

### CO-CREACIÓN DE VALOR EMPRESA – ORGANIZACIÓN NO LUCRATIVA. LA ESCUELA SOCIAL ANA BELLA PARA EL EMPODERAMIENTO DE LA MUJER

**Luis Ignacio Álvarez González**  
**María José Sanzo Pérez**  
*(Universidad de Oviedo, España)*

**Yolanda Díaz Perdomo**

#### **Resumen:**

El presente trabajo aborda la co-creación de valor entre empresas y organizaciones no lucrativas. Particularmente, la co-creación de un proyecto socialmente innovador, la puesta en marcha de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, un proyecto co-creado conjuntamente por Danone (a través del Fondo Ecosystem de Danone), Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella, con el objetivo de empoderar a mujeres víctimas de violencia de género, a través de la formación profesional y su inserción en el mundo laboral como Embajadoras de marca en los puntos de venta de Danone.

#### **Abstract:**

This paper addresses the co-creation of value between companies and non-profit organizations. In particular, the co-creation of a socially innovative project, the launching of the La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, a project jointly co-created by Danone (through the Danone Ecosystem Fund), Momentum Task Force and the Ana Bella Foundation, with the aim of empowering women victims of gender violence, through vocational training and their insertion in the labor market as brand ambassadors at Danone outlets.

## 1. Introducción



Danone es una empresa global amplia y diversa, nacida en 1972 y presente, actualmente, en cerca de 130 países. La empresa centra sus esfuerzos en cuatro categorías de productos saludables (Productos lácteos frescos, Aguas, Nutrición infantil y Nutrición médica), yendo más allá de comercializar simplemente comida y bebida para promover activamente hábitos alimenticios más saludables.

Haciendo un breve repaso a la “historia social” de esta compañía, en el año 1972, el entonces director general de la Compañía Antoine Riboud anunció el «doble proyecto» de Danone destinado a encontrar un equilibrio entre las necesidades del negocio y las de la sociedad, sentando las bases de un nuevo modelo que aúna prácticas empresariales eficientes con la estrategia de responsabilidad social empresarial (RSE). Ese doble proyecto fue asumido y mejorado en 2006 por Franck Riboud, quien estableció la misión de proporcionar salud a través de la alimentación al mayor número de personas de todas las edades, independientemente de su entorno social y cultural, y en todos los lugares del mundo.

De modo más reciente, en 2015 publicaron un nuevo Manifiesto, que sería el referente que les guiase durante los siguientes años, y con el que refuerzan su doble compromiso de éxito empresarial y progreso social, reconociendo que no pueden trabajar por opciones y estilos de vida más saludables sin preocuparse por la salud y el bienestar de las comunidades. Este Manifiesto encarna su compromiso con la construcción de una revolución alimentaria por la salud de Danone, la salud de nuestro planeta y todo nuestro ecosistema y la salud de las generaciones actuales y futuras, atributos propios de la sostenibilidad.

De modo más específico, el compromiso social del Grupo Danone se materializa en una serie de prácticas empresariales socialmente responsables como las que se detallan brevemente a continuación:

- Ofrecer productos seguros y acciones de comunicación responsables, lo que resulta de vital importancia para construir y reforzar la confianza de sus clientes y consumidores y de los demás actores o grupos de interés implicados.
- Producir y suministrar productos que no pongan en duda y cuestión la seguridad alimentaria de los destinatarios de la oferta comercial.
- Realizar prácticas de marketing responsable, que son de extrema importancia a la hora de animar a los niños a que desarrollen conductas más sanas.
- Usar etiquetados que contengan la información necesaria sobre el uso seguro y más adecuado de los productos, proporcionando también información nutricional detallada, incluso cuando ello no es obligatorio por ley.
- Apoyar activamente la recomendación de la Organización Mundial de la Salud (OMS) de alimentar al bebé solo a base de leche materna durante los primeros seis meses, y de continuar la lactancia hasta los dos años y más allá junto con la introducción de alimentos complementarios seguros y apropiados. Danone reconoce la importancia del Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna y las resoluciones ulteriores de la OMS.
- Aplicar el programa RESPECT, lanzado en 2005, que establece y aplica un procedimiento específico para garantizar el respeto de los Principios de Desarrollo Sostenible (social, medioambiental y ético) entre los proveedores de Danone. Al hacerlo, Danone amplía su responsabilidad social y medioambiental a toda la cadena de suministro, a excepción de los productores de leche (a los que se dedica el programa específico FaRMs).
- Realizar una comunicación comercial que transmita hábitos de vida saludables y explicar a los consumidores la funcionalidad de los productos atendiendo a la veracidad, ya que la información, la formación y las prácticas de comunicación comercial responsables son esenciales para mejorar la salud a través de la nutrición.



