

IX Informe del Observatorio

OBSERVATORIO  
EMPRESARIAL  
PARA EL  
CRECIMIENTO  
INCLUSIVO

# Acción social empresarial

Estrategias con impacto  
en la comunidad





IX Informe del Observatorio

# Acción social empresarial

Estrategias con impacto  
en la comunidad

# Carta del presidente



**E**l Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo presenta su noveno informe, titulado “Acción social empresarial. Estrategias con impacto en la comunidad”.

En esta edición, las empresas socias del Observatorio han querido abordar conjuntamente un ámbito de especial importancia: la acción social en la comunidad.

Vivimos en un contexto global marcado por crisis geopolíticas, sociales, ambientales y económicas que ponen a prueba las formas tradicionales de progreso y gobernanza. En un entorno cada vez más complejo e incierto, la sociedad demanda respuestas eficaces, responsables y coordinadas no solo de parte del Estado, sino también de todos aquellos actores con capacidad de generar impacto.

En este escenario, las empresas desempeñan un papel cada vez más relevante. Además de su función como motor económico, contribuyen a la estabilidad social, al desarrollo de los territorios y a la respuesta ante situaciones de crisis. A través de sus modelos de negocio y de su acción social en la comunidad, pueden impulsar oportunidades, fortalecer el tejido local y ayudar a reducir desigualdades. Esta implicación social no es un elemento accesorio, sino un factor estratégico para la competitividad, la creación de valor compartido y la legitimidad de la actividad empresarial.

Con esta convicción, en 2025 las empresas que formamos parte del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo decidimos centrar nuestros esfuerzos de investigación en analizar cómo la acción social empresarial está contribuyendo de manera positiva en la sociedad. Este informe nace con el propósito de aportar claridad en un ámbito en el que conviven numerosos términos, enfoques y prácticas. A través de esta publicación, queremos contribuir a construir un lenguaje común entre líderes empresariales y organizaciones sociales, así como mostrar buenas prácticas y claves que permitan avanzar hacia una acción social más estratégica, medible y transformadora.

Con esta publicación, el Observatorio reafirma su compromiso de acompañar a las empresas en la incorporación del impacto social en su estrategia, convencido de que solo a través de una implicación activa y responsable del sector privado será posible afrontar con éxito los grandes desafíos de nuestro tiempo.



**Andrés Fontenla**

Presidente de CODESPA y del Observatorio  
Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.

# Equipo de investigación

---



## Fundación CODESPA

Mónica Gil-Casares Mesonero-Romanos

Carmen Sánchez Sanz

Elena Martínez García

## 21 Gramos

Rubén González–Román Quignon

Ximena Sapaj Araya

Elena González Del Pino

Brezo Sintés González

Lara Murga Ferreiro

## Edita

Observatorio Empresarial  
para el Crecimiento Inclusivo  
**Primera edición, 2026**

## Copyright

©Fundación CODESPA

©21gramos

## Maquetación y diseño

Prodigioso Volcán

## Impresión

Fundación A LA PAR

## Fotografía

Shutterstock

Unsplash

# Agradecimientos

---

Nuestro agradecimiento a todas las empresas, entidades sociales y académicas que han compartido sus opiniones y experiencias para la realización de este informe, en particular a nuestros socios del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo: Fundación "la Caixa", Open Value Foundation, Arquia Banca, Fundación KPMG, Grupo Dia, Repsol, Fundación Impactun, Mahou San Miguel, Reale Seguros, ILUNION y SQRUPS, con una mención especial a los socios estratégicos: The Boston Consulting Group e IESE Business School.

Adicionalmente, brindamos nuestra gratitud a las organizaciones y personas involucradas en los talleres de trabajo realizados: Ágata Viloca, Arquia Banca; Albert Gendrau; Fundación "la Caixa"; Almudena López, CODESPA; Ana María López de San Román; ILUNION; Arancha Escalada; Reale Seguros; Bárbara Calderón; Universidad de Comillas ICAI- ICADE; Beatriz Arribas; Coca-Cola Europacific Partners; Beatriz Rubio, ILUNION; Beatriz Torres, Fundación "la Caixa"; Belén Villalva, Repsol; Brezo Sintés, 21gramos; Candela Aldao; Mahou San Miguel; Carlos Monjas, Repsol; Elena Martínez, CODESPA; Elena Vela, Open Value Foundation; Esther Fernández; Fundación KPMG; Heidi Monzón, CODESPA; Inés Funes, Global Social Impact Investments; Joan Fontrodona; IESE Business School; Javier Martín; Ayuntamiento de Madrid; José Ignacio González-Aller Gross, CODESPA; Livia Hernández, Grupo Dia; Lucía Martínez; Mahou San Miguel; Lucía Roldán; Minor Hotels; Manuel Márquez, V3 Leaders; María

Cruz-Conde, Global Social Impact Investments; María Luisa Garayalde, Fundación Impactun; María García; Minor Hotels; María Sánchez; Coca-Cola Europacific Partners; Mercedes Negueruela; Asociación Norte Joven; María del Pilar Secada, CODESPA; Myriam Estarrona; Open Value Foundation; Raúl Espinosa, SQRUPS; Rosa Gallego; Asociación Española de Fundaciones; Rubén González-Román, 21gramos; Sergio Figuerola, The Boston Consulting Group; Sergio Raia, SQRUPS; Trinidad Dávila, Grupo Dia; Ximena Sapaj, 21gramos y Zuriñe Sendín; Repsol.

La presente publicación ha sido elaborada gracias a la contribución de las empresas del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo y de Fundación Ramón Areces como entidad colaboradora del proyecto. El contenido es responsabilidad exclusiva de sus autores, y en ningún caso refleja las opiniones de las entidades que lo han financiado. Cualquier referencia a empresas concretas o nombres comerciales no implica un respaldo a las mismas por parte del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.

Este informe ha sido elaborado con el objetivo de que tenga la mayor difusión y uso posible, por lo que se autoriza la reproducción de extractos del mismo sin autorización previa, siempre y cuando se cite la fuente y se realice sin ánimo de lucro. Su uso para reproducción completa o traducción debe ser, previa consulta, autorizada expresamente por Fundación CODESPA ([info@crecimentoinclusivo.org](mailto:info@crecimentoinclusivo.org)).

# Índice

---

## Introducción

¿Por qué este informe y por qué ahora?

/ 8

## Capítulo 1

¿Qué es la acción social?  
De la filantropía hacia la inversión más estratégica

/ 14

### 1.1.

Evolución de la acción social empresarial: una mirada a Europa

/ 16

### 1.2.

Los actores de la acción social y el trabajo colaborativo

/ 18

### 1.3.

Hacia un lenguaje común: tipos de acción social empresarial

/ 22

## Capítulo 2

De la intención a la contribución:  
Cómo medir la acción social en la comunidad

/ 34

### 2.1.

La medición como vacuna para evitar el *social washing*

/ 36

### 2.2.

Pautas y consideraciones para medir el impacto social empresarial

/ 39

**2.2.1.** Ordenando la terminología de la medición de impacto / 39

**2.2.2.** Aspectos clave para medir la acción social / 46

**2.2.3.** Indicadores para la medición de la acción social empresarial / 52

---

## Capítulo 3

La acción social como palanca de valor empresarial

/ 56

## Capítulo 4

Claves para la acción

/ 80

## Capítulo 5

Conclusiones

/ 88

Bibliografía

/ 92

## Índice de tablas y gráficos:

Tabla 1.

Tipologías de acción social en la comunidad / 23

Tabla 2.

Ejemplos de indicadores de efectos, resultados e impacto para diferentes actores de la acción social / 54

Tabla 3.

Beneficios de la acción social para la empresa / 60

Gráfico 1.

Elementos clave en la medición y evaluación de la acción social / 40

Gráfico 2.

Ejemplo de la teoría del cambio de CODESPA / 48

Gráfico 3.

Indicadores SMART / 52



## Introducción

# ¿Por qué este informe y por qué ahora?

# ¿Por qué este informe y por qué ahora?

En los últimos años se ha extendido la idea de que vivimos en un contexto de crisis permanente: un entorno incierto, cambiante y difícil de anticipar. A los grandes retos de largo plazo — sociales, ambientales y de gobernanza— se han sumado crisis como la pandemia o la reciente inestabilidad geopolítica. El aumento de las desigualdades, la aparición de nuevos riesgos para la seguridad —derivados tanto de los conflictos armados como del rápido avance tecnológico— y el deterioro de la confianza en las instituciones alimentan la polarización y refuerzan la sensación de fragilidad del sistema.

En este contexto, las empresas pueden ser percibidas en la sociedad como actores con capacidad real para contribuir a la respuesta a los grandes desafíos de nuestro tiempo. Se espera, en definitiva, que actúen como auténticos “ciudadanos corporativos”: organizaciones que no solo operan en un territorio, sino que también se implican por el impacto social y ambiental de su entorno.

Este creciente protagonismo social responde, en parte, al distanciamiento de la ciudadanía respecto a otros actores institucionales. En un escenario de desconfianza generalizada, el *Edelman Trust Barometer 2026*<sup>1</sup> sitúa a las empresas entre los pocos actores percibidos como competentes y con capacidad de actuación, por delante de gobiernos, medios de comunicación y ONG. El informe señala, además, que la polarización y el resentimiento hacia el sistema se han consolidado como percepciones dominantes, lo que hace que la confianza se concentre





cada vez más en el entorno cercano, especialmente en la empresa como empleador.

En una línea similar, el estudio *Marcas Con Valores 2026: Sentido de futuro*, de 21gramos, confirma la existencia de una ciudadanía desencantada que percibe la realidad como cada vez más tóxica y polarizada. La ciudadanía reconoce la capacidad de las empresas para actuar, pero también se cuestiona su capacidad para generar horizontes de progreso creíbles si no demuestran un impacto real y cercano. Este informe revela que los tres aspectos que más valoran los ciudadanos de las marcas son: que se preocupen por su entorno cercano, el apoyo a la educación, la cultura y el deporte y la promoción de la igualdad y la diversidad entre sus trabajadores. Estos atributos sociales se sitúan por encima de los de desempeño medioambiental, lo que manifiesta la relevancia estratégica de la acción social empresarial.

Según las fuentes consultadas, estas expectativas se extienden de forma transversal entre distintas generaciones —con un peso destacado de millennials<sup>2</sup> y generación Z<sup>3</sup>— y alcanzan al conjunto de los grupos de interés: ciudadanía, empleados, inversores, administraciones públicas, ONG y entorno académico. La implicación social de la empresa se entiende así, como una

cuestión que interpela a todos y que requiere un compromiso conjunto.

Este contexto también está impulsando una mayor atención a lo comunitario. Ante una realidad marcada por la sobreexposición a discursos de crisis y polarización, muchas personas han desplazado parte de su atención desde lo global hacia lo social, lo cercano, lo cotidiano y lo propio. En este marco, las acciones vinculadas al ámbito social adquieren un protagonismo creciente.

El papel de las empresas como agentes de impacto positivo resulta más relevante que nunca. Aunque a menudo se presenta una dicotomía entre sostenibilidad y competitividad, la experiencia demuestra que ambas pueden y deben avanzar de la mano. A través de sus modelos de negocio, las empresas generan oportunidades económicas, empleo de calidad y salarios dignos, impulsan cadenas de valor más justas y contribuyen al desarrollo socioeconómico de las comunidades, sentando las bases de una economía más inclusiva y una sociedad más equitativa.

Más allá de su papel como dinamizador de la economía, el sector privado también puede contribuir de forma decisiva a la respuesta a retos sociales, tanto estructurales como coyunturales, a través de su acción social. En este sentido,

1 El Edelman Trust Barometer es un informe global anual sobre la confianza en las instituciones, elaborado por la consultora de comunicación Edelman.

2 Los millennials, también conocidos como Generación Y, comprenden, de manera general, a las personas nacidas entre aproximadamente 1981 y 1996. Se caracterizan por haber alcanzado la mayoría de edad en el cambio de milenio, por su rápida adaptación al entorno digital y por valorar aspectos como el propósito empresarial, el equilibrio entre la vida laboral y personal, y el desarrollo profesional.

3 Generación Z son las personas nacidas aproximadamente entre 1997 y 2012, consideradas la primera generación nativa digital y especialmente orientada a valores como la sostenibilidad y el impacto social.

la literatura destaca la importancia de la filantropía como complemento a la acción del Estado, al movilizar recursos económicos y en especie hacia problemáticas que no siempre quedan plenamente cubiertas por las políticas públicas. Estas aportaciones resultan especialmente valiosas en situaciones que exigen respuestas rápidas, como ocurrió durante la pandemia, la DANA en Valencia o, a escala internacional, en crisis humanitarias como la de Ucrania o Gaza.

Asimismo, la acción social permite movilizar no solo recursos financieros, sino también conocimiento, capacidades internas y alianzas locales, con una visión de largo plazo orientada a lograr un impacto transformador. De este modo, se genera valor compartido: progreso social para las comunidades y, al mismo tiempo, mayor competitividad, legitimidad y licencia social para operar por parte de las empresas.

Conscientes de esta realidad, en 2025 las empresas socias del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo decidieron centrar sus esfuerzos de investigación en la acción social empresarial y en las estrategias con impacto en la comunidad. Este informe tiene como objetivo analizar las distintas iniciativas existentes, definir las, clasificarlas y medirlas, así como identificar los beneficios —sociales, económicos y empresariales— que generan tanto para las compañías como para la sociedad.

Durante este proceso surgió un primer reto: la falta de un lenguaje común entre las empresas para abordar la acción social con rigor.

Los conceptos evolucionan, aparecen nuevas denominaciones y, en muchos casos, distintos términos se utilizan para referirse a realidades similares. ¿Puede la filantropía ser estratégica? ¿Qué diferencias existen entre la filantropía estratégica y la inversión comunitaria? ¿En qué se diferencia la inversión de impacto de la acción social empresarial?

Esta falta de claridad conceptual genera zonas de confusión, en las que se difuminan los límites entre actividad empresarial, inversión social y acción comunitaria, dificultando el diálogo y el avance. Con esta publicación queremos contribuir a aclarar ese marco y a sentar las bases de un lenguaje común que permita distinguir y comprender los distintos tipos de acción social y el papel de los actores que intervienen en ella.

A lo largo del informe, el lector encontrará una guía práctica para identificar las principales modalidades de acción social, los mecanismos que las caracterizan, las formas de medir su impacto, los beneficios que aportan a la empresa y las claves para diseñar una estrategia de alto impacto. Todo ello se acompaña de ejemplos reales de empresas socias del Observatorio y de otros casos de referencia que sirven como fuente de aprendizaje e inspiración para avanzar hacia un compromiso empresarial cada vez más transformador.

**La acción social permite movilizar no solo recursos financieros, sino también conocimiento, capacidades internas y alianzas locales.**

En el marco de esta investigación, se celebraron tres talleres de trabajo con la participación de empresas y otras organizaciones con el objetivo de compartir reflexiones y experiencias en torno a la siguiente pregunta:

## Pregunta clave de la investigación

# ¿Cómo definir la acción social empresarial y diseñar estrategias con impacto en la comunidad?

## Objetivos de la investigación

- Introducir y definir el concepto de acción social empresarial, así como categorizar los distintos tipos de iniciativas que pueden desarrollarse.
- Explicar por qué la acción social empresarial es relevante y mostrar qué beneficios –sociales, económicos y empresariales– puede generar.
- Compartir criterios prácticos para medir el impacto generado en la comunidad y en la empresa, así como indicadores aplicables a los diferentes tipos de impacto.
- Sistematizar buenas prácticas empresariales y ofrecer pautas de actuación que puedan guiar e inspirar a otras compañías.

## ¿Para quién es este informe?

- Empresas de cualquier tamaño y sector interesadas en diseñar y desarrollar estrategias sólidas de acción social en la comunidad, capaces de generar un impacto positivo real y medible tanto en la sociedad como en la propia organización.
- Administraciones públicas, organizaciones sin ánimo de lucro y entidades del ámbito académico que pueden tejer alianzas con empresas y compartir marcos conceptuales y claves prácticas para la implementación de la acción social.





1.

# ¿Qué es la acción social? De la filantropía hacia la inversión más estratégica

1.1.

Evolución de la acción social  
empresarial: una mirada a Europa

1.2.

Los actores de la acción social  
y el trabajo colaborativo

1.3.

Hacia un lenguaje común: tipos  
de acción social empresarial

## 1.1.

# Evolución de la acción social empresarial: una mirada a Europa

A partir de la revisión bibliográfica y de los talleres de trabajo realizados en el marco de esta investigación, se observa una amplia diversidad de tipologías y definiciones en torno a la acción social. La evolución constante de estos conceptos dificulta delimitar con precisión términos como filantropía, acción social, inversión en comunidad, economía de impacto o valor compartido.

En la actualidad, la acción social empresarial atraviesa una etapa de transición. En este apartado se exponen datos que muestran que, por un lado, las formas de filantropía “clásica” o tradicional —como las donaciones y patrocinios directos— no han registrado un crecimiento destacado en Europa ni se consolidan como la principal fuente de financiación social en todos los países<sup>4</sup>. En algunos mercados clave, como Reino Unido, incluso retrocede en términos reales, pese al fuerte aumento de los beneficios empresariales. Por otro lado, otras modalidades de acción social, como la filantropía estratégica y la inversión en la comunidad, sí están creciendo tanto en España como en Europa. Estas fórmulas cuentan con más instrumentos financieros, están más integradas en las estrategias de negocio y reciben una atención creciente por parte de las empresas en materia de medición del impacto.

Si se analiza el contexto local, España destaca como un país con una cultura filantrópica socialmente extendida<sup>5</sup>. El XI Informe del Impacto Social de las Empresas, de Fundación SERES y Deloitte, señala que en 2024 las empresas analizadas invirtieron una media de 9,37 millones de euros en programas sociales, manteniéndose estable su inversión social. Además, el 60% prevé mantenerla en los próximos dos años, el 22% anticipa aumentos y solo el 2% contemplaba reducciones. El informe también muestra que el número medio de iniciativas sociales por empresa pasó de 330 en 2022 a 233 en 2024, aunque interpreta esta evolución como una posible concentración de esfuerzos en proyectos de mayor escala y alcance, priorizando la calidad y la efectividad frente al volumen de iniciativas.

Paralelamente, en la última década también se observa un aumento de recursos, del interés y del grado de desarrollo de la acción social, con mayor planificación, más criterios de eficacia y un uso creciente de marcos, metodologías y herramientas de medición, como la Teoría del Cambio, *SDG Impact Standards*, el *SROI* o el *modelo LBG*, entre otros.

En contraste, en mercados de referencia en materia de acción social, como Reino Unido, los datos recientes sobre filantropía corpora

<sup>4</sup> Más información en: *European Fundraising Association (EFA)*: <https://efa-net.eu/news/new-study-reveals-charitable-giving-trends-in-6-european-nations/>

<sup>5</sup> El estudio *La filantropía en España y Portugal. Actitudes y comportamientos sociales* confirma un contexto social claramente favorable a la donación —el 59 % de la población hizo al menos una donación a una organización benéfica en 2024, con una mediana de 75 euros por persona.

tiva apuntan a una evolución distinta. Informes como *Corporate Giving 2024-2025*, *The FTSE 100 and Beyond* de *Charities Aid Foundation (CAF)* y *Giving in Numbers 2024* de *Chief Executives for Corporate Purpose (CECP)* muestran que, aunque las empresas avanzan en transparencia, alineación con el propósito y medición del impacto, las donaciones corporativas totales de los grandes grupos han caído un 34% en términos reales en la última década. Además, una amplia mayoría de empresas no realiza contribuciones significativas en años sin acontecimientos extraordinarios que pueden distorsionar las cifras, como grandes crisis sanitarias, desastres naturales de gran escala, campañas puntuales de emergencia u operaciones corporativas excepcionales. Entre las principales razones se señalan el efecto de la inflación sobre donaciones que no crecen en términos nominales, la mayor incertidumbre macroeconómica y la presión sobre los márgenes, el desplazamiento parcial del efectivo hacia contribuciones no monetarias y una menor exigencia regulatoria en materia de reporte.

En Francia, la evidencia reciente no apunta a un estancamiento, sino a un aumento. El *Baromètre du mécénat d'entreprise 2024*<sup>6</sup> muestra que las donaciones empresariales declaradas ante la administración fiscal ascendieron a 2,93 mil millones de euros en 2023 frente a los 2,31 mil millones en 2020. También aumentó el número de empresas mecenas, que pasó de 104.000 en 2020 a 172.000 en 2023.

En Alemania, el *Monitor Unternehmensengagement 2025*<sup>7</sup> indica que la mayoría de empresas que donan lo hace con importes pequeños o medios: en el ejercicio 2023, entre las empresas que donan, 26% donó hasta 1.000 euros, 57% entre 1.001-10.000 euros, y solo 1% más de 100.000 euros. Este informe también identifica cambios en las modalidades de contribución respecto a 2018: algunas fórmulas, como las

donaciones en especie o las cesiones, se utilizan menos, especialmente entre las empresas pequeñas, mientras que las grandes desarrollan más proyectos propios. Todo ello apunta a una transformación del modelo más que a una expansión de volumen monetario.

Todo ello sugiere que el principal cambio en la acción social empresarial no radica tanto en el aumento de las aportaciones económicas como en su evolución hacia modelos más estratégicos, alineados con el negocio y dotados de herramientas para medir su impacto.

En esta evolución adquiere especial relevancia las fórmulas “participativas”, en las que la empresa canaliza su contribución social junto con sus grupos de interés —especialmente empleados y clientes—, y no únicamente a través de decisiones corporativas centralizadas.

