
Fundaciones corporativas

El alma de las empresas



Índice

Presentación	04
Principales conclusiones	05
Alcance y metodología	06
• ¿Qué entendemos por fundaciones empresariales?	06
• Metodología	07
¿Cómo son las fundaciones empresariales españolas?	08
• ¿Por qué se crean las fundaciones?	08
• Las fundaciones empresariales tienen peso en nuestra sociedad	10
• Permanencia en el tiempo	11
• Distribución por sectores	12
• Concentración relevante	13
• Fuentes de financiación	13
• La Acción Social como prioridad	14
• Alto grado de relación con la empresa asociada	15
• La transparencia ha mejorado en los últimos años	17
• Las prácticas de Buen Gobierno han evolucionado	18
• Internacionalización	19
• Comparativa con otros países	20
¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan ?	21
• ¿Cómo vincular la actividad de la fundación a la estrategia y objetivos de la empresa?	21
• Gobierno Corporativo: ¿Cómo establecer unos órganos de dirección ejecutivos?	22
• Modelo de colaboración: ¿Cuál es el más efectivo?	24
• Comunicación interna, ¿Cómo ser una palanca para el orgullo de pertenencia?	26
• Comunicación externa, ¿Cómo poner en valor?	27
• Medición del impacto	28
Agradecimientos	30
Anexo: relación de fundaciones empresariales consideradas en el estudio	31
Contactos	36

Presentación



Jesús Díaz de la Hoz
Presidente de la Fundación PwC

El discurso empresarial viene ya tiempo incidiendo en que el éxito de la responsabilidad social corporativa vendrá determinado por el grado en que ésta finalmente impregne los distintos componentes de la actividad empresarial, como parte sustancial de la misma. Y las organizaciones trabajan cada vez más en esta dirección.

En paralelo observamos también que el número de fundaciones empresariales no ha dejado de crecer en los últimos años. Y aunque éstas son entidades legalmente independientes, la realidad es que las relaciones de las fundaciones con sus empresas o entidades promotoras son muy estrechas y se convierten así en un instrumento fundamental para el desarrollo de la contribución de las empresas a la comunidad y para la puesta en valor de la Responsabilidad Corporativa con los distintos grupos de interés.

El incremento en el número de fundaciones, unos presupuestos estables a pesar del entorno de crisis, su orientación a la acción social, la relación con las grandes compañías del país, la mejora en la transparencia y su proceso de internacionalización caracteriza el contexto en el que se mueven actualmente las fundaciones empresariales españolas. Las tendencias de futuro se orientan a una visión estratégica más a largo plazo, a un mayor foco en sus actividades, a mejorar elementos del Buen Gobierno, a incrementar los entornos de colaboración con otras fundaciones o entidades y, de manera especial, a medir el impacto de sus actuaciones.

Éstas son algunas de las conclusiones que se observan en este informe sobre fundaciones empresariales en España, un colectivo aún poco estudiado y cuya actividad pensamos que puede y debe ponerse más en valor. La Fundación PwC, dentro del marco de su misión, ha impulsado la realización de este informe, como análisis y reflexión sobre el colectivo de fundaciones empresariales, con el objeto de incrementar su visibilidad y orientar sobre los retos de futuro.

Esperamos contribuir al impulso de las fundaciones empresariales y de sus actividades, sin duda relevantes en el desarrollo de nuestra sociedad.

Principales conclusiones



Alcance y metodología

¿Qué entendemos por fundaciones empresariales?

El objetivo de este informe es el estudio de las principales fundaciones empresariales establecidas en España, con el propósito de analizar y entender el papel que desarrollan en nuestra sociedad, profundizar en sus principales retos de futuro y proponer algunas recomendaciones para afrontar sus principales desafíos.

Entendemos por fundaciones empresariales a aquellas entidades sin ánimo de lucro, constituidas como fundación por decisión de una empresa, que se financian principalmente vía aportaciones de una única compañía o grupo empresarial o bien a través de los dividendos de acciones aportadas por la empresa fundadora

Desde el punto de vista legal, las fundaciones empresariales son idénticas a cualquier otra que según la Ley 50/2002 se definen como “una organización sin fin de lucro que, por voluntad de sus creadores, tiene afectado de modo duradero su patrimonio a la realización de fines de interés general y cuyos beneficiarios son colectividades genéricas de personas, rigiéndose por la voluntad del fundador, por sus estatutos y, en todo caso, por la Ley”. Como iremos viendo a lo largo de este informe, la misión de las mismas, a qué dedican su actividad, como están organizadas, su dimensión y otras características les son comunes y lo que les confiere un hecho diferencial es su vinculación a una compañía.

La definición de fundación empresarial o fundación corporativa es similar y en este informe nos referiremos a ellas como fundaciones empresariales, o sencillamente como fundaciones.

Merecen una especial mención las fundaciones bancarias nacidas tras la entrada en vigor de la Ley de Cajas de Ahorros y Fundaciones Bancarias (Ley 26/2013, de 27 de diciembre). A raíz de la misma, la mayor parte de las cajas de ahorros tuvieron que traspasar el patrimonio afecto a su actividad financiera a otra entidad de crédito a cambio de acciones y se transformaron en una fundación bancaria, al alcanzar al menos, un 10% del capital. Así estas fundaciones dejaron de actuar como entidades de crédito para dedicarse sólo a la obra social.

Las fundaciones bancarias presentan similitudes y diferencias con las fundaciones empresariales. En su origen difieren al estar asociadas a esta realidad concreta de transformación de las cajas de ahorros, y también que en la configuración de sus patronatos siguen participando en ocasiones, aunque ya de manera minoritaria, las Administraciones Públicas. Por otro lado, se asemejan al tener su financiación asociada en parte con la entidad financiera. En el anexo de este documento se incluye una completa relación de las principales fundaciones bancarias del país.

La propia denominación de la fundación que incluye el nombre de la compañía, permite identificar a la mayor parte de las mismas y diferenciarlas de las fundaciones patrimoniales.

Debemos citar también, aunque se mantengan fuera del perímetro de este estudio, que existen otra serie de fundaciones constituidas por varias empresas u organismos, a diferencia de lo que hemos denominado fundaciones empresariales, en las que el fundador es una única empresa o grupo empresarial. Su labor social apoyando diversos ámbitos especialmente en los campos de la educación, investigación e impulso económico es sin duda muy destacable. Merecen atención en este segmento las siguientes instituciones: la Fundación Universia, coordinada por la red de cooperación Universia y financiada, entre otros, por el Banco Santander; la Fundéu BBVA, asesorada por la RAE y financiada por BBVA y la Agencia EFE. También, la Fundación Iberoamericana Empresarial y la Fundación de Estudios Financieros son otros ejemplos del mismo perfil.

Metodología

A la hora de definir el perímetro de este estudio, debemos señalar que no existe ningún registro o relación oficial de lo que hemos denominado fundaciones empresariales. Para desarrollar este informe se han considerado las mayores fundaciones empresariales de España, relacionadas en el Anexo de este documento. Para su identificación, se ha tenido en cuenta:

- Las fundaciones asociadas a las empresas cotizadas del Ibex35 y del Mercado Continuo.
- Las fundaciones asociadas a las 500 mayores empresas del Ranking TOP5000 2015, publicado por la revista Actualidad Económica.
- Las fundaciones empresariales adheridas a la AEF (Asociación Española de Fundaciones).

Por otro lado, se han analizado de forma independiente, algunas fundaciones patrimoniales que guardan relación con algunas de las principales familias empresarias del país.

En cuanto a la metodología empleada, se han revisado las memorias y cuentas anuales de las fundaciones que han sido depositadas en los protectorados correspondientes, así como la información disponible a través de sus páginas web. Adicionalmente, se han realizado entrevistas personales a 35 responsables de fundaciones de diferente tipología y se ha celebrado una sesión de trabajo con directivos de nueve fundaciones relevantes.

Fundaciones patrimoniales

Hay otro colectivo de fundaciones asociadas a patrimonios que, a su vez, han estado muy relacionados con empresas o corporaciones empresariales y que, en ocasiones, se confunden con las fundaciones empresariales. Son las fundaciones de carácter patrimonial, donde la dotación fundacional o las aportaciones anuales provienen de personas individuales o familias empresarias. La familia del fundador juega un papel importante en el gobierno de la fundación, habitualmente formando parte del patronato. Aunque en ocasiones se asocian al grupo empresarial, suelen presentar unas características diferentes y, por ese motivo, en este estudio haremos mención específica a las mismas sin incluirlas en el objeto principal de nuestro análisis.

¿Cómo son las fundaciones empresariales españolas?

¿Por qué se crean las fundaciones?

El motivo principal que se aduce para la constitución de una fundación es el interés por destinar parte de la riqueza generada por la empresa hacia unos fines que ayuden a la sociedad. Adicionalmente, las fundaciones empresariales pueden apoyar en mayor o menor medida otros aspectos del ámbito de la empresa fundadora y que pueden estar implícitos como motivos adicionales para la existencia de la fundación como son:

- El orgullo de pertenencia de sus empleados. En la medida en que la fundación desarrolle actividades para fines sociales y destine de esta manera parte de sus beneficios empresariales a acciones que conecten con sus empleados, éstos se sienten más orgullosos y más comprometidos con la empresa.
- Las relaciones con *stakeholders*. El ámbito de la fundación favorece un nivel de relación con grupos de interés (Administración Pública, entidades sociales, clientes, sociedad en general) en un plano diferente, más amable y colaborativo que el ámbito puramente empresarial.
- La marca y reputación. El nombre de la fundación empresarial suele incluir el nombre de la empresa asociada, por lo que las actividades desarrolladas y, en su caso, la presencia de la marca asociada a dichos fines sociales impacta positivamente en la reputación de la empresa.

