

La razón de ser de las fundaciones corporativas, a debate

Son muchas las razones que llevan a las compañías a crear una fundación empresarial, pero con frecuencia acompañar el nombre de la empresa con la palabra “fundación” pone en alerta a la sociedad, que suele entrever fines diferentes más allá de la acción social que realizan (desgravación fiscal, desvío de fondos, marketing social, reputación, etc.). La sombra de las organizaciones sin ánimo de lucro persigue a estas instituciones, que aclaran en este coloquio el motivo de su existencia.

Javier Garilleti, director de **Fundación PwC**; **Ana Sainz**, directora de **Fundación Seres**; **Juan Sitges**, director de **Fundación Caser**; **Carmen Bieger**, directora de **Fundación Antena 3**; **Rafael Landín**, director de **Fundación Iberdrola**, y **Javier Inclán**, director del Área Social de **Fundación Repsol**, han debatido, convocados por [Fundación Compromiso y Transparencia](#), la conveniencia de contar con una fundación empresarial.

La multiplicación de fundaciones empresariales en las dos últimas décadas es un fenómeno de ámbito internacional que ha traspasado fronteras contagiando a las empresas del IBEX 35. Sin embargo, la decisión de constituir una fundación no siempre ha respondido a criterios estratégicos. ¿Cuáles son las razones que llevaron a sus empresas a constituir una fundación? ¿Qué beneficios reporta?

Ana Sainz: Las fundaciones empresariales nacen por varios motivos: por la necesidad de canalizar la acción social de la empresa; por beneficios fiscales, aunque este motivo tiene poco peso, y, en ocasiones, por razones simplemente personales, cuando la familia empresaria ha decidido impulsar una causa social determinada. Mi experiencia en Fundación Seres es que una de las primeras motivaciones de las empresas para crear una fundación ha sido disponer de un vehículo que ayude a la empresa a gestionar las actividades de acción social más a largo plazo y que es difícil que estén sujetas a resultados concretos.

Aunque la fundación puede ayudar operativamente a fomentar y poner en marcha algunas actuaciones, no es el único camino para fomentar la RSC y en particular la acción social, también se puede y debe potenciar desde la propia empresa. Lo importante es que sean actuaciones estratégicas, rigurosas, gestionadas correctamente y que generen valor para todos.

Carmen Bieger: La Fundación Antena 3 nace gracias a un accidente afortunado. Con motivo del tsunami que asoló Japón se puso en marcha una de las primeras campañas de recaudación de fondos basada en las nuevas tecnologías (envío de sms) y apoyada por todos los rostros famosos de la cadena. La respuesta fue tan extraordinaria que nos hizo reflexionar sobre el poder de convocatoria social que tenía un medio de comunicación como es la televisión. El motivo de constituir la fundación fue estrictamente organizativo, para poder separar y aislar el trabajo “social” de las necesidades propias del negocio.

La creación ha permitido darle una identidad propia y diferenciada a la acción social, tener mayor transparencia y eficiencia en la gestión, poder tener unas cuentas independientes y medir el impacto de lo que hacemos.

Juan Sitges: La Fundación Caser también nace de forma accidental. Como compañía trabajamos el mundo de la dependencia desde dos vertientes, la aseguradora y la de prestadora de servicios. Cuando entra en vigor la Ley de la Dependencia en 2007, detectamos que hay una gran falta de información en la ciudadanía sobre el tema y nos reunimos varias áreas de Caser para analizar qué podemos hacer en materia de concienciación.

De ahí surge la propuesta de canalizar la acción a través de una fundación, que, dependiendo de Caser, tuviera vida independiente y no se dejara “contaminar” por la actividad empresarial. Y así nace la fundación en 2009.

Javier Garilleti: Desde PwC, se considera que la fundación es una herramienta magnífica para poder crear nuestra estrategia social de medio-largo plazo aislándola de la tensión del negocio, que puede contaminarla y afectarla por objetivos de corto plazo. La fundación nos da una estabilidad, nos permite tener un alto nivel de transparencia, unos objetivos muy claros por los que medirnos y desarrollar alianzas con clientes y líderes sociales, que en el día a día de la compañía es muy difícil desarrollar; desde la fundación se puede hablar de igual a igual y buscar el desarrollo de iniciativas conjuntas.

