



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Facultad de Economía, Empresa y Turismo



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

La Economía del Bien Común aplicada a la empresa en la actualidad .

Presentado por Pablo González González.

Bajo la tutela de Matias Manuel González Hernández y
Tomás Francisco Espino Rodríguez.

Las Palmas de Gran Canaria, a 9 de diciembre de 2011

ÍNDICE

	Págs.
1. Introducción.....	3
2. Fundamentos teóricos y evolución.....	5
2.1 Economía del Bien Común: antecedentes y principios básicos.....	5
2.2 La medición del éxito en la EBC: países y empresas.....	9
2.3 La matriz y el balance del bien común.....	12
2.4 Situación y perspectivas del movimiento de la EBC.....	13
3. Metodología.....	14
3.1 Fuentes de información.....	24
3.1.1 La información primaria.....	24
3.1.2 La información secundaria.....	25
4. Análisis del caso Hotel Avenida de Canarias.....	26
4.1 Descripción del caso.....	26
4.2 Discusión del caso.....	28
4.2.1 Las medidas adoptadas para alinear su actividad con los principios de la EBC.....	28
4.2.2 Retos y dificultades.....	31
4.2.3 Los resultados obtenidos.....	32
5. Conclusiones.....	35
6. Bibliografía.....	38
7. Anexos.....	39

1. Introducción

Los emprendedores pueden tener objetivos múltiples en lo que respecta al desempeño de su empresa, incluyendo los de naturaleza ética. La proposición de que la maximización del beneficio financiero es el objetivo único que guía el comportamiento de los emprendedores es una simplificación que no tiene sustento empírico.

En el contexto de este trabajo asumiremos que la motivación para explicar el comportamiento de las empresas es más plural, y que entre la diversidad de factores explicativos se encuentran los de índole ética, aquellos que tienen que ver con el *deber ser* de las cosas, y también de autorrealización, en los que aspectos que tienen que ver con la satisfacción con las cosas bien hechas también, forman parte, junto con el éxito económico-financiero, de la función de satisfacción de los emprendedores.

La EBC es un nuevo paradigma de economía ética que persigue el alumbramiento de un nuevo orden económico basado en valores como la dignidad, la solidaridad, la participación y la viabilidad ecológica impulsando la conducta de los seres humanos, y un nuevo marco legal que premie los comportamientos económicos basados en estos valores y desanime los comportamientos que tienen impactos sociales y ambientales negativos. En definitiva una nueva economía centrada en las personas y orientada al bien común.

La EBC redefine el estatus del beneficio financiero reduciéndolo de objetivo único y último, a medio para alcanzar los nuevos objetivos de lograr la dignidad para todos, primando la solidaridad, la colaboración y la participación, y en armonía con la naturaleza.

Desde la perspectiva empresarial, la EBC propone una herramienta para guiar la orientación hacia el bien común de las empresas, que es el balance y matriz del bien común. Mientras ésta recoge un conjunto de indicadores a través de los cuales la empresa puede evaluar su comportamiento y su orientación al bien común, el balance analiza las prácticas que están detrás de los valores alcanzados, evalúa éstos con respecto a los valores que se consideran de referencia y traza las líneas

de mejora de la empresa en las diferentes dimensiones y ámbitos de relación en los que se evalúa su contribución al bien común.

Las diferentes acciones que pueden llevarse a cabo para mejorar la puntuación de una empresa con respecto a su contribución al bien común pueden tener impactos muy diversos sobre los costes y, por tanto, sobre el beneficio financiero de las empresas, que no son discernibles a priori, sino que dependen de factores tan diversos como el marco institucional y la fiscalidad, el estilo y capacidad de dirección de los gerentes, el contexto biofísico y el entorno social. Por ejemplo, el efecto en el coste de producción de agua caliente con renovables (solar térmica, geotérmica, biomasa,...) dependerá críticamente de las condiciones climáticas y geológicas del emplazamiento de la empresa, entre otros muchos factores.

En consecuencia, un aspecto relevante de la gestión de una empresa que decida progresar como empresa ética en el marco de la propuesta representada por la EBC, consiste en determinar la influencia sobre sus costes, ingresos y, en consecuencia, viabilidad económico-financiera, de las medidas que decida afrontar con ese propósito; y en establecer una hoja de ruta eficiente para llevar a cabo esa transición, que además de permitirle avanzar como empresa ética, no comprometa la salud económico-financiera de la organización.

Con este enfoque, se abordará el caso de estudio del hotel Avenida de Canarias. Dada la amplitud de los ámbitos y dimensiones de la ética empresarial que son susceptibles de ser abordados, el análisis de la totalidad de los mismos desbordaría los límites de un trabajo de fin de título. Por este motivo se ha seleccionado una dimensión fundamental, de las 5 que contempla el balance del bien común, ya que esta, tiene una gran incidencia sobre los costes y beneficios financieros potenciales de la empresa.

Con respecto a estas dimensiones, el trabajo de investigación que se lleva a cabo persigue diseñar una trayectoria óptima de reorientación hacia el bien común, que optimice el efecto de dicha reorientación sobre el beneficio económico-financiero de la empresa. Esto requerirá determinar las medidas y logros que definen la línea de base y compararlas con los que resultarían de adoptar medidas orientadas al bien común, construyendo indicadores de incidencia del cambio sobre los costes de la empresa.

La hipótesis que se seguirá para el diseño de la hoja de ruta de la transición óptima al bien común es que la empresa adoptará en primer lugar las medidas que además de profundizar en su compromiso ético permitan una reducción de sus costes; a continuación abordaría aquellas cuyo efecto sobre los costes es neutral; y finalmente, establecería como adentrarse en la adopción de las medidas que elevan los costes de producción.

2. Fundamentos teóricos y evolución.

2.1. Economía del Bien Común: antecedentes y principios básicos.

Los sistemas económicos nacen para regular las diferentes actividades económicas, así como los intercambios resultantes de la compra y venta de los productos generados por el ser humano u obtenidos de la naturaleza. Estos sistemas surgen para asignar los recursos, de manera que, las necesidades básicas para que las personas sobrevivan o lleven una vida digna sean satisfechas. Según Adam Smith (1776), el ser humano siempre ha tenido una fuerte tendencia a realizar trueques e intercambiar bienes. Desde que aparecieron las primeras sociedades, el ser humano logra una organización productiva mediante la diversificación del trabajo y el intercambio de las producciones.

Pero, con el capitalismo se deja de entender a la economía como la administración de los recursos, y pasa a entenderse como la maximización del lucro. Se sustituye la visión de la economía como un medio, y pasa a ser el fin. Esta persecución del beneficio como único objetivo ha creado burbujas económicas, desempleo, repartos desiguales, crisis climáticas y de energía, hambruna, crisis de consumo, crisis de identidad y crisis de la democracia. Siendo la desigualdad el principal problema social de hoy en día.

En la actualidad, muchos sectores de la sociedad no pueden satisfacer sus necesidades, mientras que otros se quedan con muchos más recursos de los que necesitan. Uno de los primeros estudios modernos sobre crecimiento y desigualdad fue el publicado por el Nóbel de economía Simon Kuznets (1955). Basado en el mismo, concluye que crecimiento y desigualdad sostienen una relación directa en las

primeras etapas del desarrollo de una economía, llegando a un punto crítico a partir del cual las desigualdades disminuyen a medida que el crecimiento avanza y la economía presenta rasgos más propios de un sistema capitalista. Por el contrario, Piketty (2013), en un estudio más abarcador tanto en términos de periodo examinado como de países analizados, defiende que la creciente desigualdad entre ricos y pobres, entre los dueños del capital y el resto de la sociedad, es el estado normal de las cosas bajo el capitalismo, atribuyendo al periodo estudiado por Kuznets un carácter excepcional. La reducción de la desigualdad en ciertos períodos, como en el boom de la postguerra es la excepción, no la regla. Finalmente, el economista del Fondo Monetario Internacional Fuad Hasanov (2011), alerta que por cada punto de desviación típica en desigualdad se genera un 0,6 por ciento de crecimiento del Producto Interior Bruto. Dicho de otro modo: cuanto más desigualdad tiene una sociedad, su PIB tendrá una pequeña subida proporcional.

Ante la premisa de que ninguna sociedad puede prosperar y ser feliz si la mayoría de sus miembros son pobres y desdichados (Adam Smith), paralelamente al capitalismo han ido surgiendo un conjunto de enfoques diversos. Khanemann y Tversky (1979) desmontan el enfoque convencional de las motivaciones egoístas que están detrás del comportamiento económico de las personas; mientras que Ostrom (1990) prueba que la gestión colaborativa de los bienes comunes es, en muchas ocasiones, más eficiente que la gestión guiada por el interés particular.

Junto a este conjunto de perspectivas críticas hacia la visión dominante de la economía, han ido surgiendo nuevos enfoques, con la intención de mutar a un nuevo orden económico fundamentado. Etzioni (2013) muestra que los deseos no son reducibles al interés material, sino que también existe la necesidad de vivir de acuerdo con los propios valores morales. Los nuevos enfoques defienden la necesidad de vivir de acuerdo con estos valores. La economía solidaria, la economía social, la economía alternativa, la economía del don, etc. son modelos que se basan en que la economía puede y debe girar en torno a ideas que sitúen al ser humano en el centro de las preocupaciones. Es necesario crear una economía más humana, más solidaria, capaz de contribuir al desarrollar la dignidad de los pueblos (José Luis Sampedro, 2009)

Pero estas alternativas han sido percibidas como pequeñas gotas de agua en un océano de economía insolidaria, sin llegar a tener un gran impacto en la sociedad. Probablemente algunos de los factores que explican el limitado desarrollo de estas alternativas son:

- Representan un enfoque parcial y no una alternativa global.
- La dificultad de proyectarse socialmente, incluso entre la población que ha visto con buenos ojos este tipo de economía ha faltado concienciación con respecto a sustentarla activamente.