El debate sobre si esta contribución social se debe realizar directamente desde las compañías como parte de su Responsabilidad Social Corporativa o a través de Fundaciones es una cuestión abierta, con posiciones a favor y en contra en ambos aspectos. Los argumentos que más recurrentemente se exponen son los siguientes:

- Las características de las fundaciones, guiadas por su misión y su afán de permanencia, les permiten desarrollar proyectos a más largo plazo y no tan sujetos a los vaivenes presupuestarios de las compañías asociadas, a los cambios organizativos u operaciones societarias. Gran parte de los proyectos abordados por las fundaciones tienen carácter plurianual, requieren de una cierta estabilidad presupuestaria y una independencia de la gestión diaria de la compañía que el marco de la fundación favorece.
- La mayor transparencia sobre las actividades desarrolladas, al rendir cuentas independientes a sus patronatos y protectorados, con el desarrollo de memorias y páginas webs específicas.
- Al ser entidades legalmente independientes, permiten con mayor facilidad incorporar en sus patronatos u otros órganos de gobierno a personas independientes que pueden impulsar de manera diferente el desarrollo de la fundación o de algunos de sus programas.

El motivo principal que se aduce para la constitución de una fundación es el interés por destinar parte de la riqueza generada por la empresa hacia unos fines que ayuden a la sociedad.



Otra coincidencia muy significativa, es que a pesar de que en ocasiones así se perciba por parte de algunos agentes, las ventajas fiscales no son el motivo por el que se crean fundaciones empresariales. Determinadas actuaciones como las donaciones a entidades no lucrativas sujetas a la Ley 49/2002 tienen el mismo tratamiento fiscal se realicen bien desde la empresa o desde la fundación.

Aunque el desarrollo de algunos programas sociales en el ámbito de la fundación pueda suponer ventajas fiscales, la no deducibilidad del Impuesto sobre el Valor Añadido por parte de las fundaciones en otras áreas hace que el efecto fiscal no sea relevante a la hora de tomar la decisión de constitución o no de una fundación empresarial.

¿Por qué nacen las fundaciones patrimoniales?

Los motivos en el origen de estas fundaciones, son muy diversos y responden casi de manera particular a la casuística de cada socio o familia fundadora. Básicamente nos podemos encontrar dos situaciones:

- Empresario o familia empresaria, que canaliza en vida su acción social a través de una fundación.
- Fundador que deja su patrimonio, o parte del mismo, como legado fundacional.

En ambos casos lo que sí es habitual es que los ingresos de la fundación provengan en gran medida de los dividendos o rentabilidades del patrimonio donado y en muchas ocasiones de participaciones empresariales.

Haremos mención específica a las mismas sin incluirlas en el objeto principal de nuestro análisis.

Las fundaciones empresariales tienen peso en nuestra sociedad

Las fundaciones empresariales son un sector relevante y con larga trayectoria en nuestro país. Hemos estimado que en España hay cerca de 1.000 fundaciones empresariales activas¹, aunque en este estudio incluimos los datos de las 133 más relevantes. La suma de sus presupuestos supone más de 1.000 millones de euros anuales, lo que equivale al 0,1% del PIB español.

Este importe incluye sólo la parte de dotación económica anual, sin considerar una parte muy importante en algunas de ellas que son las horas de voluntariado. El 54% de dichas fundaciones gestionan también actividades de voluntariado de los empleados de las compañías, con lo que

si se incluyera el impacto económico del mismo, su relevancia sería todavía mayor.

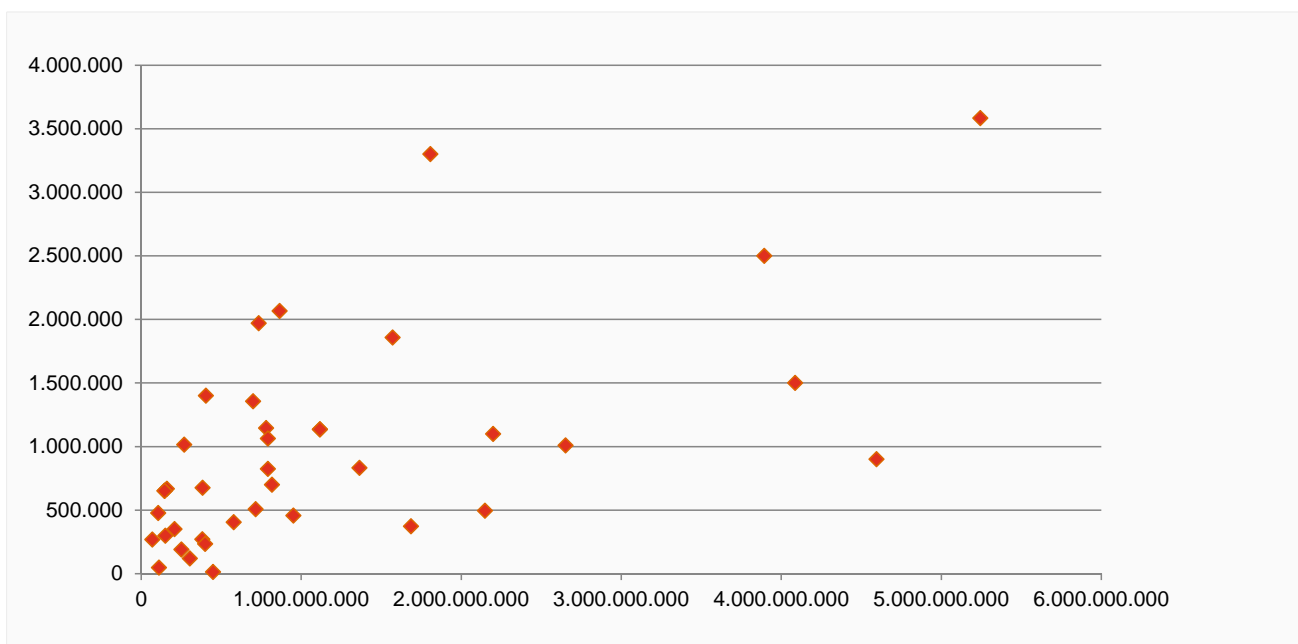
Existe una relación directa entre el tamaño de la empresa y la existencia de fundación asociada. De esta manera, por ejemplo, el 75% de las empresas cotizadas en el IBEX35 tiene una fundación asociada y cuando se analiza el tamaño de las empresas, a mayor tamaño aumentan las probabilidades de existencia de una fundación.

De manera general, aunque con excepciones, existe también una correlación positiva entre el presupuesto de la fundación y la facturación de la empresa. A mayores ingresos de la empresa, de media, mayor presupuesto destinado la Fundación.

El siguiente gráfico muestra la posición de la fundación en ambas variables:

Gráfico 1.

Relación entre el presupuesto anual de las fundaciones y los ingresos anuales de las empresas asociadas



Fuente: Elaboración propia.

¹ En base al censo de fundaciones activas efectivas según la AEF.

² Se han excluido los datos correspondientes a las grandes fundaciones, que por su dimensión distorsionan el análisis.

Permanencia en el tiempo

Las fundaciones tienen vocación de permanencia. De hecho no hemos identificado fundaciones que se extinguieran sin estar asociada su disolución a la desaparición de la empresa o a la integración en otra fundación del grupo de empresas. La vida media de las fundaciones analizadas es de 15 años. Este dato refleja la estabilidad de las mismas una vez constituidas y el entendimiento de que los fines fundacionales tienen vocación de construir a largo plazo. Esta circunstancia coincide también con la vida media de las fundaciones activas en España³.

Las fundaciones empresariales se crean con cierta posterioridad en relación a la fecha de constitución de la propia empresa. Es, en muchas ocasiones, coincidiendo con el momento de madurez de la compañía y con una cuenta de resultados consolidada, cuando se considera la posibilidad de establecer una fundación asociada. Esto explica que en España, en línea con otros países europeos, la década del 2000 fuera el momento álgido de constitución de fundaciones empresariales, que se inicia con el nuevo marco de incentivo fiscal al mecenazgo⁴ y a la participación social, así como con la situación de bonanza económica.

Gráfico 2.

Distribución de fundaciones analizadas por década de creación (en %)



Fuente: Elaboración propia en base a las memorias y cuentas anuales de las fundaciones analizadas.

³ El Sector Fundacional en España. Atributos fundamentales (2008-2012). Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones. AEF.

⁴ Ley de Fundaciones de 1994.

