



# Bueno para los negocios y para el mundo

**El valor sostenible de la responsabilidad social**

KPMG International

---

[home.kpmg/privateenterprise](https://home.kpmg/privateenterprise)

# Introducción

Según el informe de 2021 del Consorcio Global del Proyecto STEP y KPMG Private Enterprise, llamado *"Un regreso con maestría"*, las empresas familiares adoptaron tres estrategias clave para enfrentar el impacto de la pandemia mundial. Una de estas estrategias se centró en la responsabilidad social: proteger el bienestar de los trabajadores, los clientes, los proveedores y las comunidades locales como prioridad inmediata y urgente.

En pocas palabras, como dueños responsables, las acciones de responsabilidad social se consideraban adecuadas. Y, en muchos casos, los miembros de la familia de la siguiente generación influyeron de forma directa en el alcance de estas acciones al ampliar la mentalidad de sus familias sobre las preocupaciones clave en materia medioambiental, social y de gobernanza (ESG) que debían abordarse.

El compromiso de operar de forma responsable desde el punto de vista social no es nuevo para las empresas familiares. Sin embargo, los temas relacionados con la sostenibilidad, el riesgo climático, la pobreza y la continua incertidumbre en muchas partes del mundo son ahora preocupaciones que ocupan un lugar más importante en la agenda en comparación con las generaciones anteriores. Desde la crisis financiera de 2008 — y probablemente incluso desde antes — ha aumentado el activismo y las demandas de justicia social, ecologismo y empoderamiento en todo el mundo. Mientras que en el pasado estas preocupaciones podían verse de forma independiente, la agenda actual de ESG adopta una visión más holística de los problemas globales, y los límites entre los aspectos medioambientales de ESG, el bienestar de la sociedad y la sostenibilidad de las empresas, las personas y el planeta son cada vez más difusos.

Se ha avanzado mucho desde los días en que la responsabilidad social de las empresas (RSE) se centraba principalmente en la filantropía, y las decisiones se ocultaban en los comités de donaciones benéficas de las empresas. Los aspectos ESG son la nueva RSE 2.0, y el acelerado discurso público — sin mencionar los nuevos requisitos regulatorios — están obligando a las personas y a las organizaciones a prestar atención y tomar medidas para abordar estas cuestiones con urgencia.

Se trata de una agenda de gran envergadura que no puede ser ignorada, y que se ve exacerbada por los recientes acontecimientos geopolíticos. Como resultado, requiere una mentalidad estratégica mucho más amplia, con la toma de decisiones elevada a nivel empresarial, y con la responsabilidad de lograr resultados medioambientales y sociales cada vez más en manos de los comités ejecutivos y los directorios de las empresas.

Sin embargo, a pesar de estos avances, como señala Juan Carlos Resendiz, Socio de KPMG Private Enterprise, KPMG en México, *"muchas empresas aún no tienen claro lo que significa ESG, y algunas empresas familiares siguen confundiendo la filantropía con las acciones críticas que deben tomar para operar como empresas responsables y sostenibles. No es que la filantropía sea mala, ni mucho menos. Es sólo que no es lo suficientemente buena en una época de grandes desafíos ambientales, sociales y éticos que deben ser abordados en todo el mundo"*.

En este sentido, muchas empresas familiares tienen la ventaja de ser las primeras a la hora de actuar. Con el propósito y los valores de sus familias arraigados en el negocio, cuentan con una herencia muy apreciada como propietarios responsables, y tienen la oportunidad de hacer importantes contribuciones a la comunidad de líderes globales que están emprendiendo nuevos caminos para hacer lo que es bueno para los negocios y para el mundo.

Para conocer sus opiniones sobre las oportunidades y los desafíos que están experimentando en este entorno, hemos invitado a empresarios y líderes de empresas familiares de todo el mundo — junto con académicos y asesores de estas empresas — para que describan sus experiencias y la dirección estratégica que están tomando para "hacer lo que es responsable y correcto" para la sostenibilidad a largo plazo de las personas, el planeta y sus empresas.

Nos complace tener la oportunidad de compartir sus múltiples ideas y consejos para las empresas familiares de todo el mundo que están avanzando en sus estrategias ESG.

# Contenidos

Conectar los puntos:  
La mano de obra, la  
responsabilidad social y el  
rendimiento empresarial

Perspectivas clave —  
Consideraciones  
estratégicas

Perspectivas clave  
— Medición del  
impacto

De hacer bien las  
cosas a la  
creación de valor

04



Juntos mejor:  
Rentabilidad y  
responsabilidad

06



Construir un marco  
estratégico sobre  
una base sólida

08



09



11



Medición  
de lo más  
importante

14



Implicaciones prácticas:  
¿Hacia dónde se dirigen  
las empresas familiares?

15



16



# Juntos mejor: Rentabilidad y responsabilidad

El aumento de la atención global sobre los aspectos ESG y la reciente actividad geopolítica están acelerando la necesidad de que los gobiernos, las empresas y las personas por igual aborden los principales problemas mundiales que son fundamentales para la sostenibilidad social, el éxito de las organizaciones y la prosperidad. Para muchos, el COVID-19 fue una necesaria llamada de atención sobre muchos de los problemas subyacentes de inequidad ambiental y social que de repente salieron a la superficie y que se han visto amplificadas por los recientes conflictos en Europa del Este.

El impacto de la pandemia puso de manifiesto algo que las empresas familiares saben desde hace décadas: que operar de forma responsable desde el punto de vista social genera, de hecho, valor para el medio ambiente, crea puestos de trabajo, contribuye a la prosperidad de la comunidad y aporta valor a largo plazo tanto para la familia como para la empresa. Por eso, en lo que respecta a los ESG, muchas empresas familiares parten de una posición sólida para elevar aún más sus compromisos sociales y medioambientales.

