



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

**COMUNICACIÓN Y EMPRESA
SOCIAL: IMPACTO Y ESTRATEGIAS
EN EL ENTORNO EMPRESARIAL
ACTUAL**

Autor: María Dolores Fernández-Martos García-Herrera

Director: Pedro Piedras Monroy

MADRID | Mayo, 2025

RESUMEN

Este Trabajo de Fin de Grado analiza la comunicación de empresas sociales actuales, un tema relevante por su capacidad para generar un impacto social positivo y fortalecer la sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones. El estudio parte de la necesidad de comprender cómo las empresas sociales gestionan su comunicación para conectar con su público, consumidores, inversores y comunidad, y cómo esta gestión influye en un éxito duradero. Los objetivos del trabajo incluyen analizar las estrategias de comunicación utilizadas, evaluar su repercusión en la percepción pública y destacar las mejores prácticas.

La principal conclusión de nuestro trabajo es que una comunicación auténtica, transparente y alineada con la misión social de la empresa es esencial para ganar la confianza de los *stakeholders*, evitar prácticas inadecuadas y mantener la credibilidad, creciendo como empresa mientras logran mejorar la sociedad.

Palabras clave: Comunicación empresarial, Empresas sociales, Impacto social, Sostenibilidad, Marketing con propósito, Transparencia, *Greenwashing* y *Storytelling*.

ABSTRACT

This paper analyzes the communication of current social enterprises, a relevant topic for its ability to generate a positive social impact and strengthen the long-term sustainability of these organizations. The study starts from the need to understand how social enterprises manage their communication to connect with their public, consumers, investors and community, and how this management influences their lasting success. The objectives of the work include analyzing the communication strategies used, assessing their impact on public perception and highlighting best practices.

Everything indicates that an authentic, transparent communication, aligned with the social mission of the company, is essential to gain the trust of stakeholders, avoid inappropriate practices and maintain credibility, growing as a company while improving society.

Key words: Corporate communication, Social enterprises, Social impact, Sustainability, Marketing with purpose, Transparency, Greenwashing and Storytelling.

COMUNICACIÓN Y EMPRESA SOCIAL: IMPACTO Y ESTRATEGIAS EN EL ENTORNO EMPRESARIAL ACTUAL

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN	6
2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO	6
3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	8
4. MOTIVACIONES	9
4.1 Motivaciones personales	
4.2 Motivaciones empresariales	
4.3 Motivaciones académicas	
4.4 Motivaciones sociales	
5. MARCO CONCEPTUAL	12
Las empresas sociales	
La comunicación	
Estrategias de comunicación en empresas sociales	
Preguntas clave	
6. METODOLOGÍA	30
7. CASOS DE ÉXITO	34
8. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA COMUNICACIÓN EN PROYECTOS SOCIALES	42
8.1 Definición de objetivos de comunicación	
8.2 Importancia de una comunicación clara, proactiva, transparente y coherente	
8.3 Segmentación del público objetivo	
8.4 Elección de canales de comunicación	
8.5 Estrategias de <i>storytelling</i>	
8.6 Tácticas innovadoras en la comunicación de empresas sociales	
8.7 Medición de impacto de la comunicación	
8.8 Evaluar la percepción pública	
8.9 Impacto del marketing digital y redes sociales	
8.10 Estudio de buenas prácticas	

8.11	Desafíos y oportunidades en la comunicación de empresas sociales	
8.12	Relación entre comunicación y sostenibilidad financiera	
9.	CONCLUSIÓN	64
10.	DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA	66
11.	BIBLIOGRAFÍA	67

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, el mundo empresarial ha experimentado una transformación profunda: ya no siempre basta con generar beneficios económicos, sino que las empresas están llamadas a asumir un compromiso activo con la sociedad y el medio ambiente. En este contexto emergen las empresas sociales, aquellas entidades que combinan un modelo de negocio sostenible con la resolución de problemas sociales o ambientales, reinvertiendo gran parte de sus beneficios en el cumplimiento de una misión de impacto. La comunicación, entendida como el proceso estratégico de transmitir valores, resultados y propósitos, se revela como la herramienta clave para que estas empresas ganen visibilidad, construyan confianza y movilicen apoyos.

Este Trabajo de Fin de Grado se centra en analizar cómo las empresas sociales diseñan y despliegan sus estrategias de comunicación para conectar eficazmente con los diferentes públicos de interés y potenciar así su sostenibilidad a largo plazo. Partimos de la idea de que una comunicación auténtica, transparente y alineada con la misión social no solo fortalece la reputación, sino que actúa como palanca para la captación de recursos y el escalado del impacto.

El objetivo último es aportar un modelo de referencia que permita a emprendedores y directivos sociales optimizar sus canales y mensajes, garantizando así una conexión genuina con sus *stakeholders* y la consolidación de su proyecto en un entorno cada vez más competitivo y exigente para la responsabilidad social.

2. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En el siglo XX la globalización, la automatización y el desarrollo tecnológico han transformado las formas de producción y distribución y han surgido nuevos conceptos como el marketing, la gestión por objetivos, el *management* estratégico y la responsabilidad social empresarial (RSE).

Más adelante, ya en el siglo XXI, el uso de *big data*, la inteligencia artificial y el comercio electrónico también influirán en la aparición de nuevos tipos de organizaciones que deberán afrontar retos globales, tecnológicos y sociales en un entorno altamente competitivo y cambiante.

Las empresas empiezan entonces a operar en un entorno marcado por la transformación digital y aparecen modelos de negocio cuya gestión empresarial incorpora criterios de sostenibilidad ambiental y ética empresarial.

En este contexto, las empresas sociales emergen como una respuesta innovadora a las limitaciones del modelo empresarial tradicional, que prioriza la maximización del beneficio económico sobre el bienestar social.

Estas empresas se enfrentan, sin embargo, a importantes desafíos, y una de las herramientas con las que cuentan es la comunicación que desempeña un papel esencial en el desarrollo y sostenibilidad de estas empresas sociales, que persiguen un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

En nuestra opinión, esta temática de la comunicación en las empresas sociales es de enorme relevancia y por ello merece ser objeto de investigación. Desde una perspectiva académica y profesional, el análisis de la comunicación en empresas sociales representa una oportunidad para profundizar en estrategias que van más allá del marketing tradicional y que buscan generar un cambio real en la sociedad. La creciente exigencia de transparencia por parte de los consumidores, el auge de las marcas con propósito y el papel de la tecnología en la difusión de mensajes son elementos que hacen que este tema sea especialmente relevante en el contexto actual (Garrido, 2022).

En este trabajo profundizaremos en cómo la comunicación se convierte en una herramienta clave para la construcción de la identidad corporativa, la atracción de inversores, la fidelización de clientes y la generación de confianza en los grupos de interés (Kotler & Lee, 2008).

El presente trabajo tiene también como objetivo analizar el papel de la comunicación en el desarrollo y consolidación de las empresas sociales, identificando las estrategias más efectivas para generar impacto y credibilidad.

Se explorarán, asimismo, buenas prácticas y herramientas innovadoras que puedan ser implementadas para mejorar la comunicación con los distintos grupos de interés. En este contexto, se buscará aportar una visión integral sobre cómo la comunicación puede ser utilizada como un motor de cambio social y un elemento clave en la construcción de una economía más equitativa y sostenible.

Veremos que la capacidad de transmitir de manera clara y efectiva la misión y el impacto de la empresa es esencial para diferenciarse en un mercado cada vez más competitivo y más aún en el ámbito de las empresas sociales.

El presente estudio busca también aportar una visión integral sobre cómo una comunicación efectiva puede potenciar el crecimiento de estas organizaciones, contribuyendo al cumplimiento de sus objetivos y consolidando su impacto en la sociedad. Pero también abordaremos, desde una visión más particular, varios casos de éxito seleccionados entre múltiples posibilidades que existen en el actual panorama, que aplican de un modo ejemplar buenas técnicas de comunicación y trataremos de extraer, partiendo de todo lo anterior, un modelo que mostrara qué es lo ideal en la comunicación de la empresa social.

3. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

Los objetivos del presente trabajo se pueden sintetizar de la siguiente manera:

En primer lugar, establecer un marco conceptual sólido que permita conocer de un modo coherente todos los principales conceptos e ideas que han de sustentar la comunicación en la empresa social.

En segundo lugar, conocer varios casos de éxito en los que se apliquen esos conceptos e ideas de un modo ejemplar.

Y, finalmente, profundizar en estrategias de comunicación eficaces y extraer de ahí recomendaciones sintéticas, claras y útiles para empresas sociales que, quieran o no, habrán de plantearse la comunicación como herramienta para

darse a conocer, crecer y lograr eficiencia y éxito en la consecución de sus objetivos.

4. MOTIVACIONES

La comunicación empresarial ha evolucionado en los últimos años, dejando de ser un simple canal informativo para convertirse en un eje estratégico para la construcción de marca, confianza y fidelización. El interés por conocer cómo la comunicación puede potenciar la misión social de una empresa y amplificar su alcance ha sido un motor fundamental para la elección de este tema.

A continuación, se expondrán las motivaciones para la elección de este tema de estudio, empezando por las de carácter personal, para seguir con las empresariales, académicas y sociales.

4.1 Motivaciones personales

A nivel personal, esta investigación responde a la inquietud por explorar nuevas formas en las que la comunicación puede contribuir en las empresas sociales a movilizar recursos, generar confianza y fortalecer su comunidad y eso no solo resulta enriquecedor desde el punto de vista académico, sino que también ofrece herramientas prácticas aplicables en el ámbito profesional (Goleman, 2020).

Además, el interés en este tema se ve reforzado por la inspiración que generan casos de éxito de empresas sociales que han sabido utilizar la comunicación de manera efectiva para escalar su impacto. Ejemplos como como **AUARA**, que comunica de manera transparente su modelo de reinversión de beneficios en acceso a agua potable (Moeve Global, 2024), **ECOALF**, cuya estrategia de contenido se basa en la educación ambiental y la sostenibilidad o **LA FAGEDA**, que ha sabido humanizar su comunicación para generar confianza y diferenciación en el mercado (El País, 2024), muestran cómo una comunicación bien gestionada puede ser una ventaja competitiva y un factor clave para la sostenibilidad de cualquier proyecto social.

En este sentido, la idea de poder contribuir con este trabajo a que empresas sociales que no tienen una estrategia de comunicación puedan tomar conciencia de las posibilidades que esta presenta es un desafío personal que nos ha movido al desarrollo de este trabajo.

4.2 Motivaciones empresariales

Desde una perspectiva empresarial, la comunicación efectiva se ha convertido en un factor diferenciador clave para las empresas sociales. Un mensaje mal estructurado puede afectar a la credibilidad de la organización, mientras que una estrategia bien definida puede ayudar a fortalecer su identidad y atraer recursos estratégicos. En un entorno donde la competencia es cada vez mayor, la diferenciación no sólo debe basarse en la calidad del producto o servicio, sino también en la narrativa que se construye en torno a la misión de la empresa. La capacidad de comunicar el impacto de manera clara y convincente es un elemento esencial para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de estas organizaciones (Dunkley, 2024).

La comunicación empresarial en las empresas sociales no sólo debe enfocarse en informar sobre sus actividades, sino en construir una identidad sólida y generar confianza entre los distintos grupos de interés. Una narrativa bien estructurada permitirá atraer clientes alineados con los valores de la empresa, fidelizar a los inversores y establecer alianzas estratégicas con organismos públicos y privados (Schwartz, 2012). En este sentido, la transparencia y la rendición de cuentas son elementos fundamentales en los que se profundizará a lo largo de este trabajo.

Por otra parte, en el contexto empresarial actual, donde la sostenibilidad y la responsabilidad social son factores clave en las decisiones de consumo e inversión, las empresas sociales deben utilizar herramientas comunicativas que les permitan destacar y competir en un mercado saturado. La digitalización ha abierto nuevas oportunidades para la comunicación de impacto, a través del marketing de contenidos, redes sociales y estrategias de *storytelling* que permiten humanizar la marca y acercarla a su público objetivo (Dunkley, 2024).

Otro aspecto clave es la capacidad de las empresas sociales para comunicar de manera efectiva su modelo de negocio, resaltando tanto su rentabilidad como su impacto social. Los inversores buscan proyectos con un propósito claro, pero también con una estrategia de comunicación convincente que evidencie resultados tangibles (Vink, 2019).

4.3 Motivaciones académicas

El estudio de la comunicación corporativa y el marketing social en empresas orientadas al impacto social supone una oportunidad significativa para enriquecer el ámbito académico. O dicho en otros términos, la comunicación de las empresas sociales supone un ámbito de estudio e investigación de enorme relevancia y, por tanto, en el que la academia pueda aportar.

Al profundizar en las estrategias de comunicación utilizadas por estas organizaciones, se pueden extraer lecciones aplicables en áreas como la gestión empresarial, la comunicación estratégica y la sostenibilidad.

La comunicación en las organizaciones de economía social se ha convertido en una herramienta esencial para la dirección y gestión efectiva. Herranz de la Casa (2017) destaca que la comunicación estratégica permite a estas entidades fortalecer su identidad y mejorar su interacción con los distintos grupos de interés. Este enfoque no solo mejora la percepción pública de la organización, sino que también facilita la consecución de sus objetivos sociales y económicos.

Además, la integración del marketing social y la responsabilidad social corporativa (RSC), de la que nos ocuparemos en profundidad más adelante, en las estrategias empresariales ha demostrado ser beneficiosa tanto para la sociedad como para las propias empresas. Justiniano Moreno (2021) señala que el marketing socialmente responsable redefine las relaciones de producción, promoviendo una interacción más humana y amigable con el medio ambiente y la comunidad.

El análisis académico de estas prácticas ofrece la posibilidad de identificar nuevas tendencias y mejores prácticas que pueden ser adoptadas por empresas sociales, tanto emergentes como consolidadas. Al comprender cómo la

comunicación efectiva y el marketing socialmente responsable influyen en el comportamiento del consumidor y en la reputación corporativa, se pueden diseñar estrategias más efectivas que impulsen el crecimiento sostenible y el impacto positivo en la sociedad.

4.4 Motivaciones sociales

A nivel social, la comunicación en este tipo de empresas juega un papel crucial en la sensibilización y movilización de audiencias hacia causas de impacto. En un mundo donde la información fluye de manera rápida y constante, la capacidad de transmitir mensajes efectivos sobre cambio social y sostenibilidad se ha vuelto esencial. Muchas organizaciones con gran repercusión social no logran comunicar de manera eficiente su labor, lo que limita su alcance y la posibilidad de generar alianzas estratégicas (PNUD, s.f.). Mejorar la forma en que estas empresas comunican su propósito y logros puede contribuir a una sociedad más consciente y comprometida con el desarrollo sostenible y la equidad social (Nodoká, 2025).

5. MARCO CONCEPTUAL

En primer lugar, realizaremos una aproximación al concepto de empresa social y a sus orígenes. ¿Qué es una empresa social? ¿Cuántos tipos de empresas sociales existen? ¿Cuándo surgen y por qué? Más adelante abordaremos el concepto y los tipos de comunicación en la empresa, para después adentrarnos en la identificación de estrategias de comunicación en empresas sociales, tácticas innovadoras, la percepción pública y el impacto del marketing digital y redes sociales, para finalizar este apartado con unas preguntas clave que nos ayudarán a profundizar en la importancia de la comunicación y en la influencia que puede generar en este tipo de empresas.

LAS EMPRESAS SOCIALES

Las empresas sociales son operadores de la economía social cuyo objetivo principal es generar un impacto social, más que generar beneficios para sus

propietarios o accionistas. (ESADE, 2023). Conocidas también como empresas con propósito social o empresas de impacto social, operan proporcionando bienes y servicios al mercado de forma emprendedora e innovadora y destinando sus beneficios principalmente a la consecución de objetivos sociales.

El profesor Muhammad Yunus, conocido por ser el fundador del Banco Grameen, empresa social pionera en el microcrédito que busca ayudar a las personas más pobres a generar ingresos a través de pequeños préstamos, fue galardonado en el año 2006 con el Premio Nobel de la Paz por sus esfuerzos en la lucha contra la pobreza. Reconocido por su trabajo en microfinanzas y desarrollo social, este economista, emprendedor social y banquero define la empresa social como una entidad destinada a resolver problemas socioeconómicos, sanitarios y medioambientales que afectan gravemente a la humanidad. Según él, la empresa social no busca el lucro sino el bienestar general poniendo a la persona como agente de su propio destino, que no es otro que obtener su bienestar para ser feliz (Yunus, 2011).