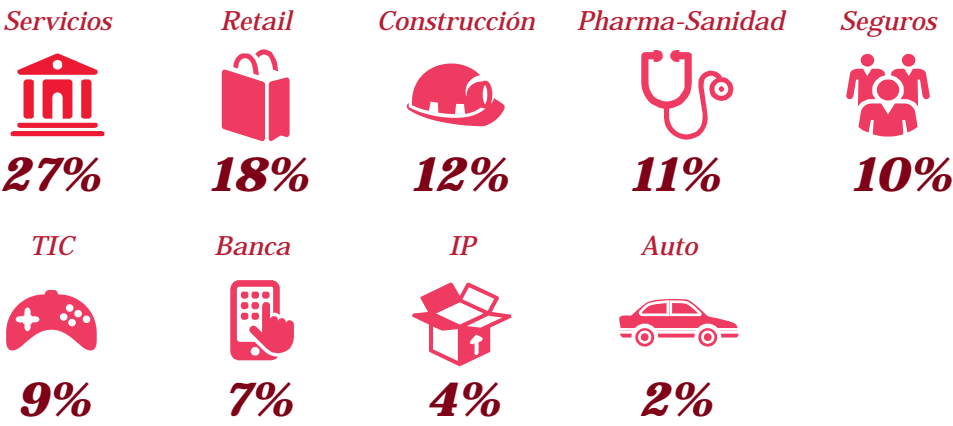
Distribución por sectores

Desde el punto de vista sectorial, el siguiente gráfico distribuye las fundaciones en función del sector de su empresa asociada.

Una parte relevante de las fundaciones empresariales están relacionadas con empresas del sector servicios, pero también es un hecho destacable que

casi una cuarta parte de las mismas están asociadas a empresas situadas en sectores regulados: Servicios Financieros, Telecomunicaciones y Energía. Sin duda bajo estas industrias se clasifican muchas de las grandes compañías del país y son sectores donde las relaciones institucionales juegan un papel muy relevante y sometido a una gran exposición pública tanto desde el punto de vista ambiental como reputacional.

Gráfico 3.
Representatividad de las fundaciones analizadas según sector



Fuente: Elaboración propia.



Concentración relevante

Uno de los aspectos destacables del conjunto de fundaciones empresariales es el grado de concentración presupuestaria. Del grupo de fundaciones analizadas, sólo las cinco con mayor presupuesto absorben más de las tres cuartas partes (77%) de los ingresos que reciben el total de las fundaciones. Un comportamiento que ha sido constante antes y después de la crisis en España.

Fuentes de financiación

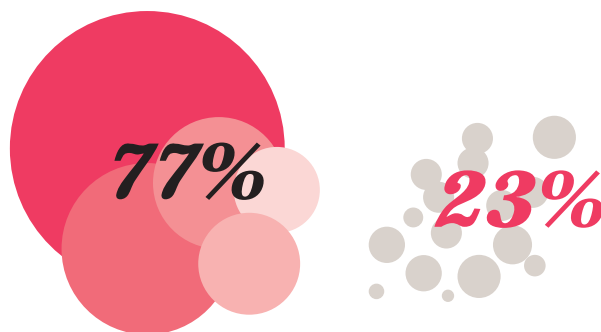
La fuente de financiación prioritaria de las fundaciones empresariales es la compañía con la que está relacionada a través de dos modelos:

- Aportaciones anuales de la cuenta de resultados de la empresa que se incorporan a la fundación como donaciones o ingresos por colaboraciones. Ejemplos: Fundación Telefónica y Fundación Sanitas.
- Dividendos generados por las acciones de la sociedad que se encuentran en el balance de la fundación. Ejemplos: Fundación Mapfre y Fundación BBVA.

El 30% de las fundaciones tienen alguna fuente de financiación adicional. Suelen provenir de ingresos de patrocinadores o colaboradores en los proyectos (Fundación Atresmedia). Sólo en muy pocos casos los ingresos propios por la actividad de la fundación son relevantes (Fundación Adecco). Cabe por último señalar que las aportaciones de subvenciones públicas son prácticamente inexistentes.

Gráfico 4.

Representatividad de las fundaciones analizadas según sector



Fuente: elaboración propia en base a las memorias de actividad de las fundaciones.

Según los resultados de nuestro análisis, una media de un 3% de los beneficios de la empresa se destina a su fundación para que ésta pueda desarrollar su plan de acción. Sin embargo, no se ha identificado correlación entre el resultado económico de la empresa y el volumen de aportación realizado.

Financiación de fundaciones patrimoniales

Los ingresos de las fundaciones patrimoniales vienen derivados en muchas ocasiones por las rentas generadas (dividendos) de las acciones de la sociedad relacionada y que fueron donadas por la familia empresaria como parte del patrimonio fundacional. En este esquema cabe destacar casos tan relevantes como la Fundación Ramón Areces o la Fundación Botín.

Es significativo resaltar que, a pesar de la crisis, el presupuesto de las fundaciones no sólo no se ha recortado sino que creció ligeramente (de media un 1,2%) en el periodo 2009-2013. Este dato contrasta con la caída en el presupuesto del sector social que cayó a doble dígito durante el periodo de crisis⁵.

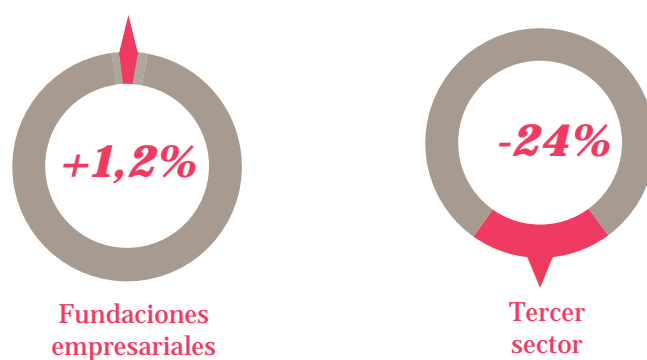
La Acción Social como prioridad

Las fundaciones empresariales desarrollan sus actividades en torno a la educación, la investigación, el arte y

cultura, la cooperación internacional o el medioambiente y de manera prioritaria con foco en la acción social con colectivos desfavorecidos. Más de la mitad de sus presupuestos se destina a este tipo de actividades.

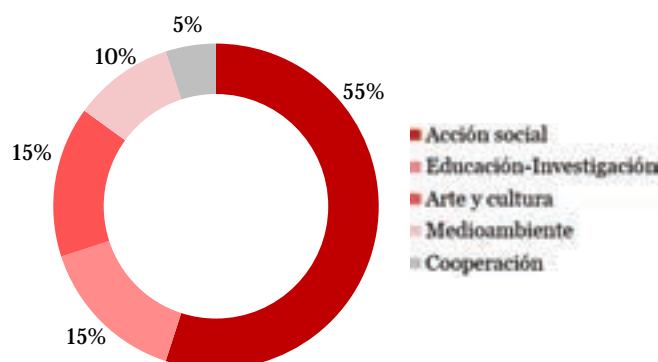
Tradicionalmente, la acción social es la actividad a la que más presupuesto se ha destinado y durante la crisis económica todavía se ha acentuado más. Actividades más asociadas a épocas de bonanza como son el arte y la investigación se vieron mermadas durante la recesión con un decrecimiento del 40% (periodo 2009-2013).

Gráfico 5.
Evolución porcentual de los presupuestos en el periodo 2009-2013



Fuente: Elaboración propia en base a memorias anuales, páginas web e informe *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*.

Gráfico 6.
Peso de cada actividad en función del presupuesto destinado



Fuente: Elaboración propia en base a las memorias de actividad de las fundaciones.

⁵ Informe *La reacción del Tercer Sector Social al entorno de crisis*. Fundación PwC, Esade, Fundación La Caixa, 2014.

En relación con las fundaciones patrimoniales, durante el periodo 2008-2014 han incrementado sus presupuestos, destinando más cuantía económica a todas las tipologías de actividades, sin que la crisis económica haya tenido un impacto negativo en las mismas. De hecho, las partidas destinadas a acciones culturales y de investigación han crecido de manera relevante.

Alto grado de relación con la empresa asociada

Mayoritariamente, las fundaciones comparten con la empresa asociada recursos y modelos de gestión. No es extraño que la fundación se ubique físicamente en las mismas instalaciones que la empresa, y que sea ésta la que le dé apoyo en las actividades de soporte: gestión de infraestructuras, sistemas de información, recursos humanos,

administración y finanzas y servicios jurídicos.

Sin duda, la vinculación entre la empresa y su fundación da lugar a sinergias y ahorro de costes generales. De esta manera, las fundaciones analizadas destinan de media el 15% de sus ingresos a gastos de gestión, inferior al límite del 20% que establece la ley para los gastos de administración del patrimonio de las fundaciones.

