

en el punto de mira

Fundaciones empresariales



Su papel en la RSC

La proliferación de fundaciones corporativas durante las últimas dos décadas ha sido un fenómeno de ámbito internacional. España no ha sido una excepción y la prevalencia de empresas fundadoras en el IBEX 35 es muy acusada. Este proceso de multiplicación de fundaciones corporativas ha sido concurrente con otros procesos de internacionalización de las actividades de las grandes empresas y también de asunción por parte de estas de las estrategias de responsabilidad social.

No obstante, la decisión de constituir una fundación no siempre ha respondido a decisiones meditadas y de largo alcance. En realidad, la pregunta que debe hacerse una empresa no es si debe o no constituir una fundación, sino cuál es la manera más apropiada de canalizar y hacer efectiva su contribución social. Solo después de contestar a esa pregunta puede tener sentido abordar la conveniencia o no de constituir una fundación y optar por esa determinada configuración institucional.

Entre la independencia y la integración



El creciente interés de las empresas durante los últimos veinte años por ayudar a la sociedad ha desembocado en una oleada de creación de fundaciones corporativas para llevar a cabo tal fin. En muchas ocasiones, fundadas para canalizar la acción social que realizan, se han topado con otro fenómeno en auge: el nacimiento de los departamentos de responsabilidad social. Con estos dos actores jugando en un mismo escenario surgen las dudas sobre su papel en la estrategia empresarial.

≡ JAVIER MARTÍN CAVANNA

Las dos últimas décadas han sido testigos del nacimiento de numerosas fundaciones corporativas como respuesta al creciente interés de la empresa por

realizar una contribución a la sociedad. Algunas se crearon para responder a una necesidad coyuntural y otras para intentar canalizar las numerosas peticiones de ayuda que recibía la empresa. En la mayoría de los casos la decisión de

crear la fundación obedeció a razones de eficiencia: se trataba de introducir cierta racionalidad en la filantropía empresarial (la inversión social de la empresa), pero sin intentar que esta encajase con el negocio empresarial. Con el

auge de la RSC, contrariamente a lo que pueda pensarse, comenzó a ponerse en duda la eficacia de estas instituciones. Al crearse los departamentos de RC, y con ellos la necesidad de que la acción social de la empresa estuviese integrada en la acción empresarial, se empezó a cuestionar la existencia de una entidad jurídicamente autónoma y cuyos objetivos fuesen independientes de los de la compañía. La disputa entre los directivos de la empresa y los de la fundación se ha agudizado aún más con la crisis económica, al obligar a las empresas a analizar con detalle cualquier decisión que comporte un gasto.

La mayoría de las empresas han resuelto este “conflicto” asignando a la fundación las competencias en la gestión de la *acción social* (los programas sociales que realiza la empresa en favor de la comunidad, denominados en el mundo anglosajón *community investment*) y reservando para el departamento de RC de la empresa el resto de las áreas relacionadas con las políticas de RC: gestión de proveedores, conciliación, sostenibilidad medioambiental, etc. Así lo vienen gestionando compañías como **Telefónica, Gas Natural, Repsol, Antena 3, Mapfre, Iberdrola** o **Accenture**; en todas estas empresas convive una fundación independiente junto con un departamento de RC dentro de la empresa. En otras compañías las fundaciones corporativas están más focalizadas en un programa concreto; no gestionan la estrategia global de la acción social de la empresa sino solo una parte de la misma relacionada con alguna actividad específica. El mejor ejemplo lo constituyen las fundaciones del **BBVA** y de **Caser**. En el caso del BBVA, la **Fundación Microfinanzas BBVA** se constituyó con el propósito exclusivo de impulsar el desarrollo de las microfinanzas en Latinoamérica y la **Fundación BBVA** para gestionar algunos programas culturales y científicos; sin embargo, el departamento de RC del banco es el responsable de la acción social del grupo. En el caso de la **Fundación Caser para la Dependencia**, la organización se creó para impulsar la investigación y formación relacionada con la dependencia con el fin de dar respuesta a esta creciente demanda social.