---

Por ejemplo, **Scott McCain, Presidente de McCain Foods Limited** (una empresa familiar canadiense con 65 años de antigüedad), explica:

*"Sabemos la importancia que tiene la comida en la vida de las personas, y su poder para unir a la gente, las familias y las comunidades. Es todo lo que valoramos como familia y como empresa."*

*"Por eso los ESG son tan importantes para todos en nuestro entorno: nuestra familia, nuestros accionistas y nuestros agricultores. Es la razón por la que estamos dando un impulso tan fuerte a la agricultura regenerativa, porque es importante para el futuro de todos."*

*"Es importante tanto para la parte productiva de nuestro negocio como para la agrícola, porque un alto porcentaje de nuestros empleados proceden de comunidades agrícolas rurales. Y son muy conscientes de que hay que hacer lo correcto para las granjas y las pequeñas comunidades que las rodean. Nuestra familia creció en una de esas pequeñas comunidades, y nuestras mentes y corazones siguen allí."*

---

Ya sean de propiedad privada o pública, las empresas de todo tipo ya no tienen elección en cuanto a la sostenibilidad de sus prácticas operativas, y los equipos de dirección de todas las industrias y sectores están centrando su atención en los objetivos de "personas, el planeta y las ganancias".

### **Todo apunta a una nueva dirección estratégica**

Las características impulsadas por los valores y las capacidades únicas de las empresas familiares no han cambiado. Pero, ¿cómo se están adaptando al mayor alcance y escala de los ESG? ¿Y qué significa para una empresa no sólo operar de forma responsable, sino también *crear un valor sostenible para sus accionistas*?

Aunque el propósito y los valores de las empresas familiares suelen atraerlas de forma natural hacia acciones relacionadas con la responsabilidad social, muchas de estas acciones no han estado necesariamente conectadas dentro de un marco estratégico cohesivo en el pasado. Ahora se hace cada vez más necesario un enfoque inclusivo para conectar las acciones medioambientales y sociales

de la empresa, ayudar a garantizar que se establezcan objetivos tangibles y que haya una clara responsabilidad por el impacto y los resultados que la empresa se propone alcanzar.

Con esta visión más amplia, un mayor número de empresas familiares están adoptando una nueva mentalidad de responsabilidad social en un esfuerzo por profundizar en lo que es más importante para sus clientes, empleados y otras partes interesadas fundamentales y considerar cómo sus acciones podrían tener también un impacto en sus negocios. Como parte de este proceso, se preguntan: "¿Cómo podemos utilizar nuestros conocimientos y capacidades para mover la aguja en la dirección correcta en los asuntos medioambientales y sociales que afectan a todas nuestras partes interesadas?" Y, en consecuencia, "¿cuáles son las cuestiones materiales que debemos abordar para que nuestro negocio siga siendo rentable y sostenible a largo plazo?"

Se trata de conectar los puntos para ver el panorama general y elegir dónde concentrar los recursos de la familia y la empresa.

# Conectar los puntos: La mano de obra, la responsabilidad social y el rendimiento empresarial

Los empleados de una empresa son uno de sus mayores activos. Por eso, para muchas empresas familiares, la responsabilidad social suele partir de casa. Y se está convirtiendo en un factor crítico para atraer, retener y comprometer a los empleados clave, especialmente a las generaciones más jóvenes que se comprometen a marcar una diferencia positiva en el mundo.

También es la razón por la que un número cada vez mayor de empresas se centran en el bienestar y el desarrollo de sus trabajadores como parte fundamental de sus estrategias de responsabilidad social. Reconocen que, al centrarse en los empleados, están creando un círculo virtuoso al conectar los puntos entre empleados sanos y productivos, comunidades sanas y productivas y una empresa saludable.

Un ejemplo notable de cómo se están estableciendo estas conexiones es Chamberlain, un minorista de ferretería sudafricano de propiedad y gestión familiar con 120 años de antigüedad. El objetivo de Chamberlain es integrar la marca, la cultura, el propósito y los valores de la familia en su estrategia de responsabilidad social, conectando el bienestar de sus empleados con el valor que ofrecen a sus clientes.

---

*"Hemos institucionalizado la responsabilidad social en nuestro negocio", señala la **directora de la empresa, Catherine Chamberlain**. "Atribuimos nuestro éxito y longevidad a nuestro credo empresarial: 'integridad, trabajo duro y progreso con precaución', y nuestro personal refleja estos valores todos los días. Nos dedicamos al bienestar de nuestros trabajadores y hemos diseñado programas y oportunidades para apoyarlos y mejorar su prosperidad, así como el bienestar de las comunidades en las que viven.*

*"Creo que, como resultado, tenemos unos índices de rotación muy bajos. Y en un sector tan competitivo como el nuestro, mantener trabajadores bien preparados, que los clientes conozcan y en los que confíen, es absolutamente esencial para la supervivencia de nuestro negocio.*

*Lo que es bueno para nuestros colaboradores, clientes y comunidades es también bueno para nuestro negocio".*

Conozca cómo Chamberlain ha situado el bienestar de los trabajadores en el centro de su estrategia de responsabilidad social haciendo clic [aquí](#) (en inglés).

---

Otro ejemplo es la familia que está detrás del Grupo Danube de los EAU, que también entiende el valor de atraer y mantener a los trabajadores de gran desempeño, y lo describe como "la mejor medida de éxito social". Como parte de la estrategia de responsabilidad social del Grupo, en 2015 se creó el Centro de Bienestar de Danube para hacer contribuciones sustanciales a la sociedad y a la transformación positiva de las vidas de muchos trabajadores en Dubái.

El Centro de Bienestar Danubio es una organización social sin fines de lucro acreditada por la Autoridad de Desarrollo Comunitario de los EAU. Ofrece cursos de formación gratuitos para ayudar a los trabajadores no cualificados a mejorar sus conocimientos de idiomas, desarrollar sus carreras y contribuir a sus comunidades.