En la práctica, esto se traduce en mecanismos que facilitan la implicación individual de los empleados, como los programas de donación a través de nómina —por ejemplo, la “nómina solidaria” o el redondeo de nómina—, campañas internas de donación y voluntariado corporativo. También incluye iniciativas en las que participan los clientes, como el redondeo solidario en el punto de venta o las acciones de marketing con causa.

Además, tal y como recoge el informe de *Tesouro de la filantropía en España* de CaixaBank Wealth Management<sup>8</sup>, algunas compañías refuerzan estas aportaciones mediante “*matching gifts*”, es decir, contribuciones de la empresa que igualan o multiplican las donaciones realizadas por empleados o clientes. Estas fórmulas no solo permiten movilizar más recursos económicos, sino que también suelen reforzar el vínculo con la marca y el compromiso interno (*engagement*), al tiempo que pueden incorporar ventajas fiscales, de acuerdo con la normativa aplicable en materia de donación.

6 Informe elaborado y publicado por Admical, principal entidad francesa especializada en *mécénat* (filantropía empresarial) y que actúa como observatorio y referente técnico en esta materia. El informe no se basa únicamente en encuestas declarativas a empresas, sino que utiliza datos administrativos oficiales procedentes de la DGFIP (*Direction Générale des Finances Publiques*).

7 El estudio está impulsado por *Zivilgesellschaft in Zahlen* (ZiviZ), un centro de investigación especializado en el análisis cuantitativo de la sociedad civil en Alemania, y por *Stifterverband*, asociación alemana de fundaciones y empresas comprometidas con la ciencia, la educación y la innovación.

8 CaixaBank Wealth Management (2024). *Tesouro de la filantropía en España*.

## 1.2.

# Los actores de la acción social y el trabajo colaborativo

La acción social empresarial es el conjunto de iniciativas impulsadas por las compañías para contribuir al desarrollo de las comunidades y mejorar las condiciones de vida de las personas que las integran. Estas iniciativas pueden canalizarse a través de distintos mecanismos, como donaciones económicas, aportaciones en especie —productos, servicios o cesión de instalaciones—, programas de voluntariado corporativo y la movilización de otros recursos, entre ellos la transferencia de conocimiento especializado, el fortalecimiento de capacidades de gestión o el apoyo técnico.

La acción social puede ser desarrollada por todo tipo de organizaciones del sector privado. En muchos casos, la empresa la implementa desde su área de Sostenibilidad o de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), comunicación o recursos humanos. En otros, crea fundaciones corporativas que le permiten articular y gestionar esta actividad, como ocurre en el caso de Repsol y la Fundación KPMG, empresas que participaron en los talleres de trabajo realizados para este informe.



La Fundación Repsol impulsa proyectos alineados con la nueva economía y apoya el emprendimiento a través del Fondo de Emprendedores, una aceleradora de *startups* que aportan soluciones tecnológicas innovadoras a los retos de la transición energética. La entidad también canaliza donaciones puntuales para responder ante catástrofes y apoyar otras causas sociales.

## Fundación KPMG

La Fundación KPMG busca generar impacto a través de proyectos transformadores que aprovechan el talento de sus profesionales y se alinean con la Estrategia de Prosperidad de la compañía. Para ello, ofrece actividades de voluntariado y transferencia de conocimiento (pro bono) a entidades sociales. Además, su iniciativa "KPMG Objetivo Empleo" busca reducir el elevado desempleo juvenil en España mediante acciones de orientación e inspiración dirigidas a jóvenes que finalizan sus estudios de Formación Profesional, muchos de los cuales llegan posteriormente a incorporarse a la organización.



El otro actor fundamental para hablar de acción social en sentido estricto lo constituye los **colectivos, comunidades y las personas beneficiarias** de estas iniciativas, es decir, la población en situación de vulnerabilidad y/o riesgo de exclusión social a la que se dirigen.

Por lo general, las empresas canalizan su acción social en colaboración con **organizaciones de la sociedad civil u ONG** que trabajan directamente con los colectivos en situación de vulnerabilidad y conocen de primera mano sus necesidades. Estas organizaciones, ya sean asociaciones o fundaciones, son aliados clave en el diseño y la ejecución de los proyectos. Aportan conocimiento local sobre el contexto y la problemática que enfrentan las personas, además de legitimidad y credibilidad en la comunidad, lo que favorece un impacto más efectivo sobre el terreno.

Por su parte, las **administraciones públicas** —a nivel nacional, regional y local— participan en la acción social mediante la definición de marcos legales y políticas públicas, la provisión de financiación e incentivos y el establecimiento de alianzas. También pueden cofinanciar proyectos, regular la actividad social y activar servicios y programas públicos.

Otros actores relevantes son los **organismos internacionales y las agencias de cooperación**, que ofrecen financiación, asistencia técnica y marcos de referencia, como los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos o los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Además, conectan los proyectos con redes globales ya existentes.

Las **universidades y centros de investigación** también pueden integrarse en las alianzas para el desarrollo de la acción social. Su participación favorece la innovación e investigación aplicada, el diseño de modelos, la evaluación y la medición del impacto. Gracias a su rigor académico, contribuyen a diferenciar una acción social medible y creíble de la asistencia meramente puntual.

En paralelo a la evolución del concepto de acción social, en los últimos años han surgido en nuestro país distintas **fundaciones comunitarias**. Según la definición de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), una fundación comunitaria es una organización sin fines de lucro que actúa como una “hucha colectiva” para la inversión social local. Su misión es fortalecer y articular la comunidad, movilizand

y canalizando recursos para mejorar la vida de las personas y mitigar problemas sociales<sup>9</sup>.

Las fundaciones comunitarias se presentan como una herramienta para la acción social de las empresas, ya que les ayudan a generar vínculos a largo plazo con sus comunidades. Estas entidades se diferencian de otras fundaciones por su enfoque en un ámbito geográfico limitado, su fomento de la cohesión social, la promoción de la equidad, y la movilización de un amplio abanico de donantes de la comunidad<sup>10</sup>.

A escala local, además, las fundaciones comunitarias han demostrado su capacidad de respuesta ante emergencias. Un ejemplo fue su intervención durante la DANA de octubre de 2024 en Valencia, donde desempeñaron un papel clave en el acceso a la información y en la coordinación de la asistencia a las personas afectadas.

Este tipo de experiencias evidencian que la acción social se potencia cuando distintos actores colaboran. Siguiendo esta lógica, la empresa no tiene por qué actuar de forma aislada: planificar, desarrollar e implementar proyectos junto a otros actores —y no solo para la comunidad, sino con la comunidad— aporta ventajas claras y abre la puerta a un mayor impacto:

- > Mejor diseño de los programas, al integrar el conocimiento especializado de cada actor.
- > Más efectividad, eficiencia y continuidad, gracias a complementariedad de capacidades.
- > Mayor escalabilidad y capacidad de réplica, apoyadas en redes territoriales consolidadas.
- > Una gobernanza más robusta, con mejor gestión y mayor trazabilidad de los procesos y resultados.

> Aprendizaje y adaptación continuos, que permiten ajustar la intervención en tiempo real.

Siguiendo el enfoque del informe *Corporate community investment: four routes to impact*<sup>11</sup>, una acción social comunitaria más eficaz requiere no solo la contribución del sector privado, sino también avances coordinados desde las políticas públicas y desde el propio tercer sector.

Para los responsables públicos, el estudio recomienda impulsar una estrategia nacional de filantropía y donación que aporte una visión de largo plazo. Esta estrategia debería: establecer requisitos de reporte claros y proporcionados, que mejoren la transparencia y la comparabilidad del impacto, y ofrecer marcos que ayuden a las empresas a alinear sus intereses y capacidades con las necesidades sociales y con las misiones nacionales prioritarias.

Para las entidades no lucrativas, la clave está en avanzar hacia alianzas con el sector privado más ambiciosas y estratégicas. Esto implica vincular de forma explícita su impacto con el propósito de las empresas y poner en valor su conocimiento experto sobre el problema social para identificar espacios comunes desde los que co-crear soluciones con mayor escala y continuidad en el tiempo.

9 *Guía para la creación y fortalecimiento de una fundación comunitaria*, AEF (2025).

10 La primera fundación comunitaria se estableció en 1975 en el Reino Unido y en 2022, existían ya 851 fundaciones comunitarias en 22 países europeos. En España hay actualmente 9 fundaciones comunitarias en Valencia, Extremadura, Cataluña, Andalucía y Comunidad de Madrid. *Community Foundations in Europe: State of the Field 2022*.

11 *Corporate community investment: four routes to impact*, City of London Corporation/Corporate Citizenship (2018).

# La importancia de las alianzas al implementar la acción social

La elección estratégica de aliados para el co-diseño de iniciativas de impacto social es un factor crítico para abordar los retos sociales de forma eficaz y sistémica. Algunas pautas clave para trabajar en alianzas son<sup>12</sup>:

- Alinear valores y objetivos para evitar riesgos reputacionales y posibles desviaciones respecto de la misión de cada agente.
- Construir relaciones a largo plazo basadas en la confianza y transparencia, con roles, expectativas y reglas de coordinación claras.
- Reconocer el papel de la sociedad civil —ONG y fundaciones comunitarias— como socios con conocimiento del territorio y capacidad para identificar necesidades y generar cohesión.
- Coordinar esfuerzos en torno a causas compartidas, avanzando desde iniciativas aisladas hacia contribuciones complementarias en las que el impacto colectivo prevalezca sobre la visibilidad individual.
- Fomentar un lenguaje común y el aprendizaje entre actores de orígenes, tamaños y sectores diversos, para facilitar la colaboración y el desarrollo de propuestas compartidas y su posterior medición.
- Incorporar a emprendedores sociales y organizaciones de la economía social, que aportan soluciones innovadoras y sistémicas. Esa diversidad hace que el ecosistema sea especialmente rico y necesario.

12 Recomendaciones elaboradas a partir del informe: *Propuestas para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común*, Universidad Pontificia Comillas, Cátedra de Impacto Social (2021).

## 1.3.

# Hacia un lenguaje común: tipos de acción social empresarial

Existe una gran diversidad de términos para referirse a la acción social empresarial, lo que a menudo dificulta la claridad y precisión del debate. Por ello, resulta necesario establecer un lenguaje común que sirva como punto de partida.

A partir de la revisión bibliográfica y de los talleres realizados en el marco del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo, se propone una clasificación de tres tipos de acción social —filantropía, filantropía estratégica e inversión en la comunidad— que se definen a continuación. Esta clasificación busca responder a la falta de consenso terminológico y servir de guía para orientar y fortalecer las colaboraciones.

Es importante subrayar que esta propuesta de clasificación no representa necesariamente una evolución lineal ni establece compartimentos estancos, sino una aproximación flexible. Muchas iniciativas pueden combinar características de varios tipos, y una acción social puede comenzar con un enfoque y evolucionar hacia otro con el tiempo.

Tal y como se muestra la siguiente tabla, a medida que se avanza en los distintos tipos de acción social, suele observarse una mayor alineación de las iniciativas sociales con la estrategia de negocio, así como una mayor dedicación de recursos a la medición y gestión del impacto mediante herramientas, indicadores de eficacia y eficiencia y reportes de resultados.

**Existe una gran diversidad de términos para referirse a la acción social; por ello, es necesario establecer un lenguaje común que sirva como punto de partida.**

Tabla 1.

**Tipologías de acción social en la comunidad**

	Filantropía	Filantropía estratégica	Inversión en la comunidad
<b>Definición</b>	Donación voluntaria de recursos para apoyar causas sociales, culturales, medioambientales o humanitarias, sin esperar un retorno económico.	Acciones sociales vinculadas al <i>core business</i> y a los objetivos estratégicos de la empresa.  Es decir, sigue siendo filantropía, pero con un vínculo directo con el negocio.	Iniciativas sociales ligadas a la cadena de valor que pueden prevenir potenciales riesgos y fortalecer la relación con la comunidad.
<b>Relación con el negocio</b>	Baja o inexistente.	Conexión directa con la actividad empresarial.	Alta conexión con la estrategia y la cadena de valor.
<b>Enfoque</b>	Respuesta a necesidades puntuales o causas sociales diversas.	Apoyo a causas relacionadas con el sector o prioridades de la empresa.	Desarrollo de capacidades y fortalecimiento de colectivos vinculados al entorno empresarial.
<b>Duración</b>	Acciones puntuales o donaciones ocasionales.  En algunos casos puede consolidarse en proyectos de mayor duración.	Proyectos más estructurados y alineados con la estrategia.	Programas de largo plazo con enfoque de desarrollo.
<b>Beneficios para la comunidad</b>	Apoyo inmediato ante necesidades o emergencias.	Contribución a resolver problemáticas sociales vinculadas al sector.	Desarrollo de capacidades para mayor autonomía de colectivos en situación de vulnerabilidad.
<b>Beneficios para la empresa</b>	Mejora reputación y visibilidad.	Reputación + posicionamiento sectorial.	Gestión de riesgos, confianza comunitaria y posibles oportunidades de negocio.
<b>Grado de planificación, seguimiento y medición</b>	Baja-Media.	Media.	Alta.



## Filantropía

---

La filantropía consiste en una donación o aportación privada voluntaria de recursos —dinero, tiempo, conocimientos u otros— orientada a generar un beneficio social y a apoyar causas medioambientales, culturales, humanitarias, y del bien común.

Aunque está menos arraigada en España que en otros países en algunas de sus formas más estructuradas, la filantropía existe desde hace siglos y constituye una importante fuente de financiación para la sociedad civil y el tercer sector. No obstante, también ha recibido críticas por sus posibles tintes paternalistas, en la medida en que es el donante quien decide qué causas apoyar.

Se trata de un esfuerzo altruista que no persigue un beneficio económico ni de otro tipo de retorno directo. A diferencia de la filantropía estratégica, suele estar menos vinculada a la actividad empresarial y a la estrategia de negocio. En la práctica, puede desplegarse a través de distintos canales y grados de formalización, desde acciones informales, directas y puntuales hasta fórmulas más estructuradas y articuladas a través de organizaciones.

Desde la perspectiva empresarial, este tipo de acción social suele tener un carácter puntual y de corto plazo, aunque en algunos casos puede consolidarse en proyectos más duraderos. Con frecuencia surge como respuesta a necesidades inmediatas, como catástrofes naturales o crisis humanitarias.

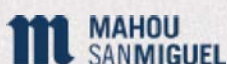
Entre los ejemplos más representativos de filantropía se encuentran las donaciones corporativas directas, como la aportación de un porcentaje fijo de las ganancias —por ejemplo, la donación del 1% de los ingresos antes de impuestos, muy popular en los años noventa—, el compromiso de la empresa de igualar las donaciones económicas realizadas por sus empleados, la puesta en marcha de programas de voluntariado corporativo o las donaciones en especie de productos y/o servicios a comunidades o colectivos en situación de necesidad.

Cuando la filantropía se canaliza mediante entidades beneficiarias del mecenazgo, como entidades sin fines lucrativos, puede acogerse al régimen fiscal específico recogido en la Ley 49/2002, que regula los incentivos fiscales al mecenazgo.

Según el informe Tesouro de la filantropía en España, la evolución de la filantropía corporativa se caracteriza por estar cada vez más participada por los empleados, lo que hace que la filantropía individual esté cada vez más vinculada al entorno laboral.

Por su parte, el voluntariado corporativo también muestra distintos niveles de desarrollo: las empresas más avanzadas ceden horas de voluntariado dentro del horario laboral —por ejemplo, ocho horas al año— y vinculan estas iniciativas a su conocimiento experto o a sus recursos de negocio para maximizar su impacto. En este contexto, conviene diferenciar el voluntariado corporativo del pro bono, que consiste en la prestación gratuita de servicios por parte de la empresa o de sus empleados a entidades sociales, manteniendo los mismos estándares de calidad que se aplican a otros clientes y, habitualmente, dentro del horario laboral.

A continuación, se comparten algunos ejemplos de iniciativas de filantropía impulsadas por empresas socias del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo:



### “Comprometidos con nuestros bosques”

Mahou San Miguel apoya el proyecto “Comprometidos con nuestros bosques” junto a Carrefour y FSC, mediante la reforestación de decenas de hectáreas con especies autóctonas tras incendios forestales, contribuyendo así a la conservación del entorno natural en España.



### Programa de becas a estudiantes

La Fundación Impactun destina recursos a programas de becas universitarias y de apoyo a estudiantes de todo el mundo, financiando proyectos educativos para facilitar el acceso a estudios superiores y fomentar el desarrollo profesional.



### Día Solidario / Voluntariado corporativo

Reale Seguros ha organizado por primera vez el “Día Solidario Reale”, una jornada de voluntariado en la que más de 200 empleados, el mismo día y a la misma hora, participan en actividades con entidades sociales en varias ciudades españolas para acompañar a personas mayores, apoyar la inclusión y colaborar en causas comunitarias.



### Campaña de Navidad / Reyes Magos de Verdad

ILUNION lleva a cabo campañas solidarias, como el apoyo a la iniciativa Reyes Magos de Verdad, a través de la cual, gracias a la solidaridad de sus trabajadores y a la entrega de cartas, se hacen llegar regalos a niños, personas mayores y personas con discapacidad en situación de vulnerabilidad o riesgo de exclusión social.

# ¿Qué es la filantropía?



Según el informe Tesouro de la filantropía en España de CaixaBank Wealth Management el término filantropía procede del griego φίλος (phílos, "amigo") y ἄνθρωπος (ánthros, "ser humano"). Literalmente significa "amor al ser humano" o "amistad hacia la humanidad". Según la Real Academia Española, designa a la persona que "se distingue por el amor a sus semejantes y por sus obras en bien de la comunidad".

En su concepción contemporánea, la filantropía se define como una iniciativa privada y voluntaria en pro del bien común, que consiste en destinar recursos —económicos, materiales, tiempo o conocimiento— con el objetivo de generar un impacto positivo en la sociedad, el medio ambiente o la cultura.

Se trata, por tanto, de una práctica que puede ejercerse tanto a título individual como desde el ámbito empresarial o institucional, y que adopta múltiples formas en función de los recursos disponibles y las motivaciones de quienes la impulsan.

## Formas de colaboración social en España: principales tendencias

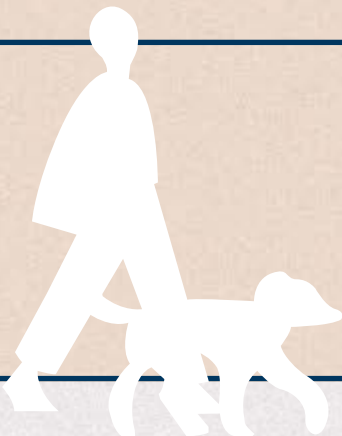
España cuenta con una sólida tradición solidaria que se manifiesta a través de diferentes formas de colaboración y ayuda al bien común:

- Donaciones en especie. Es la modalidad más extendida. Incluye la cesión de bienes y derechos (ropa, alimentos, juguetes, inmuebles o usufructos). En 2023, el 60% de la población realizó este tipo de donaciones. España lidera en Europa la donación de alimentos: más de 839.000 toneladas fueron distribuidas en 2023 a través de bancos de alimentos y entidades sociales, beneficiando a 12,8 millones de personas. En la Gran Recogida de 2024 se capturaron más de 10.200 toneladas.

- Donaciones monetarias. En 2024, cerca de 16 millones de personas colaboraron económicamente con entidades no lucrativas, predominando las micro donaciones inferiores a 300 euros anuales. Estas aportaciones suelen intensificarse en contextos de emergencia o catástrofes humanitarias. Además, alrededor de 4 millones de personas son socias de entidades sociales o culturales a las que apoyan de manera periódica.
- Donación de órganos y tejidos. España es líder mundial en donación y trasplante de órganos desde hace tres décadas. En 2023 alcanzó una tasa récord de 49,4 donantes fallecidos por millón de habitantes. Asimismo, encabeza la donación de sangre en la Unión Europea.
- Voluntariado. El 19,8% de la población mayor de 16 años participó en actividades de voluntariado en 2024, con mayor presencia de mujeres, personas de mediana edad y con estudios superiores. En comparación europea, España se sitúa en una posición intermedia, por debajo de países como Noruega, Islandia o Suiza.
- Testamentos solidarios. Esta modalidad ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años. En 2023, las entidades sin ánimo de lucro recaudaron 54,5

millones de euros a través de legados solidarios, un 33% más que el año anterior. El importe medio de las donaciones ascendió a 23.000 euros.

- Fundaciones. Más de 10.500 fundaciones operan en España. Generan aproximadamente 589.000 empleos, atienden a 40 millones de beneficiarios y representan el 2,4% del PIB, con un impacto económico estimado de 27.000 millones de euros.
- Filantropía empresarial y familiar. En muchos casos, la filantropía empresarial tiene su origen en la iniciativa familiar y se articula en torno a valores, tradición y vinculación territorial. El 97% de los donantes lo hace como persona física; un 10% canaliza su acción a través de la empresa familiar, un 5% mediante fundaciones propias y un 2% a través de sociedades de inversión.
- Asignación tributaria a fines sociales. En la campaña del IRPF de 2024 (correspondiente a 2023), 12,3 millones de contribuyentes destinaron parte de su cuota a fines sociales y 8,8 millones a la Iglesia católica, lo que evidencia una forma institucionalizada de participación filantrópica.





## Filantropía estratégica

La filantropía estratégica<sup>13</sup> supone una evolución de la filantropía tradicional, ya que las empresas diseñan sus programas de acción social de forma alineada con sus objetivos de negocio. Sigue siendo filantropía, pero conectada con la actividad y con la estrategia de la empresa.