La economía del bien común es un sistema económico alternativo completo. Sus fundamentos han sido desarrollados por Christian Felber (2014) y pulidos por un círculo de empresarios, ciudadanos y administraciones locales.

El concepto de bien común, se refiere al bienestar de todas las personas y de su entorno natural, por lo que todos los puntos de referencia de este sistema surgen de un proceso democrático limpio. La Economía del Bien Común es una palanca de cambio a nivel económico, político y social. Dentro del plano económico, se sustenta en tres núcleos.

En primer lugar, pretende resolver la contradicción de valores entre economía y sociedad. Los valores a los que aspiramos en nuestras relaciones personales son totalmente contradictorios a los que priman en la economía. Hasta la fecha, el sistema capitalista se basa en que el egoísmo del individuo conducirá hacia el bienestar al mayor número posible de personas a través de la competencia. El considerado padre de la economía moderna, Adam Smith (1776), sugirió que el comportamiento de los individuos guiados por su propio egoísmo podía producir resultados que concordaran con el interés general de la colectividad. Sin embargo, también se mostró favorable a que los gobiernos actuaran para corregir los resultados del libre mercado cuando estos no fueran socialmente aceptables: su descripción del mecanismo de la *mano invisible* no fue, en realidad, una afirmación sobre su deseabilidad en toda circunstancia. En numerosas leyes, normativas y tratados nacionales está vigente que, en economía, debemos tender a aumentar el beneficio propio y ser competitivos. La consecuencia es la aparición epidémica de comportamientos asociales en la economía. Frente a ello, la Economía del Bien

Común pretende sustituir los valores que rigen hoy en día la economía, por valores de: confianza, cooperación, aprecio, democracia y solidaridad (Christian Felber, 2012).

El segundo núcleo se basa en que el espíritu, los valores y los objetivos de nuestras constituciones deben implantarse en la economía. El bien común es una meta arraigada en casi la totalidad de las constituciones. "La nación española, deseando (...) promover el bien de cuantos la integran (...) proclama su voluntad de: garantizar la convivencia democrática (...) conforme al orden económico y social justo". (Constitución española, preámbulo).

Finalmente, la EBC como tercer núcleo de su propuesta replantea la forma de medir el éxito económico, no por medio de indicadores monetarios como el beneficio financiero o el PIB sino con un balance del Bien Común y con indicadores alternativos al PIB. Cuanto más social, ecológica, democrática y solidaria sea la actividad económica desarrollada, mejores serán los resultados en este balance. El Balance financiero pasa a un segundo plano, ya no es el fin sino un medio. Al dejar de ser el fin, las empresas pueden orientarse hacia su tamaño óptimo y dejar de un lado la necesidad de crecer. Por tanto, les será más fácil cooperar, practicar la solidaridad y pueden ayudar mutuamente con conocimientos, tecnología, encargos, personal o créditos sin interés.

Esto implica un giro radical del marco legal económico, cambiando las reglas del juego. Se pasa del afán de lucro y de la competencia a la contribución al bien común y la cooperación. Las empresas con buenos balances del bien común disfrutarán de ventajas legales: tasas de impuestos reducidas, aranceles ventajosos, créditos baratos, preferencia en la compra pública y a la hora de asignar recursos la investigación, etc. Como proponía Pigou (1918), mediante los impuestos pigouvianos, se pretende desfavorecer a los actores no-éticos, indecentes y no ecológicos con un impuesto que corrija las externalidades negativas. La entrada en el mercado se verá, por tanto, menos favorecida para las empresas menos éticas.

2.2 La medición del éxito en la EBC: países y empresas.

Hoy en día el éxito económico se mide fundamentalmente a través de dos parámetros: el producto interior bruto como indicador macroeconómico más relevante y el beneficio financiero, el más importante en el ámbito microeconómico. Estos dos parámetros coinciden en que son indicadores monetarios, lo que posee una fuerte desventaja ya que muestran valores de cambio, pero no utilidades sociales. Lo que precisan los seres humanos, sin embargo, son utilidades: alimento, vestimenta, alojamiento, movilidad, atención sanitaria, cultura, etc. Ya que el PIB y el beneficio financiero no informan de forma fiable acerca de la disponibilidad de las utilidades, la economía del bien común pretende cambiar la medición del éxito económico.

El PIB es el conjunto de bienes y servicios producidos en un país durante un espacio de tiempo. En buena medida, el nivel y ritmo de crecimiento del PIB per cápita determinan los recursos que dispone una sociedad para gastar en viviendas, sanidad, o alimento, así como para aliviar la pobreza, mejorar los colegios, el transporte o combatir la contaminación. No obstante, la relación entre el PIB y otros componentes del bienestar no es directa ni automática (Stiglitz, Sen, Fitoussi 2013).

Los principales inconvenientes asociados al PIB como medida única del éxito económico son que este no tiene en cuenta los costes medioambientales de la actividad productiva, que no informa sobre el grado de desigualdad en la distribución de los ingresos, no computa determinadas actividades realizadas fuera del mercado que son cruciales para el bienestar (e.g. el cuidado de niños y ancianos), puede crecer en el presente a costa del bienestar futuro (deuda externa excesiva), no mide aspectos que quedan fuera del mercado y que en los países de renta alta se valoran cada vez más (tiempo libre, hábitat...) (Stiglitz, Sen, Fitoussi 2013).

Debido a ello no hay correlación fiable entre un PIB que crece y el aumento de las utilidades, o factores de calidad de vida. Debe tenerse en cuenta que el objetivo originario de la economía es satisfacer necesidades, y el dinero es algo positivo como medio para organizar la producción y división del trabajo, pero el éxito no se debería medir según el medio sino según su meta originaria.

Hay numerosas iniciativas para implantar un indicador alternativo o complementario de desarrollo de un país. Según el secretario butanés de salud, Gado Tshering: un país no es bueno o está desarrollado porque tenga mucho dinero, sino porque la gente viva feliz, unida y se preocupe por los demás. Y es en este país, dónde han implantado como indicador la Felicidad Nacional Bruta, basado en cuatro pilares: la promoción de un desarrollo socio-económico justo y sostenible, la preservación y promoción de los valores culturales, la conservación del medio natural y el establecimiento de un buen gobierno.

Otra alternativa es el Índice de Desarrollo Humano, que es un indicador social compuesto por tres parámetros: salud, educación y riqueza. El Índice de Bienestar Económico Sostenible, por otra parte, suma al PIB el valor de los servicios producidos y consumidos en el propio hogar y a su vez, descuenta el consumo privado y el gasto público en seguridad y el coste de degradación ambiental. Finalmente, Stiglitz, Sen y Fitoussi (2013) han creado el índice para una vida mejor, en el que se evalúan uno por uno 11 aspectos específicos del bienestar (la vivienda, los ingresos, el empleo, la comunidad, la educación, el medio ambiente, el compromiso cívico, la salud, la satisfacción ante la vida, la seguridad y el equilibrio laboral-personal).

De la misma manera y a nivel microeconómico, se plantea si el beneficio financiero nos dice algo fiable sobre el desarrollo de cualquiera de las utilidades sociales.

El beneficio de una empresa ofrece información de cómo se sirve a sí misma pero no de cómo sirve a la sociedad. El automatismo del mercado, de Adam Smith, según el cual todos se verían provistos cuando cada cual proveyera para sí, no existe. Esa supuesta mano invisible que equilibraría las fuerzas del mercado, es insensible a la justicia social, la protección del medio ambiente...

Como está acordado que la economía, como un todo, debe preocuparse del bienestar, se debería dirigir el esfuerzo de las empresas en cumplir este deseo no como un efecto secundario, sino como una meta. Se debería medir directamente en las empresas aquello que anhelamos en vez de desviarnos al beneficio financiero que dice muy poco de la auténtica finalidad.

Muchas empresas que protegen su reputación, han tomado en cuenta las críticas a su afán por el beneficio y han reaccionado. Mediante sistemas de gestión ambiental y de calidad (ISO, EFQM), códigos de conducta e informes de sostenibilidad (GRI) quieren demostrar que actúan de forma socialmente responsable. Pero estos instrumentos de Responsabilidad Social Corporativa no son obligatorios ni se controlan desde ninguna autoridad legal. Además cuando entran en contradicción con la cuenta de resultados y el balance financiero, habitualmente pierden su valor. Por eso, los que actúen de manera social, ecológica, democrática y solidaria deberían disfrutar de una ventaja competitiva.

La maximización del beneficio ya no es la meta prioritaria. Para que no existan excesos en el beneficio, la EBC propone establecer límites mínimos y máximos, prohibir las adquisiciones hostiles y medir el éxito mediante el balance del bien común. A través de estas medidas desaparece la obligación de crecimiento en la economía. Esta obligación se daba por la combinación de dos factores: la medición del éxito mediante indicadores monetarios y la competencia. Si se compete con otras empresas, se tiene que conseguir obligatoriamente un mayor beneficio financiero porque si no la calificación de crédito empeora, se encarece la financiación o directamente la empresa es absorbida. Al fin de cuentas, es el beneficio el que decide si la empresa va a sobrevivir o morir, independientemente de la calidad, la fuerza innovadora, el tamaño, la popularidad, la responsabilidad civil u otros factores.

En la economía del bien común es posible la competencia, pero cuanto más cooperen y se ayuden las empresas unas a otras, mejores serán sus resultados en el balance del bien común y más real será la posibilidad de supervivencia, no a costa de los demás, sino a raíz de su colaboración. Las empresas pueden ayudarse compartiendo conocimientos, cediendo pedidos, cediendo mano de obra, ofreciendo préstamos sin intereses. La aspiración a un tamaño óptimo y el fin del crecimiento como finalidad aumenta la disposición de muchas empresas a cooperar. De esta manera, poner a disposición de los demás sus conocimientos y tecnología (know-how), ceder pedidos, no se interpretará como una desventaja (pérdida de tamaño y de cuota de mercado) sino como una ventaja (trabajo en equipo, sin estrés y a la vez solidario con otras empresas).

