El propósito corporativo como motor de colaboración ONG-empresa: modelos y sinergias en casos de éxito

*Corporate purpose as a driver of NGO–
Business collaboration: models and
synergies in successful cases*

Andrea Miralles-Sánchez
Universitat Jaume I

Referencia de este artículo

Miralles-Sánchez, Andrea (2025). El propósito corporativo como motor de colaboración ONG-empresa: modelos y sinergias en casos de éxito. *adComunica. Revista Científica de Estrategias, Tendencias e Innovación en Comunicación*, n° 30. Castellón de la Plana: Departamento de Ciencias de la Comunicación de la Universitat Jaume I, 197-220. DOI: <http://dx.doi.org/10.6035/adcomunica.8608>.

Palabras clave

Propósito corporativo; alianzas intersectoriales; sostenibilidad; impacto social; B Corporations

Keywords

Corporate Purpose; Cross-Sector Partnerships; Sustainability; Social Impact; B Corporations

Resumen

El propósito corporativo se ha consolidado como un eje estratégico en la gestión empresarial contemporánea, al integrar objetivos sociales y ambientales en la estrategia organizativa. Este artículo analiza cómo dicho propósito actúa como motor de colaboración entre empresas y organizaciones no gubernamentales (ONG), a partir del estudio de cuatro casos de éxito en España. La investigación adopta un enfoque cualitativo mediante análisis de contenido de fuentes documentales institucionales (memorias, notas de prensa, entrevistas y sitios web oficiales). Los casos se seleccionaron mediante un procedimiento secuencial que priorizó colaboraciones alineadas con el propósito corporativo, y el análisis se estructuró en torno a tres categorías analíticas: tipo de colaboración, modelo colaborativo y rol del propósito corporativo en las dinámicas y resultados de la alianza. Los resultados evidencian que la consonancia entre los propósitos de empresas y ONG potencia la efectividad de las alianzas, permitiendo desarrollar sinergias estratégicas, procesos de co-creación y formas de patrocinio con propósito. Se observan impactos concretos como la financiación de investigación científica, la innovación medioambiental, el impulso de campañas de integración social y el apoyo a misiones humanitarias. El estudio concluye que el propósito corporativo no solo facilita la articulación de objetivos comunes, sino que también influye en la forma en que se diseñan, implementan y comunican estas alianzas. Se proponen líneas futuras de investigación para evaluar la sostenibilidad y escalabilidad de estos modelos.

Abstract

Corporate purpose has become a strategic pillar in contemporary business management by integrating social and environmental objectives into organizational strategy. This article examines how corporate purpose serves as a driving force for collaboration between companies and non-governmental organizations (NGOs), based on the study of four successful cases in Spain. The research adopts a qualitative approach through content analysis of institutional documentary sources (sustainability reports, press releases, interviews, and official websites). The cases were selected through a sequential procedure that prioritized collaborations aligned with corporate purpose, and the analysis was structured around three analytical categories: type of collaboration, collaborative model, and the role of corporate purpose in the dynamics and outcomes of the alliance. The results show that alignment between the purposes of companies and NGOs enhances the effectiveness of partnerships, enabling the development of strategic synergies, co-creation processes, and purpose-driven sponsorship models. Specific impacts identified include the funding of scientific research, environmental innovation, the promotion of social integration campaigns, and support for humanitarian missions. The study concludes that corporate purpose not only facilitates the articulation

of shared objectives but also shapes how these collaborations are designed, implemented, and communicated. Future lines of research are proposed to assess the sustainability and scalability of these models.

Autora

Andrea Miralles-Sánchez [anmirall@uji.es] tiene formación en Publicidad y Relaciones Públicas en la Universitat Jaume I. Cursó el Máster en Nuevas Tendencias y Procesos de Innovación y actualmente en la actualidad cursa el Doctorado en Ciencias de la Comunicación. Su línea de investigación principal se centra en la integración, activación y comunicación del propósito corporativo.

1. Introducción

En los últimos años, la idea de que las empresas deben asumir una responsabilidad activa en la transformación social ha adquirido una relevancia sin precedentes. Lejos de concebirse únicamente como generadoras de valor económico, las organizaciones están llamadas a desarrollar un propósito corporativo que oriente su actividad hacia el bienestar colectivo y el respeto medioambiental (George et al., 2021). Este propósito no debe entenderse como una herramienta retórica o un eslogan, sino como un eje estratégico transversal que se materializa en la cultura organizacional, la gobernanza y la comunicación (Martín-Herrero y Oliver-González, 2024).

En este nuevo paradigma, las alianzas intersectoriales entre empresas y organizaciones no gubernamentales (ONG) emergen como mecanismos clave para afrontar desafíos globales como el cambio climático, la exclusión social o la desigualdad en el acceso a derechos (Durieux Zucco et al., 2021). La colaboración entre actores con lógicas, recursos y legitimidades distintas ofrece un potencial transformador cuando está basada en objetivos compartidos y vínculos de confianza (Talavera Avelino y Sanchis Palacio, 2021).

Entre los actores más representativos de esta tendencia destacan las B Corporations, empresas certificadas por su compromiso con la sostenibilidad y la generación de impacto positivo. Estas organizaciones no solo cumplen estándares exigentes de desempeño social y ambiental, sino que también reconfiguran su modo de relacionarse con el entorno, priorizando el propósito sobre el beneficio a corto plazo (Montiel Vargas, 2022). Sin embargo, esta evolución no está exenta de tensiones. La apropiación empresarial de causas sociales plantea riesgos como el «purpose washing», es decir, la instrumentalización simbólica del propósito sin un compromiso real con el cambio estructural (Medina Núñez et al., 2024).

En este contexto, resulta necesario analizar cómo el propósito corporativo se traduce en acciones concretas y en alianzas intersectoriales que generen impacto real. Comprender las condiciones que favorecen o dificultan estas colaboraciones permite visibilizar oportunidades de transformación para el sector empresarial y el tercer sector. Además, el estudio de estos modelos aporta herramientas útiles para fortalecer una cultura organizativa más ética y alineada con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, en un momento en el que la ciudadanía exige coherencia, compromiso y transparencia (Pacheco Barriga et al., 2023).

Este artículo analiza cómo el propósito corporativo puede actuar como motor de colaboración entre empresas y ONG, a partir del estudio cualitativo de cuatro casos situados en el contexto español. A través de un análisis de contenido de fuentes institucionales, se exploran los modelos de colaboración, el tipo de sinergias generadas y el papel que juega el propósito en la configuración y los resultados de las alianzas. El objetivo es ofrecer una contribución teórica y aplicada que ayude

a comprender cómo se articula la cooperación entre sectores y qué condiciones favorecen su efectividad y sostenibilidad.