Este enfoque busca que la actividad social se vincule con la propuesta de valor de la empresa, reforzando el impacto en la comunidad y generando, al mismo tiempo, beneficios empresariales de carácter más estratégico. Para ello, se apoya en las capacidades, el propósito, las relaciones o los sectores de interés de la compañía.

Por ejemplo, una empresa tecnológica puede centrarse en la educación digital, contribuyendo a una necesidad social y reforzando, al mismo tiempo, su propio ámbito de actividad.

A diferencia de la filantropía más puntual, la filantropía estratégica se orienta al medio y largo plazo. Por lo general, financia proyectos de manera sostenida, realiza un seguimiento cercano y ajusta las iniciativas en función de los resultados, con el objetivo de generar 'valor compartido'<sup>14</sup>. Esto puede traducirse en una mejora de la reputación empresarial, un fortalecimiento de las relaciones con clientes y grupos de interés, y una mayor diferenciación frente a la competencia.

A continuación, se comparten algunos ejemplos de iniciativas de filantropía estratégica impulsadas por empresas socias del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo:

13 Como término en la literatura sobre acción social, la filantropía estratégica se solapa en ocasiones con la inversión en comunidad y puede considerarse un antecedente de la inversión social, en la medida en que busca adaptar los instrumentos de apoyo—incluidos los financieros— a las necesidades de la organización.

14 Según Michael E. Porter, el término "valor compartido" hace referencia a las políticas y prácticas operativas que mejoran la competitividad de una empresa al mismo tiempo que mejoran las condiciones económicas y sociales de las comunidades en las que opera.



## Gestión de excedentes alimentarios

Dia prioriza la prevención para reducir el desperdicio alimentario, optimizando la definición del surtido, el control del almacenamiento y la vida útil de los productos. Además, aplica descuentos a los artículos próximos a caducar para favorecer su venta y evitar su desecho.

Cuando los productos no son aptos para la venta, pero sí para el consumo, se donan a Bancos de Alimentos y otras entidades sociales, generando impacto social desde la propia actividad de la compañía. Un ejemplo es la colaboración con la *Fundació Formació i Treball* en Cataluña, a través de la cual los excedentes se destinan a *D'ins Escola-Restaurant*, un proyecto que impulsa la formación y la inserción laboral de personas en situación de vulnerabilidad mediante la cocina de reaprovechamiento.



## Alojamiento a refugiados ucranianos

En 2022, ILUNION puso habitaciones en sus hoteles a disposición de personas refugiadas procedentes de Ucrania que llegaron a España, facilitando su

alojamiento y apoyo inicial. En total, la compañía alojó a más de 1.000 personas ucranianas en más de 30.000 estancias. Asimismo, en 2023, en colaboración con CEAR, ofreció alojamiento a 50 refugiados subsaharianos en el hotel ILUNION Alcora Sevilla.



## Servicios pro bono a CODESPA para elaborar Prosper4ALL

Un ejemplo de combinación entre compromiso social y conocimiento especializado fueron los servicios *pro bono* prestados por BCG e IESE Business School a la Fundación CODESPA, en el diseño de Prosper4ALL, una herramienta orientada a medir y comunicar el impacto social de las empresas y su contribución al crecimiento inclusivo. Cada organización aportó su conocimiento específico: BCG lo hizo a través de un estudio y análisis comparativo inicial de herramientas internacionales (*benchmarking*) de medición de la "S", así como con el diseño del marco de análisis de impacto empresarial; por su parte, *IESE Business School* apoyó en la creación de un índice que permitiera evaluar de forma agregada la contribución de la empresa al crecimiento inclusivo.



## Inversión en la comunidad

La inversión en la comunidad, también denominada inversión social corporativa, engloba las acciones que una empresa desarrolla para generar un impacto positivo en la sociedad más allá de su actividad comercial directa. Su objetivo es abordar problemas concretos que afectan a las comunidades donde opera, evitando que estos desafíos se conviertan en riesgos futuros para el negocio. Aunque su foco principal es social, la empresa puede obtener beneficios directos o indirectos para su propia actividad.

Estas iniciativas suelen estar vinculadas a la actividad de la empresa o a ámbitos relacionadas con su cadena de valor, y se orientan al fortalecimiento de capacidades locales. La inversión en la comunidad busca generar “valor compartido”, promoviendo el desarrollo económico y la autosuficiencia de colectivos vulnerables desde su enfoque de largo plazo que beneficia tanto a la comunidad como a la empresa.

Este tipo de iniciativas suele desarrollarse en alianza con distintos actores, como la administración pública local u ONG. Para maximizar el impacto, la empresa identifica primero las necesidades principales de la comunidad, diseña sus programas a partir de ellas y colabora con quienes cuentan con el conocimiento técnico, el

contacto y la experiencia directa con los colectivos beneficiarios. Estas alianzas facilitan respuestas más eficaces a problemas concretos.

En cuanto a la medición de resultados, se va más allá de contabilizar las aportaciones económicas o número de beneficiarios. El foco se sitúa en el impacto real y tangible, tanto para la comunidad como para la empresa. Por ejemplo, se utilizan indicadores sociales locales, como la reducción del desempleo en colectivos vulnerables, y se analiza de qué forma estos logros pueden generar beneficios para la empresa, como una mayor inserción laboral, la mejora del clima social o la reducción de riesgos.

En los últimos años, la inversión en la comunidad se ha alineado con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), lo que le proporciona un marco común para evaluar resultados y orienta a las empresas hacia metas globales. Esto no solo aumenta la legitimidad de sus acciones, sino también su efectividad y alcance.

A continuación, se comparten algunos ejemplos de iniciativas de inversión en la comunidad impulsados por empresas socias del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo:



### Proyecto RAÍCES

El Proyecto RAÍCES de ILUNION Contact Center BPO es una iniciativa de innovación social que promueve la inclusión laboral en zonas rurales de España mediante la creación de Centros Regionales de Atención al Cliente (CRAC) en municipios de menos de 10.000 habitantes. El proyecto genera empleo de calidad para personas con discapacidad y otros colectivos con dificultades de acceso al mercado laboral, ofreciendo oportunidades reales en entornos con baja empleabilidad y contribuyendo al fortalecimiento del arraigo local. Desde su lanzamiento, RAÍCES se ha consolidado con siete centros operativos. A finales de 2025 se habían contratado un total de 96 personas, de las cuales 71 son mujeres y 54 personas tienen algún tipo de discapacidad.



### Formación en hostelería para jóvenes

La Fundación Mahou San Miguel impulsa el programa Creamos Oportunidades en Hostelería y Turismo, que forma a jóvenes de entornos con dificultades para facilitarles su acceso al empleo en la hostelería, mejorando su empleabilidad y apoyando al mismo tiempo un sector clave dentro de su actividad económica. Actualmente se imparte en 14 centros educativos de 11 provincias españolas y ha contribuido a la formación de más de 2.000 jóvenes, logrando un 95% de inserción laboral.

**La inversión en la comunidad busca generar “valor compartido”, promoviendo el desarrollo económico y la autosuficiencia de colectivos vulnerables desde su enfoque de largo plazo que beneficia tanto a la comunidad como a la empresa.**

# ¿Dónde queda la inversión de impacto?



La inversión de impacto es una estrategia de inversión que busca generar un impacto social y/o medioambiental positivo y medible, además de un retorno financiero. Combina, por tanto, objetivos ESG con resultados económicos. Este enfoque moviliza capital privado hacia soluciones sostenibles para retos sociales o ambientales que suelen estar insuficientemente atendidos por los mercados o por el sector público, y exige una evaluación sistemática de los resultados alcanzados.

Desde un enfoque analítico, es fundamental diferenciar la inversión de impacto de la inversión en la comunidad, ya que cada una responde a lógicas, herramientas y expectativas de retorno distintas. Como se ha señalado, la inversión en la comunidad forma parte de la acción social empresarial y busca generar valor social directo en un territorio o colectivo concreto, pudiendo combinar recursos financieros, voluntariado corporativo, transferencia de conocimiento y alianzas con actores locales. En esta modalidad, el retorno para la empresa, aunque la iniciativa esté relacionada con la actividad empresarial, suele ser indirecto, reputacional o relacional.

En cambio, la inversión de impacto se centra en la asignación de capital con expectativa explícita de retorno financiero, al tiempo que persigue un impacto social o ambiental intencional y medible. Para ello, utiliza instrumentos financieros propios de los mercados de capitales, como capital, deuda o financiación híbrida.

Mientras la inversión en la comunidad se centra en apoyar el desarrollo local, el fortalecimiento de capacidades y la generación de valor compartido en el territorio en el que opera la empresa, la inversión de impacto busca movilizar capital privado para abordar retos sociales y medioambientales de mayor escala en contextos en los que la acción pública o la filantropía son insuficientes. Lejos de constituir una etapa evolutiva de la acción social empresarial, la inversión de impacto representa un ámbito

diferenciado, con criterios financieros propios y una lógica complementaria a la filantropía, la filantropía estratégica y la inversión en la comunidad.

En España, según SpainNAB, el ecosistema de inversión de impacto ha crecido con fuerza, superando los 3.300 millones de euros en activos en 2023, con un incremento del 26 % respecto al año anterior. Esto sitúa a España entre los países más dinámicos de Europa en capital destinado explícitamente a impacto social y ambiental, y la posiciona como el cuarto país del mundo y el segundo de Europa según algunos indicadores.

## Caso práctico

### La inversión de impacto de Open Value Foundation en una cooperativa de pescadores en Filipinas constituida por CODESPA



Open Value Foundation concedió un préstamo de 30.000 dólares a la cooperativa HISFA-CO, promovida por CODESPA desde 2016, con el objetivo de mejorar los medios de vida de productores de algas en situación de vulnerabilidad, afectados por el cambio climático y por su escaso acceso al mercado. Este apoyo financiero busca fortalecer la producción y comercialización de algas marinas, permitiendo a aproximadamente 700 productores de algas aumentar su capacidad productiva e ingresos, e integrarse de manera más sólida en la cadena de valor del alga de calidad a nivel internacional.



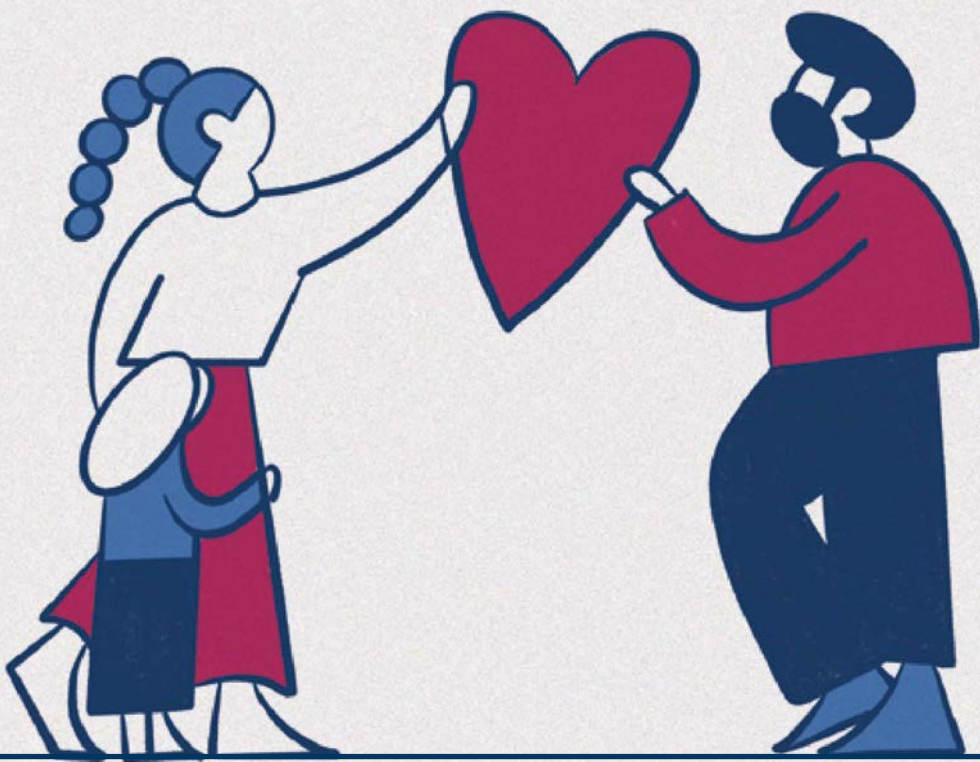
En definitiva, existe una evidencia clara de que la inversión de impacto está creciendo, pero esto no disminuye ni sustituye la importancia de la filantropía, la filantropía estratégica ni la inversión en la comunidad para las empresas; más bien, refleja lógicas complementarias. Por un lado, la inversión de impacto amplía los instrumentos disponibles, como capital y deuda, que combinan retorno financiero e impacto social o ambiental. Por otro, la inversión en la comunidad sigue siendo esencial para actuar en territorios donde el mercado no llega o resulta ineficiente, donde existe falta de servicios o donde no están cubiertas necesidades básicas. También, favorece respuestas inmediatas y ágiles ante situaciones de crisis y contribuye a reforzar la “licencia social para operar” de las empresas.

Muchos desafíos comunitarios —como la cohesión social, la inclusión, el apoyo a personas vulnerables, la respuesta a crisis o el fortalecimiento de las ONG— no siempre permiten un retorno financiero directo, ni en el corto ni en el medio plazo. Por ello, requieren subvenciones, apoyo en especie, voluntariado o servicios *pro bono*, que son precisamente algunas de las principales herramientas de la acción social empresarial.

Así, aunque crezcan los instrumentos financieros orientados al impacto, la acción social empresarial mantiene un papel insustituible, al garantizar que las empresas puedan generar valor social tangible allí donde la lógica del mercado o de la inversión todavía no alcanza.

Por último, la generosidad intrínseca de la filantropía más “clásica”, propia de las empresas entendidas como ‘ciudadanos corporativos’, así como la vinculación de la filantropía estratégica con la actividad de negocio, aportan sentido y flexibilidad a las compañías para desarrollar una acción social adaptada a sus intereses y objetivos.





2.

# De la intención a la contribución: cómo medir la acción social en la comunidad

2.1.

La medición como vacuna para evitar el *social washing*

2.2.

Pautas y consideraciones para medir el impacto social empresarial

## 2.1.

# La medición como vacuna para evitar el *social washing*

La medición del impacto social parte de una premisa cada vez más compartida: medir es gestionar. Sin datos ni evidencias, las decisiones se apoyan en percepciones o intuiciones, y la acción social —así como la sostenibilidad en sentido amplio— pierde efectividad y capacidad transformadora. La ausencia de medición no solo dificulta saber si una iniciativa funciona, sino también identificar qué conviene mejorar, qué puede escalarse y qué debería dejarse de hacer. Por el contrario, cuando las empresas cuentan con evidencias sólidas sobre los beneficios sociales —y también empresariales— de sus iniciativas, la acción social se consolida como una inversión estratégica y no como un gasto prescindible. Esto resulta especialmente relevante en contextos de incertidumbre o restricción presupuestaria: lo que se mide se conoce mejor y, por tanto, se protege mejor.

En los últimos años, la medición del impacto social ha dejado de ser una práctica voluntaria o meramente reputacional para convertirse en una exigencia creciente de rendición de cuentas corporativa. Los KPI sociales ya no son opcionales. Forman parte del diálogo con inversores, del acceso a financiación, de la evaluación del desempeño empresarial y, cada vez más, del cumplimiento normativo. En este sentido, la Unión Europea ha impul-

sado un conjunto de directivas y reglamentos que refuerzan la transparencia y la obligación de medir, gestionar y comunicar los impactos sociales y ambientales de las organizaciones. Normativas como la CSRD, la CSDDD o el avance hacia una futura taxonomía social, con independencia del mayor o menor número de empresas a las que finalmente apliquen, sitúan la medición del impacto en la comunidad en el centro de la agenda empresarial y empujan a empresas y entidades sociales a profesionalizar sus sistemas de medición.

Este nuevo marco regulatorio se ve acompañado, además, por un avance significativo de las tecnologías y herramientas de recogida de información, que facilitan el seguimiento de resultados y la trazabilidad del dato. Plataformas digitales, sistemas de *reporting* integrados, encuestas a personas beneficiarias y herramientas de análisis permiten hoy obtener información de forma más ágil y sistemática.

Junto a los datos cuantitativos, cobra una relevancia esencial la incorporación del *feedback* directo de las personas beneficiarias. En este sentido, enfoques como el de los *warm data* o “datos cálidos”, desarrollados por Nora Bateson<sup>15</sup>, ponen el acento en la comprensión de los sistemas humanos y sociales desde una pers-

15 Nora Bateson es una galardonada cineasta, diseñadora de investigación, escritora, educadora y conferenciante internacional, además de presidenta del *International Bateson Institute*, con sede en Suecia y Estados Unidos. Es la creadora de la teoría y las prácticas de *Warm Data* ([warmdata.life/warmdata](http://warmdata.life/warmdata)). Su trabajo plantea la pregunta: «¿Cómo podemos mejorar nuestra percepción de la complejidad en la que vivimos para mejorar nuestra interacción con el mundo?»



pectiva relacional y contextual. Entrevistas, testimonios, narrativas y espacios de escucha permiten captar dimensiones del impacto difíciles de traducir en cifras —como el empoderamiento, la cohesión social o el capital relacional— y complementan la información estadística con una comprensión más profunda del cambio generado en la comunidad.

Una medición adecuada aporta beneficios claros. Mejora la transparencia y la rendición de cuentas, entendida esta última como la capacidad de asumir la responsabilidad sobre los propios impactos incluso sin una exigencia externa. Permite demostrar resultados de forma creíble, facilitando el acceso a financiación y a instrumentos vinculados a criterios ESG, y contribuye a una mejor identificación y gestión de riesgos, optimizando la toma de decisiones estratégicas y la asignación de recursos.

Al mismo tiempo, la medición de la acción social presenta desafíos importantes. Persiste una falta de homogeneidad en marcos e indicadores; medir impactos cualitativos sigue siendo complejo; existe una brecha entre las métricas de negocio y las métricas de impacto social; y la trazabilidad del dato continúa siendo un reto, especialmente cuando intervienen múltiples actores o las iniciativas se desarrollan en contextos alejados. A ello se suma la dificultad

de integrar de forma coherente los resultados y los procesos de escucha en los sistemas de gestión corporativos de distintas unidades de negocio, territorios y países.

En este contexto de creciente exigencia normativa, tecnológica y reputacional, la forma en que se mide —y se comunica— el impacto social adquiere una relevancia crítica ya que el riesgo de *social washing* se ha intensificado. Este riesgo se manifiesta en iniciativas sociales que comunican más de lo que realmente logran, en relatos de impacto que no se sostienen sobre evidencias verificables o en mensajes desproporcionados respecto a los resultados alcanzados. Esta práctica no solo erosiona la credibilidad de las empresas implicadas, sino que daña al conjunto del ecosistema social, al generar desconfianza y elevar el umbral de exigencia —y de sospecha— sobre cualquier forma de implicación empresarial en la comunidad. Frente a este riesgo, la medición rigurosa del impacto actúa como una verdadera vacuna preventiva: obliga a contrastar el relato con los datos, a delimitar con precisión el alcance real de las contribuciones y a comunicar de manera más honesta qué se ha logrado, en qué medida y bajo qué condiciones.

Sin embargo, como reacción a este entorno de vigilancia y crítica, está emergiendo una

tendencia opuesta: el *social hushing* o “silencio social”. Este fenómeno se traduce en la decisión de algunas empresas de ocultar, minimizar o directamente no comunicar sus acciones sociales para evitar controversias, cuestionamientos públicos o interpretaciones negativas en el ámbito ESG. No responde únicamente a una estrategia deliberada de bajo perfil, sino que en muchos casos está vinculado a una inseguridad más estructural: la dificultad para identificar con claridad cuál es la contribución real de la empresa, qué resultados pueden atribuirse razonablemente a su intervención y cómo explicarlos de forma comprensible y defendible. Cuando no existen indicadores sólidos de resultados o de atribución, o cuando los sistemas de medición son débiles o inexistentes, el silencio puede parecer la opción más segura. A ello se suma la presión de unas redes sociales caracterizadas por respuestas inmediatas, polarizadas y poco tolerantes al matiz, que penalizan mensajes percibidos como oportunistas, insuficientemente fundamentados o exagerados, incluso cuando la intención y el impacto son genuinos.

Ante estos dos extremos —por un lado, la “sobrecomunicación” de impactos no demostrados, y, por otro, la renuncia a comunicar por miedo o incertidumbre— la clave no está en ser simplemente más prudentes, sino en ser más rigurosos sin caer en la rigidez. El rigor exige metodologías de medición consistentes, bien documentadas y proporcionales al alcance de las iniciativas; implica, además, orientar la medición a la toma de decisiones, al aprendizaje y

a la mejora continua, y no solo al cumplimiento o a la justificación. La rigidez metodológica, en cambio, puede paralizar la acción, generar cargas desproporcionadas y acabar desincentivando tanto la medición como la comunicación.

Medir con rigor permite comunicar con honestidad: contextualizar los resultados, reconocer límites y aprendizajes, y explicar la contribución específica de la empresa sin apropiarse de impactos colectivos ni invisibilizar el papel de otros actores. No comunicar, por el contrario, también tiene costes relevantes: invisibiliza esfuerzos reales, debilita la rendición de cuentas, reduce la transparencia y priva a la sociedad de referentes que contribuyan a elevar el estándar de la acción social empresarial. En este sentido, la medición se consolida no solo como una herramienta de control o validación, sino como la base imprescindible para una comunicación responsable, creíble y orientada a generar confianza.