El concepto de empresa social no fue acuñado por un único autor, sino que ha sido desarrollado y definido gradualmente por diferentes investigadores y profesionales. El profesor estadounidense J. Gregory Dees ha sido reconocido por haber introducido el concepto en los años noventa, considerando que las organizaciones sin ánimo de lucro pueden actuar como "entidades empresariales" que buscan el cambio social. Por su parte, el ya citado Muhammad Yunus, también utilizó el término empresa social en su libro "*El banquero de los pobres*" en el año 2009, asociado a los microcréditos y microfinanzas. Más recientemente, la Red Europea de Investigación EMES ha desarrollado la base teórica y empírica para el análisis de la empresa social en Europa (EMES, 2013).

Por su parte, la Unión Europea define la empresa social como una organización que busca resolver problemas sociales o ambientales mediante actividades económicas, generando un impacto positivo en la comunidad y reinvertiendo sus beneficios para alcanzar sus objetivos sociales. La idea principal es que combina la finalidad social con la sostenibilidad económica (Comisión Europea, 2017).

Con el propósito de aclarar el término, la Comisión Europea ha marcado algunos requisitos:

- Tener como objetivo primordial el logro de un impacto social positivo y cuantificable. El beneficio es necesario para poder realizar su objetivo.
- Utilizar las ganancias ante todo para lograr su misión.
- Gestionarse con diligencia, responsabilidad y transparencia, involucrando a los empleados, clientes y partes interesadas afectadas por sus actividades comerciales.

No podemos estudiar el concepto de empresa social sin referirnos a otro concepto esencial e íntimamente relacionado con éste, el de Economía Social, que en cierto modo es la base para entender qué son las empresas sociales.

Para ello, en España, hemos de recurrir a la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, cuyo artículo 2 la define como *“El conjunto de las actividades económicas y empresariales que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos.”*

Asimismo, resulta de interés analizar una serie de indicadores que propone el Instituto EMES para especificar lo que sería el “tipo ideal” de empresa social en Europa. El Instituto EMES es una red de investigación de centros universitarios e investigadores individuales sobre empresas sociales que buscan construir un conjunto de conocimientos en torno a los conceptos de ES: Empresa social, Economía social, Economía Solidaria, Emprendimiento social.

Los tres grupos de criterios que propone el Instituto EMES son los siguientes (Defourny y Nyssens, 2012):

- 1) Dimensiones económicas y empresariales de las empresas sociales:
 - Una actividad continua que produce bienes y/o vende servicios.
 - Un nivel significativo de riesgo económico.
 - Una mínima cantidad de trabajo remunerado.

2) Dimensiones sociales de las empresas sociales:

- Un objetivo explícito para beneficiar a la comunidad.
- Una iniciativa lanzada por un grupo de ciudadanos u organizaciones de la sociedad civil.
- Una distribución de beneficios limitada.

3) Gobierno participativo de las empresas sociales:

- Un alto grado de autonomía.
- Una facultad de decisión no basada en la propiedad de capital.
- Una naturaleza participativa, que involucra a diferentes partes afectadas por la actividad.

También es relevante indicar que las empresas sociales operan principalmente en cuatro campos:

- Integración laboral, formación e integración de personas con discapacidad y personas desempleadas.
- Servicios sociales personales: salud, bienestar y atención médica, formación profesional, educación, servicios de salud, servicios de cuidado infantil, servicios para personas mayores o ayuda a personas desfavorecidas.
- Desarrollo local de zonas desfavorecidas: empresas sociales en zonas rurales remotas, planes de desarrollo y rehabilitación de barrios en zonas urbanas, ayuda al desarrollo y cooperación al desarrollo con terceros países.
- Otros, como el reciclaje, la protección del medio ambiente, los deportes, las artes, la cultura o la preservación histórica, la ciencia, la investigación y la innovación, la protección del consumidor y los deportes amateurs.

Los orígenes de las empresas sociales están estrechamente vinculados a la necesidad de modelos empresariales más responsables y sostenibles, capaces de afrontar los desafíos sociales actuales y reflejan un cambio hacia una economía más inclusiva, ética y orientada al bienestar colectivo. Se remontan a

movimientos como el cooperativismo, el mutualismo y las iniciativas de emprendimiento social que surgieron en respuesta a las desigualdades y problemas sociales derivados del capitalismo tradicional. Así se especifica en el informe "*Empresa Social: un enfoque para el desarrollo sostenible*" publicado por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), que señala que las empresas sociales tienen raíces en las cooperativas y en las organizaciones de economía social que buscan resolver problemas sociales a través de modelos de negocio sostenibles.

Según un estudio publicado por DELOITTE en 2018, entre los diferentes factores que han contribuido al auge de la empresa social, destacan tres variables determinantes:

1. El poder individual está creciendo, liderado por los *millennials*. Este segmento demográfico ya conforma la mayoría de la fuerza laboral en muchos países y su poder e influencia seguirá creciendo con el tiempo. El empoderamiento individual ha sido catalizado por la actual hiperconexión del mundo, la cual permite a los usuarios seguir, casi en tiempo real, noticias sobre empresas y sus productos, expresar opiniones, con calado en una audiencia cada vez mayor, y sumarse a movimiento sociales.

Según la Encuesta Millennials 2018, se aprecia un cambio negativo en la opinión de esta joven generación sobre los compromisos y la ética empresarial que, a su entender, las empresas deberían tener. Según datos del informe, el 70% de los *millennials* piensa que la organización donde trabaja se preocupa exclusivamente de los resultados financieros y no del impacto social que tiene.

2. Las personas confían más en las empresas que en los gobiernos para llenar un vacío de liderazgo cada vez mayor en la sociedad. La percepción de que los sistemas políticos están cada vez más polarizados y son menos efectivos haciendo frente a los retos sociales actuales sigue extendiéndose. La sociedad apunta a las organizaciones para llenar un vacío en asuntos críticos como la desigualdad de ingresos, la sanidad, la

diversidad y la seguridad de la información, con el fin de hacer el mundo más equitativo y justo.

3. Los cambios tecnológicos están teniendo impactos imprevistos en la sociedad. Los avances en inteligencia artificial están cambiando la forma de trabajar, a la vez que están generando una gran incertidumbre sobre las potenciales pérdidas de empleo.

En lo que concierne a los diferentes tipos de empresas sociales, aunque son multidimensionales, la Comisión Europea establece unos baremos para definir las tipologías y usa el término “empresa social” para dirigirse a los siguientes tipos de modelos de negocio:

- Primero, aquellos que tienen como motivo de la actividad comercial el bien común o social.
- Segundo, aquellos que reinvierten sus ganancias en la consecución de uno o varios objetivos sociales.
- Tercero, aquellos que utilizan métodos de organización o un sistema de propiedad con principios democráticos o participativos, enfocándose en la justicia social.

El ya citado autor Muhammad Yunus distingue dos tipos de empresas sociales (SAEEG, 2018): La empresa "tipo I" es la que suministra bienes o servicios con un propósito social y cuya propiedad no es de personas pobres o desfavorecidas. El objetivo de esta empresa no es generar utilidades o dividendos para sus propietarios, sino que esas utilidades son destinadas a la reinversión que permita la expansión de la empresa de modo tal de incrementar el beneficio social. Por su parte, la empresa de "tipo II" es aquella que es propiedad de personas pobres y que les permite generar ingresos para sí con la intención de mejorar su condición y la de su comunidad.

Resulta interesante también plantear en este punto otro concepto que guarda relación estrecha con las empresas sociales y que es el Tercer Sector, también conocido como Sector Social o de la Economía Social. Se refiere al conjunto de organizaciones no gubernamentales y no lucrativas que se dedican a promover

el bienestar social y el interés general de la ciudadanía, diferenciándose del sector público y el sector privado. En España, este sector incluye asociaciones, fundaciones y otras entidades sin ánimo de lucro que trabajan para el cambio social y la acción social, entre otros ámbitos. Se diferencian de las empresas sociales objeto de estudio en que son entidades sin ánimo de lucro.

Las características principales de las empresas sociales son las siguientes:

- Su principal objetivo es generar un impacto social o ambiental positivo.
- Utilizan modelos de negocio innovadores que combinan la rentabilidad con la responsabilidad social.
- Son transparentes en sus prácticas y se responsabilizan por el impacto de sus actividades.
- Los inversores buscan financiar proyectos que generen un impacto social positivo y una rentabilidad razonable.
- Logran adaptarse a las necesidades del mercado, manteniendo su compromiso social.

Por otra parte, estas empresas están fuertemente ligadas al concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), también conocida como Responsabilidad Social Empresarial (RSE), y que se refiere al compromiso de las empresas de llevar a cabo sus operaciones de manera ética y sostenible, teniendo en cuenta el impacto social, ambiental y económico de sus acciones. (Inforges, 2023).

La Responsabilidad Social Corporativa implica que las empresas asuman la responsabilidad no solo hacia sus accionistas y empleados, sino también hacia la sociedad en general y el medio ambiente.

La Comisión Europea define la RSC en su Libro Verde en 2001 como *“un concepto a través del cual la empresa integra de forma voluntaria las dimensiones social y ambiental en sus operaciones de negocio y en sus relaciones con los grupos de interés.”*

Tal es la importancia que han cobrado en la actualidad las empresas sociales que ya se ha instaurado el Día Mundial de la Empresa Social que se celebra

el tercer jueves de noviembre. Este día, que forma parte de la Semana Global del Emprendimiento, reconoce y celebra la importancia del emprendimiento social y las empresas que priorizan el impacto social sobre las ganancias. En 2025, el Día Mundial de la Empresa Social se celebrará el jueves 20 de noviembre.

Aunque en el apartado séptimo del presente trabajo se desarrollarán de forma pormenorizada tres casos de éxito de empresas sociales seleccionados por su relevancia y aportaciones en este campo, queremos ahora, a modo de avance, citar varios ejemplos:

AUARA: Vende agua embotellada y destina el 100% de sus ganancias a proyectos de acceso a agua potable en zonas desfavorecidas.

TOMS: Por cada par de zapatos que vende, dona un par a un niño que lo necesite.

ILUNION: Grupo líder en transformación empresarial desde lo social.

Pero existen en el actual panorama otros muchos ejemplos de empresas sociales, con gran diversidad de cometidos, tales como LA FAGEDA (dedicada a la integración social de personas en situación de vulnerabilidad a través de la producción alimentaria), HEMPER (produce ropa sostenible con cáñamo, apoyando a comunidades en Nepal y creando empleo), L' ESTOC (fabrica mobiliario a partir de materiales reciclados, promoviendo la economía circular), ENCANTADO DE COMERTE (reduce el desperdicio de alimentos, fomentando el consumo responsable), GRAVITY WAVE (limpia plásticos del mar, involucrando a la ciudadanía y a trabajadores del mar), SPECIALISTERNE (emplea a personas neurodivergentes, aprovechando sus habilidades únicas) o ADALAB (forma a mujeres en tecnología, impulsando la igualdad de género en el ámbito digital).

LA COMUNICACIÓN

Para lograr los objetivos de cualquier empresa, la comunicación juega un papel central, ya que permite transmitir de manera efectiva su propósito, conectar con distintos grupos de interés y fortalecer su legitimidad y confianza en el mercado.

La comunicación es el proceso mediante el cual los individuos intercambian información, ideas, emociones y conocimientos utilizando distintos canales y códigos, implicando un emisor, un mensaje, un canal, un receptor y retroalimentación. Encontramos una definición más básica en la Real Academia Española (RAE), que la define como "*acción y efecto de comunicar o comunicarse*", es el acto de transmitir algo a otra persona de manera clara y efectiva.

La comunicación empresarial es un campo específico dentro de la comunicación que se centra en la transmisión de información dentro de una organización y entre ésta y sus distintos públicos (empleados, clientes, proveedores, inversores, etc.). Su objetivo es mejorar la eficiencia operativa, fortalecer la cultura organizacional y garantizar que la misión, visión y valores de la empresa sean comprendidos y compartidos por todos los grupos de interés (Kotler & Lee, 2008).

La comunicación puede ser de dos tipos: interna, es aquella que se refiere a los mensajes que circulan dentro de la organización, entre empleados, directivos y equipos de trabajo y externa, aquella para con los consumidores, medios de comunicación, inversores y otros actores fuera de la organización. En este trabajo, nos centraremos en la segunda.

En un mundo hiperconectado, donde la información fluye de manera instantánea a través de múltiples canales digitales, las empresas sociales se enfrentan al desafío de diferenciarse y captar la atención del público.

La autenticidad, la transparencia y el uso estratégico de narrativas basadas en el *storytelling* se han convertido en elementos esenciales para que estas organizaciones logren consolidarse y expandir su impacto.

El *storytelling*, o narración de historias, es el arte de contar historias de manera estructurada y significativa para comunicar ideas, valores o experiencias, con el fin de captar la atención y generar una conexión emocional con la audiencia. Según la Universidad de Harvard, el *storytelling* es "*la forma en que las personas transmiten conocimientos, cultura y valores a través de relatos que evocan*

emociones y facilitan la comprensión y la memoria" (Harvard Business Review, 2014).

Sin embargo, es preciso advertir que la comunicación en las empresas sociales no está exenta de dificultades. Uno de los principales desafíos es equilibrar la misión social con la viabilidad económica, evitando caer en prácticas que puedan ser percibidas como "*greenwashing*" o "*impact washing*".

El *greenwashing* apareció a la par que la preocupación ecológica y según Laura Agea, se basa en dos pilares fundamentales: hacer creer que las grandes empresas se han vuelto sostenibles y hacer creer que las únicas responsables del deterioro medioambiental son las personas consumidoras, mientras que las grandes corporaciones mantienen o aumentan sus beneficios (Agea L, 2020).

La ética y la transparencia en la comunicación son esenciales para evitar percepciones negativas y fortalecer la reputación de la empresa (González, 2020). Asimismo, medir y demostrar de manera efectiva el impacto de sus acciones representa un reto constante, ya que muchas veces los indicadores de éxito en el ámbito social no son tan tangibles como en el sector empresarial tradicional (Yunus, 2017).

Por otro lado, según David Hieatt, experto en marketing y autor del libro "*Propósito: Por qué a las marcas con un propósito les va mejor e importan más*" el crecimiento del marketing con propósito y la necesidad de generar confianza en los consumidores han impulsado a las empresas sociales a adoptar enfoques de comunicación más interactivos y bidireccionales (Hieatt, D, 2019). También Ștefan Zlate sostiene que el marketing con propósito ya no es una excepción, sino una expectativa por parte de los consumidores, en especial los más jóvenes. (Zlate S, 2019).

Plataformas como redes sociales, foros y medios digitales se han convertido en canales fundamentales para conectar con la audiencia y construir una comunidad comprometida con la causa (McComunicaciones, 2020).

La creciente importancia de la responsabilidad social empresarial y la sostenibilidad han llevado a un cambio en la mentalidad de los consumidores e

inversores, quienes demandan mayor transparencia y autenticidad en la comunicación de las empresas. En este sentido, la comunicación estratégica en empresas sociales no sólo debe enfocarse en la promoción de productos o servicios, sino también en la construcción de relaciones sólidas con sus *stakeholders* (Freeman, Harrison & Parmar, 2010). La implementación de estrategias de comunicación eficaces permite visibilizar el impacto social de la empresa y fortalecer su reputación, lo que a su vez se traduce en un mayor compromiso por parte de consumidores, donantes y aliados estratégicos.

Otro aspecto relevante es la importancia de la comunicación digital en la difusión del mensaje de las empresas sociales. En la era de la transformación digital, plataformas como redes sociales, blogs, páginas web y *newsletters* juegan un papel esencial en la manera en que las empresas conectan con su público objetivo (Instituto Aina, n.d.). Las empresas sociales pueden aprovechar estos medios para humanizar su marca a través del *storytelling*, compartiendo historias de impacto que generen empatía y movilicen a su audiencia. Sin embargo, también se enfrentan a desafíos, como el riesgo de caer en el *greenwashing* o la falta de métricas claras para evaluar la efectividad de su comunicación (CloudTalk, n.d.).

Además, en un contexto donde la desinformación y la tendencia al ya citado *greenwashing* pueden afectar la credibilidad de las empresas sociales, la transparencia y la autenticidad en la comunicación juegan un papel fundamental. Aquellas organizaciones que construyen un mensaje claro y respaldado por evidencia consolidan su posición en el mercado y refuerzan su relación con las partes interesadas: inversores, empleados, clientes y proveedores.

Por lo tanto, la comunicación efectiva es un recurso estratégico imprescindible para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas sociales. No sólo permite diferenciarse en un mercado competitivo, sino que también fortalece la confianza, atrae inversiones y consolida la identidad corporativa. En este sentido, el desarrollo de estrategias de comunicación alineadas con la misión social y la transparencia es clave para garantizar el éxito a largo plazo de estas organizaciones (Dunkley, 2024).