De acuerdo con nuestra visión de negocio, que es la creación de valor a través de las relaciones, evaluamos cuáles podrían ser los mejores escenarios para generar impacto y decidimos enfocarnos a la mejora de la gestión de las ONG y al apoyo de emprendedores sociales. La vinculación con la empresa es muy grande porque el patronato está formado por socios de la firma.

Rafael Landín: En 2002 nace la Fundación Iberdrola, engendrada por Iberdrola, una compañía tractora de la economía desde sus orígenes, a principios del siglo xx, tiempos en que la acción social era algo natural en la construcción de grandes instalaciones en muchas zonas rurales con escasos recursos y grandes necesidades sociales.

Es en 2008, después de que el consejo de administración de Iberdrola aprobara las políticas corporativas que forman parte del sistema de gobierno corporativo del grupo, que comienza un proceso de reorganización, en el que la fundación tiene interés en servir de instrumento para canalizar y ejecutar aquellas actividades relacionadas con las políticas de responsabilidad social del grupo que le encomiende el consejo de administración y se adecúen a sus fines fundacionales.

La modificación pone de manifiesto los beneficios de contar con una fundación: primero, se le da mayor visibilidad a la acción social tanto dentro de la empresa como hacia los clientes, los accionistas y la sociedad; segundo, se mejora la transparencia al separar la gestión de recursos económicos hasta el punto de que es la propia junta de accionistas quien aprueba el techo presupuestario que se dedica a estas actividades, limitando por tanto el posible conflicto entre dedicar recursos a la operación o a la

acción social, y tercero y último, se facilita una continuidad de la acción social a medio plazo, al verse afectada en menor medida por los cambios coyunturales del día a día a la compañía.

Un ejemplo claro lo tenemos en la decisión que ha tomado Iberdrola este año terrible de crisis, en lugar de dejarse guiar por criterios puramente económicos de recorte, de mantener durante el 2012 los recursos que dedica a estas actividades.

Javier Inclán: Las primeras fundaciones empresariales surgieron mirándose al ombligo y completamente sectoriales; incluso hacíamos grandes foros para decir: ¡qué sector tenemos! Ha cambiado mucho la mentalidad: hace 30 años el buen cabeza de familia trabajaba y llevaba el dinero a casa, ahora tiene que participar en todos los aspectos de la familia. Eso es lo que nosotros queremos hacer, participar en las sociedades donde estamos presentes.

Yo separo la responsabilidad empresarial, que recae sobre los productos y servicios, de la responsabilidad social (RS) de la compañía hacia la sociedad. En esta última actúa como extensión la fundación.

¿Qué ventajas tiene una fundación? Para mí, inmensas. Al ser una extensión de la RS está ligada a la actividad de la compañía, pero con su personalidad propia y sin el agobio, en su actuación, de la cuenta de resultados. Incluso cuenta con la ventaja fiscal, pero no entendida como el dinero que te ahorras, que para compañías como Iberdrola o Repsol es ridículo, sino como herramienta para impulsar la transparencia: si el proyecto es bueno lo hacemos, si es malo no, pero no lo voy a llevar a cabo por la desgravación fiscal porque con ella ya cuento.

Con una fundación se aprende a no mirarse al ombligo y a dirigir la mirada a la sociedad. Porque las compañías en la parte comercial tienen clientes, en la parte de marketing, consumidores y en la fundación tenemos ciudadanos.

Carmen Bieger: Lo de las ventajas fiscales es un falso mito, porque efectivamente en empresas grandes la deducción fiscal apenas tiene impacto. Por ejemplo, la asignación anual que recibe la Fundación Antena 3, procede del beneficio neto, esto es, después de haber pagado impuestos. Es un dinero que, en vez de repartírselo lícitamente los accionistas, deciden que se destine a acción social.

Además, las fundaciones, en general, no repercutimos IVA, por lo que nuestro coste fiscal es elevadísimo. Así, a la fundación le me cuestan más caras las cosas que compra que al Grupo Antena 3, lo cual es un sinsentido.