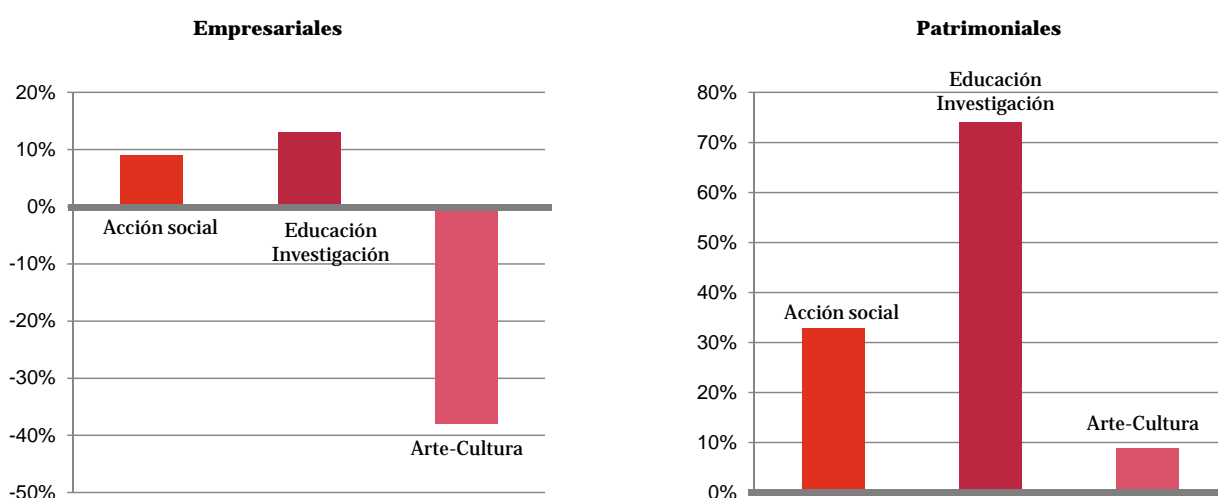
Adicionalmente, la cultura de gestión empresarial, incluyendo buenas prácticas en Gobierno Corporativo, planificación, seguimiento y control, se traslada a las fundaciones asociadas. Si bien no todas disponen de un plan estratégico en curso, sí que tienen definidos mecanismos que aseguren que las actividades realizadas se enmarcan en los fines establecidos y desarrollan sistemas de control sobre los mismos.

Recursos compartidos en fundaciones patrimoniales

En el caso de estas fundaciones, no se comparten recursos entre la empresa asociada y la fundación, pero la media de gastos de gestión está en línea con las fundaciones empresariales.

Gráfico 7.

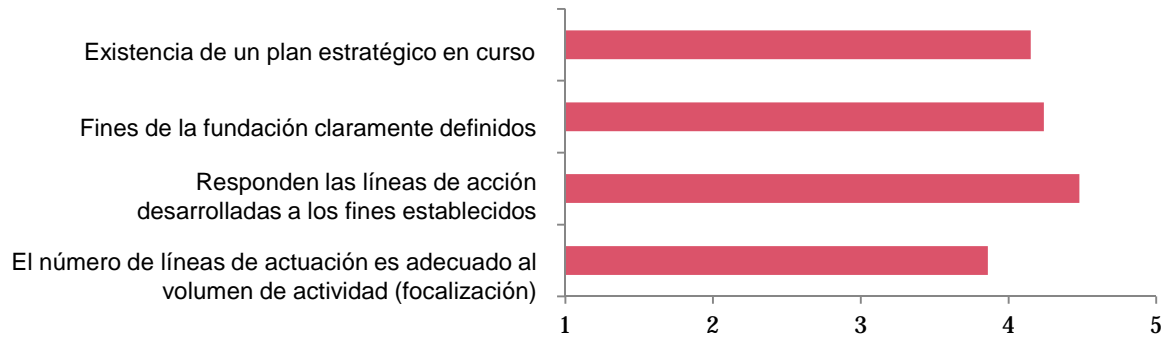
Evolución de las actividades de las fundaciones analizadas durante el periodo 2009-2013 (en %)



Fuente: elaboración propia en base a memorias anuales y páginas web.

Gráfico 8.

Procesos de planificación 1 Totalmente en desacuerdo / 5 Totalmente de acuerdo



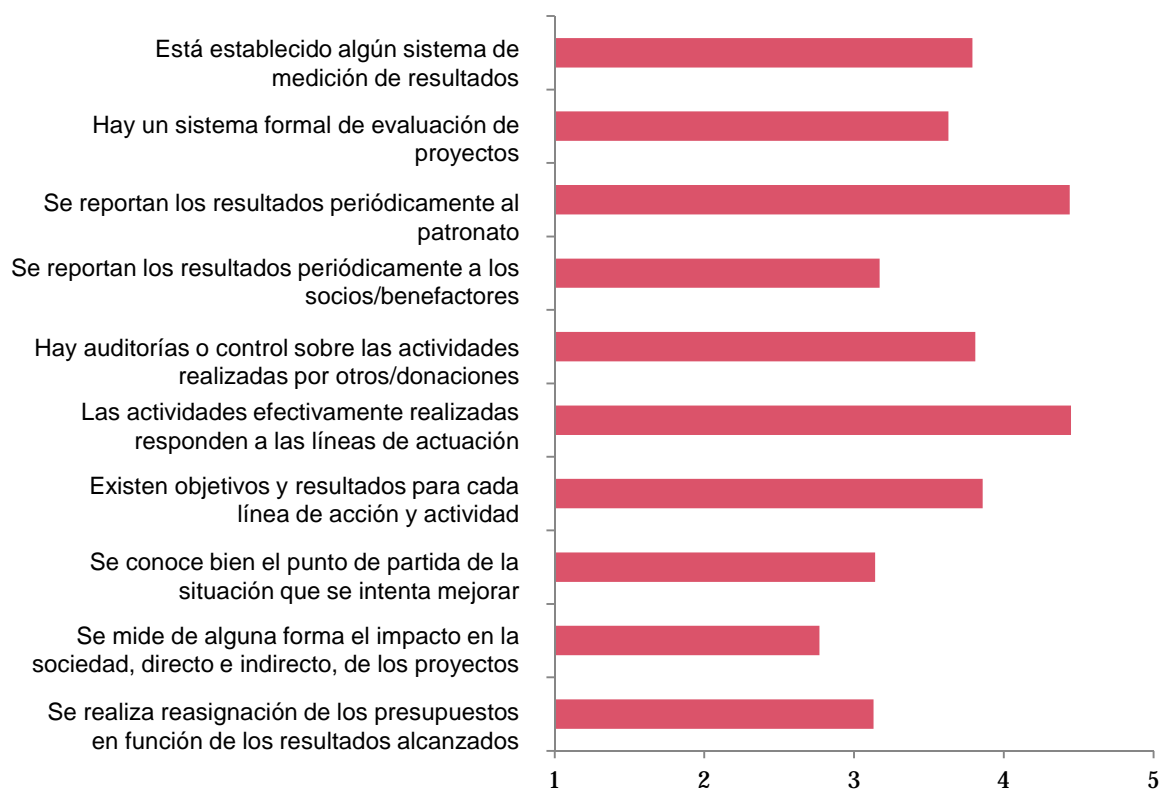
Fuente: Análisis propio en base a información pública y entrevistas personales.

En la mayoría de los casos están establecidos sistemas que permiten realizar seguimiento de los programas y proyectos, con objetivos e indicadores sobre los procesos. Donde todavía queda un reto por delante, y se

comentará más adelante en este informe, es la medición del impacto real que generan las acciones desarrolladas sobre los beneficiarios de los programas.

Gráfico 9.

Procesos de seguimiento y medición 1 Totalmente en desacuerdo / 5 Totalmente de acuerdo



Fuente: Análisis propio en base a información pública y encuesta personal realizada a 35 fundaciones.

En relación con el grado de integración de la fundación con las actividades de RSC de la empresa asociada, nos encontramos con dos modelos muy diferenciados:

- Ejemplos donde la fundación está alineada con la RSC de la compañía, de hecho la compañía desarrolla toda o parte de su actividad social a través de la fundación. En algunos casos incluso coinciden en la misma persona la dirección de la fundación y la dirección de RSC. Ejemplo de ello lo encontramos en la Fundación Barclays o en la Fundación Sanitas.
- Casos donde la fundación es totalmente independiente de la actividad de la RSC de la compañía sin vinculación directa. Ejemplo de ello lo encontramos en la Fundación BBVA o en la Fundación Santander.

La elección de un modelo u otro tiene mucho que ver con los fines de la fundación y los motivos que llevaron a la empresa a crearla. Hay ejemplos de ambos casos y ninguno de los modelos es preferible al otro. Lo que sí es relevante es que exista una definición clara de ámbitos y responsabilidades en cada función para evitar problemas de colisión o incluso competencias.

La transparencia ha mejorado en los últimos años

La transparencia ha progresado en los últimos años, en especial, sobre determinada información que se pone a disposición a través de las páginas web. Esto es especialmente relevante en las grandes fundaciones⁶:

La información de contacto de la fundación está presente en un **87%** de las webs analizadas.

El **91%** describe e informa hoy de sus programas y actividades, aunque sólo un **49%** detalla adecuadamente la misión de la fundación.

El **90%** de las fundaciones identifica a sus patronos y el **87%** facilita información sobre sus cargos.

El **46%** detalla sus estados financieros y cuentas anuales.

Aunque la Ley de Transparencia no afecta a la mayoría de las fundaciones empresariales porque no reciben subvenciones públicas, sí que está sirviendo de marco de referencia para avanzar en el proceso, impulsando los porcentajes antes señalados. Aunque hayan mejorado de manera significativa cada año, demuestran que todavía queda camino por recorrer, especialmente en el ámbito de transparencia financiera.

En relación con la comunicación externa, un 48% de las fundaciones entrevistadas disponían de planes de comunicación específicos y es de destacar el impulso al canal de redes sociales que se ha realizado en los últimos años. En la actualidad, la mitad de ellas utilizan las redes sociales habitualmente para hacer llegar sus actividades, programas y resultados a sus seguidores.

⁶ Fuente: Fundación Compromiso y Transparencia. Construir Confianza. Informe de transparencia y buen gobierno en la web de fundaciones españolas. Año 2015.



Las prácticas de buen gobierno han evolucionado

El modelo de gobierno de las fundaciones ha ido evolucionando en los últimos años, asociado con la evolución en la propia corporación y las tendencias en gobierno corporativo empresarial. De esta manera se van trasladando algunas de las prácticas de buen gobierno implantadas en los consejos de administración a los patronatos de las fundaciones.