No cabe duda de que el auge de las empresas sociales se ha visto impulsado por un cambio en la mentalidad de consumidores, inversores y gobiernos, que cada vez más valoran la sostenibilidad y la responsabilidad corporativa (Freeman, Harrison & Parmar, 2010). En este nuevo paradigma, la comunicación efectiva no solo es un medio para informar sobre productos y servicios, sino también una herramienta clave para inspirar confianza, movilizar recursos y fomentar la participación activa de la sociedad en iniciativas de impacto social y ambiental (Cegos, 2025).

Las características de la comunicación externa en el ámbito empresarial son:

- Debe estar orientada al público externo, es decir, va dirigida a quienes no forman parte directa de la organización.
- Debe estar planificada estratégicamente, formando parte del plan de marketing y comunicación.
- Ser multicanal pues utiliza medios como publicidad, redes sociales, notas de prensa, relaciones públicas, sitios web, atención al cliente, etc.
- Busca persuadir y proyectar una imagen positiva lo que resulta fundamental para la reputación corporativa.

Son ejemplos de comunicación externa las campañas publicitarias, los comunicados de prensa, las redes sociales corporativas, los sitios web empresariales y la atención al cliente y servicio postventa.

Toda empresa social, al tener una misión orientada al impacto social o ambiental, debe comunicar su estrategia de forma clara, auténtica y alineada con sus valores. Para lograr una comunicación efectiva, necesita considerar una serie de variables o elementos esenciales que aseguren coherencia, credibilidad y conexión con sus públicos clave.

ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EN EMPRESAS SOCIALES

La comunicación, como hemos visto, es un pilar estratégico para las empresas sociales que les permite reforzar su identidad, valores y objetivos,

diferenciándose de los modelos tradicionales de negocio (Freeman, Harrison & Parmar, 2010).

El diseño e implementación de estrategias de comunicación en empresas sociales debe considerar varios factores clave:

- **Transparencia y autenticidad:** la comunicación debe reflejar de manera honesta la misión y los valores de la empresa, evitando prácticas como el *greenwashing* o la sobrepromoción de impactos que no están respaldados por datos verificables (Smith, 2020). La transparencia genera credibilidad y fortalece la relación con los *stakeholders*.
- **Narrativa y storytelling:** construir un relato convincente sobre la misión social de la empresa permite conectar emocionalmente con la audiencia y reforzar su credibilidad (Moeve Global, 2024).
- **Segmentación del público:** identificar los diferentes grupos de interés (clientes, inversores, beneficiarios, reguladores, etc.) y adaptar los mensajes a sus necesidades y expectativas.
- **Uso de herramientas digitales:** las redes sociales, blogs, podcasts y plataformas de *crowdfunding* han demostrado ser eficaces para amplificar el mensaje de las empresas sociales y generar mayor *engagement* (Dunkley, 2024).
- **Medición del impacto:** implementar indicadores clave de desempeño (KPIs) que permitan evaluar la efectividad de la comunicación en la captación de clientes, socios estratégicos e inversores (Kotler & Lee, 2008).

De entre las estrategias de comunicación en empresas sociales destacan diversas tácticas innovadoras que se analizarán a lo largo del presente trabajo como son el activismo de marca, el marketing con propósito, la comunicación participativa y las campañas de impacto social.

PREGUNTAS CLAVE

Nos parece interesante en este punto plantear una serie de interrogantes que nos ayuden a profundizar en la importancia de la comunicación en las empresas sociales. Cuestionarse sobre la influencia y el impacto de la comunicación en este tipo de empresas es fundamental para comprender cómo estas organizaciones pueden mejorar a muchos niveles. A continuación, se explorarán áreas esenciales que abarcan desde la percepción pública hasta las estrategias de comunicación más efectivas, pasando por la importancia de la transparencia y la lucha contra prácticas engañosas como el *greenwashing*.

Las respuestas a estas preguntas nos proporcionarán una visión profunda de cómo la comunicación estratégica puede ser un activo clave para el crecimiento y la sostenibilidad de las empresas sociales (Freeman, Harrison & Parmar, 2010). La necesidad de transparencia en la comunicación, la autenticidad del compromiso social y la adecuada gestión de la reputación online se presentan como factores determinantes para establecer relaciones duraderas con los *stakeholders* (Edelman, 2020).

Estas preguntas buscan responder de forma específica cómo la comunicación puede potenciar el impacto social de estas empresas, destacar sus logros y generar mayor visibilidad, mientras que también identifican los riesgos de una mala gestión comunicativa, como el *greenwashing*, que podría dañar su credibilidad (Kotler & Sarkar, 2018). Indagamos sobre los principales desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas sociales en un mercado competitivo y altamente digitalizado, en el que la forma de comunicar el impacto puede determinar su éxito o fracaso.

a.- ¿Cómo influye la comunicación en la percepción y credibilidad de las empresas sociales?

En un contexto donde los consumidores, inversores y aliados estratégicos valoran cada vez más la transparencia y el compromiso social, como hemos destacado anteriormente, la comunicación se convierte en un pilar clave para la percepción y credibilidad de las empresas sociales. La manera en que estas

organizaciones transmiten su misión, valores y resultados tiene un impacto directo en la confianza que generan.

Una comunicación bien gestionada no sólo refuerza la identidad de la empresa social, sino que también ayuda a evitar la desinformación y la desconfianza.

Prácticas como la rendición de cuentas, la coherencia entre el discurso y las acciones, y el uso responsable de plataformas digitales son esenciales para construir y mantener una reputación sólida. Por el contrario, una mala gestión de la comunicación, el uso de mensajes ambiguos o la falta de transparencia pueden generar escepticismo y afectar negativamente la confianza del público (Freeman, Harrison & Parmar, 2010).

b.- ¿Qué estrategias de comunicación son más efectivas para aumentar el impacto de las empresas sociales?

Las estrategias más efectivas en la comunicación de empresas sociales incluyen el uso del *storytelling* para conectar emocionalmente con la audiencia, la implementación de una comunicación multicanal (redes sociales, blogs, medios tradicionales) y la participación activa de los *stakeholders* en el proceso comunicativo (Instituto Aina, n.d.). Además, la transparencia y la rendición de cuentas mediante informes de impacto y métricas verificables refuerzan la confianza en la organización (Smith, 2020).

Un caso exitoso de *storytelling* fue la campaña “Café de origen” de CAFÉS NOVLELL, que se centraba en contar la historia de caficultores reales utilizando videos y testimonios auténticos de agricultores de Colombia, Etiopía y Honduras explicando como el comercio justo mejora sus condiciones de vida y garantiza un recurso digno para ellos.

Aunque no se trata de una empresa social, BEN & JERRY'S, la famosa marca de helados, también utiliza el *storytelling* para comunicar su compromiso con la justicia social. La campaña "*Justice ReMix'd*" es un ejemplo de cómo la empresa no solo cuenta historias sobre sus ingredientes y la calidad de sus productos, sino que también aborda problemas sociales como el racismo y la injusticia en el sistema penal estadounidense. Utilizando historias de personas afectadas por el

sistema de justicia, la marca crea conciencia sobre temas sociales y se involucra en el activismo. Esta campaña no solo refuerza el vínculo emocional con sus consumidores, sino que además destaca el propósito social de la empresa, alineado con sus valores fundamentales de equidad y justicia social.

Por otro lado, una iniciativa social que utiliza una estrategia de comunicación multicanal es BOCADILLOS SOLIDARIOS, organización que distribuye bocadillos a personas sin hogar en varias ciudades españolas, utilizan redes sociales, su blog con contenido educativo y medios de comunicación tradicionales para sensibilizar a la sociedad sobre la problemática de la pobreza y exclusión social.

c.- ¿De qué manera el marketing digital y las redes sociales contribuyen al crecimiento de las empresas sociales?

El marketing digital y las redes sociales permiten a las empresas sociales ampliar su alcance y conectar con un público más amplio a costos relativamente bajos. Plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn y X facilitan la difusión de campañas de concienciación, la captación de fondos y el fortalecimiento de comunidades digitales en torno a la causa social (CloudTalk, n.d.). Además, las herramientas de análisis digital permiten medir el impacto de las estrategias y optimizar los mensajes en función de la respuesta de la audiencia, así como permitir interactuar de forma directa con el destinatario de la comunicación.

d.- ¿Cuáles son los principales desafíos en la comunicación de las empresas sociales frente a las tradicionales?

Uno de los mayores desafíos a los que se enfrentan las empresas sociales es el equilibrio entre la misión social y la sostenibilidad financiera. Mientras que las empresas tradicionales pueden centrar su comunicación en aspectos comerciales y de rentabilidad, las empresas sociales deben comunicar de manera efectiva su doble propósito sin generar confusión en la audiencia (García & Pérez, 2019). Además, la credibilidad es un reto importante, ya que deben evitar la percepción de *greenwashing* o exageración de su impacto social sin evidencia tangible.

e.- ¿Cómo influye el *storytelling* en la generación de confianza y compromiso con el público en empresas sociales?

El *storytelling* es una de las herramientas más poderosas para generar confianza y compromiso con el público. A través de historias reales y testimonios de beneficiarios, las empresas sociales pueden humanizar su labor y transmitir de manera más efectiva su impacto en la sociedad (Smith, 2020). Un *storytelling* efectivo debe ser auténtico, emotivo y alineado con la misión de la organización para evitar que se perciba como una estrategia meramente comercial.

Como hemos expuesto anteriormente, la campaña de *storytelling* “Cafés de origen” generó un altísimo impacto y compromiso de los consumidores con los valores que CAFÉS NOVELL quería trasladar y ayudó a generar confianza en sus productos y al crecimiento de las ventas.

f.- ¿Qué papel juegan los medios digitales en la sostenibilidad económica de las empresas sociales?

Los medios digitales desempeñan un papel crucial en la sostenibilidad de las empresas sociales al facilitar la captación de fondos, el fortalecimiento de la comunidad y la visibilidad del impacto de la organización. El uso de plataformas de *crowdfunding*, marketing de contenidos y publicidad en redes sociales permite a estas empresas obtener recursos y atraer aliados estratégicos sin depender exclusivamente de modelos de financiación tradicionales (Organización de las Naciones Unidas, 2015).

g.- ¿Cómo afecta la falta de estándares de medición de impacto a la comunicación de empresas sociales?

La falta de estándares claros para medir el impacto social y ambiental representa un desafío significativo en la comunicación de empresas sociales. Sin métricas estandarizadas, puede resultar difícil para los *stakeholders* evaluar la efectividad y transparencia de una organización (Yunus, 2017). Para superar este problema, muchas empresas sociales han comenzado a adoptar indicadores de impacto basados en marcos internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible

(ODS) de la ONU, y reportes de sostenibilidad alineados con estándares como el *Global Reporting Initiative* (GRI).

h.- ¿Qué diferencias existen en la percepción del consumidor entre una empresa social y una empresa tradicional que aplica RSC (Responsabilidad Social Corporativa)?

La principal diferencia en la percepción del consumidor radica en la autenticidad del compromiso social. Mientras que una empresa social tiene la misión de generar impacto positivo como su razón de ser, una empresa tradicional con programas de RSC a menudo percibe estas iniciativas como complementarias a su actividad principal (Freeman et al., 2010).

Los consumidores tienden a confiar más en empresas sociales debido a su enfoque íntegro en la sostenibilidad y el bienestar comunitario. Esta confianza se basa en la percepción de que el propósito social es genuino y no una simple táctica de marketing. En contraste, las empresas tradicionales pueden enfrentarse a un escepticismo mayor si sus acciones de RSC no están respaldadas por un compromiso continuo y tangible con el bienestar social y ambiental (Sevilla Muñoz, García Avilés & Reyna Molina, 2022).

Además, los consumidores más informados buscan evidencias de impacto real, como reportes de sostenibilidad, certificaciones de terceros y acciones concretas que refuercen la autenticidad del compromiso empresarial. Cuando una empresa social comunica de manera efectiva su impacto, logra diferenciarse y fortalecer la lealtad del consumidor, mientras que una empresa tradicional que aplica RSC debe esforzarse más en demostrar que sus esfuerzos no son meramente simbólicos, sino que forman parte de una estrategia corporativa alineada con valores sostenibles y éticos.

i.- ¿Es un derroche dedicar recursos económicos y humanos a comunicar cada vez mejor en vez de dedicarlos a desarrollar los objetivos sociales de la empresa?

Ante la importancia, como hemos visto, de la comunicación de las actividades sociales que la empresa desarrolla, surge la posibilidad de dedicar demasiados

esfuerzos y recursos a comunicar lo que la empresa hace, en vez de hacer más con los recursos de que dispone.

Porque los recursos de los que dispone toda empresa son limitados y es muy importante mantener un correcto equilibrio entre el hacer y el comunicar, evitando caer en la tentación de querer comunicar mucho a costa de hacer poco (Smith, 2020).

Tenemos diferentes ejemplos de estas prácticas como el caso de THE BODY SHOP, que invirtió millones de dólares en campañas de comunicación sobre su compromiso con el comercio justo y el respeto animal, pero en varias ocasiones se ha descubierto que sus proveedores no siempre cumplían con las condiciones laborales y medioambientales prometidas (The Guardian, 2025). Además, en marzo de 2025, se informó que THE BODY SHOP debía 219 millones de libras a sus proveedores, de los cuales solo se les pagaría entre el 16% y el 27%, afectando a pequeñas organizaciones benéficas y consejos locales. A pesar de su esfuerzo en resaltar su responsabilidad social y sostenibilidad, los problemas con sus proveedores han afectado la coherencia de su mensaje, mostrando cómo la falta de alineación entre las prácticas de negocio y la comunicación puede ser contraproducente (ExpokNews, 2020). Estos hechos demuestran la importancia de alinear las acciones de la empresa con lo que se comunica, asegurando que la estrategia de comunicación no solo sea efectiva, sino también auténtica y respaldada por hechos verificables.

6. METODOLOGÍA

En este estudio seguimos una metodología cualitativa pues es la que responde a la necesidad de comprender en profundidad los procesos comunicativos en empresas sociales, un fenómeno que involucra diversas dimensiones. Como afirman Denzin y Lincoln (2018), la investigación cualitativa es especialmente adecuada para explorar fenómenos complejos y dinámicos, donde intervienen múltiples variables y actores, y donde el contexto desempeña un papel central en la interpretación de los datos.

En definitiva, la metodología cualitativa seleccionada para este trabajo se orienta a captar la riqueza y la profundidad de los discursos, prácticas y estrategias comunicativas, permitiendo un análisis interpretativo y contextualizado (Creswell, 2014).

Además, el estudio se estructura en torno al análisis de varios casos de éxito, siguiendo la metodología de estudio de caso propuesta por Yin (2018). Esta metodología es especialmente útil para investigar fenómenos actuales en profundidad, permitiendo el análisis detallado de situaciones particulares y la identificación de patrones, relaciones y factores contextuales que influyen en los resultados. Igualmente, el enfoque comparativo facilita la identificación de buenas prácticas y la transferencia de aprendizajes a otros contextos organizacionales (Stake, 2007).

En el análisis de cada uno de estos casos seleccionados seguimos una metodología descriptivo-analítica que se centra en describir y analizar las estrategias comunicativas implementadas por las empresas seleccionadas, así como en interpretar los factores que han contribuido a su éxito o que han supuesto desafíos relevantes. Este enfoque permite ir más allá de la mera descripción de hechos, proporcionando un marco interpretativo que facilita la comprensión de los procesos y resultados observados (Patton, 2015).

La selección de los casos de estudio es un aspecto crucial en la investigación cualitativa, ya que determina la pertinencia y la riqueza del análisis. En este trabajo se ha optado por un muestreo intencional, basado en la identificación de empresas sociales que destacan por su innovación, impacto y reconocimiento en el ámbito de la comunicación. Esta estrategia permite focalizar el análisis en experiencias representativas y ejemplares, facilitando la extracción de aprendizajes relevantes (Eisenhardt, 1989).

Los criterios aplicados para la selección de los casos han sido los siguientes:

- Reconocimiento y reputación: se han priorizado empresas sociales que han alcanzado notoriedad pública y reconocimiento por parte de sus grupos de interés y de la sociedad en general.

- Innovación comunicativa: se ha considerado la originalidad y la creatividad en las estrategias de comunicación empleadas, así como la capacidad de adaptación a nuevos medios y formatos.
- Diversidad sectorial y geográfica: se ha buscado incluir empresas de diferentes sectores y contextos geográficos, con el fin de enriquecer el análisis comparativo y evitar sesgos de homogeneidad.
- Disponibilidad de información: se ha seleccionado casos para los que existe suficiente información pública y accesible, tanto de fuentes primarias como secundarias, que permitan un análisis riguroso y documentado.

Bajo estos criterios, se han seleccionado tres empresas: AUARA, LA FAGEDA y TOMS. AUARA es reconocida por su enfoque en la transparencia y la comunicación del impacto social relacionado con el acceso al agua potable (AUARA, 2024). LA FAGEDA constituye un ejemplo paradigmático de inclusión social y de construcción de una narrativa auténtica y cercana (Pérez, 2019). TOMS, por su parte, ha logrado internacionalizar su modelo de negocio y posicionar su marca a través de campañas de comunicación basadas en valores sociales y en el *storytelling* (Smith, 2017).

Por lo que se refiere a las fuentes de información utilizadas, en este estudio se han empleado tanto fuentes primarias como secundarias, con el objetivo de obtener una visión amplia y contrastada de los casos analizados (Denzin, 1978).

- Fuentes primarias: incluyen documentos internos y materiales oficiales elaborados por las propias empresas, tales como informes anuales, memorias de sostenibilidad, comunicados de prensa, campañas publicitarias y contenido publicado en redes sociales y páginas web corporativas. Estos materiales permiten acceder de primera mano a las estrategias y mensajes que las empresas desean transmitir a sus públicos.
- Fuentes secundarias: comprenden literatura académica (artículos científicos, libros, tesis), estudios de caso realizados por terceros, informes de organismos independientes, reportajes en medios de comunicación y análisis sectoriales. Estas fuentes aportan contexto, análisis crítico y

perspectivas externas sobre la gestión comunicativa de las empresas seleccionadas.

- Fuentes digitales y multimedia: dada la importancia creciente de los medios digitales en la comunicación empresarial, se revisaron también blogs, podcasts, vídeos institucionales y publicaciones en plataformas sociales, que ofrecen información relevante sobre la interacción de las empresas con sus audiencias y la recepción de sus mensajes (Martínez & García, 2024).

Por último, el análisis de los datos se llevó a cabo mediante la aplicación de técnicas de análisis de contenido y análisis comparativo.

- Análisis de contenido: esta técnica, ampliamente utilizada en la investigación cualitativa, consiste en la identificación, codificación y categorización de temas, mensajes, valores y estrategias presentes en los materiales analizados (Krippendorff, 2018). Se establecieron categorías temáticas a partir de la literatura revisada y de los objetivos del estudio, tales como: narrativa y *storytelling*, transparencia, rendición de cuentas, *engagement* con los públicos, innovación en canales y formatos, y alineación entre discurso y práctica.
- Análisis comparativo: una vez identificadas las categorías más relevantes se procedió a comparar los resultados obtenidos en cada caso, identificando similitudes, diferencias y patrones recurrentes. Este análisis permitió establecer relaciones entre las estrategias comunicativas empleadas y los resultados alcanzados, así como identificar factores contextuales que influyen en la efectividad de las prácticas analizadas (Yin, 2018).

Para terminar, nos gustaría señalar que toda investigación presenta limitaciones que deben ser reconocidas y valoradas críticamente para contextualizar los resultados y orientar futuras líneas de trabajo. En este sentido, cabe destacar lo siguiente:

- Ausencia de trabajo de campo: una de las principales limitaciones de este estudio es la falta de entrevistas directas o trabajo de campo con los actores clave de las organizaciones analizadas. Esto restringe la profundidad del

análisis en aspectos subjetivos, como las percepciones, motivaciones y dinámicas internas de las empresas.

- Representatividad de los casos: aunque la selección de casos se ha realizado de manera deliberada y justificada, es posible que no sean plenamente representativos de la totalidad del sector de la empresa social, lo que limita la generalización de los resultados.
- Dependencia de fuentes publicadas: la información analizada proviene en su mayoría de fuentes publicadas, lo que puede implicar sesgos de autoría, institucionales o de disponibilidad.
- Contextualización temporal y geográfica: los resultados obtenidos están condicionados por el contexto temporal y geográfico en el que se desarrollan las experiencias analizadas. Las estrategias comunicativas pueden variar en función de factores culturales, económicos y tecnológicos que evolucionan con el tiempo.

Reconocer estas limitaciones permite interpretar los resultados con cautela y orientar futuras investigaciones hacia la superación de estos desafíos, por ejemplo, incorporando metodologías mixtas, ampliando la muestra de casos o realizando trabajo de campo.

En conclusión, la metodología cualitativa adoptada en este estudio ha permitido realizar un análisis riguroso de las estrategias de comunicación en empresas sociales de referencia. La combinación de técnicas de análisis de contenido, selección intencional de casos y triangulación de fuentes contribuye a la validez de los hallazgos, sirviendo de base para la elaboración de recomendaciones y la transferencia de buenas prácticas al sector de la empresa social.

7. CASOS DE ÉXITO

En el presente apartado se analiza la influencia de la comunicación en la percepción, credibilidad e impacto económico de tres grandes empresas sociales. Hemos seleccionado como casos de éxito dos empresas españolas, AURARA y LA FAGEDA y una estadounidense, TOMS.

La investigación se va a centrar en los aspectos analizados en este trabajo, la transparencia y rendición de cuentas, coherencia entre misión y prácticas, gestión de la reputación en línea, prevención del *greenwashing*, participación en el activismo de marca, el empleo de estrategias comunicativas (incluido el *storytelling*) y la contribución del marketing digital y las redes sociales.

La selección de estas tres empresas responde a la diversidad de sectores y modelos de negocio que representan cada una de ellas.

- AUARA está centrada en el acceso al agua potable y la sostenibilidad ambiental, destinando el 100% de sus dividendos a proyectos hídricos y utilizando envases 100% reciclados (Sánchez, 2022).
- LA FAGEDA combina la producción alimentaria con un fuerte componente social, integrando laboralmente a personas en situación de vulnerabilidad y generando historias de superación (Ruiz, 2021).
- TOMS ha popularizado el modelo “*One for One*” en ventas de calzado y se posiciona como pionera en responsabilidad social a escala global, vinculando cada venta a la donación de productos a comunidades necesitadas (Smith, 2017).

La diversidad que estas empresas ofrecen en términos de comunicación y modelo de negocio permite observar, de manera comparada, cómo cada organización adapta su estrategia de comunicación para fortalecer su imagen, vincularse con su público y asegurar su sostenibilidad económica.

La sociedad actual demanda que las empresas comuniquen de manera eficaz su impacto social y ambiental, ya que la creciente exigencia de transparencia, coherencia y autenticidad incide directamente en la percepción y credibilidad ante los consumidores, inversores y la sociedad en general. En este sentido, la comunicación es un pilar estratégico para la consolidación de modelos de negocio sociales, donde cada mensaje basado en datos y narrativas humanas se traduce en fidelización y reputación (González, 2018).

AUARA

AUARA es una empresa social española dedicada a la producción y comercialización de agua mineral, cuyo objetivo principal es proporcionar acceso

a agua potable en países en vías de desarrollo. Fundada en 2015 por Antonio Espinosa de los Monteros, AUARA se ha destacado por su compromiso con la transparencia y la rendición de cuentas, publicando informes anuales que detallan el impacto de sus proyectos (González, 2018; Sánchez, 2022). La empresa destina el 100% de sus dividendos a proyectos de acceso a agua potable, saneamiento e higiene en áreas necesitadas. Sus principales actividades incluyen la producción de agua mineral embotellada en envases reciclados y la financiación de proyectos hídricos.

Inicialmente, AUARA se enfrentó a desafíos significativos, como la fuerte competencia en el mercado del agua mineral y la necesidad de crear conciencia sobre su misión. El primer gran hito de la compañía fue conseguir que sus botellas fueran fabricadas con plástico 100% reciclado, lo que reforzó su compromiso con la sostenibilidad. Este enfoque sostenible no solo contribuyó a reducir el impacto ambiental, sino que también mejoró la percepción de la marca entre los consumidores concienciados con el medio ambiente (Martínez, 2020).

A lo largo de los años, AUARA ha logrado financiar más de 60 proyectos de infraestructura hídrica en 15 países, proporcionando acceso a agua potable a más de 50,000 personas (Sánchez, 2022). La coherencia entre su misión y sus prácticas ha sido clave para su credibilidad. AUARA utiliza materiales reciclados para sus botellas y colabora con ONGs locales para asegurar la eficacia de sus proyectos. Esta coherencia se refleja en la alineación de sus operaciones con sus objetivos sociales y medioambientales, lo que fortalece la confianza y el apoyo de sus grupos de interés (Pérez, 2019).

La estrategia de comunicación de AUARA se centra en la transparencia, la rendición de cuentas y la participación activa de sus grupos de interés. La empresa utiliza una combinación de marketing de contenidos, relaciones públicas y campañas de impacto social para difundir su misión y sus logros. Un ejemplo destacado es su campaña “Gotas de Solidaridad”, que utilizó historias personales y testimonios para mostrar el impacto de sus proyectos de agua potable en comunidades desfavorecidas (Fernández, 2021). Otro ejemplo es la colaboración con la *influencer* Sasha Sokol, quien promovió la misión de AUARA y ayudó a aumentar la visibilidad de la marca (López, 2020).

La gestión de la reputación en línea es otro aspecto fundamental para AUARA. La empresa mantiene una activa presencia en redes sociales y utiliza su sitio web para compartir noticias, historias de impacto y testimonios de beneficiarios, como hizo en la citada campaña #GotasDeSolidaridad, en la que compartió historias sobre cómo el acceso a agua potable había cambiado la vida de comunidades enteras. Esta estrategia no sólo aumentó su visibilidad, sino que también reforzó la confianza del público al mostrar de manera transparente los resultados de sus iniciativas (Fernández, 2021). Al evitar el *greenwashing* y ser auténtica en su comunicación, AUARA ha logrado mantener una buena reputación (Pérez, 2019).

El activismo de marca es una estrategia clave para AUARA. La empresa utiliza su plataforma digital para promover la conciencia sobre la crisis del agua y motivar a sus consumidores a unirse a su causa. Un ejemplo de su activismo de marca es la colaboración con *influencers* y líderes de opinión para amplificar su mensaje y llegar a un público más amplio. Esta estrategia ha permitido a AUARA fortalecer su comunidad de seguidores y aumentar su impacto social (López, 2020).

AUARA ha logrado construir un modelo de negocio rentable que le permite generar fondos para desarrollar su misión. A través de la venta de agua mineral embotellada en envases reciclados, la empresa ha conseguido una base sólida de ingresos. En 2021, AUARA reportó un crecimiento del 35% en sus ventas, lo que le permitió financiar nuevos proyectos de infraestructura hídrica y ampliar su impacto social (Sánchez, 2022). La rentabilidad de AUARA se basa en su capacidad para atraer a consumidores preocupados por el medio ambiente y comprometidos con causas sociales, así como en su estrategia de comunicación efectiva y su enfoque en la sostenibilidad. El público objetivo de AUARA son consumidores conscientes del medio ambiente y personas interesadas en apoyar proyectos de desarrollo sostenible.

LA FAGEDA

LA FAGEDA es una cooperativa catalana que produce productos lácteos de alta calidad. Fundada en 1982 por Cristóbal Colón, la misión de LA FAGEDA es la integración laboral y social de personas con discapacidad y trastornos mentales

severos (Ruiz, 2021). La idea surgió en 1982 cuando Cristóbal Colón, un psicólogo de formación, decidió crear un proyecto que ofreciera empleo y dignidad a personas con enfermedades mentales, en lugar de tratarlas como pacientes. Sus principales actividades incluyen la producción de yogures, helados y otros productos lácteos, así como la provisión de empleo y apoyo psicosocial a personas en situación de vulnerabilidad.

En sus primeros años, LA FAGEDA se enfrentó a numerosos desafíos, principalmente la falta de recursos y la necesidad de convencer al mercado de la calidad de sus productos. Sin embargo, con el tiempo, la cooperativa logró establecerse en el mercado gracias a la alta calidad de su producción y su modelo de negocio inclusivo. En 1993, LA FAGEDA consiguió un contrato con una gran cadena de supermercados, lo que permitió la expansión de su producción y la mejora posterior de sus instalaciones (García, 2020).

LA FAGEDA ha sido reconocida por su transparencia, publicando informes anuales y llevando a cabo auditorías externas para asegurar la rendición de cuentas (Pérez, 2019). Su modelo de negocio se basa en proporcionar empleo y apoyo psicosocial a sus trabajadores, asegurando su bienestar y desarrollo personal. La empresa también ha implementado prácticas agrícolas sostenibles y promueve la producción local, lo que refuerza su compromiso con la comunidad y el medio ambiente (García, 2020).

La estrategia de comunicación de LA FAGEDA se centra en la inclusión, el *storytelling* y la transparencia. La empresa utiliza una combinación de marketing relacional, campañas de concienciación y comunicación participativa para difundir su misión y sus logros. Un ejemplo destacado es la serie de videos "Historias que inspiran", donde comparten las experiencias de sus trabajadores y cómo LA FAGEDA ha impactado positivamente sus vidas (Martínez, 2022). Otro ejemplo de comunicación efectiva es su programa de visitas a la granja, donde los visitantes pueden conocer de cerca el trabajo de LA FAGEDA y su impacto social (Ruiz, 2021).

LA FAGEDA integra activamente los medios digitales en su estrategia de comunicación. Utilizan redes sociales como Facebook, Instagram y Twitter para compartir noticias, videos y testimonios sobre su impacto social. Además, la

empresa mantiene un blog en su sitio web, donde publica artículos sobre sus proyectos, logros y la importancia de la inclusión laboral (Ruiz, 2021). Estas plataformas digitales permiten a LA FAGEDA llegar a un público más amplio y mantener una comunicación constante con sus grupos de interés. Un ejemplo de gestión de reputación en línea es la campaña #InclusionForAll, donde LA FAGEDA muestra el impacto positivo de su modelo inclusivo en la vida de sus empleados (Martínez, 2022).

El activismo de marca es una parte integral de la estrategia de LA FAGEDA. La empresa promueve activamente la inclusión social y laboral a través de colaboraciones con organizaciones y campañas de concienciación. Un ejemplo significativo es su participación en la iniciativa "Empresas con Alma", que reúne a empresas comprometidas con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible (García, 2020). Estas acciones no solo refuerzan su reputación, sino que también inspiran a otras empresas a seguir su ejemplo.

LA FAGEDA ha construido un modelo de negocio rentable que le permite financiar su misión de integración social y laboral. La venta de sus productos lácteos de alta calidad, como yogures, helados y otros derivados, ha generado ingresos constantes y ha permitido la expansión de sus operaciones. En 2021, LA FAGEDA reportó un aumento del 20% en sus ventas, lo que le permitió invertir en nuevos programas de apoyo psicosocial y mejorar las condiciones de trabajo de sus empleados (Ruiz, 2021). La rentabilidad de LA FAGEDA se basa en la calidad de sus productos y en su capacidad para atraer a consumidores comprometidos con la responsabilidad social. El público objetivo de LA FAGEDA son consumidores que valoran la alta calidad de los productos y están comprometidos con la inclusión social y laboral.

TOMS

TOMS es una empresa estadounidense de calzado y accesorios que implementa un modelo de negocio "*One for One*". Fundada en 2006 por Blake Mycoskie, TOMS tuvo inicialmente como misión donar un par de zapatos a niños necesitados por cada par de zapatos vendido. La empresa ha expandido sus productos e impacto a la venta de gafas, gracias a lo cual financia tratamientos oftalmológicos, cirugías o proporciona gafas a personas con problemas de visión

en países en desarrollo. También comercializa bolsos, obteniendo de esta forma recursos para financiar partos seguros y la capacitación de parteras en comunidades vulnerables.

La historia de TOMS comenzó cuando Blake Mycoskie visitó Argentina y se dio cuenta de la necesidad de zapatos en muchas comunidades. Inspirado por esta experiencia, fundó TOMS con la idea de crear un negocio que pudiera tener un impacto directo y positivo en la vida de las personas. Desde sus inicios, TOMS ha enfrentado desafíos como la necesidad de educar a los consumidores sobre su modelo de negocio y la competencia en el mercado de calzado.

La coherencia entre la misión de TOMS y sus prácticas comerciales es evidente. La empresa ha integrado su modelo "*One for One*" en todas sus líneas de productos, asegurando que cada compra tenga un impacto positivo (Williams, 2018). La empresa rápidamente captó la atención de medios de comunicación y consumidores, lo que permitió un rápido crecimiento. En sus primeros cinco años, TOMS distribuyó más de un millón de pares de zapatos a niños necesitados en más de 40 países (Brown, 2021).

La estrategia de comunicación de TOMS se basa en el marketing con propósito, el *storytelling* y la transparencia. La empresa utiliza una combinación de campañas de impacto social, marketing de contenidos y colaboraciones con *influencers* para difundir su misión y sus logros. Un ejemplo destacado es la campaña "*Stand for Tomorrow*", que invita a los consumidores a participar activamente en causas sociales y políticas (Johnson, 2019). Otro ejemplo es la colaboración con la actriz Emma Stone, quien ayudó a promover la misión de TOMS y aumentó su visibilidad entre el público joven (Williams, 2018).

TOMS emplea de manera efectiva los medios digitales para promover su misión y productos. La empresa utiliza redes sociales como Instagram, Facebook y Twitter para compartir historias de impacto, noticias y promociones. Además, TOMS mantiene un blog en su sitio web, donde publica artículos sobre sus proyectos, colaboraciones y el impacto de sus donaciones (Brown, 2021). Estas plataformas digitales permiten a TOMS mantener una comunicación constante y auténtica con sus consumidores y seguidores. Un ejemplo de gestión de reputación en línea es la campaña *#ShoesForAll*, donde TOMS muestra el

impacto de sus donaciones de zapatos en la vida de los niños necesitados (Smith, 2017).

El activismo de marca es una estrategia clave para TOMS. La empresa ha participado en numerosas campañas y colaboraciones para promover sus causas sociales. Un ejemplo notable es su campaña "*End Gun Violence Together*", en la cual TOMS donó cinco millones de dólares a organizaciones que trabajan para prevenir la violencia armada y solicitó a sus clientes que se unieran a la causa (Smith, 2017). Estas acciones no solo aumentan su visibilidad, sino que también refuerzan su compromiso con la responsabilidad social y la creación de un impacto positivo.

TOMS ha logrado construir un modelo de negocio rentable que le permite financiar sus iniciativas sociales. A través de la venta de calzado y otros productos, la empresa ha generado ingresos que le permiten donar miles de pares de zapatos, financiar programas de salud visual y proporcionar acceso a agua potable en comunidades necesitadas. En 2021, TOMS reportó ingresos de más de 300 millones de dólares, lo que le permitió seguir expandiendo su impacto social y reforzar su misión "*One for One*" (Smith, 2017). La rentabilidad de TOMS se basa en su modelo de negocio innovador y en su capacidad para atraer a consumidores comprometidos con la responsabilidad social. El público objetivo de TOMS son consumidores jóvenes y adultos preocupados por la moda y el impacto social positivo.

En conclusión, AUARA, LA FAGEDA y TOMS son ejemplos destacados de empresas sociales que han utilizado estrategias de comunicación efectivas para aumentar su impacto y credibilidad. A través de la transparencia, la coherencia, el *storytelling* y el uso de medios digitales, estas empresas han logrado construir una sólida reputación y generar un cambio positivo en la sociedad. Además, han logrado construir modelos de negocio rentables que les permiten financiar sus respectivas misiones sociales. La rentabilidad de estos modelos de negocio permite que AUARA, LA FAGEDA y TOMS continúen desarrollando sus labores sociales, lo que refuerza su compromiso y credibilidad ante sus públicos objetivos. La comunicación es un componente esencial para el éxito de estas empresas sociales y debe ser vista como una inversión estratégica que contribuye a la sostenibilidad y el crecimiento a largo plazo.

8. ASPECTOS ESTRATÉGICOS DE LA COMUNICACIÓN EN PROYECTOS SOCIALES

Como hemos señalado en repetidas ocasiones a lo largo de este trabajo, la comunicación efectiva es esencial para el éxito y la sostenibilidad de los proyectos sociales. Una estrategia de comunicación bien diseñada no solo aumenta la visibilidad de la organización, sino que también fortalece su reputación, facilita la movilización de recursos y promueve la participación activa de la comunidad.

Se examinarán en este apartado las claves y aspectos esenciales de la comunicación en empresas sociales y las diversas estrategias y su impacto en la percepción de los distintos grupos de interés. También se estudiará la influencia de la tecnología y las redes sociales en la amplificación del mensaje de estas organizaciones, así como el papel de la transparencia y la autenticidad en la construcción de confianza a largo plazo.

A través de este análisis, se pretende ofrecer un marco de referencia que sirva tanto a académicos como a profesionales del sector para desarrollar estrategias de comunicación más eficaces y alineadas con la misión y valores de las empresas sociales.

8.1 Definición de objetivos de comunicación

Los objetivos de comunicación en una empresa social deben estar alineados con su misión, visión y valores, asegurando que los mensajes sean claros, coherentes y estratégicos. Como quiera que las empresas sociales no solo buscan la rentabilidad, sino que también tienen un propósito social o ambiental, la comunicación debe enfatizar tanto el impacto positivo generado como la sostenibilidad financiera de la organización.

Un correcto planteamiento de objetivos de comunicación permite a la empresa social transmitir su propósito de manera efectiva a diferentes audiencias, incluyendo clientes, beneficiarios, inversores, administraciones públicas y la sociedad en general. Para ello, es fundamental definir metas específicas que guíen la estrategia comunicativa, tales como:

- **Generar conciencia sobre la causa social o ambiental:** la sensibilización es un componente clave para que la empresa social pueda involucrar a más personas en su misión. Mediante campañas educativas, eventos y narrativas persuasivas, se debe informar al público sobre el problema que la organización busca abordar, sus implicaciones y la forma en que sus productos o servicios contribuyen a la solución. Como ejemplo podríamos citar a AUARA que, a través de su comunicación en redes sociales, expone la problemática de la falta de agua potable en países en desarrollo y cómo sus ventas financian proyectos de acceso a agua limpia (Auara, 2023).
- **Fortalecer la credibilidad y confianza:** la transparencia es un pilar fundamental para que los *stakeholders* confíen en la empresa social. Para lograrlo, es esencial compartir informes periódicos sobre impacto, rendición de cuentas y testimonios de beneficiarios. Empresas como LA FAGEDA refuerzan su credibilidad al mostrar de forma clara su modelo de inclusión laboral para personas con discapacidad, utilizando métricas concretas y casos de éxito en su comunicación (La Fageda, 2023).
- **Movilizar recursos y alianzas:** la comunicación estratégica debe enfocarse en atraer inversores, donantes y aliados estratégicos. La presentación de resultados tangibles y el uso de *storytelling* efectivo pueden generar empatía y compromiso por parte de potenciales colaboradores. ECOALF, por ejemplo, ha logrado atraer alianzas con grandes marcas mediante una comunicación eficaz sobre su modelo de economía circular basado en el reciclaje de plásticos oceánicos (Ecoalf, 2023).
- **Fomentar la participación y fidelización:** la construcción de una comunidad comprometida con la empresa es clave para la sostenibilidad del proyecto. Estrategias de gamificación, eventos interactivos y contenido exclusivo pueden incentivar la fidelización de clientes y aliados. APADRINAUNOLIVO.ORG, una iniciativa de recuperación de olivares abandonados ha utilizado con éxito estrategias de fidelización mediante suscripciones donde los

participantes pueden apadrinar un olivo y recibir actualizaciones sobre su impacto (Apadrinaunolivo.org, 2024).

- **Diferenciarse en el mercado:** la competencia en el sector social está en crecimiento, por lo que es esencial que la empresa destaque su valor diferencial. La comunicación debe resaltar lo que hace única a la organización y por qué su modelo de negocio es sostenible y replicable. HOLALUZ, dentro del sector energético, se ha diferenciado como una empresa que no solo comercializa electricidad, sino que lo hace con un modelo basado en energía renovable y transparencia en sus tarifas, reforzando su posicionamiento a través de una comunicación clara y diferenciadora. Es de destacar su campaña “la revolución de los tejados”, en la que destaca la generación eléctrica sostenible que cada persona puede llevar a cabo instalando placas solares en los tejados de sus casas (Holaluz, 2024).

8.2 Importancia de una comunicación clara, proactiva, transparente y coherente

La comunicación clara y proactiva es un pilar fundamental en la gestión de empresas sociales, ya que influye en la percepción de su público objetivo, fortalece la confianza y garantiza la coherencia entre el mensaje y las acciones de la organización. La claridad en la comunicación permite que la misión y los valores de la empresa sean comprendidos sin ambigüedades, evitando interpretaciones erróneas o confusiones que puedan afectar su reputación y credibilidad (Kotler & Lee, 2008).

Por otro lado, una comunicación proactiva implica anticiparse a las necesidades de información de los diferentes públicos de interés y actuar antes de que surjan dudas, preocupaciones o posibles crisis reputacionales. Esto se traduce en la publicación constante de actualizaciones sobre el impacto de la empresa, la participación en foros y debates relevantes, y la transparencia en la divulgación de informes de resultados (Freeman et al., 2010).

Una de las áreas donde la comunicación clara y proactiva adquiere mayor relevancia es en la presentación de los resultados empresariales, incluyendo los estados financieros, las cuentas anuales y los informes de impacto.

Las empresas sociales deben comunicar de manera efectiva sus resultados mediante:

- **Informes de impacto:** documentos que detallan los logros alcanzados en términos de beneficios sociales y ambientales, respaldados por datos cuantificables y cualitativos. Estos informes permiten a las empresas demostrar su compromiso con las problemáticas sociales y evaluar su desempeño en relación con sus objetivos (Hernández Serna, 2016).
- **Estados financieros accesibles:** presentación clara y estructurada de los ingresos, gastos y distribución de beneficios, resaltando cómo se reinvierte el capital en el impacto social.
- **Memorias de sostenibilidad:** reportes alineados con estándares internacionales como el *Global Reporting Initiative* (GRI) o los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU. Estas memorias proporcionan una visión integral del desempeño sostenible de la empresa y su contribución a los desafíos globales (Fundación SERES & Deloitte, 2020). Evitando caer en el famoso *bluwashing*, que se refiere a empresas que usan de manera excesiva su compromiso con los ODS de la ONU o el cumplimiento de los objetivos de sostenibilidad, sin respaldar estas afirmaciones con acciones concretas (el nombre deriva del color azul de Naciones Unidas).
- **Rendición de cuentas periódica:** sesiones informativas, boletines y conferencias que expliquen los avances y retos del ejercicio económico de la organización. La rendición de cuentas regular fortalece la relación con los *stakeholders* y demuestra el compromiso de la empresa con la transparencia (Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 2023).

En España es muy destacable la comunicación que, en este sentido, realiza LA CAIXA de su obra social a la que ellos denominan acertadamente “El alma de La

Caixa”, asociando perfectamente cómo gracias a los recursos obtenidos con su actividad bancaria pueden destinar muchos recursos a su obra social en favor de los más vulnerables de la sociedad. Es muy importante destacar que esta empresa que opera en un sector que podría considerarse muy alejado de la economía social -como es la banca- gracias a una eficaz y bien elaborada campaña de comunicación de sus resultados financieros y de su obra social, de forma continuada en el tiempo, logra una exitosa comunicación social.

Otro ejemplo en el ámbito de la transparencia y rendición de cuentas es MONDRAGÓN CORPORACIÓN COOPERATIVA. Publican información detallada sobre su desempeño económico, social y ambiental y dotan cada año fondos de educación y solidaridad con parte de los beneficios que se destinan a fondos de formación y desarrollo comunitario, y su uso es detalladamente reportado.

Como ejemplo de coherencia entre la misión declarada de la empresa social y sus prácticas reales es destacable ILUNION, que pertenece al grupo ONCE (Organización Nacional de Ciegos de España). En esta empresa social se intenta encarnar coherencia entre la misión y los valores que defiende; creando oportunidades laborales a personas con discapacidad y reinvertiendo constantemente sus resultados en la generación de más empleos para personas discapacitadas. Sin embargo, es un largo proceso en el que surgen muchas dificultades, pero también oportunidades de aprendizaje para la empresa, que trabaja activamente en los problemas que van surgiendo a medida que crece y se adapta a las necesidades de un mercado laboral complejo y en constante cambio.

8.3 Segmentación del público objetivo

Una segmentación adecuada del público objetivo es fundamental para el éxito de la comunicación en las empresas sociales. La diversidad de público que interactúa con estas organizaciones requiere un análisis detallado para diseñar mensajes eficaces y seleccionar los canales más apropiados (Méndez, 2024). Definir correctamente el *target* o público objetivo permite optimizar los recursos, mejorar la efectividad de la comunicación y garantizar que el mensaje llegue a

quienes realmente pueden contribuir al cumplimiento de la misión social de la empresa (Hernández, 2020).

Y es que la comunicación en las empresas sociales se dirige a diferentes grupos con intereses y expectativas distintas. La identificación y caracterización del *target* es crucial para garantizar que el mensaje sea relevante y tenga impacto (Baker, 2023). Entre los beneficios clave de una correcta segmentación del público objetivo destacan:

- **Personalización del mensaje:** permite adaptar el tono, el contenido y el enfoque de la comunicación a las necesidades y valores de cada segmento.
- **Mayor eficiencia en el uso de recursos:** evita la dispersión del mensaje y focaliza los esfuerzos en los grupos más relevantes para la organización (Gómez, 2022).
- **Incremento del *engagement* y la fidelización:** un mensaje dirigido con precisión genera una mayor conexión emocional y compromiso con la causa social (López & Martínez, 2023).
- **Mejora de la medición del impacto:** al segmentar adecuadamente a la audiencia, se pueden establecer métricas específicas para evaluar el éxito de la estrategia comunicativa (Ruiz, 2024).

Los aspectos indicados anteriormente son comunes a cualquier empresa, sea o no social, sin embargo, para estructurar una comunicación efectiva, las empresas sociales suelen considerar diversos grupos de interés, cada uno con necesidades y expectativas específicas (Rodríguez, 2021).

A continuación, se detallan los principales segmentos y sus implicaciones en la estrategia comunicativa:

- **Beneficiarios directos:** este grupo está conformado por las personas o comunidades que se ven directamente favorecidas por los productos o servicios de la empresa social. La comunicación con ellos debe centrarse en la accesibilidad, claridad y relevancia de la información, asegurando que comprendan los beneficios y formas de participación

en la iniciativa. Además, es clave mantener una comunicación bidireccional para recibir retroalimentación y mejorar continuamente la oferta de valor (Hernández, 2021).

- **Consumidores y clientes:** representan a aquellos que compran los productos o servicios de la empresa social. En este caso, la comunicación debe enfatizar la propuesta de valor diferenciada, destacando el impacto social o ambiental que genera cada compra. Estrategias como el marketing con propósito y el *storytelling* son herramientas clave para conectar emocionalmente con este grupo y fomentar la fidelización (Kotler & Lee, 2008).
- **Inversores de impacto y donantes:** se trata de entidades o individuos que financian la empresa social con el objetivo de obtener tanto un rendimiento financiero como un impacto positivo en la sociedad. La comunicación con este segmento debe ser transparente y basada en datos verificables. Es fundamental proporcionar informes periódicos sobre métricas de impacto, sostenibilidad financiera y logros alcanzados, asegurando credibilidad y fortaleciendo la confianza (Nicholls & Murdock, 2020).
- **Aliados estratégicos y ONG:** incluye a otras organizaciones que colaboran con la empresa social en la implementación de proyectos, ya sea a través de recursos, conocimientos o redes de contactos. La comunicación con estos actores debe enfocarse en la creación de sinergias, alineando objetivos comunes y resaltando los beneficios de la cooperación para maximizar el impacto conjunto.
- **Administraciones públicas y reguladores:** gobiernos y organismos reguladores pueden influir en la sostenibilidad y crecimiento de la empresa social a través de normativas, incentivos y alianzas estratégicas. Es clave que la comunicación con este sector resalte la alineación de la empresa con las políticas públicas y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), además de demostrar transparencia en su gestión y rendición de cuentas (Roberts, 2023).
- **Medios de comunicación y sociedad en general:** la difusión del mensaje de una empresa social a través de medios de comunicación y canales digitales puede amplificar su alcance y generar mayor

conciencia sobre la causa que promueve. La estrategia comunicativa con este segmento debe centrarse en el uso de narrativas persuasivas y accesibles, asegurando que la información sea comprensible y atractiva para un público diverso (López & Sánchez, 2024).

Es por ello que la segmentación del público objetivo y la correcta definición del *target* en la comunicación de las empresas sociales son factores determinantes para su éxito que permitirán implementar estrategias diferenciadas según cada grupo, maximizar la efectividad del mensaje, optimizar los recursos y fortalecer la imagen de la empresa social en su ecosistema de actuación. Además, una comunicación adaptada a cada segmento facilita la construcción de relaciones sólidas y de confianza, lo que contribuye a la sostenibilidad y expansión del impacto social.

