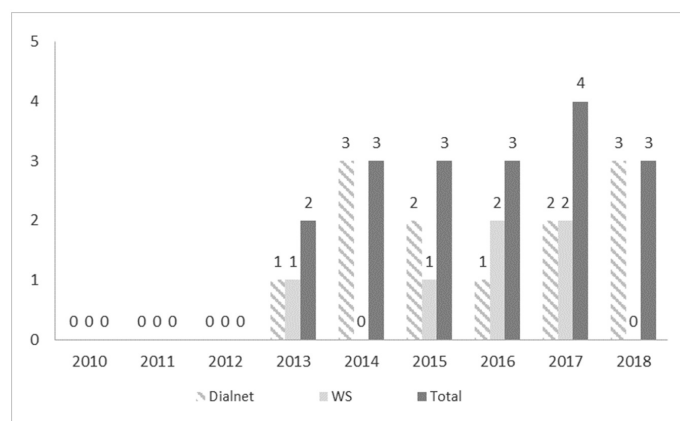


Figura 1. Evolución de las publicaciones en EBC 2010-2018.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Revistas con publicaciones de Economía del Bien Común 2010-2018

Categoría	Revista	Núm. de artículos	Suma artículos	Suma revistas
Revistas sobre RSE y Ética	<i>CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa</i>	6	9	4
	<i>Deusto Estudios Cooperativos</i>	1		
	<i>Boletín de Derecho Cooperativo</i>	1		
	<i>Cuadernos Latinoamericanos de Economía Humana</i>	1		
Otras revistas	<i>Recerca: revista de pensament i anàlisi</i>	2	9	8
	<i>Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros</i>	1		
	<i>Oikonomics</i>	1		
	<i>Cultura Económica</i>	1		
	<i>Quality-access to Success</i>	1		
	<i>Technological Studies</i>	1		
	<i>Economía, Sociedad y Territorio</i>	1		
<b>Total</b>		<b>18</b>	<b>18</b>	<b>12</b>

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Resultados de la búsqueda

Base de datos	Búsqueda de ítems bases de datos	Documentos preliminares para revisión completa	Artículos incluidos
<i>Web of Science</i>	25	12	6
Dialnet	12	12	12
<b>Total</b>	<b>37</b>	<b>24</b>	<b>18</b>

Fuente: elaboración propia.

La mayor parte de las publicaciones se centra en el marco teórico o literatura sobre el tema (53% del total) y en menor medida en el análisis comparativo con otros enfoques (41%). Los trabajos sobre casos prácticos o análisis mediante técnicas cualitativas son realmente escasos (1 sobre 17) y no hay ningún trabajo publicado sobre análisis estadísticos mediante técnicas cuantitativas.

El estudio que utiliza el análisis cualitativo de casos prácticos es un trabajo publicado en la *Revista Española de Estudios Agrosociales y Pesqueros* sobre el sector agroalimentario y el caso concreto de la empresa Celler de la Montanya y Microviñas (Compes y Asensio, 2014). En este sentido, también conviene mencionar el trabajo de Sanchis y Amigo (2018), que no fue incluido en el análisis bibliométrico por tratarse de un manual, pero que recoge 14 casos de empresas que están implantando el BBC.

Los estudios sobre análisis comparativos se concentran principalmente en trabajos que comparan el modelo de la EBC con la economía social y solidaria (Martínez, 2013; Abad y Abad, 2014; Guadarrama, 2016; Campos, 2016; Gómez y Gómez, 2016) y en menor medida con las empresas B (Groppa y Sluga, 2015; Campos, 2016) y con la ecología (Villagran, 2017).

Por último, los estudios que se centran en el marco teórico explicando las características del modelo, que son la mayoría, se centran en el enfoque del *management* (Mora et al., 2018; Sanchis y Campos, 2018a), las finanzas (Sanchis y Campos, 2018b), la sostenibilidad (Foti, Scuderi y Timpanaro, 2017), en el ámbito local (Gómez et al., 2017), en los bienes democráticos (Campos y Rodríguez 2017), en los incentivos fiscales (García, 2015), en sus herramientas (Gómez y Gómez, 2017), en la economía (Jornada, 2013) y en el humanismo (Firme, 2015). También hay que destacar los tres libros publicados por Felber, en los que se recogen los fundamentos de su modelo: su primer libro sobre las bases teóricas de la EBC (Felber, 2012), su segundo libro sobre el dinero (Felber, 2014) y su tercer libro sobre el comercio mundial ético (Felber, 2018a); así como el manual de Sanchis y Amigo (2018), que recoge los fundamentos teóricos del modelo (Rodríguez, 2018).