- El número medio de patronos es de 10 por fundación, en un rango entre 3 y 25. Un 68% de ellos ocupan puestos directivos en la empresa asociada. Para poder aportar una visión independiente, la mitad de las fundaciones disponen también de

un consejo asesor con profesionales ajenos a la empresa.

- La mayoría de las fundaciones sólo realizan las dos reuniones del patronato al año exigidas por ley, sin embargo el 40% tiene nombrada una Comisión Delegada que permite gestionar con mayor agilidad.
- Tres de cada cuatro fundaciones tiene implantado un sistema de prevención del fraude y de protección de datos personales, código de ética y conflicto de intereses, en muchos casos asimilando los propios de la empresa asociada.
- Otras figuras como la Comisión de Auditoria o Comisión de Nombramientos, están empezando a instalarse, aunque su existencia todavía es muy minoritaria.



Internacionalización

En la medida que las grandes compañías del país están convirtiéndose en globales, con operaciones en diferentes países, las actividades de sus fundaciones también lo hacen. La internacionalización no sólo se está generalizando en términos de aportaciones o donaciones, sino también en la puesta en marcha de modelos de desarrollo de programas propios.

Nos encontramos así con algunas fundaciones con un gran peso de sus actividades fuera de España que desarrollan sus acciones a través de fundaciones específicas. Ejemplo de ello es la Fundación Acciona Microenergía que, a través de las Fundaciones Microenergía Perú y México, desarrolla proyectos de acceso a luz eléctrica asequible; la Fundación Iberdrola, con fundaciones asociadas a empresas del grupo como Scottish Power Foundation; o la Fundación Telefónica, que integra una red de doce Fundaciones en algunos de los países donde opera la compañía.

En relación con las fundaciones de empresas cuyo origen no es español aunque estén muy implantadas en España, de manera general, siguen la estrategia y foco marcado por la fundación de la matriz. Ejemplo de ello son la Fundación Bertelsmann o la Fundación Ronald McDonald.

El sector de las fundaciones empresariales en España es un reflejo de la situación en otros países europeos de nuestro entorno, con una clara relación entre las fundaciones y sus empresas fundadoras. En Inglaterra, se han identificado 140 grandes fundaciones corporativas con un presupuesto medio de 1,68 millones de libras, en Francia el número asciende a 450, similar a las registradas en Alemania, donde hay que sumar también un amplio colectivo asociadas a sus cajas de ahorros Sparkassen⁷.

“La fundación actúa en los territorios donde actúa la empresa, por eso en los últimos años hemos hecho un esfuerzo por crear programas en los nuevos países en que se ha establecido”.

Director de Fundación

⁷ The Foundation of Business. The growth of corporate foundation in England and Wales, Corporate Citizenship, 2013.

Comparativa con otros países

El crecimiento del número e importancia de las fundaciones corporativas en los últimos 15 años, ha supuesto que se realizaran diversos análisis en países a la vanguardia como Reino Unido⁸, Estados Unidos⁹, Francia¹⁰ e Italia¹¹, que nos permiten una comparativa con el caso de España. A nivel general, llama la atención la similitud entre ellas, considerando el impacto, la manera de actuar y la razón de ser de las fundaciones empresariales.

A nivel de impacto, en todos los países analizados se registra un número de fundaciones empresariales en una magnitud similar. Destaca el caso de Francia, en el cual en 2014 se identifican más de 330 fundaciones empresariales relevantes. Muchas de ellas se crearon a raíz de la revisión que tuvo su régimen fiscal en 2003, que ha incentivado las empresas a utilizar el vehículo de las fundaciones, como manera para llevar a cabo su acción social. Italia y Reino Unido tienen un número similar, en torno a las 130 fundaciones relevantes, mientras que Estados Unidos, por su tamaño de difícil comparación, tiene más de 2.500 fundaciones registradas.

Considerando la fecha de creación, es interesante destacar en todos los países, una claro crecimiento en los últimos 15 años, en línea con la institucionalización de la acción social a nivel empresarial. En los países anglosajones, se observa que fueron a la vanguardia en este sentido, con un crecimiento importante que empezó ya a partir de los años 90'.

El reparto de recursos también está muy alineado con España. En los cuatro países analizados, el 70% de las fundaciones tienen un presupuesto menor de 1 millón de €, con una concentración en el segmento entre 300.000 y 500.000 €. Estos recursos, en su mayor parte, son aportaciones directas de las empresas, y su principal destino son actividades de acción social, a excepción de Italia, donde los recursos se concentran para impulsar la educación y la cultura.

Considerando la razón de ser de las fundaciones, en todos los análisis encontrados, se avala el enfoque que hemos encontrado en España, por el cual el motivo principal es destinar parte de la riqueza generada por la empresa hacia unos fines que ayuden a la sociedad. Sin embargo, considerando la relación de las fundaciones con la Responsabilidad Social Corporativa, hay un matiz comparando la visión anglosajona con los países del mediterráneo. En el primer caso, se pone de manifiesto que las fundaciones están más focalizadas en llevar a cabo la componente filantrópica de las empresas y tienen menos vinculación con las áreas de RSC de las empresas.

En general, podemos concluir que la visión empresarial de los últimos años a nivel mundial, por la que la empresa tiene que involucrarse y crear valor en el entorno en el que opera, ha ido acompañada por el crecimiento del sector de las fundaciones empresariales, que se han consolidado como el vehículo privilegiado con el cual las empresas puedan fortalecer y legitimar su acción en la sociedad.

8 *The Foundation of Business*. The growth of corporate foundation in England and Wales, Corporate Citizenship, 2013 <http://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Corporate-Citizenship-Corporate-Foundations.pdf> y *Revealing the Foundations*, The Smart Company, 2010 <http://corporate-citizenship.com/wp-content/uploads/Revealing-the-foundations.pdf>

9 *Key facts on corporate foundations*, Foundation Center 2012 y <http://foundationcenter.org/>

10 *Panorama des fondations et fonds de dotation créés par des entreprises L'évaluation, une pratique en voie de généralisation ?*, EY, 2014 [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-etude-fondation-entreprise-et-fonds-de-dotation-2014/\\$FILE/EY-etude-fondation-entreprise-et-fonds-de-dotation-2014.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-etude-fondation-entreprise-et-fonds-de-dotation-2014/$FILE/EY-etude-fondation-entreprise-et-fonds-de-dotation-2014.pdf)

11 *Le Corporate Foundations in Italia, Sodalitas 2009*, <http://download.terna.it/terna/0000/0062/43.pdf>

¿Cuáles son los retos a los que se enfrentan?

En este contexto hemos profundizado sobre la situación actual y el futuro de las fundaciones, la coyuntura a la que se van a enfrentar en los próximos años, agrupando los que hemos considerado

retos principales que deberán ser abordados por sus patronatos y equipos directivos en seis grandes grupos que se explican a continuación.

Vínculo con la estrategia de la empresa ¿Cómo vincular la actividad de la fundación a la estrategia y objetivos de la empresa?	Gobierno corporativo ¿Cómo apalancarse en los miembros del patronato de la mejor manera?	Colaboración eficiente ¿Cómo construir un modelo de colaboración eficiente?
Comunicación Interna ¿Cómo poner en valor hacia los <i>stakeholders</i> internos la actividad de la fundación sin desviar demasiados recursos de las operaciones de la fundación?	Comunicación externa ¿Cómo poner en valor hacia los <i>stakeholders</i> externos la actividad de la fundación sin desviar demasiados recursos de las operaciones de la fundación?	Medición de impacto ¿Cuál es el modelo mínimo y razonable a desarrollar para maximizar el ratio beneficio/ coste?

¿Cómo vincular la actividad de la fundación a la estrategia y objetivos de la empresa?

Visión estratégica

El mundo está cambiando a una velocidad y con una profundidad como hasta ahora no habíamos visto. Las grandes macro tendencias están en la agenda de las compañías que quieren posicionarse en el futuro: los cambios

sociales y demográficos, la disrupción de la tecnología y digitalización, el cambio climático y la escasez de recursos, la urbanización y los cambios en el poder económico de los territorios¹². Las fundaciones empresariales no pueden ser ajenas a estas transformaciones y deben reflexionar sobre cómo les va a afectar y cuál va a ser su papel en el nuevo escenario.

Sin perder de vista la realidad del momento, una visión a largo plazo debe orientar las decisiones estratégicas. Ésto pasa por revisar la misión, reflexionar sobre cómo le afectan los cambios del entorno y cuál es la posición de la

¹² <http://www.pwc.com/gx/en/issues/megatrends/index.jhtml>

fundación en el mismo. En este sentido, es preciso plantear cuál debe ser la estrategia y, en su caso, reorientar las actividades. La innovación es clave en el proceso estratégico, así como la focalización en las diversas actividades, que permitirá conseguir un mayor impacto en los ámbitos elegidos.

Fundación-empresa, una relación win-win de apoyo mutuo a la estrategia

Para las fundaciones empresariales el reto consiste también en definir si esta estrategia se articula o no con la estrategia empresarial. Aunque no existe un único modelo en la relación entre empresa y fundación, las dos estrategias pueden vincularse para poder crear una relación *win-win*, donde la estrategia de la fundación se beneficia de la componente empresarial y al mismo tiempo añade a la empresa objetivos sociales de largo plazo.