8.4 Elección de canales de comunicación

Seleccionar los canales de comunicación adecuados es otro de los aspectos fundamentales para el éxito de las empresas sociales. La efectividad del mensaje depende en gran medida de la plataforma utilizada para difundirlo, ya que cada público objetivo tiene preferencias y hábitos de consumo de información distintos. Una mala elección del canal puede generar desconexión con el público objetivo y reducir el impacto de la comunicación.

Las empresas sociales deben considerar varios factores al elegir los canales de comunicación más adecuados para su audiencia:

Segmentación del público objetivo: no todos los canales son efectivos para todos los segmentos. Es necesario analizar dónde se encuentran los consumidores, inversores y beneficiarios para determinar los medios más adecuados.

- **Naturaleza del mensaje:** algunos mensajes requieren canales más formales, como informes o comunicados de prensa, mientras que otros pueden difundirse mejor en redes sociales o campañas digitales (McKinsey & Company, 2023).

- **Recursos disponibles:** la gestión de múltiples canales puede requerir una inversión significativa en tiempo y dinero, por lo que es importante priorizar los medios más efectivos y sostenibles para la empresa (González, 2022).
- **Interactividad y engagement:** los canales que permiten una comunicación bidireccional, como redes sociales o eventos en vivo, pueden fomentar la participación activa y la fidelización de la audiencia (Martínez & García, 2024).

Los principales canales de comunicación para empresas sociales son:

- a) **Redes Sociales:** plataformas como Facebook, Instagram, LinkedIn y X son fundamentales para difundir información de forma rápida y generar *engagement* con la comunidad. Permiten compartir historias de impacto, eventos y logros en tiempo real (Smith & Brown, 2023).
- b) **Páginas Web y Blogs:** tener una plataforma centralizada facilita el acceso a información detallada sobre la empresa, sus valores y proyectos. Un blog bien gestionado puede mejorar la visibilidad en motores de búsqueda y reforzar la credibilidad de la organización (Jones & Taylor, 2021).
- c) **Newsletters y email marketing:** el correo electrónico sigue siendo una herramienta efectiva para mantener informados a los *stakeholders* de manera personalizada. Es útil para enviar actualizaciones, reportes de impacto y llamadas a la acción.
- d) **Medios de comunicación tradicionales:** prensa escrita, radio y televisión siguen siendo importantes para llegar a públicos más amplios y fortalecer la imagen de la empresa social a nivel institucional.
- e) **Eventos y conferencias:** la participación en ferias, foros y paneles es una excelente estrategia para conectar con inversores, aliados estratégicos y comunidades locales (Walker & Harris, 2023).
- f) **Plataformas de crowdfunding:** sitios como *GoFundMe* o *Kickstarter* permiten a las empresas sociales obtener financiación a través de donaciones y generar mayor visibilidad para sus proyectos (Martin & Rivera, 2024).

La elección de los canales de comunicación adecuados permite que las empresas sociales amplifiquen su mensaje, fortalezcan su relación con su público objetivo y maximicen su impacto.

8.5 Estrategias de *storytelling*

El *storytelling*, o arte de contar historias, es una herramienta poderosa para conectar emocionalmente con la audiencia. Al compartir relatos auténticos y conmovedores, se humaniza la causa y se motiva a la acción. Para implementar una estrategia de *storytelling* efectiva, se recomienda:

- Identificar historias reales: testimonios de beneficiarios, voluntarios o colaboradores que reflejen el impacto del proyecto (Miller, 2020).
- Utilizar formatos variados: videos, podcasts, artículos y fotografías que enriquezcan la narrativa.
- Mantener coherencia y autenticidad: asegurar que las historias reflejen fielmente la realidad y los valores de la organización.
- Invitar a la participación: motivar a la audiencia a compartir sus propias experiencias relacionadas con la causa.

Como ejemplo de campaña de este tipo tenemos la que recientemente desarrolló ECOEMBES en 2024 “Menos es más”. Esta iniciativa se centró en reducir el consumismo en el evento del *Black Friday* y en Navidad, enfatizando la relación entre la reducción de la sobreproducción y los beneficios ambientales fomentando prácticas más sostenibles en la sociedad (Ecoembes, 2024).

8.6 Tácticas innovadoras en la comunicación de empresas sociales

Activismo de marca

El activismo de marca es una estrategia cada vez más utilizada por empresas que buscan involucrarse en cuestiones sociales y ambientales, utilizando su comunicación para defender causas alineadas con sus valores. Como ejemplo de algunas empresas que han promovido campañas en defensa del medio ambiente, la equidad de género o los derechos humanos, posicionándose como agentes de cambio y estableciendo una conexión emocional con su público

objetivo podemos destacar la empresa PATAGONIA, que no sólo vende ropa, sino que su modelo de negocio está basado en la sostenibilidad ambiental y ha realizado numerosas acciones que alimentan el activismo de su marca como demandas al gobierno de EE. UU. por reducir la protección de tierras públicas, donación del 100% del importe de las ventas durante *Black Friday* a organizaciones ambientales, campañas con mensajes políticos, etc. Otra empresa es LUSH COSMETICS, una marca de cosméticos conocida por su enfoque ético en la producción y venta de sus productos. Además de ser libre de crueldad animal, LUSH ha adoptado el activismo de marca en su estrategia para promover diversos temas sociales y ambientales. A lo largo de los últimos años ha lanzado varias campañas enfocadas a temas como el cambio climático, la protección de los océanos y los derechos de los animales. En 2020, la marca promovió la campaña "*Save the Bees*" para sensibilizar sobre la desaparición de las abejas y sus consecuencias para el medio ambiente y en su tienda online y puntos de venta, LUSH también ha lanzado campañas como "*Stand Against Animal Testing*", que apoya legislaciones que prohíban las pruebas en animales, y "*Charity Pot*", una línea de productos cuyas ganancias se destinan a causas benéficas.

Marketing con propósito

A diferencia del marketing tradicional, el marketing con propósito se centra en la comunicación de un impacto social positivo en lugar de solo vender un producto o servicio. Las empresas que adoptan esta estrategia convierten a sus clientes en aliados del cambio social, reforzando su misión a través de cada compra o interacción (Smith, 2020).

SOCIAL BITE es una empresa social escocesa que opera una cadena de restaurantes y cafeterías con el objetivo de combatir la pobreza y la exclusión social. Tiene como misión proporcionar empleo a personas sin hogar y generar conciencia sobre la crisis de la vivienda. Esta empresa organiza campañas de recaudación de fondos para ayudar a las personas sin hogar (Schwartz, 2012) y eventos como "*Sleep in the Park*", donde celebridades y ciudadanos pasan la noche al aire libre para recaudar fondos destinados a apoyar a las personas sin hogar (Moeve Global, 2024). También HANDUP es un buen ejemplo, se trata de

una plataforma de *crowdfunding* destinada a ayudar a personas en situación de pobreza o sin hogar. Pretende conectar a las personas necesitadas con la comunidad para que puedan recibir donaciones específicas para necesidades particulares, como alquiler, comida, atención médica, entre otras (Dunkley, 2024).

Comunicación participativa

Esta comunicación busca involucrar activamente a la comunidad en el diálogo y toma de decisiones de la empresa social. Mediante encuestas, foros y espacios de interacción en redes sociales, las empresas pueden fortalecer la relación con sus seguidores y fomentar una cultura de transparencia (Van der Merwe, 2019).

Un ejemplo muy destacado de comunicación participativa es el de ECOVIA, una empresa española dedicada a la gestión de residuos y al reciclaje, que promueve un modelo de economía circular con un fuerte componente social y ambiental. A través de su plataforma digital y redes sociales, ECOVIA fomenta una comunicación participativa al involucrar a sus consumidores en acciones de reciclaje y sostenibilidad. Utiliza sus redes sociales para promover conciencia sobre la importancia del reciclaje y la gestión de residuos, invitando a los usuarios a compartir sus propias experiencias y sugerencias sobre cómo mejorar las prácticas de reciclaje. Además, organiza eventos en los que los consumidores pueden participar activamente en actividades de limpieza y reciclaje, creando un espacio para el intercambio de ideas y la retroalimentación en tiempo real (Bertotti & Cencini, 2021) y generando un círculo virtuoso de responsabilidad compartida (Kotler & Lee, 2008).

Campañas de impacto social

Las campañas de impacto social son iniciativas estratégicas diseñadas para visibilizar los logros y objetivos de una empresa social, demostrando el impacto de sus acciones en la comunidad. Estas campañas incluyen testimonios, reportes de impacto y contenido multimedia que muestra el trabajo de la empresa en acción (Kotler & Lee, 2008).

La campaña "*Invisible Petitions*" en Turquía buscó visibilizar la violencia contra las mujeres, destacando la importancia de reconocer y actuar contra este problema social, causando millones de reacciones en su país de origen, Turquía, y fue ampliamente comentada en medios especializados (ExpokNews, 2022).

Cabe destacar FAIRPHONE, una empresa social que fabrica teléfonos móviles sostenibles, asegurando que sus productos estén hechos con materiales reciclados y que su cadena de suministro sea ética. La campaña "*Make the Fairphone 4 Yours*" que lanzó esta empresa tenía por objeto educar a los consumidores sobre la importancia de un consumo responsable, ofreciendo un teléfono modular que permite reparaciones sencillas y una mayor durabilidad. También informaron sobre las condiciones laborales de sus proveedores y su impacto en las comunidades productoras. Otro ejemplo podría ser CAFÉ DE LA TIERRA, una pequeña empresa social que ofrece café de comercio justo, proveniente de cooperativas de pequeños productores en países en desarrollo. Su modelo de negocio está basado en la sostenibilidad, la justicia social y el comercio ético. La empresa lanzó una campaña de sensibilización sobre el comercio justo, utilizando plataformas digitales y redes sociales para educar a los consumidores sobre cómo sus compras pueden contribuir a mejorar las condiciones de vida de los agricultores en los países en desarrollo y contribuyó a mejorar la vida de los productores de café en varias regiones del mundo (González, 2019).

8.7 Medición de impacto de la comunicación

Evaluar la efectividad de las estrategias de comunicación es vital para identificar áreas de mejora y demostrar resultados al mercado. Algunas métricas y herramientas útiles son:

- Alcance y *engagement* en redes sociales: número de seguidores, interacciones y compartidos.
- Tasa de apertura y clics en boletines: indicadores de interés y relevancia del contenido.
- Cobertura en medios: cantidad y calidad de las menciones en prensa, radio y televisión.

- Participación en eventos: número de asistentes y nivel de satisfacción (Jones & Taylor, 2023).
- Encuestas y *feedback* directo: opiniones y sugerencias de los públicos sobre la comunicación de la organización (Hernández, 2020).

Como en cualquier empresa del mercado, las empresas sociales deben medir su impacto en la comunicación con las herramientas disponibles, que no son exclusivas del mercado social, sino que son comunes a todo tipo de empresas. La recopilación y análisis de estos datos permiten ajustar las estrategias y garantizar una comunicación más efectiva y alineada con los objetivos institucionales (Lopez & Garcia, 2021)

8.8 Evaluar la percepción pública

La percepción pública de las empresas sociales es un factor determinante para su credibilidad y éxito a largo plazo. La forma en que los distintos grupos de interés -consumidores, inversores, empleados, aliados estratégicos y reguladores- interpretan la comunicación de estas organizaciones influye en su nivel de confianza y compromiso con ellas (Yunus, 2017).

Como hemos visto, las empresas sociales operan en un entorno donde la transparencia y la coherencia entre el discurso y la acción son esenciales para mantener su legitimidad. A diferencia de las empresas tradicionales, su propósito social añade una capa adicional de escrutinio por parte de la sociedad y los *stakeholders*, quienes esperan que estas organizaciones no sólo comuniquen su impacto, sino que lo demuestren con acciones concretas.

Algunos factores clave que influyen en la percepción pública ya se han mencionado anteriormente: la transparencia y rendición de cuentas, la autenticidad de la comunicación, la cohesión del mensaje, la interacción con la comunidad y las pruebas de impacto social.

En definitiva, una percepción pública positiva mejora la reputación de la empresa social y además facilita la captación de fondos, el acceso a alianzas estratégicas y el crecimiento de su base de consumidores asegurando, por tanto, la continuidad en el desarrollo de la actividad desarrollada. Por el contrario, una

mala percepción podría limitar su capacidad de operar, dificultar la obtención de apoyo financiero y reducir el *engagement* con su comunidad, poniendo en riesgo, incluso, la propia supervivencia de la empresa.

8.9 Impacto del marketing digital y redes sociales

En la era digital, las plataformas en línea han transformado la manera en que las empresas, sociales y no sociales, difunden su mensaje, fortalecen sus comunidades y generan apoyo financiero o de voluntariado. El marketing digital y las redes sociales han emergido como herramientas clave para aumentar la visibilidad de estas organizaciones, permitiéndoles conectar con audiencias más amplias y diversificadas (Instituto Aina, n.d.).

Podemos destacar varios aspectos en el papel de las plataformas digitales en la comunicación de las empresas sociales;

- **Difusión de mensajes y sensibilización:** las redes sociales y otros canales digitales permiten que las empresas sociales compartan su misión y logros de manera inmediata y con gran alcance. El contenido multimedia (videos, infografías, blogs) facilita la comprensión y el impacto de su mensaje, generando una conexión emocional con la audiencia.
- **Fortalecimiento de la comunidad:** la interacción en plataformas digitales ayuda a las empresas sociales a construir relaciones más cercanas con su público. La participación en conversaciones, la organización de eventos en línea y el fomento de espacios de debate permiten que la audiencia se sienta parte del proyecto, incrementando su compromiso y fidelización (Freeman, Harrison & Parmar, 2010).
- **Captación de apoyo financiero y voluntariado:** a través de estrategias de *crowdfunding*, campañas de donación en redes sociales y colaboraciones con *influencers*, las empresas sociales pueden recaudar fondos y atraer voluntarios de manera más efectiva. El uso de testimonios reales y datos concretos sobre el impacto de sus acciones refuerza la confianza y la credibilidad de estas iniciativas (McComunicaciones, 2020).

- **Segmentación y personalización del mensaje:** el marketing digital permite adaptar la comunicación según el perfil de cada segmento de público, utilizando herramientas como la publicidad en redes sociales y el email marketing para llegar de forma más eficiente a los distintos grupos de interés (Smart Commerce 21, 2023).
- **Medición del impacto y optimización de estrategias:** a diferencia de los medios tradicionales, las plataformas digitales ofrecen herramientas de análisis que permiten medir el alcance, la interacción y la conversión de las campañas. Esto facilita la toma de decisiones basada en datos, optimizando las estrategias de comunicación y maximizando su efectividad (To Grow Agencia, 2024).

Los aspectos a destacar en las estrategias de marketing digital para empresas sociales:

- **Storytelling digital:** contar historias reales sobre el impacto generado por la empresa social ayuda a crear una conexión emocional con la audiencia, incentivando la participación y el apoyo (Smith, 2020). Pero siempre evitando el *astroturfing*, una práctica que consiste en crear la apariencia de apoyo popular de los usuarios a una causa, cuando en realidad todo se está orquestando desde la empresa, por lo que deja de ser un movimiento genuino. El término deriva de "AstroTurf", una marca de césped artificial, indicando que se está fabricando una "base" o apoyo que no es auténtico, para dar una impresión de que sus prácticas son más éticas de lo que realmente son.
- **Marketing de contenidos:** publicar artículos de valor, videos educativos y material interactivo relacionado con la misión social de la empresa fortalece su credibilidad y *engagement*.
- **Colaboraciones con influencers y aliados estratégicos:** asociarse con figuras públicas o entidades alineadas con los valores de la empresa social puede atraer nuevos seguidores (Schwartz, 2012).
- **Uso de campañas de impacto social:** iniciativas como desafíos en redes sociales o campañas virales pueden movilizar grandes

audiencias y generar un efecto multiplicador en la visibilidad de la empresa.

Es muy destacable la campaña social sobre la ELA (esclerosis lateral amiotrófica) del desafío en redes sociales *#IceBucketChallenge* con el objetivo de sensibilizar sobre la ELA y recaudar fondos para su investigación consistente en tirarse un cubo de agua helada, nominar a otros y donar para esta causa. La campaña fue un rotundo éxito en todo el mundo y gracias a ella se recaudaron más de 115 millones de dólares para la investigación de la enfermedad (National Geographic, 2023).

El marketing digital y las redes sociales no sólo sirven como canales de promoción, sino que se han convertido en espacios clave para la construcción de relaciones, el fortalecimiento de la comunidad y la generación de impacto real. La correcta implementación de estas estrategias puede marcar la diferencia en la sostenibilidad y expansión de las empresas sociales en un mercado cada vez más digitalizado.