**La directora del Grupo Danube, Sana Sajjan,** comenta: *"Nos centramos en la capacitación. Al centrar nuestros esfuerzos de responsabilidad social en ayudar a las personas a desarrollar nuevas habilidades y conocimientos, los trabajadores se vuelven más productivos, construyen una vida mejor para ellos y sus familias, y salen a apoyar a sus comunidades."*

*"Nuestros esfuerzos van mucho más allá de nuestra propia empresa", añade. "Proporcionamos una importante formación en habilidades y comportamiento profesional a los colaboradores de otras empresas, además de la nuestra. Nuestro Presidente nos anima a hacer las cosas de forma discreta y sin fanfarria para apoyar y capacitar a las personas de toda nuestra comunidad para que logren grandes cosas, e inspirarlas para que hagan lo mismo por los demás. Así, cada acción positiva tiene un efecto multiplicador".* Lea sobre los programas de capacitación del Grupo Danubio haciendo clic [aquí](#) (en inglés).



**En las familias que hacen de la responsabilidad social una parte de la estrategia de la empresa, he visto cómo ello empodera a los trabajadores para actuar colectivamente y marcar la diferencia. Puedes sentirlo cuando entras en sus organizaciones. Se anima a los funcionarios a aportar nuevas ideas para marcar la diferencia, y estas empresas impulsan la innovación a través de sus propios miembros. Es una gran herramienta de retención porque no se trata sólo de obtener beneficios, sino de animar a todo el mundo a contribuir a un propósito más amplio".**

**Alan Barr**

Líder Nacional de KPMG Private Enterprise  
Socio  
KPMG en Sudáfrica

# Construir un marco estratégico sobre una base sólida

La oportunidad de elaborar una estrategia de responsabilidad social cohesionada con un resultado muy específico en mente suele empezar con la construcción de un marco flexible que ayude a la empresa a adaptarse a medida que cambian los factores externos e internos. En las empresas familiares, este marco flexible tiene la ventaja añadida de estar construido sobre la base inamovible del propósito y los valores de la familia.

Según la experiencia de los profesionales de KPMG, enmarcar la estrategia en torno a las "cuatro P de la creación de valor" — planeta, personas, prosperidad y principios — es un excelente punto de partida. Inspira la acción en áreas específicas que han sido identificadas como alta prioridad para los grupos de interés más importantes de la empresa, así como para el negocio, al mismo tiempo que deja espacio para el cambio cuando surgen nuevos desafíos y oportunidades ambientales y sociales en cada una de las cuatro áreas de valor.

## El marco estratégico de las cuatro P: Valor para el planeta, las personas, la prosperidad y los principios

### Ofrecer valor para el planeta (E) tiene como objetivo:

- reducir el consumo de energía y hacer la transición a las energías renovables
- aumentar el uso circular de los recursos y eliminar residuos
- reducir el impacto ecológico y de biodiversidad en el uso del suelo y el agua, los residuos y la contaminación



### Crear valor para las personas (S) tiene como objetivo:

- desarrollar las capacidades de la fuerza laboral para satisfacer las necesidades del futuro
- crear un entorno diverso, inclusivo y equitativo
- crear un entorno de trabajo seguro y saludable para los trabajadores y proveedores

### Targeted action areas

### Promover el valor de la prosperidad (S) tiene como objetivo:

- medir los beneficios sociales y económicos previstos más allá de los resultados empresariales para demostrar el valor para la sociedad
- desarrollar enfoques innovadores para abordar los problemas de la sociedad
- velar por la prosperidad de las comunidades en las que opera la empresa



### Garantizar el valor de los principios de la buena gobernanza (G), que apoyan la forma de gestionar y operar de la empresa, tiene como objetivo:

- identificar y mitigar el impacto de los riesgos materiales
- vincular la remuneración y los incentivos con los avances en materia ESG
- identificar un propósito claro de crear valor a largo plazo, regido por una representación diversa y equitativa

# Perspectivas clave — Consideraciones estratégicas

La mayoría de las empresas ha comprendido que la sostenibilidad no es una tendencia. Los fenómenos meteorológicos extremos y los impactos de la transición energética afectan a nuestra vida cotidiana. Y temas como, por ejemplo, la economía circular en torno a los plásticos, así como la salud y los derechos humanos, están transformando la forma en que vemos las cadenas de suministro globales, la naturaleza, las ciudades y los sistemas alimentarios. Aquí es donde el marco de valor de las "cuatro P" puede ser una herramienta valiosa para identificar dónde se alinean estos temas y dónde centrar la atención de su empresa en determinados momentos.

No existe un enfoque idóneo o inadecuado para desarrollar una estrategia de responsabilidad social, y son muchos los factores que hay que tener en cuenta dentro de la empresa, así como las influencias externas de rápida evolución que podrían afectar las prioridades que se han identificado para la acción.

## La necesidad de una agilidad estratégica

Los acontecimientos geopolíticos actuales han dado lugar a una importante respuesta filantrópica y a un aumento general de la financiación para la paz y la seguridad en todo el mundo. Las fundaciones familiares han respondido a la crisis humanitaria más inmediata aportando los tan necesarios fondos de respuesta rápida para ayudar a las personas afectadas. En el futuro, es probable que millones de personas necesiten refugio, alimentos, agua y atención médica.

La necesidad de una agilidad y una capacidad de respuesta rápida como éstas debería tenerse en cuenta en el desarrollo de las estrategias de responsabilidad social de las empresas familiares y su conectividad con sus *family offices* y fundaciones.

