



ALBOAN
www.alboan.org

El rol de la Empresa en la acción social



GARAPENERAKO
LANKIDETZAREN
EUSKAL AGENTZIA
AGENCIA VASCA DE
COOPERACIÓN PARA
EL DESARROLLO



EUSKO JAURLARITZA
GOBIERNO VASCO

El rol de la Empresa en la acción social



Este cuadernillo forma parte de una reflexión más amplia promovida por **ALBOAN** en el Seminario Permanente “Procesos de cambio para el desarrollo. Reflexión y práctica”, con el objetivo de dialogar sobre procesos sociales de cambio que se están dando en la actualidad y la manera en la que éstos pueden contribuir a la transformación de la lógica económica generadora de injusticias y desigualdades. A este propósito hemos dedicado ocho sesiones entre febrero 2016 y febrero 2017, en las que hemos contado con la inestimable participación de personas procedentes del ámbito de lo social (organizaciones de la economía solidaria y de la cooperación internacional), del universitario, de las empresas y de la Administración Pública del País Vasco, a las cuales agradecemos su compromiso y colaboración.

La temática de este cuadernillo acerca del rol de la empresa en la acción social fue abordada en una de las sesiones de este Seminario, con las presentaciones iniciales de Pablo Ocaña, Constan Dacosta y Guillermo Dorronsoro. Las reflexiones del cuadernillo recogen opiniones del autor e ideas expresadas por las personas participantes.

Constan Dacosta. Ha realizado estudios de Sociología por la Universidad de Deusto. Su experiencia laboral ha sido cooperativa, casi en exclusiva, y en Eroski donde ingresó en 1972 para hacerse cargo de la Dirección Social. En 1990 asume la Dirección General del Grupo Eroski y en 1995 su presidencia ejecutiva hasta 2011, año en que se jubiló. También fue presidente de la Fundación Eroski, vicepresidente de Mondragón Corporación y miembro del consejo directivo de AECOC.

Edita:

ALBOAN

Padre Lojendio, 2 – 2º • 48008 Bilbao
Tel.: 944 151 135 • Fax: 944 161 938

Avenida Barañain, 2 • 31011 Pamplona
Tel.: 948 231 302 • Fax: 948 264 308

C/ Andía, 3 • 20004 San Sebastián
Tel.: 943 275 173 • Fax: 943 320 267

Monseñor Estenaga, 1 • 01002 Vitoria-Gasteiz
Tel.: 945 202 676 • Fax: 945 202 676

alboan@alboan.org
www.alboan.org

Autoría: Constan Dacosta

Año 2017

Diseño y maquetación: Marra, S.L.

Imprime: Lankopi, S.A.

ISBN: 978-84-947153-3-4

Depósito Legal: BI-1924-2017

Se autoriza la reproducción parcial de esta obra, siempre que ésta no tenga fines comerciales y la fuente sea citada.

Índice

1. Introducción	5
2. La Empresa, agente económico y social en el progreso	7
3. La Empresa en su papel de agente social y su relación con las ONG	15
4. La responsabilidad social empresarial (RSE)	23
5. Bibliografía recomendada	29

1. Introducción

Cuando el grupo del Seminario Permanente se interesa por el rol de la empresa en la acción social, ya ha tenido ocasión de debatir cuestiones más rotundas y metafísicas como estas: «¿Es posible un modelo social y económico alternativo al actual?», «Principales dimensiones del bienestar», «Nuevas formas de trabajo para sociedades más humanas», «La economía feminista: una apuesta por otra economía». Todos ellos intentos que no se detienen en cuestionar el paradigma vigente, sino que van más lejos y cuestionan el propio sistema.

Tener presente este antecedente ayuda a entender que la reflexión sobre el rol de la empresa en la transformación social se acometa con mirada inconformista, semejante a la aplicada a los debates precedentes. En busca del ideal. Una reflexión más conceptual que empírica; un ejercicio más epistemológico que experimental; si bien el grupo motor del seminario buscó verismo en el debate al encargar las ponencias a los miembros del grupo con un itinerario profesional más cercano al mundo de la empresa.

El grupo del seminario dispuso de tres ponencias como material para el debate que podrían corresponder a estas tres miradas: la empresa como agente económico, la empresa en su papel de agente social y su relación con las ONG, y, por último, la práctica de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Las páginas que siguen recogen una síntesis de esas exposiciones y las opiniones que suscitaron entre las personas presentes. Sin excluir tesis y juicios divergentes, que no se trata de resolver ahora si no quedaron resueltos en el debate.

2. La Empresa, agente económico y social en el progreso

Una definición clásica de empresa: la actividad humana organizada con el fin de producir bienes o servicios para necesidades explícitas o latentes de la comunidad y lograr este objetivo con una administración eficiente de capital, trabajo y recursos. Ya que solo con eficiencia se consigue al cliente, en disputa con otros actores que persiguen el mismo objetivo. Esta competitividad le aporta sostenibilidad y perdurabilidad, algo propio, a la mayoría de las empresas. Se trata, pues, de una actividad económica que exige gestionar y administrar los recursos para producir con éxito en un mercado en competencia.

Esta condición de «éxito en competencia con otros» impone una implacable disciplina al ejercicio empresarial: es preciso hacer algo sustancialmente mejor que el competidor. Siempre, en cada momento. Quien no logre esa ventaja competitiva pone en grave riesgo su subsistencia y, por tanto, el interés del inversor y el futuro de los empleos; y si no hay inversor interesado, no hay empresa. Todas las empresas, cualquier empresa, soportan la tiranía de la competencia. A los requisitos competitivos tradicionales, como la innovación del producto, la capacidad tecnológica –cuya exigencia ha crecido en los últimos decenios–..., se ha sumado más recientemente la globalización económica. Que, dicho en breve, se traduce en que el competidor de una empresa, por pequeña que esta sea, puede ser otra empresa de cualquier lugar del planeta. El mundo hoy es «un mundo sin alrededores», en expresión certera y plástica de Daniel Innerarity.

La definición de arriba excluye ciertas actividades humanas y económicas relevantes, como la educación, la salud, la administración de la justicia, la defensa o determinados servicios públicos. Actividades estas cuyo beneficio nunca podría reembolsar su gasto a un individuo particular o a un grupo reducido de individuos;

o cuya finalidad es un bien público. Estas actividades no responden estrictamente a esa definición de empresa, aunque se gestionen con criterios propios de ella – como la eficiencia o la rentabilidad– y contribuyan, como lo hacen las empresas, al progreso de la comunidad.