8.10 Estudio de buenas prácticas

El análisis de casos de éxito en la comunicación de empresas sociales permite extraer modelos replicables que optimicen la transparencia y el *engagement* con la audiencia. La comunicación efectiva no sólo fortalece la credibilidad de la empresa social, sino que también facilita la generación de confianza entre los distintos grupos de interés, incluyendo consumidores, inversores y la comunidad en general. En este sentido, investigar y documentar estrategias exitosas contribuye a la mejora continua de la comunicación en este tipo de organizaciones (La Escuelita de ONG, n.d.).

Un caso notable es la campaña de PATAGONIA en 2011, en la que la empresa desaconsejaba la compra de una chaqueta para resaltar su impacto ambiental. Esta acción, en lugar de disminuir sus ventas, fortaleció la reputación de la marca al demostrar su compromiso con la sostenibilidad y el consumo responsable. Este tipo de estrategias refuerzan la credibilidad de las empresas sociales al alinearse con valores ambientales y sociales que resuenan con su público

objetivo (Patagonia, 2011). Otro ejemplo de buenas prácticas es el uso del *storytelling* como herramienta clave para humanizar la comunicación. Empresas sociales que presentan historias reales de beneficiarios, voluntarios o empleados logran una conexión más profunda con su audiencia, aumentando la fidelización y el compromiso con la causa (Esan, 2018).

El estudio de casos exitosos en la comunicación de empresas sociales es fundamental para establecer estrategias replicables que maximicen la transparencia, el *engagement* y el impacto.

8.11 Desafíos y oportunidades en la comunicación de empresas sociales

La comunicación en empresas sociales se enfrenta a múltiples desafíos que pueden afectar su credibilidad y capacidad de generar impacto. Entre las principales dificultades destacan como hemos comentado la falta de métricas de impacto claras, la posible desconfianza de los inversores, el riesgo de caer en el *greenwashing*, y encontrar un correcto equilibrio entre los fondos destinados a comunicación y al desarrollo de la actividad de la empresa, lo que puede dañar la reputación de la organización. A pesar de estos desafíos, existen también numerosas oportunidades para fortalecer la comunicación y mejorar su efectividad mediante la implementación de estrategias innovadoras y la adopción de herramientas de medición adecuadas (CloudTalk, n.d.).

Podemos destacar los siguientes aspectos como principales desafíos en la comunicación de empresas sociales;

- a) **Falta de métricas de impacto:** una de las principales dificultades radica en la ausencia de indicadores estandarizados que permitan medir y comunicar de manera efectiva el impacto social y ambiental de la empresa. La ambigüedad en la presentación de resultados puede generar escepticismo entre consumidores e inversores. La complejidad de medir estos impactos, debido a las relaciones humanas involucradas, es reconocida por expertos en el área (Sainz, 2024).

- b) **Riesgo de *greenwashing*:** algunas empresas pueden verse tentadas a exagerar o distorsionar sus logros en sostenibilidad para mejorar su imagen pública. Esta práctica puede ser contraproducente y erosionar la confianza del público si se descubre que la empresa no respalda sus afirmaciones con acciones concretas (Greenpeace, s.f.).
- c) **Dificultades en la diferenciación:** en un mercado donde cada vez más empresas tradicionales incorporan estrategias de Responsabilidad Social Corporativa (RSC), las empresas sociales deben esforzarse en destacar su autenticidad y su modelo de negocio basado en el impacto real. La necesidad de diseñar e impulsar una narrativa centrada en el propósito y la sostenibilidad es reconocida como un desafío clave en la comunicación corporativa (Corporate Excellence, 2024).
- d) **Gestión de crisis comunicativas:** la exposición pública de las empresas sociales puede hacerlas vulnerables a críticas o cuestionamientos sobre su transparencia o eficacia. Una estrategia comunicativa inadecuada ante estas situaciones puede agravar los efectos negativos sobre su reputación.

Y esto son oportunidades para mejorar la comunicación en empresas sociales;

- a) **Implementación de metodologías de medición del impacto:** herramientas como el Retorno Social de la Inversión (SROI) permiten cuantificar el impacto social y ambiental de la empresa, proporcionando datos verificables que refuercen su credibilidad y eviten prácticas de *greenwashing*.
- b) **Uso de la tecnología para la transparencia:** la digitalización ofrece oportunidades para la rendición de cuentas en tiempo real. Plataformas *blockchain*, informes interactivos y *dashboards* de impacto pueden facilitar una comunicación más clara y accesible para todos los *stakeholders* (PwC, 2024).
- c) **Storytelling auténtico y basado en hechos:** en lugar de centrarse en afirmaciones generales sobre su impacto, las empresas sociales pueden utilizar historias reales y testimonios de beneficiarios para conectar con su audiencia y reforzar la confianza en su propósito.

- d) **Estrategias de comunicación de crisis:** desarrollar protocolos internos para gestionar crisis reputacionales y responder de manera proactiva a cuestionamientos públicos puede fortalecer la percepción de transparencia y compromiso de la empresa. Esto es fundamental para mantener la integridad de la marca ante posibles contratiempos (Harvard Business Review, 2022).
- e) **Colaboración con terceros:** asociarse con certificadoras independientes, ONG reconocidas y organismos reguladores puede añadir legitimidad a las declaraciones de impacto de la empresa social, brindando un respaldo externo a sus iniciativas. Esta colaboración fortalece la confianza pública y ayuda a asegurar la transparencia de las acciones realizadas por la empresa social (Estela Social, 2023).

Si bien las empresas sociales se enfrentan a desafíos significativos en su comunicación, la adopción de estrategias adecuadas convertirá estas dificultades en oportunidades para fortalecer su credibilidad y posicionamiento en el mercado. La implementación de métricas de impacto, la transparencia digital y la construcción de una narrativa auténtica basada en hechos verificables serán elementos clave para mejorar la comunicación y consolidar la confianza. Al abordar estos aspectos, las empresas sociales pueden maximizar su alcance y asegurar su sostenibilidad en el tiempo.

8.12 Relación entre comunicación y sostenibilidad financiera

La comunicación clara y coherente desempeña un papel fundamental en la viabilidad económica de las empresas sociales. Una estrategia comunicativa bien estructurada no solo permite atraer clientes alineados con los valores de la empresa, sino que también resulta clave para captar inversores de impacto, consolidar alianzas estratégicas y garantizar la sostenibilidad a largo plazo. La forma en que una empresa social comunica su misión, impacto y modelo de negocio puede marcar la diferencia entre el éxito y la falta de financiación (Floribeth González, n.d.).

Como impactos de la comunicación en la sostenibilidad financiera podemos destacar los siguientes;

1. **Atracción de inversores de impacto:** los inversores buscan organizaciones que no solo sean rentables, sino que también generen un impacto social y ambiental positivo. La comunicación efectiva de estos valores y logros, respaldada por datos verificables, puede ser determinante para captar financiación y garantizar la continuidad del proyecto. La información no financiera está adquiriendo mayor importancia para las empresas, debido a los cambios normativos que buscan mejorar la comunicación del impacto social y ambiental (Aclima, 2024).
2. **Fidelización de clientes y consumidores responsables:** un mensaje claro y alineado con las expectativas de los consumidores actuales puede traducirse en una base de clientes fieles que apoyan la misión social de la empresa. La comunicación estratégica no solo informa, sino que también genera confianza y promueve la lealtad hacia la marca. Comunicar los impactos positivos y negativos derivados de la actividad de las empresas contribuye a fortalecer la relación con los grupos de interés, aumentando la confianza en la organización (Mapfre, 2023).
3. **Reputación y credibilidad en el mercado:** la transparencia en la divulgación de resultados financieros y de impacto social refuerza la confianza de los *stakeholders*. Publicar informes periódicos y mostrar avances en sostenibilidad ayuda a fortalecer la imagen de la empresa y diferenciarla en un mercado competitivo (Aclima, 2024).
4. **Acceso a nuevas oportunidades de negocio:** la visibilidad que otorga una comunicación bien gestionada facilita la apertura de nuevos mercados y el establecimiento de colaboraciones con otras organizaciones. Empresas sociales con una identidad de marca sólida y bien comunicada tienen mayores posibilidades de expandir sus operaciones y atraer apoyo institucional. La comunicación sostenible permite a las empresas destacar sus contribuciones a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), abriendo puertas a nuevas oportunidades de negocio y colaboración (Proyecta Impacto, 2024).

5. **Reducción de riesgos reputacionales:** la falta de claridad o la incoherencia en la comunicación pueden generar dudas entre inversores y consumidores, afectando la sostenibilidad financiera de la empresa. Una estrategia de comunicación basada en la autenticidad y en la verificación de datos reduce el riesgo de malentendidos o acusaciones de *'greenwashing'*.

El uso de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) se ha convertido en una referencia clave para evaluar la sostenibilidad y el impacto no sólo de las empresas sociales, ya que se ha extendido realmente a numerosísimas empresas. Una comunicación efectiva de estos criterios mejora significativamente la reputación y el rendimiento financiero de una empresa.

Algunos beneficios clave incluyen:

- **Mayor atracción de capital de inversión responsable**, ya que los fondos especializados en impacto social priorizan empresas con métricas ESG bien definidas. La adopción de criterios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) mejora la reputación corporativa y atrae a inversores interesados en prácticas sostenibles (González, 2020).
- **Acceso a incentivos y certificaciones internacionales**, que pueden generar ventajas competitivas en el mercado (Garrido, 2022).
- **Incremento en la confianza del consumidor**, una comunicación transparente sobre prácticas sostenibles fortalece la confianza del consumidor. La transparencia y coherencia en los mensajes sobre sostenibilidad generan credibilidad y construyen relaciones duraderas con los consumidores, como lo destaca Freeman et al. (2010), quien subraya la importancia de la transparencia para fortalecer la relación empresa-consumidor.

La relación entre comunicación y sostenibilidad financiera en las empresas sociales es innegable. La estrategia de comunicación correctamente estructurada no solo mejora la visibilidad y el reconocimiento de la empresa, sino que también contribuye con beneficios tangibles tanto a nivel financiero y

comercial como de reputación. En este contexto, la adopción de criterios ESG y la transparencia en la divulgación de impacto son factores clave para consolidar el crecimiento y la viabilidad económica a largo plazo de estas organizaciones

9. CONCLUSIÓN

La comunicación efectiva en las empresas sociales es uno de los motores fundamentales para su crecimiento, sostenibilidad y legitimidad. A través de una comunicación coherente, transparente y estratégica, estas organizaciones pueden fortalecer su impacto social, generar confianza con los consumidores y atraer inversión socialmente responsable. Esta investigación ha demostrado que la comunicación no es solo un canal para transmitir mensajes, sino una herramienta vital para humanizar la marca, construir relaciones sólidas con los *stakeholders* y diferenciar a las empresas sociales en un mercado competitivo.

Este estudio ha identificado diversas estrategias efectivas de comunicación, como el marketing con propósito, el activismo de marca y el uso del *storytelling* para conectar emocionalmente con el público. Del mismo modo, hemos analizado cómo las plataformas digitales, con una segmentación adecuada del público objetivo, facilitan la expansión del alcance y la movilización de recursos para las causas sociales. Las empresas sociales deben adaptarse a un entorno donde la transparencia, la rendición de cuentas y el uso de métricas verificables son esenciales para mantener su credibilidad a largo plazo.

El presente trabajo ofrece un marco para comprender cómo las empresas sociales pueden utilizar la comunicación como un recurso estratégico para amplificar su impacto, reforzar su identidad y asegurar su sostenibilidad financiera. Las estrategias como el marketing digital, el uso de *storytelling* y las campañas de impacto social emergen como elementos clave para crear vínculos más estrechos con los consumidores y movilizar apoyo hacia sus causas. Además, el estudio destaca la importancia de medir el impacto y la transparencia en las comunicaciones de este tipo de empresas. Ambos factores no solo son importantes para mantener una comunicación genuina y efectiva, también son

esenciales para fomentar relaciones más sólidas con los diferentes grupos de interés.

Sin embargo, existen limitaciones. La falta de estándares de medición universalmente aceptados para el impacto social sigue siendo un desafío. Además, aunque se han analizado buenas prácticas, no todas las empresas sociales aplican de manera consistente estas estrategias, lo que subraya la necesidad de realizar más investigaciones para evaluar la eficacia de los diferentes enfoques comunicacionales según el tipo de empresa social.

La comunicación estratégica es un activo invaluable para las empresas sociales, no solo para su crecimiento y sostenibilidad, también es fundamental para la creación de un cambio social duradero. A través de una gestión adecuada de la comunicación, estas organizaciones pueden garantizar que su impacto se amplifique, conectando de manera más profunda con su audiencia y asegurando su relevancia en un mercado cada vez más consciente de los valores sociales y ambientales.

10. DECLARACIÓN DE USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA

Por la presente, yo, María Dolores Fernández-Martos García-Herrera, estudiante de Derecho y Administración y Dirección de Empresas (E-3) de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Comunicación y Empresa Social: Impacto y estrategias en el entorno empresarial actual", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Referencias:** Usado para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
3. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
4. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
5. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.
6. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
7. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 30 de mayo de 2025



Firma: _____

11. BIBLIOGRAFÍA

Acevedo de la Ossa, J. E. (2023). *Factores de la comunicación organizacional en asociaciones sin fines de lucro*. Universidad EAFIT. https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/32319/JuanEsteban_AcevedodelaOssa_2023.pdf

Aclima. (2024). *La comunicación de las acciones de sostenibilidad, una oportunidad competitiva para las empresas*. <https://aclima.eus/en/la-comunicacion-de-las-acciones-de-sostenibilidad-una-oportunidad-competitiva-para-las-empresas/>

Alvarado Riquelme, M., de Vicente Oliva, M. A., García Vegas, R., & Agafonow, A. (2015). Economía social y empresa social. Análisis del marco conceptual y jurídico en España. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas: Nueva Época*. <https://revistasonline.inap.es/index.php/GAPP/article/view/10291/11431>

Apadrinaunolivo.org. (2024). *Recupera olivares, cambia vidas*. <https://www.apadrinaunolivo.org>

AUARA. (2024). *La historia de AUARA: Agua para todos*. <https://auara.org>

Baker, M. (2023). *Effective segmentation in social enterprises*. *Journal of Social Marketing*, 4(2), 51-63. <https://doi.org/10.1016/j.socmar.2023.02.005>

Bertotti, M., & Cencini, A. (2021). *Communication and participation: A key factor for engagement in social enterprises*. *Journal of Social Marketing*, 7(3), 222-235

Boffo, R., & Patalano, R. (2020). *ESG Investing: Practices, Progress and Challenges*. *OECD Paris*.

Brown, D., Guidry, R., & Patten, D. (2009). Sustainability reporting and perceptions of corporate reputation: An analysis using Fortune most admired scores. *Advances in Environmental Accounting & Management*, 4, 83-104.

Castillo Esparcia, A. (2009). *Comunicación empresarial e institucional: estrategias de comunicación*.

Cegos España. (2025). *La transparencia, factor clave para el engagement*. <https://www.cegos.es/insights/blog/tendencias-desarrollo-aprendizaje/la-transparencia-factor-clave-para-el-engagement>

CloudTalk (n.d.). *"Desafíos y oportunidades en la comunicación de empresas sociales."*

CloudTalk. (n.d.). *Estrategias de comunicación en una empresa*. <https://www.cloudtalk.io/es/blog/8-estrategias-de-comunicacion-probadas-para-el-lugar-de-trabajo/>

Corporate Excellence. (2024). *Los 9 desafíos de la comunicación corporativa*. <https://www.corporateexcellence.org/recurso/los-9-desafios-de-la-comunicacion-corporativa/8d1e0fd6-1fcd-3d47-306a-fd83793e6ce4>

Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4.ª ed.). SAGE Publications.

Deloitte. (2018). *¿Qué es una empresa social?* Deloitte España. <https://www.deloitte.com/es/es/services/consulting/analysis/que-es-una-empresa-social.html>

Deloitte. (2020). *Purpose-driven marketing: How brands are attracting socially conscious consumers*. <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/topics/marketing-and-sales-operations/purpose-driven-marketing.html>

Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods*. McGraw-Hill.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE handbook of qualitative research* (5.ª ed.). SAGE Publications.

Dunkley, L. (2024). *5 ways communications can increase the value of your business*. <https://lauradunkley.com/blog/5-ways-communication-can-increase-the-value-of-your-business>

- Ecoalf. (2024). *Economía circular: el modelo de Ecoalf*. <https://www.ecoalf.com>
- Ecoembes. (2024). *Campaña “Menos es más”*. Ecoembes.
- Edelman. (2020). *Edelman Trust Barometer 2020*. <https://www.edelman.com/trust-barometer>
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.
- El País. (2024, octubre 4). *Yogures para la inclusión: el sueño del otro Cristóbal Colón*. El País.
- ESADE. (2023). *Empresariado social*. DoBetter ESADE. <https://dobetter.esade.edu/es/empresariado-social>
- Esan. (2018). *El uso del storytelling para la comunicación y las presentaciones efectivas*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/el-uso-del-storytelling-para-la-comunicacion-y-las-presentaciones-efectivas>
- Ética publicitaria por encima de todo y todos. (2025, 25 de enero). *El País*.
- European Commission. (2017). *Empresas sociales en Europa*. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1141&langId=es>
- ExpokNews. (2020). *The Body Shop y la responsabilidad social: De la comunicación a la acción*. <https://www.expoknews.com>
- Fernández, C. (2021). *AUARA*. Informe corporativo.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6.^a ed.). SAGE Publications.
- Floribeth González (n.d.). *Relación entre comunicación y sostenibilidad financiera en empresas sociales*.
- Floribeth González. (n.d.). *Responsabilidad Social Empresarial y Comunicación Corporativa: Una alianza para el éxito*.

<https://www.floribethgonzalez.com/responsabilidad-social-empresarial-y-comunicacion-corporativa-una-alianza-para-el-exito/>

Freeman, R. E. (2020). *La sostenibilidad empresarial: Cómo crear valor social y ambiental*. Cambridge University Press.

Freeman, R. E., Harrison, J. S., & Parmar, B. L. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. Cambridge University Press.

Freeman, R.E., Harrison, J.S., & Parmar, B.L. (2010). *Identificar estrategias de comunicación en empresas sociales*.

Fundación SERES & Deloitte. (2020). *IX Informe del impacto social de las empresas SERES*.

García Marza, D. (2004). *Transparencia, razón pública y rendición de cuentas en las empresas*. *Revista de Ciencias Sociales*, 10(2), 239-256.

García, A., & Pérez, L. (2019). *Impacto de la comunicación en empresas sociales y su relación con la sostenibilidad financiera*. *Revista de Comunicación Empresarial*, 45(2), 78-95.

Garrido, F. J. (2022). *Fundamentos de Comunicación Organizacional*. https://www.researchgate.net/profile/Francisco-Garrido-4/publication/343629110_Fundamentos_de_Comunicacion_Organizacional_2022/links/5f6a6d1aa6fdcc0086345f39/Fundamentos-de-Comunicacion-Organizacional-2022.pdf

Goleman, D. (2020). *Un psicólogo desvela el secreto de la motivación en el trabajo*. <https://www.huffingtonpost.es/sociedad/un-psicologo-desvela-secreto-motivacion-trabajo.html>

González, F. (2021). *Estrategias de comunicación en empresas sociales: Adaptación a los nuevos medios*. Editorial Universitaria.

González, F. (2022). *Estrategias de comunicación empresarial: Cómo gestionar los recursos en medios digitales*. Editorial Business Press.

González, F. (s.f.). *Responsabilidad Social Empresarial y Comunicación Corporativa: Una alianza para el éxito*.
<https://www.floribethgonzalez.com/responsabilidad-social-empresarial-y-comunicacion-corporativa-una-alianza-para-el-exito/>

González, M. (2018). El éxito de AUARA: Transparencia e impacto social. *Revista de Negocios Sostenibles*, 12(4), 45–60.

González, M. (2019). *La Fageda y su modelo de inclusión laboral: Una oportunidad para las personas con discapacidad intelectual*. Editorial Inclusión Social.

González, M. (2020). *Ética y comunicación en empresas sociales*. Editorial Inclusión Social.

Greenpeace. (s.f.). *Greenwashing: ¿Qué es y cómo identificarlo?*
<https://centrors.org/proyecto/greenwashing-que-es-y-como-identificarlo/>

Harvard Business Review. (2014). Storytelling. *Harvard Business Review*.

Harvard Business Review. (2022). *Crisis communication: How to respond effectively*.
<https://hbr.org/2022/07/crisis-communication-how-to-respond-effectively>

Harvard Business School. (2021). *What Is a Purpose-Driven Firm?*.
<https://online.hbs.edu/blog/post/purpose-driven-firms>

Hernández, M. (2020). *La segmentación como clave de la comunicación empresarial*. *Revista de Comunicación Social*, 15(2), 78-85.

Hernández, M. (2021). *La importancia de la comunicación directa en organizaciones con impacto social*. Ediciones Sociales.

Herranz de la Casa, J. M. (2017). *La comunicación en las organizaciones de la economía social*. En J. L. Monzón & R. Chaves (Eds.), *La economía social en España en el año 2017* (pp. 61-94). CIRIEC-España.

<https://www.researchgate.net/publication/322132288> La comunicacion en las organizaciones de la economia social

Hieatt, D. (2019). *Por qué a las marcas con un propósito les va mejor e importan más*. Editorial Planeta.

Holaluz. (2024). *La revolución de los tejados*. <https://www.holaluz.com>

Holtzhausen, D. (2020). *Strategic Communication for Public Health and Social Change*. Routledge.

Inforges. (2023). ¿Qué es la responsabilidad social corporativa? <https://inforges.es/blog/que-es-la-responsabilidad-social-corporativa/>

Instituto Aina (n.d.). "Impacto del marketing digital y redes sociales en empresas sociales."

Instituto Aina. (n.d.). *Estrategias de comunicación para entidades sociales*. <https://ainainstitute.es/estrategias-comunicacion-entidades-sociales/>

J. L. Monzón & R. Chaves (Eds.), *La economía social en España en el año 2008* (pp. 61-94). CIRIEC-España.

Jones, A., & Taylor, B. (2023). *Event participation and its impact on business communication*. *Marketing for Social Change*, 6(2), 58-69.

Jones, A., & Taylor, D. (2021). *The impact of digital strategies in social enterprise marketing*. *Journal of Social Enterprise*, 9(2), 115-130.

Justiniano Moreno, R. (2021). *Marketing social y responsabilidad social corporativa*. *Revista de Marketing y Estrategia Empresarial*, 8(2), 45-67. <https://www.researchgate.net/publication/352712805> Marketing social y responsabilidad social corporativa/fulltext/642dbc4520f25554da0fff00/Marketing-social-y-responsabilidad-social-corporativa.pdf

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *"Importancia de la comunicación en las empresas sociales."*

Kotler, P., & Lee, N. (2008). *Social marketing: Influencing behaviors for good.* Sage Publications.

Krippendorff, K. (2018). *Content analysis: An introduction to its methodology* (3.^a ed.). SAGE Publications.

La Escuelita de ONG. (n.d.). *Plan de comunicación para causas sociales.* <https://www.laescuelitadeong.com/plan-de-comunicacion-para-causas-sociales/>

La Fageda. (2024). *La Fageda y su modelo de inclusión.* <https://www.lafageda.org>

La lucha ambiental y social irrumpe en las bolsas europeas. (2024). *El País.*

La Paglia, A. (2023). Performance des fonds d'investissement en Europe : L'intégration des préoccupations environnementales, sociétales et de gouvernance pénalise-t-elle la performance financière? *Louvain School of Management, Université catholique de Louvain.*

López, A., & Martínez, S. (2023). *La fidelización de clientes en empresas sociales.* *Marketing con Propósito*, 10(4), 112-125.

Lopez, C., & García, M. (2024). *Humanizing the cause: Effective storytelling strategies for social enterprises.* *Social Enterprise Review*, 11(1), 22-30.

Lopez, F., & Garcia, R. (2021). *Communication strategies in social enterprises: Tools and metrics.* *Impact Communication Journal*, 3(1), 75-89.

López, F., & Sánchez, J. (2024). *Medios de comunicación y su impacto en empresas con propósito social.* *Revista de Comunicación Social*, 13(4), 57-69.

Mapfre. (2023). *Comunicar o no comunicar la sostenibilidad, ¿ese es el dilema?* <https://www.mapfre.com/actualidad/sostenibilidad/comunicar-o-no-la-sostenibilidad/>

Martin, P., & Rivera, J. (2024). *Crowdfunding and social enterprises: Funding strategies for impactful projects*. *Impact Investing Journal*, 8(1), 34-45.

Martínez, A., & García, M. (2024). *Fidelización en redes sociales: Nuevas estrategias de engagement para empresas sociales*. *Revista de Marketing Digital*, 5(1), 12–28.

Martínez, J. (2020). *Gestión de la reputación en línea: El caso de AUARA*. *Comunicación Empresarial*, 8(2), 32–47.

McComunicaciones. (2020). *Autenticidad, una estrategia de comunicación atrevida*. <https://mccomunicaciones.com.ec/autenticidad-una-estrategia-de-comunicacion-atrevida/>

McKinsey & Company. (2023). *Digital communication strategies in social enterprises*. McKinsey & Company Reports.

Medina, L., Lavín, M., Mora, M., & De la Garza, J. (2011). *Transparencia y rendición de cuentas*. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/premio/2015/6.pdf>

Méndez, J. (2024). *Estados financieros: ¿Qué son y por qué son tan importantes para tu empresa?* <https://ienupm.com/estados-financieros-que-son-y-por-que-son-tan-importantes-para-tu-empresa/>

Miller, R. (2020). *Storytelling for social change: Creating authentic narratives in nonprofit communication*. Routledge.

Moeve Global. (2024). *Emprender para lograr el acceso universal al agua potable*. Moeve Global. <https://moevaglobal.com>

National Geographic. (2023). *Ice Bucket Challenge del ELA y sus efectos positivos a largo plazo*. <https://www.nationalgeographic.es/ciencia/2023/06/ice-bucket-challenge-ela-viral-que-sirvio-para-mucho>

Nicholls, A., & Murdock, A. (2020). *Social investment: An introduction to the field*. Springer.

Nodoká. (2025, 18 de marzo). *Comunicación estratégica para la movilización de recursos: públicos, mensajes y canales clave*. <https://www.nodoka.co/actualidad/comunicacion-estrategica-para-la-movilizacion-de-recursos-publicos-mensajes-y-canales-clave/>

Organización de las Naciones Unidas. (2015). *Objetivos de Desarrollo Sostenible: La comunicación como herramienta para el cambio*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment>

Patagonia. (2011). *Don't buy this jacket*. <https://www.patagonia.com/mx/stories/dont-buy-this-jacket-black-friday-and-the-new-york-times/story-18615.html>

Patton, M. Q. (2015). *Qualitative research & evaluation methods* (4.^a ed.). SAGE Publications.

Pereira, A. (2022). *El marketing digital para empresas sociales: Tendencias y herramientas clave*. <https://www.marketingdigitaless.com>

Pérez, L. (2019). LA FAGEDA: Una empresa social inclusiva. *Journal of Social Innovation*, 14(3), 90–105.

PNUD. (s.f.). *Guía 2: Estrategia de comunicación y movilización social*. <https://www.undp.org/sites/g/files/zskqke326/files/migration/latinamerica/UNDP-RBLAC-GuiaSeguridadCiudadana2PA.pdf>

Proyecta Impacto. (2024). *Comunicación sostenible [Guía completa]*. <https://www.proyectaimpacto.com/2024/02/comunicacion-sostenible/>

Purpose-Driven Marketing – the new norm? (n.d.). *Romanian Economic and Business Review*, 14(1), 103–112.

PwC. (2024). *Blockchain en la responsabilidad social corporativa*. <https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/perspectivas-pwc/blockchain-brindando-confianza-y-transparencia>

Revista de Ciencias Sociales y Humanidades. (2023). *Medición del impacto y rendición de cuentas en las empresas sociales*. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades, 8(9), 1573-1587. <https://ojs.revistagesec.org.br/secretariado/article/view/3355>

Roberts, S. (2023). *Government policies and social enterprises: A global perspective*. Oxford University Press.

Rodríguez, T. (2021). *El papel de la comunicación estratégica en las empresas sociales*. Comunicación & Sociedad, 18(1), 67-75.

Ruiz, A. (2021). *Sostenibilidad y responsabilidad social en LA FAGEDA*. Estudios de Economía Social, 10(1), 22–37.

Ruiz, L. (2024). *Medición del impacto y resultados en empresas sociales*. Impacto y Sociedad, 11(1), 56-64.

SAEEG. (2018, 3 de noviembre). *Las empresas sociales: Una propuesta de Muhammad Yunus*. SAEEG. <https://saeeg.org/index.php/2018/11/03/las-empresas-sociales-una-propuesta-de-muhammad>

Sainz, A. (2024). *Ana Sainz: "Las compañías no pueden crecer ni ser competitivas en una sociedad que se empobrece económica y socialmente"*. El País. <https://elpais.com/economia/especial-rsc/2024/11/29/ana-sainz-las-companias-no-pueden-crecer-ni-ser-competitivas-en-una-sociedad-que-se-empobrece-economica-y-socialmente.html>

Sánchez, P. (2022). *Innovación y sostenibilidad en AUARA*. *Journal of Water Resources*, 15(1), 23–39.

Schwartz, B. (2012). *Rippling: How social entrepreneurs spread innovation throughout the world*. Jossey-Bass.

Sevilla Muñoz, N. A., García Avilés, C. L., & Reyna Molina, E. (2022). Estrategias de comunicación para lograr confianza y fortalecer la imagen de las organizaciones no lucrativas (Ong), caso de estudio: Maprovisad A.C. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*.

Smith, J., & Brown, K. (2023). *Effective social media campaigns for social enterprises*. *Journal of Social Media Marketing*, 14(1), 34-42.

Smith, P. (2020). *La gestión de la comunicación en empresas sociales: retos y oportunidades*. Editorial Universitaria.

Smith, R. (2017). TOMS y su modelo de negocio "One for One". *Business Ethics Quarterly*, 25(4), 78–93.

Social Consulting Agency. (2023). *El impacto del storytelling en las empresas sociales*. <https://www.thesocialconsulting.agency/la-metodologia-sroi-desde-la-visitacion-de-patricia-palvora>

Stake, R. E. (2007). Qualitative case studies. In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), *The SAGE handbook of qualitative research* (3.^a ed., pp. 445–461). SAGE Publications.

Steyn, M. (2014). *Organisational Benefits and Implementation Challenges of Mandatory Integrated Reporting: Perspectives of Senior Executives at South African Listed Companies*. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 5(4), 476-503.

Susen, S., & Etter, M. (2024). *Beyond Financial Outcomes: Assessing the Influence of ESG Tilt and Momentum on Employee Satisfaction in S&P 500 Corporations*. *Strategic Management Journal*.

SustainLuum. (2020). *De la transparencia a la rendición de cuentas*. <https://sustainluum.com/de-la-transparencia-a-la-rendicion-de-cuentas/>

The Big Issue. (2024). *Pobreza y solución social a través del empleo*. <https://www.bigissue.com>

The Guardian. (2025). *The Body Shop's suppliers to receive no more than a quarter of £219m owed.* <https://www.theguardian.com/business/2025/mar/20/body-shop-suppliers-receive-quarter-219m-owed>

To Grow Agencia. (2024). *Las redes sociales y su impacto como estrategia de marketing.* <https://togrowagencia.com/las-redes-sociales-y-su-impacto-como-estrategia-de-marketing/>

Van der Merwe, R. (2019). *Participatory communication: The missing link in social enterprise success.* *Journal of Communication Management*, 23(4), 333-345

Vink, S. (2019). *A quick guide to effective communication for your social enterprise.* <https://www.linkedin.com/pulse/quick-guide-effective-communication-your-social-enterprise-sjaak-vink>

Walker, L., & Harris, T. (2023). *Social enterprises and event-based networking: Connecting with stakeholders.* *Social Enterprise Review*, 15(1), 45-55.

Williams, D. (2018). *La gestión de la reputación digital en empresas sociales: El caso de TOMS.* *Marketing y Comunicación*, 11(2), 55–70.

WSI World. (2021). *Digital Marketing Lessons from Purpose-Driven Brands.* <https://www.wsiworld.com/blog/purpose-driven-marketing-lessons>

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6.^a ed.). SAGE Publications.

Yunus, M. (2011). *Las empresas sociales: Una nueva dimensión del capitalismo para atender las necesidades más acuciantes de la humanidad.*

Yunus, M. (2017). "Evaluar la percepción pública en empresas sociales."

Yunus, M. (2017). *Empresas sociales: El camino hacia un mundo mejor.* Editorial Taurus.

Yunus, M. (2017). *Un mundo de tres ceros: La nueva economía de pobreza cero, desempleo cero y cero emisiones netas*. PublicAffairs.