Compatibilizar los requerimientos empresariales con la misión a largo plazo de la fundación

Según esta visión, la fundación asumiría el rol de representar el alma de la empresa asumiendo como propios los objetivos a más largo plazo de la empresa que identifica en su propia razón de ser la creación de valor para la sociedad. Para lograr este resultado, la misión de la empresa y de la fundación podrían llegar a converger, así como la fundación construir, conjuntamente con la empresa, un plan que le permita clarificar como la fundación está relacionada con la misión/visión y objetivos estratégicos de la empresa en los próximos tres o cinco años. Este modelo, implicaría la definición de un modelo estratégico para la fundación que sepa aprovecharse de las sinergias que le ofrecen los recursos empresariales y fortalecer de esta manera su acción.

Gobierno Corporativo: cómo establecer unos órganos de dirección ejecutivos

En los últimos años se ha evidenciado el esfuerzo de las fundaciones por mejorar las prácticas de gobierno corporativo, asegurando el cumplimiento de los requisitos de transparencia y encontrar al mismo tiempo una forma de gobierno eficiente.

Lograr órganos de gobiernos ejecutivos

Asegurar la implicación de los patronatos y sus patronos en la actividad de la fundación debe suponer un objetivo destacado. El patronato tiene que pasar de ser un órgano simplemente representativo a un órgano mas implicado en la ejecución y en el día a día de la fundación, cada vez más parecido al órgano de dirección de las empresas. Esta implicación se puede favorecer a través de la creación de comisiones ejecutivas en las cuales puedan implicarse los diferentes miembros del patronato, naturalmente muy relacionado con el tamaño de la fundación.

Una composición del patronato que permita una mirada crítica

Una reflexión importante que queda por hacer es sobre la propia composición del patronato para lograr que sea un órgano que tenga las capacidades para dirigir la fundación hacia los retos futuros. Para ésto, habría que encontrar una combinación adecuada de miembros de la corporación y otros externos e independientes que puedan observar las actividades con una visión más crítica. Alternativamente, se pueden utilizar comités científicos o asesores que permitan incorporar a otros *stakeholders* en los procesos de planificación y supervisión de las actividades.

Incorporar nuevas prácticas de gobierno corporativo

El avance en el gobierno corporativo de las sociedades ha influido en algunos cambios que se están produciendo en los gobiernos de las fundaciones y es en este colectivo de fundaciones empresariales donde tiene una gran relevancia por la naturaleza de su misión y por la repercusión social y reputacional de las mismas. Aspectos de la práctica común en el gobierno de las sociedades, como el código de Buen Gobierno, los procedimientos de autoevaluación y renovación del patronato, la identificación y evaluación de riesgos, el establecimiento y seguimiento de indicadores de seguimiento y evaluación de resultados, la auditoría de cuentas, entre otros¹³ deberían estar presentes en todas las fundaciones empresariales

Mejorar la transparencia

En los últimos años, y especialmente desde la entrada en vigor el 10 de diciembre de 2014 de la Ley de Transparencia, se ha mejorado en relación a la información que ofrecen las fundaciones empresariales a través de sus páginas web¹⁴. Sigue habiendo un porcentaje demasiado elevado de fundaciones que no trasladan adecuadamente algunas de sus características esenciales y, en especial, como dan cuenta de la gestión económica de sus recursos. Más allá de que la Ley de Transparencia no les afecte directamente, porque no reciban subvenciones, deberían de asumirse unos niveles adecuados de transparencia considerando el régimen fiscal favorable que reciben y la propia responsabilidad social inherente a la

actividad. En este sentido, y por su propia reputación y la del colectivo, deberían apuntar hacia un modelo de máximos. Empezar desde una formulación adecuada de su misión, el detalle de sus actividades y la medición de resultados, hasta poner a disposición sus cuentas anuales auditadas así como toda la información recomendada por las buenas prácticas¹⁵.

Publicar menos información, pero con más calidad de los contenidos

Uno de los riesgos de un modelo de máximos en transparencia es inundar de contenidos las páginas webs, de tal manera que la abundancia de información pueda incluso perjudicar al objetivo final de informar adecuadamente. Por ello emerge un nuevo modelo de transparencia que transforma la cantidad de información publicada en una información de calidad para los stakeholders y en unos formatos que hagan que la información sea fácilmente asimilable. Algunas fundaciones como por ejemplo la Fundación Microfinanzas de BBVA o la Fundación Repsol son ejemplos al presentar la información en un formato más amigable y fácil de entender para sus grupos de interés.

“La transparencia va más allá de lo que publica la página web, tiene que ver también con cómo nos comunicamos y reportamos a nuestros beneficiarios, a nuestros financiadores y a otros grupos de interés con los que nos relacionamos”.

Director de Fundación

¹³ Guía práctica de buen gobierno para las ONG. Instituto de Consejeros-Administradores, 2013.

¹⁴ Construir confianza 2013. Fundación Compromiso y Transparencia.

¹⁵ Buen Gobierno y Buenas Prácticas de Fundaciones, AEF 2011.



Modelo de colaboración ¿Cuál es el más efectivo?

En la búsqueda de una combinación de eficiencia y agilidad en la relación con la empresa asociada

Las fundaciones se han desarrollado históricamente bajo dos modelos distintos de gestión interna:

- Fundación que integra una estructura propia para realizar la gran mayoría de las funciones internas de la fundación (infraestructuras, finanzas, comunicación, sistemas de información)
- Fundación cuyas funciones internas están integradas en las estructuras de la empresa, donde los departamentos corporativos de Asesoría Legal, Recursos Humanos, Comunicación u otros prestan servicios a sus fundaciones, sin que las mismas

tengan personal propio para estas tareas.

El primer modelo de estructura propia ha demostrado limitaciones para aquellas fundaciones cuyo tamaño no les permite tener sus propios recursos internos, especialmente con las exigencias crecientes de eficiencia. El segundo modelo también ha demostrado sus deficiencias en términos de flexibilidad y de encaje de las estructuras corporativas con las especificidades de la actividad de la fundación.

Debido a estos inconvenientes, algunas fundaciones han optado por desarrollar un modelo híbrido. Se apalanca en la corporación, para las actividades donde la fundación percibe más valor que con sus medios propios, como por ejemplo las infraestructuras y asegura recursos propios en las funciones de gestión que requieren un perfil específico fundacional como los de gestor de programas o asuntos legales específicos.

En las fundaciones patrimoniales también coexisten los dos modelos: modelo financiador (Fundación Juan Miguel Villar-Mir o Fundación Roviralta) y modelo gestor (Fundación Botín o Fundación Antonio Esteve).

Hacia un modelo de alianza estratégica/co-creación con socios estratégicos

Entre las fundaciones han coexistido tradicionalmente dos modelos de gestión de proyectos: un modelo donde la fundación actúa como “financiador” de proyectos de terceros, y otro donde la fundación actúa como “gestor” de proyectos / programas propios. Aunque algunas fundaciones han desarrollado modelos mixtos, la gran mayoría opta por adaptarse en mayor medida a uno de estos dos patrones.

El modelo de “financiador” permite la flexibilidad de unas estructuras ligeras sin tener que desarrollar conocimiento propio. El principal reto está en la selección de los proyectos de terceros con suficiente credibilidad e impacto (como en el caso de la Fundación Endesa).

El modelo de “gestor” permite un alto control sobre el contenido y el desarrollo de los proyectos pero requiere un foco en áreas específicas donde la fundación posee conocimiento y experiencia (Fundación de la Innovación Bankinter).

Consciente de las limitaciones de los dos modelos, algunas fundaciones han desarrollado un modelo de gestión híbrido de proyectos en los que se involucran. En este modelo, las fundaciones diseñan y co-crean programas/proyectos con otras entidades que poseen las capacidades buscadas y la escala, pero manteniendo algún control sobre el contenido y el desarrollo de los programas/proyectos.

Las fundaciones que trabajan bajo este modelo, tienen que buscar los socios más adecuados en función de los resultados que persiguen. El principal reto está en la definición del resultado perseguido y luego en la selección adecuada de los socios, pero las fundaciones que se han aventurado en este modelo, coinciden en que les ha permitido tener más impacto de forma más eficiente. La Fundación Vodafone y su alianza estratégica con Cruz Roja es un ejemplo de esta co-creación en el campo del desarrollo y adaptación de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) a colectivos vulnerables.

Para poder identificar los aliados de estas colaboraciones, es fundamental poder definir criterios y objetivos claros. El colaborador, por ejemplo, podrá aportar conocimiento, relaciones, notoriedad, recursos o reputación. Estos criterios permitirán también poder evaluar el impacto de la colaboración.

Para crear modelos de colaboración que sean estratégicos y efectivos para las entidades que las realizan, el punto de partida fundamental es tener una visión compartida y a largo plazo, para que los distintos participantes puedan compartir objetivos claros, identificando las capacidades y los recursos disponibles en el entorno, de manera que se pueda identificar combinaciones que permitan potenciar y multiplicar los resultados¹⁶. Una vez compartida la visión, y los objetivos, el siguiente paso es poder definir un modelo de colaboración que tienda a la co-creación, en una relación que sea equilibrada, transparente y donde cada uno pueda compartir sus competencias clave, y que se construya a partir de acciones comunes.

“Los colaboradores se eligen para ser compañeros de viaje, no para temas puntuales”.

Director de Fundación

¹⁶ La colaboración efectiva en las ONG, Alianzas estratégicas y Redes. María Iglesias, Ignasi Carreras, Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social 2012-13.

“Tenemos que buscar un hueco en los canales internos de comunicación donde competimos con todas las áreas de la empresa aunque contemos con la ventaja de que nuestros mensajes son mejor recibidos”.

Director de Fundación

Comunicación interna: ¿Cómo ser una palanca para el orgullo de pertenencia?

¿Cómo conseguir involucrar a los empleados de la empresa asociada y generar orgullo de pertenencia?

La fundación representa un puente entre la sociedad y la empresa, canalizando y dando respuesta a las inquietudes sociales de los empleados. En ocasiones el reto es poder involucrar a los empleados en las actividades de la fundación, para que se sientan, a la vez, protagonistas y participen en su actividad.

Predicar con el ejemplo. Lograr credibilidad en los empleados

Para poder conseguir este objetivo, el elemento fundamental es la credibilidad. Y la credibilidad se consigue con un compromiso potente con el fin social de la fundación, unas actuaciones que permanentemente así lo demuestren y unos patronos y directivos alineados con la misión.

Los empleados, protagonistas de la actividad de la fundación

Una vez que la fundación se ha ganado la credibilidad se pueden diseñar actividades donde los empleados puedan sentirse como actores protagonistas en los distintos programas. La fundación debe instaurar mecanismos de escucha, para identificar las necesidades e intereses de los empleados y poder así darle respuestas adecuadas. Para reconocer este compromiso, podría ser interesante incluir un representante del área de recursos humanos entre

los representantes del patronato. Un ejemplo de involucración directa son los programas de voluntariado corporativo, en los cuales, los mismos empleados son los que proponen las iniciativas.

Difundir la actividad de la fundación: apalancarse en embajadores internos

Los empleados más implicados en la fundación se convierten directamente en embajadores de su actividad. A través de ellos es posible apalancarse para ayudar a difundir el mensaje y las iniciativas de la fundación. Este embajador puede ejercer también la función de puente entre otros empleados y la fundación para facilitar el diálogo.

Utilizar los canales de comunicación interna empresarial

Por último, la fundación puede aprovecharse de los canales de comunicación interna de la empresa para poder dar más visibilidad a la actividad frente a sus empleados. La fundación, por ejemplo puede tener un espacio reservado en el boletín y en la intranet de la empresa.

Comunicación externa: ¿Cómo poner en valor?

La dificultad para que la sociedad conozca la labor que desarrolla la fundación ha sido uno de los retos más comentados en las entrevistas con directores de fundaciones. Se entiende que entre el colectivo de beneficiarios directos es conocida y apreciada la labor de la fundación, pero más allá, y en relación con el público en general es, en muchas ocasiones, desconocida o incluso malinterpretada.

La creación de marca

Ser capaces de transmitir externamente la misión de la fundación es el principal reto. El primer problema es clarificar la diferencia entre lo que es la empresa y lo que es la fundación. Para lograrlo, el punto de partida fundamental es disponer de una definición clara de la misión de la fundación, que demuestre el propósito de la misma, y de allí construir una identidad propia. Definir la misión es esencial, poniendo el foco en lo que la fundación quiere conseguir y a qué colectivo se quiere dirigir. De ahí, se podrá construir una estrategia de comunicación dirigida al público objetivo.

Cómo comunicar: mensajes y canales

Como segundo paso, habrá que definir cómo comunicar externamente definiendo los mensajes y los canales en función de los diferentes *targets* de comunicación y siendo capaces de adaptar el lenguaje para cada uno de ellos. Dentro de los canales, las redes sociales están tomando una importancia creciente, especialmente en mensajes vinculados a resultados.

Aliados de la comunicación: empresas y socios

Una tendencia clara es poder buscar las maneras de ser más eficaces en la comunicación, maximizando los recursos disponibles. La primera recomendación es saber aprovechar los canales de comunicación externa de la empresa. Al mismo tiempo, hay que multiplicar el impacto de la comunicación a través de los socios y en general de todos los beneficiarios de los programas que pueden convertirse en prescriptores de la fundación y en un potente altavoz. Crear una comunidad alrededor de la actividad de la fundación, aprovechando el vínculo emocional de los programas, para que se multipliquen de manera espontánea las conversaciones alrededor de la actividad de la fundación debería ser el objetivo principal

Una manera efectiva de dar notoriedad a la fundación es a través de la publicidad asociada a convocatorias o actividades. Un ejemplo de ello son los anuncios de las conferencias de la Fundación Ramón Areces. En los últimos tiempos hemos visto campañas de comunicación específicas de algunas fundaciones empresariales, como las realizadas por la Fundación La Caixa o la Fundación Coca-Cola.

“Parece haber cierto pudor en relacionar la labor social con el nombre de nuestra empresa y se mencionan los proyectos o incluso la ONG con la que colaboramos pero se excluye expresamente el mencionar que ha sido desarrollado por nuestra fundación”.

Director de Fundación

Medición del impacto

Hacia la necesidad de justificar la actividad con resultados

La mayor parte de las fundaciones corporativas se crearon en época de bonanza económica en respuesta a una tendencia global en Europa que animaba a tener una fundación que catalizase la obra social y filantrópica de la empresa. En este contexto la eficiencia de las fundaciones no fue un elemento crítico en la gestión. Sin embargo, en los últimos años algunos hitos han transformado este entorno:

- La crisis económica ha llevado a que las fundaciones hayan tenido que reducir o justificar sus dotaciones en momentos en que las empresas relacionadas estaban sufriendo en sus cuentas de resultados.
- Los mercados de capitales y accionistas institucionales extranjeros que han irrumpido en el accionariado de las grandes corporaciones. Esta transformación ha incrementado la necesidad de las

empresas de rendir cuentas con más transparencia y mayor frecuencia en todos los ámbitos de su actividad, incluyendo las fundaciones.

- Una evolución generalizada hacia la rendición de cuentas por parte de todos los agentes económicos y, por lo tanto, de sus gestores. El concepto de *accountability* que domina en todos los ámbitos de la empresa ha llegado a las fundaciones y está transformando su modelo de gestión. La medición de resultados en las fundaciones se está convirtiendo en el nuevo paradigma.

La medición del impacto ha pasado a ser un tema recurrente de todo el colectivo fundacional. En el ámbito de las fundaciones empresariales, de igual manera, se ha de convertir en una herramienta que permita medir el avance de la fundación hacia su misión. El establecimiento de indicadores de proceso y de resultados debe ser la base para la selección de proyectos y la evaluación de los mismos, y en último lugar, para la evaluación de la propia fundación.



Vincular la medición de impacto al modelo de gestión por objetivos

Encontrar un sistema de medición eficaz es uno de los retos que más destaca para garantizar una evolución de las fundaciones corporativas. Una vez que la fundación haya establecido una estrategia clara y haya establecido objetivos y explicitado los resultados que se quieren alcanzar, tendrán que ser capaz de evaluar su actividad, y así poder verificar la conexión de la actividad desarrollada con la estrategia planificada.

Este modelo, tendrá que ser flexible, tiene que ser capaz de evolucionar en función de los objetivos y los nuevos programas.

Ir a lo fundamental. No hay por qué medirlo todo

Este planteamiento implica claramente que no hay que obsesionarse con medirlo todo, hay que poner foco midiendo solamente lo que sea necesario para poder evaluar los resultados de la actividad. La medición permite introducir un sistema de mejora continua que tiene como punto de partida la gestión y el control de la actividad desarrollada.

Las fundaciones empresariales, tienen la ventaja de venir de un entorno con una cultura orientada a resultados por su necesidad de rendir cuentas periódicamente. La fundación tiene que sacar provecho de esta cultura, apalancándose en los mecanismos internos existentes. La mayor dificultad, será adaptar estos sistemas, para lograr tener indicadores que puedan medir el impacto social de la actividad, integrando un sistema de indicadores de intangibles y que tienen una perspectiva temporal de largo plazo.

Un modelo de medición que llegue a todos los públicos

Al mismo tiempo, la medición permite reportar los resultados alcanzados, internamente a los órganos internos de la fundación, y externamente rindiendo cuentas y comunicando los resultados alcanzados a los grupos de interés. A la hora de diseñar el sistema de medición y de comunicación de los resultados, es fundamental tener en cuenta la necesidad de demostrar el valor hacia los *stakeholders*: beneficiarios, financiadores, empleados, etc.



Agradecimientos

M ^a Victoria Barandiarán	Fundación Luca de Tena
Borja Baselga	Fundación Banco Santander
Carmen Bieger	Fundación Atresmedia
Mercedes Borbolla	Fundación Prosegur
Félix Bosch	Fundación Antonio Esteve
Lorenzo Cooklin	Fundación Mutua Madrileña
Isabel Echevarría	Fundación José Manuel Entrecanales
Ignacio Egea	Fundación Repsol
Yolanda Erburu	Fundación Sanitas
César Gallo	Fundación Repsol
José Antonio Gutiérrez	Fundación Endesa
Juan José Litrán	Fundación Coca-Cola
Ana Isabel López-Casero	Fundación Caja Rural Castilla-La Mancha
Javier López Martínez	Fundación Barrié
Michaela Hertel	Fundación Bertelsmann
Julio Iglesias de Used	Fundación Juan Miguel Villar-Mir
Arantxa Jiménez	Fundación Adecco
Rafael Landín	Fundación Iberdrola
Sergio Martínez-Cava	Fundación Innovación Bankinter
Miquel Molins	Presidente Fundación Banco de Sabadell
Santiago Moreno	Fundación Vodafone España
Beatriz Morilla	Fundación Barclays
Rafael Pardo Avellaneda	Fundación BBVA
Raimundo Pérez-Hernández y Torra	Fundación Ramón Areces
Iñigo Sáenz de Miera	Fundación Botín
María Teresa Santasuana	Fundación Banco de Sabadell
Javier Serra López-Chicheri	Fundación M ^a Francisca de Roviralta
Martí Solà	Fundación Gas Natural Fenosa
Elena Valderrábano	Fundación Telefónica
Joan Zaragoza	Fundación Puig
Y al equipo de PwC que ha colaborado en la realización de este informe:	
Marta Colomina	Michele Menghini
Pierre Buffet	José Ignacio Alejandre
Pablo Bascones	Ferrán Rodríguez

Anexo: Relación de fundaciones empresariales consideradas en el estudio

Fundaciones empresariales

3M Fundación	Fundación BT
Adecco Fundación	Fundación Bureau Veritas
Fundació Abertis	Fundación Camper
Fundació Damm	Fundación Canaria Mapfre Guanarteme
Fundació Privada Agropecuaria de Guissona	Fundación Cascajares
Fundació Victor Grifols i Lucas	Fundación Caser
Fundación Abbott	Fundación Cemex
Fundación Accenture	Fundación Coca-Cola Juan Manuel Sainz de Vicuña
Fundación Acciona Microenergía	Fundación Codere
Fundación ACS	Fundación Cofares
Fundación Agbar	Fundación Comsa Emte
Fundación Aguirre-Newman	Fundación Conde de Barcelona
Fundación Alimerka	Fundación Copcisa
Fundación Altadis	Fundación Cope
Fundación Alter	Fundación Covirán
Fundación Amadeus	Fundación Cruzcampo
Fundación Aon España	Fundación Cuatrecasas
Fundación Aranzadi Lex Nova	Fundación Deloitte
Fundación AstraZeneca	Fundación Disa
Fundación Atlantic Cooper	Fundación DKV Integralia
Fundación Atresmedia	Fundación Dórica
Fundación Axa	Fundación Ebro Foods
Fundación Ayesa	Fundación Ediciones SM
Fundación Banco Herrero Sabadell	Fundación EDP
Fundación Banco Popular	Fundación Einsa
Fundación Banco Sabadell	Fundación Elecnor
Fundación Banco Santander	Fundación Endesa
Fundación Banco Santander Salud	Fundación Eroski
Fundación Bankinter Innovación	Fundación Everis
Fundación Barceló	Fundación EY
Fundación BBVA	Fundación Fernando Pombo
Fundación BBVA Microfinanzas	Fundación Focus-Abengoa
Fundación Bertelsmann	Fundación García Carrión
Fundación Blinker	Fundación Garrigues
Fundación Bristol-Myers Squibb España	Fundación Gas Natural Fenosa

Fundaciones empresariales (Continuación)

Fundación Grupo Azvi	Fundación Pfizer
Fundación Grupo de Hospitales Nisa	Fundación Portaventura
Fundación Grupo Lar	Fundación Privada Uriach 1838
Fundación Grupo Norte	Fundación Profesor Uría
Fundación Grupo Prasa	Fundación Prosegur
Fundación Grupo Sifu	Fundación PwC
Fundación Grupo Siro	Fundación Quirón
Fundación HM Investigación	Fundación Randstad
Fundación Hullera Vasco-Leonesa	Fundación Reale
Fundación Iberdrola	Fundación Renault
Fundación Infantil Ronald McDonald	Fundación Repsol
Fundación Infoglobal	Fundación Sacyr
Fundación Instituto Roche para Soluciones Integrales de Salud	Fundación Sando
Fundación Intermundial	Fundación Sanitas
Fundación Ipsen Pharma	Fundación Santillana
Fundación Juan Perán-Pikolinos	Fundación Sener
Fundación Konecta	Fundación Seur
Fundación KPMG	Fundación Sevillana Endesa
Fundación Lilly	Fundación Sis-Novartis
Fundación Línea Directa	Fundación Solidaridad Carrefour
Fundación Loewe	Fundación Talgo
Fundación Luike	Fundación Telefónica
Fundación Mahou San Miguel	Fundación Testa Finance
Fundación Manpower	Fundación Tradebe
Fundación Mapfre	Fundación Urbina
Fundación Michelin Desarrollo	Fundación Vitaldent
Fundación MUSAAT	Fundación Vocento
Fundación Mutua Madrileña	Fundación Vodafone España
Fundación Orange	Fundación We Are Water
Fundación Parques Reunidos	Fundación Wolters Kluwers
Fundación Pelayo	

Fundaciones del sector financiero

Fundaciones Bancarias

Fundación Bancaria Bilbao Bizcaia Kutxa
Fundación Bancaria CajaCanarias
Fundación Bancaria Caja Castilla-La Mancha
Fundación Bancaria Caja de Ahorros de Santander y Cantabria
Fundación Bancaria Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Extremadura
Fundación Bancaria Caja de Burgos
Fundación Bancaria Caja Navarra
Fundación Bancaria Caja Vital Kutxa
Fundación Bancaria CajaCírculo
Fundación Bancaria CajAstur
Fundación Bancaria Ibercaja
Fundación Bancaria Kutxa
Fundación Bancaria La Caixa-Obra Social
Fundación Bancaria Unicaja

Fundaciones Ordinarias

Afundación	Fundación CajaMurcia
CajaGranada Fundación	Fundación Caja Rioja
Fundació Antiques Caixes Catalanes	Fundación Caja Segovia
Fundació Caixa de Balears	Fundación Cajasol-Monte San Fernando
Fundació Catalunya-La Pedrera	Fundación CajaSur
Fundación Bancaja	Fundación de las Cajas de Ahorros (Funcas)
Fundación Caja Badajoz	Fundación Iluro
Fundación Caja de Ávila	Fundación La Caja de Canarias
Fundación Caja Inmaculada	Fundación Montemadrid
Fundación Caja Mediterráneo	

Fundaciones de Cajas de Ahorros

Caixa Ontinyent
Colonya Caixa Pollença. Fundació Guillem Cifre

Fundaciones de Cajas Rurales

Fundación Caja Rural Burgos	Fundación Caja Rural de Jaén
Fundación Caja Rural Casas Ibáñez	Fundación Caja Rural de la Roda
Fundación Caja Rural D'Albal	Fundación Caja Rural de Segovia
Fundación Caja Rural de Albacete-Globalcaja	Fundación Caja Rural de Toledo
Fundación Caja Rural de Alicante	Fundación Caja Rural Mota del Cuervo
Fundación Caja Rural de Aragón	Fundación Caja Rural Onda
Fundación Caja Rural de Asturias	Fundación Caja Rural Regional de Murcia
Fundación Caja Rural de Chestre	Fundación Caja Rural Villa Malea
Fundación Caja Rural de Córdoba	Fundación Científica Caja Rural de Soria
Fundación Caja Rural de Cuenca	Fundación Científica Caja Rural de Zamora
Fundación Caja Rural de Gijón - Ruralvía	Fundación Ruralcaja Valencia
Fundación Caja Rural de Granada	Fundación Social y Cultural Caja Rural del Sur

Fundaciones patrimoniales consideradas en el estudio

Fundació Carulla	Fundación Joaquim Molins Figueras
Fundació Dr. Antoni Esteve	Fundación José Manuel Entrecañales
Fundació Jaume Casademont	Fundación José Manuel Lara
Fundació Jesús Serra	Fundación Juan March
Fundació Puig	Fundación Juan Miguel Villar-Mir
Fundación Abel Matutes	Fundación Luca de Tena
Fundación Adolfo Domínguez	Fundación María Cristina Masaveu Peterson
Fundación Alicia Koplowitz	Fundación María José Jove
Fundación Amancio Ortega	Fundación Mario Losantos del Campo
Fundación Barrié	Fundación Paideia Galiza
Fundación Botín	Fundación Rafael del Pino
Fundación Carmen Pardo-Valcarce	Fundación Ramón Areces
Fundación Eduarda Justo	Fundación Roviralta
Fundación Eduardo Barrios	Fundación Tomás Pascual y Pilar Gómez-Cuétara
Fundación Germán Sánchez Ruipérez	Fundación Universitaria Oriol Urquijo
Fundación Hortensia Herrero	

Contactos



Jesús Díaz de la Hoz
Presidente de la Fundación PwC
jesus.diaz.de.la.hoz@es.pwc.com



Marta Colomina
Directora General de la Fundación PwC
marta.colomina@es.pwc.com







El propósito de PwC es generar confianza en la sociedad y resolver problemas importantes. Somos una red de firmas presente en 157 países con más de 208.000 profesionales comprometidos en ofrecer servicios de calidad en auditoría, asesoramiento fiscal y legal, consultoría y transacciones. Cuéntanos qué te preocupa y descubre cómo podemos ayudarte en www.pwc.es

2016 © Fundación PricewaterhouseCoopers. Todos los derechos reservados. "PwC" se refiere a Fundación PricewaterhouseCoopers, firma miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited; cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente.