



La responsabilitat social de les corporacions.

Ramon Guardia Massó.

President de Valores y Marketing, professor associat de la Facultat de Ciències de la Comunicació de la Universitat de Navarra i del Màster de Gestió de Comunicació en les Organitzacions de la Universitat de Barcelona. Patró fundador de la Fundació Intermón i president del patronat de la Fundació Pere Tarrés.

El màrqueting social corporatiu permet millorar la competitivitat de les empreses i, a la vegada, cooperar en causes d'interès social a partir d'uns valors compartits. Aquesta nova forma de relació pot beneficiar ambdues parts —empreses i entitats sense afany de lucre—, i, per tant, el conjunt de la societat.

El fet que les empreses ofereixin un servei i uns productes cada dia de major qualitat, ja no és garantia d'èxit. En els darrers anys, les marques estan sotmeses a una pressió cada vegada més important dels seus competidors i, en conseqüència, els consumidors són cada dia menys fidels a la marca, estan més informats i són més exigents.

Hi ha hagut un canvi en els valors de la societat que es tradueix en una major sensibilitat davant els problemes socials, i les empreses que vulguin connectar amb els consumidors han de ser sensibles a aquesta nova realitat. El màrqueting social corporatiu, que en els darrers anys s'ha començat a aplicar a Catalunya dona a les empreses l'oportunitat d'implicar-se en la millora de la qualitat de vida de les persones i de compartir valors amb els seus clients i col·laboradors.

Definició, origen i antecedents del màrqueting social corporatiu

El màrqueting social corporatiu es basa, segons el defineix Philip Kotler, en el següent concepte:

"Les activitats que desenvolupa una empresa o sector amb l'objectiu d'aconseguir el compromís dels consumidors vers un determinat comportament d'interès social, afavorint al mateix temps i de forma directa els interessos de l'empresa quant a la seva posició en el mercat i la seva imatge."

El màrqueting social corporatiu és una nova forma de relació entre les empreses, els seus col·laboradors i els seus clients. A la pràctica, s'estableix un nou model de relació entre empreses i/o corporacions i entitats sense afany de lucre, i en resulta una nova situació en la qual les marques no imposen uns valors als consumidors, sinó que són aquestes les que s'adapten als interessos socials del públic. En els darrers anys, s'ha comprovat al nostre país que, si una empresa col·labora amb una causa social, se'n beneficia la mateixa companyia, la institució sense afany de lucre i, en conseqüència, el conjunt de la societat. Es tracta, en definitiva, que les empreses retornin a la societat els beneficis que en reben. En cap cas estem parlant d'accions de mera filantropia, sinó de cercar el benefici mutu entre les empreses i la societat, més enllà dels beneficis o la satisfacció pel resultat del producte o servei.

Les actuacions en màrqueting social corporatiu poden englobar els punts següents:

- Impliquen el suport actiu a una causa d'interès social i/o cultural.

- Permeten el desenvolupament de nous eixos de comunicació i reforcen la imatge de marca i l'eficàcia publicitària mitjançant un posicionament per valors.
- Impliquen i fan possible la utilització de relacions públiques i la generació de presència als mitjans de comunicació, fet que permet crear un estat d'opinió favorable vers la corporació o empresa i, per tant, ofereix una imatge de credibilitat.
- Es crea un vincle major amb el consumidor que pot arribar a la relació personalitzada i facilita la creació d'una base de dades i el treball sociològic i l'ús de tècniques d'investigació de mercat. El consumidor percebrà que comparteix valors amb la marca.
- És una base per a la realització d'activitats de promoció de vendes efectives, ja que part de les vendes realitzades van destinades a una causa d'interès social.