Fuente: <http://corporate.danone.es/es/descubre/sostenibilidad/mejor-salud/practicas-empresariales-responsables/>

- Divulgar conocimientos sobre nutrición y prácticas de hábitos de vida realmente saludables. Desde su origen es uno de sus principios fundamentales del Grupo Danone, siempre con el objetivo de estar cerca de las personas.

Pero más allá de estas acciones específicas de carácter corporativo, Danone dialoga con los distintos actores implicados en su cadena de valor (agricultores y ganaderos, comunidades locales, científicos y ONG, así como consumidores, clientes y accionistas) para crear colaboraciones abiertas trabajando juntos para desarrollar soluciones innovadoras. A través de la co-creación de valor aúnan los respectivos campos de especialización, para encontrar conjuntamente soluciones económicas, sociales y ambientales; desde el diseño de proyectos hasta la gestión colaborativa de los mismos, el trabajo de Danone con ONG, actores institucionales locales y universidades les lleva a explorar nuevas formas de gobernanza, aumentando el impacto de proyectos conjuntos.

A continuación, tras establecer un breve marco conceptual, describimos la co-creación de valor de Danone (a través del Fondo Ecosystem de Danone), Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella, para la creación de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer.

## 2. Desarrollo del caso:

### *La co-creación de valor Empresa-Organizaciones No Lucrativas*

En la práctica, aunque la gran mayoría de los estudios conceptuales asocian la filantropía corporativa, como parte de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE), con las donaciones caritativas directas llevadas a cabo por una empresa (Brammer y Millington, 2004), la filantropía corporativa puede adoptar distintas formas más complejas. En este sentido, el último desarrollo del concepto de RSE se vincula con la denominada "CR Innovation" (Halme y Laurila, 2009) o, complementariamente, el concepto de "valor compartido" (Porter y Kramer, 2011). Según Halme y Laurila (2009) en la "CR Innovation" mientras que la empresa intenta desarrollar nuevos modelos de negocio para aliviar un problema medio ambiental o beneficiar a un segmento de mercado pobre elegido, también tiene como objetivo generar ingresos para la empresa. Por su parte, "el concepto de valor compartido puede ser definido como las políticas y las prácticas operacionales que mejoran la competitividad de una empresa a la vez que ayudan a mejorar las condiciones económicas y sociales en las comunidades donde opera" (Porter y Kramer, 2011, p.6).

En este contexto, la creación de alianzas entre empresas y organizaciones no lucrativas (ONL) es uno de los medios para lograr este objetivo, ya que las empresas y las ONL al darse cuenta de que cada uno de ellos posee las competencias, la infraestructura y los conocimientos necesarios, están tratando de aprender los unos de los otros, trabajando juntos en distintos ámbitos sociales (Brugmann y Prahalad, 2007). A medida que sus intereses y capacidades convergen, estas corporaciones y ONL están creando juntos modelos innovadores que pueden renovar la legitimidad de la corporación, permitir el desarrollo sostenible y acelerar la erradicación de la pobreza (Brugmann y Prahalad, 2007).