## Por ejemplo:

- Los conflictos políticos actuales ponen de manifiesto la necesidad de que las empresas familiares revisen y posiblemente modifiquen sus prioridades en materia de ESG.
- El reciente conflicto podría aumentar el grado de concienciación sobre la necesidad de ayudar a garantizar la sostenibilidad del planeta y la equidad social de sus habitantes, lo que podría ampliar aún más la mentalidad de responsabilidad social estratégica de muchas empresas familiares.
- La ciencia no ha conseguido desencadenar la movilización masiva de energía verde que se necesita. Sin embargo, para ayudar a reducir el margen otros países, Alemania ha acelerado su objetivo de lograr un 100% de electricidad renovable para 2035 en lugar de 2040, y se espera que la Comisión Europea también tenga como objetivo una reducción del 40% en el uso de combustibles fósiles para 2030. Estos objetivos acelerados deben considerarse en las estrategias medioambientales de las empresas familiares que operan en esas regiones.
- Las fundaciones familiares tienen la oportunidad de establecer enfoques de financiación flexibles en sus estrategias y adoptar la noción de que la filantropía oportuna es la más eficaz, especialmente en tiempos de crisis.
- A más largo plazo, las fundaciones familiares podrían considerar la posibilidad de reforzar sus inversiones filantrópicas en la paz y la seguridad en general, y diversificar quiénes reciben esa financiación para lograr una paz y seguridad duraderas en futuros conflictos geopolíticos mediante la identificación de soluciones innovadoras centradas en la paz.

Además de estas consideraciones, los profesionales de KPMG sugieren que, como mínimo, la ejecución exitosa de una estrategia de sostenibilidad social debe incluir:

- la integración con la estrategia empresarial global a largo plazo de la empresa
- un enfoque claro de las principales partes interesadas y de lo que les preocupa
- un reflejo exacto de los temas prioritarios en sus comunidades locales, país o región y el entorno cultural
- comprender lo que es importante desde el punto de vista simbólico para la empresa e identificar las mejores oportunidades para avanzar en la creación de valor
- garantizar que el plan estratégico abarque todos los segmentos de la empresa, desde el producto y los clientes hasta los procesos y los comportamientos
- crear una alineación clara entre hitos bien definidos y propietarios responsables
- utilizar metodologías de transformación empresarial probadas y reales para construir un plan responsable y procesable
- la responsabilidad del directorio sobre la estrategia y su integración en la empresa
- garantizar que los trabajadores comprendan la estrategia y cómo se espera que contribuyan a ella
- medir lo más importante estableciendo metas y objetivos específicos con procesos y sistemas de medición rigurosos para evaluar el impacto de sus acciones.



**A menudo, tratamos de encontrar puntos en común, pero hay diferencias geográficas que influyen en las estrategias y acciones que las empresas van a tomar. La geografía y la cultura suelen ser factores importantes a la hora de tomar decisiones, y he visto que, por ejemplo, los aspectos sociales de ESG suelen tener más importancia en los países de América del Norte, porque actualmente hay menos normativas medioambientales en marcha en comparación con las de Europa.**

**“Del mismo modo, las cuestiones culturales pueden ser un factor en las prioridades de ESG y en la forma de abordarlas y mantenerlas debido a una mezcla y diversidad únicas de tradiciones, comidas, celebraciones religiosas, idiomas y culturas”.**

**Arundel Gibson**

Consultora Familiar  
Filantropía e Impacto, Family Office  
KPMG en Canadá

# Medición de lo más importante

Dado el acelerado interés y la atención del público por el impacto que cada empresa tiene en el medio ambiente, la sociedad y su propia mano de obra, ya no basta con centrarse casi exclusivamente en los resultados financieros de la empresa. Por ejemplo, los inversionistas y las instituciones financieras están evaluando los niveles de riesgo ESG de las empresas como una medida amplia de desempeño, así como su éxito en el cumplimiento de las expectativas de los clientes en medio de las nuevas presiones competitivas.

En muchos sectores y mercados actuales, el impacto social y medioambiental de una organización puede marcar la diferencia entre ganar o perder un contrato. Por eso, es esencial medir y gestionar esos impactos. Es algo que tiene sentido desde el punto de vista empresarial. Afortunadamente, en los últimos años, las metodologías para medir el impacto de una organización (tanto positivo como negativo) se han vuelto mucho más sofisticadas.

Hay una tendencia creciente a expresar todos los impactos económicos, sociales y medioambientales en una métrica financiera común. ¿Por qué? Porque esto fomenta las conversaciones productivas en los directorios y en las reuniones de administración. Medir el impacto de las acciones que realizan las empresas en la sociedad ayuda a dar forma al pensamiento de los equipos de liderazgo y los directores operativos.

Y la aplicación de esos aprendizajes les sirve de guía para trabajar en la mejora de aspectos concretos de sus operaciones empresariales.

La medición del impacto y el éxito tiene muchas vías posibles, dependiendo de las prioridades y la estrategia de cada empresa, algunas de las cuales son tangibles, públicamente visibles y están impulsadas por una sólida misión y un sentido de propósito.

## Medir el valor para el planeta

Por ejemplo, Sarah Kauss, fundadora de S'well en Estados Unidos, tiene la misión de salvar al mundo de las botellas de plástico de un solo uso. Su empresa es una empresa B certificada que produce botellas de agua reutilizables como accesorios que a la gente le gusta llevar, y ayuda a reducir los residuos de plástico.

---

*"Sabemos que sólo podemos abordar un cierto número de problemas en la vida de las personas", dice Sarah, "pero podemos decir, de forma conservadora, que hemos vendido suficientes botellas reutilizables para ahorrar más de 4.000 millones de botellas de plástico de un solo uso hasta la fecha. Eso equivale a dar la vuelta al planeta 35 veces. Y estamos yendo a las escuelas para enseñar a los niños los peligros de los residuos de plástico para que puedan llevar el mensaje a sus hogares". Conozca cómo **S'well** está impulsando el cambio para ayudar a la gente a vivir de forma más sostenible haciendo clic [aquí](#) (en inglés).*

---

Ejemplos como éste reflejan la importancia de que las empresas familiares articulen con claridad sus estrategias de responsabilidad social, las acciones que están llevando a cabo y cómo están alineadas con su propósito y sus valores. Asimismo, son importantes los esfuerzos para reforzar la relevancia de la alineación entre las estrategias empresariales y sociales, comunicando de forma abierta los avances a los trabajadores, los clientes y otras partes interesadas clave.