Relacionando las publicaciones identificadas en el estudio empírico con las teorías analizadas en el apartado del marco teórico, se puede señalar que algunas de ellas sirven de ayuda para demostrar la relación de la EBC con las teorías de la organización de empresas y confirmar así su fundamentación académica.

En primer lugar, el trabajo de Foti et al. (2017) es especialmente relevante y demuestra que el modelo de la EBC es un

modelo económico basado en la sostenibilidad, lo que lo relaciona con el desarrollo sostenible (Campos y Rodríguez, 2018).

Tres de los trabajos estudiados relacionan la EBC con la teoría de los *stakeholders* (Mohedano y Navarro, 2018). Primeramente, el trabajo de Mora et al. (2018) ofrece diferentes metodologías de trabajo para calcular la aportación al bien común de cada uno de los *stakeholders* de la MBC. En segundo lugar, el trabajo de Gómez y Gómez (2014) analiza los instrumentos de la EBC para la transformación económica, social y política, haciendo referencia al BBC, el cual incluye el análisis de los *stakeholders*. En tercer lugar, el trabajo de Sanchis y Campos (2018b) se centra en la relación de la empresa con sus financiadores, detallando las aportaciones del modelo a las finanzas éticas.

Uno de los trabajos, el de Sanchis y Campos (2018a), ofrece una primera aproximación al estudio de la EBC desde la perspectiva organizativa. En él se relaciona el modelo de la EBC con las tres teorías planteadas en este trabajo: la teoría de los recursos y capacidades, la teoría de los *stakeholders* y el enfoque de la CVC, además de analizar también el enfoque de la cooperación y del emprendimiento social (Mohedano y Navarro, 2018).

Las 18 aportaciones estudiadas en el análisis bibliométrico quedan recogidas en la tabla 5 a modo de resumen final.

## 5. Conclusiones

Los principios y valores de la EBC no son nuevos, pues se trata de valores mundialmente reconocidos y surgidos en épocas anteriores a través de modelos como los del cooperativismo y la economía social y solidaria. Sin embargo, el modelo de la EBC hace un planteamiento holístico, al considerar la aplicación de los valores éticos y humanos desde una perspectiva global e integrada. Esto es lo que le da ese valor añadido y diferenciado al de otros modelos de economías alternativas o transformadoras, surgidos también durante la última década (economía azul, economía verde, economía feminista, etc.). Comparte con ellos los valores, pero además los considera de manera global e integrada y propone herramientas prácticas para su aplicación en el ámbito de los Estados, las organizaciones y la sociedad civil.

No obstante, se trata de un modelo joven e incipiente, de apenas ocho años de vida, y de una implantación todavía muy limitada, lo que dificulta poder realizar aún una valoración real de su grado de aplicación y de su impacto. Su implementación en el ámbito de la macroeconomía es escasa, aunque plantea medidas concretas y la mejora de los indicadores de un sistema económico a través del producto del bien común. Su mayor implementación se está dando en el ámbito de la microeconomía, donde se ha convertido en un modelo organizativo que están implantando ya miles de empresas, tanto públicas como privadas y tanto con afán de lucro como sin él, a diferencia de otros modelos que son más exclusivos. Es ahí donde reside su mayor fuerza, por cuanto se sustenta en diferentes enfoques o teorías procedentes de la organización de empresas, refrendados por diferentes trabajos teóricos, como el enfoque de los recursos y capacidades, la teoría de los *stakeholders* y el

**Tabla 4.** Número publicaciones según temáticas en EBC

Temática	Núm. publicaciones
Marco teórico (literatura)	10
Comparativa con otros enfoques	7
Análisis de casos prácticos (cualitativos)	1
Análisis estadísticos (técnicas cuantitativas)	0
Total	18

Fuente: elaboración propia.



enfoque de la CVC. Por tanto, se puede concluir que se trata de un modelo organizativo con una base teórica sólida y con un enfoque holístico (global e integrado); lo que permite refutar aquellas críticas que lo consideran un modelo sin rigor académico y científico y aquellas otras que señalan que se trata de un simple enfoque basado en la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y la ética empresarial.