Esta tendencia implica ver la RSE como una fuente de innovaciones empresariales y, en última instancia, de ventajas competitivas (Halme y Laurila, 2009). En este contexto, la investigación sobre la innovación social ha aumentado durante la última década (Phillips, Lee, James, Ghobadian y O'Regan, 2015), siendo la RSE una de las áreas de investigación en las que el concepto de innovación social se está convirtiendo en un tema clave y de suma actualidad (Howaldt y Schwarz, 2010).

Así, la European Commission (2010, p. 21) de forma explícita afirma que *“la innovación social trata de aprovechar el ingenio de las organizaciones benéficas, asociaciones y emprendedores sociales para encontrar nuevas formas de satisfacer las necesidades sociales que no se cumplen adecuadamente por el mercado o el sector público. También puede ser aprovechando este mismo ingenio para lograr los cambios de comportamiento que son necesarios para hacer frente a los principales retos de la sociedad, como el cambio climático. Así como se satisfacen las necesidades sociales y se afrontan los retos sociales, las innovaciones sociales empoderan a las personas y crean nuevas relaciones sociales y modelos de colaboración”*.

De acuerdo con el trabajo de Sanzo-Pérez, Álvarez-González, y Rey-García, (2015), en la innovación social la misión social es crucial y fundamental, aunque este hecho no significa que las iniciativas de innovación social no pueden generar beneficios de carácter económico en el caso de que sean emprendidas por una entidad empresarial o corporativa. Además, la innovación social tiene un carácter colaborativo, ya que implica que los ciudadanos, los empleados, los clientes, y las ONL juegan un papel proactivo en materia de innovación. En este sentido, la innovación social puede ser considerada como un proceso o una forma de co-creación de valor (Voorberg, Bekkers, & Tummers, 2013).

Según Grönroos (2012; p. 1520), la co-creación de valor se puede definir como *“las actividades conjuntas de las partes involucradas, cliente (u otro beneficiario) y un proveedor de servicios en interacción directa, con el objetivo de contribuir al valor que surge de una o ambas partes”*. De este modo, *“cualquier modelo de co-creación de valor debe tener en cuenta esta reciprocidad de creación de valor”* (Grönroos, 2012; p. 1523).

Así, la colaboración entre las empresas y las ONL ha aumentado considerablemente y es considerada como un vehículo fundamental para la implementación de la estrategia de RSE y para el logro de objetivos económicos y sociales (Austin y Seitanidi, 2011). Ante el imperativo de búsqueda de soluciones innovadoras para los problemas sociales, las alianzas intersectoriales serán una modalidad organizativa a tener en cuenta para generar un importante valor social y organizativo (Austin, 2010). Por lo tanto, *“la colaboración entre las empresas y las ONL está ampliamente considerada como un proceso de creación de valor que beneficia a la sociedad, a las empresas y a las ONL”* (Al-Tabbaa, Leach y March, 2013; p. 657).

Las empresas y las organizaciones no lucrativas realizan el apoyo a la creación de valor de la otra parte de diversas formas, como:

- » La co-producción: los recursos de la empresa se dedican a los proyectos sociales de la entidad sin ánimo de lucro.
- » El co-diseño: la empresa participa en los procesos de desarrollo de proyectos de diseño realizados por la ONL (por ejemplo, diseño del proyecto social) a través de la interacción directa con el equipo de diseño.
- » La co-gestión: las herramientas de gestión y supervisión se establecen colectivamente.

Además, hay una serie de dimensiones críticas de la co-creación de valor entre los socios (Barthi, 2015): en primer lugar, la participación efectiva de la empresa que debe ser fomentada por la entidad sin ánimo de lucro (por ejemplo, promoviendo que la empresa o corporación comparta información relevante para la

colaboración, que proporcione sugerencias y que participe en la toma de decisiones reales); en segundo lugar, la implicación de las empresas (por ejemplo, a través de aportaciones en efectivo, aportaciones en especie (por ejemplo, de productos o servicios), aportaciones de infraestructuras y/o equipamientos, y/o aportaciones de voluntariado de carácter corporativo); en tercer lugar, la colaboración y el compromiso entre la empresa y la entidad sin ánimo de lucro para fomentar la lealtad entre los socios y la relación a largo plazo; y en cuarto y último lugar, la mutualidad (receptividad e iniciativa activa hacia el otro).