Muchas empresas familiares se han dado cuenta de que para integrar de verdad su "historia ESG" en la empresa, su equipo directivo debe ser capaz de comunicar esa historia a todas las partes interesadas: clientes, proveedores y a través de sus propios equipos. Por ejemplo, como demostración tangible de la evolución ESG, algunas están trabajando con sus consultores para diseñar programas de aprendizaje y desarrollo del liderazgo en esta materia. La intención es preparar a los equipos directivos para que articulen y comuniquen una historia convincente y coherente, que pueda extenderse a toda la organización.

**Ya no basta con centrarse en los resultados financieros. Operar de forma responsable incluye informar sobre el desempeño medioambiental y social de la empresa.**

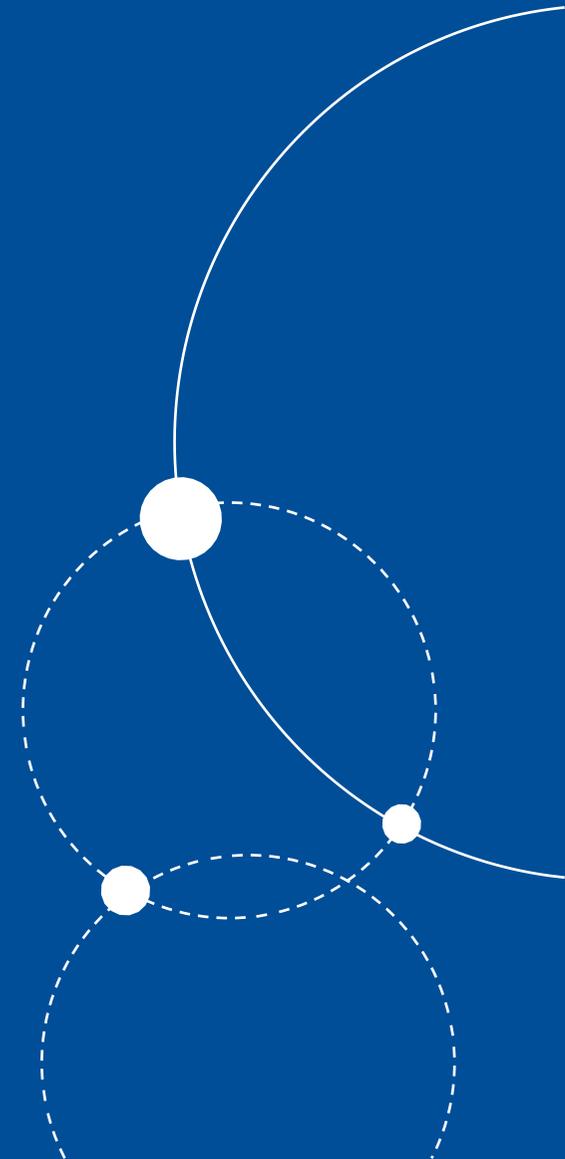


**Los miembros más jóvenes de la familia suelen desempeñar un papel importante en este proceso de comunicación. En general, son más conscientes del medio ambiente que la mayoría de sus predecesores. También conocen mejor los medios de comunicación y son más conscientes de las desigualdades sociales en el mundo.**

**Su función no es necesariamente la de liderar un cambio masivo en la estrategia empresarial de la familia, pero podrían desempeñar un papel importante al encabezar una mejor articulación de los componentes de responsabilidad social de la estrategia de su empresa familiar y mostrar cómo y dónde está teniendo un impacto positivo".**

**Anurug Bajpai**

Líder de KPMG Private Enterprise  
KPMG en Los Emiratos Árabes Unidos





**Las empresas familiares desempeñan un papel fundamental como parte de la economía global, ya que su éxito se basa en su impacto a largo plazo y en la creación de valor. Sus actividades están respaldadas por sus responsabilidades sociales y su profundo conocimiento de las necesidades de nuestra sociedad. Bajo el marco ESG, las empresas familiares pueden maximizar su impacto y dar forma a su legado para los años venideros. Con métricas ESG tangibles y medibles, las empresas familiares están facultadas para dar a conocer su rendimiento sin importar en qué punto de su recorrido hacia el éxito se encuentren”.**

**Fadi Alshihabi**

Socio  
IMPACT  
KPMG Lower Gulf

### Más allá del cumplimiento

Según la experiencia de los profesionales de KPMG, las empresas familiares que piensan en términos estratégicos sobre el funcionamiento de sus compañías se inclinan cada vez más a revelar el valor social que están creando (cuando antes podrían haber mantenido esta información reservada) debido a los posibles beneficios, como condiciones de financiación más favorables relacionadas con la sostenibilidad medioambiental.

A medida que reconocen el impacto del progreso en la prosperidad de su negocio — así como en la sociedad y el planeta —, las empresas familiares están realizando el equivalente a un ejercicio de "pulso ESG". Se trata de un proceso de evaluación comparativa y acreditación que les ayuda a ganar más licitaciones de proyectos al demostrar sus operaciones líderes en el sector y sus progresos en materia ESG. Esto va mucho más allá del cumplimiento o la presentación de informes reglamentarios, y se está convirtiendo en un imperativo comercial para el crecimiento. De hecho, hay indicios de que en los próximos 12 meses se espera que los prestamistas e inversionistas basen cada vez más sus decisiones de financiación en los resultados ESG.