1.2. Estado de la cuestión

El estudio de las alianzas intersectoriales se enmarca en el desarrollo de la responsabilidad social corporativa (RSC) como estrategia empresarial. Desde la perspectiva teórica, este enfoque ha evolucionado desde las ideas de Bowen (1953), quien postuló que las empresas tienen una responsabilidad inherente hacia la sociedad. Con el tiempo, esta concepción se ha desarrollado hacia modelos más estratégicos, como el de Porter y Kramer (2011), quienes introdujeron el concepto de «valor compartido», que sugiere que las empresas pueden generar beneficios económicos mientras abordan necesidades sociales y ambientales. En este sentido, más recientemente, autores como Waddock (2020) han explorado cómo la creación de valor compartido puede ser entendida como una estrategia integral que beneficia tanto a las empresas como a las comunidades.

En este contexto, las alianzas intersectoriales han cobrado relevancia como una respuesta a problemas sociales y ambientales complejos. Al respecto, Austin, en el año 2000, ya propuso que estas alianzas debían entenderse desde una perspectiva multidimensional que incluyera tanto la filantropía como los modelos de colaboración estratégica.

Para descubrir diferentes tipos de colaboraciones, se ha recurrido a una revisión de la literatura académica reciente con el fin de identificar marcos conceptuales útiles para el análisis. Entre las múltiples clasificaciones existentes, se han seleccionado tres modelos que resultan especialmente relevantes para el enfoque de este artículo, tanto por su aplicabilidad empírica como por su fundamentación teórica: las sinergias estratégicas, la co-creación y el patrocinio con propósito.

Por un lado, las sinergias estratégicas se basan en la complementariedad entre empresas y ONGs, en las que ambas organizaciones aprovechan sus fortalezas para lograr objetivos comunes. Este modelo no implica una integración completa, pero sí una alineación estratégica en la que los recursos compartidos generan un impacto positivo para ambas partes. Zurbriggen y González-Lago (2020) destacan que este tipo de colaboración es ideal para proyectos donde las habilidades técnicas de las empresas se combinan con la experiencia social de las ONGs, maximizando así los resultados sin perder autonomía.

La co-creación es otro modelo de colaboración en el que ambas partes trabajan de manera conjunta y activa en todas las etapas de un proyecto, desde su diseño hasta su implementación. Este enfoque requiere un alto grado de compromiso, ya que fomenta la innovación a través de la integración de diferentes perspectivas. Según Pedersen et al. (2021), la co-creación se está consolidando como una práctica clave

en alianzas sostenibles, pues permite generar soluciones disruptivas que abordan desafíos sistémicos como el cambio climático o la pobreza. La co-creación no solo agrega valor compartido, sino que fortalece las relaciones interinstitucionales.

Por último, el patrocinio con propósito se caracteriza por una contribución principalmente financiera o material de la empresa hacia una causa liderada por la ONG. Este tipo de alianza permite a las empresas asociar su marca con valores sociales y a las ONGs obtener los recursos necesarios para sus proyectos. Aunque se trata de un modelo más transaccional, su impacto reputacional para ambas partes es significativo. De Bakker et al. (2019) enfatizan que este tipo de colaboración es eficaz para causas de alto impacto mediático, aunque su duración y profundidad suelen ser limitadas en comparación con otros modelos.

La elección del modelo depende de las necesidades de las partes involucradas, así como del contexto social y económico en el que operen. Cada tipo de colaboración tiene ventajas específicas, desde el enfoque práctico y complementario de las sinergias estratégicas, hasta la capacidad transformadora de la co-creación y la accesibilidad del patrocinio con propósito. Como concluyen Singh y Misra (2021), estas colaboraciones permiten resolver problemas complejos y fomentar el desarrollo de modelos de negocio sostenibles a largo plazo.

Al hilo de lo anterior, la evolución de la comunicación corporativa ha sido un factor clave en el fortalecimiento de estas alianzas. Hoy en día, las empresas emplean enfoques más sofisticados para transmitir su propósito a través de narrativas auténticas y coherentes, lo que permite generar un vínculo emocional con sus audiencias (Martín-Herrero y Oliver-González, 2024). Este cambio refleja la importancia de la comunicación estratégica, y necesariamente del propósito corporativo, para consolidar el impacto de las alianzas intersectoriales. Según Gómez Nieto et al. (2012), las narrativas efectivas no solo sirven para mejorar la imagen corporativa, sino que también son fundamentales para educar y movilizar a los públicos en torno a las causas sociales y ambientales que ambas partes están abordando conjuntamente.

Las B Corporations son un ejemplo paradigmático de cómo el propósito puede integrarse en la estrategia empresarial. Empresas como Patagonia, que combinan activismo ambiental con comunicación efectiva, destacan en este sentido. Estas empresas no solo se enfocan en la rentabilidad económica, sino que han logrado posicionarse como referentes en términos de sostenibilidad, lo que refuerza su propósito corporativo mediante una coherencia entre lo que comunican y lo que realmente implementan (García Muñoz Aparico y Latapí Agudelo, 2021).

Por otro lado, la literatura reciente también resalta la importancia de la profesionalización de la comunicación en las ONG. Estas deben desarrollar estrategias comunicativas claras y transparentes para consolidarse como socios estratégicos creíbles y relevantes en las alianzas. Esto implica el uso de tecnologías digitales, así

como la capacidad de articular y transmitir los impactos concretos de sus acciones, lo que fortalece la confianza entre los actores involucrados (Durieux Zucco et al., 2021). Además de los modelos de colaboración, también se ha puesto el foco en los elementos estructurales que configuran el funcionamiento de estas alianzas, tales como los tipos de recursos compartidos, los objetivos comunes y los roles asumidos por cada organización. Se ha demostrado que la claridad en la definición de estos elementos influye directamente en la eficacia y sostenibilidad de la colaboración. Por ejemplo, compartir no solo recursos financieros, sino también conocimientos técnicos, redes de contactos y capacidades logísticas, potencia el valor añadido de la alianza y su impacto en la comunidad (Calle García et al., 2025).

Asimismo, el establecimiento de objetivos comunes explícitos y co-construidos desde el inicio permite evitar desalineaciones posteriores y facilita el diseño conjunto de estrategias (Ariño et al., 2022). En cuanto a los roles, una distribución equilibrada que reconozca la experiencia del tercer sector y la capacidad operativa del ámbito empresarial se ha vinculado a mejores resultados y mayor legitimidad pública (Mora y Lorenzo, 2021).

Por otro lado, esta investigación se construye sobre la suposición de partida de que el propósito corporativo no solo actúa como detonante de la alianza, sino que también modula sus dinámicas internas. Cuando existe consonancia entre el propósito empresarial y la misión social de la ONG, pueden generarse sinergias más estables, confianza mutua y un compromiso a largo plazo. Esta influencia del propósito sobre las dinámicas colaborativas se considera especialmente relevante en contextos de alta complejidad, donde las motivaciones compartidas pueden convertirse en un marco de referencia para la toma de decisiones conjunta.