No obstante, aunque en los últimos años se ha avanzado mucho por tratar de integrar las actividades de las fundaciones con las de sus empresas fundadoras, lo cierto es que el modelo de relación entre la fundación corporativa y la empresa sigue generando confusión y debate. Por una parte, los directivos de la empresa no conciben una estructura cuya función sea ejecutar todo o parte del compromiso social de la empresa sin que la controle la compañía. Por

La mayoría de las actividades que realizan actualmente las fundaciones de las compañías del IBEX podrían llevarse a cabo de manera más eficiente por un departamento interno de la empresa. Lo anterior no significa que la decisión de crear una fundación no tenga ningún sentido. Por el contrario, la estructura jurídica fundacional puede aportar muchas ventajas a la empresa

otra, los responsables de la fundación defienden, con cierto fundamento, la necesidad de que la fundación mantenga cierta independencia frente a las demandas del negocio que pueden terminar desviándola de su misión original. Gran parte de la confusión tiene su origen en que la decisión inicial de constituir la fundación, pese a lo que pueda parecer a primera vista, no siempre ha respondido a decisiones meditadas y de largo alcance por parte de la alta dirección de las compañías. La mayoría de las actividades que realizan actualmente las fundaciones de las compañías del IBEX podrían llevarse a cabo de manera más eficiente por un departamento interno de la empresa. Lo anterior no significa que la decisión de crear una fundación no tenga

ningún sentido. Por el contrario, la estructura jurídica fundacional puede aportar muchas ventajas a la empresa.

¿CUÁLES SON LOS BENEFICIOS DE CONSTITUIR UNA FUNDACIÓN EMPRESARIAL? De acuerdo con diferentes estudios y encuestas realizadas a directivos de distintas regiones geográficas, como Gran Bretaña (*Corporate Foundations. Building a sustainable foundation for corporate giving*; **Business in the Community**, agosto 2003), Colombia (*Las fundaciones empresariales en Colombia: una aproximación a su estructura y dinámicas*; **Fundación Promigas** y la **Fundación Dis** 2012) o Alemania (*Corporate Foundations. Their Role for Corporate Social Responsibility*; **Martina Westhues** y **Sabine Einwiller**; **Corporate Reputation Review**, volumen 9, número 2, 2006), aunque los motivos para crear una fundación pueden ser muy variados, los beneficios que comporta esta específica configuración institucional se pueden agrupar en tres grandes categorías:

1 Explicitar un compromiso a largo plazo. Toda fundación supone afectar sine die un determinado patrimonio al cumplimiento de unos fines sociales. La decisión de la empresa de asignar una financiación plurianual (ya sea mediante la constitución de un capital fundacional o mediante el compromiso de asignar un porcentaje anual de los beneficios de la compañía o mediante una combinación de las dos modalidades) implica la determinación de comprometerse a largo plazo con la solución de determinados problemas o el impulso de determinadas causas. Es importante resaltar que la creación de una fundación supone un grado de maduración importante por parte de la empresa a la hora de abordar los problemas sociales, pues la solución de estos requiere siempre un compromiso a largo plazo.

2 Contar con una estructura de gobierno experta e independiente. Las fundaciones están gobernadas por un patronato cuya función principal es velar por la misión de la fundación, desarrollar la estrategia y asegurar los recursos e impacto de la organización.

La configuración institucional de la fundación le permite contar con un grupo de personas externas a la empresa que, teóricamente, le proporcionarán *expertise* y una mayor credibilidad y transparencia a sus actividades.

3 Facilitar alianzas con otras instituciones y obtener recursos de terceros. La naturaleza no lucrativa de la fundación le otorga mayor credibilidad de cara a formalizar acuerdos y alianzas con otras fundaciones, ONG y organismos internacionales, además de permitirle canalizar donaciones y recursos de terceros. Nadie está dispuesto a donar a una empresa, pero sí a una fundación que legalmente tiene prohibido repartir beneficios entre sus socios o colaboradores.

Pero no basta tener claros los beneficios que comporta crear una fundación, gran número de fundaciones corporativas adolecen de falta de foco por no haber acertado en la configuración de su sistema de gobierno.

INDEPENDENCIA EN LA GESTIÓN Y UNIDAD EN LOS FINES: EL NECESARIO EQUILIBRIO.

Las fundaciones corporativas no están definidas en el Derecho español y tampoco existe una definición de consenso a nivel internacional dada la diferencia de los regímenes jurídicos y fiscales de cada país. El **New York Foundation Center**, centro estadounidense de referencia para el estudio del sector fundacional a nivel mundial, define las fundaciones corporativas como entidades no lucrativas con autonomía jurídica que reciben sus activos o donaciones anuales de una empresa. Dos son, por tanto, los elementos principales que configuran una fundación: la existencia de autonomía en la gestión, que se materializa en el patronato como máximo órgano de gobierno, y el hecho de contar con un patrimonio o asignación anual por parte de la empresa.