Ana Sainz: Coincido con Carmen. Muchos siguen pensando en las fundaciones como un instrumento fiscal sin ningún fundamento. Las motivaciones fiscales nunca han sido la principal palanca para crear fundaciones.

El auge de la RSC en las empresas, con la creación de departamentos internos en las compañías encargados de coordinar estas políticas, ha llevado a muchas empresas a cuestionarse cuál debe ser el papel de las fundaciones dentro de la estrategia global

de RSC y cómo repartirse las competencias y coordinación con los departamentos. ¿Cómo tienen resuelto este tema en sus empresas?

Ana Sainz: La mayoría sigue teniendo departamentos de RSC, y creo que son necesarios, además de las fundaciones, y esto puede producir confusión. Creo que no somos del todo eficientes al crear estos dos vehículos; se dan bastantes duplicidades y a veces incluso con una visión muy distinta, generando confusión y frustración dentro de la compañía.

Yo no separaría tanto las dos visiones, la fundación y el departamento de RSC deben tener la misma visión. No me importaría, incluso me gustaría, contar con una persona de marketing en el patronato de una fundación para que compruebe lo que se genera a la empresa; muchas veces las políticas de marketing y las políticas de las fundaciones chocan porque por una parte se está generando reputación a través de la fundación y por otra destruyéndola a través del marketing. Todavía nos queda mucho por andar para que toda esa contribución de la fundación pueda generar sinergias con los departamentos de RSC. Al final, si las fundaciones son empresariales tienen que estar a disposición de la empresa y de la sociedad, y deberían generarse valor mutuamente e ir en la misma dirección, que no es otra que la estrategia de la compañía.

Carmen Bieger: Creo que el elemento común es el compromiso personal, somos las personas las que hacemos las cosas y no tanto la institución. En Antena 3, RSC y fundación son dos partes diferenciadas, aunque al final creo que todos llevamos las dos “gorras”.

Javier Garilleti: Yo creo que lo ideal es que RSC y fundación tengan el mismo “gorro”, porque juntas forman la arquitectura de la estrategia social de la empresa. Si no es así, la clave está en el paraguas que tengas por encima; si desarrollas una estrategia que está aprobada por el comité de dirección o el consejo de administración todo el mundo sabe cuál es el partido que se va a jugar y cuál es la distribución de recursos. Pero al final, lo importante es tener muy claros los objetivos a medio y largo plazo y cómo medir los resultados.

Esa necesaria convivencia entre la fundación y los departamentos internos de las empresas no está exenta de tensiones. ¿Cuáles son los conflictos más frecuentes?

Rafael Landín: La fundación debe mantener una relación estrecha con la Dirección de Comunicación porque para mí la componente reputacional de las actividades que desarrolla la fundación es esencial. En la Fundación Iberdrola toda la comunicación la coordina la Dirección de Comunicación, con quien compartimos una agenda, en la que planificamos las actividades, y ellos deciden qué comunican y cómo. En mi opinión, esto está funcionando muy bien de manera natural.

Con la Dirección de Relaciones Institucionales también es muy necesario que exista una estrecha relación, son los representantes de la compañía en los territorios donde está presente y escuchan en primera instancia las necesidades, propuestas y proyectos de organizaciones e instituciones que canalizan hacia la fundación en la medida en que

se acomodan a los fines de esta; por otro lado, explican y ponen en valor lo que Iberdrola está desarrollando por medio de su fundación.

Carmen Bieger: Está claro que en el momento que tenemos que utilizar recursos comunes (y quizá escasos) van a surgir tensiones y luchas de poder.

Las fundaciones siempre ocuparemos un puesto secundario respecto al negocio, pero tenemos que contar con ello y ser listos para convertirnos en una palanca, más que en un competidor.

Cuando se habla de modelos de relación entre las empresas y sus fundaciones, la mayoría de los estudios identifican dos grandes categorías: El modelo integrado, en el que la fundación es casi una herramienta de la empresa y el modelo independiente, en el que la fundación es autónoma y sus programas no guardan relación con el negocio de la compañía. ¿Qué tipo de relación mantienen sus fundaciones con las empresa?