A partir de este marco teórico, se plantean los siguientes objetivos que guían el desarrollo de la investigación:

1. OB1: Identificar los recursos compartidos, los proyectos desarrollados en común y las fuentes de financiación que caracterizan las alianzas intersectoriales analizadas.
2. OB2: Determinar los modelos de colaboración ONG-empresa que predominan en los casos analizados.
3. OB3: Analizar de qué manera los elementos de la comunicación corporativa, con especial atención al propósito corporativo o misión social en el caso de las ONG, influyen en el diseño y los resultados de las alianzas estratégicas ONG-empresa.

2. Metodología

2.1. Justificación de la muestra

La selección de los casos se realizó mediante un procedimiento cualitativo secuencial orientado a garantizar la coherencia entre el objeto de estudio y los objetivos de la investigación. Dado el carácter exploratorio del estudio, se optó por una muestra ilustrativa, construida en tres fases:

Tabla 1. Fases metodológicas para la elección de la muestra

Fase	Objetivo de la fase	Procedimiento aplicado	Justificación metodológica
Fase 1. Definición de criterios de inclusión	Establecer criterios claros para asegurar la pertinencia metodológica de los casos.	Se identificaron empresas certificadas como B Corporation, garantizando así el cumplimiento de altos estándares en impacto social, ambiental, de gobernanza y transparencia. A continuación, se revisó si dichas empresas mantenían una colaboración documentada con una organización no gubernamental (ONG) en el contexto español. Esta revisión se centró especialmente en proyectos con impacto social o medioambiental verificable, priorizando aquellas iniciativas que evidencian una aplicación práctica y coherente del propósito corporativo.	La certificación B Corp ofrece una base metodológica sólida al asegurar que el propósito está verificado y forma parte del núcleo estratégico de la empresa. La existencia de una colaboración real y documentada con una ONG permite analizar dinámicas concretas.
Fase 2. Búsqueda exploratoria y verificación documental	Identificar colaboraciones empresa-ONG que cumplan los criterios definidos y cuenten con información accesible.	Se realizó una búsqueda exploratoria en fuentes secundarias como sitios web oficiales, prensa especializada e informes de sostenibilidad, así como en fuentes primarias generadas por las propias organizaciones (memorias institucionales, comunicados y materiales de campaña). Esta búsqueda combinó nombres de empresas B Corp con términos clave como "ONG", "proyecto social", "colaboración" o "alianza", priorizando aquellas colaboraciones que ofrecían evidencia narrativa y documental suficiente para un análisis cualitativo riguroso.	Este paso permite identificar colaboraciones reales que respondan a los criterios definidos. La utilización de fuentes secundarias garantiza trazabilidad, acceso a datos verificables y reduce el sesgo del investigador.
Fase 3. Selección final y validación analítica	Seleccionar los casos definitivos que mejor respondan a los objetivos del estudio.	Se llevó a cabo una revisión comparativa de los casos preseleccionados atendiendo a su riqueza analítica y a su potencial para representar distintos tipos de colaboración ONG-empresa. Se seleccionaron cuatro casos que, además de ajustarse a los criterios definidos, ofrecían una diversidad sectorial significativa (moda, energía, alimentación y cosmética) y permitían observar distintos modelos colaborativos. La elección final respondió al criterio fundamentado del investigador, priorizando aquellos casos con mayor capacidad ilustrativa y con suficiente respaldo documental para un análisis cualitativo riguroso.	Se busca ilustrar diversidad de sectores y modelos, lo que permite obtener patrones comparables y transferibles, alineados con los objetivos de la investigación cualitativa.

Fuente: elaboración propia a partir de las fuentes primarias y secundarias consultadas

Así, los casos de colaboración seleccionados son las iniciativas desarrolladas por las siguientes entidades:

- Ecoalf y Ecoembes: Ecoalf es una empresa española de moda sostenible que fabrica prendas y accesorios a partir de materiales reciclados, como plásticos recuperados del océano, promoviendo la economía circular y la protección ambiental. / Ecoembes es una organización española sin ánimo de lucro dedicada a la gestión y reciclaje de envases ligeros, papel y cartón, promoviendo la economía circular y la sostenibilidad ambiental.

- Holaluz y la Fundación FERO: Holaluz es una empresa española de energía renovable que comercializa electricidad 100% verde, promoviendo la sostenibilidad y la transición hacia un modelo energético limpio. / La Fundación FERO es una organización sin ánimo de lucro española dedicada a la investigación oncológica traslacional, impulsando avances en el diagnóstico y tratamiento del cáncer.
- Ben & Jerry's y Red Acoge: Ben & Jerry's es una marca estadounidense con sede en España de helados conocida por su compromiso con causas sociales, ambientales y de justicia económica, además de por sus productos innovadores y sostenibles. / Red Acoge es una federación de organizaciones en España que trabaja por la integración de personas migrantes y refugiadas, promoviendo la igualdad de derechos y oportunidades.
- Natura y Open Arms: Natura es una empresa brasileña con sede en España de moda, cosmética y belleza sostenible, conocida por su compromiso con la biodiversidad, el comercio justo y la responsabilidad ambiental. / Open Arms es una organización humanitaria española que se dedica al rescate y protección de personas migrantes en el mar, promoviendo los derechos humanos y la seguridad marítima.

Estas empresas y sus respectivas ONG asociadas representan una muestra diversa de alianza que involucran tanto el sector privado como el social, lo que permite una exploración de las dinámicas de colaboración en el contexto español. La elección de estos casos no solo responde a la relevancia de las empresas B Corporations en el ámbito nacional, sino también a la variedad de sectores (energía, alimentación y moda) que abarcan, lo que permite obtener una visión más completa de las interacciones entre el sector empresarial y el tercer sector.

Se considera que la muestra seleccionada proporciona una base exploratoria para descubrir cómo las alianzas estratégicas entre B Corporations y ONG pueden fomentar la creación de valor compartido, contribuir a la sostenibilidad y promover la responsabilidad social.

2.2. Herramientas de investigación

El objetivo de esta investigación es analizar las alianzas intersectoriales entre las B Corporations y las ONG en España, interpretando los modelos de colaboración subyacentes y el papel del propósito corporativo en estas alianzas. Para ello, se empleará una metodología cualitativa basada en el análisis de contenido, lo que permitirá desentrañar las características, los resultados y los modelos de colaboración de cada una de las alianzas seleccionadas.