2.3 La matriz y el balance del bien común.

Si el nuevo objetivo de las empresas es el bien común, el balance financiero pasa a ser un balance paralelo, registrando cómo la empresa cubre sus gastos, inversiones y provisiones, pero ya no refleja el éxito empresarial. Las empresas no deben tener pérdidas, pero el beneficio pasa a ser un medio para aumentar el bien común. El balance del bien común mide cómo los *stakeholders* viven los valores básicos: dignidad humana, solidaridad, justicia social, sostenibilidad medio ambiental y participación democrática y transparencia (Anexo 1).

Este balance tiene que cumplir con ocho criterios obligatorios:

- Compromiso. Los diferentes instrumentos de responsabilidad social corporativa utilizados en la actualidad por muchas empresas, al ser voluntarios, no han conducido al fin que se buscaba.
- Totalidad. No sólo se deben medir los aspectos ecológicos o la calidad de los puestos de trabajo, sino que se debe hacer una radiografía completa de la empresa.
- Capacidad de medición. Los resultados deben ser medibles, objetivamente valorados.
- Comparabilidad: Todas las empresas deben rendir cuentas con los mismo objetivos/indicadores.
- Claridad. Debe ser comprensible para los consultores de las empresas, los auditores y sobre todo para los clientes, empleados y el público en general.
- De carácter público. Debe ser visible para todos y estar disponible en internet.
- Auditoría externa. Para evitar que las empresas se valoren a sí mismas, tal y como sucede con algunos instrumentos de responsabilidad social corporativa.
- Consecuencias jurídicas. Quien más haga por la sociedad debe ser recompensado por ello.

El resultado del balance del bien común debe figurar en todos los productos y servicios. Por ejemplo, se puede etiquetar en cinco niveles de diferentes colores dependiendo de la puntuación que hayan sacado en la matriz. Los consumidores obtendrían así información acerca del resultado en relación con el bien común de la empresa cuyo producto está considerando adquirir. De esta forma, el mercado se acercaría más a lo que la teoría científica promete: información simétrica y completa.

Para que se cumpla todo esto, el factor decisivo es que, cuantos más puntos del bien común consiga una empresa, más ventajas legales debe disfrutar. Quien más haga por la sociedad debe ser recompensado por ésta. Como previamente hemos comentado, será premiada con la disminución de impuestos, con aranceles más bajos, con créditos bancarios con condiciones más favorables, con ayudas directas, etc.

El trato igualitario en el mercado hace que los desaprensivos e irresponsables se impongan porque pueden ofrecer sus productos más baratos. Las ventajas por tener una buena puntuación en el balance del bien común ayudaría a cubrir los mayores costes que afronta la empresa, ya que una responsabilidad social mayor, unas condiciones de trabajo dignas, el cuidado de la naturaleza y ser más solidarios y participativos acarrearán gastos más elevados.

Maximizar los puntos del bienestar trae consigo que cuanto mayor sea el balance del bien común, mayores podrán ser las posibilidades de sobrevivir de una empresa. El balance del bien común de una empresa es mejor cuanto mejor sea el de sus proveedores, sus instituciones financieras y de las empresas con las que colabora. Mediante la decisión de los consumidores, las ventajas jurídicas, así como la comprobación del bien común por parte de los bancos para conceder créditos, se crea una poderosa espiral de incentivos y movimientos en dirección al común.

Las empresas compilan el balance del bien común y lo controlan en primer lugar internamente y después, de manera externa, por los auditores del bien común. Con el certificado del auditor el balance es válido y la empresa es clasificada inmediatamente en un nivel impositivo y arancelario, adjudicándoles unas condiciones de crédito.

2.4 Situación y perspectivas del movimiento de la EBC.

La EBC nace el 6 de octubre de 2010, en Viena. A finales de 2014 son 1700 empresas de 30 países las que se habían unido al movimiento. Una cifra modesta si se compara con el total de empresas que operan en esos mismos países, pero que refleja un crecimiento constante desde su nacimiento, suficiente para alcanzar una visibilidad social que ha situado a sus propuestas en no pocas ocasiones en el

centro del debate sobre las transformaciones necesaria que debe experimentar la economía de nuestro tiempo.

En octubre de 2014 se llevó a cabo el II Encuentro de Municipios por el Bien Común de España que reunió a representantes de varias decenas de municipalidades del conjunto del Estado que están trabajando por implantar los principios y valores de la EBC en sus respectivas agendas de trabajo. Al mismo tiempo, algunos centros escolares y universidades, así como organizaciones no gubernamentales de diverso tipo, han adoptado los principios de la EBC como guías orientadoras de su intervención en la sociedad.

Más allá de las organizaciones y personas involucradas en la EBC, las ideas de este movimiento han comenzado a circular entre colectivos cada vez más amplios de la sociedad. Prueba de ello es la cantidad de partidos políticos y plataformas electorales que se han acercado a la EBC en busca de ideas y planteamientos en torno a los que construir sus respectivas identidades.

Con todo, la condición de viabilidad a largo plazo de la EBC va a depender de su capacidad para permear al conjunto del tejido social. En efecto, una parte importante de éste, que se muestra discursivamente crítica con la situación económica y política reinante, no es todavía plenamente consciente del poder transformador de sus decisiones cotidianas.

3. Metodología

El objetivo primordial de las empresas de acuerdo con la propuesta de la economía del bien común debe ser el de maximizar su contribución al bien común, y no el beneficio económico-financiero. Sin embargo este último, aunque decae como fin último, sigue conservando una enorme importancia instrumental. Para contribuir de manera sostenible al bien común, las empresas deben ser financieramente viables.

En consecuencia con esta perspectiva, el propósito de este trabajo es el de proveer una herramienta útil para aquellas empresas que, en virtud de un compromiso ético, orienten su quehacer guiadas por su contribución al bien común, pero que al mismo

tiempo se propongan optimizar el impacto de esta transición en sus cuentas de resultados financieros.

La aproximación que proponemos al problema de decisión planteado es la siguiente:

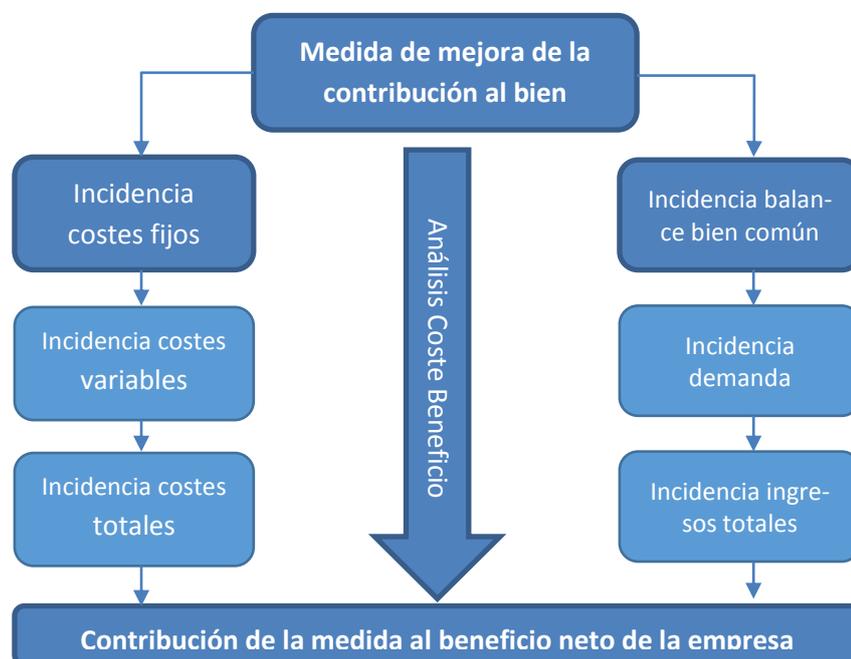
- De una parte, las medidas requeridas para profundizar en el compromiso de una empresa con el bien común, teniendo como referencia la ya presentada matriz del bien común, son de naturaleza muy diversa, y su impacto en los costes medios de la empresa es, igualmente, muy distinto. En unos casos, estas medidas lograrán, además mejorar la contribución al bien común, reducir los costes de producción, en diverso grado, y en otros, los costes de producción resultarán ineludiblemente más elevados.
- Por otra parte, las diferentes medidas también tendrán un impacto diferencial en el balance del bien común de la empresa. Este impacto viene determinado por el criterio de los auditores que se han formado en la aplicación de métricas que relacionan medidas adoptadas y puntos en contribución al bien común alcanzados. A su vez, los incrementos certificados de la contribución de una empresa al bien común pueden ser evaluados en términos de su influencia en la demanda de los bienes y servicios producidos por la empresa y, por lo tanto, en los ingresos de la misma.
- En consecuencia con lo anteriormente establecido, el impacto en el balance financiero de las diferentes medidas que pueden ser adoptadas para incrementar la contribución de una empresa al bien común, pueden ser evaluado empleando la herramienta del análisis coste beneficio, ampliamente empleada en la evaluación de proyectos y decisiones empresariales.

El esquema representado en la figura 1. resume visualmente las proposiciones contenidas en los párrafos anteriores. Por el lado de los ingresos, los pasos metodológicos requeridos para evaluar el impacto de la medida sería los siguientes:

- Determinar, mediante consulta a auditores de la economía del bien común, el impacto en balance del bien común de la medida de referencia. Al respecto, recordar que dicho balance determina una puntuación de la empresa en términos de contribución al bien común que oscila entre 0 y 1.000 puntos.
- Evaluar el efecto esperable de la adopción de la medida en términos del valor actual del incremento esperado en los ingresos de la empresa mediante el

análisis de la influencia de la medida en la función de demanda de los bienes que produce. Para ello pueden emplearse diversas metodologías que se han venido desarrollando a lo largo de las últimas décadas, bajo la denominación de método de valoración contingente, en unos casos, y de experimentos de elección discreta, en otros.

Figura 1. Esquema del análisis coste beneficio de una medida de mejora de la contribución de la empresa al bien común.



Fuente: elaboración propia.

Por el lado de los costes, los pasos metodológicos requeridos serían:

- Evaluar el impacto de la implantación de la medida en las decisiones de inversión de la empresa y, a partir de ahí, en los costes fijos.
- Evaluar el impacto de la medida en el uso de factores productivos que varían con el nivel de producción y, a partir de ahí, en los costes variables de la empresa.

- Integrando los pasos anteriores, estimar el valor actual de la variación de los costes totales de la empresa, positiva o negativa, derivada de la adopción de la medida de referencia.

El presente trabajo, que se refiere a la construcción de una herramienta que optimice la hoja de ruta del hotel Avenida de Vecindario en la mejora de su contribución al bien común, como ya se anticipó en la introducción, no se ocupa de estimar el impacto de las diferentes medidas en puntuación del bien común ni, por tanto, en los ingresos de la empresa. El análisis cuyos resultados se presentan en el capítulo siguiente se centra en el efecto sobre los costes de un conjunto de medidas referidas al ámbito de la mejora de la contribución de la empresa al bien común en materia de medio ambiente, y más concretamente, a la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero.

Teniendo en cuenta este objetivo más modesto, el trabajo se propone ordenar de forma creciente, y cuantificar, el impacto en los costes del Hotel Avenida de las medidas que éste aún puede adoptar para reducir su impacto en la contaminación global del planeta. La comparación entre las diferentes medidas, requerida para la ordenación de las mismas en términos de su impacto en la estructura de costes de la empresa, se establece para un estándar dado de calidad del servicio hotelero. Por ejemplo, en la sustitución de luminaria convencional por modelos de bajo consumo energético, el estándar de comparación se establece para un número dado de lúmenes, que es la medida de intensidad lumínica.

En consecuencia, en el análisis de cada medida se establecen dos outputs sujetos a una restricción, que es la de mantenimiento del estándar de calidad del servicios de que se trate (iluminación, temperatura del agua, confort térmico en habitaciones y otros espacios del hotel, etc.). Los output son la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero con respecto a un estándar tecnológico de referencia, y el impacto en los costes de la empresa.

Con el fin de establecer una jerarquía con respecto al impacto de las diferentes medidas sobre los costes, se procede a establecer el cociente entre el efecto en costes y las emisiones reducidas, generando el indicador que adoptaremos como referencia para la ordenación de las políticas de reducción de emisiones que la

empresa puede adoptar. De esta forma, el impacto en costes queda normalizado y resulta comparable. Formalmente el indicador se expresa como sigue:

$$IERE = \frac{\Delta Costes}{\Delta Emisiones}$$

Formulado en estos términos, el indicador tendrá signo positivo cuando la medida reduzca emisiones y costes, y negativo cuando reduzca emisiones pero eleve los costes. De este modo, las medidas pueden ser ordenadas de mayor a menor valor del IERE. Este sería el punto de partida para el diseño de una trayectoria óptima de transición hacia un objetivo deseado de contribución al bien común, expresado como el logro de una determinada puntuación en el balance del bien común. Las unidades en las que puede expresarse el indicador serían euros en el numerador y kilogramos de CO₂ equivalente en el denominador. Para la estimación de la reducción de costes se emplearía la técnica del coste de reposición, para la tecnología vigente, y del coste de adquisición para la tecnología encarnada en la nueva medida.

Por ejemplo, para la sustitución de calentadores eléctricos en apartamentos por paneles solares térmicos, se tomaría como coste de los primeros el precio de reposición actual, y de los segundos el precio de mercado actual, considerando en ambos casos los equipos más eficientes, o bien una media de los disponibles en el mercado en el momento de llevar a cabo el análisis. Esta última opción podría convenir en el caso de que no pudiéramos asegurar que las características de los más eficientes son compatibles con las características de las estructuras donde deben ser instalados.

Por otra parte, cuando existen varias alternativa tecnológicas a la vigente, se han considerado las más relevantes. Por ejemplo, en el caso de las luminarias, existe una amplia variedad de tecnologías en el mercado cuya comparación haría muy largo y tedioso el análisis. Por este motivo se han comparado las que tienen más cuota de mercado y más potencial (como ejemplo de este último, la tecnología LED). En el caso de las tecnologías que se emplean para agua caliente sanitaria, se han considerado como alternativa la energía solar térmica.

Para la estimación de las emisiones asociadas a la tecnología existente y a la alternativa, se emplea una doble transformación. En primer lugar, se estima el consumo energético real del sistema en vigor utilizando la información contenida en la placa de características sobre consumo energético del equipo en cuestión, y se toma en cuenta el tiempo de funcionamiento medio. Las emisiones se calculan a partir de coeficientes estandarizados dependiendo del combustible empleado y, en su caso, del mix eléctrico de la red a la que esté conectado el dispositivo.

Para el caso de medidas de ahorro como la instalación de sensores de presencia en lugares de paso, los costes han tenido en cuenta la amortización de los dispositivos requeridos. Las emisiones asociadas a la fabricación y transporte de los dispositivos se han considerado despreciables. En consecuencia, para la estimación de la reducción de emisiones se ha tenido en cuenta solamente la reducción del número de horas al día en las que las luminarias de los lugares de paso permanecen encendidas. En los demás casos se ha operado con criterios similares a los expuestos para los casos mencionados.

La cuestión de la tasa de descuento

La comparación entre medidas alternativas con un perfil temporal diferentes, y que por tanto arrojan flujos de costes y beneficios que se distribuyan de manera distinta a lo largo del tiempo, requiere el empleo de alguna forma de descuento temporal de las cantidades consideradas, para poder compararlas entre sí. La determinación de la tasa de descuento a aplicar en la actualización de flujos monetarios ha sido un tema profusamente discutido en la literatura científica y especializada a lo largo de décadas. Cuando se trata de proyectos de inversión estándar, se ha enfocado a partir del concepto de coste de oportunidad de los recursos invertidos y del valor de la espera. En teoría, los tipos de interés a largo plazo constituirían una buena aproximación a la cuantificación de la tasa de descuento, sin embargo, como puede observarse en la actualidad, las frecuentes turbulencias que sacuden a los mercados financieros hacen que esta variable pueda alejarse significativamente de la noción de coste de oportunidad del capital invertido.

En el caso que nos ocupa, el descuento de las inversiones que afectan a la provisión de servicios ambientales a la colectividad, la fijación de una tasa de descuento tiene complicaciones añadidas. La aplicación a este caso de las tasas de descuento

normalmente aplicadas a las inversiones privadas que no presentan externalidades ambientales significativas, ha sido frecuentemente criticada en la literatura. El valor para las generaciones futuras de los cambios en el capital natural y los servicios ambientales se ha intentado capturar mediante la aplicación de tasas de descuento inferiores a los estándares.

Por otra parte, existe una notable literatura que aboga por la aplicación de una tasa de descuento hiperbólicamente decreciente. Con la aplicación de tasas de descuento de este tipo, el periodo temporal de consideración de cantidades relevantes de costes y beneficios a tener en cuenta, que no excede de 20 años en el caso de la consideración de tasas fijas de descuento de, por ejemplo, el 5%, se ampliaría considerablemente. Dado que el propósito de este trabajo no es el de la fijación adecuada de una tasa de descuento en inversiones con contenido medioambiental, y en aras de la simplicidad de los cálculos requeridos, se adoptará para la actualización de los valores de beneficios y costes una tasa de descuento del 3%.

Previsiones sobre el cambio técnico

Un factor que puede influir en el diseño de una trayectoria óptima de transición hacia un objetivo determinado de contribución al bien común. La herramienta de diseño de la trayectoria óptima que se propone, puede incorporar también expectativas sobre la evolución futura de las tecnologías que soportan las diferentes innovaciones contempladas. Al respecto, en ausencia de barreras legales e institucionales, se asume que las innovaciones se difunden siguiendo el patrón de una función logística, que estará más o menos inclinada en función de la velocidad media de difusión de la innovación. Las tecnologías se difunden rápidamente en contextos en los que su efectividad está probada y los costes se reducen como consecuencia de la aplicación constante de nuevos conocimientos y de las economías de escala.

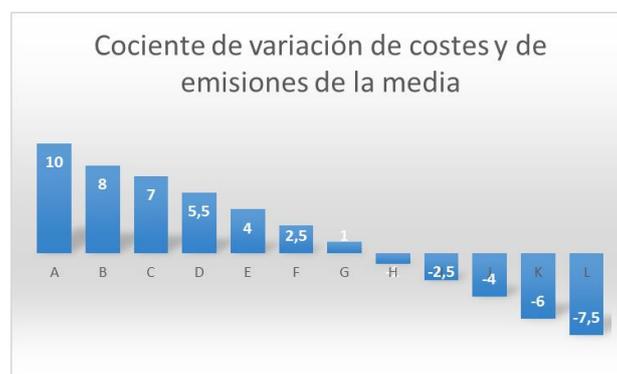
Por este motivo, una opción que en el momento de efectuar el análisis se encuentra en una determinada prioridad debido a su impacto en los costes, puede evolucionar rápidamente hacia posiciones de mayor prioridad conforme las innovaciones sucesivas continúan reduciendo los costes. En estos casos, puede ser deseable demorar la decisión de adoptar una medida medioambiental, si la tecnología en que se sustenta evoluciona rápidamente y se estima que puede tener un coste

significativamente inferior en un corto periodo de tiempo. Esta circunstancia ha acontecido con la energía solar fotovoltaica. En apenas una década su coste se redujo a una séptima parte del que regía al inicio de la misma. En consecuencia, en un lapso de, por ejemplo, 2 años, el coste de los paneles fotovoltaicos se redujo a la mitad o menos. Muchas empresas pueden haber decidido retrasar la adopción de esta tecnología en espera de costes significativamente más bajos, mientras acometían medidas basadas en tecnologías maduras, con expectativas de escasa o nula reducción adicional de sus costes.

Fundamentos de la herramienta Excel

A partir del conjunto de consideraciones metodológicas hechas en las páginas anteriores, la empresa interesada en mejorar su orientación al bien común cuidando a un tiempo la repercusión de ello sobre su cuenta de resultados financieros, está en condiciones de construir una herramienta basada en la intuición que se recoge en el gráfico 1.

Gráfico 1. Ordenación de las medidas por su impacto en costes por unidad de emisiones reducida



Fuente: elaboración propia.

En este gráfico las medidas potencialmente adoptables son ordenadas de acuerdo con su impacto en costes. Siguiendo la simulación del gráfico, la medida A reduciría los costes de la empresa en 10 euros por cada kg en que reduce las emisiones de CO₂ equivalente. Se observa que entre las medidas G y H se produce el cambio entre el grupo de las que generan reducción de costes y las que comienzan a

elevantos. Con esta información la empresa puede construir su hoja de ruta para la transición hacia un determinado objetivo de compromiso ético. Las trayectorias a seguir son diversas, en función de la situación económico-financiera de la empresa en el momento de adoptar una decisión.

El supuesto de que una empresa ética también se ocupa de preservar su solvencia financiera quizá con el objetivo de poder continuar siendo una empresa ética, apoya la hipótesis de que la empresa abordaría en primer lugar las medidas que tuvieran un impacto más positivo en sus costes, hasta agotarlas, planteándose posteriormente la adopción de las restantes, en orden inversos a la elevación que representarían en sus costes. De este modo, especialmente en el caso de las tecnologías menos maduras, podría dar tiempo a que los costes de las medidas a adoptar se redujeran. Esto implicaría que la empresa iría adoptando, en la nomenclatura del gráfico anterior, cronológicamente las medidas que hemos ordenado desde la A a la L.

La trayectoria que seguiría la empresa en la adopción de innovaciones ambientales podría expresarse formalmente como sigue:

$$\left(\frac{\Delta Costes}{\Delta Emisiones}\right)_i < \left(\frac{\Delta Costes}{\Delta Emisiones}\right)_j \quad \forall i, j$$

Otro enfoque posible es que la empresa adopte paquetes o conjuntos de medidas que incorporen algunas que reduzcan y otras que eleven los costes, sujeto a la restricción de que el conjunto no eleve los costes. Este criterio podría ir acompañado con el de acometer en primer lugar los paquetes de medidas que incorporan tecnologías más maduras y, por tanto, con menor margen de progresión a la baja de sus costes. Esta estrategia ofrece margen de tiempo para que las tecnologías menos maduras evolucionen y reduzcan sus costes, ajustándose mejor al objetivo que persigue la empresa de incrementar su compromiso con el bien común y preservar su salud financiera. En este caso, la formalización del problema de decisión sería como sigue:

$$\sum_{i=1}^n \left(\frac{\Delta Costes}{\Delta Emisiones}\right)_i \leq 0$$

Mediante una programación accesible en Excel, la herramienta que se presenta ayudaría a establecer la trayectoria óptima de la transición hacia un determinado objetivo de contribución al bien común de la empresa, en dos fases, mediante cálculos que se llevarían a cabo simultáneamente en dos hojas anidadas de un mismo archivo de la hoja de cálculo:

- En la primera fase se confrontan diversas tecnologías que, en este caso, servirían para reducir la huella de carbono de un aspecto particular del servicio alojativo. Por ejemplo, nos permite discernir entre temporizadores o sensores de presencia, para la iluminación de lugares de paso; o también entre solar térmica, geotérmica y biomasa para la producción de agua caliente sanitaria. En esta hoja se insertan también los cambios tecnológicos, normativos o de cualquiera otra naturaleza que afecten a los costes de cada tecnología. Gracias a ello, la herramienta se transforma no en una trayectoria prefijada, sino en una hoja de ruta circunstancial que se va modificando en función de los cambios en las variables de contorno del problema de decisión que enfrenta la empresa, esto es, el de diseñar una trayectoria óptima para la transición hacia un compromiso más elevado con el bien común.
- La segunda hoja recoge y ordena sólo las tecnologías más idóneas para cada ámbito de decisión (iluminación, climatización, agua caliente sanitaria, etc.). La ordenación de mayor a menor de las diferentes medidas seleccionadas en función del valor de la ratio costes/emisiones evitadas, ofrece la información clave para el diseño de la hoja de ruta. Dado que el campo seleccionado en esta hoja está activado para ordenar las medidas en función de su repercusión en los costes por unidad de emisiones reducida, cada cambio en la tecnología u otras variables que afecten a los costes, podrá alterar la posición relativa de cada medida de reducción de emisiones en la hoja de ruta de la empresa. El anexo 2 recoge sendas capturas de pantalla de las hojas de cálculo en Excel referidas a ambas fases.

3.1 Fuentes de información.

La obtención de la información se llevó a cabo mediante la combinación de técnicas de recogida de datos durante un periodo de ocho meses, estos es, entre abril y noviembre de 2015.

3.1.1 La información primaria.

Para conocer las particularidades de las empresas que realicen la matriz del bien común, se ha procedido a la realización de varias entrevistas de manera personal a su gerente José Juan, además de asistir a conferencias en las que él y otras personas relacionadas con la Economía del Bien Común, explicaban la posibilidad de llevar a la práctica los fundamentos teóricos de este modelo. También, se ha procedido a la recogida de datos de carácter técnico para la construcción de los indicadores que relacionen los costes con los puntos que genera cada medida adoptada.

Respecto a las entrevistas, éstas se realizaron en Vecindario, dónde se encuentra el hotel. Duraron aproximadamente una hora y media y se desarrollaron a partir de un guion previo. El fin de estas entrevistas era indagar acerca de los datos indispensables para cubrir la información necesaria para la discusión del caso. El objetivo, por tanto, era saber acerca de las medidas adoptadas para la consecución de las estrategias que llevaran a un acercamiento a la EBC y, finalmente, las dificultades que se interponen a la hora de buscar la ética profesional. Nos centramos tanto en aspectos globales de la empresa como personales.

Previamente a la toma de los datos técnicos, se realizó un Excel en el que se creó indicadores para medir los costes de cada una de las medidas adoptadas, y la puntuación que genera en términos de aportación al bien común. Debido a la complejidad y extensión de la matriz nos hemos centrado en la celda E3 (Anexo 1), que trata sobre la reducción de los efectos ecológicos. Se recabaron los datos necesarios para llevar a cabo estos cálculos, solicitando la siguiente información preliminar:

- Datos generales del hotel.
- Número de empleados, capacidad del hotel, ocupación media del hotel.

- Planos del hotel, número de habitaciones.
- Instalaciones de refrigeración.
- Instalaciones de producción de ACS.
- Instalaciones de consumo de agua.
- Iluminación.
- Inventario de la luminarias y lámparas de alumbrado.
- Listado del equipamiento instalado.
- Información histórica de las facturas de los suministradores de energía y agua.

En muchas ocasiones la información fue facilitada por su gerente José Juan, pero en otras se tuvo que llevar a cabo, por ejemplo, un recuento de las luminarias y de las instalaciones de consumo de agua.

La ficha técnica de la investigación se recoge en la Tabla 1.

Tabla 1. Ficha técnica de la investigación

Universo y ámbito de la investigación	Empresas de la Economía del Bien Común
Unidad de análisis	Empresa del sector hotelero
Instrumento de obtención de datos	Entrevista y toma de datos
Escenario de la observación	Instalaciones del Hotel Avenida de Canarias
Número de participantes	1 persona
Perfil del participantes	Gerente de una empresa pionera de la EBC
Fecha de realización del trabajo de campo	Entre septiembre y noviembre del 2015
Lugar de realización del trabajo de campo	Vecindario, Gran Canaria

3.1.2 La información secundaria.

Paralelamente al trabajo de campo (entrevistas al director general y la toma de datos) se realizó la búsqueda y recopilación de información secundaria. El proceso de localización y revisión de documentos a propósito del objeto de estudio se extendió durante un periodo de ocho meses aproximadamente, donde la

combinación de fuentes permitió contrastar la información recabada. Los documentos extraídos de fuentes secundarias de información y utilizados en la investigación han sido artículos de revista, publicaciones periódicas, trabajos e información sintetizada por otros investigadores, boletines oficiales o páginas de Internet, entre otros.

4. Análisis del caso Hotel Avenida de Canarias.

4.1 Descripción del caso.

El Hotel Avenida de Canarias, como se puede observar en la ilustración 1 y 2, está situado en pleno corazón de Vecindario, en la Avenida de Canarias. Se halla a escasos kilómetros del Aeropuerto y de una emergente zona industrial.

Ilustración 1.



Fuente: Google maps.

Ilustración 2.



Fuente: Google imágenes.

El Hotel Avenida de Canarias es un hotel familiar de dos estrellas gestionado directamente por el propietario. Está funcionando desde el 2007 con capital canario, pero es sólo a partir de mayo de 2010 que pasa a ser una Sociedad Limitada Unipersonal y toma contacto con la Economía del Bien Común. El hotel se centra principalmente en ofrecer servicio de hospedaje y comida a empresas e instituciones.

El hotel está distribuido en tres plantas. En la primera se encuentra el hall, la recepción que está abierta las 24 horas, la oficina del director, una sala de reuniones, el restaurante y la cocina. La segunda planta es donde se encuentran las habitaciones. Y, finalmente, en la planta baja se encuentra el parking.

Tiene capacidad para 125 huéspedes, contando para ello con 43 habitaciones de una pieza y 17 habitaciones de dos piezas. La ocupación anual media del hotel es de un 75-77%. Cada una de las habitaciones del hotel dispone del siguiente equipamiento: aire acondicionado, minibar, televisión nacional y satélite, teléfono y baño propio. También el hotel dispone de habitaciones adaptadas para minusválidos.

En estos momentos son 20 empleados, un director y tres jefes de departamentos (pisos, cocina y recepción).

4.2 Discusión del caso.

4.2.1 Las medidas adoptadas para alinear su actividad con los principios de la EBC.

Hay diferentes grados de participación a la hora de aplicar en la práctica el Balance del Bien Común. Las empresas pueden aspirar a las “tres semillas”. Estas tres categorías se diferencian según el estado de verificación y el grado de verificación del balance de la empresa. La “primera semilla” implica que las empresas realicen el balance de forma interna sin puntuación y sin ser verificado. La segunda semilla es para las que lo hayan realizado y lo verifiquen por medio de una Evaluación Peer (en grupo de tres empresas mínimo), pudiendo ser publicado con su puntuación. La “tercera semilla consiste en la auditoria del balance por un auditor externo.

El Hotel Avenida de Canarias se encuentra en la primera semilla. Su gerente no busco meterse en la economía del bien común, sino que fue una consecuencia lógica. Fue poco a poco implantando pequeños cambios estructurales a corto plazo que le fueron dando resultados a largo plazo. Tras darse cuenta que su mayor proveedor financiero estaba metido en escándalos financieros, decidió cambiar a un proveedor local con mayores valores éticos. Consiguió no sólo sentirse más cómodo, sino que además con este nuevo proveedor sus gastos financieros descendieron.

Posteriormente, su obsesión, como el de la mayor parte del sector hotelero, por el gasto medio por cliente le llevó a realizar otro cambio. La presión que ejercían los operadores turísticos por saber los precios del hotel la próxima campaña y la dificultad de calcular estos ya que, por ejemplo, el precio de la energía fluctúa constantemente, le llevó a comprar la energía por medio de un bróker. Compra directamente en el mercado energético cada 6 horas lo que va necesitando y lo compra a precio de mercado. No compra a más de cierto precio y así puede prever

mejor sus costes, calcula que se está ahorrando mil euros mensuales en electricidad.

Con el tiempo se dio cuenta que otra forma de hacer las cosas era posible y decidió seguir realizando cambios en otros aspectos claves de la EBC como son: el medioambiente, la gestión de sus proveedores y clientes, etc.

Empezó, cambiando sus suministradores de alimentación y de lavandería. Su idea anterior a la hora de negociar era, evidentemente, salir beneficiado al máximo y por tanto el otro debía salir perdiendo más que él. Con esto, lo que al final conseguía, era que el proveedor le engañara con la cantidad y con la calidad de sus productos. Se veía obligado a revisar y pesar todos los alimentos que entraban en el hotel. Por lo que decide dejar de mirar el precio final de sus proveedores y lo que hace es explicarles lo que quiere de ellos y cuál es su actitud. Si el proveedor lo entiende, suele responder de una forma positiva y si no es así, cambia a otro más comprometido. Además, como acto de buena voluntad, decide pagarles en 24 horas o como máximo en 48h.

Evidentemente el cambio a unos proveedores más responsables tiene un sobrecoste. Es el caso de los productos ecológicos y locales o de las toallas libres de trabajo infantil y sin tintes dañinos para el medio ambiente. Revisando los productos que entraban en el hotel se dio cuenta que compraba alimentos de todas partes del mundo por un bajo precio. En un principio, ofrecía un desayuno gratuito repleto de productos industriales, por lo que decidió cambiar a productos locales, lo más ético posible y comprobar por el mismo su proveniencia. Explicando todo esto al cliente, este está dispuesto a pagar por el desayuno. Al final el resultado fue que pasó de un 45% de huéspedes que desayunaban en el hotel gratis a un 90% que pagaban 4 euros de más por desayunar.

Y con los trabajadores observó lo mismo, si los exprimes al máximo, el resultado es, que acabas vigilando si entra o sale a la hora correcta o si no roba mercancía, etc. Sin embargo, al darles libertad completa de horarios, dejarles hacer las tareas sin vigilancia, con contratos fijos, decidiendo de forma consensuada la mayoría de las cosas, educándolos en que tienen poder de decisión: un voto una persona y aportando ideas, ahora le sobra personal. Trabajan más motivados y por tanto son

más eficientes. Les autoriza a irse antes del trabajo y de esta manera equilibrar su vida familiar y laboral.

En cuanto a las relaciones con los clientes los resultados también fueron sorprendentes. Normalmente, los hoteles tienen precios que varían dependiendo de las circunstancias que los rodean, no calculan sus precios en función de sus costes sino en función de cuanto están dispuestos a pagar los clientes. En el hotel Avenida de Canarias, se han comprometido a no utilizar estas tácticas de *revenue management* y por tanto, a mantener un precio lineal a lo largo del año y esto lo saben los clientes. El resultado es que un 90% de sus clientes son fieles y repiten. Si tratas a los clientes de forma ética estos responden éticamente también.

También quiso tomar medidas en el aspecto medioambiental. Cambió el sistema de calentamiento del agua sanitaria, alimentándose de energía solar térmica. Mantuvo de apoyo la caldera diésel, en el caso de que hubiera una consecución de varios días nublados y el agua no estuviera caliente. Los clientes tienen la opción de solicitar en recepción que activen la caldera y en menos de cinco minutos el agua está a la temperatura que el cliente desee. Al igual que las demás medidas, esta, también tuvo gran aceptación entre los clientes, siendo rara la vez que piden que se encienda la caldera.

Todas estas medidas que había tomado José Juan por motivación propia se encontraron reflejadas en los fundamentos de la EBC y otorgando, así, un valor añadido al hotel. El descubrimiento de estas similitudes y el valor agregado que aportaba la EBC, fue lo que le llevó a interesarse por este movimiento. Pero todo esto no acaba aquí, esto es un camino constante hacia la ética empresarial. Ahora mismo, está inmerso en un proyecto de reciclaje de aceites usados para convertirlos en jabón, y en la incorporación de una lavandería propia. Quiere dejar de depender de un servicio externo de lavandería, del cual no sabe el impacto ecológico que está causando, sin embargo al realizar los servicios de lavandería en el propio hotel, puede utilizar productos químicos menos dañinos para el medioambiente.

Es importante recalcar que esto no forma parte de un programa de Responsabilidad Social Corporativa en el que se pretende dar una buena imagen de la empresa por un lado, mientras que por el otro se está realizando actividades poco éticas, si no que se trata de una manera de entender la gestión empresarial desde el compromiso

con la sociedad y el entorno. Como ejemplo de ello, suele realizar ayudas sociales sin nombre, sin cara y sin fotos.

4.2.2 Retos y dificultades.

Implantar las medidas necesarias para acercarse más hacia los principios de la economía del bien común no ha sido fácil. El Hotel Avenida de Canarias se ha topado con diversos impedimentos y dificultades, a las que ha tenido que plantar cara o bien resignarse ante las trabas que, algunas veces, ponen las mismas administraciones públicas.

La EBC, mediante su matriz, también, otorga puntos a aquellas empresas que tengan suministradores éticos. Las empresas de la EBC buscan la mayor puntuación posible en el balance del bien común, para verse de cierta manera beneficiadas con ventajas legales, y así compensar, por ejemplo, los mayores costes que tiene contratar suministradores éticos. Pero cuando no solo depende de la actuación propia, sino que también de empresas que forman parte de su cadena productiva alcanzar una buena puntuación se complica. Si en la región en la que la empresa realiza su actividad no hay suministradores con buenas prácticas resulta difícil contribuir en mayor medida al bien común. Comprar productos biológicos en Gran Canaria es bastante costoso, pero el Hotel Avenida de Canarias intenta salvar la situación comprando productos locales.

La escasa difusión de este movimiento y la idea convencional de las empresas de que lo ético no es rentable, no ha ayudado a una mayor propagación del balance del bien común, por lo que la elección de los proveedores se hace más ardua. Es el caso de los suministradores de alimentos del hotel. Su gerente ha verificado personalmente la proveniencia de los alimentos que compra y se ha visto en la obligación de testar si son realmente orgánicos. El hotel ha ido probando con diversos proveedores hasta encontrar el que satisfaga sus necesidades comerciales y éticas, conllevando esto siempre una gran incertidumbre.

Su condición de hotel de ciudad tampoco facilita las cosas dentro del marco de la Economía del Bien Común. El sector turístico es uno de los más contaminantes. Genera gran cantidad de residuos y emite grandes cantidades de co2 a la

atmósfera. En España a diferencia de otros países la leyes referidas a las energías limpias son bastantes restrictivas. Para regularizar las instalaciones el usuario tiene que asegurarse de que no tendrá excesos de producción, calculando a la baja la capacidad de su instalación o instalando dispositivos que quemen o reduzcan la energía generada si se acerca al nivel de la consumida. Es preferible quedarse corto y pagar algo más en la factura de la luz que pasarse, ya que entonces la instalación no queda recogida por el reglamento de baja tensión, sino que se englobaría en el RD 1699/2011, por el que se regula la conexión a la red de instalaciones de producción de energía eléctrica de poca potencia, que aumenta, complica y encarece los trámites.

Sin embargo, en otros países los consumidores que tienen placas solares o algún otro tipo de instalación de generación eléctrica y que se mantienen conectados a la red cuentan con la posibilidad verter los excesos de producción que en el momento no están utilizando y a cambio cuentan con un descuento cuando necesitan más energía de la que pueden producir. Sirve por ejemplo para que la energía que no necesitan a mediodía, cuando el sol brilla con intensidad, puedan aprovecharla por la noche, cuando sus placas no están rindiendo. Es lo que se llama balance neto.

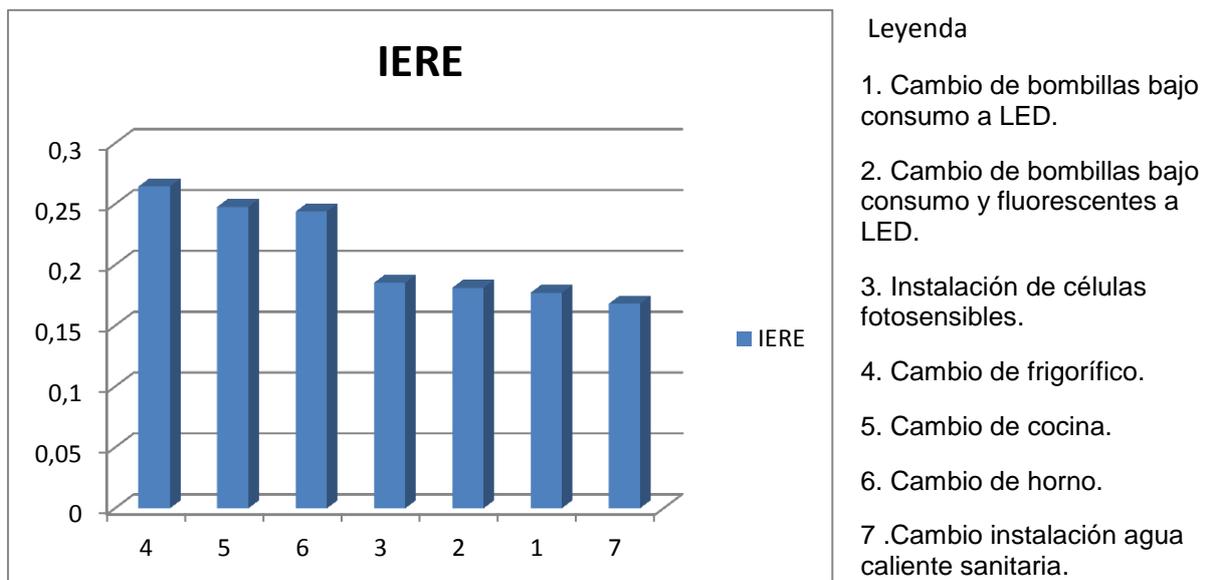
4.2.3 Los resultados obtenidos.

El presente trabajo estudia las medidas que llevan a una reducción de los efectos ecológicos. Sin embargo, a efectos de simplificar, nos hemos centrado en aquellas que potencian el uso eficiente de la energía, y hemos excluido aquellas relativas al tratamiento de los residuos y a la reducción del consumo de agua.

Los datos que presentamos a continuación han sido anualizados, es decir, los costes o ahorros que generaría cada una de las medidas han sido distribuidos a lo largo de su vida útil. Por tanto, de esta manera obtenemos los ahorros y costes anuales de cada una de las tecnologías adoptadas. También, hemos actualizado los valores aplicando una tasa de descuento del 3% para así poder determinar el valor actual de los futuros costes o ahorros. Todo esto nos permite comparar los resultados entre sí, independientemente de la vida útil de las diferentes tecnologías.

A continuación, analizaremos las medidas de mayor a menor en función de su puntuación en el IERE. De esta manera, el Hotel Avenida de Canarias podría trazar una hoja de ruta en la que iría adoptando las medidas en el orden señalado por el gráfico 2.

Gráfico 2. Ordenación de las medidas por su impacto en costes por unidad de emisiones reducida.



Fuente: elaboración propia

Las primeras medidas a adoptar, serían las relativas al cambio de electrodomésticos. El hotel tiene en cada habitación un mini frigorífico que consume en torno a 63.072 euros anuales, cambiándolo por uno de clase energética A+ se conseguiría un ahorro de 8.111 euros anuales durante los 15 años de vida útil de este electrodoméstico. Esto significa una reducción de los costes de 0,26 euros por cada kg de co2 que evita a la atmósfera. De la misma manera, cambiar la cocina actual por una con las mismas características pero con un consumo energético menor, conseguiría una reducción de los costes de 0,25 euros por cada kg en que reduce las emisiones de co2 a la atmósfera. Sustituir el horno a uno más eficiente energéticamente, genera también resultados muy buenos, ya que conseguiría la

disminución de los costes de la empresa en 0.24 euros por cada kg en que reduce las emisiones de co2.

Las siguientes medidas que analizaremos serán las relativas a la iluminación:

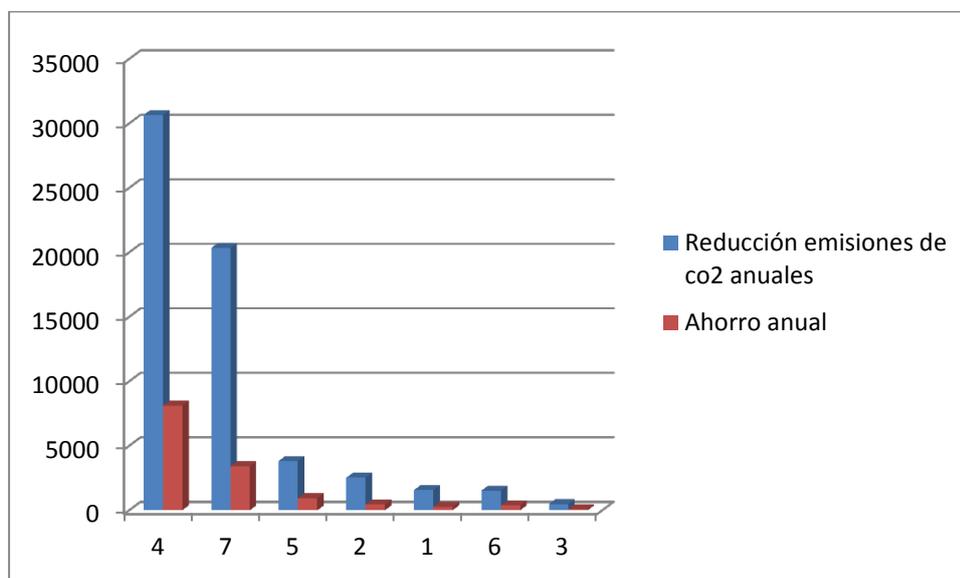
- El alumbrado en el hall y la recepción representa aproximadamente un 25% de los costes totales en iluminación debido a que las bombillas están encendidas las 24 horas del día. Gracias a la luz que entra del exterior, se podría instalar un sistema que ajusta automáticamente la cantidad de luz emitida por la lámpara en función del aporte de luz natural que haya en la zona donde se encuentre ubicada, reduciendo así el consumo energético de estas bombillas en un 35%. El hotel ahorraría en torno a 92 euros anuales, y supondría la reducción de los costes en 0,19 euros por cada kg de co2 que evita a la atmósfera.
- Actualmente, la iluminación representa en torno a un 5% de sus gastos totales en electricidad. Sin embargo, si cambiara sus bombillas de bajo consumo por unas de tecnología LED, ahorraría alrededor de 278 euros anuales y reduciría las emisiones de co2 en un 28%. La interpretación gráfica de esta medida se traduce en que los costes disminuirían en 0.18 euros por cada kg en que reduce las emisiones de co2. Pero si además de sustituir las bombillas de bajo consumo, también cambiamos las fluorescentes, observamos que el cociente de variación de costes y de emisiones mejora. En este caso, se reducirían los costes en 0.18 euros por cada kg de co2 que emite de menos.

Finalmente, y siguiendo con su ordenación cronológica, la siguiente medida que debería adoptar la empresa sería cambiar la caldera diésel por una instalación solar térmica. Los costes de fuel disminuirían en un 76%, ya que el resto de la demanda de agua caliente sanitaria sería cubierta por la energía solar. Por lo que se resumiría en que esta medida reduciría los costes del hotel en 0.17 euros por cada kg de co2 que evita a la atmósfera.

Mediante esta fórmula, lo que pretendemos es ordenar las medidas de forma que los resultados del balance financiero no se vean comprometidos y a la vez se contribuya al bien común. Sin embargo, se pueden interpretar estos resultados desde diferentes

prismas dependiendo del objetivo final. Si lo que queremos es generar la mínima cantidad de emisiones de co2 a la atmósfera sin importarnos tanto el ahorro que estas generan, el orden de preferencia para adoptar una medida u otra cambiaría. Como observamos en el grafico 2, si lo que queremos es una mayor puntuación al bien común motivada por el posible aumento de los ingresos, la medida que más puntos generaría sería la cuatro (cambio de frigoríficos) seguida de la siete (cambio agua caliente sanitaria) ya que reducen en una mayor cantidad la emisión de Co2. Por tanto, la medida siete pasaría de ser la última medida a elegir a la segunda. Como se observa en el gráfico 3, esto es debido a que los costes de una instalación solar térmica son muy elevados con respecto a la cantidad de co2 que deja de emitir, pero como hemos comentado previamente con el paso del tiempo puede evolucionar hacia posiciones de mayor prioridad conforme las innovaciones sucesivas continúan reduciendo los costes.

Gráfico 3. Emisiones reducidas y ahorro anual de las posibles medidas a adoptar.



Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones.