La mayoría de las empresas del IBEX han intentado garantizarse el control de sus fundaciones reservándose la facultad de nombrar a los patronos y asegurándose la mayoría en el órgano de gobierno. En algunas fundaciones

El problema de contar exclusivamente con directivos de la empresa, o con mayoría de los mismos en el patronato, es que la fundación tiene un riesgo alto de convertirse en la *longa manu* de la compañía, perdiendo precisamente sus atributos más valiosos: su capacidad de mirar el largo plazo, sin estar sometida a las presiones de la compañía, y la credibilidad que proporciona contar en el órgano con externos a la compañía

todos los patronos son consejeros, directivos o exdirectivos de la empresa, como es el caso de la **Fundación Telefónica**, la **Fundación Repsol**, la **Fundación Gas Natural**, la **Fundación Antena 3** o la **Fundación BBVA**, sin que exista ningún patrono externo. Otras fundaciones han nombrado patronos a personas ajenas a la compañía, como es el caso de la **Fundación Iberdrola**, la **Fundación Caser**, la **Fundación Santander** o la **Fundación Endesa**. Y, por último, se da el caso de fundaciones en las que los miembros del patronato son todos directivos o exdirectivos de la empresa, pero se equilibra el sesgo empresarial con un consejo asesor integrado por consejeros externos, como sucede en la **Fundación Accenture** (Vid. *Cuadro fundaciones con patronos externos*).

El problema de contar exclusivamente con directivos de la empresa, o con mayoría de los mismos en el patronato, es que la fundación tiene un riesgo alto de convertirse en la *longa manu* de la compañía, perdiendo precisamente sus atributos más valiosos: su capacidad de mirar el largo plazo, sin estar sometida a las presiones de la compañía, y la credibilidad que proporciona contar en el órgano con externos a la compañía. Es importante garantizar la necesaria independencia con la que debe contar el gobierno de una fundación corporativa, pero esa independencia no significa que sus actividades no guarden relación con los fines de la empresa. Es preciso convencerse de que el alineamiento con los objetivos de la empresa no se deriva principalmente de mecanismos formales de control (mayoría en el órgano de gobierno y control de la financiación), sino de la existencia de encaje estratégico entre las dos organizaciones. Existen numerosas fundaciones en las que conviven fuertes controles formales por parte de la empresa y, sin embargo, una carencia de alineamiento con su estrategia.

El factor crítico en un órgano de gobierno no es controlar la mayoría de sus miembros sino fortalecer sus capacidades y visión estratégica. Si el patronato de una fundación corporativa es incapaz de proporcionar foco estratégico a la organización, con el fin canalizar la aportación de la empresa a

CUADRO 1. FUNDACIONES CON PATRONOS EXTERNOS

FUNDACIÓN	PATRONOS
F. Telefónica	■
F. Gas Natural	■
F. BBVA	■
F. Repsol	■
F. Iberdrola	■
F. Caser	■
F. Antena 3	■
F. PwC	■
F. Santander	■
F. Barrie de la Maza	■
F. ONCE	■
F. Mapfre	■
F. Abengoa	■
F. La Caixa	■
F. ACS	■
F. Abertis	■
F. Adecco	■
F. Altadis	■
F. Banesto	■
F. Carrefour	■

■ Sin patronos externos ■ Con patronos externos

la sociedad, por mucho que cuente con mayoría en el órgano de gobierno, las actividades de la fundación no pasarán de ser un conjunto de acciones dispersas e inconexas que no contribuirán a la creación de valor. La presencia de directivos o consejeros de la empresa en el órgano de gobierno de la fundación no tiene por objetivo imponer la “agenda” de la compañía, sino contribuir a que la estrategia de la fundación esté equilibrada con los objetivos de la empresa. No resulta accesorio que se hable de equilibrio. Una fundación corporativa tiene que saber equilibrar el impulso de su misión y el compromiso a largo plazo con los recursos disponibles y los objetivos a corto de la empresa.