El análisis bibliométrico realizado en el trabajo demuestra la existencia de un *gap* en publicaciones sobre el modelo, sobre todo en lo que se refiere a estudios empíricos, especialmente de tipo cuantitativo. Ya existen trabajos que describen el marco teórico del modelo, pero apenas hay publicaciones sobre su aplicación práctica y sobre su contrastación empírica. Por este motivo, se trata de un campo con un enorme potencial investigador. Respecto al marco

**Tabla 5.** Aportaciones estudiadas en el análisis bibliométrico

Título	Autores	Revista	Año	Enfoque	Aportación
Economy for the common good	Jordana	<i>Isegoria</i>	2013	Economía	Caracterización
Cooperativismo y Economía del Bien Común	Martínez	<i>Boletín AIDC</i>	2013	Economía	Comparación con el cooperativismo
Herramientas de la EBC para la transformación, económica, social y política	Gómez y Gómez	<i>Deusto Estudios Cooperativos</i>	2014	Economía	Aplicación práctica de la EBC
EBC y minifundismo en el sector agroalimentario: el caso del Celler de la Montaña	Compes y Asensio	<i>REEAP</i>	2014	Agricultura	Análisis de un caso de empresa del bien común
La Economía social y solidaria como alternativa económica: bienes comunes y democracia	Abad y Abad	<i>Recerca</i>	2014	Economía	Comparación con Ec. social y solidaria
Notes of human economy for the common good	Firme	<i>Cuadernos del CLAEH</i>	2015	Humanismo	Visión humanística de la EBC
EBC: análisis y propuestas sobre la constitucionalidad de su incentiación fiscal	García	<i>Ciriec-España</i>	2015	Fiscalidad	Los incentivos fiscales en la EBC
Empresas y bien común. Caracterización de las empresas de economía y de comunión y empresas B en Argentina	Groppa y Sluga	<i>Cultura Económica</i>	2015	Economía	Comparación con empresas de comunión y empresas B
La Economía social y solidaria en el Siglo XXI: un concepto en evolución. Cooperativas, Bcorp y EBC	Campos	<i>Oikono-mics</i>	2016	Economía	Comparación con empresas B y Ec. Social
Partnering for the common good. Third social economy sector and solidarity economy	Guadarrama	<i>Economía, Sociedad y Territorio</i>	2016	Sociedad y territorio	Comparación con Ec. Social y Solidaria
The economy for the common good and the social and solidarity economies, are they complementary?	Gómez y Gómez	<i>Ciriec-España</i>	2016	Economía	Comparación con Ec. Social y Solidaria
The ECG: the expression of a new sustainable economic model	Foti et al.	<i>Quality-Access to Success</i>	2017	Sostenibilidad	Demuestra que EBC es modelo basado en la sostenibilidad
Common Goods: Economy, ecology and political theology	Villagran	<i>Theological Studies</i>	2017	Sociología	Comparación con teología y ecología
La Economía del Bien Común en el ámbito local	Gómez et al.	<i>Ciriec-España</i>	2017	Economía	Relación EBC con Desarrollo Local
Los bienes democráticos en la Economía del Bien Común	Campos y Rodríguez	<i>Ciriec-España</i>	2017	Sociología	Relación EBC con concepto bienes comunes
Fundamentación teórica del modelo EBC desde la perspectiva organizativa	Sanchis y Campos	<i>Recerca</i>	2018	Management	EBC y Teorías organizativas
Economía del Bien Común y finanzas éticas	Sanchis y Campos	<i>Ciriec-España</i>	2018	Finanzas	Las finanzas éticas y EBC
Evaluando los stakeholders de la EBC	Mora et al.	<i>Ciriec-España</i>	2018	Teoría stakeholders	Propuesta metodológica para el BBC

