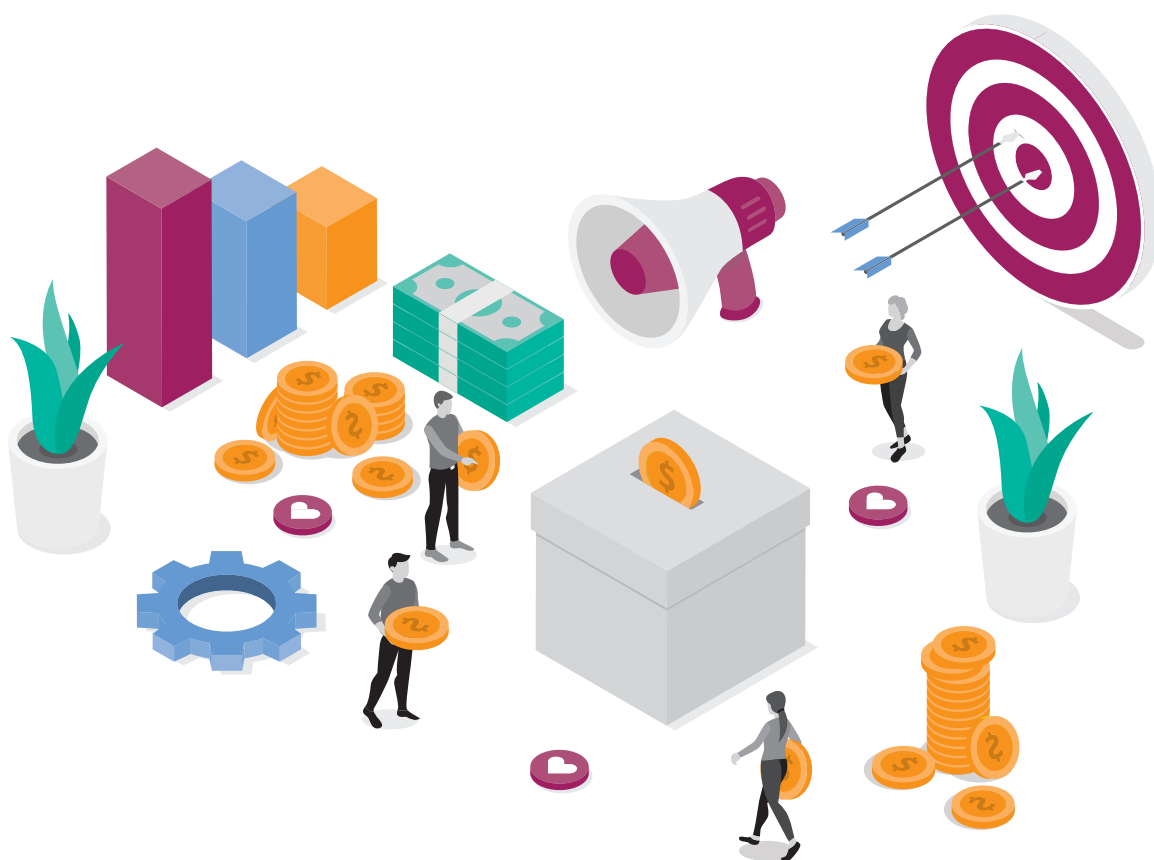


# ¿Es la fundación corporativa el mejor modelo de inversión social?

## PROS Y CONTRAS

DE CONSTITUIR LA FUNDACIÓN EMPRESARIAL EN EL CONTEXTO PRESENTE





# ¿Es la fundación corporativa el mejor modelo de inversión social?

## **PROS Y CONTRAS**

DE CONSTITUIR LA FUNDACIÓN EMPRESARIAL  
EN EL CONTEXTO PRESENTE

## **AUTORES**

**Javier García Moritán** (GDFE)

*Con la colaboración de*

**Gustavo Curcio** (ASOCIATIVA)

Agradecemos especialmente a las personas que lideran las empresas y fundaciones socias del GDFE por aportar sus testimonios para la elaboración de este documento.

# INTRODUCCIÓN

Hasta hace un abrir y cerrar de ojos las fundaciones empresariales parecían ser la huella de otro tiempo. No muy lejano, pero sí pasado. Representan la expresión más cabal de lo que fue el compromiso del sector privado con la sociedad, especialmente en el último tramo del siglo pasado y el primero de este. Y si bien muchas fundaciones continúan desarrollando una tarea ejemplar y a la vanguardia de la inversión social privada, ya hace más de un decenio que dejaron de proliferar.

Pero entonces, ¿cómo se explica la cantidad de consultas que venimos recibiendo en los últimos meses sobre la oportunidad o las ventajas de constituir una fundación empresarial **hoy**? Lo que inicialmente aparecía como una inquietud extemporánea, una rareza, en las puertas de 2021 y tras mantener decenas de reuniones con empresas (multinacionales, públicas y también pymes) sobre este tema, creemos definitivamente que **algo está sucediendo**.

Dejemos a la academia el análisis más profundo acerca de si este acontecimiento decanta finalmente en una tendencia contrastable y abordemos el fenómeno del *modelo fundacional* a ver si es capaz de responder a las motivaciones que vuelven a ponerlo de relieve.

Según un estudio de la Universidad de San Andrés<sup>1</sup>, el 58% de las fundaciones de empresas argentinas se constituyen entre 1990 y 2010, como manifestación de una serie de cambios socioeconómicos y culturales que experimentaba el país. Esos 20 años marcaron entonces el tiempo por excelencia de las fundaciones corporativas como el brazo filantrópico del sector privado.

Dicho ritmo de crecimiento se confirma –e incluso se acentúa– en el marco de la crisis económica, social y política de los años 2001 y 2002 que produce en la ciudadanía una serie de demandas inéditas de la que ninguna institución queda exenta y se exige un mayor compromiso social. Ahora bien, esa evolución en la curva pareciera haberse interrumpido considerablemente entre los años 2010 a 2017: según la misma fuente, en esos años solo nacieron cuatro nuevas organizaciones<sup>2</sup>.

1. BERGER, GABRIEL y ROITTER, MARIO. 2018. “Fundaciones Filantrópicas en la Argentina: perfil y prácticas institucionales”. Estudio. Colección de documentos del Centro de Innovación Social CIS-22. Universidad de San Andrés, Buenos Aires. Disponible en: <http://www.udesa.edu.ar/cis/publicaciones>

2. *Ibíd.*

Es testigo de este proceso nuestro GDFE, que nace en 1995 y que no siempre fue el “Grupo de Fundaciones y Empresas” que es hoy, sino el “Grupo de Fundaciones”. Debido a la abrupta discontinuidad en el nacimiento de nuevas fundaciones y teniendo en cuenta el modo en que las empresas asumieron su responsabilidad social, se tomó la decisión de abrirles a estas últimas las puertas de la asociación<sup>3</sup>. Hablamos de 2006.

Aunque 2020 no pueda considerarse en absoluto un año ordinario por la pandemia global, podemos dar cuenta de que incluso antes del coronavirus ya se habían dado manifestaciones favorables a un nuevo aflorar de la *fundación corporativa*. Dichas señales, que al comienzo sorprendían, nos llevan a asegurar que **estamos ante el síntoma de un movimiento de aceleración en la constitución de nuevas fundaciones**.

Para la elaboración de este trabajo **dialogamos con los referentes** de participación más activa en el GDFE. Indagamos su parecer, **tanto de aquellos que representan a las fundaciones como los de las empresas**. A los primeros les preguntamos por qué cuentan con la fundación de la empresa para llevar adelante el objeto social del grupo económico y no lo impulsan directamente desde la compañía, es decir, cuál es la justificación para sostener una entidad jurídica independiente; y a los ejecutivos de las empresas, si se habían cuestionado (ahora o en otro momento) acerca de crear la fundación y **por qué creen que –según su modelo institucional– no necesitan de una fundación** para cumplir sus objetivos de bien público. Y a todos, más allá del posicionamiento institucional que representan, cuál es **su opinión personal** en este contexto sobre los pros y contras de contar con una fundación.

Lo más interesante de los hallazgos y sin querer adelantarnos a las conclusiones, es que hay tantos matices en las respuestas como personas respondientes. Si bien a fin de cuentas podría cuantificarse quiénes prefieren un modelo u otro, la riqueza, creemos, se encuentra en los argumentos. ¡Y hay para todos los gustos!

**3.** Escribe ENRIQUE VALIENTE NOAILLES, presidente del por entonces “Grupo de Fundaciones”: “El GDF ha decidido abrir sus puertas invitando a integrarse a este espacio a las empresas que realizan acciones continuas y sistemáticas de inversión social privada, y que comparten íntegramente nuestros valores y finalidades. Creemos que, más allá de la naturaleza jurídica del inversor social, llegó la hora de articular en la Argentina a quienes comparten la idea de que la inversión social privada estratégica es un factor de transformación y desarrollo sustentable”. Reporte de actividades, GDF, 2006 [https://www.gdfe.org.ar/tipo\\_publicaciones/reportes-de-actividades/](https://www.gdfe.org.ar/tipo_publicaciones/reportes-de-actividades/)

Los testimonios vertidos en este documento se mantienen anónimos para garantizar un marco de diálogo abierto y sin condicionamientos. No obstante, el lector verá que para cada una de las secciones recurrimos a citas literales, solo que preferimos resguardar quién las dice. Es importante mencionar que, si bien es inevitable el sesgo personal, los autores de este trabajo no buscamos confirmar una inclinación particular de nuestro agrado, ¡pues no la hay! No hay una preferencia *a priori*. Así que esperamos que el documento sea una fiel y equilibrada expresión de la visión de los miembros del GDFE, cuya composición actual está dada en un 57% por fundaciones (principalmente corporativas) y un poco más del 42% de empresas.

Aprovecho para agradecer en nombre de todo el equipo del GDFE a quienes dispusieron de su tiempo y conocimientos para compartirnos su mirada. Esperamos que sus visiones aparezcan bien representadas (¡qué desafío!) y nos permitan expandir horizontes creativos para potenciar las capacidades de la inversión privada.

Otro agradecimiento especial para Gustavo Curcio, quien realizó una importante colaboración para este trabajo, sobre todo en las apreciaciones de *expertise* jurídica. Profesional idóneo y comprometido, valoramos su rol al frente de Asociactiva, desde donde apoya a cientos de organizaciones en su gestión. Ha sido un verdadero placer colaborar en este proyecto.

Y por último agradecemos al lector su inclinación hacia el bien público. Quien llegó hasta acá es porque lo mueve la búsqueda por encontrar la mejor manera de hacer inversión social. Sea muy bienvenido y sepa que estas páginas fueron escritas con sincera vocación.

**Javier García Moritán**  
Director ejecutivo, GDFE



# ¿ES LA FUNDACIÓN CORPORATIVA EL MEJOR MODELO DE INVERSIÓN SOCIAL?

La constitución formal de fundaciones empresarias o corporativas es un fenómeno extendido en la Argentina y el mundo. Son numerosas las empresas multinacionales y pymes que han decidido canalizar su compromiso social a través de estas estructuras jurídicas. Ahora bien, ¿conviene crear la fundación de la empresa? Sería muy presuntuoso ofrecer una respuesta unívoca, pues la misma dependerá de una serie de variables que aquí analizaremos. Los pros y los contras.

---

Lo primero que merece ser dicho es que una empresa *no necesita* tener constituida una fundación para ejercer su compromiso con la comunidad, realizar inversión social privada o implementar programas en materia de educación, salud, cultura, desarrollo local u otro.

---

Muchos consideran que ha llegado el tiempo de incorporar la mirada de bien público desde la misma compañía y dotar al negocio de las cualidades que se necesitan cada vez más para lograr impactos positivos en la sociedad. Y muchos otros creen que, para ese objetivo, no hay mejor medio que constituir una estructura independiente cuyo propósito social no se supedita a los vaivenes y los tiempos de la actividad lucrativa.

## Una mayor autonomía

En primer lugar, contar con una fundación corporativa permite una autonomía relativa a la hora de llevar adelante su misión. Y este es uno de los aspectos que más aparecen a la hora de conversar con directores ejecutivos y referentes de fundaciones.

En términos jurídicos se trata de una entidad distinta a la de la empresa, con sus propias autoridades (que pueden coincidir o no con la titularidad o gerencia de la empresa), pero también lo es en materia de gestión. Dicha autonomía puede conferirle a la fundación un propósito social –que en muchos casos viene de la visión de sus fundadores– de invertir en el desarrollo de una agenda específica como ser niñez y derechos, empleabilidad de jóvenes o capacitación docente, por ejemplo, y se dota a la fundación de los recursos y estructura que necesita para ese fin.

¿Por qué no hacerlo también desde la empresa? Con total legitimidad podría definirse una política de RSE en esta dirección. No obstante, en algunas oportunidades la misma idea de sostenibilidad presenta un desafío a esta visión. Claro, la gestión corporativa de sostenibilidad lleva a la empresa a que antes de comprometerse con un foco de actuación delimitado deba gestionar primero sus propios impactos, en todos los niveles. Por tanto, su trabajo irá más vinculado a aspectos inescindibles del negocio (básicamente los efectos que la actividad genera en diferentes públicos), desde los cuales, además, eficientizará su contribución a la sociedad.

De allí que el axioma de “la responsabilidad social alineada al negocio” cobra fuerza: se aprovechan mejor los recursos, se contribuye desde una expertise que ya se posee y converge la forma en que la organización gana dinero y aporta valor a la sociedad. La convergencia total sería el ideal que muchos líderes globales señalan como el sendero para un capitalismo más humano: la virtud de **generar beneficios, en todas sus acepciones**.

Ahora bien, volvamos al concepto de autonomía que tiene la fundación por sobre la empresa. Esta última, decíamos, por más foco que elija como respuesta a las necesidades sociales, está obligada –en el sentido de la responsabilidad social– a impulsar primero la vinculación con sus públicos de interés y atender sus expectativas. La fundación, por su parte, responde primero a su misión. Si tiene el propósito de luchar contra la deserción escolar de niños en un territorio dado, aunque responda a una demanda real de ciudadanía, su decisión de invertir en esa agenda es más proactiva que reactiva.



En otras palabras, la fundación está institucionalmente concebida para la autonomía en materia de inversión social. Por tanto, si comprendemos a la empresa como *obligada* por sus *stakeholders*, la obligación de la fundación vendría fundamentalmente de un imperativo ético voluntariamente aceptado:

---

la fundación nace *motu proprio* para hacer frente a una necesidad. De allí que podríamos señalar como motivación que “lo que es la *exigencia externa* para la empresa, lo es la *autoexigencia* para la fundación”<sup>4</sup>.

---

Una directora ejecutiva de una fundación señala: “El mayor beneficio es la autonomía para gestionar. No le tengo que rendir cuentas más que al consejo y en este caso es un consejo con enorme vocación social. Tengo total independencia de la empresa”.

A la autonomía, además de considerar sus aspectos jurídicos, presupuestarios y de gestión, podríamos sumarle también el riesgo. Un testimonio del mundo del *consumo masivo* señala que “desde la fundación buscamos proyectos, los incubamos y aceleramos para que después los tome alguna marca. La oportunidad acá para la fundación es que en general, el negocio no tiene tiempo y nosotros nos dedicamos a incorporarle la mirada social”.

4. Cuando hablamos de la *exigencia externa* para la empresa, tomamos en consideración las demandas de sus públicos de interés, que a excepción de “empleados”, responden mayoritariamente a un “afuera”: desde las comunidades y organizaciones de la sociedad civil, hasta los clientes, consumidores y proveedores, las autoridades y entes reguladores, los medios de comunicación, otras empresas e incluso el ambiente (considerado muchas veces un *stakeholder*), son públicos externos. Y en cuanto al público interno, por más parte de la compañía que pueda ser (o pueda identificarse un empleado con la empresa en la que trabaja) no deja de expresar sus expectativas e inquietudes a “la empresa”, a la “alta dirección” o a sus accionistas, en última instancia, como un agente que también exige respuestas. Históricamente las fundaciones empresariales fueron concebidas como el brazo filantrópico del grupo económico, que estaba mejor preparado para cumplir un rol social y tanto su visión, como su funcionamiento, responden a la visión de sus fundadores. Incluso en estos tiempos en que vuelve a aflorar una tendencia favorable a la constitución de fundaciones corporativas, este deseo, esta inquietud, nace desde el mismo seno de la estrategia corporativa.

## La vinculación al negocio

Por lo expresado hasta aquí, cabe señalar que la agenda de la fundación tiene una vinculación muchas veces indirecta con el corazón de la actividad corporativa. Y en esto también radica su autonomía relativa. *“La fundación con un objeto social específico no cambia fácilmente porque cambie la estrategia del negocio”.*

---

En ocasiones, cuando los aspectos sociales de la empresa son manejados desde un área que lidera otros temas, ya sea *marketing* (en su versión más comercial), recursos humanos (con foco indelegable en el público interno), relaciones institucionales, prensa o asuntos públicos (atentos a la reputación corporativa) o los aspectos regulatorios (para incidir en políticas públicas favorables) puede afectar el cumplimiento de sus objetivos. Esta realidad genera con frecuencia dilaciones, ya que habitualmente aparecen temas más urgentes y son asiduas, asimismo, las limitaciones operativas y presupuestarias que restringen la inversión social.

---

Ahora bien, independientemente de las líneas a través de las cuales se haga finalmente la inversión social privada, hay públicos de interés puntuales, tal es el caso de los actores de la comunidad, que se inclinan más por vincularse con la corporación a través de una fundación. Dicha fundación (por más empresarial que sea) no deja de ser una organización de la sociedad civil, cuyo objeto involucra el mejoramiento de la calidad de vida de colectivos vulnerables. Por ese motivo, al constituirse una fundación corporativa, se forja una nueva organización de la sociedad civil, que pasa a ser un par más: *“Es natural y automático relacionar a una fundación con ‘lo social’; no es tan natural ni automático en el caso de una empresa”.*

Y este argumento no se sostiene exclusivamente por el tipo de persona jurídica que distingue una sociedad anónima de una asociación civil o una fundación. Al peso simbólico de lo gestual, se le suma el hecho fáctico e irreductible que implica constituir una fundación de inversión social en materia de tiempos, recursos y burocracias. Esta acción puede ser leída como aquella que tiene el compromiso de perdurar. “*Montar y desmontar una fundación no es gratis*”, señala un ejecutivo.

### **La oportunidad de recibir financiación**

En términos de financiación de proyectos y en algunos casos también de estructura, las fundaciones –aún las empresariales— pueden acceder a fondos de organismos nacionales e internacionales, públicos o privados, para hacer frente a sus desafíos. Se trate de concursos, subsidios o apoyos técnicos, existen instrumentos promovidos por entes multilaterales y otros organismos de cooperación internacional, que fondean las acciones de las fundaciones. De hecho, hay fundaciones de empresas que financian la mayor parte de su presupuesto haciendo uso de estas herramientas. Y en cuanto a la transparencia, como señala un referente, “desde la fundación es mucho más sencillo manejar fondos de terceros”.

A su vez, y si bien es menos frecuente, también existen modelos de fundaciones corporativas cuya *expertise* temática o territorial se desarrolla hasta tal punto que incluso reciben fondos de empresas, es decir, no solo de la empresa madre o del grupo económico que las contiene, sino también de otras compañías que apuestan a su gestión social.

### **Cómo juegan los aspectos reputacionales**

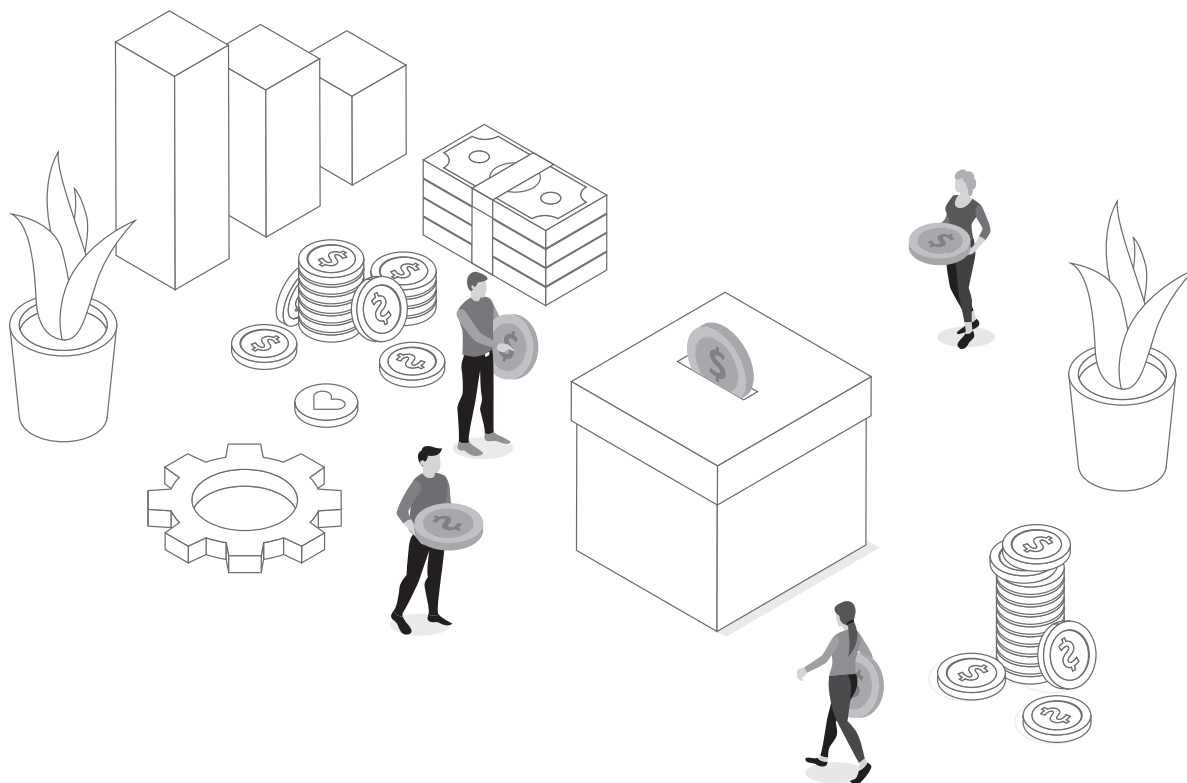
Las personas jurídicas y también las personas humanas cuidan su reputación. Obtener un rédito por la confianza que una entidad genera, por mantener una coherencia de principios o por sostener en hechos lo que declama en discursos institucionales, es un objetivo que no solo es noble, sino también aspiracional.

Muchos de los líderes aseveran que tener el significativo “fundación” por delante de la marca tiene un impacto comunicacional positivo mucho más profundo que el que pudiera lograrse desde un área de RSE o sustentabilidad. Asimismo, hay quienes señalan que incluso la fundación “humaniza la marca” y favorece un entendimiento de las problemáticas sociales de forma más cercana (“como un intermediador que acerca la misión y la visión de la empresa a las comunidades”). Esto es posible, entre otras cosas, porque las fundaciones crean equipos de profesionales altamente calificados en materia de ciencias sociales y de las temáticas que impulsan.

“La fundación –sostiene un referente– le abre una puerta a la empresa sin ser la empresa. Hay ámbitos de mucha vulnerabilidad social donde es mejor intervenir desde la fundación, como así también muchas veces en la relación con el gobierno”. De igual modo, señala otro testimonio: “Es un canal que no está contaminado ni con el servicio ni con el producto”.

Por este motivo resulta atractivo realizar la gestión social desde la fundación también en términos de ética y *compliance*. Involucrarse en problemáticas sociales o con algunos públicos de interés en particular puede tener implicancias que son más fáciles de sortear desde la fundación, por el simple hecho de tender a un objeto social como su razón de ser. Sin ir más lejos, en programas de articulación público-privada, de acuerdo con políticas internas de las empresas, suele haber restricciones a la hora de llevar adelante reuniones con funcionarios públicos.

Por último, además del valor reputacional, hay testimonios favorables en orden a la incidencia que la fundación puede lograr ante autoridades públicas. Nos referimos a casos en los que la gestión sostenida y eficaz de la fundación sobre una agenda puntual ha permitido obtener aprobaciones o habilitaciones regulatorias para fines comerciales de la empresa.



## ¿Es la desgravación impositiva un beneficio?

En la Argentina existe una enorme limitación a los incentivos fiscales y una baja cultura filantrópica que se refleja en la normativa. Actualmente, cuando un contribuyente (persona humana o empresa lucrativa), tiene la iniciativa de realizar una donación a una entidad civil, la capacidad de lograr una deducción de dicha donación es realmente baja, cuando no inexistente.

---

Recordemos que el sistema actual permite deducir hasta un “5 % de lo que durante un período fiscal deba la empresa pagar de impuesto a las ganancias”, pero que solo representa un porcentaje de la donación (es decir, no se puede deducir la donación completa) y solo a una serie de entidades con objetos específicos determinados por la propia Ley del Impuesto a las Ganancias (Artículo 81, Inc. C).

---

En otras palabras, el sistema es excesivamente restrictivo a la hora de incentivar contribuciones para el bien público. Así y todo, cabe mencionar que en este tiempo son varios los proyectos de reforma que permitirían avizorar un cambio. En efecto, tanto los organismos de contralor como la Inspección General de Justicia (IGJ) y la Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP) han dictado resoluciones (más otras que tienen en carpeta) que vuelven “más amigable” el régimen jurídico, contable e impositivo para las organizaciones de la sociedad civil.

Muchos de estos resultados empiezan a darse como consecuencia de la gestión de incidencia promovida por colectivos de organizaciones, federaciones y redes. Se apunta a lograr cierto desahogo de sus obligaciones formales, con tendencia a la desburocratización, simplificación en los trámites y ampliación de los beneficios, tal es el caso de los incentivos fiscales que mencionamos antes.

Preliminarmente podemos decir que la capacidad para deducir podría aumentar al doble e idealmente al total de la donación. Este punto que actualmente está en la columna de los contras en el dilema sobre si crear o no la fundación empresaria, podría pasar prontamente a los pros. En el momento en que la capacidad para deducir aumente, resultará por demás motivante para una empresa crear su propia fundación.

## Sobre costos y burocracias

Debemos dedicar unas líneas a la cuestión de los costos, porque queda claro que el impacto económico de la creación de una fundación no es el mismo para una empresa multinacional que para una pyme. En efecto, es altamente probable que sea más económico delegar a un área o gerente la gestión de lo social que dar creación a una fundación, con los costos que ello implica, como por ejemplo el seguimiento del cumplimiento normativo o los recursos humanos a sostener. Y por supuesto no es la misma la facilidad que puede tener una multinacional en relación con una pyme dados los contextos de crisis económicas –y pandemia mediante– que han llevado a serias dificultades para sostenerse.

---

Uno de los contras sopesados por los protagonistas va por el lado de la formalización y trámites ante las autoridades competentes como la IGJ. Si bien hay consenso de que en épocas pasadas se tardaba más para constituir una fundación, hoy se la sigue viendo como una entidad no *aggiornada* a la dinámica que requieren las instituciones modernas y en especial las organizaciones de la sociedad civil, que tienen más trabas que incentivos para llevar adelante su trabajo.

---

A la lista de burocracias se suman la gestión y cumplimiento de actas, estatutos, auditorías y otros procedimientos legales y contables que generan costos: “Es más caro tener la fundación que un área de RSE”, señala una voz autorizada.

Y en términos de costos, para puntualizar, todo pareciera indicar que “la fundación tiene sentido cuando el volumen de las acciones de inversión social justifica la creación de un ente independiente”.

## La transversalidad del desarrollo sostenible

---

Quienes se mantienen firmes en la idea de que la fundación corporativa es un modelo de otro tiempo sostienen que la incorporación de políticas y áreas especializadas en RSE y sustentabilidad tienen el mérito de atravesar todas las áreas de la compañía.

---

Gracias a estas conquistas graduales, la responsabilidad de las empresas se fue formalizando desde su cadena de valor hasta la posventa y en la promoción del cuidado ambiental en todos los procesos, como así también de las personas involucradas en los mismos.

“La agenda que se puede hacer desde la fundación también se puede hacer desde la compañía y es mejor”, señala una directora corporativa. “Desde la empresa, además, se agrega valor y se empodera a los colaboradores al hacerlo desde adentro y no desde un órgano externo”, continúa.

Otra voz con largo recorrido en la gestión de sustentabilidad señala: “Para mí la responsabilidad de la empresa debe darse dentro la empresa”. Y menciona que al tiempo en que se integró la sustentabilidad a las agendas transversales del negocio, se fueron incorporando también los temas que llevaban las fundaciones. Entonces, cuando hay consensos sobre la primacía de *la gestión alineada al negocio*, “las fundaciones ya no generan un valor agregado tan distinto”, agrega.

## Conclusiones

---

Ahora bien, cuando la vocación social y el propósito de bien público va más allá de una gestión responsable de las operaciones y se desea erigir una estructura independiente para no abdicar en la causa frente a los cambios y coyunturas del negocio, reaparece la fundación como opción. En ese sentido, todo parecería indicar que más que competencia entre los modelos, lo que se da es una complementariedad virtuosa.

---

Así y todo, no podemos decir que no hay una fórmula correcta para resolver si conviene constituir una fundación. Ésta dependerá fundamentalmente del objetivo que se persiga. Es decir, si la envergadura de la acción social lo amerita, será una buena opción invertir proporcionalmente en estructura, *staff* y gastos administrativos de una entidad independiente.

En síntesis y como puede leerse en las páginas de este documento, la conveniencia de tener la fundación de la empresa dependerá de una serie de variables. Hasta aquí analizamos ventajas y desventajas desde la operación, lo administrativo, lo jurídico y lo reputacional. Recabamos las miradas más experimentadas provenientes de la gestión, tanto de fundaciones como de compañías e incluso advertimos que en el mismo seno del GDFE coexisten las perspectivas más antagónicas con argumentos igualmente válidos y razonables en una posición y otra.

Esto nos hace pensar, más allá de los sesgos que podamos tener los autores de este trabajo, que habrá que indagar en cada caso particular qué es lo que se busca y cuál es la mejor estrategia para cada objetivo. Ojalá los testimonios y análisis aquí vertidos sean una contribución significativa para un dilema central de la inversión social privada.



# PROS Y CONTRAS DE CONTAR CON UNA FUNDACIÓN CORPORATIVA EN 10 PUNTOS

## PROS

-  Permite una mayor autonomía de cara a la inversión social en múltiples dimensiones: jurídica, administrativa, gestión, tiempos, presupuesto y focos de inversión social.
-  **Preserva el objeto social de los vaivenes y coyunturas del negocio. No cambia porque cambie la estrategia del negocio.**
-  Favorece la agilidad en la toma de decisiones, evita dilaciones o que sus temas sean pospuestos por otros temas urgentes. Por esto tiene más capacidad operativa y de impacto.
-  Logra una mejor vinculación con las comunidades (y sus organizaciones) en general y con poblaciones vulnerables en particular. Humaniza la marca y acerca la misión y visión de la empresa a estos públicos. Presenta una voz autorizada en materia social, asimismo, en su relación con gobierno.
-  **Demuestra un compromiso simbólico y fáctico con el largo plazo: nadie constituye una fundación para desmontarla rápidamente.**
-  Puede recibir financiamiento de entidades públicas y privadas, nacionales e internacionales, como organismos multilaterales, de cooperación internacional o bien de otras compañías.
-  Mejora la reputación de la empresa.
-  Facilita, en términos de ética y *compliance*, la vinculación *multistakeholder*, especialmente con públicos sensibles para la corporación como pueden ser los funcionarios públicos.
-  **Le provee a la corporación oportunidades en materia comercial y regulatoria.**
-  Permite una ventaja impositiva, que, si bien actualmente es poco significativa, hay una agenda proclive a que esto cambie.

## CONTRAS

|    |   |   |
|----|---|---|
| 1  |    | Corre el riesgo de que la independencia jurídica de la gestión social sea considerada como una incapacidad de integrar la mirada de bien público a la gestión de la empresa.            |
| 2  |    | <b>Puede dar a entender que las fundaciones tienen el patrimonio o potestad de la inversión social privada, mientras que las empresas no van más allá del <i>business as usual</i>.</b> |
| 3  |    | Puede verse como un retroceso desde el punto de vista de aquellos que impulsan la agenda de integración de la sustentabilidad alineada al negocio.                                      |
| 4  |    | <b>Comprende burocracia: actas, estatutos, costos legales, contables y administrativos.</b>   |
| 5  |   | Exige lidiar con organismos no <i>aggiornados</i> a los tiempos y dinámicas que requiere el sector social.  |
| 6  |  | <b>Se circunscribe a un marco fiscal sin suficientes incentivos para una filantropía estratégica.</b>   |
| 7  |  | Puede ser más caro tener la fundación que llevar la gestión desde un área de la empresa.  |
| 8  |  | Aporta a la idea de que las fundaciones corporativas no han logrado liderar las agendas del sector privado en sus industrias o espacios de referencia.                                  |
| 9  |  | Se identifica su rol vinculado a una filantropía más bien asistencialista.  |
| 10 |  | Colabora con la creencia extendida de que las fundaciones empresariales son creadas para desgravar impuestos.   |