### **Co-creación Danone, Momentum Task Force y Fundación Ana Bella**

Entrando ya en el caso práctico en concreto, Danone lleva a cabo iniciativas y acciones en España en materia de innovación social que ayudan a transformar vidas de muchas personas de la comunidad local. Entre ellas, la puesta en marcha de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, un proyecto innovador de carácter social co-creado en 2011 por Danone (a través del Fondo Ecosystem de Danone), Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella. A continuación, vamos a describir los principales rasgos de los agentes involucrados en esta colaboración.



Fuente: <https://www.fundacionanabella.org/la-escuela-ana-bella/>

El Fondo Ecosystem de Danone se estableció en 2009, en un momento en el cual la crisis económica y el paro creciente ya habían empezado a afectar a las economías en todo el mundo. Entonces, Franck Riboud, en aquel momento director general, anunció que había llegado el momento de que las empresas recapacitaran su manera de operar a lo largo de la cadena de valor, e hizo un llamamiento a la colaboración con los “ecosistemas” locales. El Fondo Ecosystem de Danone, dotado de 100 millones, se creó para financiar iniciativas de largo plazo gestionadas localmente y con un impacto positivo en el ámbito social, medioambiental y económico. A fecha de hoy, el fondo ha permitido el lanzamiento de 68 proyectos en 30 países.



Fuente: <http://www.danone.com/es/para-todos/sostenibilidad/un-enfoque-empresarial-unico/fondo-danone-ecosystem/>

De esta forma, la co-creación es una noción central en el enfoque de Danone del ecosistema, es decir, de su entorno económico y social. Buscando la mejor manera de reforzar la economía local, unen fuerzas con socios que conocen bien el entorno y los problemas sociales específicos que el Fondo aspira a solucionar. Cada día, 47 filiales locales se ponen en marcha, desde los directores generales hasta los



coordinadores de proyecto, para colaborar con hasta 57 entidades sin ánimo de lucro en la búsqueda de soluciones a los retos sociales, medioambientales y económicos planteados. Para garantizar el impacto positivo de los proyectos en los ámbitos social y medioambiental, llevan a cabo un *reporting* con todos los proyectos apoyados por el Fondo, basado en criterios sociales y económicos. También trabajan con socios del mundo académico para evaluar su impacto social de manera más cualitativa, buscando cofinanciación para encontrar soluciones que les lleven hacia una sociedad más inclusiva.

Por su parte, la Fundación Ana Bella, una organización sin ánimo de lucro ubicada en Sevilla y creada por Ana Bella (una mujer superviviente de la violencia de género), es una organización que ayuda a mujeres víctimas de violencia de género para que se empoderen y emprendan una vida digna y feliz. Ana Bella, Emprendedora Social de Ashoka, inició la Red de Mujeres Supervivientes en el año 2002, creando una entidad sin ánimo de lucro con la misión de facilitar una sociedad libre de violencia hacia las mujeres. La fundación potencia el papel activo de la mujer como agente de cambio social.



Finalmente, la empresa Momentum Task Force, constituida en 1992 con ámbito geográfico nacional y líderes en implantación de equipos humanos, tiene como parte de su filosofía el compromiso con la sociedad, por ello realizan una intensa labor social incorporando a los colectivos más desfavorecidos a la gestión de su negocio como un recurso más. En Momentum Task Force creen que, como empresa, tienen la oportunidad y el deber de devolver a la sociedad lo que esta les da, por esto crean y forman parte de proyectos socialmente innovadores como La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, que aporta un beneficio a la sociedad y que no sólo dan una oportunidad laboral a gente sin recursos, sino que contribuyen a mejorar la calidad de vida de las personas. La empresa integra de este modo la responsabilidad social en la compañía, contribuyendo activa y voluntariamente para mejorar el entorno social, económico y ambiental.