Fuente: elaboración propia.

teórico, sí existen publicaciones, tanto artículos científicos como capítulos de libros, que relacionan la EBC con algunas teorías y enfoques de la organización de empresas, lo que le da fundamentación académica al modelo. Aunque las publicaciones son escasas, estas se han incrementado durante los últimos tres años. Es de esperar que durante los próximos años se produzca un incremento en el número de publicaciones teóricas sobre este modelo, lo que le irá dando solidez académica y científica, como ha sucedido en otros momentos con otros enfoques (economía social y solidaria, por ejemplo).

Por otra parte, se hace necesario realizar estudios empíricos que muestren el grado de implantación y de repercusión del modelo y que den validez estadística a las herramientas y los indicadores utilizados en su aplicación. Aunque la MBC y el BBC se sustentan en modelos ya contrastados como el modelo CANVAS de triple capa, la *Triple Bottom Line* o las memorias de sostenibilidad del GRI, las variables y los indicadores que utiliza requieren de una mayor precisión. En este sentido, sería importante realizar un análisis metodológico con el fin de justificar las variables y los ítems utilizados para su medición a través de la literatura existente y demostrar así su validez metodológica y estadística (Felber et al., 2019).

También se pueden desarrollar investigaciones que relacionen el modelo de EBC con la sostenibilidad corporativa y el *management* sostenible, contribuyendo así a su consolidación como un instrumento al servicio de las empresas con un gran potencial de sostenibilidad, asegurando así su éxito a largo plazo.

## Conflictos de intereses

Los autores declaran no tener ningún conflicto de intereses.

## Nota

Una primera versión del trabajo se presentó en el XXXII Congreso Internacional AEDem 2018 y forma parte de una investigación realizada en el ámbito europeo y financiada por *Humanistic Management Practices gGmbH* (HMP).