La empresa es el ámbito donde suceden algunas de las más relevantes transformaciones y el espacio donde las mismas se socializan. Un agente decisivo en el progreso material y social. La empresa actúa como una fuerza motriz poderosa, seguramente más decisiva que el sistema educativo o el político. No solo por su condición económica, sino también por el carácter decisivo en la vertebración de la sociedad y de la ciudadanía. Esto lo logra la empresa; no la gran empresa, no la empresa capitalista o la colaborativa, no el empresario, sino la empresa como sistema holístico. La empresa ofrece un magnífico ejemplo de un sistema holístico: el todo construido es más que la suma de sus partes. En la empresa se ven las cosas en su totalidad, en su conjunto, en su complejidad; y a toda esa complejidad hay que dar respuesta eficiente en pugna con otros agentes que se ocupan de lo mismo.

La empresa es un agente principal en la creación de riqueza, en la creación de valor, de progreso, en el aprendizaje social. Como agente sancionador de patrones de comportamiento o de eficiencia, como impulso a la investigación y a la innovación..., la empresa opera de crisol de fuerzas económicas, técnicas, humanas, tecnológicas... no siempre evidentes ni convergentes, que necesitan ser descubiertas y posteriormente armonizadas. Lograr esa fusión de intereses es mérito y virtud de la empresa.

Sin embargo, el objetivo de las empresas no es el progreso social. No es su propósito directo. El progreso es la consecuencia de la competitividad que han de aplicar a su actividad para tener un proyecto económico sostenible. La competitividad es esa fuerza motriz que genera la innovación y la mejora permanente.

Pese a este nobilísimo resultado, la empresa, como realidad sociológica, no goza de simpatías incondicionales. Especialmente en ámbitos académicos o entre organizaciones del tercer sector, para quienes la empresa, en ocasiones, forma parte del problema y no de la solución¹. Quienes critican la empresa no encuentran

¹ Con frecuencia se censuran prácticas injustificables: por ejemplo, la empresa farmacéutica que destina su medicamento a un fin estético –porque hay quien está dispuesto a pagarlo– en lugar de a la salud de la población de países pobres. U otros. Siendo cierto, se aporta como ejemplo de la insensibilidad de la empresa, no como muestra de un comportamiento concreto.

justificación a que estas desatiendan necesidades humanitarias o sociales básicas porque no son rentables. En estos ámbitos se considera a la empresa artífice, si no causante, de un sistema de desigualdades (económicas, sociales, de género...) o de daños irreversibles al medio ambiente, por desidia o por egoísmo. Y, desde luego, se la cree impulsora de una economía desarrollista, que fomenta un imposible crecimiento ilimitado. Además, las fuerzas que legitiman a la empresa –especialmente las inversoras– ni son democráticas ni representan los intereses colectivos. Por eso, cuando se acostumbra a citar a las grandes corporaciones mundiales como ejemplo de solvencia y poderío, en una parte de los observadores se despiertan los temores ante ellas y no la admiración². Seguramente tales inquietudes ante las grandes corporaciones globales están justificadas, pues estas gozan de un poder e influencia desmesurados y, si conviniera a sus intereses, podrían sacrificar los de la comunidad.

Sin embargo, como en otros órdenes de pensamiento, tampoco en este caso la generalización es una simplificación inteligente. Empresas las hay de varias especies. No todas integran el sistema capitalista ni todas las capitalistas ignoran un código moral básico (algunas son referencia moral). Ni la economía especulativa es paradigma universal y senda única. Antes aún de que la crisis del 2008 demostrara las desastrosas consecuencias de una economía de casino y de ciertas prácticas amorales, muchas empresas practicaban un código de conducta correcto, y bastantes merecían un juicio favorable como empresas socialmente responsables. Y, aunque ya existían precedentes, la crisis del 2008 ha reforzado la economía cooperativa, y ha popularizado la economía colaborativa y lanzado la banca ética o impuesto la exigencia ética a las decisiones de los fondos de inversiones..., fenómenos todos de interés creciente que ofrecen modelos alternativos de empresa (aunque aún hoy no amenacen la hegemonía de las poderosas corporaciones).

Algunos movimientos y nuevos intereses sociales están modificando el perfil y comportamiento de las empresas. Y vienen haciéndolo en las últimas décadas, casi en paralelo a la globalización de la economía (seguramente como su trinchera defensiva). Movimientos nacidos de la creciente preocupación social por el desastre climático y el registro de la empresa como causante o, al menos, pieza principal en su remedio. Movimientos como el decrecimiento/no crecimiento, que gana seguidores y acaso deje de ser una voz inaudible y testimonial en el

² Las tres empresas más grandes del planeta, Apple, Exxon Mobil y Google, juntas tienen un valor de capitalización mayor que el PIB de España.

futuro; razones para hacerle caso no faltan³. O nuevos valores como la *slow life*, la reducción del tiempo de trabajo, la *slow food* –una autolimitación del consumo y de la explotación ambiental–, que nacen en la sociedad y se trasladan a la empresa como exigencia. O exigencias en alza, como la transparencia de las empresas y el control de la comunidad sobre ellas, a causa de algunas escandalosas actuaciones reveladas por la crisis del 2008. Estas nuevas tendencias conforman el escenario en el que la empresa viene actuando, al que debe adaptarse –y la mayoría lo viene haciendo– con nuevas prácticas.

Otras formas de entender y hacer Empresa

A lo largo de la historia, podemos encontrar diversas iniciativas empresariales que muestran diferentes maneras de entender la función y organización de este tipo de iniciativas económicas. Se trata de experiencias que promueven unas relaciones alternativas a las convencionales en la relación entre capital y trabajo, la propiedad y administración de la empresa, la participación de las personas trabajadoras, su implicación con la comunidad a través de su contribución a la cohesión social y el desarrollo humano local, u otras consideraciones, como la incorporación de criterios éticos, sociales o medioambientales, tanto en la actividad concreta que desarrollan como en su gestión.

De hecho, paralelamente al nacimiento de las primeras empresas del capitalismo moderno, surgieron las experiencias de las **cooperativas**, como una manera, originariamente, de mutualizar las necesidades de las personas trabajadoras a través de servicios comunes, así como, posteriormente, como una estructura alternativa de organización y propiedad empresarial. Hoy en día, el movimiento

³ Las actuales tasas de consumo de los países ricos y desarrollados hacen insostenible la vida en el planeta: si todos las personas consumieran recursos naturales como lo hacen las norteamericanas, serían necesarios casi cuatro planetas.

Para el 2030 el 60% de la población mundial será clase media, lo que incrementará aún más las actuales necesidades de recursos naturales.

Hoy la humanidad suma 7.200 millones de personas. Según la división de población de las Naciones Unidas, en el 2025 seremos 8.100 millones; a mitad de centuria, 9.600 millones, y al terminar el siglo, 10.900 millones, es decir, un 51% más que ahora. El problema no está solo en la magnitud del aumento, sino en su origen y composición, así como en la capacidad de la Tierra y del ser humano para asumir el incremento mediante una gestión racional de los recursos.

