

La **Reputación** en Fundaciones Corporativas

Estudio sobre los valores y atributos
reputacionales de las fundaciones
vinculadas a empresas

Fundación
MAPFRE

 **Fundación
ONCE**

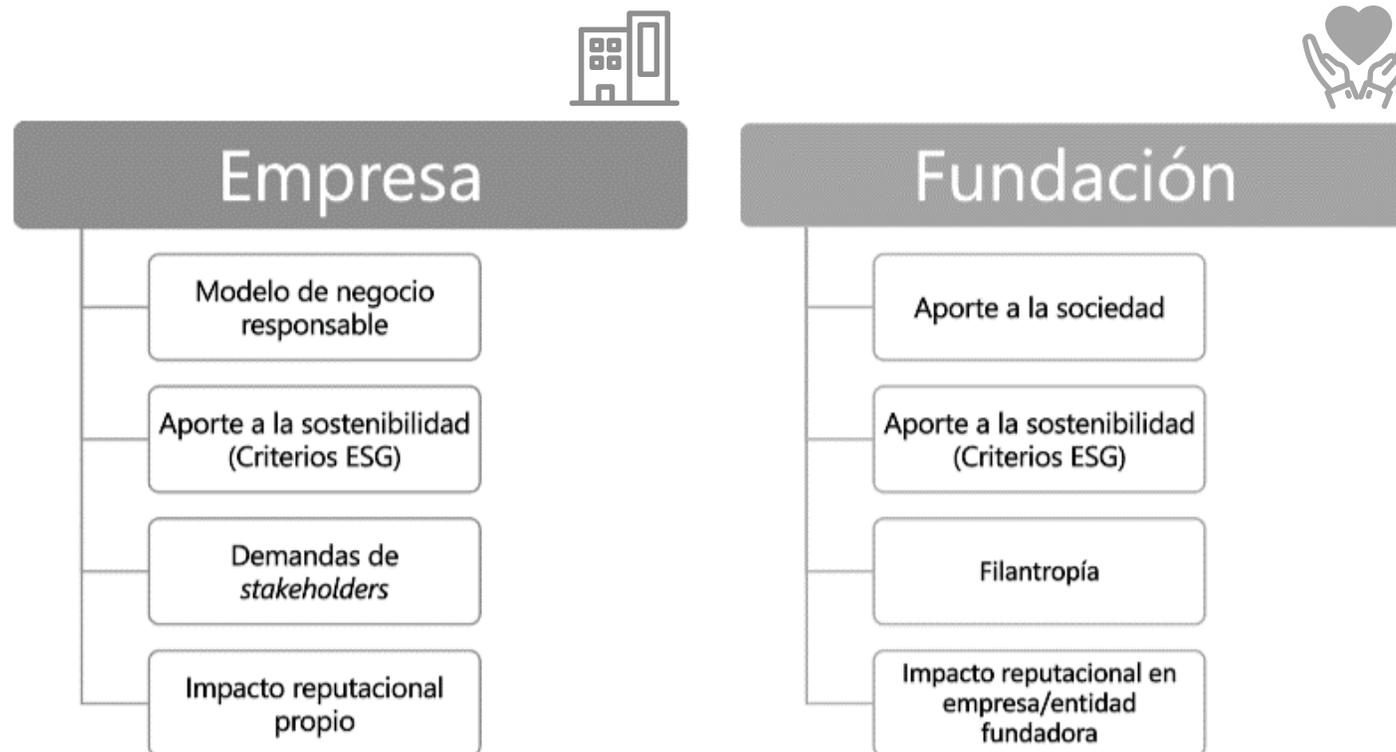
 **Santander**
Fundación

COLABORACIÓN


ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
FUNDACIONES

contexto

En un contexto global de creciente demanda de sostenibilidad, las **fundaciones corporativas** se han consolidado como actores esenciales. Sin embargo, se enfrentan a desafíos significativos en su percepción pública y en la claridad de su relación con sus empresas matrices, donde se diluye la línea entre lo que debe ser abordado como parte del modelo de negocio y lo que debe quedar en el ámbito de una fundación.



¿CÓMO ES VALORADO EL PAPEL QUE JUEGAN LAS FUNDACIONES EN ESTE ESCENARIO?



Objetivos de la investigación

Definir qué **VARIABLES** determinan la reputación de las fundaciones corporativas.

Establecer **CRITERIOS DE RECONOCIMIENTO** que permita medir el impacto de las fundaciones corporativas.

Elaborar un **REPERTORIO DE BUENAS PRÁCTICAS** reconocidas entre las fundaciones corporativas.