Sin embargo, muchas empresas carecen de la capacidad de vincular sus esfuerzos en materia ESG con resultados tangibles. Por ejemplo, algunas empresas están utilizando los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU como base para comunicar las contribuciones que están haciendo en áreas específicas como la acción climática, la educación de calidad y las ciudades y comunidades sostenibles. No obstante, con demasiada frecuencia, el uso de los objetivos de la ONU es una simple forma de que las empresas "reetiqueten" sus esfuerzos existentes, en lugar de conectarlos a un marco estratégico a largo plazo y medir el impacto global que han tenido a lo largo del tiempo.



**Aunque la evaluación comparativa y la acreditación en materia de ESG son cada vez más importantes para el crecimiento de las empresas, sólo se pueden respaldar si éstas tienen acceso al poder de los datos medibles. Muchas empresas familiares han invertido poco en tecnología y datos a lo largo de los años, pero ahora se ha convertido en un imperativo comercial adicional. Es importante reflexionar sobre su acceso a los datos, cómo protegerlos y utilizarlos para prever su crecimiento estratégico. Y para ello, el desarrollo de estrategias integrales de datos puede ser esencial para el éxito y el crecimiento estratégico.**

**Tom McGinness**

Líder Global, Empresas Familiares  
KPMG Private Enterprise,  
KPMG International y Socio  
KPMG en el Reino Unido

# Perspectivas clave — Medición del impacto

En el mundo de los negocios se suele decir que no se puede gestionar lo que no se mide. Esto también es cierto cuando se trata de cómo las empresas afectan a la sociedad. Una tendencia creciente es expresar todos los impactos económicos, sociales y medioambientales en una métrica financiera común. Esto puede generar conversaciones productivas en el directorio y en la gerencia, y ayudar a cambiar la mentalidad y las acciones dentro de la empresa.

Las empresas que tienen una visión estratégica limitada en materia de sostenibilidad pueden correr el riesgo de sufrir una disrupción, (similar a las que se quedan atrás en la transformación digital) al no estar debidamente preparadas para una sociedad en la que la medición del impacto social puede ser tan importante como los resultados financieros y es probable que contribuya de igual manera al valor financiero.

Hay una tendencia creciente entre las empresas que quieren comprender y mejorar el impacto que tienen, con una presión cada vez mayor para demostrar que hacen una contribución positiva a la sociedad al mismo tiempo que generan beneficios para sus propietarios y accionistas. Ya no basta con centrarse sólo en los aspectos financieros.

Las empresas familiares deben articular con claridad sus estrategias de responsabilidad social y las acciones que están llevando a cabo para reflejar la importancia de alinear sus estrategias empresariales y sociales y comunicar de forma abierta sus avances a los colaboradores, clientes y otras partes interesadas clave.

# Implicaciones prácticas: ¿Hacia dónde se dirigen las empresas familiares?

¿Están las empresas familiares articulando, captando y midiendo sus acciones de responsabilidad social y su impacto? ¿Han cambiado las cosas, o hay más trabajo que hacer?

Para algunos, la responsabilidad social ha sido algo que "se siente bien", sin una gran atención o planificación real en el pasado. Pero se están produciendo muchos cambios positivos, sobre todo con el rápido aumento del compromiso de la nueva generación. Es una oportunidad para que las familias actúen de forma deliberada.



**A medida que los miembros de la familia de la nueva generación se involucran en la gestión de la empresa, saben que los avances en las iniciativas ESG son importantes y relevantes para los trabajadores y los clientes, así como para las cuestiones sociales que afectan a la comunidad en la que operan.**

**"Los miembros de la familia de la próxima generación están presionando al directorio y a los altos cargos para que ayuden a impulsar el progreso en estos temas, y las ideas que se proponen pueden ser diferenciadoras. Esta es una oportunidad para incorporar a la nueva generación a la empresa y darles voz en la estrategia de valor medioambiental y social de la empresa familiar".**

**Jesus Luna**

Líder Nacional de KPMG Private  
Enterprise  
KPMG en México

# De hacer bien las cosas a la creación de valor

Es comprensible que muchas empresas familiares estén en las primeras fases del desarrollo de su estrategia de responsabilidad social y exploren las diversas tecnologías disponibles para seguir y medir el impacto de lo más importante.

De cara al futuro, los profesionales de KPMG creen que el enfoque de la responsabilidad social debe ser



**En los primeros tiempos de la filantropía, las fundaciones familiares se propusieron aprender las mejores prácticas de organizaciones sin fines de lucro. Ahora aprenden de lo que hacen otras empresas en el ámbito de la responsabilidad social.**

**Todo el mundo quiere entender el "impacto" de sus donaciones benéficas y lo que resulta importante informar y lo que no. Mi consejo es sencillo: Mida lo que le importa.**

**Concéntrese en sus esfuerzos de financiación y medición en las áreas de necesidad que le preocupan más. La medición no es sólo para usted, sino también para las organizaciones que apoya. La medición puede proporcionar puntos de referencia que le ayuden a calibrar y ajustar su trabajo para cumplir sus objetivos de beneficencia.**

**El paso de hacer el bien a crear valor es muy satisfactorio. Aproveche esas habilidades que utilizó para construir su exitoso negocio para mejorar el planeta, las personas y la prosperidad".**

**Anita Whitehead,**  
Presidenta,  
KPMG US Foundation

deliberado y prestarse a la rendición de cuentas, la medición, la revisión y la mejora. He aquí algunas consideraciones que pueden ser apropiadas para su empresa y su ambición de aportar valor al planeta, a las personas y a la prosperidad con el más alto comportamiento ético.



El primer paso para muchas empresas familiares es superar un obstáculo psicológico. Dado que a lo largo de la historia se han lucido en términos de bienestar social asegurándose de seguir viviendo los valores de sus predecesores, también reconocer la urgencia de las cuestiones medioambientales.