Javier Garilleti: La Fundación PwC está alineada con el negocio, con una visión de largo plazo, fundamentalmente porque creemos que las compañías solo si somos capaces de crear unos entornos sociales más favorables vamos a poder crear más valor y de modo más sostenible: dependemos de lo que nos rodea.

Los socios de la compañía son los patronos de la fundación, coordinando la visión del comité de dirección y del patronato. La ventaja es que te obliga permanentemente a argumentar tu proyecto, es decir, que tienes que demostrar que la estrategia que estás planteando es efectiva a largo plazo y que tiene unos resultados que acompañan a la estrategia. A la hora de articularla, no importa tanto de quién depende sino de tener una estrategia global de compañía de impacto social: RS, responsabilidad medioambiental, gobierno responsable, etc.

Javier Inclán: En Fundación Repsol queremos estar alineados con la compañía. Nosotros, que tenemos separados reputación, responsabilidad y fundación, tenemos que trabajar coordinados. Pero no solo hay que estar alineados con el negocio sino con las personas, aunque no es fácil porque tienes el riesgo de caer en el marketing social, que es otra cosa.

Juan Sitges: Yo veo a la Fundación Caser como un modelo mixto: sí que está vinculada y alineada a la actividad del mundo de la dependencia del grupo, pero también tiene vida propia y en cierto modo es independiente de esa actividad. Lo importante es que tanto unos como otros nos complementamos por un bien común, en nuestro casos las personas en situación de dependencia y sus familias.

Ana Sainz: La fundación debería apoyar al negocio y a la estrategia empresarial, porque tiene una vinculación muy importante con la sociedad. Incluso debería adelantarse al negocio, combinando los intereses a corto y largo plazo de la empresa. Por ejemplo, en el caso de Caser, la fundación puede identificar los modelos de dependencia del futuro. Las fundaciones pueden y deben ser una fuente de innovación.

La Fundación Iberdrola ha hecho un esfuerzo por integrar la estrategia del grupo en su propia estrategia, dando un papel muy relevante al consejo de administración o firmando un convenio entre la fundación y la empresa. ¿Cómo ha sido el proceso y cuáles han sido los motivos que les empujaron a desarrollar este modelo?

Rafael Landín: La empresa ha cambiado primero la arquitectura organizativa (los centros de decisión) y luego la estratégica. Iberdrola ha elevado la responsabilidad social al consejo de administración, que ha constituido una comisión delegada del consejo (comisión de RSC) con competencias en tres ámbitos: RS, reputación y gobierno corporativo. A esa comisión tienen que informar todos los negocios, todos los países y Fundación Iberdrola, pero no tiene capacidad ejecutiva; la comisión analiza, evalúa, supervisa y eleva los temas al consejo, que asume esa responsabilidad. Así es mucho más fácil evitar el conflicto de interés.

El plan director de la fundación está alineado con la estrategia que ha definido el consejo de administración. Está claro el ámbito de decisión. La fundación administra los recursos, no decide la estrategia; la fundación es un instrumento que facilita y hace más eficiente su gestión.

Uno de las prácticas de buen gobierno más recomendadas es la presencia de patronos externos en los patronatos de las fundaciones corporativas. Curiosamente, esta no es una práctica muy extendida entre las fundaciones empresariales del IBEX. ¿Cuál es la composición de sus patronatos? ¿Tienen patronos externos en el órgano de gobierno?

Carmen Bieger: La Fundación Antena 3 comenzó con un patronato integrado por consejeros de la compañía y haciendo acciones que curiosamente no eran tan coherentes con el negocio de la empresa; ahora estamos variando hacia un plan estratégico más alineado con la empresa y que podría dar cabida a consejeros externos que aporten una visión diferente y global; lo que sería muy saludable.

Javier Garilleti: En PwC el patronato es interno, aunque creo que en el gobierno de las fundaciones es bueno que haya externos que puedan ofrecer una mirada independiente, alguien que no tenga la obligación de mirar por la cuenta de resultados permanentemente, si no que esté pensando más en el largo plazo.

