

La contribución de la empresa con la sociedad: tipos y valoración de las formas de colaboración

Corporate contributions to society: types and worth of the kinds of collaboration

Carmen VALOR MARTÍ
Universidad Pontificia de Comillas
cvalor@upcomillas.es

Recibido: 01/10/2012
Revisado: 23/10/2012
Aceptado: 27/02/2013
Disponible on line: 16/04/2013

Resumen

Este artículo clasifica las formas de contribución de una empresa a la sociedad en el marco de la acción social de la empresa, y las evalúa atendiendo a diferentes criterios, para concluir con cuál de estas formas podría generar mayor impacto. El artículo apunta que las formas de contribución que se basan en la donación de recursos y capacidades únicas de la empresa, y que responden a una planificación estratégica, consensuada con los grupos de interés, son las que podrían generar un mayor impacto social.

Palabras clave: acción social de la empresa, negocios inclusivos, donación, marketing con causa.

Abstract

This paper offers a typology of corporate contributions to society, within the corporate community investments strategy. It also evaluates the different tactics according to several criteria to conclude which one could have the greatest impact on communities. The paper concludes that the types of contribution which are based on the donation of unique resources and capabilities and those stemming from strategic planning, negotiated with stakeholders, are the ones that could have the greatest social impact.

Keywords: corporate community action, inclusive business, donations, cause-related marketing.

Referencia normalizada: Valor Martí, C. (2013): «La contribución de la empresa con la sociedad: tipos y valoración de las formas de colaboración». *Cuadernos de Trabajo Social*, 26(1): 55-63.

Sumario: Introducción. 1. Formas de colaboración con la sociedad mediante la acción social de la empresa. 2. Evaluando las formas de acción social de la empresa. 3. Conclusiones. 4. Referencias bibliográficas.

Introducción

Hay tres visiones sobre cómo puede contribuir la empresa a la sociedad. La primera, situada en un extremo de un continuo, la podríamos llamar *business as usual*. Para los defensores de este enfoque la mera presencia empresarial genera una contribución positiva a la sociedad. Las empresas —argumentan— pagan impuestos, crean trabajo directo e indirecto y ofrecen productos y servicios que mejoran la calidad de vida de la gente. Aunque este hecho podría ser en teoría, en la práctica hay evidencia suficiente de que la mera presencia de la empresa en una zona no genera una contri-

bución positiva en lo económico, en lo social o en lo ambiental (Blowfield 2005; Hamann; 2006; Jenkins, 2005, Kolk y Van Tulder, 2006; Prieto-Carrón, Lund-Thomsen, Chan, Muro y Bhushan, 2006; Sharp, 2006).

Así, frente a esta visión aparece el otro extremo: la visión transformadora: la empresa nunca hará una contribución positiva a la sociedad, porque las estructuras económicas y políticas impiden que las rentas generadas se distribuyan de forma igualitaria (Kolk y Van Tulder, 2006).

Frente a estos extremos surge otra postura: la del «depende». Depende de cómo se gestione la

empresa la contribución será positiva o no. Si la empresa es responsable, entonces cabe esperar un balance neto positivo. Definimos responsabilidad de la empresa, siguiendo al Observatorio de Responsabilidad Social Corporativa, como

Conjunto de obligaciones legales (nacionales e internacionales) y éticas de la empresa, que surgen de la relación con sus grupos de interés y del desarrollo de su actividad de la que se derivan impactos en el ámbito social, medioambiental, laboral y de derechos humanos en un contexto global.

La responsabilidad se demuestra fundamentalmente en la gestión del negocio. Se es responsable cuando se genera un beneficio de forma responsable. Con todo, hay una responsabilidad secundaria con el dinero que se ha ganado. Este artículo se centra en este segundo modo de responsabilidad: cómo se colabora con la sociedad con el dinero obtenido en el curso de la actividad empresarial.

Sin embargo, se quiere insistir en que esta es siempre una responsabilidad secundaria, discrecional en palabras de Carroll (1999), ya que la principal está en la gestión de las operaciones. La colaboración con la sociedad no puede compensar nunca a una empresa que gestiona mal a sus empleados, evita el pago de impuestos, contamina o recurre a prácticas poco éticas para conquistar mercado y desplazar a los competidores, por ejemplo.