TRANSFORMAR EL COMPROMISO SOCIAL EN RESULTADOS. Ese equilibrio, en último término, solo se puede asegurar con resultados, es decir, con la medición del valor social y económico realmente creado. Lo que justifica la creación de una fundación es siempre su aporte de valor a la sociedad. Por esa razón los temas de medición de resultados e impacto tienen una especial trascendencia. Cuando el aporte de la fundación a la sociedad es claro, no suele haber discusiones sobre competencias y fronteras entre la empresa y su fundación. Las dudas y los conflictos suelen surgir cuando la contribución de la fundación no es clara y los directivos de la empresa piensan que existen otras alternativas más eficaces para conseguir iguales o mejores resultados. Esa tensión, enormemente positiva si se sabe gestionar, solo es fecunda cuando la fundación muestra con claridad tanto los beneficios externos que genera a la sociedad como los beneficios internos para la propia empresa. Los dos son necesarios. Sin beneficios externos para la sociedad la fundación se convierte en un simple instrumento para maximizar las utilidades a corto de la empresa. Sin beneficios internos para la compañía la fundación termina perdiendo el compromiso y apoyo de la empresa. Y la mejor opción para asegurar esa necesaria combinación entre objetivos externos e internos es siempre invertir en el foco estratégico, pues esa decisión facilita tener claros los objetivos y la medición del desempeño.

Las fundaciones empresariales en Latinoamérica

Uno de los secretos mejor guardados en el sector fundacional es el enorme desarrollo de las fundaciones corporativas en algunos países de América Latina. Se tiende a pensar, con cierta condescendencia, que las fundaciones empresariales españolas deben ser, a imagen de sus empresas, un modelo de buena gestión en el ámbito de la filantropía corporativa, y lo cierto es que en este campo España lleva mucho retraso si se compara con países como Colombia, Brasil o México.

En Colombia hay un importante grupo de fundaciones con una gran trayectoria en el sector social, algunas de ellas ya han celebrado sus bodas de oro (50 años de existencia), como la **Fundación Carvajal**, la **Fundación Mario Santo Domingo** o la **Fundación Corona**, todas ellas vinculadas a grandes grupos empresariales del país. En Colombia existe, incluso, una **Asociación de Fundaciones Empresariales (AFE)**, desde el año 2009 impulsada por un grupo de fundaciones que venían trabajando de forma conjunta desde hace

años y que actualmente agrupa a 48 fundaciones empresariales. Entre los objetivos de la AFE se encuentra el impulso de la transparencia y la rendición de cuentas, compartir buenas prácticas y generar alianzas.

Colombia, sin embargo, no es el único país latinoamericano que tiene una organización que agrupa a las fundaciones empresariales. Brasil y México cuentan con dos de las organizaciones más importantes en el continente: el **Grupo de Institutos, Fundaciones Empresariales (GIFE)** se creó en 1995 impulsado por 25 organizaciones y hoy agrupa a 125 institutos y fundaciones empresariales. En Brasil las organizaciones no lucrativas pueden adoptar la figura de fundación o instituto, este último con una naturaleza muy similar a las asociaciones españolas. Por su parte, el **Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI)**, fundado en 1988, reúne a cerca de 200 miembros, de los cuales alrededor de 50 son fundaciones y asociaciones empresariales. Los fines del CEMEFI se centran en el impulso de la filan-

tropía y la responsabilidad corporativa, de ahí que sus esfuerzos comprendan no solo las empresas sino también las familias y las personas individuales. Argentina también cuenta con una organización que reúne a las principales fundaciones empresariales (32 fundaciones); se trata del **Grupo de Fundaciones y Empresas (GDFE)**. Curiosamente en España no existe una plataforma u organización que agrupe a las fundaciones empresariales, sino asociaciones que reúnen a fundaciones de todo tipo, como la **Asociación Española de Fundaciones (AEF)**, la **Asociación Andaluza de Fundaciones (AFA)**, la **Asociación Extremeña de Fundaciones (AEXF)** o la **Coordinadora Catalana de Fundaciones (CCF)**. Esta fragmentación de plataformas territoriales y la enorme heterogeneidad de las fundaciones integradas, cada una con prioridades y agendas propias, está llevando a algunas fundaciones corporativas españolas a plantearse seriamente la oportunidad de crear una organización específica que proteja e impulse sus objetivos.