Como indicábamos al inicio de este apartado, estos tres actores han co-creado desde el año 2011 el proyecto innovador de carácter social, La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, que ofrece un empoderamiento activo a mujeres que han sufrido violencia de género, a través de *coaching* individual, formación profesional (la capacitación de las alumnas la ha llevado a cabo Momentum Task Force) y una oportunidad laboral como embajadoras de marca en los puntos de venta de Danone, asesorando a los consumidores, lo que les facilita su integración social al sentir que forman parte de un equipo y al tener una independencia económica. Danone ha sido pionera al apoyar la creación de la escuela y desde entonces ofrece oportunidades laborales a las mujeres víctimas de violencia de género como embajadoras de la marca. Danone ofrece la oportunidad de adquirir experiencia en el trabajo como embajadoras de puntos de venta, con un contrato de dos años.

De este modo, las nuevas embajadoras de Danone promueven eficientemente la salud y la nutrición en los puntos de venta, y se convierten en miembros leales del personal. Este proyecto ofrece una nueva forma de reintegrar a las mujeres víctimas de violencia de género en la comunidad y cambia las percepciones de la sociedad.

Los resultados de este proyecto han superado las expectativas más optimistas, logrando hasta el momento que cerca de 1.000 mujeres hayan construido sus propias historias de éxito y superación, se reduzca el absentismo en más de un 90% en los establecimientos que cuentan con estas mujeres como embajadoras Danone, se incrementen las ventas y se mejore la calidad del servicio. Además, es importante destacar

que otras empresas como Panaria, Fontvella, Campofrío y Bonduelle se han unido a este proyecto de cambio social.

A través de este proyecto socialmente innovador se logra un cambio de paradigma en la inserción laboral de mujeres que han sido maltratadas aportando una solución social a una necesidad de negocio: las empresas necesitan vender sus productos a través de un servicio de promotoras motivadas y comprometidas y las mujeres supervivientes necesitan oportunidades laborales que las empoderen. Así, las actividades que La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer lleva a cabo, generadoras de valor económico y social para las beneficiarias son:

- » *Visibilización.* A través de testimonios positivos de mujeres supervivientes de violencia de género captan a mujeres víctimas que no se atreven a denunciar: 600 mujeres al año.
- » *Empoderamiento.* Para superar la violencia en positivo y transformarse en supervivientes capaces de actuar como agentes de cambio social: 600 mujeres al año.
- » *Formación.* En base a las capacidades personales como superadoras y a las inquietudes profesionales individuales, para lograr que la mujer acceda en igualdad de condiciones a los procesos de selección: 300 mujeres al año.
- » *Sensibilización.* En empresas para lograr oportunidades laborales en base a la aportación de compromiso y valor social de las mujeres supervivientes formadas en La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, contribuyendo así al desarrollo sostenible de la empresa: 150 oportunidades al año gracias a Danone.
- » *Inserción laboral.* 150 mujeres al año se insertarán en la empresa Danone como un valor social que contribuya a su crecimiento sostenible.
- » *Acompañamiento.* Proceso de coaching personal a las empleadas para reforzar su eficacia y su empoderamiento personal: 200 mujeres al año.
- » *Rotación positiva.* El primer empleo suele servir de trampolín para alcanzar una meta profesional más alta, se contempla una rotación positiva de al menos el 30%, con un efecto multiplicador.
- » *Medición impacto social.* La empresa contratante recibe a final de año el impacto social generado por la contratación de las candidatas empoderadas y comprometidas con la empresa, informe que garantiza el cumplimiento de la RSE de la compañía.