A lo largo del capítulo se presentan los principales marcos de referencia, estándares, metodologías, herramientas e indicadores para la medición del impacto social en la comunidad, así como criterios prácticos para su aplicación con el objetivo de aportar claridad sobre los elementos que componen un sistema de medición. El propósito no es promover sistemas de medición complejos o inaccesibles, sino facilitar un rigor inteligente que permita a las empresas aprender, mejorar y comunicar con honestidad qué hacen, qué logran y qué cambia en las personas como resultado de su acción social.

**La clave no está en ser más prudentes, sino en ser más rigurosos sin caer en la rigidez.**

## 2.2.

# Pautas y consideraciones para medir el impacto social empresarial

En este apartado se presentan las principales claves para la medición del impacto social empresarial. En primer lugar, se ofrece una clarificación de la terminología propia de este ámbito, con el fin de establecer un marco conceptual común. En segundo lugar, se analizan los aspectos que conviene considerar antes de iniciar los procesos de medición, desde la

selección de la metodología hasta la diferenciación entre los efectos, resultados e impacto de un proyecto o programa. Finalmente, se identifican los principales indicadores para la evaluación de la acción social empresarial, clasificados de acuerdo con los distintos públicos objetivos y niveles de impacto.

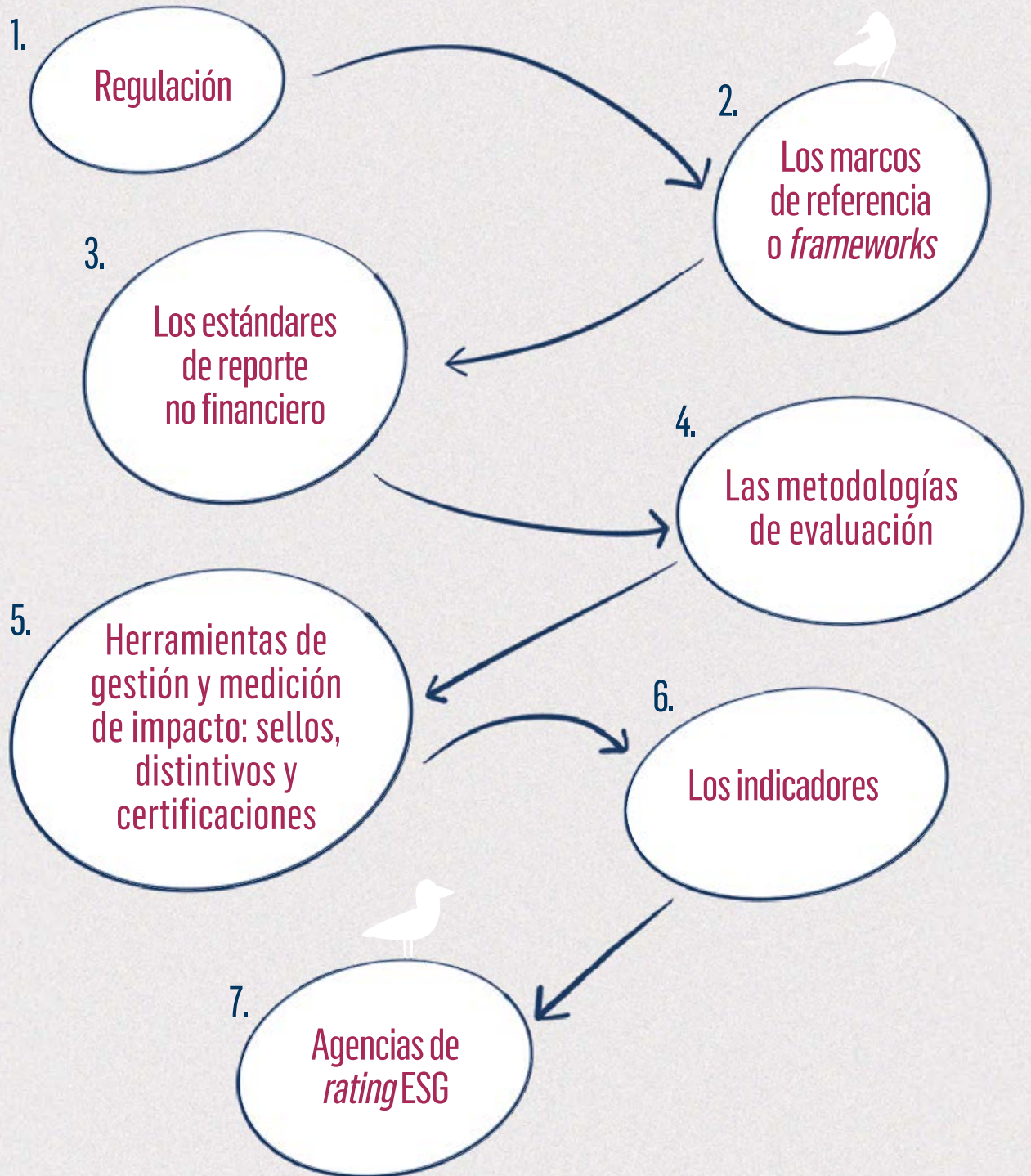
## 2.2.1.

### Ordenando la terminología de la medición de impacto

Las metodologías y marcos de medición de impacto social se han multiplicado en los últimos años, cada una con un enfoque complementario. En este contexto, la elección de la metodología de medición adecuada depende, ante todo, de los objetivos y del propósito de la evaluación.

Por ello, resulta útil distinguir entre los distintos elementos que conforman el ámbito de la medición y la evaluación. A continuación, se aporta una diferenciación más clara entre ellos.

Gráfico 1.  
Elementos clave en la medición  
y evaluación de la acción social



## 1. Regulación

En los últimos años, la regulación nacional y europea se ha incrementado de forma significativa en lo relativo a las cuestiones ESG (Medioambiental, Social y de Gobernanza). Tras el fuerte desarrollo normativo en materia medioambiental, se prevé un avance más sustancial en la "S". A continuación, se recogen las principales normativas vinculadas a esta dimensión y, en particular, a la acción social empresarial, incluyendo aquellos marcos regulatorios que incorporan indicadores y requisitos de información no financiera orientados a reportar y evaluar el impacto que las empresas generan en los territorios y comunidades en los que operan.

- La SFRD (*Sustainable Finance Disclosure Regulation*), publicada en 2021, promueve la divulgación de información sostenible en las inversiones.
- La CSRD (*Corporate Sustainability Reporting Directive*), publicada en 2022, amplía de forma significativa las obligaciones de reporte en materia de sostenibilidad a un mayor número de empresas. A través de los ESRS (*European Sustainability Reporting Standards*), y en particular del estándar temático S3 sobre Comunidades afectadas, establece requisitos e indicadores específicos para informar sobre los impactos, riesgos y oportunidades relacionados

con la actuación de las empresas en las comunidades en las que operan<sup>16</sup>.

- La CSDDD (*Corporate Sustainability Due Diligence Directive*), de 2024, introduce obligaciones de debida diligencia en materia de derechos humanos y medio ambiente; y la Green Claims Directive, también de 2024, está orientada a evitar el greenwashing mediante la verificación de las declaraciones ambientales.
- Finalmente, se está avanzado en la creación de una taxonomía social, actualmente en borrador, que complementará la taxonomía ambiental existente.

## 2. Los marcos de referencia o frameworks

Establecen los principios y la estructura conceptual respecto a un tema o ámbito de estudio. En la práctica, ayudan a alinear las estrategias de impacto social, ya que permiten diseñar los objetivos de las iniciativas y orientar la medición, pero no constituyen por sí mismos una metodología de medición ni aportan métricas o formatos de *reporting* concretos. Algunos ejemplos son la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, los 10 Principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UN Global Compact, UNGC) y las Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales (*OECD Guidelines*).

<sup>16</sup> En febrero de 2025, la Comisión Europea presentó el *Omnibus Simplification Package*, que propone simplificar y aplazar parcialmente la aplicación de la *Corporate Sustainability Reporting Directive* (CSRD). Tras el correspondiente proceso legislativo, las modificaciones fueron aprobadas a finales de 2025 por el Parlamento Europeo y el Consejo. Entre las principales medidas adoptadas se incluyen la elevación de los umbrales de tamaño empresarial, la consiguiente reducción del número de compañías obligadas a reportar y la revisión y simplificación de los estándares de divulgación (*European Sustainability Reporting Standards – ESRS*), redefiniendo así el alcance efectivo y el calendario de aplicación de la directiva.

### 3. Los estándares de reporte no financiero

---

Especifican qué información debe divulgarse, cómo debe medirse y cómo debe presentarse, mediante indicadores, métricas y requisitos definidos. Su principal objetivo es garantizar la consistencia, la comparabilidad y la transparencia de la información no financiera entre organizaciones, sectores o periodos de tiempo. Entre los principales estándares de *reporting* en sostenibilidad destacan los GRI (*Global Reporting Initiative*), ampliamente utilizados a escala internacional; los SASB (*Sustainability Accounting Standards Board*), que aportan criterios sectoriales para la información financiera y no financiera; y el marco integrado del IIRC (*International Integrated Reporting Council*), que facilita la presentación de información estratégica y de impacto.

### 4. Las metodologías de evaluación

---

Proporcionan un proceso sistemático para generar y analizar datos que permitan valorar el impacto, tanto en términos monetarios como no monetarios. En la práctica, permiten traducir las iniciativas, proyectos y marcos de referencia en aspectos medibles y evaluables. Estas metodologías combinan herramientas y criterios de medición que aportan rigor, consistencia y comparabilidad de los resultados. Las organizaciones pueden optar por desarrollar metodologías

propias o utilizar enfoques reconocidos y ampliamente aceptados en el ámbito de la evaluación desde hace décadas. Para la medición de proyectos de acción social, destacan las siguientes:

- Evaluación basada en la Teoría del Cambio: basándose en el concepto desarrollado por la socióloga Carol Weiss en la década de 1990, esta metodología no solo permite medir el impacto alcanzado —o no alcanzado—, sino también comprender qué procesos y actividades han contribuido, o no, a esos resultados. Resulta especialmente útil para quienes ejecutan proyectos y para la toma de decisiones estratégicas durante la implementación.
- Evaluación por criterios: más allá del impacto, esta metodología permite analizar otros aspectos clave, como la eficacia, la eficiencia, la sostenibilidad y el grado de apropiación de la iniciativa por parte de la comunidad beneficiaria. Se basa en los criterios de evaluación del Comité de Ayuda al Desarrollo (CAD) de la OCDE establecidos inicialmente en 1991 y actualizados posteriormente.
- Evaluación de impacto: es la metodología más compleja, rigurosa y científica, ya que emplea técnicas experimentales y cuasi experimentales. Es la única que permite estimar de manera precisa los efectos atribuibles directamente a un programa o proyecto. Generalmente se utiliza en el diseño y evaluación de grandes programas o políticas públicas.

- SROI (*Social Return on Investment*): metodología que cuantifica y monetiza el retorno del impacto social generado por una intervención o inversión. El SROI traduce los efectos sociales, ambientales y económicos en términos financieros, facilitando la comparación entre los beneficios generados y los recursos invertidos. Por ejemplo, un SROI de 2:1 indica que por cada euro invertido se generan dos euros de valor social.

## 5. Herramientas de gestión y medición de impacto: sellos, distintivos y certificaciones

Las herramientas permiten a las organizaciones planificar, monitorizar y gestionar sus acciones sociales, proporcionando indicadores claros sobre su contribución a la comunidad. Estas herramientas no solo facilitan la cuantificación y el reporte de resultados, sino que también fomentan la transparencia, la rendición de cuentas y la efectividad de las iniciativas.

Algunas de estas herramientas conllevan la obtención de sellos o distintivos, especialmente valiosos cuando se busca aumentar la credibilidad del reporte, cumplir con exigencias regulatorias o reforzar la transparencia frente a los grupos de interés.

Entre los ejemplos más destacados se encuentra LBG (*London Benchmarking Group*), actualmente adquirida por *Business for Societal Impact* (B4SI), que permite reportar y medir la contribución de las empresas a la comunidad, estandarizando el análisis del impacto social y facilitando comparaciones entre organizaciones. Prosper4ALL, que apoya a las empresas en la medición y comunicación del impacto social desde el negocio mediante métricas cuantitativas y cualitativas en la "S", buenas prácticas y recomendaciones de mejora; y el estándar de certificación B Corp, impulsado por B Lab, que evalúa el desempeño social, ambiental y de gobernanza, ofreciendo un marco reconocido internacionalmente para acreditar el impacto positivo de las compañías.

Por último, las certificaciones de impacto, que mediante evaluaciones independientes validan el compromiso y desempeño de una organización, producto o proyecto en materia de sostenibilidad.



## Prosper4ALL, la herramienta para medir el impacto social y la contribución de la empresa al crecimiento inclusivo

Prosper4ALL es un reconocimiento que inspira, guía y compromete a las empresas en torno a un objetivo común: el crecimiento inclusivo. Se trata de una herramienta de medición centrada en el impacto social generado por la propia actividad empresarial. En concreto, se orienta a un impacto que genere prosperidad para todos, con especial atención a los grupos de interés en riesgo de exclusión. Su marco de análisis abarca todas las áreas del negocio y a sus distintos grupos de interés, poniendo el foco donde realmente puede generarse un impacto positivo para la sociedad.

La herramienta Prosper4ALL nace con una misión clara: medir el compromiso de las empresas con la promoción del crecimiento inclusivo desde su propia actividad empresarial. La visión es la de convertirse en un distintivo de referencia que permita valorar y acelerar el compromiso corporativo con el crecimiento inclusivo. La iniciativa busca ayudar a las empresas, facilitándoles una guía para generar impacto desde tres ámbitos de actuación:

- Ámbito interno (empleados);
- Ámbito externo inmediato (proveedores, clientes y consumidores);
- Ámbito externo más amplio (comunidad y sociedad en general).

Además, Prosper4ALL busca poner en valor el impacto social que generan las empresas, por lo que identifica y destaca buenas prácticas que puedan servir de inspiración para otras compañías en su camino hacia un crecimiento inclusivo. La iniciativa reconoce este compromiso a través de tres distintivos:



Más información:

[www.prosper4ALL.com](http://www.prosper4ALL.com)

## 6. Los indicadores

Son las métricas concretas — cuantitativas y cualitativas— que permiten representar un cambio, evaluar los efectos generados y comprobar si los objetivos del proyecto se están cumpliendo. Deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo; de ahí el acrónimo SMART, por sus siglas en inglés<sup>17</sup>. Estos indicadores permiten cuantificar y cualificar los avances hacia los resultados esperados, facilitando la comparación objetiva entre la situación inicial y la final.

## 7. Agencias de *rating* ESG

Por último, los *ratings* o evaluaciones ESG no certifican, pero sí califican de manera comparativa el desempeño de las organizaciones, otorgando en algunos casos medallas o puntuaciones asociadas a los resultados ESG; algunos ejemplos son los *CDP (Carbon Disclosure Project)*, *MSCI ESG Ratings*, *Sustainalytics* o *Dow Jones Sustainability Index (DJSI)*.

En este contexto, con la disponibilidad de tantos recursos, más que aspirar a una rigurosidad excesiva —que puede dificultar la implementación y generar cargas innecesarias—, resulta fundamental apostar por un rigor inteligente: metodologías y herramientas

proporcionales, consistentes, bien documentadas y orientadas a la toma de decisiones. Un sistema de medición riguroso, diseñado de manera colaborativa y enfocado en los objetivos correctos, se convierte así en una herramienta estratégica para fortalecer la acción social en la comunidad y maximizar su impacto real.



17 Se incluye más información al respecto en el apartado 2.2.3 del presente informe.

## 2.2.2.

# Aspectos clave para medir la acción social

## 1.

### La elección de la metodología de medición depende de su objetivo y propósito

La medición exige recursos económicos y humanos, y su valor no reside en medir por medir, sino en medir para transformar y para actuar. Por ello, resulta fundamental definir desde el inicio qué información se desea obtener y con qué propósito: ¿se mide para aprender y mejorar la gestión del proyecto? ¿para rendir cuentas a algún grupo de interés? ¿para fundamentar decisiones estratégicas?

A partir de estas respuestas, se selecciona la metodología de evaluación más adecuada y se identifican los *stakeholders* relevantes, así como la información que se necesita de cada uno, el horizonte temporal y el ámbito geográfico de la medición. La elección metodológica depende directamente del objetivo: no se mide de la misma manera si el propósito es aprender, demostrar impacto ante terceros, comparar iniciativas u orientar decisiones estratégicas.

Definir qué indicadores reflejan efectos, cuáles miden resultados y cuáles evidencian impacto, permite además equilibrar el lenguaje empresarial —necesario para generar posicionamiento interno— con los KPI de impacto que utilizan las ONG para reflejar los cambios reales en la comunidad, asegurando así que la medición sea relevante, consistente y orientada a la acción.

## 2.

### Determinar el sistema de medición en colaboración con la ONG y actores implicados

La medición del impacto requiere esfuerzos, recursos y una planificación compartida, por lo que empresas y ONG u otras entidades deben coordinarse para definir cómo se financia y organiza este proceso. Su efectividad aumenta cuando se diseña de manera colaborativa desde el inicio. Una de las claves fundamentales es acordar conjuntamente el sistema de medición, los indicadores y la metodología a implementar. Este acuerdo temprano permite alinear expectativas, clarificar roles y asegurar que las métricas seleccionadas reflejan con precisión la realidad del proyecto y las necesidades de información de los diferentes actores, convirtiendo la medición en una herramienta estratégica para mejorar la acción social en la comunidad.

---

# 3.

## Diseñar la Teoría del Cambio y conocer las diferencias entre los efectos (*outputs*), resultados (*outcomes*) e impacto (*impact*)

Antes de iniciar cualquier iniciativa de acción social, resulta fundamental construir un modelo conceptual que describa de manera integral la lógica del programa o proyecto, es decir, qué acciones deben llevarse a cabo y qué debe ocurrir para alcanzar los resultados propuestos. Una de las herramientas más utilizadas es la teoría del cambio, definida como “la cadena de asunciones que explican cómo las actividades conducen paso a paso a los resultados esperados”<sup>18</sup>. Este proceso implica identificar, reconstruir o elaborar un marco causal que conecte de manera clara las acciones previstas con los resultados que se desean lograr.

Asimismo, tal y como se recoge en el gráfico siguiente, es imprescindible comprender la diferencia entre efecto, resultado e impacto, así como determinar y clasificar los indicadores adecuados para cada nivel. Esto permitirá evaluar con mayor precisión los avances y asegurar que la medición refleje la realidad del proyecto y su contribución a la comunidad.

En definitiva, la medición del impacto social puede abordarse en tres niveles complementarios:

- > Medir los efectos (*outputs*): consiste en recopilar lo que se realiza o entrega como efecto inmediato de la intervención.
- > Medir los resultados (*outcomes*): implica analizar los cambios que se generan en la vida de las personas, incluyendo transformaciones tangibles en comportamientos, capacidades, habilidades, relaciones entre actores o acceso a productos y servicios. Son cambios que perduran más allá de la intervención y reflejan resultados a corto o medio plazo.
- > Medir el impacto (*impact*): supone ir un paso más allá y evaluar los cambios positivos —o negativos— a largo plazo en relación con los objetivos generales del proyecto, incluyendo transformaciones estructurales que modifican dinámicas, valores o sistemas de funcionamiento.

Gráfico 2.

## Ejemplo de teoría del cambio de CODESPA

## Proyecto o iniciativa

### Plan de trabajo

#### Contexto

##### La situación de partida.

Situación existente, problemáticas y necesidades

- Situación de vulnerabilidad y exclusión.
- Detalle del colectivo/s al que se dirige la iniciativa.

#### Recursos (*Inputs*)

**Los recursos con los que contamos.** Recursos financieros, humanos y otros recursos movilizados para realizar las actividades.

- Presupuesto.
- Personal.
- Equipos informáticos.
- Tecnología.
- Aportaciones en especie.

## Transformación en las personas

### Resultados esperados

#### Resultados intermedios o a corto plazo (*Outcomes*)

##### Lo que cambia y la transformación que se busca.

Cambios en la población atribuibles. Positivos o negativos, previstos o no previstos: cambios en comportamientos, actitudes, consumo, acceso, etc. Uso de los productos por los beneficiarios fuera del control de la organización implementadora.

- Nuevas prácticas adoptadas (Ej. Adaptaciones al cambio climático incorporadas.)
- Puestos de trabajo creados.
- Incrementos de productividad.
- Acceso a productos y servicios financieros.
- Disminución de pérdidas de la cosecha.
- Alianzas entre asociaciones o cooperativas y empresas.

## Actividades

### **Lo que se hace.**

Acciones y actividades que transforman los recursos en productos

- Formación y capacitación.
- Investigación y estudios (ej. Estudio de la demanda de un producto)
- Marketing rural
- Construcción de una carretera.

## Productos (Outputs)

### **Lo que se entrega.**

Bienes o servicios que provee el proyecto, bajo control de la organización implementadora

- N° talleres o formaciones realizadas.
- N° personas formadas.
- Estudios de Mercado.
- Escuelas de campo desarrolladas.
- Manuales o guías desarrolladas.
- Carretera construida.

## Impacto a medio o largo plazo (Impact)

**Efectos sobre el desarrollo humano:**  
Mejoras sostenibles en la calidad de vida

- Reducción de niveles de pobreza.
- Condiciones de salud o educación mejoradas.
- Empoderamiento económico de las mujeres.
- Dignidad en las personas.