Tabla 2. Estructura analítica para la evaluación de casos de colaboración ONG– empresa

CATEGORÍA	VARIABLES	CRITERIOS DE ANÁLISIS
Tipos de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Recursos compartidos - Objetivos comunes - Roles de las partes implicadas 	Constituye el primer paso ya que permiten conocer cómo se organiza la colaboración, qué aporta cada parte y qué grado de compromiso asumen
Modelos de colaboración	<ul style="list-style-type: none"> - Sinergias estratégicas - Co-creación - Patrocinio con propósito 	Se analiza el tipo de vínculo que establecen las organizaciones así como el tipo de valor que se genera
Propósito corporativo	<ul style="list-style-type: none"> - El qué (cuál es el propósito de las organizaciones) - El cómo (manera en la que se lleva a cabo la colaboración) - El por qué (motivación para llevar a cabo la colaboración) - Consonancia entre los propósitos 	Se analiza el propósito desde distintas dimensiones que permitan comprender la consonancia entre los propósitos de las partes implicadas

Fuente: elaboración propia

El análisis de contenido es adecuado para esta investigación ya que, como señala Krippendorff (2022), esta técnica permite explorar y categorizar información cualitativa de manera estructurada y sistemática. Al aplicar el análisis de contenido, se podrá identificar el tipo de colaboración, los elementos clave de cada caso (recursos compartidos, objetivos, roles de las partes, etc.) y los modelos de colaboración (sinergias estratégicas, co-creación y patrocinio con propósito).

Durante este proceso, se utilizaron tablas de Excel como herramienta de apoyo para organizar, comparar y sistematizar la información recopilada sobre cada colaboración, lo que facilitó la valoración estructurada de los casos en función de los criterios definidos.

3. Estudio de los casos

En esta sección, se presentan los hallazgos derivados de la recopilación de datos y el análisis de contenido realizados en torno a cuatro colaboraciones clave entre empresas y ONG. Estos casos permiten identificar los recursos compartidos, los objetivos comunes y los roles definidos en cada alianza, así como los modelos de colaboración subyacentes y el impacto del propósito corporativo en las dinámicas colaborativas. A partir de este análisis, se exploran las sinergias y prácticas que fortalecen estas alianzas estratégicas, proporcionando un marco para su evaluación y replicabilidad.

3.1. Recopilación de datos

Ecoalf y Ecoembes: El proyecto *Upcycling the Oceans*, impulsado por Ecoalf y la Fundación Ecoembes, ha lanzado un piloto para combatir la basura marina en las áreas protegidas del levante español. El objetivo es limpiar los ecosistemas marinos mediante el uso de tecnología avanzada, como boyas geolocalizadas de Satlink, que se fijan a los residuos flotantes para su localización y seguimiento. Esto permite una recogida eficiente y proporciona datos valiosos sobre el impacto de la basura marina en estas zonas protegidas. El proyecto, que une esfuerzos empresariales y científicos, no solo busca limpiar los océanos, sino también generar conciencia sobre la contaminación marina y promover un comportamiento más responsable. La alianza entre Ecoalf, Ecoembes y expertos marinos es clave para el éxito de la iniciativa, que podría extenderse a otras regiones costeras en el futuro.

Holaluz y Fundación Fero: Holaluz ha colaborado con la Fundación FERO para financiar proyectos que abordan el cáncer. A través de su apoyo a la Fundación FERO, Holaluz refuerza su compromiso con la salud pública, alineando su modelo de negocio sostenible con la financiación de investigaciones científicas que pueden mejorar la vida de los pacientes. Este tipo de colaboración subraya el potencial de las empresas B Corporations para generar un impacto social positivo mientras mantienen sus principios de responsabilidad y transparencia.

Ben&Jerry's y Red Acoge: Ben & Jerry's, conocida por su enfoque en la justicia social y la sostenibilidad, ha colaborado con varias ONGs en España, como Red Acoge, para combatir el racismo y promover los derechos laborales, especialmente para inmigrantes y refugiados. El modelo «One for One» de Ben & Jerry's, que vincula cada acción comercial con el apoyo a una causa social, ejemplifica cómo las empresas B Corporations integran causas sociales en su estrategia. En este caso, parte de los beneficios de la marca se destinan a proyectos de integración social y apoyo a derechos laborales a través de Red Acoge. Esta colaboración no solo financia proyectos, sino que también sensibiliza al público sobre la importancia de la inclusión y la lucha contra la discriminación.

Natura y Open Arms: Natura ha lanzado una colección de prendas con Open Arms y con cada compra realizada en la web de Natura, parte de los ingresos se destinan a financiar misiones de rescate de Open Arms, ayudando a salvar vidas de personas que huyen de conflictos, persecución o pobreza. Esta acción permite a los clientes de Natura contribuir a una causa humanitaria crucial, al mismo tiempo que adquieren productos que son socialmente responsables. La alianza resalta el compromiso de Natura con la responsabilidad social y los derechos humanos, ofreciendo una forma de apoyar directamente a quienes más lo necesitan.

3.2. Análisis de contenido

- 1. Tipos de colaboración: ¿Qué recursos se comparten? ¿Cuáles son los objetivos comunes? ¿Cómo se definen los roles de las partes implicadas?

Las cuatro colaboraciones presentadas ejemplifican diferentes formas de colaboración entre empresas y ONGs. A continuación, se analizan los recursos compartidos, los objetivos comunes y cómo se definen los roles de las partes involucradas en cada caso.

Ecoalf y Ecoembes: Combatiendo la basura marina

Recursos compartidos: Ecoalf aporta su expertise en sostenibilidad y productos fabricados con materiales reciclados, mientras que Ecoembes contribuye con su experiencia en la gestión de residuos y en la creación de conciencia sobre la protección del medio ambiente. Además, Satlink aporta la tecnología de geolocalización mediante boyas para rastrear los residuos flotantes.

Objetivos comunes: Ambos actores tienen el objetivo de limpiar los ecosistemas marinos en las áreas protegidas del levante español. La iniciativa también busca generar conciencia sobre la contaminación marina y promover un comportamiento más responsable.

Roles definidos: Ecoalf lidera la acción de sostenibilidad a través de la innovación en el uso de materiales reciclados, mientras que Ecoembes actúa como coordinador en la gestión de los residuos, apoyando el proyecto con su conocimiento y recursos en reciclaje. Los expertos marinos, que podrían incluir investigadores o instituciones científicas, se encargan de monitorear el impacto ambiental de la basura marina y asegurar la efectividad del proyecto.

Holaluz y Fundación Fero: Apoyo a la investigación oncológica

Recursos compartidos: Holaluz, como empresa B Corporation, proporciona los recursos financieros necesarios para financiar proyectos de investigación en cáncer. La Fundación Fero, experta en investigación oncológica, aporta su conocimiento y experiencia en el desarrollo y ejecución de proyectos científicos relacionados con el cáncer.

Objetivos comunes: El objetivo de la alianza es financiar investigaciones científicas que aborden el cáncer, demostrando cómo una empresa puede vincular sus acciones de sostenibilidad con causas sociales de gran impacto como la salud pública.

Roles definidos: Holaluz actúa como financiador y facilitador, alineando su modelo de negocio sostenible con causas sociales. Fundación Fero, por su parte, lidera la parte científica y médica de la colaboración, gestionando y ejecutando las investigaciones necesarias para avanzar en el tratamiento y prevención del cáncer.

Ben & Jerry's y Red Acoge: Lucha contra el racismo y la promoción de derechos laborales

Recursos compartidos: Ben & Jerry's ofrece su red comercial y una parte de sus beneficios a favor de proyectos sociales, mientras que Red Acoge aporta su experiencia en la integración social de personas inmigrantes y refugiadas, y su capacidad para gestionar proyectos de inclusión social y lucha contra la discriminación.

Objetivos comunes: Ambos actores buscan combatir el racismo y promover los derechos laborales, especialmente para los colectivos más vulnerables como los inmigrantes y refugiados. Además, pretenden sensibilizar a la sociedad sobre la importancia de la inclusión social y la lucha contra la discriminación.

Roles definidos: Ben & Jerry's actúa como el facilitador de la financiación, a través de su modelo «One for One», mientras que Red Acoge lidera las iniciativas sociales, gestionando los proyectos que promueven la inclusión y la igualdad de derechos laborales para los inmigrantes.

Natura y Open Arms: Rescate de personas migrantes en el Mediterráneo

Recursos compartidos: Natura utiliza su plataforma de venta online y la relación con sus consumidores para recaudar fondos, mientras que Open Arms aporta su experiencia en el rescate de personas migrantes en el Mediterráneo, gestionando las misiones de rescate.

Objetivos comunes: Ambos buscan salvar vidas humanas, ofreciendo un apoyo crucial a las personas que huyen de situaciones extremas como la pobreza, la persecución y los conflictos bélicos. A través de la colaboración, Natura también busca sensibilizar a sus clientes sobre la importancia de los derechos humanos y la solidaridad.

Roles definidos: Natura desempeña el rol de recaudador y sensibilizador, involucrando a sus consumidores en la causa a través de la compra de productos. Open Arms es la organización encargada de ejecutar las misiones de rescate, utilizando su experiencia y recursos en la protección de las personas migrantes.

- 2. Modelos de colaboración: ¿A qué modelo de colaboración (sinergias estratégicas, co-creación, patrocinio con propósito) corresponde cada caso?

En esta sección, se identifican y analizan los modelos de colaboración más adecuados para cada uno de los casos presentados, determinando si corresponden a sinergias estratégicas, co-creación o patrocinio con propósito. Estos modelos reflejan cómo las empresas y ONGs interactúan y colaboran para generar un impacto positivo, en función de sus roles, objetivos y recursos compartidos.

Ecoalf y Ecoembes

Modelo de colaboración: Co-creación - Ecoalf y Ecoembes están trabajando juntas para desarrollar un proyecto innovador con el fin de abordar la contaminación marina mediante el uso de tecnología avanzada, como las boyas geolocalizadas de Satlink. Este tipo de colaboración se alinea con el modelo de co-creación, ya que ambas organizaciones están desarrollando conjuntamente una solución a un problema ambiental (basura marina) mediante la combinación de sus recursos, conocimientos y capacidades. Este tipo de alianza se caracteriza por el diseño, la ejecución y la evaluación del proyecto en conjunto. Además, la participación activa de los expertos marinos también indica un enfoque colaborativo y de creación conjunta del proyecto.

Holaluz y Fundación Fero

Modelo de colaboración: Sinergias estratégicas - En este caso, Holaluz y Fundación Fero están alineando sus objetivos para financiar la investigación oncológica. La empresa aporta recursos financieros, mientras que la fundación se encarga de la gestión científica y de los proyectos de investigación. Esta colaboración se ajusta al modelo de sinergias estratégicas, ya que ambas partes trabajan de manera complementaria para lograr un objetivo común sin necesidad de crear un nuevo producto o servicio conjunto. En este sentido, la sinergia estratégica implica que ambas partes aporten sus competencias específicas para alcanzar un fin común, pero sin fusionar sus operaciones. Holaluz refuerza su propósito empresarial con un componente social al financiar investigaciones científicas, mientras que la Fundación Fero gestiona y ejecuta los proyectos.

Ben & Jerry's y Red Acoge

Modelo de colaboración: Patrocinio con propósito - Ben & Jerry's ha establecido un modelo de patrocinio con propósito al destinar parte de sus ingresos a proyectos de inclusión social y derechos laborales a través de Red Acoge. La marca utiliza su plataforma comercial para promover una causa social, siendo un patrocinador que apoya la lucha contra el racismo y promueve la integración de inmigrantes y refugiados. Este modelo también se ve en su «One for One», que implica destinar recursos a causas sociales sin una colaboración directa en el desarrollo de esos proyectos. En este sentido, la empresa apoya una causa social de forma tangencial, utilizando sus recursos (financieros o de marca) para dar visibilidad y financiación a iniciativas sociales.

Natura y Open Arms

Modelo de colaboración: Patrocinio con propósito - Natura ha lanzado una iniciativa donde, con cada compra realizada, parte de los ingresos se destinan a Open Arms para financiar misiones de rescate de migrantes en el Mediterráneo. Este caso se encuadra en el modelo de patrocinio con propósito, ya que Natura actúa como patrocinador de la causa, apoyando económicamente a Open Arms y generando conciencia sobre la crisis migratoria sin involucrarse directamente en las actividades de rescate. Así, Natura utiliza su plataforma comercial para apoyar una causa humanitaria. Aunque hay una conexión directa entre el dinero recaudado y el apoyo a las misiones de rescate, el patrocinio se basa en aportar recursos y sensibilizar, sin desarrollar proyectos en conjunto.

- 3. Propósito corporativo: ¿Cómo se manifiesta el propósito corporativo en las colaboraciones? ¿Cómo influye este propósito en las dinámicas colaborativas?

El propósito corporativo, tanto de las empresas como de las ONGs, desempeña un papel crucial en el diseño y los resultados de las alianzas estratégicas. Al alinear los objetivos sociales y empresariales, ambas partes pueden lograr un impacto significativo en la sociedad y el medio ambiente. En este análisis, se observa el propósito de cada uno de los agentes implicados (el qué), cómo el propósito o misión social de cada organización influye en su colaboración, por qué tiene sentido dicha alianza si existe consonancia entre los propósitos de las empresas y las ONGs y cómo se manifiesta el propósito en las dinámicas colaborativas:

Ecoalf y Ecoembes

El qué: Ecoalf tiene un propósito claro de ser una marca sostenible, cuyo enfoque principal es la producción de productos con materiales reciclados y la lucha contra la contaminación. Su misión es promover el consumo responsable y contribuir a la limpieza de los océanos. Por su parte, Ecoembes tiene como misión la gestión de residuos y la concienciación sobre la importancia del reciclaje y la preservación del medio ambiente.