Puede ser necesario que los miembros de la familia de la nueva generación les ayuden a superar este obstáculo, manteniendo la agenda medioambiental en el radar.



Muchas empresas están llevando a cabo acciones aisladas, pero no están siendo capturadas bajo un marco general de ESG. Puede que estén haciendo muchas cosas, pero no se están cotejando y consolidando en un solo lugar para que cualquier persona interna o externa pueda apreciar lo que se está haciendo, y mucho menos el impacto que está teniendo.

Puede ser el momento de hacer una revisión de las acciones y los progresos que ya existen en su empresa; reconocer lo que ya está haciendo y cómo construir, cambiar y ayudar a mejorar ese rendimiento. Ser capaz de mostrar más iniciativa al unir los elementos representa un triunfo para las empresas.



Desarrollar una estrategia de responsabilidad social integrada no consiste necesariamente en cambiar lo que se hace. Es reconocer las acciones individuales, hacer las conexiones y compartirlas. Se genera confianza y la gente te escucha, así que cuando una empresa familiar dice "esto es lo que hacemos y el por qué lo hacemos", los demás probablemente prestarán atención y puede generar más acción que una lista de regulaciones gubernamentales. Y al asumir este papel, las empresas familiares tienen la oportunidad de ser la voz de la empresa sostenible y del valor social.



Ahora es el momento de desarrollar una estrategia y poner en marcha un plan de acción con responsabilidades claras para ejecutarlo y medir su impacto. Todo el tiempo se están desarrollando nuevas tecnologías y herramientas para cuantificar el impacto socioeconómico y medioambiental de una organización, así como también sus productos y servicios en términos financieros. Si quiere conocer cómo algunas empresas están midiendo el impacto de sus acciones ESG utilizando la metodología True Value de KPMG, puede revisar estudios de caso haciendo clic [aquí](#) (en inglés).

¿Están las empresas familiares articulando, captando y midiendo sus acciones de responsabilidad social y su impacto? ¿Han cambiado las cosas o cree que aún queda trabajo por hacer? Por favor, comparta su opinión. Y si está interesado en leer más sobre los empresarios y líderes de empresas familiares que han contribuido con sus ideas sobre la responsabilidad social, encontrará breves perfiles sobre sus empresas y las acciones que están llevando a cabo haciendo clic [aquí](#) (en inglés).

Sus comentarios, perspectivas y experiencias sobre la evolución de la responsabilidad social en su empresa y otros temas importantes de la empresa familiar en beneficio de los líderes de la misma a nivel mundial son bienvenidos. Póngase en contacto con nosotros a través de [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com)

**"Bueno para los negocios"** es el segundo artículo de la serie **"Ampliar los límites: Por qué las empresas familiares son el motor del cambio"**.

Si no ha leído el primer **artículo "Mantener una cultura de transformación continua en la empresa familiar"**, puede encontrarlo en nuestro sitio web haciendo clic [aquí](#). No olvide estar atento al tercer artículo de la serie, en el que analizaremos de cerca el capital paciente en las empresas familiares y su contribución al valor económico y social sostenible.

Si desea recibir futuros artículos en su correo electrónico, póngase en contacto con [familybusiness@kpmg.com](mailto:familybusiness@kpmg.com) y se le enviará una copia en cuanto se publique cada uno de ellos.

**¿Quiere saber más sobre cómo KPMG Private Enterprise puede ayudar a su empresa familiar? Póngase en contacto con su asesor de KPMG Private Enterprise o busque [un asesor de KPMG Private Enterprise para empresas familiares.](#)**

# Agradecimientos

KPMG Private Enterprise agradece a los líderes de empresas familiares de todo el mundo que generosamente han dedicado su tiempo a compartir sus experiencias y perspectivas para el futuro de la responsabilidad social y su valor sostenible.

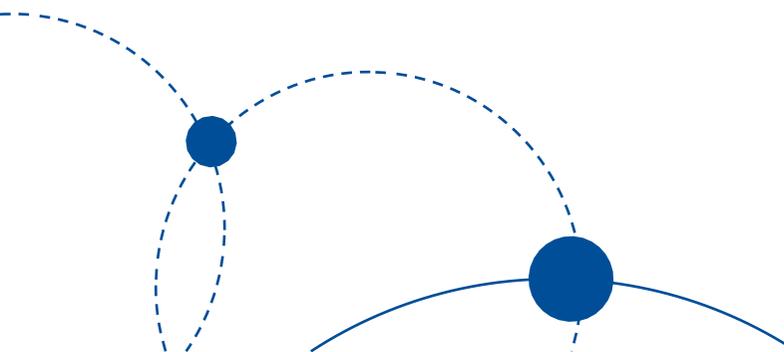
## Líderes de empresas familiares

**Scott McCain**  
**Presidente**  
**McCain Foods (Canadá) Limited**  
Canadá

**Catherine Chamberlain**  
**Directors**  
**Chamberlain**  
Sudáfrica

**Dr. Sana Sajan**  
**Directora, American Aesthetic Medical**  
**Center**  
**Danube Group**  
Emiratos Árabes Unidos

**Sarah Kauss**  
**Fundadora**  
**S'well**  
Estados Unidos



## KPMG Private Enterprise

Nos gustaría dar las gracias a todas las firmas miembros de KPMG Private Enterprise que contribuyeron al desarrollo de esta conversación y compartieron sus ideas.