Determinar el nivel de **ALINEAMIENTO ENTRE EL PROPÓSITO DE UNA FUNDACIÓN CORPORATIVA Y EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA** a la que está unida y/o con la que comparte marca.

Aportar una **METODOLOGÍA PROFESIONAL** contrastada que permita a las fundaciones corporativas construir su reputación de forma estratégica y alineada a sus objetivos.

metodología de la investigación

LA REPUTACIÓN DE LAS FUNDACIONES CORPORATIVAS

1



ANÁLISIS DE GABINETE

Para tener una perspectiva global del sector y establecer los puntos de partida.

2



INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA

Fecha de consulta:
24 de mayo al 12 de julio, 2024.
Muestra: 42 directivos de fundaciones.

3



ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Fecha de consulta: 27 de febrero al 21 de marzo, 2024. **Muestra:** 54 líderes expertos. Público Altamente Informado (PAI).

¿Cómo definimos las fundaciones corporativas?

Principales características y concepto



Establecidas por una empresa



Organizaciones privadas sin fin de lucro



Orientadas a atender y a beneficiar a la sociedad y a colectivos de personas



Vínculos con la empresa



Independencia legal



Contar con fuente importante de sus ingresos proveniente de la empresa con la que tiene relación

“Organización sin ánimo de lucro
cuya actividad está orientada a
favorecer a la sociedad o a
colectivos concretos dentro de ella,
con un **patrimonio creado o**
vinculado directamente a una
empresa, con la que mantiene
vínculos o incluso comparte nombre y
marca, aunque es legalmente
independiente de ella.”

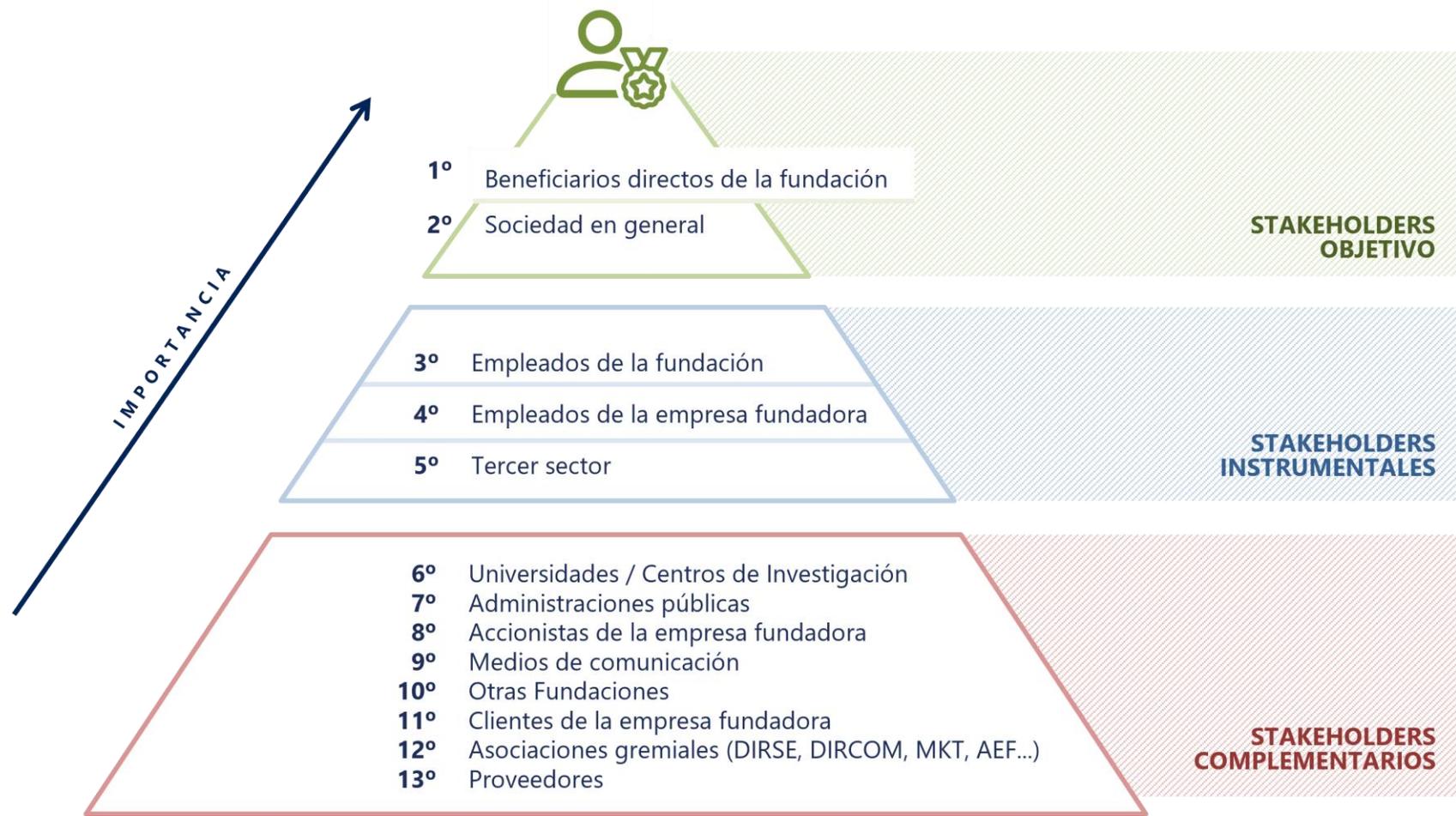
Propuesta de Villafañe | a Roman company

MIRADA INTERNA DE LAS FUNDACIONES CORPORATIVAS



¿Cuáles son los *stakeholders* principales de las fundaciones corporativas?

Jerarquización según importancia



Colectivos que reciben de manera inmediata y tangible los **beneficios de las actividades de la fundación**. El éxito de la fundación se mide en gran parte por el impacto positivo que logra en este grupo.

La implicación de este grupo es crucial para el **funcionamiento interno y externo de la fundación**, ya que influyen en la implementación de las acciones y la consecución de los objetivos planteados.

Este grupo aporta **apoyo externo, legitimidad, recursos, conocimiento y/o visibilidad**, ayudando a la fundación a ampliar su alcance e influencia, aunque no son el objetivo directo de sus acciones.

¿Cuáles son los principales valores reputacionales de las fundaciones corporativas?

JERARQUIZACIÓN DE VALORES REPUTACIONES A PARTIR DE POSICIONES MEDIAS



Aspecto relevante porque **impacta en la credibilidad** de estas organizaciones, ayuda a generar confianza y a promover un mejor conocimiento del sector.

Legítima a la entidad, la garantía del cumplimiento, la excelencia en la gestión y apuntala la autonomía. Destierra cualquier sombra de instrumentalización por parte de las empresas.

Valor crucial para **evaluar y comprender el efecto positivo** que tienen en la sociedad y, además, para realizar una correcta planificación estratégica.

Dar **visibilidad a la labor de las fundaciones corporativas** es importante para maximizar el impacto positivo de las iniciativas, fortalecer la confianza y el apoyo de los *stakeholders* y atraer mayores recursos.

Palanca que **permite fortalecer la gestión de las fundaciones corporativas**, minimizar costes, abrir nuevas oportunidades. No obstante, aunque se menciona como importante, no se percibe como determinante para su funcionamiento.

TRANSPARENCIA, el valor de mayor importancia

1º

TRANSPARENCIA
(8,51)

Aspecto relevante porque impacta en la credibilidad de estas organizaciones, ayuda a generar confianza y a promover un mejor conocimiento del sector.

ATRIBUTOS

Coefficiente de importancia*

	ATRIBUTOS	Coefficiente de importancia*
1º	Transparencia financiera	22
2º	Diálogo con grupos de interés	21
3º	Rendición y publicación de cuentas	19

*Coeficiente en base 100 calculado a partir de la selección y orden de importancia otorgado por los encuestados.

Nivel de reporte en el
ÓRGANO DE GOBIERNO

71%

19%

10%

■ Reporta al Patronato ■ Reporta al Patronato + Empresa fundadora

■ Reporta a cargos directivos de empresa fundadora

28%

de las fundaciones **NO TIENEN SUS CUENTAS PUBLICADAS** en la web.

23%

publica memorias anuales **NO VERIFICADAS POR TERCEROS**.

30%

COMPATIBILIZA SU CARGO EN LA FUNDACIÓN con una posición directiva en la empresa fundadora.

66%

realiza **AUDITORÍAS SIMILARES A LA EMPRESA FUNDADORA**.

43%

cuenta con **MEMORIAS ANUALES AUDITADAS EXTERNAMENTE**.

El rigor de la **GOBERNANZA** garantiza autonomía y legitimidad

2°

EL RIGOR DE LA GOBERNANZA
(8,49)

Legítima a la entidad, la garantía del cumplimiento, la excelencia en la gestión y apuntala la autonomía. Destierra cualquier sombra de instrumentalización por parte de las empresas.

Composición de la ORGANIZACIÓN de las fundaciones

La mayor parte de las fundaciones tienen una **independencia plena** respecto a la empresa, contando con una **estructura clásica** con órganos de apoyo, encargados de brindar el soporte administrativo o logístico (Finanzas, RRHH, IT, etc.).

Dentro de los criterios para establecer una **gobernanza de claridad** está la existencia de un **CÓDIGO DE BUEN GOBIERNO** que sea público.

ATRIBUTOS

Coefficiente de importancia*

	ATRIBUTOS	Coefficiente de importancia*
1°	Integridad (no instrumentalización de la fundación)	27
2°	Renuncia al lucro directo e indirecto	13
3°	Imparcialidad de las decisiones	12
4°	Prevención de conflictos de interés	9

*Coefficiente en base 100 calculado a partir de la selección y orden de importancia otorgado por los encuestados.

90%

10%

■ Estructura clásica ■ No cuentan con estructura organizacional formal/se gestionan con soporte de la empresa

69% cuenta con un **CODIGO DE BUEN GOBIERNO**.
vs. **31%** que NO

IMPACTO de la actividad, para entender su contribución

3º

IMPACTO DE LA ACTIVIDAD
(7,91)

Valor crucial para evaluar y comprender el efecto positivo que tienen en la sociedad y, además, para realizar una correcta planificación estratégica.



ATRIBUTOS

Coefficiente de importancia*

	ATRIBUTOS	Coefficiente de importancia*
1º	Contribución a la sociedad	32
2º	Contribución a la cadena de valor de la empresa	19
3º	Eficiencia	18
4º	Optimización de recursos	17
5º	Medición de impacto social generado	16
6º	Colaboración público-privada	15

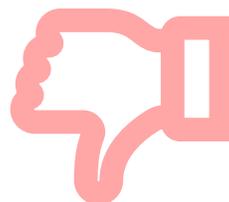
*Coeficiente en base 100 calculado a partir de la selección y orden de importancia otorgado por los encuestados.

Principales vías de MEDICIÓN DE IMPACTO



74% realiza algún tipo de MEDICIÓN DE IMPACTO

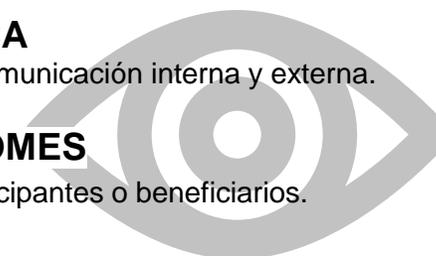
vs. **26%** que NO



Los **criterios más usados** para la **MEDICIÓN DE IMPACTO** son

46% VISIBILIDAD MEDIÁTICA
medición de las acciones de comunicación interna y externa.

37% RESULTADOS / OUTCOMES
cambios generados en los participantes o beneficiarios.



VISIBILIDAD para poner en valor su trabajo

4°

VISIBILIDAD DE LA
LABOR DE LAS
FUNDACIONES
(7,74)

Dar visibilidad a la labor de las fundaciones corporativas es importante para maximizar el impacto positivo de las iniciativas, fortalecer la confianza y el apoyo de los *stakeholders* y atraer mayores recursos.

ATRIBUTOS

Coeficiente de importancia*

	ATRIBUTOS	Coeficiente de importancia*
1°	La reputación de la empresa/corporación fundadora	34
2°	Comunicación eficaz	22

*Coeficiente en base 100 calculado a partir de la selección y orden de importancia otorgado por los encuestados.

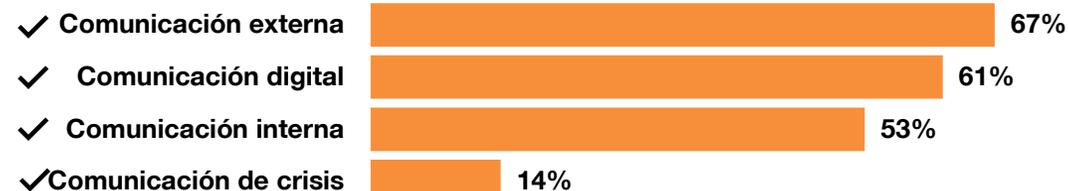


No cuenta con un
PLAN DE
COMUNICACIÓN



67%

cuenta con un **PLAN DE COMUNICACIÓN** que integra...



plantean **NIVELES SATISFACTORIOS** CON LA **GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN** que se realiza en sus fundaciones.

INNOVACIÓN secundaria pero no prescindible

5°

INNOVACIÓN DE
LA ACTIVIDAD
(7,29)

Palanca que permite fortalecer la gestión de las fundaciones corporativas, minimizar costes, abrir nuevas oportunidades. No obstante, aunque se menciona como importante, no se percibe como determinante para su funcionamiento.

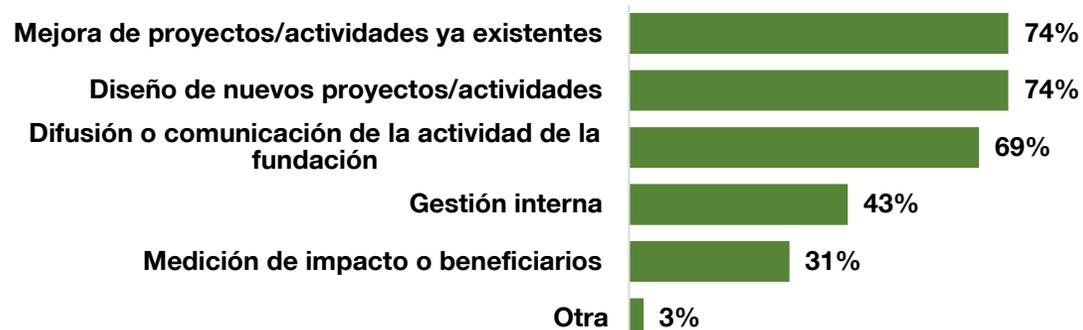
ATRIBUTOS

Coefficiente de
importancia*

	ATRIBUTOS	Coefficiente de importancia*
1°	Identificación de necesidades sociales	25
2°	Alianzas	22
3°	Investigación	13

*Coeficiente en base 100 calculado a partir de la selección y orden de importancia otorgado por los encuestados.

La **INNOVACIÓN** se revela como una herramienta eficaz para **minimizar costes** y descubrir **nuevas oportunidades de crecimiento**, pero **¿PARA QUÉ INNOVAN LAS FUNDACIONES?**



64%

indica que la **INNOVACIÓN** tiene **MUCHA O BASTANTE IMPORTANCIA** dentro de la organización

vs. **12%** para el cual tiene **POCA O MUY POCA**

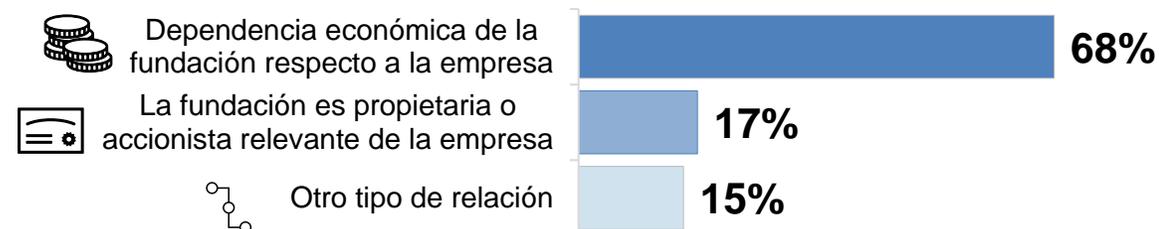


el 24% le otorga una **importancia regular**

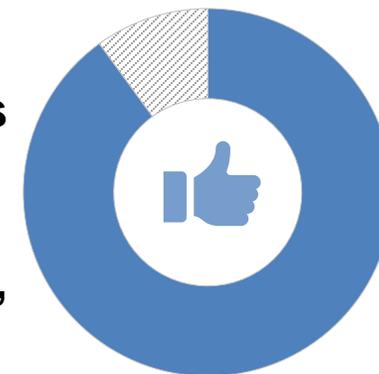
Criterios válidos para la comprensión y la medición reputacional en las fundaciones.

Aspectos estratégicos

Al analizar el tipo de relación empresa-fundación se presentan dos escenarios...



El **90%** de las fundaciones corporativas tienen formuladas una visión, misión, valores o propósito propios



¿Debe existir alineamiento de estrategia y objetivos entre fundación y compañía

SÍ: Tienen que estar alineados para lograr mayor impacto y visibilidad.



Las dos opciones son válidas: alineación de objetivos o completa independencia



NO: las fundaciones deben tener estrategias y objetivos propios



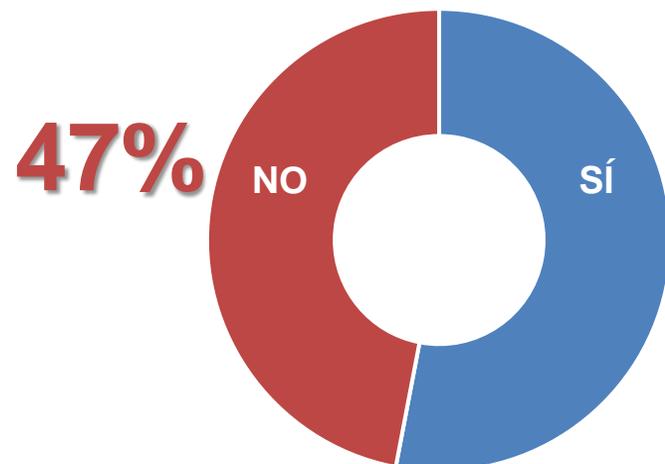
55%

26%

19%

Focos estratégicos

Inclusión de personas con discapacidad



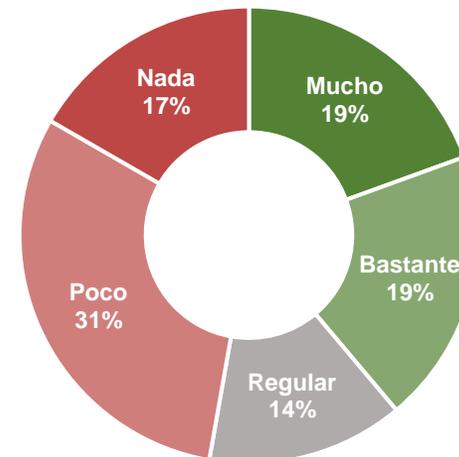
53%

tiene **políticas de inclusión** de diversidad de personas con discapacidad

4 LÍNEA DE ACCIÓN principales para facilitar la inclusión social:

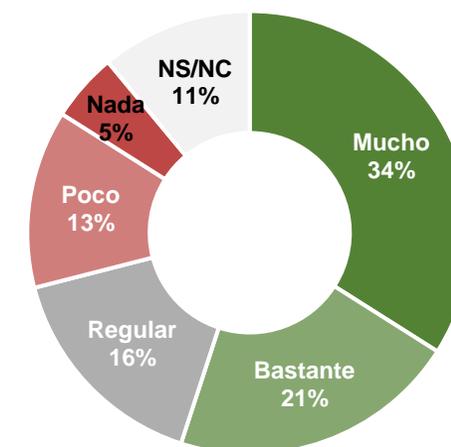
- **Apoyo a entidades**
- **Integración laboral**
- **Formación para empleabilidad**
- **Medidas para accesibilidad**

Lucha contra el cambio climático



EN LA ACTUALIDAD todavía **no es una prioridad** para la mayor parte de las fundaciones corporativas

PERO SÍ SE PREVÉ QUE SEA CLAVE EN EL FUTURO para más de la mitad por el impacto que tendrá en las **comunidades locales** y por los **cambios regulatorios**



MIRADA EXTERNA: PÚBLICO ALTAMENTE INFORMADO (PAI)



¿Cómo ven los expertos del PAI los valores reputacionales de las fundaciones corporativas?

JERARQUIZACIÓN DE VALORES REPUTACIONALES A PARTIR DE



Por una parte, están aquellos panelistas que tienen claro que las fundaciones, en general, son transparentes en cuanto a sus operaciones y uso de fondos. Otros perciben que la mayoría del sector todavía es poco transparente.

Sector semioculto, casi sin visibilidad en la sociedad. Las fundaciones corporativas deben actuar de faro de esta tendencia, más aún, considerando que existe un vínculo estrecho sobre la visibilidad de su trabajo y la construcción de reputación.

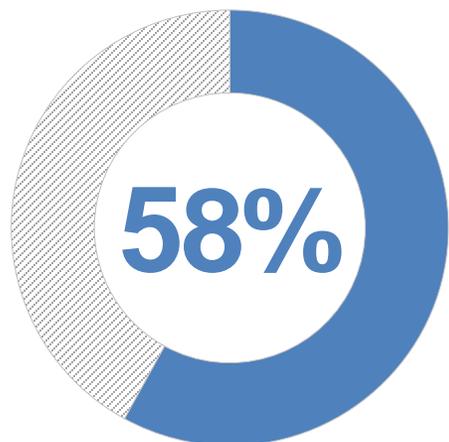
La medición de impacto en proyectos sociales todavía es muy superficial. La correcta medición del impacto de las fundaciones suele ser una asignatura pendiente en muchas de ellas.

La gobernanza de las fundaciones debe estar alineada con la gestión del gobierno corporativo de las empresas a las que están unidas y, de tal manera, tener los mismos criterios de transparencia y ética, así como una buena gestión de los recursos.

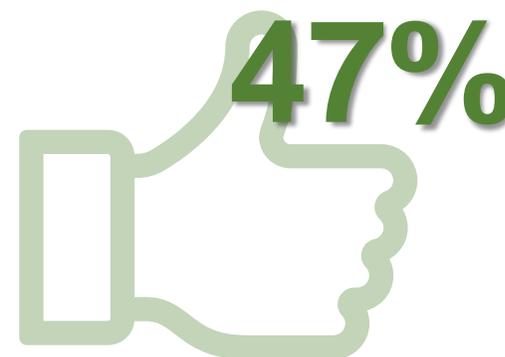
La importancia de la innovación sobre la reputación va a depender del tipo de fundación y de los fines que persiga. En el medio y largo plazo necesitarán buscar soluciones innovadoras para los problemas que vayan surgiendo o tendrán que encontrar vías para adaptarse a los cambios sociales.

Alineación estratégica por coherencia y perspectiva de futuro

Las fundaciones aportan reputación y legitimación ante la sociedad

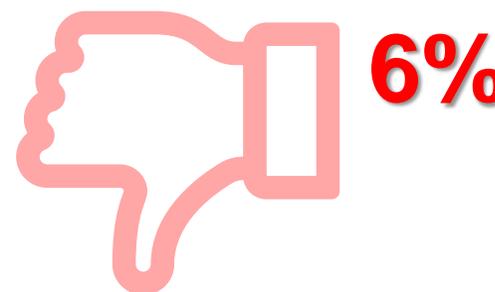


de los expertos sostiene que **empresa y fundación deben estar alineadas**



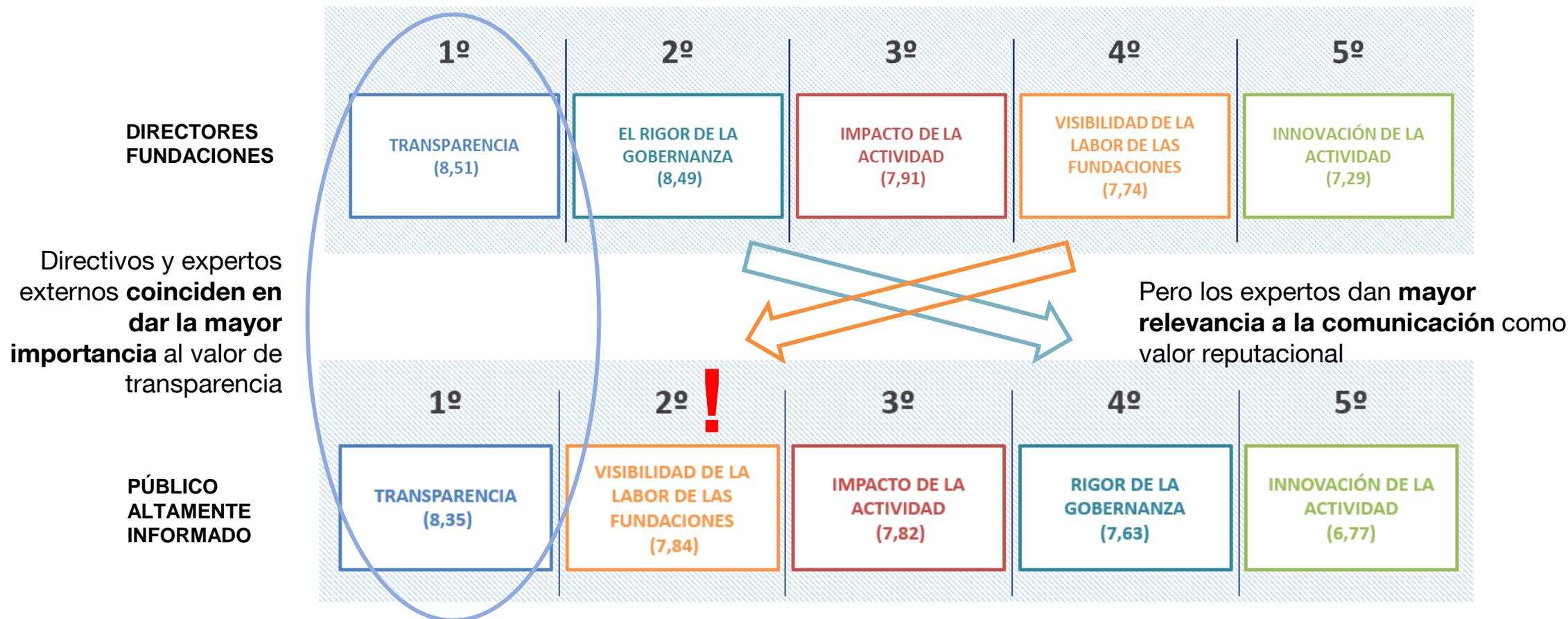
considera que la **transferencia de reputación, mejora de la relación** con grupos de interés y **legitimación** son las aportaciones más evidentes de las fundaciones corporativas

Compartir el **MISMO NOMBRE** significa que para los públicos son un mismo ente, por eso, hay un **RETO DE ALINEAMIENTO** entre estrategias y objetivos de ambas entidades



señala **posibles efectos negativos** en la reputación si se considera *socialwashing* o genera beneficios fiscales

Gap entre visión interna y percepción externa de los valores reputaciones de las fundaciones corporativas

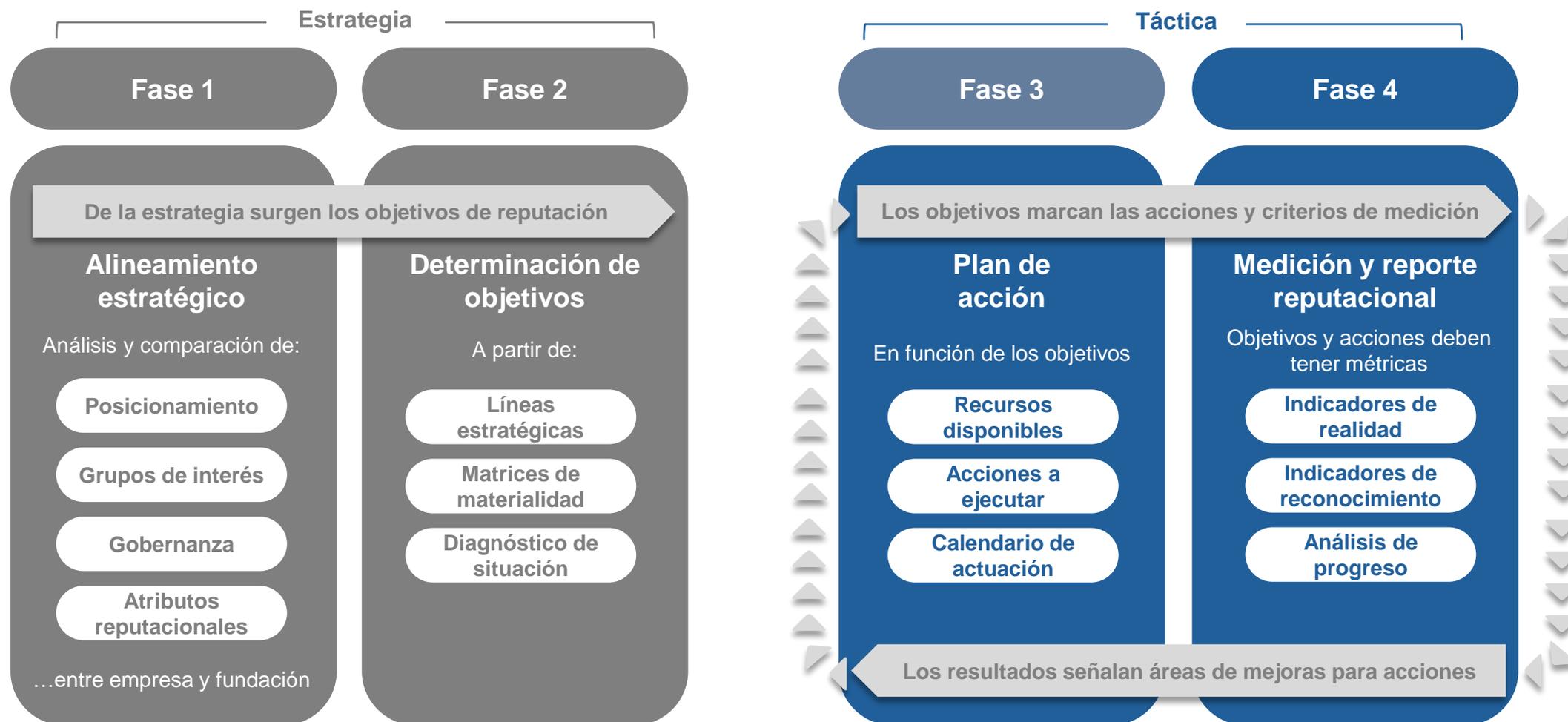


PROPUESTA DE METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN REPUTACIONAL



Una metodología en 4 fases

La medición y reporte ayudan a tener un proceso de mejora continua



DE CARA AL FUTURO





LA REPUTACIÓN DE LAS FUNDACIONES CORPORATIVAS, DEL **ANÁLISIS** DE 2024 A LA **PRIORIZACIÓN** EN 2025

Jerarquizar las variables y atributos de reputación para determinar las prioridades a las que se enfrentan las fundaciones corporativas.

Evaluar el cumplimiento de los valores e indicadores de reputación de las fundaciones en España.

Realizar el **contraste de realidad - reconocimiento** para identificar el gap reputacional que existe en la actualidad en España.

Identificar *best practices* por valor a nivel nacional e internacional.

Indagar en las **necesidades y demandas actuales** del público objetivo mediante una encuesta a sociedad general.



villafañe | a roman
company

La Reputación
en Fundaciones Corporativas

Septiembre 2024