El cómo: La colaboración se lleva a cabo a través de un proyecto conjunto, Upcycling the Oceans, que combina la experiencia de Ecoalf en sostenibilidad con los recursos de Ecoembes en gestión de residuos.

El porqué: Ambas organizaciones comparten un objetivo común de proteger el medio ambiente y promover la sostenibilidad. Su propósito corporativo se manifiesta de manera coherente en esta alianza, ya que ambos buscan reducir la contaminación marina y promover una economía circular. La colaboración se basa en un compromiso mutuo por el bienestar del planeta y la conciencia medioambiental.

Consonancia entre los propósitos: Existe una total consonancia entre el propósito de Ecoalf y Ecoembes, ya que ambas organizaciones persiguen el mismo fin social: la protección del medio ambiente. Ecoalf, a través de sus productos sostenibles, y Ecoembes, a través de la gestión de residuos, aportan su experiencia para lograr un impacto positivo en la lucha contra la contaminación marina.

Holaluz y Fundación Fero

El qué: Holaluz, como B Corporation, tiene el propósito de ofrecer energía 100% renovable y promover un modelo de negocio sostenible que contribuya al bienestar social y ambiental. La Fundación Fero, por su parte, tiene como misión la investigación científica y el apoyo a proyectos que aborden el cáncer, con el objetivo de mejorar los tratamientos y la calidad de vida de los pacientes.

El cómo: Holaluz financia la investigación científica de la Fundación Fero a través de una alianza estratégica que vincula la sostenibilidad energética con la salud pública. Holaluz destina parte de sus ingresos a la investigación oncológica, apoyando proyectos que pueden mejorar los tratamientos y la vida de las personas afectadas por el cáncer.

El porqué: El propósito de ambas organizaciones se alinea en el sentido de buscar un impacto positivo en la sociedad, uno a través de la sostenibilidad

energética y el otro a través de la mejora de la salud. Holaluz busca integrar sus acciones de sostenibilidad con causas sociales relevantes, como la lucha contra el cáncer, mientras que Fundación Fero se dedica a la investigación para avanzar en la ciencia médica.

Consonancia entre los propósitos: Los propósitos de Holaluz y Fundación Fero son compatibles en cuanto a la creación de un impacto social positivo, aunque sus ámbitos de acción son distintos (sostenibilidad energética y salud). Sin embargo, la alianza refleja cómo el propósito corporativo de Holaluz no solo busca beneficios medioambientales, sino también contribuir a la salud pública.

Ben & Jerry's y Red Acoge

El qué: Ben & Jerry's tiene un propósito de justicia social, promoviendo la inclusión, la igualdad de derechos y la sostenibilidad en sus operaciones. Su modelo de negocio está enfocado en la promoción de causas sociales. Red Acoge, por su parte, se dedica a la integración de inmigrantes y refugiados en España, luchando contra el racismo y promoviendo los derechos laborales y sociales.

El cómo: La alianza se manifiesta en el modelo «One for One» de Ben & Jerry's, donde parte de los beneficios de la venta de sus helados se destinan a proyectos de inclusión social y lucha contra la discriminación a través de Red Acoge.

El porqué: El propósito de ambas organizaciones se centra en la inclusión social y la lucha por los derechos humanos. Ben & Jerry's utiliza su negocio para promover una causa social, mientras que Red Acoge se enfoca en la integración de personas migrantes y refugiadas. Juntos, trabajan para sensibilizar a la sociedad sobre los derechos humanos y las injusticias sociales.

Consonancia entre los propósitos: Los propósitos de Ben & Jerry's y Red Acoge están completamente alineados. Ambos buscan promover la justicia social, la igualdad de derechos y la integración de colectivos vulnerables. El patrocinio con propósito de Ben & Jerry's es una extensión natural de su misión corporativa de apoyar causas sociales.

Natura y Open Arms

El qué: Natura tiene el propósito de ofrecer productos de bienestar que respetan el medio ambiente y fomentar la responsabilidad social. Además, promueve una filosofía de comercio justo y apoyo a causas sociales. Open

Arms, por su parte, tiene como misión salvar vidas en el mar y proteger los derechos de las personas migrantes que huyen de la violencia y la pobreza.

El cómo: Natura apoya las misiones de rescate de Open Arms mediante la recaudación de fondos a través de la venta de productos en su página web, destinando parte de sus ingresos a financiar las operaciones de rescate en el Mediterráneo.

El porqué: Ambas organizaciones tienen el propósito de mejorar las condiciones de vida de las personas más vulnerables, uno a través de la responsabilidad social y el comercio justo, y el otro a través de la acción humanitaria. Natura refuerza su misión social al apoyar la causa de Open Arms, contribuyendo a salvar vidas humanas.

Consonancia entre los propósitos: El propósito de Natura y Open Arms también está alineado, aunque de manera indirecta. Ambos comparten una visión de mejorar las condiciones de vida de las personas más vulnerables, y Natura manifiesta su compromiso social apoyando la causa de los derechos humanos a través del rescate de migrantes.

¿Cómo se manifiesta el propósito en las dinámicas colaborativas?

En todas estas colaboraciones, el propósito de cada organización influye directamente en las dinámicas de trabajo, en los objetivos y en los resultados. El propósito corporativo no solo motiva las alianzas, sino que también guía las estrategias de colaboración y las expectativas de ambas partes.

En el caso de Ecoalf y Ecoembes, el propósito ambiental se manifiesta en la acción conjunta para limpiar los océanos, utilizando tecnología avanzada para rastrear y gestionar residuos.

Holaluz y Fundación Fero integran su propósito social a través de la financiación de la investigación científica, mostrando cómo una empresa puede utilizar su modelo de negocio sostenible para abordar una causa social.

Ben & Jerry's y Red Acoge aplican el propósito de justicia social a través del patrocinio con propósito, destinando parte de sus beneficios a proyectos de inclusión.

Natura y Open Arms expresan su propósito de responsabilidad social mediante la recaudación de fondos para apoyar misiones de rescate, evidenciando el impacto de la colaboración en los derechos humanos.

En resumen, el propósito de las empresas y las ONGs se manifiesta de manera coherente en las dinámicas colaborativas, lo que asegura que ambas partes trabajen hacia un objetivo común, alineado con sus valores y misiones.

4. Resultados

El análisis de los cuatro casos expuestos permite observar cómo el propósito corporativo influye directamente en el diseño y los resultados de las alianzas estratégicas. A través de cuatro casos ejemplares —Ecoalf y Ecoembes, Holaluz y Fundación Fero, Ben & Jerry's y Red Acoge, y Natura y Open Arms— se evidencian diferentes formas en que los propósitos y misiones sociales de las organizaciones se manifiestan y se alinean en sus dinámicas colaborativas particulares.