### Canadá

**Arundel Gibson**  
Consultor, Filantropía e Impacto  
Family Office

KPMG en Canadá

E: [arundelgibson@kpmg.ca](mailto:arundelgibson@kpmg.ca)

### Daniel Trimarchi

Director,  
Red Global de Empresas Familiares,  
KPMG Private Enterprise

Director

Family Enterprise Advisory

KPMG en Canadá

E: [danieltrimarchi@kpmg.ca](mailto:danieltrimarchi@kpmg.ca)

### Dubai

**Anurag Bajpai**  
Líder de KPMG Private Enterprise

KPMG en Los Emiratos Árabes Unidos

E: [abajpai@kpmg.com](mailto:abajpai@kpmg.com)

### Fadi Alshihabi

Socio

IMPACT Services

KPMG Lower Gulf

E: [falshihabi@kpmg.com](mailto:falshihabi@kpmg.com)

### México

**Jesús Luna**  
Líder Nacional de  
KPMG Private Enterprise  
Socio

KPMG en México

E: [jjluna@kpmg.com.mx](mailto:jjluna@kpmg.com.mx)

### Juan Carlos Resendiz

Socio, KPMG Private Enterprise

KPMG en México

E: [jresendiz@kpmg.com.mx](mailto:jresendiz@kpmg.com.mx)

### South Africa

**Alan Barr**  
Líder Nacional  
de KPMG Private Enterprise  
Socio

KPMG en Sudáfrica

E: [alan.barr@kpmg.co.za](mailto:alan.barr@kpmg.co.za)

### España

**Jerusalem Hernández  
Velasco** Socia, Sostenibilidad  
y Gobierno Corporativo

KPMG en España

E: [jerusalemhernandez@kpmg.es](mailto:jerusalemhernandez@kpmg.es)

### Reino Unido

**Ian Beaumont**

Socio Principal

KPMG en el Reino Unido

E: [ian.beaumont@kpmg.co.uk](mailto:ian.beaumont@kpmg.co.uk)

### Tom McGinness

Líder Global, Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
Socio

KPMG en el Reino Unido

E: [tom.mcginness@kpmg.co.uk](mailto:tom.mcginness@kpmg.co.uk)

### Estados Unidos

**Anita Whitehead**  
Presidenta,  
KPMG US Foundation

E: [awhitehead@kpmg.com](mailto:awhitehead@kpmg.com)

## Sobre el Centro de Excelencia para la Empresa Familiar de KPMG Global

Tal como su familia, su negocio no se detiene, sino que evoluciona. Las empresas familiares son únicas, y los consultores de la práctica de Empresas Familiares de KPMG Private Enterprise comprenden la dinámica de una empresa familiar exitosa y trabajan con usted para brindarle asesoramiento personalizado y orientación experimentada para ayudarlo a tener éxito.

Para apoyar las necesidades exclusivas de las empresas familiares, KPMG Private Enterprise trabaja en alianza con una red dedicada a ofrecer información y consejos relevantes a las empresas familiares. Entendemos que la naturaleza de una empresa familiar es muy diferente a la de otras empresas y requiere un enfoque que considere el componente familiar.

**Visite:** [home.kpmg/familybusiness](http://home.kpmg/familybusiness)

## Sobre KPMG Private Enterprise

La pasión mueve a los emprendedores e inspira a los consultores de KPMG Private Enterprise para ayudarlo a maximizar el éxito. Aunque conozca KPMG, es posible que no conozca KPMG Private Enterprise. Los consultores de KPMG Private Enterprise en las firmas miembro de todo el mundo se dedican a trabajar con usted y su empresa, sin importar en qué parte de su desarrollo se encuentre, ya sea para alcanzar nuevas alturas, adoptar tecnología, planificar una salida o gestionar la transición de su patrimonio o empresa a la próxima generación. Al trabajar con KPMG Private Enterprise, usted tendrá acceso a un consultor de confianza, un punto de contacto único que comparte su mentalidad empresarial. Con acceso a los recursos globales y a la red de alianzas de KPMG, lo ayudaremos a impulsar sus negocios y a lograr sus objetivos. Su éxito es nuestro legado.

**Visite:** [home.kpmg/privateenterprise](http://home.kpmg/privateenterprise)

## Consejo editorial del Centro de Excelencia para la Empresa Familiar de KPMG Private Enterprise

**Jonathan Lavender**  
Líder Global,  
KPMG Private Enterprise,  
Socio  
KPMG International

**Tom McGinness**  
Líder Global,  
Family Business,  
KPMG Private Enterprise,  
Socio  
KPMG en el Reino Unido

**Daniel Trimarchi**  
Director,  
Red Global de Empresas  
Familiares,  
KPMG Private Enterprise,  
Director,  
Family Enterprise Advisory  
KPMG en Canadá

**Melany Eli**  
Managing Director,  
Estrategia,  
Marketing y Comunicaciones,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG International

**Laura Taylor**  
Gerente de  
Marketing,  
KPMG Private Enterprise  
KPMG en el Reino Unido



Algunos o todos los servicios aquí descritos pueden no estar permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus filiales o entidades relacionadas.

[home.kpmg/privateenterprise](https://home.kpmg/privateenterprise)

[home.kpmg/socialmedia](https://home.kpmg/socialmedia)



The information contained herein is of a general nature and is not intended to address the circumstances of any particular individual or entity. Although we endeavor to provide accurate and timely information, there can be no guarantee that such information is accurate as of the date it is received or that it will continue to be accurate in the future. No one should act on such information without appropriate professional advice after a thorough examination of the particular situation.

© 2022 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved.

KPMG refers to the global organization or to one or more of the member firms of KPMG International Limited ("KPMG International"), each of which is a separate legal entity. KPMG International Limited is a private English company limited by guarantee and does not provide services to clients. For more detail about our structure please visit [home.kpmg/governance](https://home.kpmg/governance).

The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

KPMG's participation and contribution in this regard is not an endorsement, sponsorship or implied backing of any company's products or services.

The views and opinions of external contributors expressed herein are those of the interviewees and do not necessarily represent the views and opinions of KPMG International Limited or any KPMG member firm.

Designed by Evalueserve.

Publication name: Bueno para los negocios y para el mundo Publication number: 137834B-G

Publication date: June 2022