En el 2015 el 54% de la población mundial era urbana, y se estima que en el año 2050 vivirá en ciudades un 70%. (Naciones Unidas, *Perspectivas de la urbanización mundial*)

internacional cooperativista reúne varios centenares de miles de estas empresas agrupadas en redes locales y regionales que forman la International Co-operative Alliance (www.ica.coop).

El nacimiento de las cooperativas abrió el espacio de la llamada **economía social**, un sector económico con diferentes formas empresariales que comparten los principios de la primacía de la persona y el objeto social sobre el capital; la adhesión voluntaria, el control democrático de la organización, la conjunción entre los intereses de sus miembros y el de la sociedad, la aplicación de criterios de corresponsabilidad y subsidiariedad, la autonomía frente a otros agentes y poderes públicos y privados, y el destino de sus excedentes al desarrollo de servicios para sus miembros y para el interés general. Hoy en día forman parte de este sector las citadas cooperativas, las mutualidades, las sociedades laborales, los centros especiales de empleo, las empresas de inserción, entidades sin ánimo de lucro que actúan en el ámbito económico y otras organizaciones similares. Se trata de un sector reconocido y articulado en la plataforma española CEPES (Confederación Empresarial Española de la Economía Social, www.cepes.es) y en la europea Social Economy Europe (www.socialeconomy.eu.org).

Del tronco común de la economía social, y como un intento de repensar las relaciones económicas desde principios y prácticas alternativas y transformadoras, nace la llamada **economía solidaria**, un conjunto variado de concepciones, instituciones socioeconómicas y prácticas empresariales y asociativas que, desde el último cuarto del siglo xx, ha ido adquiriendo un creciente protagonismo social y económico. Forman parte de este movimiento iniciativas empresariales de iniciativa social y de carácter no lucrativo, de banca ética, comercio justo, promoción del consumo de productos locales, soberanía alimentaria, experiencias de economías comunitarias como redes de trueque, bancos del tiempo o moneda social, etc. Estas iniciativas y empresas se agrupan en redes como REAS (Red de Redes de Economía Alternativa y Solidaria, www.economiasolidaria.org), e internacionalmente en RIPESS (Red Intercontinental de Promoción de la Economía Social Solidaria, www.ripess.org).

Más recientemente, en la búsqueda de indicadores para una organización empresarial de carácter ético y social que contribuya a una transformación económica, han nacido otras iniciativas, como las de la **economía del bien común**, que utiliza una matriz de evaluación y gestión de la empresa que incluye dimensiones relacionadas con la solidaridad, la justicia social, la participación

y la sostenibilidad ambiental. Estas experiencias forman parte del movimiento para el fomento de la economía del bien común (www.economia-del-bien-comun.org), con implantación internacional.

Con similares preocupaciones, han surgido corrientes como la representada en España por SANNAS, Asociación de **empresas de triple balance** (www.sannas.eu). Se defiende un modelo empresarial con una nueva forma de entender la actividad económica: aquella que considera que hay un balance económico, otro ecológico y otro social.

En la búsqueda de conectar la vida económica y empresarial con la realidad social, cabe mencionar también el movimiento internacional de la **economía de comunión** (www.edc-online.org), integrado por empresas, operadores económicos y personas comprometidas con la promoción de una praxis y una cultura económica caracterizadas por la comunión, la gratuidad y la reciprocidad, con un acento especial en la contribución empresarial a la lucha contra la pobreza y a favor del bien común.

Más allá de las corrientes relacionadas con la responsabilidad social empresarial, estos son algunos ejemplos que representan, desde concepciones plurales y diversas, prácticas empresariales alternativas a las que convencionalmente conocemos en el capitalismo. Se trata de millones de personas involucradas en todo el planeta en modelos de producción, comercialización, financiación y consumo que persiguen con su práctica cotidiana refundar la función y el valor social de las empresas, orientándolas hacia el compromiso con las personas, el bien común, la sostenibilidad social y ambiental y el desarrollo integral de la comunidad.

Por otra parte, y a los efectos de la reflexión que nos ocupa, conviene reparar en que la empresa actual cada vez responde menos a la visión tradicional de un sistema cerrado –aquel centrado en sus procesos internos que alcanza sus objetivos desconectado de la realidad exterior o con escasos intercambios con el entorno–. La empresa, cuando era un sistema cerrado, sufría poco los avatares externos y podía gestionar las influencias de terceros, por lo general poco inquietantes. Una imagen esta asociada a la empresa industrial tradicional, de ámbito local e incluso familiar. Y esa opinión puede estar vigente aún en el pensamiento de una parte de la sociedad. Pero hoy, algunos aportes decisivos para la empresa le vienen del exterior y el éxito de esta puede verse amenazado por actuaciones de terceros cuya voluntad no controla. Esta circunstancia ha transformado radicalmente el

modo de hacer empresa: su soberanía ha disminuido tanto como ha crecido su interdependencia. La empresa ha perdido autonomía no solo para decidir el modo en que logra sus objetivos, sino incluso para fijar los mismos. Son los efectos de pasar de un sistema cerrado a otro abierto. Y hay que reconocer que en esta crisis todas las empresas han perdido soberanía, aunque algunas más que otras. El cambio de modelo económico⁴, el incremento de la competencia, la globalización de la economía, la regulación legal más estricta, las nuevas tecnologías y su uso, etc., son algunas de las causas que explican este definitivo cambio.

Por eso, considerar a todas las empresas alineadas con un idéntico paradigma se corresponde mal con la diversidad de las empresas y con el momento actual. Es un tópico atrasado. Además de inexacto, activa un prejuicio que dificulta encontrar fórmulas de colaboración entre la ONG y la empresa. Tampoco hay un solo tipo de empresa si reparamos en su tamaño. El tejido empresarial en España ofrece la imagen que se recoge en el siguiente cuadro.

Empresas en España según el Directorio Central de Empresas (DIRCE) a 1.1.2015						
Micro* sin asalariados	Micro 1-9	Pequeñas 10-49	Medianas 50-249	PYME 0-249**	Grandes 250 y más	Total
1.751.964	1.297.861	110.086	18.497	3.178.408	3.913	3.182.321
55,1	40,8	3,5	0,6	99,9	0,1	100

* Corresponde en su mayoría a personas físicas.

** Menores de 250 trabajadores y su volumen de negocio anual no rebasa los 50 millones de euros.

A la vista de estos datos, cuando decimos *empresa* ¿a cuál nos estamos refiriendo? El término en España, si lo aplicamos con propiedad estadística, se refiere a una pyme, de tamaño micro; en consecuencia, con estructura interna liviana y un número reducido de personas empleadas. Un modelo poco habilitado para una colaboración con las ONG, si bien las empresas en las que seguramente pensamos como actores de la acción social están en ese 0,10%. Y seguramente, desde el punto de vista de la percepción colectiva, acertamos. Pero son un puñado; menos de 4.000. Su captación para la acción social es una tarea rápida por el número, pero de poco impacto social y valor como fuente de financiación. Además,

⁴ El cambio definitivo que representa pasar del modelo preindustrial, basado en el «estado de carencia», al actual de «excedente económico», en el que se producen más bienes de los que se necesitan.

esta realidad implica que la participación directa de las pequeñas empresas en la acción social difícilmente se logrará por una colaboración bilateral empresa-ONG: será más útil para esa colaboración un sistema fiscal que incentive a la empresa para apoyar iniciativas de la comunidad.