## 4.

### Analizar la profundidad del impacto

La profundidad del impacto hace referencia al grado de cambio o transformación que una acción produce en los actores o en el sistema en el que se implementa. Este análisis no solo considera la existencia del impacto, sino también su intensidad, alcance y permanencia en el tiempo.

Se trata, por tanto, de analizar no solo si se ha generado un cambio, sino también cuán significativo y duradero ha sido, contribuyendo a una comprensión más completa de los resultados obtenidos.

Según la metodología LBG (*London Benchmarking Group*), el nivel de profundidad de los impactos puede clasificarse en tres categorías:

- > **Conexión (*Connect*):** refleja el número de personas sensibilizadas, o que han experimentado algún cambio limitado frente a una problemática concreta.

*Número de beneficiarios sensibilizados*

- > **Mejora (*Improve*):** indica cambios sustantivos en la vida o situación de los beneficiarios, como desarrollo de competencias, acceso a servicios o avances tangibles en sus condiciones.

*Número de beneficiarios que experimentan mejoras*

- > **Transformación (*Transform*):** corresponde a cambios duraderos y profundos que modifican de manera significativa la calidad de vida, las capacidades o los sistemas de funcionamiento de los individuos o grupos involucrados.

*Número de beneficiarios que consiguen una transformación*

## 5.

### Diferenciar contribución *versus* atribución

Otro elemento clave consiste en desplazar el foco desde la atribución hacia la contribución. Mientras que la atribución busca determinar qué parte exacta del impacto corresponde a cada actor o a una intervención específica — algo metodológicamente complejo y, en muchos casos, poco relevante—, medir la contribución permite comprender el papel que desempeña cada actor en el cambio colectivo, identificar los factores que potencian o limitan los resultados y reforzar la transparencia del reporte.

Desde un enfoque riguroso, la atribución sólo puede establecerse mediante metodologías de evaluación de impacto muy específicas. Por ello, en la mayoría de los casos resulta más adecuado hablar de la contribución de la acción social. Este enfoque reconoce que los resultados observados son producto de la interacción de múltiples factores y actores, y que cada uno aporta en distinta medida al cambio logrado. Al centrarse en cómo las acciones implementadas aportan al resultado final, se obtiene una evaluación más realista y colaborativa, evitando atribuir de manera simplista el impacto exclusivamente a la empresa y reconociendo también los esfuerzos de la ONG y de otras organizaciones de la comunidad.

---

## 6.

### Distinción entre beneficiarios directos e indirectos

La distinción entre beneficiarios directos e indirectos permite comunicar con mayor precisión el alcance real de una intervención:

- > Los beneficiarios directos: son las personas o grupos que reciben de manera inmediata y tangible los productos, servicios o apoyos del proyecto, participando activamente en sus actividades y obteniendo los efectos y resultados inmediatos. Por ejemplo, en un proyecto de formación, serían quienes reciben y asisten a la capacitación.
- > Los beneficiarios indirectos: son quienes se ven favorecidos de forma secundaria o más a largo plazo por los cambios generados en el entorno o en otros actores vinculados, sin participar directamente en las actividades del proyecto. Pueden incluir a familiares de los beneficiarios directos, que reciben algún beneficio derivado de esa relación, e incluso a otras personas de la comunidad que se benefician de mejoras sociales, económicas o ambientales promovidas por la intervención en un territorio.

Evaluándolo de forma rigurosa, este enfoque permite captar el impacto más amplio y sistémico de la acción social, reconociendo tanto los efectos inmediatos como los colaterales que contribuyen al cambio en la comunidad.

---

## 7.

### La importancia de lo cualitativo

Además de los indicadores cuantitativos, es fundamental integrar métodos cualitativos que recojan testimonios, narrativas y descripciones de los cambios experimentados por las personas y la comunidad. Para ello, pueden emplearse entrevistas, grupos focales e historias de vida, entre otras técnicas de recogida de información. Este enfoque permite interpretar mejor los datos cuantitativos, captar dimensiones intangibles del impacto y desplazar el énfasis desde métricas tradicionales poco significativas —como el número de voluntarios o actividades— hacia KPI que reflejen de manera más precisa el cambio real logrado en la comunidad.



## 2.2.3.

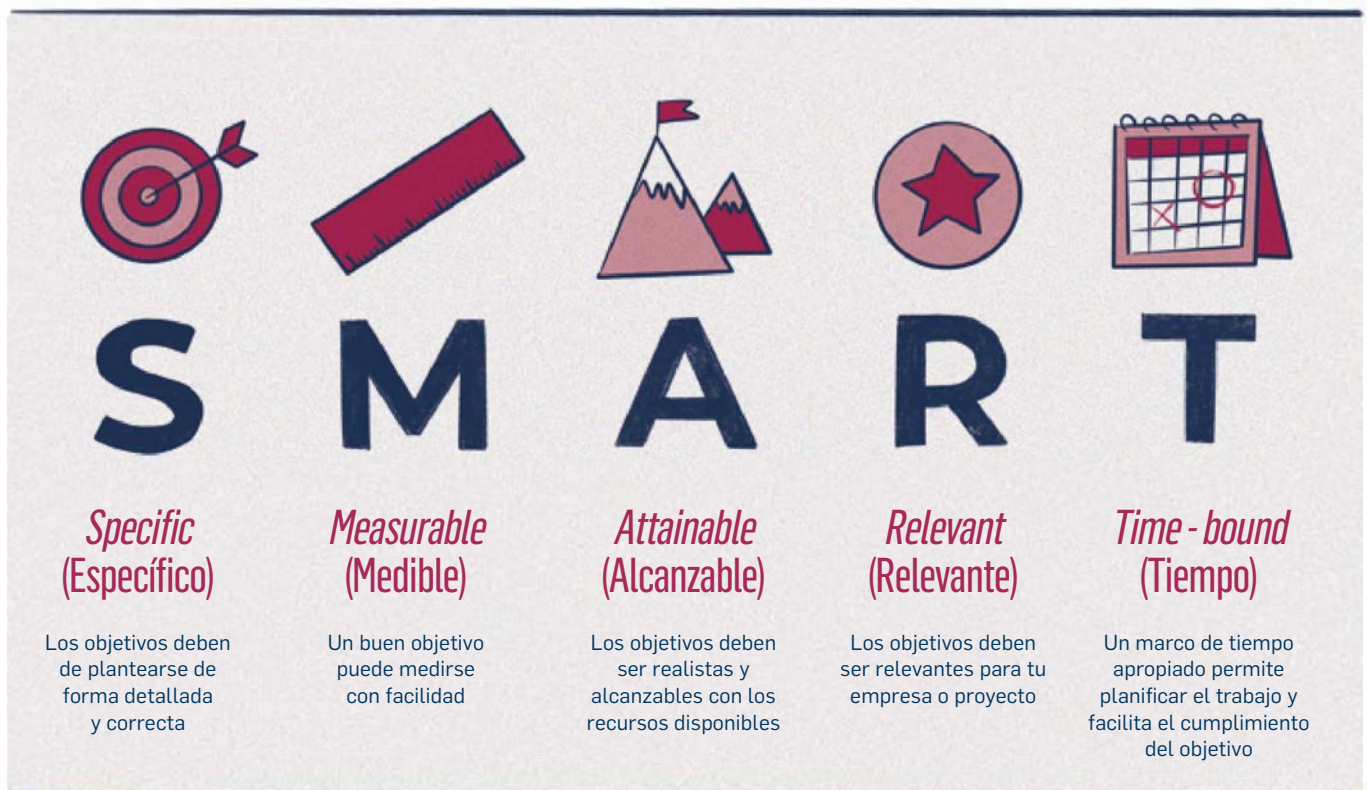
# Indicadores para la medición de la acción social

Los indicadores permiten cuantificar y cualificar los avances hacia los resultados esperados, facilitando la comparación objetiva entre la situación inicial y la final. Cada iniciativa de acción social en la comunidad tiene objetivos y características propias, por lo que los indicadores de impacto deben adaptarse al contexto, al alcance y a los resultados esperados de cada proyecto. No existe un conjunto universal de KPI para la acción social: aunque algunos son comunes —como los euros invertidos o

las horas de voluntariado corporativo—, otros dependen de la naturaleza específica de cada iniciativa. En este sentido, pueden utilizarse marcos flexibles que permiten evaluar dimensiones compartidas, como la empleabilidad, la inclusión social o el desarrollo local.

En cualquier caso, los indicadores deben ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y acotados en el tiempo; de ahí el acrónimo SMART<sup>19</sup>.

Gráfico 3.  
Indicadores SMART



19 Los objetivos SMART fueron originalmente definidos en 1981 en un artículo de George T. Doran titulado *There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives*.



En la siguiente tabla se presentan ejemplos de indicadores aplicables a distintos tipos de acción social, diferenciando entre indicadores de efectos (*outputs*), resultados (*outcomes*) e impacto (*impact*). El objetivo es que sirvan como referencia para medir de manera coherente y comparable los efectos sociales generados en el territorio.

El impacto puede analizarse según el tipo de beneficiario o actor, reconociendo que una misma acción puede generar múltiples efectos sobre distintos grupos de personas. Cada actor percibe y asimila los cambios de manera diferente, según su rol, intereses y su nivel de participación. Esto permite evaluar cómo la acción social produce cambios concretos y significativos, no solo en la comunidad sino también en la empresa y a distintos niveles:

> En la comunidad:

- En las personas.
- En las ONG.

> En la empresa:

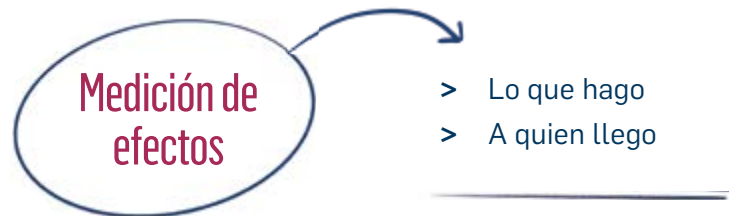
- En los empleados.
- En el negocio.

## Indicadores transversales:

- > Importe económico destinado a acción social (Euros donados a proyectos, ONG o iniciativas comunitarias). Indicador de Recursos - *Inputs*.
- > Número de beneficiarios directos y alcance geográfico de las actuaciones, tal y como lo requieren los ESRS S3<sup>20</sup> *Affected communities*, de la CSRD.
- > Número de beneficiarios indirectos.
- > Número de acciones o proyectos comunitarios con objetivos claramente definidos y medibles (criterios SMART), en línea con ESRS S3. *Indicador de actividad*.
- > Número de ONG apoyadas o beneficiadas.

20 Para conocer el detalle de los ESRS de la comunidad, consulte la publicación *Medir para transformar. Indicadores de inclusión social para las empresas*, del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.

Tabla 2.  
Ejemplos de indicadores de efectos, resultados e impacto para diferentes actores de acción social



Indicadores de efectos	
<b>En la comunidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas beneficiarias sensibilizadas y/o participantes en alguna acción; Por ejemplo, número de personas que han sido formadas y acompañadas en la búsqueda de empleo, número de personas que han recibido una certificación, etc.</li> <li>• Volumen de recursos materiales aportados: Kg de alimentos, prendas u otros bienes donados.</li> <li>• Efectos ambientales de las acciones realizadas: kg de residuos recogidos, número de árboles plantados o replantados.</li> </ul>
<b>En la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empleados o voluntarios corporativos (VC) involucrados en programas de voluntariado.</li> <li>• Número de horas o talleres de formación o sensibilización desarrollados por los empleados.</li> <li>• Número de colaboraciones estratégicas de la empresa con centros educativos, ONG y otras entidades públicas o privadas orientadas a promover el desarrollo de talento y oportunidades para población en riesgo de exclusión.</li> </ul>



- > Lo que cambio en la vida de las personas en el corto/medio plazo.
- > Relacionado con el número de personas que adquieren nuevas habilidades, experimentan una mejora y/o un cambio de comportamiento y actitud



- > El impacto en el largo plazo.
- > Relacionado con el número de personas que consiguen una transformación y mejoran su calidad de vida.

Indicadores de <b>resultados</b>	Indicadores de <b>impacto</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de personas que han experimentado una mejora. Por ejemplo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de personas que han mejorado su acceso a servicios básicos y derechos fundamentales (empleo, formación, vivienda, salud, agua, saneamiento, etc.)</li> <li>- Número de personas que han accedido a un empleo como resultado de los programas desarrollados.</li> <li>- Número de cooperativas, asociaciones u organizaciones locales integradas en la cadena de suministro de la empresa como proveedores en las comunidades donde la empresa opera.</li> </ul> </li> <li>• Reducción de los niveles de contaminación en ecosistemas acuáticos y terrestres (aguas superficiales, suelos agrícolas, campos, áreas forestales).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tasa de inserción laboral y retención del empleado a medio y largo plazo: Por ejemplo, porcentaje de jóvenes que mantienen el empleo a los 2-3 años de la implementación del programa.</li> <li>• Porcentaje de emprendimientos que mantienen un crecimiento sostenido de ingresos tras 2-3 años de la implementación del programa.</li> <li>• Mejora del nivel educativo de una comunidad / barrio beneficiario a medio y largo plazo.</li> <li>• Impacto ambiental positivo a largo plazo de las intervenciones (mantenimiento y supervivencia de los árboles plantados superior a dos años, superficie de áreas naturales restauradas y conservadas).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejora del reconocimiento y reputación de la marca a nivel comunitario como resultado de la participación en causas sociales o patrocinio de eventos.</li> <li>• Mejora en la satisfacción, del compromiso y del sentimiento de pertenencia de los empleados derivada de la participación en programas de voluntariado corporativo.</li> <li>• Aprendizaje de nuevas habilidades por parte del voluntario (liderazgo, gestión del trabajo en contextos no habituales).</li> <li>• Obtención de la licencia social para operar de la empresa en un territorio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción sostenida de la rotación de personal a los 3 años como resultado del compromiso y la satisfacción de los empleados por la participación en los programas de voluntariado corporativo.</li> <li>• Acceso a financiación y fondos de capital de impacto y líneas de financiación con criterios ESG (gracias al compromiso y acción social de la empresa a medio y largo plazo).</li> </ul>



3.

# La acción social como palanca de valor empresarial

# La acción social como palanca de valor empresarial

---

La acción social de las compañías, orientada a contribuir a la solución de problemas concretos de la comunidad mediante la dedicación de recursos humanos, financieros o técnicos, no solo mejora la vida de las personas en situación de vulnerabilidad y de la sociedad en su conjunto, sino que también genera beneficios estratégicos para la empresa. Junto a su impacto en la reputación, el posicionamiento y el desempeño financiero, la acción social ha evolucionado hasta consolidarse como una herramienta relevante en la gestión de riesgos de negocio, especialmente en contextos de alta exposición social, territorial o relacional. Algunos de estos beneficios se manifiestan en los grupos de interés internos —como la motivación de los empleados o el orgullo de pertenencia—, mientras que otros tienen un efecto externo y condicionan la relación con clientes, consumidores, cadena de suministro, administraciones públicas y ciudadanía en general.





## ¿Cuáles son los principales beneficios de la acción social?

---

Cuando contribuye de manera real a la comunidad, la acción social empresarial se convierte en una palanca de creación de valor, reconocimiento y competitividad para la empresa. No se trata solo de una forma de contribuir positivamente a la sociedad, sino también de una manera de situarse en ella: de actuar como un verdadero ciudadano corporativo que asume su responsabilidad como actor relevante y que, al hacerlo, refuerza su licencia para operar, mejora la reputación, atrae y fideliza talento, impulsa la innovación, abre nuevas oportunidades de financiación y puede llegar a convertirse en una herramienta para gestionar riesgos de negocio.

Cuando una compañía se implica de forma consciente y sostenida en la resolución de problemas sociales –como la inclusión, el empleo,

la educación, la vivienda, la vulnerabilidad o la cohesión comunitaria– deja de ser percibida únicamente como un agente económico y pasa a ser reconocida como un actor con capacidad para contribuir a los grandes retos de la sociedad. Esa percepción reduce resistencias, conflictos y desconfianza, y facilita el diálogo con administraciones públicas, comunidades locales y organizaciones sociales. En este sentido, resulta más fácil obtener permisos, apoyo y cooperación cuando la empresa ha demostrado que sabe poner sus recursos al servicio del interés general.

La siguiente tabla recoge los principales beneficios de la acción social, identificados en el tercer taller de trabajo del Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.

Tabla 3.

**Beneficios de la acción social para la empresa**

<p>1</p> <p><b>Posicionamiento</b></p>	<p>2</p> <p><b>Licencia social para operar y reputación</b></p>	<p>3</p> <p><b>Talento</b></p>
<p>Mejora del reconocimiento, la percepción y la posición competitiva de la empresa y su marca.</p>	<p>Refuerza la legitimidad del negocio ante la comunidad y actores clave, fortaleciendo la confianza en la empresa.</p> <p>Facilita el acceso a nuevos mercados y territorios.</p> <p>Construye relaciones de confianza con la sociedad, sindicatos, ONG y otros actores, ayudando a prevenir conflictos y boicots.</p> <p>Mejora la colaboración con autoridades y organismos públicos en los territorios donde opera.</p>	<p>Refuerza la capacidad de atraer y retener talento, fortaleciendo la reputación como empleador.</p> <p>Impulsa el desarrollo integral del equipo, combinando competencias técnicas (habilidades duras) y personales, emocionales y de comunicación (habilidades blandas).</p> <p>Aumenta el compromiso, el orgullo y el sentido de pertenencia de los empleados.</p> <p>Promueve la diversidad, la inclusión y un entorno laboral más equitativo.</p>
<p>4</p> <p><b>Innovación</b></p>	<p>5</p> <p><b>Financieros</b></p>	<p>6</p> <p><b>De negocio</b></p>
<p>Permite identificar necesidades sociales no atendidas y generar conocimiento valioso del entorno.</p> <p>Impulsa el desarrollo de productos, servicios y modelos de negocio inclusivos, abriendo nuevas oportunidades de mercado.</p> <p>Fomenta la innovación en procesos y prácticas internas, promoviendo mejoras operativas.</p>	<p>Facilita el acceso a financiación sostenible, inversores responsables y subvenciones.</p> <p>Mejora de la competitividad, reducción de costes operativos y acceso a condiciones de financiación más favorables.</p>	<p>Fortalece la gestión de riesgos al anticipar cambios sociales y de mercado.</p>

---

# 1.

## Posicionamiento

La acción social de las empresas tiene un impacto directo en el valor de la marca, la percepción de los clientes y el posicionamiento en el mercado. Sus contribuciones a la sociedad ayudan a construir una identidad empresarial que la ciudadanía reconoce, valora y prefiere frente a otras alternativas.

Cuando una organización apoya de forma sostenida, por ejemplo, programas de inclusión laboral, educativa o de vivienda ayudando a colectivos en situación de exclusión social, genera historias, datos y transformaciones reales en la vida de las personas que refuerzan su identidad de marca. La empresa deja de ser vista únicamente como proveedora de productos, servicios o empleo, y pasa a ser considerada un actor relevante en los retos socioeconómicos en las comunidades en las que está presente.

Esa percepción se traduce en un mayor reconocimiento espontáneo y en una asociación positiva entre la marca y valores como la solidaridad, el compromiso, la cercanía o la justicia social. A medio plazo, este tipo de vinculaciones intangibles refuerzan el capital de marca y le aportan valor frente a competidores que centran su propuesta únicamente en el precio, el producto o la innovación técnica.

La acción social actúa, además, como una prueba concreta de que la empresa no se queda en el discurso. Demuestra, a través de iniciativas reales, que es consciente de los retos sociales y que asume su papel como ciudadano corporativo con capacidad para contribuir a la mejora del entorno. Esa coherencia entre lo que la empresa dice

y lo que hace genera confianza y favorece actitudes de simpatía, recomendación y preferencia hacia la marca.

Todo ello repercute en el posicionamiento de la empresa en el mercado. Una marca reconocida como socialmente comprometida y bien valorada por su público ocupa un lugar distinto en la mente de clientes, prescriptores y otros actores. Esto le permite diferenciarse en sectores saturados, justificar mejor el valor de su propuesta e, incluso, acceder a segmentos de clientes que buscan positivamente empresas alineadas con sus valores. Además, una buena reputación social facilita las relaciones con distribuidores, prescriptores, administraciones y otros socios, lo que se traduce en más oportunidades comerciales, mejor acceso a canales y mayor resiliencia frente a crisis de imagen o ante los vaivenes del mercado.

Los siguientes ejemplos muestran que la acción social empresarial, cuando es coherente y sostenida, puede convertirse en un verdadero activo de marca.



## Programa de Reactivación Profesional de Arquia Banca: talento profesional para generar valor social y sectorial

El Programa de Reactivación Profesional es una iniciativa social orientada a responder a una necesidad estructural del entorno profesional de la arquitectura en España. Las sucesivas crisis económicas han afectado significativamente a la empleabilidad del sector, generando situaciones de desempleo prolongado y la necesidad de recualificación o transición profesional.

En respuesta a esta realidad, Arquia Banca impulsa este programa a través de Arquia Social, la línea de acción social de la Fundación Arquia, que desde 2017 se desarrolla como un programa itinerante en colaboración con Cruz Roja Española y los Colegios Oficiales de Arquitectos de distintas provincias. Mediante convocatorias anuales, ofrece un acompañamiento personalizado que combina orientación profesional, formación especializada y apoyo a la inserción laboral y al autoempleo. Cruz Roja Española participa como socio estratégico a través de su Plan de Empleo, aportando más de 25 años de experiencia en el diseño de itinerarios de inserción sociolaboral y en el acompañamiento a personas con mayores dificultades de acceso al mercado laboral.

Desde su puesta en marcha, el programa ha celebrado ocho convocatorias y ha acompañado a casi 200 profesionales de la arquitectura en provincias como Granada, Sevilla, Valladolid, A Coruña, Burgos, Valencia y Las Palmas. Los resultados muestran tasas de inserción y mejora

laboral cercanas al 50 %, con impacto tanto en empleo por cuenta ajena como en el refuerzo del autoempleo.

El perfil general de las personas participantes se sitúa en torno a los 45 años, mayoritariamente mujeres, aunque el programa se concibe desde un enfoque de amplia diversidad de edades. Cada participante recibe una media de 120 horas de formación, junto con un acompañamiento técnico continuado a lo largo de todo el itinerario.

Asimismo, el programa contempla ayudas económicas puntuales destinadas a cubrir situaciones de vulnerabilidad o riesgo de exclusión social —como conciliación familiar o equipamiento tecnológico—, que aseguran la compatibilidad de la participación con responsabilidades personales y familiares y la posibilidad de completar el proceso en condiciones de equidad.

Los testimonios recogidos evidencian mejoras significativas en autonomía laboral, posicionamiento profesional, adaptación tecnológica, confianza y satisfacción personal. Más allá de su impacto directo, el Programa de Reactivación Profesional refuerza el posicionamiento social de Arquia Banca dentro del ecosistema profesional de la arquitectura, consolidando su compromiso con el desarrollo profesional, la inclusión y la responsabilidad social y fortaleciendo alianzas estratégicas con entidades clave del sector.

A finales de 2025 se habían contratado un total de 96 personas, de las cuales 71 son mujeres y 54 personas tienen algún tipo de discapacidad.



## Hijos de Rivera, impacto social y beneficios reputacionales desde el corazón del negocio

La estrategia de impacto social de Hijos de Rivera se concibe como un eje integrado de su modelo empresarial, orientado a generar valor económico, social y ambiental de forma coherente. A través de decisiones estratégicas alineadas con los grandes retos globales, la compañía refuerza su compromiso con el desarrollo sostenible y con el fortalecimiento del tejido social, más allá de enfoques filantrópicos tradicionales.

Por su parte, desde su creación en 2016, AUARA financia proyectos de acceso a agua potable, saneamiento y agricultura en comunidades vulnerables. En este sentido AUARA ha impulsado, gracias a la colaboración con ONG, 268 proyectos en 28 países de África, Asia y Latinoamérica, permitiendo que más de 168.000 personas mejoren sus condiciones de vida gracias al acceso a agua limpia

Con su incorporación a Corporación Hijos de Rivera en 2022, AUARA ha reforzado su presencia en el mercado nacional, superando los 35.000 puntos de venta en el último año. La ampliación de su portfolio, que incluye agua mineral y zumos funcionales, busca ampliar las ocasiones de consumo para generar más impacto. Hijos de Rivera, manteniendo su espíritu B Corp de mejora continua, cuenta con un plan de desarrollo de proyectos enfocados en los colectivos más

vulnerables, de refuerzo de la notoriedad de su modelo empresarial y de acercamiento de su propósito a más consumidores, al tiempo que avanza en la ampliación de formatos y categorías que permiten escalar su alcance sin perder el compromiso social como eje central de su actividad.

Todo ello convive con resultados económicos sólidos. Hijos de Rivera alcanza un volumen de 886 millones de euros de negocio consolidado, con una contribución estimada de 2.936 millones de euros de valor añadido a la economía nacional y la generación de más de 48.000 empleos directos e indirectos, lo que evidencia la compatibilidad entre impacto social y desempeño empresarial.

Asimismo, en los últimos años se han percibido beneficios reputacionales relevantes: Hijos de Rivera ha escalado posiciones de forma significativa en el ranking general de Merco Empresas España, pasando del puesto 49 en 2021 al puesto 14 en 2025, y alcanzando la tercera posición en su sector, solo por detrás de Coca-Cola y Mahou San Miguel<sup>21</sup>.

21 Ranking Merco Empresas 2025: [merco.info/es/ranking-merco-empresas](https://merco.info/es/ranking-merco-empresas)



---

# 2.

## Licencia social para operar

Una acción social empresarial construida desde la coherencia reduce el riesgo de crisis derivadas de conflictos sociales, mejora la percepción de la empresa en las comunidades en las que está presente, agiliza la obtención de permisos y facilita que la organización opere en un entorno de mayor estabilidad. En otras palabras, refuerza su licencia social para operar, especialmente en sectores sensibles a la opinión pública, como la energía, las infraestructuras, la industria extractiva, la alimentación o la tecnología, entre otros.

Los estudios muestran que la acción social capaz de alinear la estrategia de la compañía con las prioridades locales favorece la legitimación del negocio ante la comunidad y su contexto, permitiendo incluso acceder a nuevos territorios y mercado<sup>22</sup>.

Por otro lado, la literatura reciente sobre licencia social para operar confirma que involucrar a los grupos locales de manera justa, equitativa y con capacidad de influir en las decisiones relacionadas con la cadena de valor, incrementa la legitimidad y aceptación social de las operaciones empresariales. Además, otras investigaciones y guías de IFC (*International Finance Corporation*) revelan que el compromiso estructurado con la comunidad —por ejemplo, a

través de herramientas de *community scorecards*<sup>23</sup> y de la inclusión de mujeres en la participación— fortalece la licencia social y mejora la gestión de riesgos operativos y reputacionales de los proyectos.

Asimismo, al facilitar el diálogo y el aprendizaje compartido con comunidades locales, sindicatos y ONG, se fortalece la confianza mutua entre los distintos actores. Esto reduce el descontento de la comunidad hacia la empresa, y con ello, la probabilidad de boicots, denuncias públicas o litigios. Además, mantener relaciones constructivas con instituciones públicas favorece la fluidez y eficacia de las negociaciones y acuerdos.

22 *Strategic Community Investment: A Good Practice Handbook for Companies Doing Business in Emerging Markets*, IFC (2010).

23 La *Community Scorecard* (CSC) es una herramienta ampliamente reconocida que facilita el diálogo estructurado y la construcción de planes de acción consensuados. Ha sido promovida e implementada con éxito a nivel mundial, principalmente por organizaciones públicas y del tercer sector, que actúan como facilitadores del proceso junto con la comunidad. Más información en: <https://ifcsia.org/community-scorecard/>



## Proyecto de Convivencia sostenible de Repsol, en el Lote 57 (Perú)

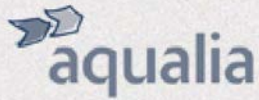
El caso de Repsol sirve como ejemplo de cómo la acción social responsable y la colaboración directa con comunidades nativas pueden contribuir a mantener la licencia social para operar. Mediante el Proyecto de Convivencia Sostenible, en el Lote 57<sup>24</sup>, en Perú, Repsol no solo realiza evaluaciones de impacto social y ambiental y mantiene un diálogo permanente con las comunidades, sino que también ha integrado a miembros de las propias comunidades en procesos de monitoreo social y medioambiental de sus operaciones.

En 2025, 45 monitores comunitarios fueron capacitados en gestión pública e hidrocarburos, monitoreo medioambiental y ofimática, lo que permitió que actores locales participaran activamente en la supervisión del cumplimiento de compromisos socioambientales. Además, participaron en encuentros nacionales y regionales con otros monitores del Bajo Urubamba, intercambiando experiencias que enriquecen tanto el proceso de aprendizaje como la labor que desempeñan.

Repsol ha establecido alianzas estratégicas con otras instituciones públicas y privadas para potenciar las capacidades de los monitores comunitarios en su papel como agentes de cambio locales.

Este enfoque colaborativo con la comunidad permite no solo generar empleo, sino también identificar y atender las inquietudes de la población antes de que puedan transformarse en reclamaciones o generar situaciones de conflicto social. De esta forma, se refuerza la confianza mutua, se empodera a la comunidad y se contribuye a la aceptación sostenida de la presencia y actividad de la empresa, elementos esenciales de la licencia social para operar. Como resultado, desde 2017 las operaciones del Lote 57 se han desarrollado sin crisis sociales que hayan afectado a la continuidad del negocio, lo que evidencia el impacto positivo de estos mecanismos de diálogo permanente y prevención de riesgos sociales.

24 El Lote 57 es un bloque de exploración y producción de petróleo en la región amazónica de Perú, operado por Repsol. Debido a la presencia de comunidades locales y pueblos indígenas, las operaciones en esta zona requieren una gestión ambiental y social cuidadosa y colaborativa, incluyendo programas de monitoreo comunitario, para asegurar la sostenibilidad de las actividades y la licencia social para operar. Más información en: <https://www.repsol.com/es/sostenibilidad/estrategia-sostenibilidad/contribucion-ods/casos-exito-repsol-ods/proyecto-convivencia-sostenible/index.cshtml>



## Aqualia, garantizando el derecho al agua a través de la acción social empresarial

Aqualia, presente en 19 países, trabaja para garantizar el acceso universal al agua y al saneamiento, derechos humanos esenciales reconocidos por la ONU. Su actividad se centra en reducir las brechas de acceso mediante soluciones inclusivas, alianzas institucionales y proyectos de impacto social.

Dentro de su Plan Estratégico, Aqualia implementa mecanismos tarifarios como bonos y tarifas sociales, diseñados junto a los ayuntamientos para proteger a los colectivos más vulnerables. En 2025, más de 4.000 contratos estaban acogidos a estos planes, beneficiando a más de 3,5 millones de personas con subsidios y tarifas subvencionadas, lo que sitúa a la empresa entre los operadores más inclusivos del sector.

A nivel internacional, Aqualia desarrolla también programas concretos: en Georgia cubre las facturas de agua de hogares de ancianos y casas de acogida; en Colombia distribuye agua potable en barrios con dificultades de abastecimiento; y en Senegal financia sondeos hidráulicos para garantizar el acceso al agua a comunidades vulnerables. Además, apoya la iniciativa *Step By Water*, promoviendo la resiliencia hídrica en España.

En 2025, Aqualia destinó 6,19 millones de euros a inversión social, de los cuales 2,10 millones de euros correspondieron a inversión directa en la comunidad como parte del valor económico distribuido. Esta actuación sostenida refuerza su licencia social para operar, evidenciada en una relación fluida con las comunidades, la ausencia de tensiones territoriales significativas y una percepción positiva y estable por parte de usuarios y ayuntamientos. Los programas educativos, los proyectos comunitarios y los mecanismos de escucha activa contribuyen a fortalecer la confianza local y anticipar posibles riesgos sociales.

La compañía, como operador privado de un servicio público esencial, demuestra así su vocación de generar valor social: garantizar el derecho al agua mediante soluciones equitativas, apoyar a colectivos vulnerables, actuar en zonas desabastecidas, mejorar la resiliencia hídrica y promover el uso responsable de un recurso imprescindible para la vida y la economía.



# 3.

## Atracción de talento y orgullo de pertenencia

La literatura sobre gestión de personas reconoce ampliamente el valor del compromiso social de las empresas en la plantilla y cómo esto contribuye a generar un mayor sentido de pertenencia entre sus empleados, así como efectos positivos en la cultura organizacional y la capacidad de atraer, motivar y fidelizar talento.

En un momento en el que la rotación laboral en España se sitúa en torno al 24,1%<sup>25</sup> en 2025 —en gran medida por la caída del compromiso y motivación de los empleados—, frente al 17% estimado en 2022<sup>26</sup>, conviene devolver el propósito corporativo al centro de la conversación. De acuerdo con un estudio de PwC España y Fundación Transforma España<sup>27</sup>, el 80% de los jóvenes entre 18 y 30 años prioriza trabajar en empresas con propósito y valores claros. Además, uno de cada tres solo se comprometería con una empresa que demuestre impacto positivo en la comunidad o el planeta y un 64% abandonaría una organización que no se alinea con sus principios éticos o ambientales.

Entre las distintas vías a través de las cuales las empresas pueden canalizar su compromiso social, el voluntariado corporativo se ha consolidado como una de las herramientas con mayores retornos tanto para los empleados como para las compañías. Ya años atrás, en el *Informe Voluntare* de 2018<sup>28</sup>, se observaba un impacto positivo en los trabajadores tras estas experiencias: su compromiso hacia la empresa aumentaba un 20% tras participar en actividades de voluntariado, junto con una mayor

sensación de crecimiento personal (+24%) y un refuerzo del propósito en el trabajo (+33%). Además, se señalaba una mejora de competencias profesionales, especialmente trabajo en equipo (87%), comprensión de la realidad social (81%) y habilidades comunicativas (68%). En definitiva, una combinación de las habilidades técnicas y habilidades personales, emocionales y de comunicación.

La edición 2025<sup>29</sup> del informe confirma la madurez y la integración estratégica del voluntariado corporativo en la gestión empresarial, esta vez desde el punto de vista de las compañías y con un enfoque más centrado en prácticas y resultados organizativos. Según *Voluntare*, casi el 97% de las empresas ofrecen voluntariado en horario laboral, el 77% moviliza a más del 10% de su plantilla y el 45% supera el 20% de participación de los empleados en acciones de voluntariado. Además, las compañías identifican como principales beneficios su contribución al desarrollo de competencias (97%), al orgullo de pertenencia y a la motivación (97,7%) y al fortalecimiento de la relación y el compromiso con la comunidad y el entorno (98,4%); y subrayan su alineación con valores corporativos (99,2%) y con necesidades de la comunidad (99,6%).

Otros estudios remarcan también la mejora de la reputación y del clima laboral, la capacidad de atracción de talento y el desarrollo de un equipo más inclusivo<sup>30</sup>, lo que favorece a su vez la gestión de la diversidad en la empresa y la eliminación de sesgos<sup>31</sup>.

25 *Employee Experience Report 2025*, Nailedt (2025).

26 *Informe de rotación laboral 2022*, Randstad Research (2022).

27 *Jóvenes y empresa: un nuevo contrato social*, PwC y Fundación Transforma España (2025).

28 *Aumentar el compromiso de los empleados a través del Voluntariado Corporativo*, *Voluntare* (2018).

29 *Estudio de la situación y evolución del voluntariado corporativo en organizaciones de Europa y Latinoamérica: Informe Voluntare*, *Voluntare* (2025).

30 *El Estado del Voluntariado Corporativo en España*, Fundación Adecco (2023).

31 *El potencial del voluntariado corporativo y la construcción de sociedades más diversas e inclusivas*, *Voluntare* en colaboración con la Fundación MAPFRE (2023).

## Fundación KPMG

---

### Fundación KPMG se une al Compromiso Integra para impulsar la empleabilidad

KPMG España forma parte desde 2022 de Compromiso Integra, la red de empresas comprometidas con el empleo socialmente responsable que impulsa Fundación Integra. A través de esta alianza, KPMG España ha implicado a sus profesionales en iniciativas de voluntariado corporativo con la Fundación —como Escuelas de Fortalecimiento, *Integratech* y el *mentoring Leadership for a Job*— que han mejorado la empleabilidad de 730 personas en exclusión social severa gracias a talleres formativos impartidos por 166 profesionales de la compañía.

Estas iniciativas no solo generan impacto social directo — hasta la fecha, más de 450 de las personas beneficiadas han logrado un empleo tras la formación —, sino que forman parte, junto con el resto de las iniciativas de voluntariado impulsadas desde Fundación KPMG, de una propuesta de valor para el empleado que favorece la atracción y fidelización de talento.

En su Informe de Impacto, KPMG España integra explícitamente la atracción y fidelización de talento como una dimensión estratégica de su gestión de personas, utilizando métricas como la tasa de rotación para evaluar su evolución a lo largo del tiempo. Este enfoque se refleja externamente en su reputación, ya que la firma ha sido reconocida como una de las empresas más atractivas para trabajar en su sector, en la 14ª edición del informe *Randstad Employer Brand Research*<sup>32</sup>.



32 Fuente: KPMG - Sala de Prensa: <https://kpmg.com/es/es/sala-prensa/notas-prensa/2023/09/kpmg-la-mas-atractiva-para-auditoria-consultoria.html> y en el Informe *Impacto de KPMG en España. El valor de nuestro desempeño sostenible en 2024*.



## “Piecitos Colorados”, el compromiso sostenido de Prosegur con la infancia y la educación

Fundación Prosegur impulsa desde hace 20 años el programa “Piecitos Colorados”, una iniciativa de cooperación al desarrollo centrada en mejorar la educación de calidad para niños y niñas en situación de vulnerabilidad. Actualmente, el programa está presente en 8 países de América Latina —Argentina, Chile, Colombia, Ecuador, Honduras, Paraguay, Perú y Uruguay— y beneficia cada año a miles de menores y a sus familias.

“Piecitos Colorados” se basa en un enfoque integral que combina la mejora de infraestructuras escolares, el desarrollo de proyectos innovadores educativos, el acceso a nuevas tecnologías, formación nutricional, el fomento del deporte y la concesión de becas para jóvenes con talento, con el objetivo de reducir el abandono escolar y mejorar las oportunidades de desarrollo futuro de los menores.

Uno de los pilares diferenciales del programa es la fuerte implicación de los profesionales de Prosegur. A lo largo de estos años, empleados de la compañía han participado activamente a través de iniciativas de voluntariado corporativo y acciones de sensibilización interna. Esta

movilización sostenida de la plantilla ha convertido el programa en un elemento clave de la cultura corporativa de Prosegur, reforzando el sentido de pertenencia y alineando a los equipos en torno a un propósito compartido.

Además del impacto social directo —reflejado en la mejora de la permanencia escolar— el programa contribuye a ampliar las aspiraciones y horizontes de los niños y niñas, abriéndoles la puerta a nuevas oportunidades de desarrollo personal y educativo. “Piecitos Colorados” se ha consolidado como una estrategia de cohesión interna y reputación corporativa, posicionando a Prosegur como una compañía comprometida con el desarrollo de las comunidades en las que opera y con la generación de valor social a largo plazo.





## Leroy Merlin, el voluntariado corporativo como motor de compromiso y reconstrucción comunitaria

Uno de los objetivos de la estrategia de Leroy Merlin, "Somos líderes de un futuro positivo" para 2025 era impulsar su compromiso con la acción social a través de un indicador clave: que el 8% de la plantilla se involucrara en actividades de voluntariado social y medioambiental.

Este objetivo se consiguió, alcanzando un 13,44%, lo que se traduce en la implicación de 2.430 voluntarios únicos y 4.271 participaciones en actividades de voluntariado. Estos resultados mostraron y reforzaron la relación entre compromiso social e implicación de los empleados.

En el marco de la cuarta edición del programa Hogares Dignos, Leroy Merlin creó una línea de ayudas específica, dotada con 200.000 euros, destinada a contribuir a la reconstrucción de los municipios más afectados por la DANA que azotó Valencia en octubre de 2024, mediante proyectos de reforma y rehabilitación de espacios para personas en situación de vulnerabilidad.

Un ejemplo de ello fue el trabajo conjunto entre el equipo de profesionales de Leroy Merlin Aldaia, la Fundación Gomaespuma y el centro de voluntariado de La Cantina, que logró que 140 alumnos volvieran a la normalidad en su colegio tras la catástrofe.

Esta acción, junto a otras iniciativas enmarcadas en la estrategia de impacto positivo de la compañía, sigue reforzando la reputación de la empresa, que ocupa el puesto 14 entre las 100 mejores empresas en atracción y retención del talento según Merco Talento, además de figurar, por cuarto año consecutivo, entre las mejores empresas en las que trabajar según Forbes<sup>33</sup>.



---

# 4.

## Promoción de la innovación y desarrollo de nuevas líneas de negocio

La acción social puede convertirse en un motor de innovación para las empresas en la medida en que las pone en contacto directo con realidades sociales diversas y con necesidades que permanecen fuera de los circuitos habituales del mercado.

Esta aproximación permite identificar problemas no resueltos, comprender mejor a colectivos tradicionalmente invisibilizados y generar aprendizajes que difícilmente emergerían desde una lógica exclusivamente interna o comercial. En este sentido, la acción social no solo amplía la mirada de la organización, sino que también actúa como un espacio de exploración y generación de conocimiento con potencial transformador.

Desde esta base, la innovación impulsada por la acción social puede materializarse, en primer lugar, en el desarrollo o la adaptación de productos y servicios orientados a cubrir necesidades no atendidas de determinados colectivos. La colaboración con ONG y con comunidades o personas en situación de vulnerabilidad —como personas con bajos niveles de renta, con discapacidad, personas mayores con dificultades para utilizar determinados productos o colectivos con barreras culturales o lingüísticas— puede dar lugar a nuevas soluciones que amplíen el acceso, reduzcan desigualdades y, al mismo tiempo, abran oportunidades para nuevas líneas de negocio con impacto social.

Esta innovación también puede producirse en los procesos internos de las organizaciones e impulsar nuevas formas de producir, distribuir, financiar o gestionar, favoreciendo modelos más inclusivos y adaptados a contextos complejos. Iniciativas como la colaboración con emprendedores locales, la incorporación de sistemas de pago móvil o la adopción de modelos de gestión más flexibles permiten llegar a la comunidad de manera más eficaz, especialmente a aquellos colectivos que han quedado tradicionalmente excluidos de los canales convencionales.

En conjunto, responder a estas necesidades sociales no solo genera impacto directo en la comunidad, sino que también refuerza la capacidad innovadora de la empresa y enriquece su capital de conocimiento como un activo estratégico.





## Fundación CODESPA y Carrefour, acción social para impulsar el crecimiento inclusivo

Un ejemplo ilustrativo de cómo una iniciativa de acción social puede derivar en una oportunidad de desarrollar nuevas líneas de negocio es la alianza entre CODESPA y Carrefour España. En 2003, ambas organizaciones pusieron en marcha el programa *Comercio Solidario*, que combinaba cooperación al desarrollo y voluntariado corporativo. A través del programa de voluntariado de CODESPA 'Profesionales para el Desarrollo', empleados de Carrefour participaron directamente en iniciativas en Ecuador, apoyando a pequeños productores agrícolas para mejorar sus procesos de producción, logística, embalaje y planificación, con el objetivo de adaptar sus productos a los estándares de calidad exigidos por la cadena de distribución. Esta intervención permitió integrar a agricultores vulnerables en la cadena de suministro de Carrefour, transformándolos en proveedores reales del grupo.

Como resultado de este proceso, Carrefour identificó una oportunidad de mercado en España vinculada al crecimiento de la población migrante latinoamericana, especialmente ecuatoriana, que demandaba

alimentos latinoamericanos como quinoa y otro tipo de cereales. En 2006, la compañía incluyó estos productos en 50 hipermercados españoles, dirigida principalmente a los llamados "clientes nostálgicos", es decir, personas migrantes interesadas en consumir productos de su país de origen.

La iniciativa generó beneficios en la comunidad —incremento de ingresos para cerca de 2.000 familias campesinas— y, al mismo tiempo, abrió una nueva línea de negocio rentable para Carrefour, demostrando que el voluntariado corporativo y la acción social, cuando se integran en el modelo empresarial, pueden actuar como motor de innovación, desarrollo de productos y creación simultánea de valor económico y social.

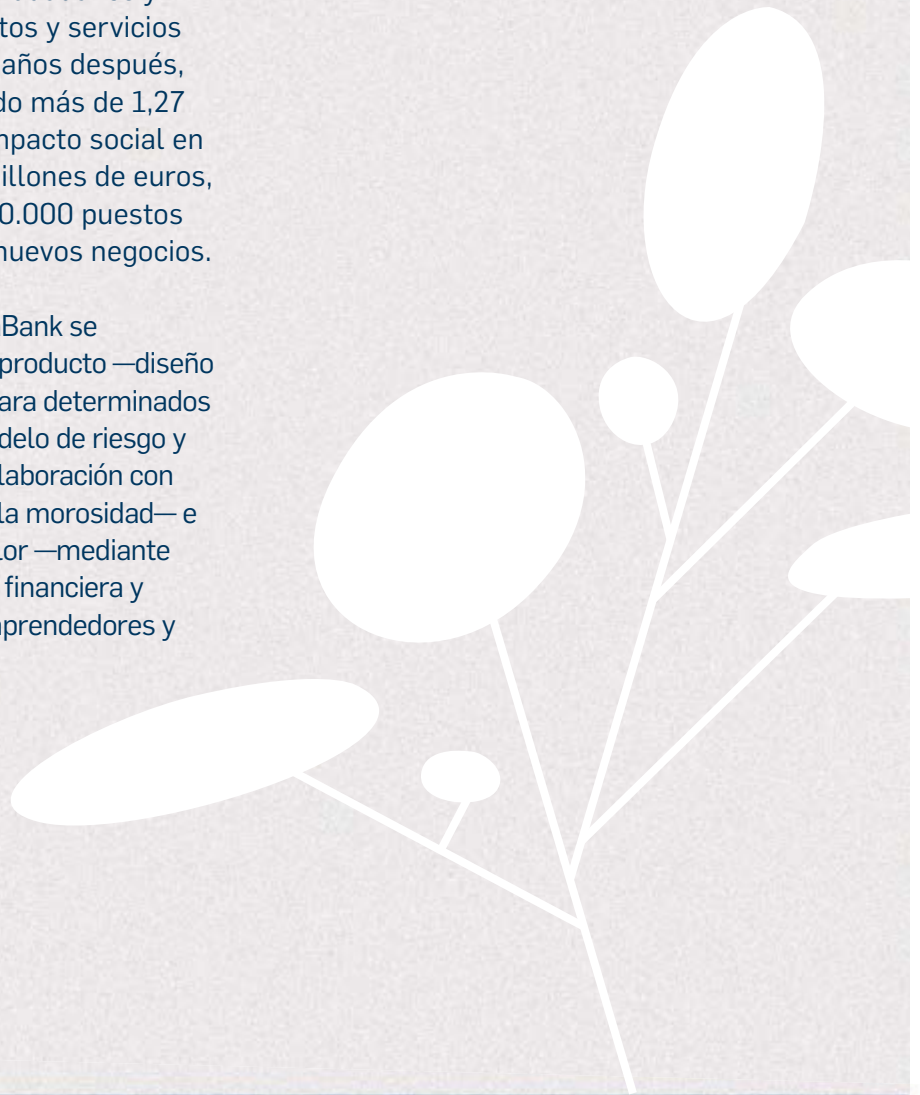




## Microbank de CaixaBank, innovación financiera para el impacto social y la inclusión

Microbank, “el banco social de CaixaBank”, nació en 2007 para atender necesidades no cubiertas por el sistema tradicional en el acceso de numerosos ciudadanos y pequeños negocios a productos y servicios financieros. En 2022, quince años después, MicroBank ya había financiado más de 1,27 millones de proyectos con impacto social en España, por más de 8.000 millones de euros, contribuyendo a cerca de 300.000 puestos de trabajo y más de 96.000 nuevos negocios.

El compromiso social de CaixaBank se convierte así en innovación de producto —diseño de microcréditos específicos para determinados colectivos—, innovación de modelo de riesgo y distribución —a través de la colaboración con entidades sociales para evitar la morosidad— e innovación en propuesta de valor —mediante formación activa en educación financiera y capacitación empresarial a emprendedores y colectivos vulnerables—.





## Club Atlético de Madrid, innovación para un fútbol más inclusivo

En 2024, el encuentro de la UEFA Champions League entre el Club Atlético de Madrid y el Lille OSC francés se sumó al compromiso impulsado por World Football Summit e Integrated Dreams y organizó el *Partido más inclusivo*. El objetivo principal de esta iniciativa era visibilizar la importancia de mejorar la accesibilidad en este deporte, dando la oportunidad a estos aficionados de formar parte de un partido de fútbol en igualdad de condiciones.

La iniciativa<sup>34</sup>, liderada por el Atlético de Madrid, buscó reflejar dentro y fuera del estadio la diversidad presente en la sociedad, teniendo en cuenta que alrededor de 1.300 millones de personas viven con alguna discapacidad, aproximadamente el 16% de la población mundial.

Durante el encuentro, se implementaron diversas medidas de accesibilidad que permitieron una experiencia inclusiva para todos los asistentes. Se ofreció un comentario audio descriptivo accesible desde el móvil, que permitió a los aficionados con discapacidad visual seguir el partido desde sus asientos mediante un enlace enviado con la entrada.

Además, se habilitó una *Fan Zone* con deporte adaptado y participación abierta, en la que los asistentes pudieron practicar fútbol en silla de ruedas, fútbol para personas ciegas y otras actividades previas al partido. También se desarrollaron actividades de concienciación vinculadas a ColorADD<sup>35</sup> para personas con daltonismo, y una intérprete de lengua de signos retransmitió en directo el himno y la alineación. Asimismo, se dispuso un palco adaptado para personas con autismo, garantizando que todos los públicos pudieran disfrutar del encuentro de manera cómoda y accesible.

En 2025, el club, junto a Telefónica, puso en marcha *Movistar Touch*, un proyecto piloto para aficionados con discapacidad visual que sumó a la narración audio descriptiva la posibilidad de seguir la ubicación del balón gracias a una tableta háptica. El estadio del Atlético de Madrid se convirtió en el primero de LaLiga en albergar una experiencia inmersiva de estas características. En la actualidad, el Atlético de Madrid ofrece narración audio descriptiva en todos los partidos que disputa en el Riyadh Air Metropolitano.

34 Más información acerca de la iniciativa en el artículo "Diversidad 1. 1 inclusión: el fútbol juega su partido más importante", de Igluu Magazine. <https://igluu.es/atletico-de-madrid-lille-partidos-inclusivos-diversidad-inclusion/>

35 ColorADD es un sistema de codificación de colores diseñado para personas con daltonismo (incapacidad para distinguir algunos colores). Utiliza símbolos simples que representan los colores y sus combinaciones, de modo que alguien con daltonismo pueda identificar colores en señales, mapas, gráficos, ropa, productos o cualquier elemento visual codificado por color.

# 5.

## Acceso a financiación

Otro beneficio derivado de la acción social es la posibilidad de acceder a instrumentos de financiación —como fondos con criterios ESG o de inversión de impacto, bonos verdes, entre otros— en condiciones más favorables para las empresas.

En los últimos años, se ha consolidado en España una tendencia clara hacia la inversión sostenible: los fondos con criterios ESG representan ya cerca del 37% del patrimonio total en fondos de inversión y crecen a un ritmo superior al 24% anual<sup>36</sup>. A ello se suma el crecimiento del mercado de inversión de impacto, que en España alcanzó en 2023 unos 3.257 millones de euros, con más de 1.500 millones en inversión directa. Estas cifras reflejan el desarrollo de un ecosistema de capital cada vez más orientado a generar impacto social y ambiental positivo y medible.

Este impulso se ha visto reforzado en 2025 por instrumentos públicos específicos, como el Fondo de Impacto Social (FIS), gestionado por COFIDES<sup>37</sup>, cuyo objetivo es fortalecer la inversión de impacto en España y atraer capital público y privado hacia proyectos con impacto social y ambiental. El FIS apoya a empresas, fondos y proyectos en ámbitos como la empleabilidad de colectivos vulnerables, la vivienda asequible o la inclusión social, y hasta el momento ha movilizó más de 255 millones de euros<sup>38</sup>. En paralelo, las empresas han respondido a esta tendencia: más del 90% de las grandes compañías en

España cuentan con sistemas integrales de gestión de riesgos y ética, y vinculan la retribución variable de la alta dirección a indicadores ESG<sup>39</sup>.

En el sector bancario, los principales grupos financieros españoles ofrecen préstamos vinculados a la sostenibilidad (*Sustainability Linked Loans*), en los que el tipo de interés se asocia al cumplimiento de objetivos ambientales, sociales o de gobernanza. En entidades como BBVA, por ejemplo, estas operaciones incorporan bonificaciones cuando se mejora el desempeño en indicadores ESG.

Dentro de estos préstamos, los criterios de carácter social incluyen tanto métricas relacionadas con la gestión de personas —diversidad, equidad e inclusión, salud y seguridad laboral, formación, entre otras— como indicadores de acción social e inversión en la comunidad.

Por su parte, el Instituto de Crédito Oficial (ICO) también orienta financiación hacia iniciativas con impacto social, ampliando las opciones de deuda y capital para empresas que desarrollan proyectos con impacto creíble y medible a través de sus fondos AXIS<sup>40</sup>. Asimismo, las líneas ICO Empresa y Emprendedores (2024-2026), junto con los programas de avales, mejoran las condiciones de acceso a financiación para aquellas compañías que cumplen criterios de elegibilidad social<sup>41</sup>.

36 Fuente: FINECT. Más información en: <https://www.finct.com/usuario/eduardogarcia/articulos/el-patrimonio-de-los-fondos-espanoles-esg-aumento-un-24-en-2024>

37 COFIDES es la sociedad estatal especializada en gestión de fondos públicos de inversión.

38 Europa Press Economía y Finanzas.

39 Fuente: FINECT. Más información en: <https://www.finct.com/usuario/eduardogarcia/articulos/el-patrimonio-de-los-fondos-espanoles-esg-aumento-un-24-en-2024>

40 Ministerio de Economía, Comercio y Empresa – Capital Riesgo Axis. Más información en: [https://www.ico.es/financiacion\\_empresarial/capital\\_riesgo](https://www.ico.es/financiacion_empresarial/capital_riesgo)

41 Ministerio de Hacienda. Más información en: <https://www.hacienda.gob.es/gl-ES/Prensa/Noticias/Paginas/2025/20250624-NP-CM-CONVENIO-ICO-VERDE.aspx?>

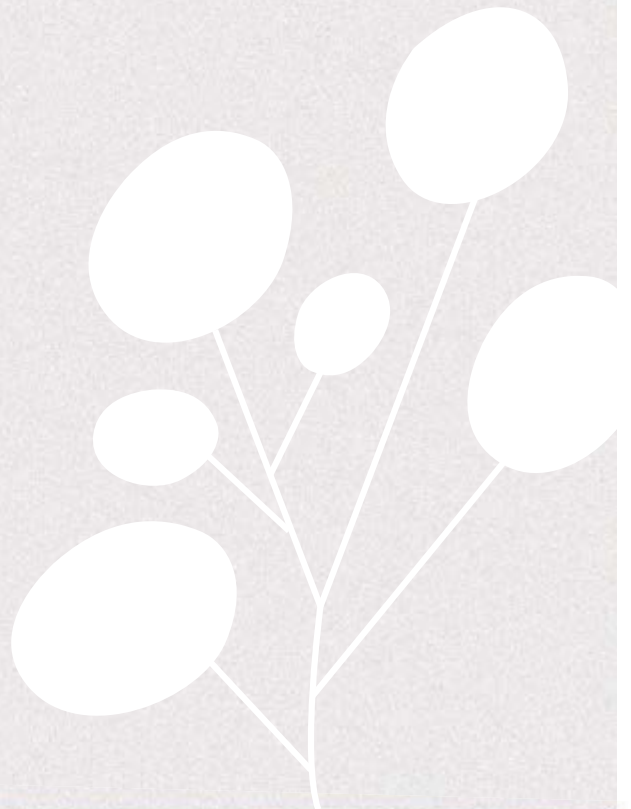


## SQRUPS, retail con propósito como modelo de impacto social

Un ejemplo de cómo la acción social en la comunidad puede contribuir a abrir oportunidades de financiación es el caso de SQRUPS, empresa de *retail* de impacto que articula su actividad en torno a la reducción del desperdicio y la generación de valor social a nivel local.

A través de sus tiendas, SQRUPS no solo ofrece productos a precios accesibles y oportunidades laborales a personas en situación de vulnerabilidad, sino que también promueve hábitos de consumo responsables y contribuye a la concienciación ciudadana sobre la reutilización de recursos. Además, su implantación en barrios y comunidades locales favorece la dinamización económica del entorno y el acceso a bienes básicos para colectivos diversos.

Estas iniciativas de acción social, visibles y coherentes en su relación con la comunidad, reforzaron la credibilidad del proyecto ante financiadores orientados al impacto, facilitando el acceso de SQRUPS a financiación por parte de Global Sustainability Impact Investments (GSII). En este sentido, el planteamiento de negocio de SQRUPS, unido a su compromiso social demostrado a través de su operativa cotidiana y su conexión con necesidades reales del entorno, actuaron como elementos clave para generar confianza y atraer inversión.





## La perspectiva de los inversores de impacto, el caso de Global Social Impact Investments

Las gestoras de inversión de impacto, como Global Social Impact Investments (GSII), incorporan en su cartera iniciativas en las que el impacto en la comunidad constituye un elemento determinante a la hora de valorar la inyección de capital. Desde esta perspectiva, la capacidad de un proyecto para generar beneficios sociales y territoriales sostenibles se considera un factor clave de viabilidad a medio y largo plazo. Un ejemplo de ello es la inversión en un hotel rural situado en una zona despoblada de la denominada "*España vaciada*", donde la actividad empresarial no solo responde a criterios económicos, sino también a necesidades estructurales del entorno.

En este tipo de contextos, iniciativas como los hoteles rurales actúan como motores de desarrollo económico y cohesión social de la comunidad, al generar empleo estable, priorizar el aprovisionamiento de productos

locales y favorecer el asentamiento de trabajadores y sus familias en la zona. Para inversores de impacto como GSII, este arraigo territorial y la contribución directa al bienestar comunitario reducen riesgos, fortalecen la legitimidad del proyecto y aumentan su potencial de sostenibilidad en el tiempo. De este modo, la acción social integrada en el propio modelo de negocio —a través de la revitalización del territorio y la implicación con la comunidad local— se convierte en la base sobre la que se justifica la decisión de inversión, evidenciando que el impacto comunitario puede ser un criterio central en la asignación de capital.



# 6.

## Gestión de potenciales riesgos de negocio

Más allá del impacto financiero, la acción social puede aportar otros beneficios de negocio en la medida en que permite conocer y gestionar riesgos potenciales derivados del contexto socioeconómico.

El conocimiento profundo del entorno en el que opera la compañía le permite anticipar cambios y liderar la transición de su propio sector. De este modo, puede transformar una amenaza potencial en una oportunidad: ya sea para reforzar y mantener sus operaciones actuales o para abrirse a nuevos consumidores e incorporar nueva fuerza laboral al mercado.

Por ejemplo, la falta de talento específico en un territorio y la ausencia de relevo generacional en áreas operativas fundamentales para la empresa pueden dificultar el reemplazo de personal a medio y largo plazo. Ante este riesgo, la acción social puede canalizarse en programas de formación e inserción laboral para colectivos vulnerables que redunden en la contratación de estas personas en la empresa o en otras del sector. De este modo, el impacto para la sociedad va de la mano del beneficio para la empresa.



### Fundación Mahou San Miguel, inversión en talento joven para fortalecer la cadena de valor

Desde su conocimiento de los sectores en los que está presente, Fundación Mahou San Miguel impulsa el acceso a la formación especializada de personas que lo necesitan. Acompaña y orienta a los jóvenes que se forman a través de sus programas en el desarrollo de sus carreras profesionales. En concreto, desarrolla Creamos Oportunidades en Hostelería y Turismo, un proyecto de formación

profesional para el empleo único, destinado a impulsar la carrera de jóvenes con talento y convertirlos en los profesionales de la hostelería del mañana. Actualmente se imparte en 14 centros educativos de 11 provincias españolas y han contribuido a la formación de más de 2.000 jóvenes, logrando un 95% de inserción laboral.

Estas iniciativas permiten a Mahou San Miguel anticipar y mitigar un riesgo estructural para su actividad: la escasez de profesionales cualificados en la cadena de valor hostelera.



## Grupo Dia, impulsando la profesionalización del sector desde la acción social empresarial

La acción social puede desempeñar un papel clave en la gestión de riesgos estructurales de las empresas, especialmente cuando se trata de garantizar la disponibilidad de talento cualificado en un entorno laboral dinámico y con alta rotación. Un ejemplo es la iniciativa impulsada por Grupo Dia en colaboración con OMAT, que ha implementado un proceso de acreditación oficial de competencias profesionales para sus empleados. Esta iniciativa no solo mejora la empleabilidad y el desarrollo profesional de la plantilla, sino que también impulsa la profesionalización del sector en su conjunto y contribuye a elevar los estándares de cualificación en el ámbito del comercio minorista. Al mismo tiempo, ayuda a la empresa a mitigar un riesgo para su modelo de negocio: contar con personal cualificado y formalmente acreditado en un sector cada vez más exigente desde el punto de vista operativo.

A través de este proceso, Dia valida la experiencia adquirida por empleados que no disponen de una titulación formal en áreas

clave como ventas y gestión comercial. De este modo, los trabajadores pueden obtener una certificación oficial, reforzando su empleabilidad presente y futura, mientras la empresa asegura que su equipo dispone de las competencias necesarias para afrontar los retos diarios. En un contexto de alta rotación, esta acreditación contribuye además a la retención del talento y a la motivación de los empleados, al ofrecerles un itinerario claro de desarrollo profesional y reconocimiento de sus capacidades.

Asimismo, esta iniciativa refuerza la resiliencia organizativa y la competitividad de la compañía. Al promover la profesionalización de sus equipos y del propio sector, Dia no solo garantiza una mayor calidad de servicio, sino que también reduce el riesgo de futuras brechas de talento. Construir una base sólida de profesionales preparados para responder a los cambios del mercado se convierte así en una estrategia clave para sostener la eficiencia operativa y la continuidad del negocio. En este sentido, la acción social no solo genera valor para las personas, sino que también contribuye a la sostenibilidad empresarial, posicionando a Dia como una organización mejor preparada para afrontar los desafíos futuros.





4.

# Claves para la acción

# Claves para la acción



A continuación, se presentan algunas claves para que las empresas avancen hacia una acción social más estratégica, coherente, transformadora y capaz de responder a los desafíos actuales y de generar valor, tanto para la sociedad como para el negocio.

## 1. Alinear la estrategia social con el propósito y la estrategia de negocio

Muchas empresas combinan dos enfoques complementarios en su acción social. Por un lado, la acción social puede entenderse como parte de la responsabilidad ciudadana corporativa: una respuesta desinteresada orientada a las necesidades del entorno, que refleja la sensibilidad de la empresa ante el contexto inmediato (“aquí y ahora”) y su compromiso con los principales retos sociales del momento. Por otro lado, cuando la acción social se vincula al propósito corporativo, al *know-how* y a la estrategia de negocio, resulta más fácil generar valor compartido y un impacto sostenible en el tiempo.



En su enfoque más estratégico, estas iniciativas buscan contribuir a cambios duraderos mediante proyectos que abordan causas estructurales, como la desigualdad digital, el desempleo juvenil o la cohesión social, empleando métodos innovadores con potencial de réplica. Diseñar los proyectos a partir de las necesidades reales del territorio permite integrar de manera efectiva las capacidades clave de la empresa, incluyendo talento, reputación, relaciones con reguladores y la red de proveedores y clientes, lo que se traduce en un impacto más consistente y relevante para la comunidad. Definir con claridad el propósito de cada iniciativa, ya sea responder a una urgencia social o contribuir a un reto estructural ligado al negocio, ayuda a evitar dispersión y a mantener la coherencia de la acción social en su conjunto.

Cuando la acción social forma parte de la identidad corporativa, resulta fundamental construir una cultura compartida en torno a ella, integrándola en distintas áreas y niveles de la organización y acercándola al día a día de los empleados. En este contexto, la implicación de la alta dirección es determinante: su liderazgo marca el tono, actúa como ejemplo e impulsa la participación de la plantilla a través de voluntariado corporativo, donaciones económicas o en especie, así como mediante mecanismos de inversión y financiación.

## 2.

### Profesionalizar la acción social para su posicionamiento y continuidad en el tiempo

Como parte inseparable de la identidad y del propósito corporativo, la acción social puede —y debe— avanzar hacia una mayor profesionalización dentro de la empresa. Esto supone aplicarle un rigor estratégico similar al del resto de áreas, empezando por una decisión clave: en qué temas concentrar los esfuerzos. En lugar de intentar abarcarlo todo, suele ser más eficaz priorizar aquellos ámbitos en los que la empresa puede aportar más valor, a diferencia de otros actores, utilizando criterios habituales de gestión como la eficacia, la eficiencia, la pertinencia y la coherencia, y establecer relaciones estratégicas.

Con ese foco definido, el siguiente paso es planificar. Esto implica asignar recursos humanos y presupuestarios, formar al equipo responsable y calendarizar los proyectos, además de establecer objetivos y una metodología de medición de impacto. Un plan robusto incorpora compromisos plurianuales y metas claras de mejora del desempeño, con indicadores que permitan —en la medida de lo posible— ajustar la inversión en función de los resultados.

En última instancia, profesionalizar la acción social requiere definir objetivos claros, medibles y realistas, y diseñar mecanismos que garanticen continuidad. Aunque las respuestas puntuales ante emergencias siguen siendo necesarias, el impacto más transformador suele lograrse cuando las iniciativas se plantean con vocación de permanencia, aprendizaje y mejora continua.

# 3.

## El voluntariado corporativo y la asistencia técnica como palanca estratégica del impacto positivo

Incorporar la asistencia técnica y el apoyo no financiero en las iniciativas de acción social supone un salto cualitativo en la contribución empresarial al desarrollo comunitario. Como subraya la Cátedra de Impacto Social de Comillas<sup>42</sup>, la asistencia técnica puede actuar como un verdadero catalizador del impacto: fortalece capacidades organizativas y crea las condiciones para que las soluciones se consoliden y puedan escalarse. Más allá de la aportación económica, este tipo de apoyos incide en ámbitos críticos —como la gestión, gobernanza, medición de impacto o diseño de modelos— y con ello, multiplica los resultados y reduce dependencias estructurales de financiación externa.

En este marco, el voluntariado corporativo constituye una vía especialmente eficaz para canalizar esa asistencia técnica por parte de los empleados, de forma organizada y alineada con el propósito empresarial. Cuando se plantea como un programa estructurado —y no como una acción puntual o testimonial— permite poner al servicio de los proyectos las capacidades que difícilmente se cubren solo con recursos económicos: conocimiento técnico, experiencia sectorial, relaciones y competencias digitales, financieras o de gestión. Así, el voluntariado se convierte en un mecanismo de transferencia de valor de las empresas que refuerza a las entidades sociales y comunidades, y mejora la eficacia de las iniciativas.

Una clave para maximizar este enfoque es asegurar que el talento aportado deje capacidad instalada en el territorio. Para ello, la asistencia técnica y el voluntariado deben diseñarse con una clara vocación formativa y con un plan de traspaso de conocimientos a profesionales, entidades y colectivos locales. Programas de formación, mentoría y acompañamiento, así como el desarrollo de herramientas y metodologías, ayudan a que el aprendizaje no se acabe con la intervención de la empresa, sino que se integre en el tejido social y fortalezca la autonomía, la resiliencia y la capacidad de adaptación a largo plazo de las comunidades locales.

Además, integrar el apoyo no financiero —y, en particular, el voluntariado— en una estrategia coherente de acción social también genera beneficios dentro de la propia empresa. La implicación directa de las personas trabajadoras en proyectos con impacto real favorece la conexión con el propósito, el desarrollo de competencias de los empleados y su orgullo de pertenencia, tal y como se recoge en el capítulo 3 de este informe. Al mismo tiempo, contribuye a construir relaciones de confianza con los actores sociales y el territorio. Desde esta perspectiva, el apoyo no financiero no es un complemento: es una palanca estratégica para impulsar un rol transformador, alineando impacto social, aprendizaje organizativo y sostenibilidad de las soluciones en el tiempo.

42 Apoyo no financiero: la asistencia técnica en la inversión de impacto, Cátedra de Impacto Social de Comillas (2022).

# 4.

## Medir y comunicar el impacto fortalece la confianza

Como se señalaba en el capítulo 2 de este informe “*De la intención a la contribución: cómo medir la acción social en la comunidad*”, medir no es un trámite para el *reporting*: permite comprender mejor el impacto, tomar decisiones con criterios objetivos y, en última instancia, gestionar la acción social de manera más eficaz.

Para que la medición sea realmente útil, el sistema de medición debe cumplir algunos requisitos. El primero es definir la Teoría del Cambio de la acción social para ordenar y dar coherencia al proceso de medición respondiendo a las preguntas: ¿qué problema social quiero abordar?, ¿en qué iniciativas y proyectos se concreta?, ¿qué resultados se esperan y qué impacto busco lograr? Para aterrizarlo, resulta especialmente útil apoyarse en herramientas, marcos e indicadores de referencia, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible y seguir estándares europeos, como los propuestos por las directivas en materia de sostenibilidad (CSRD, CSDDD o las salvaguardas sociales de la taxonomía medioambiental).

También es necesario incorporar indicadores de resultados e impacto, y no quedarse únicamente en métricas de actividad o de *outputs* (efectos) —tales como la inversión financiera o las horas de voluntariado— que, aunque relevantes, no explican por sí solas qué cambia y para quién.

Por último, comunicar y sensibilizar dentro y fuera de la organización para facilitar la comprensión de qué se hace, con quién se hace, qué se consigue y qué cambia después de este proceso de medición.

En un contexto en el que, como se ha mencionado previamente, la empresa es uno de los actores que más competente se le presupone, y estando a su vez en el punto de mira, la necesidad de transparencia es aún mayor. Por eso, objetivos, criterios, resultados y límites no solo deben medirse con rigor; también han de comunicarse de forma clara y honesta. Esta transparencia ayuda a prevenir prácticas de “lavado” —social o reputacional— que erosionan la credibilidad tanto de la empresa como del ecosistema social. En otras palabras: medir el impacto es una condición necesaria, pero no suficiente; comunicarlo con honestidad, reconociendo los logros y también los límites o las dificultades, es clave para construir confianza y evitar narrativas simplificadas o instrumentalizadas.

# 5.

## Potenciar una acción social en alianza y con soluciones ajustadas a la realidad

Para diseñar proyectos de acción social sólidos y pertinentes, es clave partir de un conocimiento profundo del contexto comunitario: identificar las necesidades sociales existentes y comprender quiénes actúan en el territorio. Este ecosistema suele estar formado por diferentes organizaciones: administraciones públicas, fundaciones comunitarias, ONG y entidades sociales, empresas, referentes sociales, el entorno académico, agentes de la economía social y asociaciones sindicales. Como subraya la Asociación Española de Fundaciones (AEF)<sup>43</sup>, comprender esta “arquitectura local” resulta determinante para articular respuestas más ajustadas a la realidad y con mayor legitimidad social.

43 Guía para la creación y fortalecimiento de una fundación comunitaria, AEF (2023).

Este análisis no se limita a “mapear” actores: implica observar cómo se relacionan, qué dinámicas de trabajo ya existen y cuáles son los equilibrios de confianza entre ellos. Contar con esta lectura del territorio ayuda a identificar socios estratégicos y a anticipar retos, tensiones o posibles riesgos<sup>44</sup> desde el inicio.

En este marco, las iniciativas que mejor funcionan suelen apoyarse en modelos de colaboración con organizaciones presentes en el territorio y con conocimiento local. En la práctica, avanzar hacia una acción social más eficaz requiere evolucionar desde intervenciones aisladas hacia contribuciones coordinadas en torno a causas compartidas, donde el impacto colectivo prevalezca sobre la visibilidad individual.

## 6. Apostar por la acción social como vía de innovación en las empresas

La acción social puede convertirse en una palanca de innovación porque invita a la empresa a observar su entorno desde la perspectiva de las necesidades reales, y no únicamente desde la del producto o el servicio que ofrecen. Al implicarse en desafíos sociales concretos —empleabilidad, inclusión, acceso a servicios, salud financiera, transición justa, etc.— la empresa puede identificar necesidades no cubiertas que afectan a determinados colectivos. Muchas de esas carencias también señalan brechas del mercado y, por tanto, nuevas oportunidades.

Este aprendizaje abre espacio para rediseñar propuestas de valor, o modelos de colaboración con otros actores. En esta línea, un

informe de PwC y Ashoka<sup>45</sup> sitúa el emprendimiento social como generador de soluciones replicables y de impacto sistémico, precisamente por su orientación a resolver problemas complejos que requieren enfoques distintos y más innovadores.

Esta innovación, además, rara vez se logra en solitario. La colaboración multiactor —entre empresa, tercer sector, administración pública, empresa social, academia, inversores, entre otros— permite combinar capacidades complementarias: conocimiento del territorio, legitimidad social, tecnología, financiación, diseño centrado en las personas y capacidad de escalado.

Por último, el reto de conectar estrategias corporativas globales con necesidades locales —que muchas empresas señalan como una dificultad— puede convertirse en un motor de innovación. Obliga a crear mecanismos de escucha y aprendizaje en el territorio, probar soluciones en piloto y adaptar procesos internos (gobernanza, toma de decisiones, compras, alianzas, indicadores) para responder con agilidad. Cuando estos aprendizajes se sistematizan, la empresa no solo mejora su intervención local, sino que puede escalar prácticas efectivas a otras geografías y fortalecer nuevos modelos de colaboración territorial.

45 Reforzar la legitimidad, la reputación y la confianza en las ONG, ESADE Instituto de Innovación Social (2024).

44 Retos del emprendimiento social en España y su contribución para el cumplimiento de los ODS, PwC y Ashoka (2020).

# 7.

## Combinar filantropía con otros tipos de financiación

La donación sigue siendo insustituible para responder a necesidades urgentes, sostener bienes públicos o apoyar causas que no generen retornos financieros. No obstante, como se expone en este informe, la acción social empresarial está evolucionando hacia enfoques más estratégicos: orientados a necesidades sociales comunes a las prioridades de las empresas, utilizando las propias capacidades y con una contribución más integrada en la gestión empresarial. Es en este marco, se puede combinar la donación con otros nuevos instrumentos de financiación: inversión de impacto, *venture philanthropy* o modelos de financiación combinada (*blended finance*) o financiación a medida.

Estos modelos híbridos de financiación pueden combinarse: la donación puede cubrir etapas tempranas, asistencia técnica, fortalecimiento organizativo o pilotos, mientras que instrumentos reembolsables o de capital pueden integrarse en etapas posteriores para financiar el crecimiento, la tecnología o expansión de la iniciativa, reduciendo la dependencia y mejorando la escalabilidad cuando el modelo lo permite.

En cualquier caso, esta combinación no es solo un cambio financiero, sino un enfoque nuevo que requiere formación, intermediación, gobernanza y socios capaces de sostener modelos híbridos con rigor y legitimidad. La eficacia de estos modelos depende de su integración con capacidades técnicas, una gobernanza clara y alianzas sólidas en el territorio, evitando que los instrumentos financieros se conviertan en un fin en sí mismos.





5.

# Conclusiones

# Conclusiones



La acción social empresarial se encuentra en un momento decisivo. En un contexto marcado por diversas crisis, polarización y una creciente desconfianza hacia las instituciones tradicionales, las empresas destacan como actores capaces de generar una contribución real y un impacto positivo. Su papel ya no se limita a la creación de valor económico: hoy se espera de ellas una implicación activa en el bienestar social y en el fortalecimiento de los territorios en los que operan.

Asumir esta responsabilidad no es una opción reputacional, sino una condición cada vez más ligada a la legitimidad, la competitividad y la sostenibilidad del propio negocio. Los análisis desarrollados —especialmente en el entorno anglosajón— coinciden en señalar que la acción social empresarial se encuentra en un punto de inflexión. Las empresas necesitan dar un salto: pasar de iniciativas puntuales, reactivas y dispersas a estrategias más maduras, basadas en datos, sostenibles en el tiempo y conectadas de forma clara con su propósito y con su modelo de negocio.

Para avanzar en esta dirección resulta imprescindible compartir un lenguaje común. Ordenar, clarificar y consensuar conceptos y marcos de referencia permite mejorar la calidad de las intervenciones, aprender colectivamente y orientar mejor la toma de decisiones. Sin ese marco compartido, resulta difícil comparar, mejorar o escalar las iniciativas, y se debilita la capacidad transformadora de la acción social. Antes de definir prioridades de

actuación, conviene reconocer los retos que hoy marcan la agenda. El primero es mantener —e incluso reforzar— los presupuestos de acción social, también en ciclos económicos adversos. El segundo, contar con datos sólidos que permitan demostrar resultados y construir relatos de impacto creíbles. Y el tercero, quizá el más decisivo, consolidar una cultura corporativa en la que la acción social cuente con liderazgo real desde la alta dirección, se integre plenamente en la estrategia y se oriente a una contribución comunitaria constante y de largo plazo.

La acción social no es algo nuevo: siempre ha formado parte de la relación entre empresa y sociedad. Sin embargo, su evolución es clara. Frente a enfoques más puntuales o reactivos, se consolida una transición hacia modelos más estratégicos, alineados con el propósito, las capacidades y el conocimiento de las organizaciones. Esto no implica olvidar ni subestimar la filantropía, que sigue siendo insustituible para responder a emergencias y necesidades básicas que no tienen un retorno. Al contrario, exige asumir un doble enfoque: estar presentes en la comunidad cuando se necesita una respuesta rápida y, al mismo tiempo, impulsar estrategias capaces de abordar retos sociales complejos que requieren soluciones persistentes, conocimiento profundo de los colectivos, el *know how* de las empresas y una visión de largo plazo.

En este proceso, la medición adquiere un papel central. Medir no es únicamente una exigencia de transparencia o de cumplimiento normativo; es, sobre todo, una herramienta estratégica. Permite rendir cuentas, aprender de la experiencia, corregir lo que no funciona y fortalecer las intervenciones. Medir desde el desempeño —con rigor, pero sin rigidez— ayuda a maximizar el impacto social y a prevenir prácticas de *social washing* que erosionan la credibilidad de las organizaciones y del propio ecosistema social. En un entorno de escrutinio constante, la medición honesta se convierte en un activo clave de confianza. Las dificultades para avanzar suelen surgir cuando existe una desconexión entre la estrategia empresarial y la realidad del territorio. Esa brecha fragmenta las iniciativas, diluye esfuerzos y reduce el impacto conjunto. A ello se suma, en algunos casos, la falta de un lenguaje común y el riesgo del “silencio social”: no comunicar —o incluso no actuar— por miedo al *social washing* o a la crítica externa. Esta dinámica no fortalece la legitimidad, sino que debilita la capacidad de aprendizaje y de construcción de confianza.

Cuando la acción social se diseña y se gestiona de manera coherente, también genera valor para la propia empresa. Refuerza la confianza y la licencia social para operar, mejora la reputación, atrae y fideliza talento, impulsa la innovación y facilita el acceso a financiación. Además, contribuye a anticipar y gestionar riesgos sociales y territoriales que pueden afectar a la continuidad del negocio. Entender a la empresa como un verdadero ciudadano corporativo implica asumir que su desempeño forma parte inseparable de su sostenibilidad a medio y largo plazo.

Avanzar hacia una acción social más eficaz exige liderazgo, foco y profesionalización. Implica integrar el impacto social en la estrategia, asignar recursos adecuados, establecer alianzas sólidas y adoptar una cultura organizativa orientada al aprendizaje y a la mejora continua. Todas las formas de acción social son necesarias y complementarias, pero su capacidad transformadora depende de la coherencia, la continuidad y la conexión real con las necesidades del territorio. Hoy, la dimensión social no es un discurso accesorio: está más presente, más demandada y más expuesta que nunca. Además, se observa un avance hacia modelos en los que las empresas asumen un papel más activo: contribuyen a resolver problemas sociales concretos, construyen alianzas estratégicas con distintos actores bajo una visión compartida y ponen al servicio del reto social sus capacidades, recursos y conocimiento del negocio.

En definitiva, este informe invita a las empresas a asumir su papel con ambición y responsabilidad. A no renunciar a la filantropía, pero tampoco a limitarse a ella. A medir para aprender y mejorar. A colaborar para multiplicar el impacto. Y, sobre todo, a demostrar con hechos que es posible generar progreso social real desde la acción empresarial. Porque en un tiempo marcado por la incertidumbre, una acción social coherente, estratégica y humana puede convertirse en una fuente tangible de confianza, oportunidades y esperanza compartida.

**Todas las formas de acción social son necesarias y complementarias, pero su capacidad transformadora depende de la coherencia, la continuidad y la conexión real con las necesidades del territorio**

# Bibliografía

- 
- / Asociación Española de Fundaciones (AEF). (2015). *Guía para la creación y fortalecimiento de una fundación comunitaria*. Asociación Española de Fundaciones.
  - / Asociación Española de Fundaciones (AEF). (2023). *Guía para la creación y fortalecimiento de una fundación comunitaria* (edición actualizada). Asociación Española de Fundaciones.
  - / CaixaBank Wealth Management. (2024). *Tesoro de la filantropía en España*.
  - / City of London Corporation, & Corporate Citizenship. (2018). *Corporate community investment: Four routes to impact*.
  - / ESADE Instituto de Innovación Social. (2024). *Reforzar la legitimidad, la reputación y la confianza en las ONG*.
  - / Ferré-Pavia, C., & Orozco-Toro, J. A. (2015). La difusión de las causas sociales y su impacto en la percepción de la imagen de marca: El caso español de Televisió de Catalunya. *Cuadernos.info*, (36), 125–138.
  - / Fundación Adecco. (2023). *El estado del voluntariado corporativo en España*.
  - / Fundación BBVA, & Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas (IVIE). (2019). *La filantropía en España y Portugal: Actitudes y comportamientos sociales*. Fundación BBVA.
  - / International Finance Corporation. (2010). *Strategic community investment: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets*. World Bank Group.
  - / Jin, K., Yu, S., Xia, B., Ke, Y., Skitmore, M., & Liu, Y. (2024). Exploring the effect of procedural fairness on the social license to operate of resource development projects: A meta-analysis. *Journal of Cleaner Production*.
  - / Kanter, R. M. (2011, November). How great companies think differently. *Harvard Business Review*.
  - / Nailed. (2025). *Employee experience report 2025*.
  - / Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo. (2024). *Medir para transformar: Indicadores de inclusión social para las empresas*.
  - / Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011, January–February). Creating shared value. *Harvard Business Review*.



- / PwC, & Ashoka. (2020). *Retos del emprendimiento social en España y su contribución para el cumplimiento de los ODS.*
- / PwC, & Fundación Transforma España. (2025). *Jóvenes y empresa: Un nuevo contrato social.*
- / Randstad Research. (2022). *Informe de rotación laboral 2022.*
- / Rey-García, Marta (dir.) y Peñalosa Esteban, Isabel (2026): *Tesoro de la Filantropía.* CaixaBank Wealth Management.
- / Salmador González, M. de los Á. (2020). *Análisis de la repercusión de las acciones sociales llevadas a cabo por las empresas en su imagen de marca: El caso de Estrella Damm* (Trabajo de fin de grado, Universidad Pontificia Comillas).
- / UNIR. (2023). *¿Qué es el marketing con causa y qué ventajas tiene? Revista de Marketing y Comunicación.*
- / Universidad Pontificia Comillas, Cátedra de Impacto Social. (2021). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social: En búsqueda de un lenguaje común.*
- / Universidad Pontificia Comillas, Cátedra de Impacto Social. (2022). *Apoyo no financiero: La asistencia técnica en la inversión de impacto.*
- / Vázquez Catalán, J. (2021). *Gestión de marca con fines sociales a partir de la crisis del COVID-19* (Trabajo de fin de grado, Universidad de Valladolid).
- / Voluntare. (2018). *Aumentar el compromiso de los empleados a través del voluntariado corporativo.*
- / Voluntare. (2025). *Estudio de la situación y evolución del voluntariado corporativo en organizaciones de Europa y Latinoamérica: Informe Voluntare.*
- / Voluntare, & Fundación MAPFRE. (2023). *El potencial del voluntariado corporativo y la construcción de sociedades más diversas e inclusivas.*
- / 21gramos. (2024). *V estudio marcas con valores: La sostenibilidad ante el espejo.*
- / 21gramos. (2026). *Estudio Marcas con Valores. Sentido de Futuro.*

# Notas



A series of horizontal lines for writing notes. It begins with a thick dark blue line, followed by a thin light blue line, and then continues with many more thin light blue lines spaced evenly down the page.



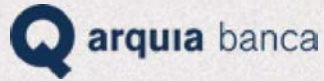




Socios:



Fundación KPMG



Entidades colaboradoras:

