

# ¿Ofrece retornos económicos la actividad de una Fundación corporativa a su matriz?

J. Andrés Domínguez-Gómez. Dpto. Sociología, Trabajo Social y Salud Pública. Universidad de Huelva. andres@uhu.es

2-2-2026

## Introducción.

Una petición de un compañero ha provocado una reflexión que reclama una hipótesis a contrastar. Dicha hipótesis quedaría establecida en la respuesta positiva a la pregunta del título, pero en la rápida revisión bibliográfica que había que realizar para responderla cabían diversos matices que he dejado aquí por escrito. De hecho, la pregunta ha motivado la necesidad de investigación adicional, fehaciente y con levantamiento de datos primarios. Con ella podría tenderse el puente más directo entre la nueva generación de gestores corporativos (cada vez más cerca de la fe en la sostenibilidad corporativa como valor y como necesidad) y la anterior generación (para la que la sostenibilidad empieza por el beneficio económico a corto plazo).

## ¿Ofrece retorno económico la actividad social de una empresa?

El 'clásico' de Porter y Kramer (2006) se instala en el **concepto de valor compartido**.

Parte de la idea de que la responsabilidad social corporativa (RSC) se ha gestionado históricamente como algo reactivo, periférico y desconectado de la estrategia central del negocio. Describen cómo muchas empresas entienden la RSC como un coste, una forma de “hacer el bien” para compensar impactos negativos, o como una respuesta táctica a presiones externas de grupos de interés y ONG. **Esta aproximación lleva a programas dispersos, difíciles de evaluar y con escaso impacto real** tanto sobre la sociedad como sobre la competitividad de la empresa.

Los autores sostienen que la dicotomía “negocio vs. sociedad” es falsa: **empresa y entorno social son interdependientes**. El rendimiento económico sostenible requiere de sociedades sanas (instituciones sólidas, capital humano, infraestructuras, medio ambiente), y, al mismo tiempo, el progreso social necesita empresas capaces de crear riqueza, empleo e innovación. A partir de esta interdependencia proponen una aproximación estratégica a la dimensión social de la empresa.

Esa interdependencia se basa en un doble sentido del impacto:

- Impactos **de dentro afuera**: la forma en que la cadena de valor de la empresa (producción, logística, marketing, recursos humanos, etc.) afecta a la sociedad. Aquí se incluyen impactos ambientales, laborales, sobre consumidores, comunidades locales, proveedores, etc. Una empresa puede generar efectos negativos (contaminación, precariedad, productos nocivos), neutros o positivos (empleo de calidad, productos útiles, innovación sostenible).
- Impactos **de fuera adentro**: las condiciones del entorno competitivo que influyen en la productividad y el éxito de la empresa. Se refieren al marco institucional, el sistema educativo, la infraestructura, los estándares legales y regulatorios, la confianza social, el funcionamiento de los mercados o la disponibilidad de capital humano. Estos factores sociales y contextuales condicionan la capacidad de la empresa para crear valor económico.

Los autores critican la RSC “genérica”, entendida como la acumulación de iniciativas dispersas (donaciones, patrocinios, voluntariado, campañas) sin un análisis profundo de su relevancia para la competitividad del negocio. Esa RSC suele responder a modas, a reputación a corto plazo o a presión mediática, pero no se integra en la lógica competitiva de la empresa. Por tanto, la tesis central es que **la empresa debe mapear de forma sistemática ambos tipos de impactos para identificar en qué temas sociales tiene una relación más intensa y, por tanto, más potencial para crear valor compartido.**

Frente a esto proponen la **RSC estratégica**, que se caracteriza por:

- Focalizarse en un número limitado de temas sociales que están estrechamente vinculados con la cadena de valor y el contexto competitivo de la empresa.
- Diseñar iniciativas que generen simultáneamente beneficios sociales significativos y ventajas competitivas claras.
- Integrar la dimensión social en la propuesta de valor y en las decisiones estratégicas (elección de mercados, segmentación, posicionamiento, configuración de actividades).

La RSC estratégica deja de ser “filantropía complementaria” para convertirse en parte de la forma en que la empresa compite y se diferencia. **La competitividad y la diferenciación son dos criterios de gestión estratégica que se encuentran entre los más claros impulsores del beneficio empresarial y la sostenibilidad económica.**

La noción de **valor compartido** es el núcleo del artículo. Porter y Kramer definen el valor compartido como la creación de valor económico de manera que también se genere valor para la sociedad al abordar sus necesidades y desafíos. **No se trata de redistribuir valor ya creado (donar parte de los beneficios), sino de diseñar productos, procesos y modelos de negocio**

**que produzcan simultáneamente beneficios para los accionistas y para la sociedad.**

Creación de valor compartido implica, por ejemplo:

- Desarrollar productos o servicios que resuelvan problemas sociales (salud, educación, inclusión financiera, eficiencia energética) y que al mismo tiempo sean rentables.
- Innovar en la cadena de valor para reducir residuos, consumo de recursos y emisiones, aumentando la productividad y reduciendo costes.
- Invertir en la mejora del contexto competitivo (educación, infraestructuras, marcos regulatorios, ecosistemas de proveedores) de forma que se fortalezca tanto la comunidad como la capacidad de la empresa para competir.

El valor compartido exige una lectura distinta de la relación entre objetivos económicos y sociales: dejan de verse como trade-offs inevitables para convertirse en **fuentes potenciales de oportunidad estratégica**.

Porter y Kramer proponen distinguir tres tipos de cuestiones sociales para priorizar la agenda corporativa:

1. **Problemas sociales genéricos:** temas que son importantes para la sociedad en general, pero apenas se relacionan con la actividad específica de la empresa (por ejemplo, financiar arte si no existe relación con la actividad, o problemas muy alejados de la cadena de valor).
2. **Impactos sociales de la cadena de valor:** temas que derivan directamente de las operaciones de la empresa (condiciones laborales, impacto ambiental de la producción, seguridad del producto, etc.).
3. **Dimensiones sociales del contexto competitivo:** problemas sociales que afectan al entorno en el que compite la empresa y que son clave para su productividad (calidad de la educación, infraestructuras, sistemas de innovación, regulación).

La recomendación es que las empresas centren sus recursos en los grupos 2 y 3, donde la interrelación entre competitividad y resultados sociales es más fuerte.

A partir de esta clasificación, los autores plantean la necesidad de construir una **agenda social corporativa**:

- Identificar los temas sociales relevantes para la empresa, distinguiendo entre lo genérico y lo estratégico.
- Evaluar el grado de impacto de la empresa en cada tema (inside-out) y la influencia de cada tema en la competitividad (outside-in).
- Seleccionar un conjunto acotado de iniciativas donde puedan lograrse beneficios sociales y económicos significativos.

- Integrar estas iniciativas en la estrategia principal, de forma coherente con la propuesta de valor y el posicionamiento competitivo.

La agenda social corporativa se concibe como un proceso de elección estratégica, similar al de la selección de mercados o segmentos, y no como una lista de acciones de buena ciudadanía. Diferencian así:

- **RSC reactiva:** se centra en ser “buen ciudadano corporativo” (cumplir expectativas generales de la sociedad) y en mitigar impactos negativos existentes o previsibles. Es necesaria, pero no suficiente.
- **RSC estratégica y proactiva:** busca activamente oportunidades para reforzar la estrategia de la empresa mediante el progreso social. No se limita a gestionar riesgos, sino a innovar y a reformular productos, procesos y contextos.

Las empresas que avanzan hacia una RSC estratégica se posicionan mejor a largo plazo, porque construyen ventajas competitivas difíciles de imitar, basadas en relaciones profundas con su entorno social y en capacidades internas vinculadas a la creación de valor compartido.

## Implicaciones para fundaciones corporativas de todos los sectores económicos.

Aunque el clásico de Porter y Kramer no trata específicamente de fundaciones, sus ideas son muy aplicables:

- Una fundación corporativa puede ser un **instrumento clave de acción social estratégica** si sus programas se alinean con la cadena de valor y el contexto competitivo de la empresa matriz.
- El valor económico que la fundación aporta a la corporación se explica, según este enfoque, a través de **mejoras en reputación, capital relacional, acceso a mercados, innovación en productos y procesos, y fortalecimiento de la competitividad.**

Por otra parte, la literatura muestra claramente que:

- La actividad de la fundación mejora, en promedio, la **reputación y la legitimidad sociopolítica** de la empresa matriz, sobre todo **cuando es visible y percibida como creíble** por los grupos de interés (Wang y Qian, 2011)
- Una reputación sólida se asocia con más confianza, mayor intención de compra, fidelidad de clientes, atracción de talento y mejor acceso a recursos financieros; todo ello se traduce en **creación de valor**

### **económico y mejor desempeño financiero a medio plazo**

(Vahabzadeh et al. 2017).

- Varios estudios empíricos encuentran relación positiva entre desempeño social y resultados financieros, precisamente porque **refuerza reputación, legitimidad, acceso a recursos clave y competitividad** (Hu et al., 2021).

## **Matices importantes**

- No es un “cada euro en la Fundación genera X euros de beneficio” automático: **el efecto depende de cómo se perciben las acciones (legitimidad), del sector, de la visibilidad de la empresa y de si las iniciativas superan las expectativas de los grupos de interés** (Vasilescu y Wisniewski, 2026).
- La reputación es un activo intangible: **se monetiza indirectamente (más ventas, poder de fijación de precios, menores costes de capital, menor sensibilidad a crisis reputacionales)**.
- Hay un riesgo muy contrastado en este ámbito: si la acción social se perciba como oportunista o cosmética apenas genera reputación positiva y difícilmente se transforma en valor económico (Brammer y Millington, 2005). O lo que es lo mismo: el desempeño social gestionado de manera estratégica es el que genera beneficio económico, y no la filantropía clásica o la acción social reactiva.

## **El asunto en clubes de fútbol**

Delhez & Robert (2015) analizan clubes de fútbol profesionales en Bélgica y aplica el marco de valor compartido de Porter y Kramer al contexto de la RSC de los clubes. El estudio clasifica los clubes según el grado de integración de la RSC en la gestión y distingue comportamientos “autistas”, “cosméticos”, “integrados” y “sociales”, mostrando que algunos clubes articulan de forma bastante avanzada objetivos deportivos, económicos y sociales.

El trabajo muestra que los clubes con procesos de RSC más desarrollados (los más avanzados en creación de valor compartido) son también aquellos cuyos aficionados conocen mejor las actividades sociales del club, se sienten más identificados con él y muestran mayor disposición a comprar entradas para apoyar al club.

Los clubes más avanzados (combinación de objetivos deportivos, económicos y sociales) combinan:

- fuerte **implicación** en proyectos sociales con la comunidad,

- **comunicación** activa de dichas acciones,
- y alta proporción de hinchas que **se sienten** parte de un club “responsable” y que declaran que estas actividades influyen en su decisión de compra de entradas.

Moyo et al. (2022) estudian organizaciones deportivas profesionales (clubs de fútbol incluidos) en Sudáfrica mediante entrevistas en profundidad a responsables de marketing/RSC. Pretenden identificar cómo entienden la RSC, qué objetivos persiguen, qué tipo de iniciativas desarrollan y qué beneficios obtienen de ellas.

- Los autores encuentran que la RSC se percibe de forma muy clara como **herramienta de marketing y de construcción de marca**: varios clubes afirman que sus programas sociales se han convertido “en su estrategia de marketing”.
- Identifican un conjunto de beneficios recurrentes derivados de las iniciativas de RSC:
  - reconocimiento de marca (brand recognition),
  - imagen de marca positiva (positive brand image),
  - lealtad de marca (brand loyalty),
  - aumento de aficionados (increase in fans),
  - incremento del valor comercial (commercial value),
  - aumento de patrocinio y mayor capacidad para apalancar patrocinios (increase in sponsorship, leveraging sponsorship).
- Los clubes reconocen que las acciones de RSC (incluidas campañas sociales, proyectos comunitarios, programas de base, etc.) se utilizan para “crear conciencia de marca, reclutar más seguidores y, al mismo tiempo, hacer el bien en las comunidades”

En resumen: Moyo et al. documentan que los clubes perciben y experimentan la RSC como generadora de reputación positiva y de activos de marketing (más fans, más valor de marca, más patrocinio), es decir, **valor económico indirecto**.

## Conclusiones para el mundo del fútbol.

El sector en la relación desempeño social (impacto en reputación corporativa) y beneficio económico empresarial **no se diferencia respecto del resto de sectores**.

Está muy contrastada la influencia positiva del buen desempeño social en la marca, el *engagement*, la diferenciación, la competitividad, el capital relacional (capital social), la legitimidad social, el valor corporativo y la innovación. Todos estos factores tienen relación directa con la rentabilidad empresarial. Esta relación indirecta social - económica se da en cualquier sector económico.

Específicamente tan sólo este par de referencias muestran que, en el sector del fútbol, un desempeño social bien desarrollado influye directamente en la representación que los stakeholders tienen del club y en el engagement por el club. Ambas cuestiones, a su vez, se relacionan directamente con una mayor disposición de los aficionados a invertir en el club (asistencia, consumo); y es de esperar que suceda lo mismo en el resto de stakeholders.

El hecho de que la relación sea indirecta sólo significa que es difícil de cuantificar exactamente. Es decir, la reputación aportada por la buena gestión de lo social que puedan realizar las Fundaciones significa beneficio económico, aunque no sepamos (aún) cuánto exactamente.

Existe un hueco en la literatura especializada que reclama estudios de carácter primario (levantamiento de datos) en esta relación, pues aunque se reconoce la influencia indirecta, no es posible medir, a día de hoy, cuánto dinero significa el retorno reputacional-social para la empresa (o el club).

## Bibliografía

Brammer, S., & Millington, A. (2005). Corporate reputation and philanthropy: An empirical analysis. *Journal of business ethics*, 61(1), 29-44.

Delhez, G., & Robert, J. (2015). The Social Responsibility of Football Clubs: The 'Shared Value' as a Process of Value Creation?. *Available at SSRN 2608973*.

Fonseca, I., Bernate, J., & Pérez, C. (2022). Modelos de responsabilidad social corporativa en el sector deporte. Una revisión sistemática (Models of corporate social responsibility in the sports sector. A systematic Review). *Retos*, 43, 1106-1115.

Hu, J., Wu, H., Ying, S. X., & Long, W. (2021). Relative-to-rival corporate philanthropy, product market competitiveness, and stakeholders. *Journal of Contemporary Accounting & Economics*, 17(1), 100237.

Moyo, T., Duffett, R., & Knott, B. (2022). Corporate social responsibility in professional sport organisations: a developing country perspective. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 22(5-6), 444-457.

Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2006). The link between competitive advantage and corporate social responsibility. *Harvard business review*, 84(12), 78-92.

PwC (2020). Fundaciones corporativas en España. Reflexión estratégica sobre su relevancia y evaluación de impactos. En

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/tercer-sector/informe-fundaciones-corporativas-espana.pdf> (20-1-2026).

Vahabzadeh, A., Vatanpour, H., Dinarvand, R., Rajabzadeh, A., Salamzadeh, J., & Mohammadzadeh, M. (2017). Impact of Corporate Reputation on Brand Differentiation An Empirical Study from Iranian Pharmaceutical Companies. *Iranian Journal of Pharmaceutical Research*, 16(4).

Vasilescu, C., & Wisniewski, T. P. (2026). Using charitable donations to rebuild corporate reputation following controversies. *Journal of Management & Organization*, 1-21.

Wang, H., & Qian, C. (2011). Corporate philanthropy and corporate financial performance: The roles of stakeholder response and political access. *Academy of Management journal*, 54(6), 1159-1181.