En realidad, la pregunta que debe hacerse una empresa no es si debe o no constituir una fundación, sino cuál es la manera más apropiada de canalizar y hacer efectiva su contribución

social. Solo después de contestar a esa pregunta, puede tener sentido abordar la conveniencia o no de constituir una fundación y optar por esa determinada configuración institucional. □

FUNDACIONES EMPRESARIALES

Equilibristas sobre el alambre

MARTA REY

Las fundaciones empresariales o corporativas, tal y como las conocemos hoy, tienen ya casi un siglo de historia a sus espaldas. En Estados Unidos, referencia internacional para el sector fundacional, la **Bausch & Lomb** (1935) y el **Chicago Sun-Times Charity Trust** (1936) se cuentan entre las fundaciones corporativas pioneras. Desde entonces, y con especial intensidad desde los ochenta del pasado siglo, el número de fundaciones empresariales ha crecido tanto en los países desarrollados como en los emergentes, convirtiéndolas en la fórmula de articulación de la filantropía corporativa más visible.

En España las fundaciones creadas y, en consecuencia y salvo casos excepcionales, controladas por corporaciones o personas jurídicas han proliferado exponencialmente desde los primeros años noventa. No solo las sociedades mercantiles sino también las entidades de la economía social (cajas de ahorro, mutualidades, cooperativas) se han lanzado a fundar con profusión. Otro tanto se podría decir de las fundaciones privadas impulsadas a iniciativa de administraciones y organismos públicos, que en 2009 significaban nada menos que el 9% de las fundaciones activas en España. Curiosamente, así como las

fundaciones privadas de iniciativa pública han sido objeto de un intenso debate en cuanto a potenciales herramientas de mejora de eficiencia y huida del derecho administrativo, las fundaciones instrumentales de las empresas han merecido menos atención. Si las primeras han proliferado al calor del desarrollo del Estado de las autonomías, las segundas se han multiplicado en paralelo a la adopción de estrategias y tácticas de responsabilidad social por parte de grandes empresas españolas.

Entre los motivos para crear una fundación empresarial más frecuentemente mencionados en estudios internacionales al respecto se encuentran la fiscalidad; el proveerse de una estructura de gobierno formalmente independiente pero controlada de facto por la empresa para gestionar las demandas sociales; el focalizar, ordenar y profesionalizar las actividades de mecenazgo y la acción social de la empresa; el lanzar un mensaje a la sociedad de compromiso social a largo plazo que se traduzca en mejoras reputacionales o institucionales gracias a *plus* de credibilidad que ser entidad no lucrativa confiere; o el institucionalizar los intereses filantrópicos de los fundadores, propietarios o altos directivos de la compañía a través de una plataforma organizativa

externa a su línea ejecutiva. Otras motivaciones menos exploradas son las relacionadas con el potencial de la figura fundacional como herramienta de gobierno empresarial, obvio en todos aquellos entornos normativos donde no existe un límite a la toma de participaciones de control en el capital de sociedades mercantiles, como es el caso de España o de Alemania.

Sean las que fueren las motivaciones iniciales de los fundadores, las fundaciones empresariales son instrumento para la gestión de las relaciones entre las empresas, sus grupos de interés más relevantes y la sociedad en general. Como cualquier fundación española, están obligadas a dedicar una buena parte de sus ingresos a fines de interés general para crear valor social, pero además pueden crear valor para la empresa, y esa es precisamente la razón última de su existencia. No hay que olvidar que una empresa deseosa de impulsar fines de interés general puede hacerlo sin crear una fundación propia, esto es, colaborando como mecenas con otras entidades sin ánimo de lucro fuera de su control. Si lo hace a través de su propia fundación es porque entiende que así construye mejor relaciones de confianza con sus grupos de interés clave o que, siguiendo el artículo ya clásico de **Porter** y **Kramer** sobre la filantropía

corporativa estratégica, considera que esa fórmula organizativa le permite mejorar en mayor medida el entorno competitivo de la empresa (factores de *input*, condiciones de demanda, industrias relacionadas y contexto institucional).

Las fundaciones corporativas deben por tanto reconciliar dos lógicas distintas, la de la maximización de los beneficios empresariales y la de la creación de valor social, que tienden a colisionar en entornos cortoplacistas o en manos de administradores irresponsables. Y en ese contexto de equilibrio inestable, tanto la empresa como la sociedad tienen que percibir con claridad el impacto positivo generado por la fundación corporativa en términos de eficiencia y de eficacia, en cuantía suficiente como para mejorar otras fórmulas alternativas de articulación de la filantropía empresarial. Para ello son claves un patronato donde coexista el lenguaje empresarial del dueño con las voces de los agentes sociales, una dirección ejecutiva profesionalizada y con un foco estratégico claro, y un franco consenso entre ambos acerca de la importancia de la rendición de cuentas y la transparencia cuando se trata de cumplir fines de interés general con la posibilidad de optar por un tratamiento fiscal favorable.