## Bibliografía

- Abad, J. y Abad, M. (2014). La Economía social y solidaria como alternativa económica: bienes comunes y democracia. *Recerca, Revista de Pensament i Anàlisi*, 15, 55-75.
- Amigo, M. y Ribera, J. M. (2018). El Balance del Bien Común. En J. R. Sanchis y M. Amigo (Coords.), *El modelo de la Economía del Bien Común. Aplicación a la empresa/organización y casos prácticos*, (pp. 121-140). Madrid: Delta Publicaciones.
- Ancos, H. (2016). Bien Común, Responsabilidad Social y B Corps. ¿Avanzan igual hacia la sostenibilidad? Entrevista a Marta Avesani. *Ágora, Inteligencia colectiva para la sostenibilidad*. Recuperado el 24 de junio de 2019, de: <https://www.agorarsc.org/11628-2/>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J. B. y Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management*, 37(1), 31-46.
- 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*, 6, 6-15.
- Campos, L. F. y Rodríguez, C. (2017). Los bienes democráticos en la Economía del Bien Común. CIRIEC-España, *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 90, 223-252. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.90.9087>
- Campos, V. y Rodríguez, S. (2018). Sostenibilidad y Economía del Bien Común. En J. R. Sanchis y M. Amigo (Coords.), *El modelo de la Economía del Bien Común. Aplicación a la empresa/organización y casos prácticos*, (pp. 47-98). Madrid: Delta Publicaciones.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons*, 34, 39-48.
- Carroll, A. B. (2004). Managing ethically with global stakeholders: A present and future challenger. *The Academy of Management Executive*, 18(2), 114-120.
- Compés, R. y Asensio, 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*, 237, 181-209.
- EESC. (2016). The economy for the common good: A sustainable economic model geared towards social cohesion. EUR-Lex. *European Economic and Social Committee*. Recuperado el 17 de junio de 2019, de: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?qid=1555425128996&uri=CELEX:52015IE2060>
- Eisenhardt, K. M. y Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11), 1105-1121.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. En A. Henriques y J. Richardson (Eds.), *The triple bottom line: Does it all add up?* London: Ed. Earthscan.
- Entrena, S. y Martínez, F. M. (2013). Educación y cambio social: del capitalismo neoliberal a la economía del bien común. En S. Torío, O. García, O., J. V. Peña y C. M. Fernández (Coords.), *Crisis social y Estado del Bienestar: las respuestas de la pedagogía social*, (pp. 72-77). Oviedo: Universidad de Oviedo.
- Felber, C. (2008). *New values for our economy. An Alternative to capitalism and communism*. Vienne: Deuticke.
- Felber, C. (2012). *La economía del bien común*. Barcelona: Deusto.
- Felber, C. (2014). *Dinero: de fin a medio*. Barcelona: Deusto.
- Felber, C. (2015). *Change everything: Creating an economy for the common good*. Vienne: Zen Books.
- Felber, C. (2018a). *Por un comercio mundial ético*. Barcelona: Deusto.
- Felber, C. (2018b). *La escuela austríaca de economía: entre ciencia e ideología. Respuesta al análisis de Juan Ramón Rallo de la Economía del Bien Común*. Recuperado el 20 de junio de 2019, de: [http://ethischerwelthandel.info/wp-content/uploads/2018/02/Replica-a-Rallo-sobre-EBC-Christian-Felber\\_Enero-2018.pdf](http://ethischerwelthandel.info/wp-content/uploads/2018/02/Replica-a-Rallo-sobre-EBC-Christian-Felber_Enero-2018.pdf)
- Felber, C., Campos, V. y Sanchis, J. R. (2019). The common good balance sheet, an adequate tool to capture non-financials? *Sustainability*, 11(14), 3791. <https://doi.org/10.3390/su11143791>
- Firme, R. (2015). Notes of human economy for the common good. *Cuadernos del CLAEH-Centro Latinoamericano de Economía Humana*, 34(101), 215-224.
- Foti, V. T., Scuderi, A. y Timpanaro, G. (2017). The economy for the common good: The expression of a new sustainable economic model. *Quality-Acces to Success*, 18, 206-214.
- Freeman, E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman 46.
- García, Y. (2015). EBC: análisis y propuestas sobre la constitucionalidad de su incentivación fiscal. *CIRIEC-España, Revista Jurídica*, 26, 261-301.
- Gómez, V. y Gómez, R. (2014). Herramientas de la EBC para la transformación, económica, social y política. *Deusto Estudios Cooperativos*, 5, 13-41.
- Gómez, V. y Gómez, R. (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. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.87.8807>
- Gómez, R., Morales, R. y Rodríguez, C. (2017). La Economía del Bien Común en el ámbito local. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 90, 189-222. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.90.8898>
- Gray, R. y Milne, M. (2002). Sustainability reporting: who's kidding whom? *Chartered. Accountants Journal of New Zealand*, 81(6), 66-70.