En otro plano, y para el asunto que examinamos –la implicación de la empresa en la acción social–, también hay diversidad de empresas si atendemos a quiénes son sus clientes. Aquellas para las que el cliente es el consumidor final (las llamadas B2C) encuentran muchas razones efectivas para la acción social, bastantes más que las empresas cuyo cliente es otra empresa (B2B). Las B2C dependen del aprecio de numerosos clientes y estarán dispuestas a hacer esfuerzos para atraerse su simpatía alineándose con los valores de esos clientes. Un requerimiento por el que no pasan las B2B. Por eso, las empresas de clientela masiva –banca, seguros, distribución, telefonía, comunicaciones, productos y servicios de gran consumo –marcas de consumo masivo, etc.– están entre las candidatas más inclinadas a una colaboración con las ONG.

En resumen, el «mercado potencial» para una colaboración posible con las ONG lo configurarían las empresas grandes –de entre esas 4.000– y que se dirijan al consumidor final (B2C). No es un mercado voluminoso, la verdad. Si bien la acción social de la Empresa va más allá de la colaboración con ONG y puede implicar a la pyme, pero a través de mecanismos específicos –el fiscal entre otros–.

3. La Empresa en su papel de agente social y su relación con las ONG

¿Se implica la empresa en la acción social? ¿Colaboran las empresas con las ONG? Sí. Aunque se trata de una vocación reciente y una colaboración, en general, instrumental y poco sistemática. Y una colaboración que no merece un juicio elogioso e incondicional por parte del mundo ajeno a la empresa.

Las potenciales colaboraciones entre empresas y ONG han sido escasas debido a algunos juicios y prejuicios que han sembrado de recelos las relaciones y arruinado oportunidades. Principios y juicios propios de cada cual, y prejuicios recíprocos.

Por parte de la empresa, la relación con las ONG se acomete desde profundas convicciones y también sólidos prejuicios. En la empresa se participa del siguiente pensamiento, que,

La empresa configurada bajo el modelo hegemónico, nunca se ha sentido directamente llamada a procurar la felicidad de las personas, ni a responsabilizarse del bienestar de la comunidad. Espera que se ocupen de esa tarea la familia, la religión o, acaso, los poderes públicos.

En la razón de ser de la empresa está el rendimiento económico propio y no el rendimiento económico de la sociedad, y menos de la ciudadanía. La misión de la empresa ha consistido en contribuir al progreso material de la sociedad creando riqueza de modo sostenible a través de productos o servicios innovadores, estando más obligada con la riqueza de las naciones que comprometida con la felicidad de sus gentes.

La expresión más extrema de este pensamiento viene a decir que las obligaciones de la empresa para con la sociedad quedan saldadas con el pago de impuestos (y conviene recordar que, antes de este tributo final, la empresa ha debido satisfacer a sus inversores, a sus empleados y a sus clientes).

como queda claro enseguida, no hace que sea evidente la conveniencia de la colaboración con las ONG:

- Como resumen y principio económico básico: **no es tarea de la empresa ocuparse de asuntos ajenos a su actividad.** Por una simple razón: lo que no añade valor (a un producto/servicio) no merece recursos.
- **La empresa liquida sus obligaciones para con la sociedad con la satisfacción de los impuestos.** Y cuanto menores sean estos, mayor retribución podrá destinar a otros factores de producción, especialmente a sus inversores –el imprescindible combustible para alimentar el crecimiento–. Bajo esta premisa, la optimización fiscal es una oportunidad legal y no una treta evasiva.
- **La práctica competitiva habilita poco para cooperar.** La cultura de la empresa entiende bien la rivalidad, pero practica menos la inclusión y la cooperación. Acostumbra a gestionar bien sus prioridades y desechar aquellas iniciativas no relevantes o que no aportan valor al objeto de la compañía. La empresa responde mejor a los estímulos de la eficiencia que de la caridad, incluso de la solidaridad. Apoyándose en este último razonamiento se entiende bien que la empresa tenga poco interés en la colaboración con la ONG cuando se reduce a financiación a cambio de nada –mera filantropía–.
- **Las iniciativas sociales emprendidas por las ONG se gestionan, en general, con criterios de escasa eficacia.** Ni el tiempo ni los recursos los mide la ONG con exigencia similar a la de la empresa; lo hace con menos exigencia. En las ONG faltan criterios economicistas: vale poco el principio de maximizar el uso de los recursos materiales y económicos.
- **Algunas ONG nacen justamente para oponerse a las prácticas de ciertas empresas.** No son solo sus rivales, sino una amenaza declarada para la empresa⁵. No es improbable que una parte de las empresas se sientan intimidadas por esta descalificación y trasladen a su cultura que la colaboración con el sector de las ONG es desaconsejable.

En cuanto a las ONG, obviamente estas responden a una razón de ser diferente a la de la Empresa. Siguen principios y valores propios. Y también, como a la

⁵ Piénsese en las iniciativas de organizaciones medioambientalistas o de las defensoras de los derechos humanos, frente a las prácticas de ciertas empresas.

Empresa le sucede con las ONG, estas son rehenes de algunos prejuicios sobre las empresas:

- **Las empresas son compañeras de viaje de dudosa conveniencia.** Su inflexible orientación al máximo beneficio puede exigir a la colaboración con ellas, y probablemente exija, aplicar criterios alejados de los principios de una ONG o acometer prácticas extrañas. Se trata de un eventual socio poco idóneo, al que se mira con recelo, como posible contaminante.
- **A las ONG les faltan intereses compartidos con las empresas.** Si no es por la apelación a su espíritu filantrópico, a su potencial ayuda económica, las ONG encuentran pocos motivos para dirigirse a ellas y menos para construir una alianza. Entre la ONG y la Empresa apenas existen espacios comunes: transitan caminos disociados. No se ven.
- **Algunas empresas son parte del problema que la ONG trata de resolver,** incluso combatir. Trasladar, por parte de las ONG, esta desconfianza particular a toda la categoría, al resto de las empresas, es una trasposición bastante comprensible y frecuente.
- **Las ONG carecen de modos específicos para colaborar con la empresa,** salvo la apelación a su ayuda económica altruista. Seguramente a causa de su poca flexibilidad, la colaboración queda liquidada con euros. Y esto restringe las oportunidades de cooperación, máxime si en ello no hay contrapartida para la empresa.