Actualment, qualsevol de nosaltres pot constatar com una part important de la publicitat que fan grans empreses i entitats financeres a la televisió, la ràdio o els mitjans de premsa escrita, se centra més en els valors de la marca que no pas en la promoció del producte en si mateix. En la nova situació, el que preval i el missatge que es vol fer arribar al consumidor fa referència als valors de l'empresa, i comença a estar en desús el culte al consum pel consum. Aquesta nova sensibilitat de la societat no és aliena a la preocupació que, des de tots els àmbits, s'ha fet arribar al conjunt de la ciutadania sobre el gran percentatge d'éssers humans exclosos dels avantatges de la globalització i del nombre multimilionari de persones que no es poden adaptar a



la societat de la informació i, per tant, tenen el risc d'esdevenir analfabets funcionals. De forma resumida, podem afirmar que un bon programa de màrqueting social corporatiu es basteix sobre tres pilars bàsics:


- Elements estratègics: el primer pas consisteix en la localització de l'element que pot motivar més els consumidors d'una marca, i les entitats que defensen i impulsen aquesta causa. Els criteris que ha de seguir una empresa per seleccionar una causa depenen dels valors del públic a qui es dirigeix, i, en el moment de l'elecció, l'empresa ha de tenir molt en compte conceptes tan importants com l'amplitud del segment de població a qui es dirigeix, l'afinitat de l'empresa amb la causa per tal que el suport sigui creïble i el nivell de coneixement públic d'aquesta. Els projectes en els quals implicar-se no són tots iguals, des de les felicitacions de Nadal que serveixen per al finançament genèric d'institucions mundials com UNICEF, fins a la col·laboració amb fundacions i entitats de lluita contra l'exclusió o noves malalties.
- Elements d'execució: el segon pas és la redacció d'un programa que contempli el públic objectiu a qui ens dirigim i les entitats amb les quals col·laborarà l'empresa, tenint en compte els objectius de la relació, la forma de cooperació entre l'empresa i els consumidors, o la comunicació entre el consumidor, la marca i la causa. En la col·laboració amb l'entitat també s'ha de determinar la relació des del punt de vista de la credibilitat, el nivell d'integració entre l'empresa i les entitats de comunicació o les formes de canalització de les aportacions. Les entitats, fundacions i ONG amb les quals es pot establir una relació han d'ésser institucions públiques o privades que realitzin activitats de suport d'una causa d'interès per a un col·lectiu i sense afany de lucre. A partir d'aquest punt, és fonamental conèixer les característiques i potencial de l'entitat, la seva capacitat d'organització i logística, la seva credibilitat, el nombre d'associats que té, la

seva representativitat, quines són les seves activitats, quin grau de presència té als mitjans de comunicació, així com la seva implantació en el territori i la seva implicació real en la causa que es projecta promoure en l'acció de màrqueting social corporatiu. També és molt important tenir en compte que la relació amb l'entitat no pot ser de superioritat ni dictat per part de l'empresa, i que l'ajut que es brinda des de la companyia es correspon amb la nova identificació i la percepció que progressivament el potencial client va adquirint de la marca.

- Desenvolupament del programa: el desenvolupament del programa s'ha de plantejar en totes les seves fases per garantir-ne la correcta implantació. Per conèixer els resultats obtinguts de les campanyes de màrqueting social corporatiu s'establiran barems, segons les actuacions realitzades. Es valorarà la seva repercussió tant en relació amb la resposta directa del públic, com amb l'evolució del posicionament en el mercat i el valor generat per la marca.

El nou marc competitiu i la globalització estan obligant les empreses a plantejar-se un canvi en la forma d'identificar-se amb el mercat. El fet que les empreses ofereixin un servei immillorable ja no és garantia d'èxit. En els últims anys, les marques estan sofrint una pressió important dels seus competidors, i els consumidors són cada dia menys fidels a la marca, estan més informats i són més exigents. Hi ha hagut un canvi en els seus valors que es tradueix en una major sensibilitat davant els problemes socials.

El màrqueting social corporatiu va néixer als Estats Units durant la dècada dels vuitanta, amb diverses corporacions i empreses que ja feia anys que disposaven de fundacions pròpies per realitzar accions filantròpiques. Aquestes van constatar que per si soles no acabaven d'assolir l'objectiu de millorar la seva relació amb la societat mateixa. Un exemple d'això es va fer palès amb la Fundació Exxon després de l'accident del vaixell petrolier *Exon Valdés*. En canvi, un exemple més reeixit



El nou marc competitiu i la globalització estan obligant les empreses a plantejar-se un canvi en la forma d'identificar-se amb el mercat.