Por último, este proyecto socialmente innovador co-creado por tres organizaciones conjuntamente (Danone, Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella), La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer, ha sido reconocida como El Mejor Proyecto de Co Creación Europeo con impacto económico y social para Changemaker Ashoka, Zermatt Summit 2014.

En definitiva, Danone ha sido una de las primeras empresas que ha creído en el potencial de las mujeres supervivientes contratándoles el servicio de Embajadoras Danone en puntos de venta por toda España, dando una oportunidad laboral a muchas mujeres desde el año 2002. Este proyecto de carácter social co-creado junto a la Fundación Ana Bella y a la empresa Momentum Task Force genera beneficios económicos y sociales para las mujeres beneficiarias, como la inserción en el mundo laboral, el empoderamiento y la posibilidad de tener una vida independiente y digna. Sin embargo, también provoca beneficios organizacionales para la empresa (como el incremento de las ventas en Danone). También un descenso de la rotación del 63% al 2% en 2013, un descenso del absentismo del mercado del 40% al 2% y un 97% de feedback positivo por parte de la fuerza de ventas, razón por la cual La Escuela Ana Bella junto Momentum Task Force ha sido premiada por Danone como Mejor Proveedor de Servicios 2012 gracias a los excelentes resultados de la campaña.

### 3. Preguntas/cuestiones para la discusión

Cuestión 1. ¿Crees que es beneficioso para las empresas llevar a cabo proyectos de co-creación con

entidades no lucrativas dentro de su política de Responsabilidad Social Empresarial?

Sí. Las empresas pueden obtener beneficios al llevar a cabo proyectos de co-creación con entidades no lucrativas, ya que los conocimientos y las capacidades que las ONL poseen son necesarios para realizar de manera eficaz aquellos proyectos socialmente innovadores que las empresas pretendan realizar dentro de su política de Responsabilidad Social Empresarial. Además, a medida que las empresas se involucran activamente con dichas entidades el rendimiento y la rentabilidad empresarial se puede incrementar, ya que su imagen y reputación mejora.

Cuestión 2. ¿Crees que las entidades sin ánimo de lucro se benefician de realizar colaboraciones con las empresas?

Sí. Las entidades sin ánimo de lucro pueden cumplir con mayor eficacia sus misiones, aumentar sus recursos, adquirir nuevas habilidades y mejorar la calidad y cantidad de su red de contactos.

Cuestión 3. ¿Crees que a través de la co-creación de proyectos conjuntos entre empresas y entidades sin ánimo de lucro se logra un impacto social positivo en las comunidades locales?

Sí. La creación de alianzas entre empresas y entidades no lucrativas puede mejorar la calidad de vida de los beneficiarios de dichos proyectos realizados conjuntamente, ya que cada una de dichas organizaciones posee distintos conocimientos, competencias, e infraestructuras necesarias para llevar a cabo proyectos sociales. Así, al aprender los unos de los otros, trabajando conjuntamente y a medida que sus intereses y capacidades convergen, pueden provocar un impacto social más positivo que si trabajasen independientemente por cumplir dichos objetivos.

Cuestión 4. En función de las 4 dimensiones críticas de co-creación establecidas en el marco teórico, establece recomendaciones para que esta colaboración sea lo más eficaz posible.

Respecto a la participación de las empresas: que la empresa comparta información relevante para la colaboración, que proporcione sugerencias y que participe en la toma de decisiones. En relación a la implicación de las empresas: que la misma realice aportaciones suficientes y necesarias para la realización del proyecto conjunto (en efectivo, en especie, de equipamientos y/o infraestructura, de voluntariado corporativo). Respecto a la colaboración y el compromiso: fomentar la lealtad entre las organizaciones, invertir a largo plazo en la relación. Por último, la mutualidad puede reforzarse si los socios se ayudan mutuamente, si se equilibran con el tiempo el costo y el beneficio (en caso de que no sean compartidos equitativamente), si cada socio se beneficia en función de los esfuerzos realizados y si ninguno de los socios se beneficia más de lo que merece.