Javier Inclán: En el patronato de Fundación Repsol no hay ningún miembro del consejo de administración de la compañía salvo el presidente de la fundación que es el mismo que el de la empresa, el secretario general y el único patrono externo. Eso sí, los miembros en el patronato pertenecen a la alta dirección de la empresa.

Juan Sitges: En la Fundación Caser hemos hecho un modelo de 50/50. Al principio se ofreció a los consejeros participar y de 36 accionistas respondieron afirmativamente diez, y escogimos otros diez ajenos totalmente a la vida y a la actividad de la compañía. A mí me gustaría, en la medida de lo posible, ir incorporando cada vez más externos, porque en la figura del presidente y del vicepresidente, que son el director general y el presidente de Caser, ya hay una gran representación de la compañía dentro de la fundación.

Rafael Landín: En el caso de Iberdrola, prácticamente todos los patronos son externos salvo el patrono fundador, que es el presidente del consejo de administración del Grupo Iberdrola. Solo hay un directivo de la empresa que forma parte del patronato, el director de recursos corporativos, pero no hay ningún miembro del consejo de administración en el patronato de la fundación.

Al final del día lo que justifica la existencia de cualquier organización son los resultados; si hay resultados nadie cuestiona la legitimidad y la existencia de las fundaciones. ¿Cómo llevan a cabo la medición de resultados y de impacto sus fundaciones empresariales?

Carmen Bieger: Es una preocupación, yo creo, compartida por todo el sector y estamos intentando hacer este ejercicio de reflexión y de creatividad. Las fundaciones son una herramienta muy potente para generar identidad y valor tanto para la marca como para la sociedad, pero es necesario medir su actividad. Los índices de medición tienen que ser por tanto hacia fuera y hacia dentro; nosotros, por ejemplo, hacemos encuestas de satisfacción a los beneficiarios y a los usuarios y hemos incorporado indicadores a todos los proyectos del Plan Estratégico.

Juan Sitges: En la Fundación Caser estamos empezando a incluir indicadores de forma muy humilde y a medida que vamos haciendo acciones, pero no tenemos un modelo para aplicar directamente.

Nosotros no vamos buscando indicadores que justifiquen nuestro trabajo, sino que nos demuestren que realmente lo que estamos haciendo es útil para la sociedad, para saber si estamos trabajando en la dirección correcta o erróneamente.

Rafael Landín: En Iberdrola estamos dando, como todos, los primeros pasos, pero aún no tenemos resultados, nuestros proyectos son muy jóvenes.

Javier Garilleti: Por la experiencia de PwC como consultores y auditores, tenemos gente que está todo el día reflexionando en torno a la creación de valor, y hemos desarrollado ejercicios de medición de la RSC en España que nos ayudan a enfocar la medición del valor aportado por nuestra fundación.

En este momento, uno de los retos de las fundaciones es identificar indicadores en función de los programas y hacer modelos a la medida; no se trata de herramientas comunes para todos, no es una metodología estandarizada. Se trata de medir qué valor aporta tu estrategia a tu organización.

Ana Sainz: En Fundación Seres estamos trabajando en tres líneas: la primera, medición del impacto social a través de la mejora de capacidades de colectivos desfavorecidos, evaluar cómo mejora la capacidad del colectivo ayudado; la segunda, mejora de la eficiencia de los proyectos en terreno, para aplicar fondos en el lugar correcto y no construir un colegio cuando lo que se necesita es un pozo, y la tercera, es el del valor empresarial, cómo estas actuaciones afectan a lo que haces en el negocio y cómo pueden ayudar al crecimiento, al retorno de capital o a la gestión del riesgo.

Como dice Javier Garillete, hay que evaluar cada proyecto y cada modelo de manera diferente, no está estandarizado. Exige un planteamiento riguroso, gran dedicación y mucho conocimiento tanto de estrategia como de la compañía.

<http://www.compromisoempresarial.com/carrusel/2013/01/la-razon-de-ser-de-las-fundaciones-corporativas-a-debate/>