va ser el d'American Express, empresa que tenia aleshores com a sots president Jerry Wells, que va ser un dels precursors del màrqueting social corporatiu. J. Wells va aconseguir l'any 1982 que un percentatge de cada pagament amb la targeta *American Express* es destinés a rehabilitar l'estàtua de la Llibertat a la Ciutat de Nova York, òbviament un dels símbols dels Estats Units. Aquesta restauració es va dur a terme amb motiu de la commemoració del bicentenari de la fundació de la nació americana. El resultat va ser una magnífica resposta entre el públic i, per tant, es pot considerar que aquesta iniciativa va marcar el principi d'una nova forma de comunicació empresarial que es va batejar en aquells moments com a "màrqueting amb causa". Poc temps després, alguns dels grans grups empresarials nord-americans i, després, d'arreu del món com IBM o AT&T han impulsat l'ús més profund d'aquesta tendència evolucionant cap al màrqueting social corporatiu.

Els resultats del màrqueting social corporatiu no són visibles només pel que fa a les millores socials, urbanístiques, culturals o educatives, sinó que també representen una millora de la posició de l'empresa en el mercat. Aquest va ser el cas de la companyia de gelats nord-americana Ben & Jerry, que va assolir una quota de mercat similar a la del seu millor competidor aplicant una estratègia de màrqueting social. Una de les iniciatives que va rebre major reconeixement i suport de part del públic va ser la contractació de *homeless* (gent sense llar que viu al carrer) com a dependents dels seus establiments. Aquesta acció va proporcionar importants guanys a Ben & Jerry, així com un increment de la popularitat i imatge de l'empresa, que va ser identificada pel consumidor com una companyia no convencional i amb consciència social. Una dada prou il·lustrativa de la importància que està prenent el màrqueting social corporatiu es pot extraure d'un estudi elaborat als Estats Units l'any 1994, i publicat per la revista *Business Week*, en què es destacava que un 66 % dels consumidors opinen que les empreses han de

contribuir a les causes socials, percentatge que aquest mateix estudi situava cinc anys després en el 76%, així mateix, per a un 31 % dels consumidors un factor decisiu en el procés de compra, en cas d'igual preu i qualitat, és el fet que la marca participi en programes d'interès social d'una forma responsable.

Un efecte secundari, positiu i desitjable, del màrqueting social corporatiu és el fet que sovint, es produeixen modificacions en les actituds ètiques de les empreses. Recentment, Carlos Losada, director general de l'Escola Superior d'Administració d'Empreses, ESADE, afirmava amb motiu de la presentació d'un llibre publicat per aquesta institució, que s'ha de demanar a les empreses espanyoles que inverteixen al sud i al centre d'Amèrica que tinguin el mateix comportament ètic que tindrien si la inversió l'estiguessin realitzant a l'Estat espanyol. Arran de la implicació de les empreses en el món del mecenatge i el suport a causes socials, ja sigui de forma directa o mitjançant fundacions, i, al mateix temps, la presa de consciència de la societat, certes multinacionals han hagut de modificar la seva política de recursos humans a les plantes de producció del tercer món o de països en vies de desenvolupament en els quals no es respectaven les normes de treball dignes mínimes, com el compliment d'horaris, dies de descans, l'entorn mateix en què es desenvolupa la feina o l'ús de menors en edat d'escolarització.

La continuïtat del màrqueting social corporatiu està garantida, ja que s'ha demostrat que no és una moda o una tendència conjuntural, sinó que respon a una marcada evolució dels costums i demandes de l'opinió pública. En la darrera dècada, les activitats generades per les empreses involucrades en aquest tipus d'estratègies van superar els mil milions de dòlars anuals a tot el món. El creixement més important es va produir entre 1993 i 1996, amb un increment del 151 %.

Ràpidament el màrqueting social corporatiu va arribar a casa nostra i actualment diverses empreses del nostre país utilitzen el màrqueting social corporatiu com

a mètode de promoció, i el seu nombre està augmentant de forma gairebé exponencial. Fa no gaires anys, poques companyies consideraven el patrocini social com una activitat que proporcionés un alt grau de rendiment en les estratègies corporatives; però el nou mètode que s'aplica amb el màrqueting social corporatiu ha demostrat que pot obtenir molt bons resultats.