- Groppa, O. y Sluga, M. L. (2015). Empresas y bien común. Caracterización de las empresas de economía y de comunión y empresas B en Argentina. *Cultura Económica*, 89, 8-24.
- Guadarrama, G. J. (2016). Partnering for the common good. Third social economy sector and solidarity economy. *Economía, Sociedad y Territorio*, 50, 787-794.
- Harrison, J. S. y Freeman, R. E. (1999). Stakeholders, social responsibility, and performance: Empirical evidence and theoretical perspectives. *Academy of Management Journal*, 42(5), 479-485.
- Huggins, R., Prokop, D. y Thompson, P. (2017). Entrepreneurship and the determinants of firm survival within regions: Human capital, growth motivation and locational conditions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 29(3-4), 357-389. <http://dx.doi.org/10.1080/08985626.2016.1271830>
- Husted, B. W. y Salazar, J. (2006). Taking Friedman seriously: Maximizing profits and social performance. *Journal of Management Studies*, 43(1), 75-91.
- Johnson, M. P. y Schaltegger, S. (2016). Two decades of sustainability management tools for SMEs: How far have we come? *Journal of Small Business Management*, 54(2), 481-505. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12154>
- Jordana, E. (2013). Economy for the Common Good. *Isegoria*, 1, 689-693.
- Kelly, G., Kelly, D. y Gamble, A. (Eds.) (1997). *Stakeholder capitalism*. London: Macmillan Press Ltd.
- Martelo, S., Barroso, C. y Cepeda, G. (2013). Developing an integrated vision of customer value. *Journal of Services Marketing*, 27(3), 234-244.
- Martínez, A. (2013). Cooperativismo y economía del bien común. *Boletín de la Asociación Internacional de Derecho Cooperativo*, 47, 185-198.
- McDonough, W. y Braungart, M. (2002). Design for the triple top line: New tools for sustainable commerce. *Corporate Environmental Strategy*, 9(3), 251-258.
- Mohedano, A. y Navarro, C. (2018). Teorías y enfoques organizativos que sustentan el modelo de la Economía del Bien Común. En J. R. Sanchis y M. Amigo (Coords.), *El modelo de la Economía del Bien Común. Aplicación a la empresa/organización y casos prácticos*, (pp. 19-46). Madrid: Delta Publicaciones.
- Mora, A., López, C. y Hilliard, I. (2018). Evaluando los stakeholders de la Economía del Bien Común. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 94, 251-283. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.94.10458>
- Moustaghfir, K. (2008). The dynamics of knowledge assets and their link with firm performance. *Measuring Business Excellence*, 12(2), 10-24.
- Panwar, R., Rinne, T., Hansen, E. y Juslin, H. (2006). Corporate responsibility: Balancing economic, environmental, and social issues in the forest products industry. *Forest Products Journal*, 56(2), 4-13.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3), 179-191.
- Peters, T. J. (2005). *Nuevas organizaciones en tiempos de caos*. Bilbao: Ediciones Deusto.
- Petticrew, M. y Roberts, H. (2006). *Systematic reviews in the social sciences: A practical guide*. Oxford: Blackwell Publishing.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2006). Strategy and society: The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard Business Review*, 84(12), 78-92.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2-20.
- Rallo, J. R. (2013). *La teoría del empobrecimiento común*. Recuperado 27 de julio de 2017, de: <http://juanramonrallo.com/2013/05/la-economia-del-empobrecimiento-comun/>.
- Rawls, J. (1971). *A theory of justice*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Rifkin, J. (2010). *La civilización empática: la carrera hacia una conciencia global en un mundo en crisis*. Madrid: Ediciones Paidós Ibérica.
- Rodríguez, C. (2018). El modelo de la Economía del Bien Común: fundamentos teóricos. En J. R. Sanchis y M. Amigo (Coords.), *El modelo de la Economía del Bien Común. Aplicación a la empresa/organización y casos prácticos*, (pp. 3-18). Madrid: Delta Publicaciones.
- Sajardo, A. y Sanchis, J. R. (2018). La relación de la Economía del Bien Común con otros enfoques aplicados. En J. R. Sanchis y M. Amigo (Coords.), *El modelo de la Economía del Bien Común. Aplicación a la empresa/organización y casos prácticos*, (pp. 99-120). Madrid: Delta Publicaciones.
- Sanchis, J. R. y Campos, V. (2018a). Fonamentació teòrica del model de l'Economia del Bé Comú des de la perspectiva organitzativa. *Recerca: Revista de Pensament i Anàlisi*, 23, 131-150.
- Sanchis, J. R. y Campos, V. (2018b). Economía del Bien Común y finanzas éticas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 93, 241-264. <https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.93.11012>
- Sanchis, J. R. y Amigo, M. (2018). *El modelo de la Economía del Bien Común. Aplicación a la empresa/organización y casos prácticos*. Madrid: Delta Publicaciones.
- Tranfield, D., Denyer, D. y Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of a systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207-222.
- Villagran, G. (2017). Common Goods: Economy, ecology and political theology. *Theological Studies*, 23, 15-25.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
- Zadek, S. (2000). *The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship*. London: Eartchscan.
- Zamagni, S. (2007). El bien común en la sociedad posmoderna: propuestas para la acción político-económica. *Cultura Económica*, 70, 23-43.
- Zapkau, F. B., Schwens, C. y Kabst, R. (2017). The role of prior entrepreneurial exposure in the entrepreneurial process: A review and future research implications. *Journal of Small Business Management*, 55(1), 56-86. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12232>