#### 4. Conclusiones

Este trabajo ha analizado la co-creación de valor de Danone, Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella, para la puesta en marcha de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer. Este proyecto socialmente innovador, emprendido por Danone dentro de su política de RSE, en colaboración con otras dos organizaciones, encuentra nuevas formas de satisfacer necesidades económicas y sociales empoderando a las beneficiarias, mujeres víctimas de la violencia de género, al formarlas como Embajadoras Danone e insertarlas en el mundo laboral.

Nuevas formas más complejas de filantropía empresarial (dentro de la estrategia de RSE de las empresas), en que la innovación social toma un papel predominante, y donde la empresa busca mejorar la calidad de vida de un segmento de la población a la vez que mejora su posición competitiva, han hecho de la colaboración entre empresas y ONL un vehículo fundamental para lograr estos dos objetivos. Ambos tipos de organizaciones, empresas y ONL, se esfuerzan por mejorar sus propias capacidades al estar en interacción directa con su socio. Las ONL, al obtener recursos de las empresas (en efectivo, en especie, infraestructura y/o equipamientos, voluntariado corporativo), pueden lograr con mayor eficacia sus misiones, lo que repercute positivamente en la propia obtención de valor por parte de la empresa, que se beneficia del conocimiento que las ONL tienen de los beneficiarios que son atendidos por las mismas. Esta entrega mutua de valor es lo que caracteriza a la co-creación, que a través de diferentes mecanismos como la co- producción, el co-diseño, la co-gestión, etc., permite que la colaboración se realice de forma adecuada para el cumplimiento de los objetivos de las entidades colaboradoras.



Asimismo, la co-creación entre empresas y ONL para la realización de proyectos socialmente innovadores permite la creación de verdaderas sinergias por la combinación de recursos de ambos socios, generándose mayor valor económico y social que si se realizase el proyecto de forma unilateral. La combinación de conocimientos y capacidades en las distintas fases de proyecto (diseño, promoción, desarrollo, etc.) de diversas organizaciones con un objetivo social común permite lograr un cambio en la vida de los beneficiarios, de las organizaciones y de la sociedad. Este es el caso de Danone (a través del Fondo Ecosystem de Danone), Momentum Task Force y la Fundación Ana Bella.

La puesta en marcha de La Escuela Social Ana Bella para el Empoderamiento de la Mujer a través de las diversas actividades que realiza (visibilización, empoderamiento, formación, sensibilización de las empresas, inserción laboral, acompañamiento, rotación y medición del impacto social de las empresas), es un claro ejemplo de la mejora en la vida de muchas mujeres, de las propias organizaciones participantes en el proyecto y de la visión de la sociedad sobre la violencia de género.

Por lo tanto, la co-creación de valor entre estas tres organizaciones genera beneficios que de otra forma no se podrían conseguir:

- » Las empresas, a través de la colaboración con entidades no lucrativas, y dentro de su política de RSE, pueden obtener beneficios económicos, además de lograr que se cumplan sus propios objetivos sociales. Además, mejora su imagen y reputación.
- » Las ONL cumplen sus misiones con mayor eficacia, aumentan sus recursos, adquieren nuevas habilidades y prácticas y mejoran la calidad y la cantidad de su red de contactos.
- » Las mujeres se insertan en el mundo laboral, se forman, se empoderan y actúan como agentes de cambio social, produciendo también un beneficio a nivel macro, al servir como ejemplo a otras mujeres víctimas de la violencia de género.

Este caso ha sido seleccionado ya que la empresa Danone, a través de su objetivo central de trabajar junto con ONL para crear empleos y reforzar su entorno económico y social, ha logrado mejorar la vida de muchas mujeres al formarlas y contratarlas como Embajadoras de marca en los puntos de venta de Danone, insertándolas en el mundo laboral y logrando que las mujeres tengan una vida digna y feliz. Es un claro ejemplo de cómo la co-creación de valor permite lograr beneficios a nivel micro (individuos), meso (organizaciones) y macro (sociedad). Así, la co-creación de proyectos, actividades, etc., puede dar lugar a que las empresas aumenten sus ingresos y mejoren su imagen, a que las entidades no lucrativas cumplan con mayor eficacia sus misiones y a un cambio social que mejore la vida de las personas.