El màrqueting social corporatiu i la seva evolució a Catalunya

Un estudi publicat pel diari *El País* el 1994 destacava l'alta sensibilitat dels consumidors a l'hora de col·laborar en causes d'interès social. En l'estudi es donaven xifres com, per exemple, que el 51 % de la població declarava col·laborar directament, mitjançant donatius i aportacions personals amb organitzacions sense afany de lucre. Un clar símptoma de la maduresa que ha assolit el nostre país en les qüestions socials fou el fet que esdevinguéssim líders dins la Unió Europea de la col·laboració a Rwanda, fet que s'ha repetit en posteriors ocasions amb altres catàstrofes que han reclamat la solidaritat d'occident a diversos indrets del món. Aquest fet va posar de manifest les grans possibilitats que el màrqueting social corporatiu tenia a Catalunya i al conjunt de l'Estat espanyol i que amb el pas del temps s'han ratificat.

Percentatge de persones disposades a col·laborar com a voluntaris en tasques humanitàries al tercer món

Hi aniria sense cap dubte	22%
S'ho pensaria i al final hi aniria	18%
S'ho pensaria, però segurament no hi aniria	24%
No hi aniria en cap circumstància	26%
No ho sap/no contesta	10%

Conjuntament amb el Departament de Direcció Comercial de l'Institut d'Estudis Superiors de l'Empresa (IESE), Valores y Marketing (empresa líder del sector en el

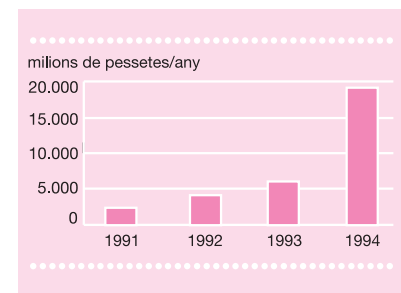
Els consumidors reclamen a les empreses un paper socialment més actiu.

mercat) va realitzar el 1995 el primer estudi de màrqueting social corporatiu a Espanya i la seva importància dins de la gestió de les empreses. Dels resultats, en destaca que el 43,8 % de les empreses que van aplicar aquest tipus d'actuacions ho van fer com a demostració de responsabilitat i compromís social i el 27,1 % per millorar la imatge de la marca. Per tant, més del 70 % de les empreses afirmen que el màrqueting social corporatiu compleix amb el doble objectiu d'identificació amb els sentiments del consumidor i de millorar la percepció del producte. Entre les dades també destaca que el 43,8 % de les empreses van reconèixer que aquesta forma de comunicació ofereix uns resultats molt elevats, un 37,5 % de les companyes creien que els resultats obtinguts eren de nivell mig i tan sols el 18,8 % va manifestar que el nivell era baix. Perquè una campanya de màrqueting social corporatiu funcioni amb èxit, és imprescindible que la relació entre la companyia i l'entitat a la qual es dona suport sigui estreta i de mútua confiança. En aquest sentit, tan sols el 9,4 % de les empreses consultades van afirmar que aquesta relació fou problemàtica, mentre que la resta es va mostrar satisfeta o molt satisfeta. Finalment, el 93,8 % de les empreses va garantir la seva voluntat de continuar incidint i incrementar les seves accions de màrqueting social corporatiu. A partir dels resultats d'aquest estudi, s'arriba a la conclusió que aquest model d'actuacions funciona com a instrument de fidelització i que compleix l'objectiu d'incrementar la bona imatge de l'empresa, la responsabilitat social i la creació d'un valor diferencial per a la marca. Tanmateix, les accions han de ser assumides pel conjunt de l'empresa, col·laboradors inclosos, i obtenir el màxim profit intern de cada acció. Per tant, estem davant d'una nova orientació de l'empresa, i no únicament d'un instrument de promoció immediata. Aquest mateix estudi que estem comentant que van realitzar conjuntament IESE i Valores y Marketing va identificar l'any 1995 a Espanya 75 empreses que realitzaven d'alguna forma accions de màrqueting social corporatiu, amb una presència important

d'empreses amb seu a Catalunya. El conjunt d'aquestes accions representava aleshores, aproximadament, al voltant d'un xic més de dos mil milions de pessetes. El 1999 aquestes xifres havien crescut de forma exponencial: fins a 700 empreses amb un pressupost d'inversió deu vegades més gran, vint mil milions de pessetes, exclouent l'obra social de les caixes d'estalvi i les institucions oficials que han tingut, a Catalunya, un paper molt actiu.

Aquesta situació s'ha produït a causa d'una evolució en els valors dels consumidors, que cada cop més consideren que l'actitud d'una empresa vers la realitat social i econòmica pot marcar el factor diferencial d'una marca o corporació. Cada cop és més important que siguin les marques les que connectin amb els valors del consumidor i, al mateix temps, i com a conseqüència, els consumidors estan deixant de considerar la marca i els valors que aquesta transmet com a únic punt de referència. Darrere d'aquesta evolució en els valors i posició davant de les marques, tal com ja hem exemplificat en els paràgrafs anteriors, sens dubte hi ha una creixent consciència social sobre la realitat que l'envolta per part del consumidor, que ara reclama a les empreses un paper socialment més actiu.

● **Pressupost invertit per les empreses en programes de màrqueting social corporatiu des de 1996** (no s'han inclòs els pressupostos de les administracions públiques ni de les caixes d'estalvi)



Les accions de màrqueting social corporatiu, a diferència d'altres iniciatives empresarials, no poden ser puntuals, ja que en

aquest cas ni resultarien beneficioses per al conjunt de la societat ni reportarien un benefici a l'empresa que les impulsa en forma de fidelització de clients. Així ho va entendre, per exemple, una de les primeres empreses espanyoles que es va llançar al màrqueting social corporatiu, que va ser la productora de televisió Zeppelin TV. Gràcies a l'entusiasme del seu conseller delegat, José Velasco, es va crear el 1995 la Fundació Inocente-Inocente, que fins al moment actual ha impulsat més de 35 projectes amb una aportació de l'audiència del programa d'aquesta productora de més de 600 milions de pessetes. Aquesta actuació, no tan sols ha estat socialment beneficiosa, sinó que ha contribuït a crear un valor diferencial en certs programes de televisió més enllà de la lluita per les audiències o la seva permanència en la programació.

Cal tenir en compte que el màrqueting social corporatiu i el consegüent mecenatge de les companyies i grups empresarials està prenent una especial importància dins de l'acció social, ja que fins a les darreries de la dècada dels 90 la majoria d'associacions a Catalunya depenien de l'equilibri del seu pressupost i en gran mesura encara ho fan, gràcies a les aportacions econòmiques, infraestructures i mitjans facilitats per l'Administració pública, tant la local, mitjançant el Fons Català de Cooperació Local, com les diputacions i la Generalitat de Catalunya. En els últims anys aquestes aportacions representen un percentatge menor de la despesa global d'aquests grups i, per tant, les entitats que depenen bàsicament de l'Administració pública es trobaran en un futur proper amb serioses dificultats i hauran de plantejar-se nous models de recerca de recursos. La situació de les entitats, grups socials i organitzacions no governamentals necessitades de majors mitjans econòmics i materials es veurà agreujada per la desaparició del servei militar, ja que els joves que realitzaven la prestació social substitutòria (PSS) en aquesta mena d'entitats representaven un flux de voluntariat essencial

per al manteniment de les activitats d'aquestes organitzacions.