Este artículo va a clasificar y describir las formas en que una empresa puede colaborar con la sociedad reinvertiendo en ella o compartiendo con ella los activos conseguidos. A esta forma de responsabilidad se le llama *acción social de la empresa*. Podemos definir «acción social» como

La estrategia sostenida de inversión en la comunidad, que trata de **alinear los objetivos empresariales con las necesidades sociales, medio ambientales y económicas de la comunidad** en la que opera la empresa, con el fin de promover los intereses a largo plazo de la empresa y reforzar su reputación, al tiempo que se resuelven de forma efectiva las necesidades de la comunidad.

Se ilustrarán las formas de colaboración con casos reales, realizados por empresas españolas o empresas situadas en España. Después,

se evaluarán las formas de colaboración identificadas en el primer epígrafe, para llegar a proponer en qué condiciones la acción social de la empresa es una forma eficaz de contribución a la sociedad.

1. Formas de colaboración con la sociedad mediante la acción social de la empresa

Para identificar y clasificar las formas de colaboración, se va a seguir a Sagawa y Segal (2001), pero ampliando y matizando el marco propuesto por estos autores. Vamos a diferenciar entre tres tipos de empresas, según el tipo de colaboraciones que hagan con la sociedad.

En primer lugar, encontramos a las **empresas caritativas**. Estas donan activos financieros o humanos, que son fácilmente transferibles por estar poco imbricados en el ser de la empresa. Este tipo de empresas son intercambiables entre ellas (daría igual que el dinero lo aportase la empresa X que la empresa Y). Los activos que ponen a disposición de la comunidad no son únicos de la empresa; por este motivo su acción social no es característica de la empresa ni diferente de otras.

Este tipo de empresa como decíamos suele **donar dinero o personal**. La contribución financiera puede ser en metálico, mediante cheque, o en especie (productos o servicios en excedente o en *stock*). La donación de activo humano se traduce en la donación de horas de personal, también llamado voluntariado de empleados no profesional. Los empleados realizan una tarea no necesariamente relacionada con sus cualidades, conocimientos y experiencia. Es voluntariado no profesional el pintar un colegio o plantar árboles en una zona quemada, por ejemplo.

En el **voluntariado** los empleados colaboran con iniciativas u organizaciones de carácter asistencial durante las horas de trabajo. La empresa conserva el sueldo por esas horas o realiza un *matching time*: la empresa paga unas horas de trabajo voluntario y exige al empleado que dedique la misma cantidad de tiempo fuera del horario de trabajo. Otra forma de ejecutar el voluntariado no profesional es mediante el día del voluntariado: la empresa dedica un día completo a que los empleados colaboren en alguna actividad.

Puede incluirse también aquí la **donación orgánica**, o donar a las ONG a las que donan

los empleados. El Grupo JP Morgan, a través de su *Matching Gift Program*, realiza donaciones por el mismo importe y las mismas organizaciones que las realizadas por sus empleados y cónyuges, hasta un máximo de 6.000 euros por empleado y año, siempre que se trate de ONG dedicadas a la mejora de las condiciones de vida (salud, educación, servicios humanitarios, arte etc.).

El segundo modelo es lo que vamos a llamar **empresas que venden solidaridad**. Estas empresas ligan su acción social a su plan de comercialización de productos o servicios, de diferentes maneras. Se incluiría aquí el patrocinio, el *marketing* con causa o la realización de *marketing* social corporativo.

Patrocinio es la colaboración con un evento que reporta un alto beneficio comunicativo a la empresa por la difusión publicitaria del mismo. Además, las actividades patrocinadas (macro-conciertos, competiciones o equipos deportivos de alto nivel, programas de televisión, etc.) no tienen por qué ser «de interés general».

El **marketing con causa** (o mejor llamado promoción con causa) es una práctica con más de 20 años de antigüedad, desde que, en 1981, *American Express* realizara la primera campaña de la que se tiene constancia. Siguiendo a Ballesteros (2001), la podríamos definir como una herramienta promocional de la empresa que trata de combinar la responsabilidad social de la empresa con el objetivo de rentabilidad, mediante campañas de captación de fondos a favor de causas sociales vinculadas a la venta de sus productos o servicios. La empresa basa el argumento de venta en que donará un porcentaje del precio, una cantidad fija, o algo en especie por cada unidad comprada.

Son campañas de *marketing* con causa la que realizó en 1999-2000 leche RAM en colaboración con UNICEF, que donaba leche en polvo a Mauritania y otros países en vías de desarrollo por cada unidad de producto; así como otras más recientes como la del Banco Santander con Cruz Roja, por la que por cada nómina domiciliada, se donaba un *kit* de emergencia a la organización.

Algunas marcas crean productos cuyas ventas se destinan íntegramente a una causa: es el caso de los cordones rojos de Nike. A la venta en las tiendas de la marca, los beneficios gene-

rados se destinarán a *Global Fund*, una organización que trabaja en la lucha contra el Sida.

Por extensión, podríamos incluir aquí las campañas en que se exige la colaboración del cliente para poder llevar a cabo la contribución deseada, bien porque tenga que aportar donaciones en metálico que serán igualadas (o duplicadas o triplicadas por la empresa), o porque tenga que aportar donaciones en especie (kilos de comida, por ejemplo). A esta forma de ejecutar la contribución se les llaman *matching gifts*.

El *marketing* social consiste en la difusión de comportamientos beneficiosos para la comunidad, como el reciclaje, el consumo responsable o la no discriminación. El **marketing social corporativo** ocurre cuando esta difusión la hace la empresa: elige como eje estratégico una «buena causa» y a ella dedica su esfuerzo comunicativo. Un ejemplo de *marketing* social sería la campaña de Ariel «Cada gota cuenta» (<http://www.cadagotacuenta.com/>) o la acción «Attitudes» de Audi, orientada a fomentar la conducción responsable. También la campaña de Benetton de apoyo a los microcréditos combina *marketing* social desde la empresa con donaciones.

Finalmente, el tercer modelo sería la **empresa social**. Aquí la empresa realiza una acción social cualitativamente diferente, porque el enfoque encaja mejor con la orientación del «enseñar a pescar» y no tanto con regalar el pez. La empresa social trata de ayudar a las organizaciones de la sociedad civil y a las organizaciones empresariales que emergen de la sociedad civil, a aumentar su capacidad para producir bienes y servicios o para atender a sus beneficiarios. Para ello, pone a su disposición recursos y capacidades clave de la empresa, lo que supone enraizar la acción social en la estrategia y en la cultura de la organización. Las formas de colaboración de la empresa social son tres: las asociaciones de recursos humanos, voluntariado profesional y la contratación preferente.

Las **asociaciones de recursos humanos** consisten en una alianza estratégica entre empresas y organizaciones sociales por las que directivos o altos mandos de la empresa asesoran a la ONG sobre temas de dirección o gestión, bien formando parte de un comité experto, bien como miembros del patronato.

En cuanto al **voluntariado profesional**, se diferencia del no profesional en que aquí la empresa cede a personal precisamente por sus capacidades para realizar tareas que exigen esa especialización. Tanto el voluntariado profesional como el no profesional están popularizándose en España, pero no alcanzan todavía los niveles de otros países. En Estados Unidos, los donativos en efectivo se han reducido respecto a 2007, mientras que el voluntariado corporativo crece hasta suponer el 26,4 por ciento del total. En España, en 2008, según el *London Benchmarking Group*, el 96,5 por ciento de las contribuciones son en dinero.

El voluntariado profesional puede concretarse en diferentes formas de colaboración:

— **Traslado temporal:** los empleados dejan el puesto de trabajo durante unos meses para trabajar en una iniciativa u organización asistencial.

— **Traslados breves:** los empleados dejan el puesto de trabajo durante unas semanas para apoyar o realizar un proyecto concreto en una organización de la sociedad civil.

— **Grupos de trabajo:** grupos de empleados colaboran con ONG en proyectos concretos de desarrollo, sensibilización o formación.

— **Programas mentoring o coaching:** los empleados apoyan de modo personalizado a individuos con problemas de inserción u otros (exconvictos, exdrogadictos, escolares, inmigrantes etc.).

Un ejemplo de esta forma de colaboración lo encontramos en el acuerdo entre IBM y Fundación Semilla, para realizar un programa de tutorización *on line*. La fundación ayuda a personas que no han completado la escolarización y jóvenes en situación de excusión a adquirir las habilidades necesarias para conseguir un empleo. Voluntarios de IBM dan una serie de talleres a los beneficiarios de la Fundación. Estos talleres están orientados a mejorar la «empleabilidad» de los beneficiarios, entrenando sus capacidades tecnológicas y habilidades personales de búsqueda de empleo. Esto se complementa con un programa de tutorización *on line*, a través del Programa *MentorPlace*: los empleados de IBM proporcionan orientación académica y profesional a más de 6.000 estudiantes de todo el mundo por medio de la

herramienta www.mentorplace.org. Este programa está dirigido a jóvenes en riesgo de exclusión social, adultos con discapacidad y alumnos de educación primaria y secundaria (www.ibm.es).

Finalmente, en este enfoque para la acción social de la empresa encontramos la contratación preferente con la economía social: empresas de inserción, empresas creadas y promovidas por organizaciones sin ánimo de lucro para sostener sus actividades de desarrollo en Tercer o Cuarto Mundo, que actúan como proveedores o socios estratégicos de empresas. Sería un ejemplo de empresa social una empresa que contrate el reciclaje de papel con una empresa de inserción de personas con discapacidad mental, o una empresa que compre el café de Comercio Justo. Puede ir más allá de la mera contratación, apoyando técnicamente al socio, dándole otras condiciones de pago, ayudándole a abrir nuevos mercados, apoyando en la capacitación o inserción laboral de los beneficiarios de los programas, etc.

La empresa Inditex (Informe anual de Inditex 2010) cuenta con varias tiendas en España, llamadas tiendas *for & from*, en las que parte de los empleados son personas con discapacidad física o mental. Las tiendas han sido adaptadas para personas minusválidas, contando con mostradores bajos y probadores amplios para facilitar el desplazamiento en silla de ruedas, así como un sistema de bucles magnéticos para personas sordas y un lector de etiquetas y señalización en braille para clientes ciegos o con discapacidades visuales. El programa nació en 2002 en un modelo de colaboración con organizaciones sociales. En total, existen cinco tiendas de estas características en las provincias de Barcelona, Orense y Alicante.

El beneficio de estas tiendas es doble: por un lado, consiguen la integración laboral de personas con discapacidades o con problemas de integración y, por el otro, dotan de recursos financieros a las entidades colaboradoras, ya que los beneficios se donan a estas organizaciones. Todas las tiendas venden productos de Massimo Dutti o Bershka de campañas anteriores a precios reducidos, lo que garantiza un nivel de actividad comercial acorde con los objetivos del proyecto.

Otro ejemplo de empresa social son los proyectos de creación de microempresas de CO-

DENSA y Fundación Endesa Colombia: el Proyecto de Tecnificación de Trapiches de la Zona de Gualivá y el Proyecto piscícola en Mambita (Valor, 2009). Ambos proyectos tratan de crear valor a la comunidad según la triple fórmula: valor social, económico y medio ambiental. Los dos proyectos se enmarcan en una de las líneas de actuación de la Fundación Endesa Colombia: los llamados «proyectos autosostenibles». Tal y como lo explica la Fundación,

Se busca impulsar y/o fortalecer microempresas o grupos asociativos en los municipios del área de influencia de la Fundación, en el sector productivo, de comercio o servicios, para consolidar la autogestión comunitaria y ayudar a crear nuevas fuentes de empleo que incrementen los ingresos familiares en dichas comunidades.»

Igualmente, el programa Primera Importación de Gas Natural Argentina trata de fomentar el tejido empresarial local. En concreto, el programa brinda asesoramiento gratuito y especializado en Comercio Exterior a empresas pequeñas y medianas (PYMES) de cualquier ramo radicadas en todo el país. El Programa se lanzó en mayo de 2001 época en la cual la mayoría de estas empresas argentinas consideraban poco viable la exportación como una oportunidad de negocios. Fue el primer Programa en su clase llevado adelante por iniciativa privada. Entre los resultados más destacables del mismo (con datos de 2006) destacan los siguientes: 4.120 empresas asesoradas de forma personalizada, telefónica o vía mail; 10.263 empresas capacitadas a través de cursos, jornadas y conferencias; 265 empresas exportadoras; y creación de 4 grupos exportadores.

A estas tres formas puras de concebir e implantar la acción social de la empresa cabría añadir una cuarta. Este modelo no es en puridad acción social, ya que afecta no solo a la responsabilidad secundaria de qué hacer con el dinero ganado, sino también a la primaria, cómo me gano el dinero. Engloba dos formas de contribución: los negocios inclusivos y los emprendedores sociales. Estas contribuciones superan la acción social tradicional, en cuanto que la aportación a la sociedad está en la misma definición del negocio.

Se define emprendedor social como emprendimiento dirigido a resolver problemas sociales y generar valor social de forma econó-

micamente sostenible (Schategger y Wagner, 2011). Los negocios inclusivos se pueden definir, siguiendo a Naciones Unidas, como modelos de ejercicio que incluyen a los pobres en el lado de la demanda como clientes o consumidores y en el lado de la oferta, como empleados, productores o dueños de empresas, en distintos puntos de la cadena de valor. El principal valor de los negocios inclusivos es que usan medios comerciales para mejorar la calidad de vida de la gente en situación de exclusión.

Estas dos formas son similares porque ambas se basan en una idea de negocio que procura, a la vez, valor económico, social y ambiental. La diferencia es que se utiliza más el término emprendedor social para los negocios impulsados por particulares, y negocios inclusivos para los creados por grandes empresas y puestos en marcha en países del Sur, orientados a la base de la pirámide.

Lo que diferencia un negocio inclusivo de un emprendedor social es el hecho de buscar tanto objetivos económicos como sociales (UNDP, 2008). La dimensión económica es básica, especialmente en los negocios inclusivos, ya que se presentan como alternativa a la ayuda oficial al desarrollo (Shell, 2005). No son, ni pueden ser, *business as usual* (OCDE, 2006), sino que exigen pensar creativamente cómo fortalecer el crecimiento para que beneficie a los más pobres. Este elemento es una característica importante que permite diferenciar un negocio inclusivo de una simple estrategia de segmentación. La clave está en que los estos negocios deben estar orientados a resolver necesidades básicas (Jenkins, 2005; Hamman, 2006; Karnani, 2007), mientras que en segmentación un negocio se orienta a las personas más pobres para tratar de extraer su valor económico con una diferenciación, pero sin buscar el retorno social.

La base de esta confusión está en los trabajos de Prahalad (2006), el impulsor de la idea de hacer negocios con la base de la pirámide, las personas más pobres. Prahalad no sólo no respalda esta idea de que los negocios inclusivos ofrezcan productos para satisfacer las necesidades básicas de los más pobres. Al contrario, llega a afirmar que si una persona no tiene acceso al agua potable, no es bueno quitarle, además, el acceso a la televisión. Sin embargo, la mayoría de autores, especialmente en el área

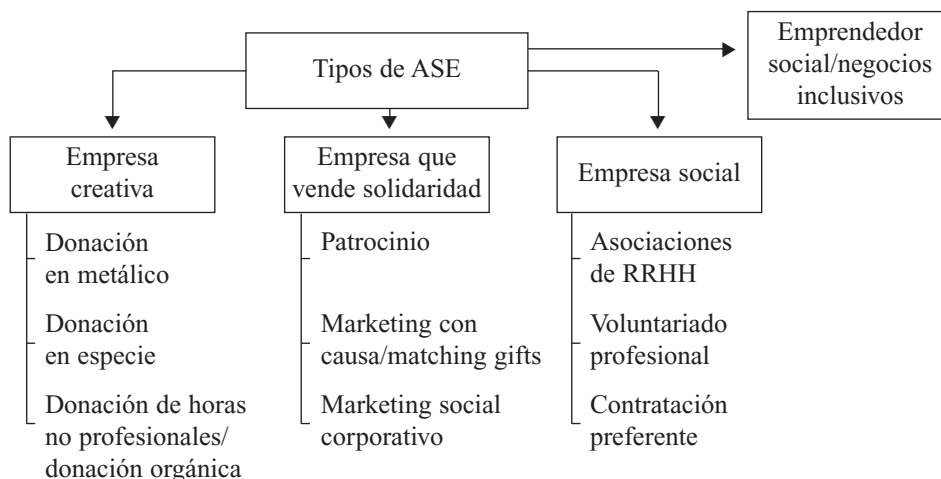


Gráfico 1. Resumen gráfico de las formas de Acción Social de la Empresa.
Fuente: Elaboración propia.

de desarrollo, ven en esta afirmación una forma de desviar la renta hacia necesidades no básicas, que no ayudará en modo alguno a salir de la pobreza. Tampoco puede considerarse negocio inclusivo, por ejemplo, la venta de un acondicionador del pelo a un precio más bajo en sobres monodosis, porque el acondicionador no es una necesidad, ni básica ni de segundo nivel (Gráfico 1).

2. Evaluando las formas de acción social de la empresa

Como se decía, este artículo no quiere limitarse a hacer una descripción de las diferentes formas de colaboración de la empresa con la comunidad, sino a evaluarlas. No podemos indicar que todo vale; es preciso saber qué formas son capaces de generar mayor transformación social y cuáles menos, así como descubrir si algunas formas de colaboración podrían contribuir a reforzar estructuras y prácticas que son las que precisamente causan los problemas que la acción social de la empresa trata de paliar. Para hacer esta evaluación vamos a atender a cuatro criterios: quién lo hace, por qué lo hace, qué hace y cómo lo hace.

Respecto a **quién lo hace**, no puede valorarse igual la acción social de la empresa de una organización que cumple con sus responsabilidades primarias, sean legales, éticas o económicas, que aquellas de una organización que no cumple. Las organizaciones de desarrollo (Coordinadora de ONGs para el desarrollo, 2008¹), y en menor medida las de acción social², han establecido principios rectores para la relación empresa-organización social. La Coordinadora de ONGs para el desarrollo en su código ético afirma que las empresas con las que se puede colaborar son aquellas que respetan los derechos humanos, cumplen especialmente con los derechos laborales básicos, cumplen con la legislación ambiental, respetan la salud pública y no trabajan en sectores «dañinos» como tabaco, alcohol destilado o armas.

Otras organizaciones han limitado la colaboración con empresas a aquellas que forman parte del mismo Tercer Sector, esto es, a las cooperativas, mutualidades y otras fórmulas organizativas de la llamada Economía Social. Porque estas organizaciones se gestionan con principios democráticos (una acción, un voto)

¹ http://www.coordinadoraongd.org/uploads/descargas/Codigo_de_conducta_2008_1.pdf (acceso 30 de septiembre de 2012)

² En la norma de funcionamiento para una gestión transparente se hace referencia a los criterios que idealmente deberían cumplir las empresas suministradoras (en las que no se especifica si se debe incluir a los donantes): que se valore que tengan una marca de excelencia; que cumplan con la ley en cuanto a obligación fiscal y seguridad social y que asuman los principios de responsabilidad social corporativa. Sin embargo, no hay un desarrollo más claro posterior de esta norma.

y entre sus objetivos fundacionales está el servicio a los *stakeholders*, muchas organizaciones sociales ven en ellas sus aliados naturales en el trabajo de mejora de problemas sociales y ambientales.

Respecto a **por qué lo hace**, no es igual una empresa que colabore con la sociedad únicamente buscando apropiarse de rentas para ella, que la que lo hace tratando de repartir rentas con la sociedad. Hay evidencia suficiente (Creyer y Ross, 1996; Brown y Dacin, 1997; Williams y Barrett, 2000) para afirmar que las donaciones y, especialmente, el *marketing* con causa son herramientas válidas para mejorar la reputación de la empresa y aumentar sus ventas. La tentación para la empresa es grande: hacer una campaña de este tipo con una donación mínima, de manera que el beneficio o renta generada revierta casi en su totalidad a la empresa.

Igualmente, la empresa puede querer realizar una colaboración con la sociedad de forma puntual para servir intereses de su negocio: facilitar la entrada en un nuevo país o ciudad, restaurar pérdidas de reputación debido a crisis, desviar la atención de la opinión pública de otras prácticas ilícitas o poco éticas. O incluso, puede haber empresas que vean en la acción social una oportunidad de negocio y condicionen la donación a la contratación de productos de la empresa.

Todas estas prácticas serían una instrumentalización tal de la acción social que ya dejaría de considerarse como tal. Como se establecía en la definición de acción social de la empresa en la introducción de este artículo, se deben procurar objetivos sociales y económicos a la vez: si solo se buscan los económicos, no podría tratarse de acción social, aunque así la llame la empresa.

Para evitar esta instrumentalización de la colaboración con la comunidad, la organización debe investigar los motivos por los que la empresa quiere colaborar. Pueden ser indicadores claros el que la empresa imponga condi-

ciones muy detalladas para colaborar (tiene que ser un proyecto de estas características, en esta región, en esta ciudad, durante este tiempo), o que haya una clara desproporción entre donación e inversión en comunicación (dona 600 e invierte 600.000), o que la propuesta de colaboración coincida en el tiempo con escándalos o evidencias de rechazo por parte de la opinión pública hacia algún aspecto de su negocio.

Otra forma de evitar este riesgo es obligando a que la comunicación de estas colaboraciones, especialmente en el caso de *marketing* con causa, se explique de modo claro e inequívoco el alcance de la colaboración, tal como obliga el Código de Conducta de la Asociación de Autocontrol³, órgano arbitral de la comunicación en España. Solo así el consumidor podrá juzgar la intención de la empresa.

Respecto a **qué hace**, es evidente que no todas las formas de colaboración descritas en el anterior epígrafe suponen la misma contribución a la sociedad. Las formas recogidas en la empresa social, cuando la empresa dona activos clave y pone a disposición de la sociedad recursos y capacidades también clave, la contribución será mayor. Igualmente, cuando la colaboración está en el centro de la cultura de la empresa, es más probable que se mantenga en el tiempo, por lo que la misma será mejor. Más trabajos deben analizar qué formas de colaboración han logrado más impacto social en las comunidades.

Finalmente, **respecto a cómo lo hace**, algunos elementos del modelo de gestión de la acción social de la empresa pueden marcar la diferencia entre una empresa y la otra. Dónde está ubicado el centro de decisiones sobre la acción social de la empresa puede influir en la manera como ésta gestiona. Así, si está ubicado en los gestores de marca o *brand managers*, cabe pensar que la orientación será fundamentalmente de empresa que vende solidaridad; si estuviera ubicado en el área de responsabilidad social corpo-

³ A.27.1. Cuando en la publicidad se haga referencia a la participación de un anunciante en un acto o campaña benéfica, la publicidad deberá respetar **de forma escrupulosa** los principios de veracidad y buena fe. 2. Además deberán observarse las siguientes reglas: a) El anunciante deberá revelar de forma explícita, inequívoca y sin inducir a error el alcance de su participación en el correspondiente acto o campaña benéfica. b) Si en la publicidad se hace referencia a alguna organización de carácter solidario, deberá constarse con el consentimiento de ésta y deberán también respetarse las instrucciones impartidas por ésta o las condiciones bajo las cuales fue concedida la autorización.

rativa cabría esperar formas englobadas tanto en empresa caritativa como en empresa social. Igualmente, si la decisión se externaliza y el programa de acción social de la empresa se deja en manos de una Fundación corporativa, es probable que los riesgos de explotación de la misma, para generar valor económico únicamente para la empresa, sean menores.

Por otro lado, si para decidir las causas y los proyectos con los que colaborará la empresa se forma una comisión en la que se da cabida a representantes de la sociedad civil, cabe esperar una minimización de los riesgos de explotación. Estos *stakeholders* pueden influir en la toma de decisiones, lo que llevará a elegir causas y proyectos con más valor social y ambiental que si tal decisión estuviera únicamente en manos de gestores cuyo fin último es crear valor económico para la empresa. En otros casos, estas consultas a las organizaciones de la sociedad civil se hacen de modo informal; siempre que existan, cabe esperar una menor instrumentalización de la acción social de la empresa al servicio de los objetivos financieros de la misma.

Sin embargo, no existe evidencia empírica sobre este asunto, ni siquiera evidencia anecdótica, por lo que estas afirmaciones deben tomarse como suposiciones, más que hipótesis fundamentadas. Otros trabajos deben explorar la relación entre organización de la acción social de la empresa y los modelos de decisión, antes de poder ofrecer una conclusión definitiva.

Finalmente, empresas la acción social planificada a largo plazo, que establecen acuerdos de mayor duración, pueden hacer una contribución más eficaz. En contraposición, empresas que cambian de causa y socio cada año, que asignan un presupuesto variable a la acción social de la empresa, que no analizan qué recursos y capacidades podrían resolver las necesidades de su comunidad, es probable que hagan una contribución menos eficaz. Como en las demás áreas de la empresa, si se quiere conseguir la eficacia, debe planificarse el qué, el cómo y el cuánto, y mantener los proyectos du-

rante un cierto periodo de tiempo para poder ver los frutos de la acción.

3. Conclusiones

Este artículo ha establecido una clasificación de formas posibles de colaboración de la empresa con la comunidad en el marco de la acción social de la empresa, además de evaluar las formas expuestas en cuanto a su capacidad para generar valor para la sociedad.

Una conclusión fundamental del mismo es que cuantos más recursos y competencias clave de la empresa se pongan a disposición de la comunidad, mejor será la contribución. Aunque ninguna organización social rechazara la donación en metálico, lo cierto es que puede generarse más valor si la empresa dona lo mejor que sabe hacer o los recursos que sólo ella tiene.

Una segunda conclusión es que para generar valor es fundamental una planificación rigurosa. La contribución eficaz a la sociedad no se improvisa. En esta planificación, contar con la visión de los *stakeholders*, de forma directa o indirecta, es fundamental, para que la empresa se aplique a causas exigidas por la comunidad donde opera y no a las que ella podría sacar más partido comunicacional. Igualmente, la visión de los *stakeholders* ayudará a identificar qué activos de la empresa serían las palancas de cambio social.

Finalmente, a lo largo del artículo se ha mantenido la tesis de que para que la acción social sea eficaz debe mantenerse un equilibrio entre necesidad económicas de la organización y necesidades sociales de la comunidad. Lograr este equilibrio no es fácil. Se han sugerido formas organizativas para la acción social de la empresa y formas de ejecución de la misma que podrían facilitarlas.

Solo incrementando la investigación sobre la eficacia real de la acción social de la empresa en la resolución de problemas sociales y ambientales podremos llegar a ofrecer un modelo de la misma validado empíricamente, para lograr el mayor impacto en el camino hacia el bienestar de las comunidades.

4. Referencias bibliográficas

- Ballesteros, C. (2001). *Marketing con causa, Marketing sin efecto. El marketing con causa y la educación para el desarrollo*. Madrid: Universidad Pontificia de Comillas.
- Blowfield, M. y Frynas, G. (2005). Setting new agendas: critical perspectives on Corporate Social Responsibility in the developing world. *International Affairs* 81(3), pp. 499-513. DOI: 10.1111/j.1468-2346.2005.00465x.

- Brown, T.J. y Dacin, P. A. (1997). The company and the product: corporate associations and consumer product responses. *Journal of Marketing*, 61 (1), 68-84. Doi: 10.2307/1252190.
- Carroll, A.B. (1999). Corporate Social Responsibility. Evolution of a Definitional Construct. *Business & Society Review*, 38 (3), 268-296. Doi: 10.1177/000765039903800303.
- Creyer, E. y Ross, W.T. (1996). The impact on corporate behaviour on perceived product value. *Marketing Letters*, 7(2),173-185. Doi: 10.1108/07363761111101949.
- Hamann, R. (2006). Can business make decisive contributions to development? Towards a research agenda on corporate citizenship and beyond. *Development Southern Africa* 23(2), 175-195.
- Jenkins, R. (2005). Globalisation, corporate social responsibility and poverty. *International Affairs* 81(3), 525-540. Doi: 10.1111/j.1468-2346.2005.00467.x.
- Karnani, A. (2007). The Mirage of Marketing to the Bottom of the Pyramid: how the private sector can help alleviate poverty. *California Management Review*, 49(4),90-111.
- Kolk, A. y Van Tulder, R. (2006). Poverty alleviation as business strategy? Evaluating commitments of front runner multinational corporations. *World Development* 34(5), 789-801.
- OCDE. (2006). Promoting pro-poor growth. *Development Co-operation Report*, 7. París. Recuperado de <http://www.oecd.org/development/povertyreduction/36427804.pdf>.
- Prahalad, C. K. (2006). *The fortune at the bottom of the pyramid. Eradicating poverty through profits*. Wharton: Wharton School Publishing.
- Prieto-Carrón, M., Lund-Thomsen, L., Chan, A., Muro, A. y Bhushan, C. (2006). Critical perspectives on CSR and development: what we know, what we don't know and what we need to know. *International Affairs* 82(5), 977-987. Doi: 10.1111/j.1468-2346.2006.00581.x.
- Sagawa, S. y E. Segal. (2001). *Interés común, Bien común*. México DF: Oxford University Press.
- Schaltegger, S. y Wagner, M. (2011). Sustainable entrepreneurship and sustainability innovation: categories and interaction. *Business Strategy and the Environment*, 20(4), 222-237. Doi: 10.1002/bse.682.
- Sharp, J. (2006). Corporate social responsibility and development: an anthropological perspective. *Development Southern Africa* 23(2), 213-222.
- Shell Foundation. (2005). *Enterprise Solutions to Poverty*, en www.shellfoundation.org/download/pdfs/Shell_Foundation_Enterprise_Solutions_to_Poverty.pdf (20 de agosto de 2011).
- UNDP. (2008). Creating value for all: strategies for doing business with the poor. Recuperado de: <http://www.undp.org/gimlaunch/> (30 de enero de 2011).
- Valor, C. (2009). Comentando el desarrollo local sostenible con la creación y el apoyo de microempresas. *Revista de Responsabilidad Social de la Empresa*, 2, 33-48.
- Williams, R.J. y Barrett, J. D. (2000). Corporate Philanthropy, Criminal Activity and Firm Reputation: Is there a Link? *Journal of Business Ethics*, 26(4), 341-350.