Este cambio de paradigma si se generaliza al mayor número de organizaciones posibles y tomando como ejemplo a empresas como Danone, con un objetivo claro y central de aunar progreso económico y social, puede dar lugar a una mejora en la calidad de vida de muchas personas. Como cita Frank Riboud, “A toda empresa le interesa cuidar su entorno económico y social o, dicho de otro modo, su ecosistema”.

## Bibliografía

- Abenoza, S., Carreras, I., & Sureda, M. (2015). *Colaboraciones ONG y empresa que transforman la sociedad: programa ESADE-PWC de Liderazgo Social 2014-15*. Instituto de Innovación Social, Universidad Ramón Llull.
- Al-Tabbaa, O., Leach, D., & March, J. (2013). Collaboration between nonprofit and business sectors: A framework to guide strategy development for nonprofit organizations. *Voluntas: International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, March, 657-678.
- Austin, J. E. (2010). From organization to organization: On creating value. *Journal of Business ethics*, 94, 13-15.
- Austin, J. E., & Seitanidi, M. M. (2011). *Value Creation in Business-nonprofit Collaborations*. Harvard Business School.

- Bharti, K., Agrawal, R., & Sharma, V. (2015). Value co-creation Literature review and proposed conceptual framework. *International journal of market research*, 57(4), 571-603.
- Brammer, S., & Millington, A. (2004). The development of corporate charitable contributions in the UK: A stakeholder analysis. *Journal of Management studies*, 41(8), 1411-1434.
- Brugmann, J., & Prahalad, C. K. (2007). Cocreating business's new social compact. *Harvard Business Review*, 85(2).
- European Commission (2010). Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: Europe 2020 Flagship Initiative - Innovation Union, Brussels.
- Grönroos, C. (2012). Conceptualising value co-creation: A journey to the 1970s and back to the future. *Journal of Marketing Management*, 28(13- 14), 1520-1534.
- Halme, M., & Laurila, J. (2009). Philanthropy, integration or innovation? Exploring the financial and societal outcomes of different types of corporate responsibility. *Journal of business ethics*, 84(3), 325-339.
- Howaldt, J., & Schwarz, M. (2010). Social innovation: Concepts, research fields and international trends. Dortmund: IMO international monitoring and Sozialforschungsstelle Dortmund.
- Phillips, W., Lee, H., Ghobadian, A., O'Regan, N., & James, P. (2015). Social Innovation and Social Entrepreneurship. A Systematic Review. *Group & Organization Management*, 40(3), 428-461. ISSN 1059-6011 Available from: <http://eprints.uwe.ac.uk/24436>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, 89(1), 2.
- Sanzo-Pérez, M. J., Álvarez-González, L. I., & Rey-García, M. (2015). How to encourage social innovations: a resource-based approach. *The Service Industries Journal*, 35(7-8), 430-447.
- Voorberg, W. H., Bekkers, V. J., & Tummers, L. G. (2015). A systematic review of co-creation and co-production: Embarking on the social innovation journey. *Public Management Review*, 17(9), 1333-1357.

### Webgrafía:

- Página oficial de Danone. <http://www.danone.com/es>. Consultada a fecha 12/09/2017.
- Página oficial de Fundación Ana Bella. Consultada a fecha 13/09/2017.
- Página oficial de Momentum Task Force. <http://www.momentumtf.es/responsabilidad-social>. Consultada a fecha 15/09/2017
- Página oficial de Instituto de la Mujer y para la Igualdad de Oportunidades. <http://www.inmujer.gob.es>. Consultada a fecha 19/09/2017.