En el conjunto de los casos analizados, se aprecia una consonancia notable entre los propósitos de las empresas y las ONGs, lo que refuerza la efectividad de las alianzas. Ecoalf y Ecoembes, ambas comprometidas con la sostenibilidad y la protección del medio ambiente, desarrollan su colaboración en torno a la lucha contra la contaminación marina. Holaluz y Fundación Fero, aunque con un enfoque en áreas distintas (energía renovable y salud pública), alinean sus propósitos en la creación de un impacto social positivo, con la empresa financiando investigaciones científicas sobre el cáncer. Por su parte, Ben & Jerry's y Red Acoge coinciden en sus objetivos de justicia social e inclusión, utilizando el modelo de «One for One» para financiar proyectos de integración social. Finalmente, Natura y Open Arms se alinean en su propósito de apoyar a las personas vulnerables, con la marca de cosméticos recaudando fondos para las misiones de rescate de migrantes de Open Arms.

El propósito corporativo se manifiesta de manera concreta en las dinámicas de colaboración. En el caso de Ecoalf y Ecoembes, el compromiso con la sostenibilidad se refleja en el diseño de un proyecto conjunto para limpiar los océanos, donde cada organización aporta su experiencia y recursos específicos. En Holaluz y Fundación Fero, el propósito de contribuir al bienestar social se concreta mediante la financiación de la investigación oncológica, donde la empresa utiliza sus ingresos para apoyar proyectos científicos. Ben & Jerry's y Red Acoge aplican su propósito social a través de un modelo de patrocinio con propósito, financiando iniciativas de integración social. Natura, por su parte, integra su propósito social mediante la recaudación de fondos para Open Arms, apoyando las misiones humanitarias en el Mediterráneo.

Cabe destacar que los resultados descritos corresponden exclusivamente al análisis de estos cuatro casos y no pretenden ser generalizables a todas las colaboraciones ONG-empresa. No obstante, al tratarse de un estudio de casos con enfoque cualitativo, el objetivo no es la generalización estadística, sino la generación de conocimiento contextualizado y transferible, que permita identificar patrones, tensiones y aprendizajes relevantes para situaciones comparables. Así, en los casos descritos el propósito compartido de las partes involucradas facilita la obtención de resultados tangibles en los ámbitos social y medioambiental. Las alianzas basadas en propósitos claros y alineados permiten una colaboración más fluida y efec-

Tabla 3. Síntesis de los tres modelos de colaboración analizados

CO-CREACIÓN	SINERGIAS ESTRATÉGICAS	PATROCINIO CON PROPÓSITO
<p>CASO: ECOALF + ECOEMBES</p>	<p>CASO: HOLALUZ + FUNDACIÓN FERO</p>	<p>CASOS: BEN & JERRY'S + RED ACOGE / NATURA + OPEN ARMS</p>
<p>Características principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colaboración activa y simétrica: ambas partes codiseñan, implementan y evalúan el proyecto. • Solución innovadora conjunta: combate de la basura marina mediante tecnología de boyas geolocalizadas (Satlink). • Recursos complementarios integrados: sostenibilidad (Ecoalf) + reciclaje y concienciación ambiental (Ecoembes) + tecnología. • Alta implicación técnica y operativa: expertos marinos también participan en la co-creación. <p>Tipo de colaboración: Desarrollo de un nuevo proyecto ambiental (Upcycling the Oceans) con impacto concreto y visible.</p> <p>Propósito compartido: Protección del medio ambiente, sostenibilidad, economía circular.</p>	<p>Características principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alineación de propósitos sin integración operativa: sostenibilidad energética y salud pública. • Complementariedad funcional: Holaluz financia, Fero ejecuta la investigación oncológica. • No hay codiseño ni coproducción, pero sí una estrategia conjunta. • Impacto social desde la especialización de cada parte. <p>Tipo de colaboración: Apoyo económico estratégico con objetivos comunes pero tareas diferenciadas.</p> <p>Propósito compartido: Bienestar social desde ámbitos distintos (energía y salud), con visión transformadora.</p>	<p>Características principales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • No hay implicación directa en la ejecución de los proyectos. • La empresa actúa como patrocinador activo, aportando fondos y visibilidad. • Modelo "One for One" (Ben & Jerry's): cada venta financia una causa social. • Componente comercial-solidario fuerte: productos con causa (ropa, helados). • Sensibilización social mediante la marca. <p>Tipo de colaboración: Financiamiento y comunicación de causas sociales/humanitarias a través del consumo.</p> <p>Propósito compartido: Inclusión social y justicia (Ben & Jerry's + Red Acoge); derechos humanos y ayuda humanitaria (Natura + Open Arms).</p>

Fuente: elaboración propia a partir de los resultados

tiva, generando un impacto más significativo en la sociedad y el medio ambiente. La manifestación del propósito en las dinámicas colaborativas también se refleja en la percepción pública de las marcas involucradas, fortaleciendo su reputación y credibilidad en cuanto a su compromiso con causas sociales y ambientales.

Los modelos de colaboración analizados —co-creación, sinergias estratégicas y patrocinio con propósito— son manifestaciones de cómo las empresas y las ONGs pueden combinar sus recursos y capacidades para alcanzar objetivos comunes. El modelo de co-creación, ejemplificado por Ecoalf y Ecoembes, refleja una colaboración activa para resolver un problema ambiental mediante la combinación de sus capacidades. Las sinergias estratégicas, como las observadas entre Holaruz y Fundación Fero, demuestran cómo la complementación de los recursos de las partes puede generar un impacto social sin la necesidad de crear nuevos productos. El patrocinio con propósito, utilizado por Ben & Jerry's y Natura, ilustra cómo las empresas pueden apoyar causas sociales sin involucrarse directamente en la ejecución de los proyectos, pero sí destinando recursos económicos y visibilidad para generarlos.

En resumen, los resultados del análisis sugieren que el propósito corporativo juega un papel relevante en las dinámicas observadas en las alianzas estratégicas entre empresas y ONGs analizadas. La consonancia entre los propósitos de las organizaciones, la manifestación del propósito en las dinámicas colaborativas y el impacto de este propósito en los resultados pueden ser factores clave en el éxito de las alianzas.

5. Conclusiones

El análisis de las alianzas interesectoriales muestra que el propósito corporativo es un factor clave para el éxito y la efectividad de las alianzas estratégicas. Los casos estudiados (Ecoalf y Ecoembes, Holaruz y Fundación Fero, Ben & Jerry's y Red Acoge, Natura y Open Arms) ilustran cómo empresas y ONGs pueden aliarse en torno a un propósito común para abordar retos sociales y ambientales.

Estas colaboraciones se sustentan en la complementariedad de recursos y competencias, así como en la consonancia entre valores y misiones. Las empresas aportan financiación, visibilidad y capacidad de movilización, mientras que las ONGs lideran la ejecución con su experiencia y estructura operativa. Esta sinergia favorece tanto la implementación de proyectos como la concienciación en torno a las causas compartidas.

Los modelos de colaboración adoptados varían según las características de cada alianza. El patrocinio con propósito resulta efectivo para vincular la marca a causas sociales sin implicarse directamente en su ejecución. En cambio, la co-creación y las sinergias estratégicas reflejan una colaboración más estrecha, orientada al

diseño conjunto de soluciones innovadoras. El propósito corporativo también influye en la forma de comunicar estas alianzas. Cuando las iniciativas se vinculan con la misión social o ambiental de la empresa, se refuerzan su reputación y credibilidad, lo que mejora la relación con consumidores y otros grupos de interés. Esta alineación contribuye a la sostenibilidad de las alianzas y amplifica su impacto en el entorno.

En un contexto de creciente complejidad global, las alianzas ONG-empresa se consolidan como una vía eficaz para combinar recursos en favor del bien común. Sin embargo, es necesario avanzar en la medición del impacto real de estas colaboraciones, atendiendo tanto a los resultados inmediatos como a los efectos a largo plazo. Las experiencias analizadas ofrecen aprendizajes útiles para optimizar futuras alianzas.

Entre las líneas de investigación futuras destacan: el análisis de la evolución de estas colaboraciones tras la pandemia, el estudio del papel del consumidor en iniciativas con propósito, la medición de la rentabilidad social como herramienta de evaluación, y la comparación sectorial de modelos de colaboración para explorar su adaptabilidad.

Referencias

Ariño, A., Buxeda, T., Carrillo, J., López, X. y Molins, E. (2022). Cómo las alianzas fortalecen la economía social Un marco para vencer las reticencias del sector en España. *IESE Business School*. Consultado el 16 de julio de 2025 en <https://bit.ly/4l627z4>

Austin, J.E. (2000). Strategic Collaboration Between Nonprofits and Business. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, Vol.29, n°1, 69-97. DOI: 10.1177/089976400773746346

Bowen, H.R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Iowa City: University of Iowa Press.

Calle García, A.J., Delgado Segovia, M.C., Chilan Fienco, I.L., Heredia Lopez, G.A., Vega Guanuche, A.P. y Mendoza Lopez, H.A. (2025). Alianzas estratégicas y su papel en el crecimiento organizacional. En: *Ciencia y desarrollo*, Vol.28, n°2.

De Bakker, F., Rasche, A. y Ponte, S. (2019). Multi-Stakeholder Initiatives On Sustainability: A Cross-Disciplinary Review And Research Agenda For Business Ethics. En: *Business Ethics Quarterly*, Vol.29, n°03. DOI: 10.1017/beq.2019.10

Durieux Zucco, F., Machado, J., Boos de Quadros, C. M. y Foletto Fiuza, T. (2021). Comunicación en el tercer sector antes y durante la Pandemia COVID-19: estrategias de comunicación en las redes sociales de las ONG de Blumenau, Santa

Catarina, Brasil. En: *Ámbitos. Revista internacional de comunicación*, n° 52, 140-155. DOI: <https://doi.org/10.12795/Ambitos.2021.i52.09>

García Muñoz Aparicio, C. y Latapí Agudelo, X. (2021). Una mirada a la responsabilidad social corporativa, estudio de caso empresa Patagonia. En: *Revista Perspectiva Empresarial*. DOI: <https://doi.org/10.16967/23898186.737>

George, G., Haas, M.R., McGahan, A.M., Schillebeeckx, S.J. y Tracey, P. (2021). Purpose in the For-Profit Firm: A Review and Framework for Management Research. *Journal of Management*, Vol.49, n° 6, 1841-1869. DOI: <https://doi.org/10.1177/01492063211006450>

Gómez-Nieto, B., Tapia-Frade, A. y Díaz-Chica, O. (2012). La comunicación corporativa a través de las páginas web: el caso de las ONGs españolas. En: *Vivat Academia Revista de Comunicación*. DOI: [10.15178/va.2012.120.1-20](https://doi.org/10.15178/va.2012.120.1-20)

Martín Herrero, J.M. y Oliver-González, A.B. (2024). El propósito empresarial como elemento de comunicación corporativa y reputación. De la RSC a la sostenibilidad. *European Public & Social Innovation Review*, n°9. DOI: <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-776>

Medina Núñez, M., Sutil-García, M. y Santos-Navarro, M.T. (2024). Publicidad con propósito: evolución de los temas sociales en las campañas creativas (2020-2024). En: *European Public & Social Innovation Review*, n°9. DOI: <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-426>

Montiel Vargas, A. (2022). Las Empresas B (B Corps) y la regulación de las sociedades con propósito (benefit corporations) en Derecho comparado. En: *Revesco. Revista de estudios cooperativos*, n° 141. DOI: <https://doi.org/10.5209/reve.82253>

Mora, S. y Lorenzo, F.J. (2021): Hibridación relacional del Tercer Sector de Acción Social en la última década. Entre la movilización y las redes vecinales-comunitarias. En: *CIRIEC-España Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, n° 103, 171-196. DOI: [10.7203/CIRIEC-E.103.21476](https://doi.org/10.7203/CIRIEC-E.103.21476)

Pedersen, L.H., Fitzgibbons, S. y Pomoroski, L. (2021). Responsible investing: The ESG-efficient frontier. En: *Journal of Financial Economics*, Vol.142, n°2, 572-597. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2020.11.001>

Pacheco Barriga, L., Fernández Blanco, E., Fernández Gómez, J.D. y Gordillo Rodríguez, M.T. (2023). The Purpose of Brands in Small and Medium Sized Enterprise. En: *Revista Internacional de Cultura Visual*, Vol.16, n° 8, 133-155. DOI: <https://doi.org/10.62161/revvisual.v16.5415>

Porter, M. y Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. En: *Harvard Business Review*, Vol.89, n°1, 32-49.

Singh, K. y Misra, M. (2021). Linking Corporate Social Responsibility (CSR) and Organizational Performance. En: *European Research on Management and Business Economics*, Vol.27, n°1, 60-64.

Talavera Avelino, C. y Sanchis Palacio, J.R. (2021). Ética y Responsabilidad Social en las alianzas estratégicas. El caso de las alianzas entre entidades lucrativas y no lucrativas. En: *Revesco. Revista de estudios cooperativos*, n° 137. DOI: <https://doi.org/10.5209/reve.73863>

Waddock, S. (2020). Achieving sustainability requires systemic business transformation. *Global Sustainability*, Vol.3, n°12. *Cambridge University Press*. DOI: <https://doi.org/10.1017/sus.2020.9>

Zurbtigggen, C. y González-Lago, M. (2020). Innovación y co-creación: Nuevos desafíos para las políticas públicas. En: *Revista De Gestión Pública*, Vol.3, n°2, 329-361. DOI: <https://doi.org/10.22370/rgp.2014.3.2.2245>