El presente proyecto de fin de grado analiza la Economía del Bien Común a través del estudio del caso de la empresa Hotel Avenida de Canarias. A través de su

director, José Juan Martel, el hotel toma un nuevo rumbo encaminado a lograr objetivos más éticos, por lo que se convierte en un claro ejemplo de que otra manera de llevar a cabo una actividad económica es posible.

A partir de la evidencia empírica aportada por el caso Hotel Avenida de Canarias, así como de la revisión teórica realizada, pueden extraerse un conjunto de conclusiones que se exponen a continuación.

En primer lugar, se puede afirmar que no es solo necesario sino que, además, es también posible el cambio a un sistema económico más “humano”. Han sido muchos los autores que han alertado del estado de deterioro del sistema económico actual, surgiendo así diversos intentos por implantar un nuevo modelo. La EBC nos ofrece una alternativa completa al orden económico vigente, pretendiendo resolver la contradicción de valores entre economía y sociedad.

En segundo lugar, la idea principal de este movimiento es que además de un balance financiero, las empresas deberían guiarse por un balance ético o balance del bien común. Para ello la EBC ha desarrollado herramientas simples pero muy potentes al servicio de la transformación de la economía. El núcleo de estas herramientas es la matriz del bien común, que sirve a las empresas de autoanálisis para evaluar su grado de contribución al bien común. Esta matriz interacciona los valores humanos que utilizamos para relacionarnos, y los grupos de contacto de la empresa.

En tercer lugar, con esta investigación pretendemos hacer reflexionar acerca si el PIB es realmente un buen indicador del éxito económico. Hay numerosas alternativas que proponen sustituir o complementar este indicador con otros que incluyan en el centro de sus preocupaciones temas como: el bienestar, la felicidad, el medio ambiente, la educación, etc.

En cuarto lugar, nos hemos preguntado si se puede ser ético sin que el balance financiero se vea comprometido. A través del caso del Hotel Avenida Canarias hemos estudiado como influye en el balance del bien común y en el financiero la adopción de nuevas tecnologías que permitan reducir el consumo energético. Los resultados obtenidos nos llevarían a responder que ser ético sí es rentable, pero, evidentemente, las medidas estudiadas son solo una pequeña parte de las múltiples

opciones que se podrían adoptar para ser más éticos. Mediante el indicador que hemos creado se ha podido priorizar las políticas de reducción de emisiones que puede adoptar la empresa. En este caso y con las medidas elegidas los resultados han sido muy positivos, consiguiendo en todos los casos reducción de costes y de emisiones de CO₂. Por tanto, las empresas podrían no solo implantar medidas que reduzcan las emisiones sino también que reduzcan sus costes.

Esta fórmula ha sido desarrollada con la idea de ser una herramienta aplicable a todos los elementos de la matriz. En este caso, dentro del contexto del consumo energético, hemos creado un cociente que relaciona los costes con las emisiones. Pero conociendo el método de evaluación que los auditores de la EBC realizan con cada una de las celdas de la matriz, se podría crear, de la misma manera, un cociente para cada una de las celdas y así ampliar la utilidad de esta herramienta. Este instrumento asistiría a la toma de decisiones, pudiendo así cada empresa implantar la estrategia más adecuada.

En cuanto a las implicaciones prácticas, la lectura de este trabajo puede servir como estímulo para que aquellas personas que realicen una actividad empresarial, contemplen la idea de implantar un balance ético en su empresa. Pudiendo desarrollar en un primer lugar aquellas medidas que le conduzcan a unos ahorros en costes y una mayor puntuación dentro de la matriz y finalmente aquellas que aumenten sus costes.

Por último, del trabajo realizado se infiere la idoneidad de que las disciplinas afectadas en los grados en Administración y Dirección de Empresas incluyan el estudio de modelos económicos alternativos en sus programas, para así fomentar tanto el conocimiento como la motivación de llevar a la práctica empresas más éticas y comprometidas con la sociedad.

6. Bibliografía.

Etzioni, A. (2013). *La dimensión moral: hacia una nueva economía* (Vol. 33).

Felber, C. (2014). *Die Gemeinwohl-Ökonomie: Erweiterte Neuauflage*. Paul Zsolnay Verlag.

Hasanov, F., & Izraeli, O. (2011). Income inequality, economic growth, and the distribution of income gains: evidence from the us states*. *Journal of Regional Science*, 51(3), 518-539.

Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica: Journal of the Econometric Society*, 263-291.

Kuznets, S. (1955). Economic growth and income inequality. *The American economic review*, 1-28.

Ostrom, E. (1990). *Governing the commons: The evolution of institutions for collective action*. Cambridge university press.

Pigou (1920) *The economics of welfare*, Londres Macmillan.

Piketty, T. (2013). *Le capital au XXIe siècle*. Seuil.

Sampedro, J. L. (2009). Economía humanista. In *Economía y desarrollo humano: visiones desde distintas disciplinas* (pp. 13-30). Universidad de Granada.

Smith, A. (1759). *The Theory of Moral Sentiments* [1759; 6th edn, 1790], ed. DD Raphael and AL Macfie.

Smith, A. (1776). *The wealth of nations* [1776] (p. 421). na.

Stiglitz, J. E., Sen, A. K., Fitoussi, J. P., & Sarkozy, N. (2013). *Medir nuestras vidas: las limitaciones del PIB como indicador de progreso: el informe de la comisión sobre la mediación de las actividades económicas y el progreso social*. RBA.

7. Anexos.

Anexo 1

LA MATRIZ DEL BIEN COMÚN 4.1 (2014)

Valor ▶ Grupo de contacto ▼	Dignidad humana	Solidaridad	Sostenibilidad ecológica	Justicia social	Participación democrática y transparencia
A) Proveedores	A1: Gestión ética de la oferta/suministros				90
B) Financiadores	B1: Gestión ética de finanzas				30
C) Empleados inclusive propietarios	C1: Calidad del puesto de trabajo e igualdad 90	C2: Reparto justo del volumen de trabajo 50	C3: Promoción del comportamiento ecológico de las personas empleadas 30	C4: Reparto justo de la renta 60	C5: Democracia interna y transparencia 90
D) Clientes / productos / servicios / otras empresas	D1: Relaciones éticas con los clientes 50	D2: Solidaridad con otras empresas 70	D3: Concepción ecológica de productos y servicios 90	D4: Concepción social de productos y servicios 30	D5: Aumento de los estándares sociales y ecológicos sectoriales 30
E) Ámbito social: región, soberanía, generaciones futuras, personas y naturaleza mundial	E1: Efecto social/ Significado del producto/ servicio 90	E2: Aportación a la comunidad 40	E3: Reducción de efectos ecológicos 70	E4: Orientación de los beneficios al bien común 60	E5: Transparencia social y participación en la toma de decisiones 30
Criterios – Negativos	Quebrantamiento de las Normas de trabajo OIT -200	Compra hostil -200	Gran impacto medioambiental a ecosistemas -200	Evasión de impuestos -200	No revelación de todas las participaciones -100

Cambio de la instalación de agua caliente sanitaria.

50																			
51			Inversión inicial																
52	Actual	caldera diesel																	
53																			
54																			
55			Inversión inicial																
56	Agua caliente 4%	caldera diesel de apoyo																	
57																			
58			Inversión inicial																
59																			

Cambio electrodomésticos.

		Inversión inicial	Número	Vida útil	Coste anual inversión	Nº de horas	CONSUMO ELECTRICICO KWh	CONSUMO ELECTRICICO KWh/año	Coste electricidad	Cost total electricidad €	CO2 equiv (kgCo2/kwh)	Emisiones totales de co2 al año	
52													
53	Actual	Mini Frigorifico A	0	60	15	0	24	60	525600	0,12	63072	0,35	183960
54	Mejora	Mini Frigorifico A+	80	60	15	320	24	50	438000	0,12	52560	0,35	153300
55	Actal	Horno	0	1	12	0	4	6	8760	0,12	1051,2	0,35	3066
56	Mejoro	Horno	900	1	12	75	4	3	4380	0,12	525,6	0,35	1533
57	Actual	Cocina	0	1	15	0	6	12,5	27375	0,12	3285	0,35	9581,25
58	Mejora	cocina	1820	1	15	121,3333333	6	7,5	16425	0,12	1971	0,35	5748,75
59													
70													
71													
72													

Cálculo IERE.

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
1		Coste total	Ahorro	Coste real (co Años		Costes anual	Tasa de descu	Costes actualizados anuale	IERE			Preferencia		
2	Cambio de bc	3052	18437,77313	-15385,7731	34,3159472	-448,356358	21,24525627	-277,580732		0,177129152		Cambio frigor	0,264560631	4
3	Cambio boml	4360	29800,74409	-25440,7441	34,3159472	-741,367969	21,24525627	-458,986383		0,181209886		Cambio cocin	0,247670837	5
4	Células fotos	80	2571,7608	-2491,7608	20	-124,58804	14,87747486	-92,6777717		0,185331598		Cambio horn	0,243817906	6
5	Cambio frigor	4800	157680	-152880	15	-10192	11,93793509	-8111,42896		0,264560631		Células fotos	0,185331598	3
6	Cambio cocin	1820	19710	-17890	15	-1192,66667	11,93793509	-949,198483		0,247670837		Cambio boml	0,181209886	2
7	Cambio horn	900	6307,2	-5407,2	12	-450,6	9,954003994	-373,77285		0,243817906		Cambio de bc	0,177129152	1
8	Cambio agua	41660	164350	-122690	25	-4907,6	17,41314769	-3418,27054		0,168053095		Cambio agua	0,168053095	7
9	Instalación pu	1920	6522,764976	-4602,76498	12	-383,563748	9,954003994	-318,166257		0,004091881		Instalación pu	0,004091881	8
10														