Empresas y ONG operan con principios y valores bien distintos; algunos no facilitan la colaboración, otros reclaman innovación y creatividad en las figuras de la relación. Solo identificando intereses comunes se encontrarán espacios de colaboración y se superarán los prejuicios. Si son dos realidades que se necesitan entre sí, deben encontrar espacios de colaboración.

Hasta hace solo unos pocos años, las cosas sucedían así. Ahora se aprecian cambios, explicados por las exigencias de la comunidad. Causas como la injusticia de la pobreza, las desigualdades, el daño irreparable al medio ambiente... llevan a la ciudadanía –también como clientes de las empresas– a reclamar otros principios y otras prácticas. Las empresas, gradualmente –por convencimiento o por presión–, han ido tomando conciencia de que su enorme poder conlleva una gran responsabilidad. Además, si la ciudadanía no tiene recursos o no tiene futuro, la empresa no prospera. Algo debe hacer para mejorar el bienestar de la sociedad.

Se están dando cuenta de que, para evitar ciertos riesgos, necesitan ir a la raíz y a las causas. Solo así podrán resolver los problemas a largo plazo. Quizás para algunas personas el cambio suceda a una marcha lenta, pero el giro es visible.

Y también las ONG, por su lado, están concluyendo que necesitan sumar esfuerzos de otros actores para poder cumplir sus objetivos.

Parece haber consenso en que puede ser posible una colaboración más efectiva (profunda, estructurada y sostenible) de empresas y ONG. Ya está sucediendo, porque ambos agentes reconocen las ventajas de apoyarse en el otro para alcanzar sus objetivos y para resolver requerimientos que les afectan a ambos. Nadie niega ni la oportunidad ni la conveniencia de esta alianza. Un cambio de posición que viene a confirmar aquella sabia máxima: «Las necesidades unen más que las ideas». Por supuesto, esta cooperación mejorará la calidad de la acción social y se incrementarán sus resultados, pero a esta feliz conclusión no se ha llegado hasta que las necesidades no han apretado. Además, como se sabe, y aunque tal vez no debiera ser así, movilizan más los problemas que las oportunidades. Nos acerca más lo que podemos hacer juntos y juntas que pensar lo mismo.

¿Por qué podemos confiar en que este acercamiento, ahora sí, se producirá?
¿Y en que será profundo, estructural y sostenible? Porque las carencias o los problemas que la colaboración de empresa y ONG resolverá son reales. Algunos, de envergadura.

Las razones que encontramos en el ámbito de las empresas para otorgar a este giro un carácter definitivo e irreversible son las siguientes:

- **Coherencia.** Se generalizan en las empresas las exigencias de la RSE. Por motivos internos (ser lo que uno declara ser) y por exigencias externas.

Por motivos internos: La empresa gana siendo coherente con su ideario en las prácticas diarias y sufre la desafección si incumple ante la comunidad su código declarado. Ser lo que uno promete ser tiene doble recompensa.

Por exigencias externas: Cada día es menos cierto que las prácticas de la RSE sean para las empresas una elección voluntaria o solamente exigida por la presión de los clientes e inversores. Hoy, cualquier empresa de cierto tamaño debe aplicar estándares GRI (alineamiento con la sostenibilidad), publicar el informe de riesgos no financieros, redactar una memoria de buen gobierno, etc. Y estos informes son objeto de auditoría externa.

- **Ofrecer a la comunidad una conducta moralmente intachable.** La empresa debe evitar el riesgo de rechazo social por malas prácticas. Vincularse con la acción social es la manera de vacunarse contra la desafección de la comunidad, además de un modo de rentabilizar sus prácticas éticas.
- **La ética es rentable.** Se va extendiendo en las empresas el convencimiento de que su actuación debe conducirla la ética. Porque un comportamiento ético tiene la recompensa de los clientes. Y para otras más esmeradas por imperativo moral, incluso aunque no tuviera recompensa hay que hacer lo debido siempre, aunque no sea rentable. Además, la comunidad ha aprendido –y las empresas con ella– que los valores éticos no solo valen por sí mismos, no solo tienen valor intrínseco, sino también un valor funcional para el conjunto de la sociedad.
- **Identificarse con determinados valores.** Cada empresa busca identificarse ante sus clientes como portadora y practicante de unos determinados valores. Alinearse con los que refuerzan el aprecio de su cliente y su propio posicionamiento competitivo. La acción social es un instrumento útil para este objetivo: p. ej., márketing con causa.
- **Buscar el refuerzo del exterior para la coherencia interna.** Ciertas empresas hacen público su decálogo de principios y valores en la acción social por razones de transparencia y porque es un modo efectivo de alinear sus prácticas internas, no solo su imagen externa. Solo cuando los valores de la acción social de la empresa forman parte de su estrategia refuerzan su posición competitiva, además de hacer sostenible la acción social.

Estos son algunos de los motivos que pueden apreciarse en las empresas para iniciar este tránsito a un nuevo modo de hacer las cosas.

Y en el campo de las ONG se viven oportunidades y amenazas específicas, en cuya solución la empresa puede resultar un aliado útil:

- **Socializar el interés por la causa.** Las empresas pueden actuar de agente de desarrollo y cambio social para los objetivos de la ONG, extender el aprecio y la notoriedad de una causa entre sus accionistas, entre sus grupos de interés.
- **Atender las necesidades en el entorno próximo.** Las ONG precisan de raíces en el territorio donde obtienen los recursos; las empresas pueden facilitar a las ONG causas locales y el enraizamiento en el entorno social autóctono: clientes, personas voluntarias...

- **Suplir la falta de otros recursos.** Las ONG precisan de nuevas fuentes de financiación ante la caída de las de origen público. Las acciones a través de las empresas pueden cubrir parte de ese hueco.
- **Acceder a nuevas formas, nuevos programas.** Las ONG necesitan renovarse para afrontar con otros instrumentos una realidad cambiante e incluso un mercado menguante (nuevos filántropos que asumen de forma directa las causas sociales, uso de nuevas tecnologías como medio para construir instrumentos de colaboración, pérdida de fondos de desarrollo...).

Las ONG pueden seguir viendo el sector privado como una mera fuente de recursos y correr el riesgo de perder fondos por no ofrecer a las empresas ninguna contrapartida. O bien pueden plantearse diseñar colaboraciones más sofisticadas y complejas, más rigurosas y globales, que las sitúen en una posición ventajosa y más atractiva para el sector empresarial –que, a su vez, puede beneficiarse de un aliado que le ayude a resolver sus propios problemas a largo plazo–.

¿De qué modo aseguramos que este acercamiento tenga éxito? ¿Cómo conducir las cosas para que este nuevo modo de colaborar se instale en adelante como una relación recurrente? La cuestión no es si vale la pena hacerlo, sino cómo.