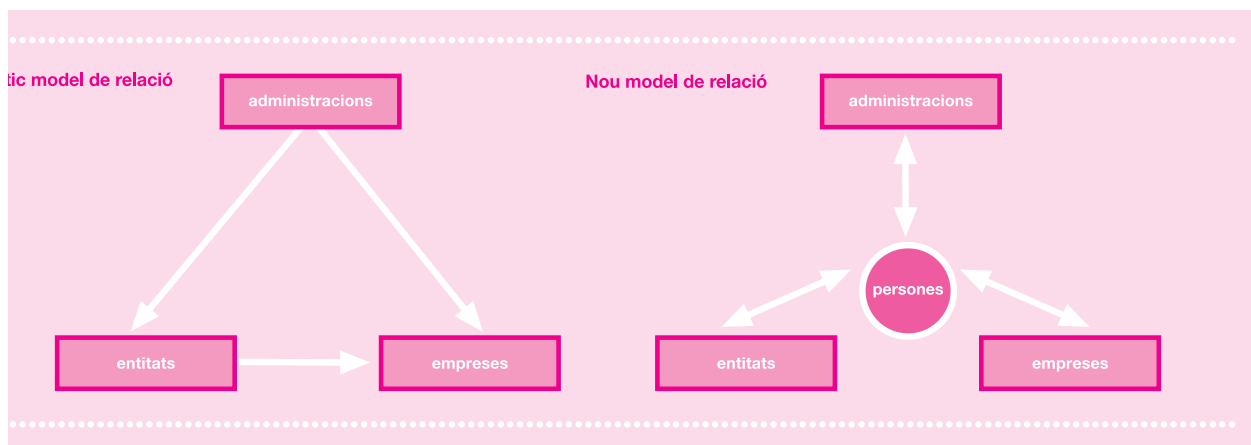
El paper de les entitats i les administracions

Tan sols cal analitzar les dades del *Projecte d'Estudi Comparatiu del Sector no Lucratiu* de la Universitat Johns Hopkins, realitzat l'any 1995 a vint-i-un països del món i que posava de manifest que la mitjana dels ingressos del sector terciari procedien: un 48% de les quotes o pagament per serveis, un 41% del sector públic i un 11% de la filantropia (persones físiques, empreses i fundacions). Aquest darrer percentatge, encara que avui estaria molt per sobre del 20%, demostra el camp per córrer que té el màrqueting social corporatiu i la dependència que el sector no lucratiu encara té del món de l'Administració pública.

El model que fins ara predominava, però, està canviant. Hi ha un model nou de relació de valors compartits en què tant les entitats, com l'Administració, com les empreses s'interrelacionen entre si i les persones són el centre de l'actuació.

L'Administració, en aquest nou model de relacions, no ha de deixar de finançar projectes ni s'ha d'apartar del procés. Tot el contrari, les partides dels pressupostos destinades a aquests afers han de créixer fins a arribar, com a mínim, al mític 0,7% de la despesa global (fugint de tergiversacions, com, per exemple, destinar aquest percentatge, però sobre ingressos directes, o altres subterfugis). Aquestes inversions estan en consonància amb la demanda social, ja que segons l'empresa Tabula, un 76% dels ciutadans defensen aquesta mesura política i pressupostària, i la necessitat real d'evitar, per exemple, borses d'exclusió a la nostres ciutats, facilitar la integració social dels nouvinguts, permetre una vellesa digna a aquelles persones —cada dia més— que viuen soles o invertir en projectes formatius o empresarials a països tercers. El que sí ha de fer l'Administració en tots els seus àmbits és abandonar la posició jeràrquica predominant i de protagonisme polític que ocupa, perquè aquest protagonisme passi progressivament a les empreses i entitats.





L'Administració ha de passar del rol d'interventora al de promotora i fomentadora. Foment i promoció en dos sentits:

- Afavorir la professionalització de les associacions i institucions convertint-les en els actors protagonistes.
- Dotar d'un marc legislatiu que doni suport a aquest protagonisme. Un exemple és la Llei del Patrimoni Històric, que obliga a invertir un 1 % dels diners destinats a obres públiques superiors a 100 milions de pessetes, o introduir modificacions a la Llei del Mecenatge que facin més atractives per a les empreses aquesta mena d'accions. Tant l'Administració local, com la de la Generalitat i el Govern central tenen a les seves mans instruments i competències per oferir majors incentius que fomentin l'increment dels recursos que tant els particulars, com les empreses i les fundacions destinen a la filantropia i/o el mecenatge.

En tot cas, mai s'ha de caure en el parany de l'enfrontament entre el món públic i el privat. La interacció és essencial, tant en l'àmbit dels recursos com de la identificació d'objectius. Un exemple d'això ha estat el pla de l'Associació d'Esportistes Olímpics (ADO), que finança la preparació d'aquells esportistes que poden fer un bon paper als Jocs Olímpics. Aquest pla, malgrat les crítiques que hagi pogut rebre en els darrers temps per l'escàs nombre de meda-

lles obtingut per Espanya als darrers Jocs Olímpics de Sidney, ha estat un exemple de col·laboració entre l'Administració mitjançant el Consejo Superior de Deportes i les empreses privades. De fet, en moltes fundacions i institucions tant públiques com privades, actualment, podem trobar junts a patrons procedents de l'àmbit de l'Administració i del privat, que desenvolupen accions de màrqueting social corporatiu.



Aquesta interacció entre Administració i empresa privada no sempre serà pactada i conjunta com en el cas del Pla ADO que acabem de comentar. En altres ocasions, en canvi, tan sols hi haurà una coincidència d'objectius entre ambdós sectors com, per exemple, l'esforç per a la integració social dels discapacitats psíquics o físics mitjançant el treball per a la supressió de barreres arquitectòniques que fa l'Administració pública i la contractació de persones amb discapacitats que pot fer l'empresa privada.

Els canvis que s'estan produint a la societat civil (formada pels ciutadans, les institucions privades i les empreses) han provocat que creixi la necessitat que les entitats sense ànim de lucre vagin més enllà del finançament, i vulguin entendre i aplicar els principis de desenvolupament. Les empreses necessiten cada vegada més les associacions, cosa que significa nous reptes per a les associacions, ja que han d'integrar-

se en el món empresarial i complir les seves exigències. Les associacions han deixat de ser institucions pobres que reben ajudes a fons perdut, i cada vegada més són avaluades amb criteris exigents, que tenen en compte aspectes financers, d'incidència en la comunitat i la capacitat de coincidir amb els interessos dels donants.

Aquest nou marc de relacions ha implicat canvis, no tan sols en la mentalitat de les empreses, sinó també en la forma d'actuar de les organitzacions no governamentals i entitats que ara tenen direccions més professionalitzades, una gestió econòmica més acurada i auditada, major transparència en el nomenament dels càrrecs executius i, per tant, dins l'organització han adoptat esquemes i estructures similars als de les empreses. Així, doncs, les entitats han de tenir en compte els següents factors si volen avançar en la interacció amb el món empresarial i ser beneficiàries dels recursos generals per al màrqueting social corporatiu:

- Posicionar-se com a organitzacions que cobreixen necessitats, i no com a organitzacions que tenen necessitats.
- Centrar-se en els resultats dels programes que es desenvolupen, i no només en els objectius financers.
- Recordar que el procés es basa en valors compartits.



Hem de considerar les organitzacions sense ànim de lucre com a agents vitals de la comunitat.

- Considerar les organitzacions sense ànim de lucre com a agents vitals de la comunitat.
- Comprometre els líders de les associacions i els donants, en tots els àmbits, en un procés que els convertirà en donants – inversors, compromesos en una relació a llarg termini basada en uns valors i una visió compartida d'una missió.
- Considerar totes les contribucions que es realitzin a una associació com a inversions a la comunitat.
- En definitiva, es tracta d'un procés llarg i dinàmic de desenvolupament, i no d'accions puntuals per aconseguir fons.

Les entitats, malgrat que obtenen un evident benefici de la relació amb les empreses i la inclusió del seus projectes dins els programes de màrqueting social corporatiu, no estan immunitzades contra els riscos, ja que si l'empresa que està bastint el seu projecte es veu involucrada en un problema empresarial, de qualsevol tipus, que afecti la imatge de l'empresa i la percepció que d'ella té l'opinió pública, l'entitat i el seu projecte es poden veure perjudicats.

Així, doncs, el camí resta obert a la col·laboració en benefici mutu entre les empreses i les institucions. Tant les empreses amb ànim de lucre com les institucions sense ànim de lucre, necessiten per igual el suport de les persones per complir les seves respectives missions, que, com és obvi, no poden ser mai coincidents, però sí que poden coincidir clarament en un terreny de valors compartits amb l'objectiu de millorar el comportament dels ciutadans (consumidors, empleats, usuaris i col·laboradors) vers un determinat tema d'interès social. ●