Además del impulso y la complicidad que da el compartir necesidades, ¿qué otras condiciones podemos arbitrar para asegurar el éxito del cambio? Para que una alianza, un partenariado de acción social entre empresa y ONG tenga éxito, parece preciso:

- **Alcanzar una colaboración donde ganen ambos aliados.** Lo que implica superar la mera donación altruista por parte de la empresa. La empresa ha de obtener algún aporte apreciable del que carecería sin la colaboración; puede ser material o inmaterial, pero debe poder explicitarse y ser de valor suficiente. Es una condición básica para hacer sostenible la colaboración.
- **Integrar la colaboración en la estrategia de ambos socios.** Dar a la colaboración el carácter de alianza estratégica: aquella que exige a quienes participan poner en juego competencias clave y resuelve objetivos básicos y complementarios. Ambos actores aportan a la alianza un elemento básico (que puede ser en forma de capacidad, recursos, habilidades o conocimientos), que contribuye significativamente a alcanzar el objetivo deseado y sin el cual este sería más difícil (o imposible) de lograr. El formato de alianza estratégica quedará

reducido a un número limitado de colaboraciones. Por su propia condición de estratégica, ni la empresa ni la ONG pueden suscribirlas indiscriminadamente ni con multitud de socios. En realidad se trata de una relación exclusiva, pero es el formato que asegura mayor profundidad y sostenibilidad al compromiso.

- **Cuidar de algunas condiciones instrumentales.** Una relación estrecha entre socios en cualquier proyecto exige observar algunos elementales requisitos: percepción de copropiedad de la alianza, respeto mutuo –arrumbar los tópicos–, confianza sobre el compromiso, roles claros, vías de comunicación fluidas...

Además de que estos dos actores comprometidos sigan nuevas pautas, para lograr una acción social más rica y provechosa han de ponerse en marcha otros impulsos si se quiere modificar el panorama actual. El cambio entre solo dos puede resultar insuficiente. En todo caso, vendría bien convocar a más fuerzas.

- **Implicar a los medios de comunicación en la causa social.** Y algunas ONG pueden contar una historia de éxito en la colaboración de los medios. Estos desempeñan un papel decisivo en el apoyo social a emergencias. Se les puede atribuir buena parte del éxito en la adhesión a la emergencia y en la solidaridad económica. Pero son una fuerza silenciosa el resto del tiempo. Salvo excepciones, sin catástrofes los medios no intervienen. Sin embargo, las ONG necesitan tener su base social –ciudadanía y empresas– en movilización permanente. Se echa en falta un frente formado por todas las ONG o la mayoría de ellas, a modo de «patronal» que ejerza de *lobby*. Esta influencia resultaría de gran ayuda para mejorar la sensibilización del mundo político.
- **Entrar en la agenda política.** La presencia de las ONG en las ocupaciones de la clase política y gobiernos es mejorable. Imprescindible para nutrir con criterios de justicia los fondos de cooperación. Y es una cercanía muy útil para contar con una adecuada regulación fiscal. La política impulsa la legislación, pero los asuntos que entran en la agenda política ven acelerado el curso de su evolución y alcanzan una rápida socialización.
- **Lograr un trato fiscal más favorable.** España aplica una fiscalidad que estimula poco el apoyo de la ciudadanía y de las empresas a proyectos de acción social. La fuente principal de capitalización de la mayoría de ONG son sus socios y socias, o donaciones masivas –no grandes fortunas–. Y en lo que se refiere a las empresas, recordemos que la inmensa mayoría de ellas son

En España se regula el tratamiento fiscal de las donaciones de particulares y de empresas en una ley reciente (Ley del Régimen Fiscal de las Entidades sin Fines Lucrativos y de los Incentivos Fiscales al Mecenazgo) –que decepcionó las esperanzas del tercer sector–. La ley mejoró a partir del 2015 el trato fiscal precedente, pero, aun así, fija incentivos bastante inferiores a los de los países de nuestro entorno: por debajo de Francia o Gran Bretaña, muy lejos de Italia. Y todos a distancia de EE.UU.

Por eso se puede decir que el peso de la filantropía en los países no es casual, sino causal.

La ciudadanía, la sociedad civil, está llamada a ser la fuente principal de financiación de los programas de acción social de la ONG. La población española donante representa un 19%, mientras que el promedio en los países de la región alcanza el 33%, según un estudio de la AEFR (Asociación Española de Fundraising).

Ayudaría contar con un trato fiscal más favorable.

pequeñas o medianas, con escasa estructura para diseñar grandes proyectos de cooperación: más a su alcance quedan contribuciones económicas directas, si hubiera un régimen fiscal más persuasivo.

En resumen, todo apunta a que las empresas están tomándose en serio las exigencias de una Empresa socialmente responsable y respondiendo a prácticas coherentes con este alineamiento. Algunas como respuesta al imperativo moral kantiano, otras por rentabilidad social; y otras, por ambas motivaciones. En cualquier caso, en la actualidad emergen movimientos –organizados o espontáneos– que están demostrando la soberanía de la ciudadanía. Y la fuerza que esta soberanía impone al cambio. No permite esperar una transformación radical en el estado de las cosas, pero sí una evolución. Tal vez no cambie el paradigma de economía neoliberal vigente, pero exige reducir sus rasgos más injustos

e insolidarios; al tiempo que crece el trozo de economía que pone a la persona en el centro de las decisiones. Una persona activada (y frecuentemente militante) en sus distintos papeles de cliente, consumidora, inversora, empleada... o simple ciudadana es el mejor aval para ese cambio irreversible. Las empresas están cambiando porque la sociedad lo está haciendo.

4. La responsabilidad social empresarial (RSE)

La RSE viene siendo en las últimas décadas un ejercicio generalizado en la mayoría de las empresas medianas y grandes. Con esta actuación la empresa se compromete a integrar en su empeño económico genuino ciertos intereses sociales de su comunidad. Su nuevo compromiso declarado consiste en perseguir sus objetivos económicos de siempre, pero observando ciertas prácticas respetuosas con el entorno o incluyendo directamente en su misión intereses sociales. En pocas palabras: la empresa debe hacerse responsable de sus impactos en la sociedad.

Sin embargo, algunas miradas analíticas, o directamente críticas, se preguntan si se trata de un movimiento sincero o camufla intenciones espurias. La empresa ¿llega a esta conclusión por razones morales o, una vez más, actúa en provecho propio? ¿Se comporta de un modo ético por imperativo moral o lo hace porque le resulta más rentable o porque las necesidades le aprietan?

Con frecuencia, estas preguntas esconden este reproche moral: la virtud no puntúa si te ves obligado a ser virtuoso. Este pensamiento no queda lejos de la interpretación religiosa, antes que política. Consideremos por un momento si una transformación social debe anularse por el hecho de que beneficie al actor además de a la comunidad a la que va dirigida. ¿Acaso importa tanto la intención si la mejora social, el bienestar de todas las personas, se logra?⁶

Además de esa inquietud, otros juicios a este giro de la empresa añaden un nuevo temor: el ritmo del cambio. Una vez resueltos a cambiar, que la transformación sea

⁶ En otro orden de cosas, tal vez una parte de la sociedad debiera mirar con menos reprobación los legados supermillonarios de grandes fortunas a fines caritativos (siempre que esas fortunas hayan sido obtenidas lícitamente). Podemos desear –y luchar por ello enérgicamente– que la redistribución de la riqueza se haga con criterios más justos; pero mientras esas condiciones no existan, las personas que sufren esas injustas condiciones pueden no reprochar el verse beneficiadas con los legados de esos filántropos. Es caridad y no justicia, pero deberían manifestarse sobre la cuestión las personas socorridas antes que las acomodadas juezas.

inmediata, solicitan las personas más impacientes o quienes sufren duramente las injusticias del sistema actual.

Pero todo hace pensar que el cambio sucederá despacio. ¿Estamos ante un movimiento evolutivo discrecional o la sociedad le pone interés, convicción y fuerza política como para protagonizar un impulso general y vigoroso? Ya que, si no contamos con el marco de pensamiento para diseñar una empresa del siglo XXI que cumpla una función social, no habrá cambio del actual modelo hegemónico. O esa transformación será demasiado lenta y no logrará frenar los efectos de las malas prácticas sobre la sostenibilidad socioambiental.

Como ha quedado expuesto más arriba, la RSE ofrece dos perfiles bien diferentes según de qué tipo de empresa se trate. Dos categorías con condiciones y resultados distintos: las empresas cuyo cliente es el consumidor (B2C) y aquellas cuyo cliente es otra empresa (B2B).

Tres palancas mueven a las empresas dirigidas a la persona consumidora final (B2C) a militar con ánimo en la práctica de la responsabilidad social empresarial:

- **El interés de los y las accionistas y la resiliencia de la marca.** Un número creciente de inversores está llegando a la conclusión de que existe una alta correlación entre una correcta gobernanza y la rentabilidad a largo plazo. Un movimiento firme que alcanza más allá de los llamados inversores de fondos éticos. La confianza del inversor aumenta la confianza de otros inversores y con ello el valor de la marca se ve fortalecido: aumenta la fortaleza de la empresa y puede resistir episodios desfavorables o traumáticos, o aminora la desafección en los bajos ciclos económicos. Por otra parte, el inversor se interesa por los riesgos éticos y, cada vez más, las grandes empresas los incluyen también en la valoración de riesgos de una inversión.
- **Legislación y fiscalidad.** Aumentan las exigencias a las empresas para que faciliten al mercado información no financiera, información de riesgos no financieros⁷ que dé imagen completa y fiel de la sostenibilidad de la compañía.

⁷ La transparencia de la información en materia de sostenibilidad ha recibido un impulso importante en el 2014. La Comisión Europea adoptó la directiva sobre divulgación de la información no financiera, que obliga a las 6.000 empresas más grandes de la Unión Europea a hacer pública información relativa a políticas y herramientas de gestión de riesgos sobre aspectos ambientales, sociales, laborales, de derechos humanos, lucha contra la corrupción y diversidad en los consejos de administración.

Dicha obligación entra en vigor en el ejercicio fiscal 2017 en toda la Unión Europea.

Marco normativo para la rendición de cuentas y la gestión de impactos de las empresas en la sociedad y en el medio ambiente, que tendrá importantes implicaciones para el desarrollo de la sostenibilidad como aspecto central de los negocios. Y, por otra parte, cada vez serán menos tolerables a los ojos de los inversores y de los clientes las prácticas de deslocalización de impuestos y crecerá la exigencia a las empresas de tributar allí donde realicen su actividad.

- **Las personas consumidoras.** El aprecio de quienes consumen es determinante para una marca. Son un activo universal tanto la clientela actual como la potencial; la real como la que se aspira alcanzar. Sin embargo, cada vez más se encuentran a merced de las marcas y sus potentes fuerzas de márketing. No siempre está al alcance de quien consume comprobar la veracidad y la calidad de las promesas sobre sostenibilidad o respeto al medio ambiente o a los derechos humanos. La persona consumidora precisa de una valoración intermediada. Acaso por sí misma no pueda llegar a formarse un juicio de las prestaciones de un producto o servicio, a confirmar que sea socialmente responsable. Esa dependencia, como una nueva enfermedad, ha dado lugar a un nuevo término: *infoxicación*.

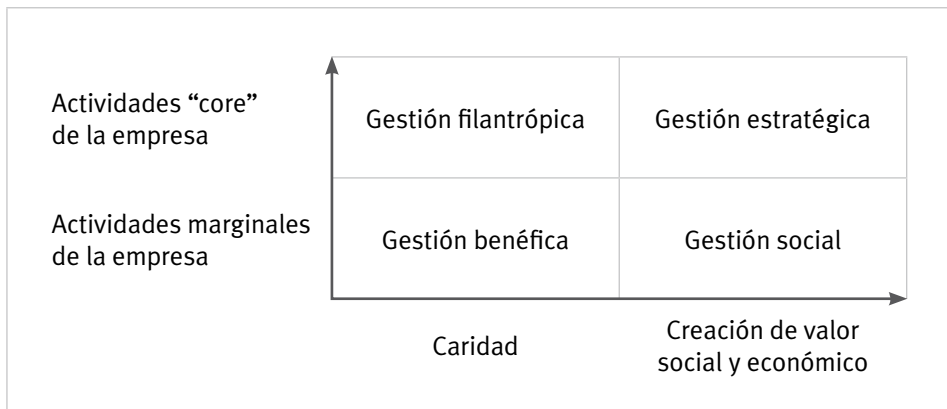
Se incorporan muchas personas consumidoras aspiracionales, en fuerte crecimiento, intergeneracionales, urbanitas y en países emergentes (Brasil, China e India) y con buen poder adquisitivo (por tanto, de alto interés), pero con alto compromiso social y medioambiental. Las marcas harán lo que toque para no perder este grupo tan goloso.

En la respuesta a la persona consumidora por parte de las empresas B2C pueden observarse seis estrategias:

- **Tangibilizar y volver relevante para la persona consumidora la sostenibilidad.** Más allá de un certificado de sostenibilidad, o un balance social, o las buenas prácticas, es preciso que los puntos fuertes de una compañía sean visibles para el cliente y el inversor. Porque las virtudes tienen valor si reciben el aprecio externo; no vale como capital social el valor exhibido, sino el reconocido.
- **Introducir la RSE en el márketing y la línea de ventas de toda la compañía.** Incorporar los elementos básicos de la RSE a la estrategia del producto o servicio. Y viceversa. En realidad, las empresas no deberían emprender acciones de RSE alejadas de su actividad principal y de su posicionamiento competitivo, porque alejadas carecerán del riesgo suficiente y, peor aún,

pueden percibirse como una impostura. La empresa debe hacer en RSE cosas ligadas a su personalidad más profunda y, en consecuencia, no presumir de virtudes que no posee: aquellas que pueda integrar en la gestión estratégica.

- **Incorporar los requisitos de la RSE a la I+D+i.** Los valores declarados en la RSE deben encontrarse presentes en un proceso básico como es el descubrimiento y desarrollo de nuevas líneas de productos o servicios.
- **Crear plataformas de innovación abierta para la colaboración con las personas consumidoras.** Cada vez son más las iniciativas que integran a quien consume en el diseño de la oferta, incluso de la tecnología de los productos. Se trata de un modo indirecto de mejorar la oferta y un modo directo de conseguir la complicidad de los clientes.
- **Implicar a las personas trabajadoras: las empleadas, las primeras defensoras.** Son la fuerza principal en la transmisión de la estrategia de RSE y definitiva para dar coherencia a las prácticas internas con relación a la estrategia.
- **Establecer retos y cuantificar impactos.** Es preciso que la RSE tenga idéntico tratamiento que otros proyectos de la empresa, en consecuencia han de quedar fijados retos, objetivos y plan de acción. Por aplicación de un principio básico en cualquier empresa: el objetivo que no se planifica no se alcanza y lo que se planifica y no se controla, frecuentemente se incumple. La RSE debe desplegar retos, presupuestos e impactos en la organización. Deben quedar fijados y sometidos al control habitual del resto de los objetivos de la empresa.



El ejercicio de la responsabilidad social empresarial en las empresas cuyo cliente es otra empresa (B2B) tiene una ejecución bien diferente que en aquellas que trabajan para quien consume (B2C). Aunque el interés por implicarlas en las prácticas de la responsabilidad social sea alto –por su gran tamaño, por la alta incidencia económica, por el volumen de inversión, por el peso en el tejido empresarial, por el número de personas empleadas...–, se encuentran menos animadas a contraer ese compromiso. A buen seguro, porque no viven la presión que ejerce en las B2C el consumidor final. Pensemos que son pocas las grandes corporaciones que, cuando se relacionan entre sí o con las Administraciones (en el caso de concursos públicos, condiciones a la cadena de suministro...), incluyen cláusulas de respeto al medio ambiente, o a los derechos humanos, etc.; cláusulas que sí valoran los clientes de las B2C.

El bajo impacto de la censura de la persona consumidora final y el reducido alcance del prestigio de marca restan dos razones decisivas para que las empresas B2B se impliquen en la práctica de la RSE. Tiene su lógica: ¿por qué imponerse nuevos requerimientos si el mercado no los exige o apenas los recompensa? Y, llegados a este punto, esta falta de recompensa a las empresas B2B puede conducir fácilmente a la sospecha de que la motivación para que se hayan sumado las empresas B2C sea menos voluntaria y altruista de lo que estas afirman con presunción. Tal vez tampoco se sumarían si carecieran del apremio que experimentan.

Sin embargo, la historia no tiene un final tan rápido ni tan poco edificante. Todo apunta a que el movimiento de la RSE es imparable y a que llevará a las empresas a un nuevo funcionamiento. Incluidas las empresas B2B. Y a que consumidores e inversores seguirán tirando de las empresas B2C y estas lo harán de las B2B (aunque para ellas sea una respuesta defensiva y no busque seducir a la comunidad).

Pese a estar menos impelidas, las empresas B2B deben:

- **Responder a las mismas exigencias legales y normativas que el resto de las empresas de su tamaño y sector de actividad.** Por ejemplo, la información de riesgos no financieros. O la GRI, la iniciativa de informe global... Asumen idénticas responsabilidades, incluso penales en el caso de prácticas delictivas. La invitación a utilizar los resultados del índice empresarial de derechos humanos (CHRB, por sus siglas en inglés) no deja fuera a los inversores de las empresas B2B.

- **Captar y conservar el talento.** Y unas prácticas éticas internas lo favorecen.
- **Gestionar igualmente su imagen y reputación.** El juicio en las redes sociales sobre las prácticas de las empresas no se para a las puertas de la empresa B2C. La exigencia de transparencia o la denuncia por incumplimiento son idénticas para las empresas cuyos clientes son otras empresas. Como lo son los análisis comparativos o el juicio sobre la trazabilidad de los procesos internos o de sus proveedores y su respeto al medio ambiente, o la censura a la vulneración de los derechos humanos. Casi nada que se haya hecho mal queda sin denuncia del ciudadano/cliente, sea en una empresa B2C o en una B2B.
- **Saber que las personas inversoras, sean individuales o participantes en fondos, recompensan el bajo riesgo ético,** al igual que en el caso de las empresas B2C. Los inversores se verán poco animados a invertir en sociedades que, aunque sus empresas clientes no las reprueben, eventualmente puedan ver devaluada su cotización bursátil o sufrir un boicot en las redes a causa de sus malas prácticas.

5. Bibliografía recomendada

Abenoza, Sira, Carreras Ignasi y Sureda María (2015), *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad*, Instituto de Innovación Social de ESADE y PWC (Programa de ESADE-PWC de Liderazgo Social 2014-2015).

<http://www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation/publicaciones/ong>

Asociación Española de Fundaciones, Reforma de incentivos fiscales al mecenazgo.

<http://www.fundaciones.org>

Cortina, Adela (2016), «Economía ética para un tiempo nuevo», *Lectio magistralis* de su acto de investidura como doctora honoris causa, Universidad de Deusto, Bilbao.

<http://www.deusto.es/cs/Satellite/deusto/es/memorial-adela-cortina/documento?i=1340117522820>

Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2015), *Retrato de las PYME 2015*.

<http://www.ipyme.org/es-ES/AreaEstadisticas/Paginas/InformesPYME.aspx>

Forética (2015), *Informe Forética 2015 sobre el estado de la RSE en España. Ciudadano consciente, empresas sostenibles*.

http://www.foretica.org/informe_foretica_2015.pdf

Innerarity, Daniel (2008), «Un mundo sin alrededores». *Revista CIDOB d'Afers Internacionals* 82-83, 51-55.

[https://www.cidob.org/articulos/revista_cidob_d_afers_internacionals/un_mundo_sin_alrededores/\(language\)/esl-ES](https://www.cidob.org/articulos/revista_cidob_d_afers_internacionals/un_mundo_sin_alrededores/(language)/esl-ES)

Olcese, Aldo (2013), *Informe sobre la responsabilidad social de la empresa en España. Una propuesta para Europa*, Comisión Europea. Representación en España.

Valor, Carmen, y Marta de la Cuesta (2008), «*El papel del tercer sector en la promoción de la RSE: Análisis de cuatro vías de actuación*», *Revista Asturiana de Economía* 41 (2008) 25-41.