



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

ICADE

MODELOS DE GESTIÓN Y MEDICIÓN DEL IMPACTO SOCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR

Autor: Susana Prósper Álvarez

Tutor: Carlos Ballesteros García

Madrid | Junio de 2023

RESUMEN

En este trabajo vamos a investigar de qué manera las empresas familiares impactan en el medio local y cómo gestionan y miden este impacto social. Para esto, primero hemos establecido un marco teórico alrededor de conceptos tales como la Responsabilidad Social Empresarial o Corporativa, la creación de valor compartido y los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Posteriormente, hemos elaborado y lanzado una encuesta a diferentes empresas familiares para tratar de analizar la contribución que hacen a la comunidad local en la que operan y cuánto de familiarizadas están con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y los distintos modelos de impacto social. Finalmente, hemos propuesto un modelo integral de impacto social (modelo ABC y sus cinco dimensiones) como modelo ideal y esperando que pronto sea implantado en todas las empresas de manera global.

***Palabras clave:** comunidad local, empresa familiar, impacto social, modelo integral, Objetivos de Desarrollo Sostenible, encuesta.*

ABSTRACT

In this work we are going to investigate how family businesses have an impact on the local environment and how they manage and measure this social impact. For this, we have first established a theoretical framework around concepts such as Business or Corporate Social Responsibility, the creation of shared value, and the Sustainable Development Goals. Then, we have prepared and launched a survey to different family businesses to analyze the contribution they make to the local community in which they operate and how familiar they are with the Sustainable Development Goals and the different models of social impact. Finally, we have proposed a comprehensive model of social impact (ABC model and its five dimensions) as an ideal model and hoping that it will be soon implemented in all companies globally.

***Key words:** local community, family business, social impact, comprehensive model, Sustainable Development Goals, survey.*

LISTADO DE ABREVIATURAS

- **AEF:** Asociación Española de Fundaciones
- **DDHH:** Derechos Humanos
- **EF:** Empresa familiar
- **GMIS:** Gestión y Medición del Impacto Social
- **KPI:** Key Performance Indicator (indicadores clave de desempeño)
- **ODS:** Objetivos de Desarrollo Sostenible
- **ONG:** Organización No Gubernamental
- **ONU:** Organización de Naciones Unidas
- **PIB:** Producto Interior Bruto
- **PYMEs:** Pequeñas y medianas empresas
- **RSC:** Responsabilidad Social Corporativa
- **RSE:** Responsabilidad Social Empresarial
- **UE:** Unión Europea

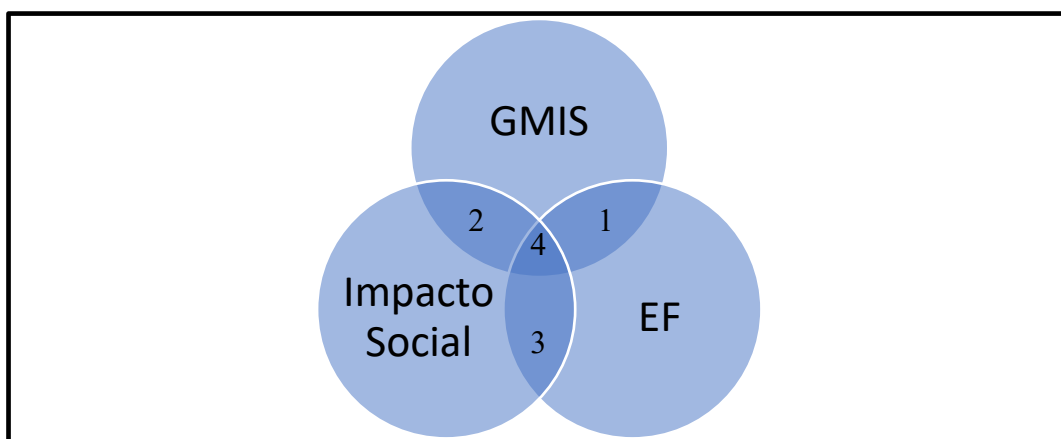
ÍNDICE

1. CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO.....	4
1.1. Preguntas de investigación.....	5
1.2. Justificación de realizar este trabajo.....	6
<i>1.2.1. Económica.....</i>	<i>6</i>
<i>1.2.2. Social.....</i>	<i>7</i>
<i>1.2.3. Personal.....</i>	<i>8</i>
1.3. Metodología.....	9
2. CAPÍTULO II. IMPACTO SOCIAL DE LA EMPRESA FAMILIAR.....	11
2.1. RSE.....	11
2.2. Empresas familiares y su contribución a los ODS.....	12
2.3. Impacto social.....	13
2.4. Creación de valor compartido.....	14
2.5. Encuesta sobre el impacto social en empresas familiares.....	15
<i>2.5.1. Deducciones extraídas de la encuesta.....</i>	<i>21</i>
2.6. Estrategias de impacto social.....	23
<i>2.6.1. Proveedores.....</i>	<i>23</i>
<i>2.6.2. Empleados.....</i>	<i>25</i>
<i>2.6.3. Consumidores.....</i>	<i>26</i>
<i>2.6.4. Comunidades locales.....</i>	<i>28</i>
<i>2.6.5. Inversores.....</i>	<i>30</i>
3. CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MODELO INTEGRAL.....	32
3.1. Representación gráfica del modelo integral.....	36
3.2. Ejemplo del modelo integral.....	36
4. CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.....	41
4.1. Conclusiones.....	41
4.2. Limitaciones.....	43
4.3. Futuras líneas de investigación.....	43
5. BIBLIOGRAFÍA.....	45
6. ANEXO.....	49

CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN Y OBJETIVO

El tema general de este trabajo es “Modelos de gestión y medición del impacto social de la empresa familiar” (en adelante, modelos de GMIS de la EF); sin embargo, va a estar enfocado de una particular manera. Lo que pretendo con este trabajo es analizar e investigar qué papel juegan estas empresas a la hora de impactar en el medio local y cuál podría ser el mejor modelo integral de impacto, tal y como se observa en la figura 1.

Figura 1. Esquema gráfico del Trabajo de Fin de Grado



Fuente: elaboración propia

Si observamos la figura anterior, el número 1 hace referencia a las distintas maneras de medir y gestionar el impacto social que las empresas familiares disponen y pueden hacer uso de ellas. El número 2 establece cómo los distintos modelos de gestión y medición del impacto social pueden, efectivamente, medirlo de una manera veraz y eficaz. El número 3 se refiere a las distintas formas en que la actividad empresarial de las organizaciones impacta en la sociedad, ya sea de forma deseada o no, y negativa o positivamente. Por todo esto, el número más importante es el 4, que hace referencia al modelo integral que se busca con este trabajo, de manera que se logre, a través de los distintos modelos de GMIS, generar el mayor impacto social positivo por parte de las empresas familiares, abarcando cuántos más ámbitos mejor y maximizando este impacto.

En el informe “Propuestas para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común” se propone la siguiente definición de la gestión y medición del impacto social o GMIS (San Pedro y Ballesteros, 2021, p. 36): “La identificación y

cuantificación de métricas consensuadas con los grupos de interés que nos permiten medir los cambios que experimentan, tanto las personas como el planeta, por causa de una actividad, proyecto, programa o política concreta, y en qué medida el agente contribuye a dichos cambios. Con ello se produce un aprendizaje que debe guiar la actuación de la organización y que determina la gestión de la intervención”.

El impacto social hace referencia a los cambios sociales producidos como consecuencia de la acción de la empresa y que es posible verificar, es decir, medir y gestionar. Medir va a permitir tomar las decisiones ideales y necesarias para mejorar el funcionamiento de las organizaciones, puesto que, con la información aportada por los grupos de interés, éstas entienden el efecto de su intervención y así pueden modificar sus prácticas y ajustarlas a las necesidades identificadas. Así, la medición no solo permite conocer el valor generado por una organización, sino que facilita también la integración del desempeño social y ambiental en cada etapa del ciclo de la intervención (Ballesteros, Calderón y Villalobos, 2023, pp. 17-18).

Con este trabajo, como ya se ha comentado, se pretenderá elaborar un modelo de gestión y medición del impacto social de las empresas familiares integral, y ver si empresas actuales estarían dispuestas a incorporarlo a su estrategia o no.

Para lograr el objetivo de este trabajo, se intentará responder a las preguntas de investigación expuestas en el siguiente apartado.

1.1. Preguntas de investigación

- ¿De qué manera participan las empresas familiares en la promoción de su territorio para mantener el desarrollo local e incluso para atraer a otras organizaciones a dicho territorio? ¿Son conscientes del impacto social que genera su actividad empresarial?

- ¿Destinan las empresas familiares, regularmente, algún porcentaje de sus beneficios a la ayuda de asociaciones locales (asistencia a las necesidades sociales de las personas del territorio, mejorar la sostenibilidad medioambiental local, potenciar la cultura local, ayuda a la conservación del patrimonio, etc.), o colaboran de modo esporádico y puntual?

En caso afirmativo, ¿va dirigida esta colaboración al mismo fin siempre, o a distintos fines?

- ¿Destinan las empresas familiares personal (ceden personal durante determinadas horas) o recursos materiales (instalaciones, vehículos, etc.), para ayudar a las asociaciones filantrópicas del entorno local? En definitiva, ¿colaboran de algún otro modo que no sea de manera económica?

- ¿Tienen estas empresas familiares implementado en sus valores u objetivos, el contribuir a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) establecidos por la ONU para 2030?

1.2. Justificación de realizar este trabajo

1.2.1 Económica

De acuerdo con el Instituto de Empresa Familiar (2018), el 89% de las empresas que hay en España, son familiares. Éstas aportan el 57% del Producto Interior Bruto (PIB) y emplean alrededor del 67% de trabajadores en el sector privado. No obstante, el PIB está siendo cuestionado como índice para medir el bienestar de un país, pues no contempla la salud, la distribución del ingreso o riqueza, el medio ambiente, etc. Así, San Pedro y Ballesteros (2021) afirman que las empresas con propósito, el comercio justo, el consumo ético, la empresa social, la economía circular, etcétera, son nuevos enfoques que se están desarrollando actualmente y que pretenden integrar la actividad económica con los resultados sociales y ambientales.

Es obvio que la economía global ha generado importantes logros para la humanidad, pero también ha producido externalidades o consecuencias negativas y riesgos elevados, tales como el crecimiento del calentamiento global, el aumento de nivel del mar..., que están mermando la seguridad y el bienestar de la población (San Pedro y Ballesteros, 2021, p. 19).

Observando distintas dimensiones, el número de personas que pasan hambre puede llegar a alcanzar 840 millones en 2030 si no se consigue revertir esta tendencia ya casi

arraigada en nuestra sociedad (Naciones Unidas, 2020), y, siguiendo al Banco Mundial, el nivel de pobreza global aumentaría en 501 millones de personas en el año 2030 (Banco Mundial, 2020). Ante estas situaciones que demandan soluciones inminentes, apostamos por la economía de impacto, que, según Hannant y Burkett (2019), aumenta la productividad, la justicia y la resiliencia incrementando la productividad del bienestar. Esta economía de impacto destinará el capital humano, natural y financiero a crear valor para la sociedad, reduciendo las desigualdades y los daños producidos, y permitirá a las organizaciones demostrar que no solo generan valor financiero sino social (San Pedro y Ballesteros, 2021, p. 20).

Para San Pedro y Ballesteros:

La economía de impacto va a permitir, además, visibilizar una serie de costes al planeta y a las personas que hasta ahora estaban enmascarados. Son los daños a los ríos o la contaminación a una población causados por una actividad empresarial que hasta la fecha no se incorporaban como costes en la cuenta de resultados de las compañías (externalidades) y a los que no se les ponía un precio, y, por tanto, han sido ignorados por el mercado. Al equilibrar el peso de las tres dimensiones (económica, social y medioambiental), las organizaciones no podrán dejar de obviar esas externalidades e integrarlas en el valor final. Mostrar el coste verdadero que hay detrás de un producto o servicio reorganizará el modelo económico tal y como lo conocíamos y obligará a tomar decisiones teniendo en cuenta el impacto en todos los capitales y no priorizando unos en detrimento de otros (2021, p. 21).

Por tanto, en lo que respecta a la justificación económica, es fundamental para la economía global y nacional que se produzca un cambio en la visión y en la estrategia en la generación de impacto social por parte de las organizaciones.

1.2.2. Social

En lo que respecta al impacto de las empresas en el medio, este aspecto social es el prioritario y más importante. Ser consciente del impacto que tu actividad empresarial está teniendo tanto en el medio en el que operas como en las personas que forman parte de él, es imprescindible para adaptarse correctamente al entorno y generar un impacto lo más positivo posible.

Midiendo tu impacto, pones en el centro a tus grupos de interés, pues son quienes experimentan los efectos de la actividad empresarial y deben ser tenidos en cuenta. Además, la presión regulatoria e institucional actual es muy alta respecto a la medición y gestión del impacto, pues las decisiones y prácticas organizativas deben ser cada vez más limpias y beneficiosas para el entorno en el que operan y desarrollan su actividad principal (Ballesteros, Calderón y Villalobos, 2023, p. 18).

Ballesteros et. al., en su informe “Propuestas para la medición y gestión del impacto social. Medir para decidir” (2023), establecen que medir el impacto generado por las organizaciones las legitima, puesto que evidencia con datos que sí se ha generado valor social y se han producido transformaciones sociales. Medir el impacto permite recabar la información necesaria para tomar decisiones estratégicas y lograr el mayor efecto positivo sobre el entorno y las personas afectadas por la organización, además de hacer más accesible la financiación, atraer talento y nuevas oportunidades de mercado. Para poder gestionar todo este impacto, es fundamental y necesario medirlo previamente.

Una sociedad en la que las empresas son conscientes del impacto que genera su actividad empresarial en el entorno que los rodea (planeta y personas), es una sociedad que avanzará prósperamente, pues el primer paso para impactar beneficiosamente en tu entorno es reconocer tu propio impacto.

1.2.3. Personal

En lo que a mí respecta, creo que es importantísimo el papel que las empresas, ya sean familiares o no, desempeñan en el medio en el que operan, pues afectan directamente al medio y a numerosos grupos de interés. Es crucial para que una empresa se adapte a su entorno que colabore y beneficie, en la manera en que le sea posible, a quienes le rodean, pues solo así logrará crear valor y promover la economía. Como ciudadana a la que también le afectan las diversas actividades empresariales del entorno, valoro mucho los intereses que las organizaciones quieren salvaguardar a la hora de realizar su actividad principal, así como las acciones que llevan a cabo para generar un impacto social positivo.

Además, personalmente, vengo de una familia estrechamente relacionada con la empresa familiar (EF). Mi abuelo fundó, hace aproximadamente 25 años, una empresa de puertas metálicas llamada Puertas Álvarez, ubicada en la localidad de Segorbe, Castellón, y que pertenece al sector de las PYMEs, ya que cuenta con alrededor de cincuenta trabajadores. Segorbe es una localidad de unos nueve mil habitantes, relativamente pequeña y cercana, y en nuestra familia siempre se ha estado muy concienciado acerca de la economía local, de promover el comercio local y de ayudar a las familias de la zona. Para contribuir a nuestro entorno, la empresa siempre ha donado importantes cantidades de dinero al ayuntamiento para que se repartiera a los ciudadanos segorbinos, por ejemplo, en forma de bonos que se pudieran gastar en la compra de alimentos y sólo en los comercios locales. También se ha implicado la empresa en la reconstrucción y restauración del patrimonio de la ciudad, así como en la colaboración con las asociaciones y peñas juveniles que fomentan distintos tipos de actividades, y en múltiples cosas más.

Por todo esto, me interesa especialmente el impacto que las empresas familiares generan en su comunidad local y cómo éste puede ser el máximo posible y el más beneficioso para el medio local.

1.3. Metodología

Para realizar este Trabajo de Fin de Grado de la mejor manera posible, creo que es importante crear y mantener contacto con todos los actores locales sobre los que las distintas actividades empresariales repercuten, es decir, empresas familiares, individuos, ONGs, etc.

Para ello, a través de las nuevas tecnologías (son de vital importancia), bien sea por correo electrónico, llamada o vídeo llamada telefónica, etc., contactaremos con diversas empresas familiares del territorio español para recabar, en la medida de lo posible, toda la información pertinente. También es interesante concretar entrevistas personales con los directivos de dichas instituciones, siempre que sea posible, ya que es un método mucho más personal y cercano y que facilita infinitamente las cosas.

Será fundamental, además, una encuesta para ver hasta qué punto en un determinado entorno local las empresas familiares se implican en su RSE, en los ODS y en el impacto

social. También se les preguntará si tienen conocimiento acerca del modelo integral que en este trabajo se propone y si estarían dispuestas a integrar este modelo como método para lograr un impacto máximo y positivo en la sociedad en la que operen.

CAPÍTULO II. IMPACTO SOCIAL DE LAS EMPRESAS FAMILIARES

2.1. Responsabilidad Social Empresarial (RSE)

La Responsabilidad Social Empresarial o Responsabilidad Social Corporativa (en adelante, RSE y RSC) es el compromiso que, voluntariamente, asumen las empresas de contribuir al desarrollo social sustentable. Las empresas deben identificar necesidades, determinar estrategias y seleccionar, aplicar y evaluar los resultados que obtienen a través de un enfoque sistémico, es decir, comprendiendo el funcionamiento de la sociedad desde un plano integrador, dando importancia a las relaciones entre los componentes. De esta forma, se generará un modelo de gestión que permitirá a la empresa incorporar herramientas, dentro de su planificación estratégica, para responder a las necesidades de su entorno y grupos de interés (Moya y Villacrés, 2011).

En el contexto europeo, esta RSE tomó mucha importancia a partir de que se lanzara en 2001 el llamado “Libro Verde”. Se pretende fomentar un desarrollo económico que sea sostenible a largo plazo, buscando los procedimientos, modelos y experiencias idóneos para asumir esta responsabilidad, y que reduzca, a su vez, la exclusión social; además, se quiere concienciar de que las empresas tienen repercusiones en la sociedad y en los individuos y grupos con los que se relaciona, no actúa en un “vacío social”. Las empresas, a través de la RSE, integran preocupaciones sociales y medioambientales de forma voluntaria en sus operaciones comerciales y estrategias (Esteban y Marzá, 2006).

La capacidad de renovarse, reorganizarse y anticiparse a los cambios del entorno depende de conseguir un perfecto equilibrio entre la empresa y la comunidad en la que opera, gestionando las relaciones con los *stakeholders* e incorporando la RSE en la estrategia organizacional (Úbeda, de Burgos y Urena, 2011, p.152). Esta RSE facilita la comprensión por parte de la empresa de las relaciones entre los distintos sistemas (ecológicos, económicos y sociales), de la necesidad de anticiparse al cambio y gestionar la incertidumbre y de gestionar las interacciones entre sus grupos de interés a todos los niveles y las distintas etapas de la cadena de valor (Revilla y Fernández, 2011, pp. 72-73). Con esto, se concibe la posibilidad de crear un nuevo tipo de empresa que se oriente a la creación de valor sostenible, es decir, que perdure en el tiempo y que,

simultáneamente, cree valor social y económico para todos los grupos que tienen impacto en la organización.

Así, concluimos que todas las empresas, familiares y no familiares, deberían incorporar políticas de RSE. Sin embargo, en este trabajo nos centraremos únicamente en las empresas familiares y en los distintos modelos de impacto social existentes entre ellas. Hay cantidad de concepciones distintas sobre cómo generar este impacto territorial y social por parte de las EF, por tanto, es necesario ir acercando posturas para lograr una estrategia y un modelo de gestión operativo y compartido por todas ellas.

2.2. Empresas familiares y su contribución a los ODS

Los ODS fueron adoptados en el año 2015 por 195 líderes mundiales como parte de una nueva agenda de desarrollo sostenible acordada por la ONU, para así erradicar los problemas que atañen a la vulneración de los Derechos Humanos de cara al año 2030. Los ODS, como se puede observar en la figura 2, se componen de 17 objetivos globales; además de incluir 169 metas que abarcan las tres dimensiones ESG (medio ambiente (E), responsabilidad social (S) y buen gobierno (G)). Estos objetivos cubren, entre otros, una educación de calidad, reducir desigualdades, combatir la pobreza, el consumo y la producción responsable, etc. (Fundación Seres y Deloitte, 2021, p.18).

Figura 2. Objetivos de Desarrollo Sostenible



Fuente: Naciones Unidas, 2022

Estos objetivos tienen como finalidad última ofrecer un marco común para que todos los agentes económicos (EF, gobiernos, individuos, Administración Pública...) adopten medidas que permitan transformar el actual sistema en uno sostenible antes del año 2030. Cabe destacar que estos ODS no son jurídicamente obligatorios, pero sí se prevé que los

países y sus agentes económicos los adopten como propios y desarrollen marcos nacionales para lograr los 17 objetivos incluidos en ellos (Naciones Unidas, 2022).

Los ODS hacen responsable a todos los países de la necesidad de llegar a una sociedad sostenible, con independencia del nivel de desarrollo económico que cada país tenga. Para fomentar la aplicación de estos objetivos, es importante que los gobiernos y las empresas de cada nación los financien y promuevan (Naciones Unidas, 2022).

En el IX Informe sobre el impacto social de las empresas realizado por la Fundación SERES y Deloitte (2021, pp. 8-9), han participado numerosas empresas españolas, entre las cuales destacan varias empresas de tradición familiar (EF) tales como Santander, Garrigues, MAPFRE, Pérez-Llorca, Uría Menéndez, Mercadona, Meliá hoteles, y un largo etcétera. “La mayoría de las empresas participantes contemplan los ODS en el desarrollo de su estrategia o a la hora de realizar su actividad. De hecho, el 80% de las empresas participantes consideran los ODS para el desarrollo de su estrategia de sostenibilidad y el 45% de ellas ven los ODS como los ejes clave sobre los que estructuran su contribución.” (IX Informe sobre el impacto social de las empresas por Fundación SERES y Deloitte, 2021, p. 18). Dentro de estos ODS, hay algunos como los números ocho y cuatro, que tienen mayor protagonismo entre las empresas. Así, el 71% de las empresas participantes en el mencionado Informe, consideran que el ODS8 (trabajo decente y crecimiento económico) es el prioritario en su negocio; de la misma manera, el 71% de ellas, a la hora de definir los objetivos de contribución social, ponen el foco en el ODS4 (educación de calidad) (Fundación SERES y Deloitte, 2021, pp. 19-21).

A modo de conclusión, está claro que en el plano actual los ODS están cobrando una importancia vital en el modelo de negocio de todas las empresas, incluidas las familiares. Esto se debe a que también los consumidores están volviéndose mas exigentes en sus criterios de compra, valorando mucho más una empresa socialmente responsable y con un comportamiento ético, que una que carezca de esto.

2.3. Impacto social

El contexto en que actualmente operan las empresas ha cambiado notablemente. Ahora hay que tener en cuenta los grandes retos tecnológicos, sociales y ambientales a la

hora de hacer negocio, de manera que los modelos económicos tradicionales están dando paso a un nuevo paradigma empresarial basado en atender principalmente a las demandas de todos y cada uno de los grupos de interés que conforman la empresa, no solo de los accionistas (Beltrán, Íñigo y Mata, 2014). Ya no se espera exclusivamente que las empresas generen un beneficio económico (que también) sino que sumen y aporten valor a la sociedad y respeten el medioambiente. Colin Mayer, miembro de la Academia Británica y ex Decano de la escuela de negocios de la Universidad de Oxford, señala que: “El objetivo de una empresa es ganar dinero, pero no sólo, también debe contribuir al desarrollo de la sociedad. Los negocios deben dar soluciones a los problemas y necesidades de la gente” (2019).

El impacto social de una empresa familiar se refiere a toda actividad que ésta realiza y que afecta a los individuos y comunidades que la rodean y a su calidad de vida. El impacto social puede ser positivo o negativo, y se puede conseguir a través de la creación de empleo, de la construcción de infraestructuras territoriales, del acceso a productos, de la compra de materias primas, etc. (AEF, 2015).

Como bien podemos deducir y a modo meramente informativo, este impacto social tiene una medición y, de forma generalmente aceptada, se realiza en cinco pasos. Primero, se establecen los objetivos y se determina el alcance del impacto; después, se analiza a las partes interesadas y el grado de implicación de éstas; en tercer lugar, a través de indicadores significativos se miden los resultados e impactos obtenidos; a continuación, se verifica la aportación de valor a los grupos de interés involucrados de estos impactos producidos; y, finalmente, se hace un seguimiento periódico de los datos (AEF, 2015). En esta línea, también hay diversos modelos de medición de este impacto social, pero lo que aquí realmente interesa, es cómo las empresas familiares generan este impacto.

2.4. Creación de valor compartido

Uno de los factores más importantes a nivel de generación de impacto social por parte de las empresas familiares, es la creación de valor compartido. El valor compartido se entiende como una evolución de la RSE, integrando la filantropía, el altruismo, la gestión del riesgo de reputación y la preocupación por cómo usar los recursos y capacidades exclusivos y únicos de la empresa para crear valor económico mediante la creación de

valor social. La creación de valor compartido está basada en detectar necesidades sociales insatisfechas en comunidades desfavorecidas, en países en vías de desarrollo o incluso en países desarrollados, teniendo en consideración que esos menesteres no son estáticos, sino que cambian constantemente conforme evolucionamos (Chousa y Castro, 2011).

Para crear valor compartido, la empresa deberá centrarse primero en el cumplimiento de la ley, y adoptar la postura de que cualquier acción desarrollada en el ámbito de la RSE será en toda su esencia filantrópica o altruista (Chousa y Castro, 2011). Conforme la empresa vaya percibiendo el cambio en el entorno en el que opera y vaya detectando las expectativas de la sociedad, deberá ir definiendo qué actuaciones sociales y medioambientales serán desarrolladas por ésta para hacer frente a dichas necesidades comunitarias. De lo que se trata es, según Michael Porter y Mike Kramer (2011), de crear valor económico para la empresa a la vez que valor social para la comunidad. Esto se puede hacer, por ejemplo, a través de la mejora de la productividad y la contribución a un desarrollo sostenible reduciendo el uso energético, rediseñando las redes logísticas y reconsiderando los criterios de localización, limitando el consumo de recursos, gestionando el capital humano de modo socialmente responsable, estableciendo relaciones de colaboración con proveedores y distribuidores para mejorar su aportación a la sostenibilidad y su competitividad, etc.

Bajo este enfoque de la creación de valor compartido, la empresa pasa a ser agente de cambio, anticipándose a las nuevas necesidades y expectativas de sus grupos de interés y de la comunidad dónde opera, así como promoviendo principios de sostenibilidad en el conjunto de la sociedad y en sus operaciones internas (Chousa y Castro, 2011).

2.5. Encuesta sobre el impacto social en empresas familiares

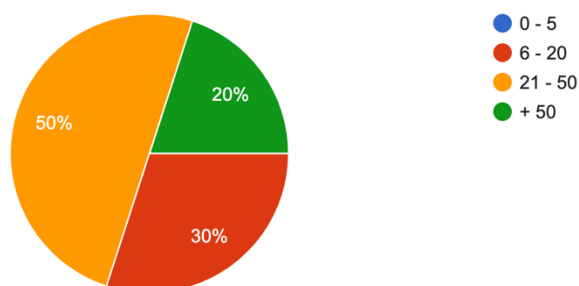
Con el fin de acercar este trabajo de investigación a la realidad, se ha elaborado un cuestionario/encuesta que contiene una serie de preguntas acerca del impacto social y su gestión, los ODS, la RSE y el valor compartido (los cuatro apartados anteriores). El objetivo de esta encuesta es analizar el grado de compromiso que tienen las empresas familiares con el impacto en la sociedad que genera su actividad, así como saber qué gestión hacen de él y qué tan informadas están sobre la RSE y los ODS.

Las preguntas que construyen esta encuesta, explicada a continuación, van de lo general a lo particular. Comienzan contextualizando a la empresa (antigüedad, tamaño y sector), y continúan ahondando en la contribución de la empresa a los problemas sociales actuales, la implantación de los ODS y la gestión del impacto social.

Esta encuesta va dirigida a EF exclusivamente, preferiblemente a pequeñas y medianas empresas, siendo indiferente su actividad o localización. Se ha lanzado a través de diversas plataformas (WhatsApp, correo electrónico...) a EF conocidas por mí, y a partir de ahí se ha ido distribuyendo entre la red de contactos de cada empresa (proveedores, clientes, etc.). El objetivo no es obtener resultados universales, pues se carecen de los recursos necesarios para lograr una muestra representativa del total de EF, sino acercarnos un poco más a la realidad y observar y analizar las respuestas obtenidas. El número de EF encuestadas, aunque no es representativo, ha sido de 10.

A continuación, procedemos a analizar la encuesta pregunta a pregunta (para más detalle sobre las preguntas consultar Anexo):

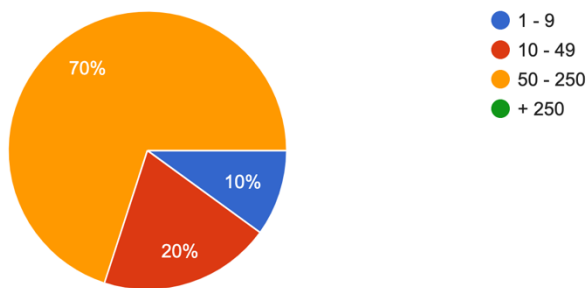
- **Antigüedad de la empresa (en años).**



Como hemos mencionado, las primeras cuatro preguntas contextualizan a la empresa. En este caso se pregunta por la antigüedad de la empresa con el fin de poder relacionar una mayor/menor antigüedad con una

mayor/menor conciencia sobre el impacto social. Como se puede observar, hay bastante variedad, pero predomina con claridad las que tienen entre 21 y 50 años de antigüedad, siendo la mitad de las EF encuestadas. El 30% tienen entre 6 y 20 años de antigüedad y tan solo el 20%, es decir, dos EF, fueron fundadas hace más de 50 años.

- **Número de trabajadores.**



Respecto al número de trabajadores de las EF encuestadas tenemos un claro rango predominante, entre 50 y 250 trabajadores, es decir, empresas medianas. El 20%, es decir, dos de las empresas, tienen entre 10 y 49

trabajadores, son empresas pequeñas. No hay ninguna empresa grande (más de 250 trabajadores), y hay una empresa que tiene entre 1 y 9 empleados (microempresa).

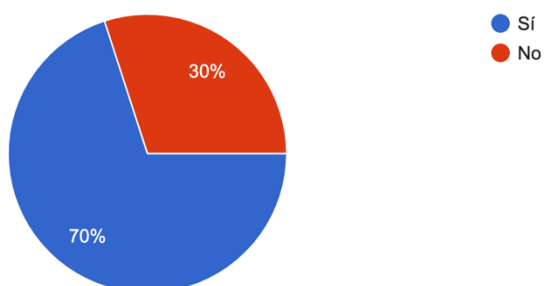
- **Sector de la empresa.**

De entre las empresas encuestadas, los sectores más repetidos fueron los siguientes: cinco EF forman parte del sector de la metalurgia y siderurgia (sector del metal y del acero), una EF pertenece al sector cárnico (industria alimentaria), otra EF al sector hostelero, dos EF al sector químico y una al sector del transporte.

- **Grado de implicación de la familia fundadora en la gestión actual de la empresa (1: muy bajo; 5: muy alto).**

El 60% de las 12 EF encuestadas, es decir, seis, consideran que el grado de implicación familiar en la gestión de ésta es muy alto (5). Tan solo una EF considera que el grado de implicación familiar es un 3 (ni muy alto ni muy bajo), y el 30% de las EF (tres de ellas), considera que la familia tiene una implicación muy baja (1) en la gestión empresarial.

- **¿Destina la empresa algún porcentaje de sus beneficios (o ayuda de cualquier manera) a asociaciones locales?**



El 70% de las EF encuestadas sí contribuye con la comunidad local sea de la manera en que sea, mientras que tres de ellas no contribuyen de ninguna forma.

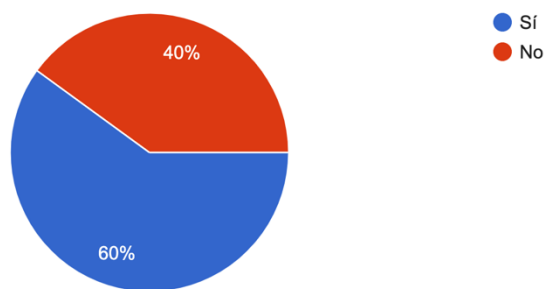
Dos de las tres empresas que no ayudan a la comunidad local coinciden con las que tienen menos trabajadores, es decir, son empresas pequeñas o microempresas. Esto deja entrever que el tamaño de la organización afecta directamente a la preocupación por el impacto social, y que cuanto más pequeña es una empresa, menos estrategia de impacto social tiene, quizás porque éste también es menor.

- **Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿de manera regular o esporádica? ¿siempre para el mismo fin o distinto?**

De las siete EF que sí contribuían a la comunidad local a través de asociaciones o destinando parte de sus beneficios, cinco de ellas lo hacen de manera regular y dos de manera esporádica. Esto refleja una tendencia positiva, pues la mayoría de EF sí contribuyen a la comunidad local y de manera regular o constante, lo cual es fundamental para generar impacto social.

Cuatro de las siete EF que contribuyen, lo hacen a distintos fines; mientras que las otras tres, contribuyen siempre al mismo fin. Estos resultados podrían relacionarse con la falta de un modelo o estrategia de impacto social.

- **¿Contribuye la empresa a los problemas sociales actuales?**



Con problemas sociales actuales nos referimos al hambre, la pobreza, el calentamiento global, la exclusión social... Así, vemos que el 60% sí tiene en cuenta estas causas, mientras que el 40% no.

Las seis empresas que sí contribuyen son las mismas que también contribuían a la comunidad local (pregunta anterior) a excepción de una de ellas.

- **Si la pregunta anterior ha sido afirmativa, ¿de qué manera?**

En esta pregunta observamos que las empresas que forman parte del sector de la metalurgia y siderurgia se centran, principalmente, en contaminar menos (esto

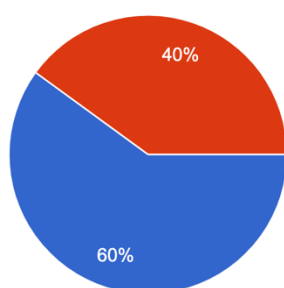
correspondería a evitar daños, nivel A en nuestro modelo integral). Utilizan energías renovables, están reduciendo en grandes niveles las emisiones de dióxido de carbono y de otros gases contaminantes, están comenzado a fabricar con materiales reutilizados o reciclados y con productos sostenibles y ecológicos, etc.

Por otro lado, las empresas que pertenecen a la industria alimentaria y hostelera se enfocan en no desperdiciar o malgastar comida. Tanto los productos que no tienen mucha rotación (ventas bajas) como aquellos que tienen la fecha de caducidad próxima y no está previsto que vayan a venderse, y, en general, todo el excedente de comida, se dona a empresas reguladoras que distribuyen esta comida sobrante a familias con pocos recursos o a asociaciones que ayudan a distintos colectivos.

Además de esto, todas estas EF encuestadas incluyen políticas sociales. Entre las acciones más repetidas se encuentran integrar a personas con discapacidad, horario flexible para los trabajadores, financiación a asociaciones filantrópicas y ayudar a la comunidad en la que opera la empresa (patrocinios, bonos sociales, etc.).

De las respuestas a esta pregunta podemos observar como las empresas, en general, buscan impactar de forma positiva en la sociedad basándose en acciones relacionadas con su actividad principal y no queriendo abarcar ámbitos “imposibles”, lo cual es, a parte de lógico, fundamental. Cabe destacar también el cuidado de todas las EF hacia sus grupos de interés (empleados, comunidad local, clientes...).

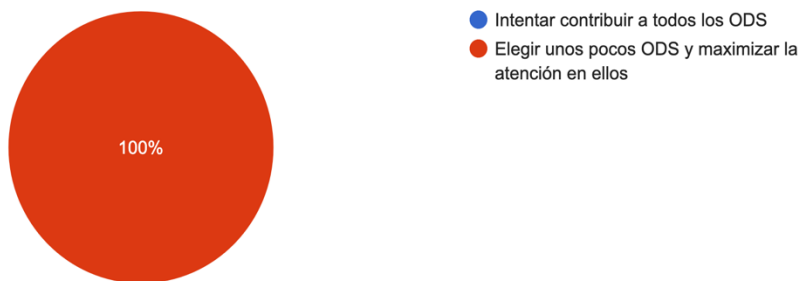
- **¿Conoce la empresa o tiene implantado en sus valores, la contribución a los ODS?**



De nuevo, el 60% de las EF encuestadas sí conoce o tiene implantado en su estrategia la contribución a los ODS, y el 40% no.

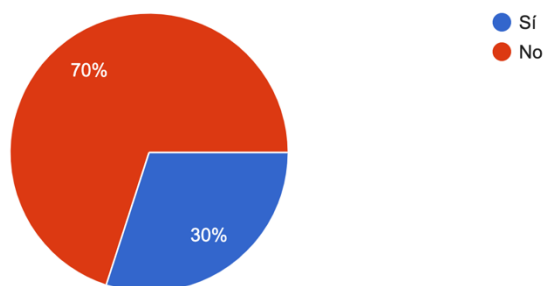
Es curioso que las seis empresas que sí conocen los ODS son las mismas que contribuyen tanto a la comunidad local como a los problemas sociales a nivel global, mientras que las cuatro que no contribuyen con nada (las más pequeñas), tampoco conocen los ODS.

- Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿considera la empresa que es mejor intentar contribuir a todos los ODS, o que es mejor elegir unos pocos y centrarse en ellos?



Todas las EF están de acuerdo en que es mejor escoger unos pocos ODS y maximizar el impacto a través de ellos. Respuesta unánime y positiva.

- ¿Sigue la empresa algún modelo concreto de impacto social?



Tan solo tres EF encuestadas tienen implantado algún modelo de impacto social, mientras que siete, ninguno.

Esto es un claro reflejo de la poca información que tienen las empresas sobre los distintos modelos de impacto social y la importancia de su gestión.

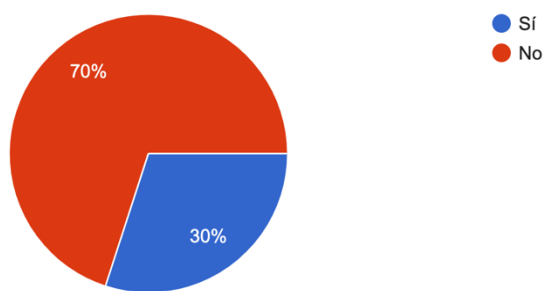
- Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿cuál es ese modelo que sigue?

Dos de las tres empresas que sí siguen un modelo, realmente lo que hacen es centrar sus estrategias en distintos departamentos de su cadena de valor (empleados, comunidad local, inversores...), tal y como explico en el apartado 2.2 del presente trabajo, pero no tienen implementado un modelo integral.

Una de ellas está sujeta a la certificación EcoVadis, que es una de las principales herramientas para evaluar con puntos el grado de sostenibilidad de las empresas. Una

serie de expertos de esa plataforma analizan el desempeño de la organización en las distintas áreas de sostenibilidad (ética y buen gobierno, medio ambiente, prácticas laborales y derechos humanos, cadena de suministro) durante el año, y califican a la empresa del 1 al 100. Esta certificación consolida la RSE de las empresas y otorga la posibilidad de conocer en qué estado se encuentra la gestión de la sostenibilidad en la empresa, impulsándola a mejorar (Baño Conesa, 2020).

- **¿Conoce la empresa el modelo de impacto ABC y las 5 dimensiones del impacto (Impact Management Project)?**



Tan solo tres de las diez EF encuestadas tiene constancia acerca del modelo de impacto ABC y sus cinco dimensiones. Podemos deducir que no es un modelo sobre el cual las empresas están siendo informadas.

- **Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿lo ha implementado en la empresa?**

Ninguna de las tres empresas que conocía este modelo lo ha implementado en su empresa. Así, queda patente que no es un modelo conocido, la falta de conocimiento sobre él y la falta de conciencia realmente con el impacto social que toda empresa genera.

2.5.1. Deducciones extraídas de la encuesta

Al no una encuesta representativa, destacar que los resultados obtenidos no se pueden extrapolar al conjunto de EF, sino que son meramente informativos y, como ya hemos dicho, con el único objetivo de acercar este trabajo a la vida real, aunque sea a una escala pequeña.

De esta encuesta podemos deducir que:

- A mayor tamaño de la empresa, mayor conciencia sobre el impacto social que ésta genera y, por tanto, mayor contribución tanto a la comunidad local en la que opera como a los problemas sociales globales, y mayor posibilidad de tener implantado un

modelo de impacto social y de conocer el modelo ABC, que más tarde explicaremos, y sus cinco dimensiones. Por el contrario, a menor tamaño de la empresa, menor contribución a las causas sociales y menor preocupación por el impacto social que la empresa genera.

Todo esto entra dentro de lo normal, pues una empresa de mayor tamaño va a generar mucho más impacto en la sociedad que una pequeña, y también va a disponer de muchos más recursos y capacidad para generar impacto de formas muy diversas, que una empresa pequeña. A su vez, las empresas de gran tamaño están mucho más controladas y están en el punto de mira de mucha más gente que las pequeñas, por lo que su impacto social estará mucho más observado que el de una empresa pequeña que solo opere a nivel regional.

- Relativo a los sectores a los que pertenecen las EF, el sector hostelero y cárnico (industria alimentaria), en general, está muy concienciado con las causas sociales, pues alimentarse es una necesidad básica que, por desgracia y actualmente, gran parte de la población no puede cubrir. Por otro lado, el sector industrial o secundario (siderurgia, metalurgia y químico), también está altamente concienciado sobre su impacto social, pero a nivel medioambiental, es decir, lo que pretenden principalmente es reducir al máximo la contaminación que su actividad empresarial genera.
- La implicación de la familia fundadora en la gestión de la empresa no influye en la generación y gestión de impacto social.
- Muchas de las empresas no conocen los ODS ni los modelos de impacto social existentes. Esto evidencia la falta de formación y preocupación sobre las EF en esta materia, y también la mala comunicación o propaganda que las autoridades/administraciones hacen sobre la importancia de implementar modelos de gestión del impacto social en las empresas. Sin embargo, la mayoría sí tiene en cuenta la RSE y la creación de valor compartido, y todas las acciones que realizan forman parte de estos dos conceptos previamente explicados.

Esta encuesta ha respondido a nuestras preguntas de investigación, pero al no ser representativa, no podemos sacar respuestas concluyentes. No obstante, según refleja la encuesta, la mayoría de las EF sí son conscientes del impacto social que tienen y hacen porque éste sea cada vez más positivo para sus grupos de interés y para el planeta. También ha quedado patente que la mayoría de EF sí contribuyen a su comunidad local,

no tanto con recursos material sino de manera económica, y, sobre todo, casi todas contribuyen a asociaciones locales filantrópicas de manera regular. De la misma manera, casi todas las EF conocen los ODS, pero no todas ellas los tienen implantados en sus valores o en su cultura organizacional, por lo que es crucial promover este tema entre las EF de tamaño pequeño y mediano.

2.6. Estrategias de impacto social

Actualmente, las empresas familiares tienen que enfrentarse a unos clientes que son cada vez más conscientes del poder que ostentan con sus decisiones de compra, así como a unos inversores que apuestan, de forma cada vez más exclusiva, por organizaciones que respondan a criterios de sostenibilidad y éticos. Además de esto, las empresas también deben tener en cuenta la reciente ola regulatoria que sienta las nuevas bases sobre los modelos de negocio y productivo.

A esto, las empresas antes respondían a través de departamentos independientes que no estaban integrados en el negocio principal. Ahora, las empresas tienen como propósito ser agentes de desarrollo no meramente económico sino también social y medioambiental. Por esto, asumen un papel protagonista en esta adaptación de la economía y quieren aprovechar la capacidad que presentan para transformar la comunidad y el ecosistema en el que operan, lo cual se puede lograr a través de distintas estrategias aplicadas a lo largo de toda su cadena de valor (proveedores, empleados, consumidores, comunidades locales e inversores), como veremos en los apartados siguientes.

2.6.1. Proveedores

De acuerdo con la Fundación CODESPA (2022, pp. 38-39), los proveedores son una pieza clave en la cadena de valor de una empresa ya que muchos de los riesgos operacionales de las empresas en relación con los derechos humanos habitan en sus cadenas de suministros. La existencia de alianzas basadas en la confianza con los proveedores brinda a la empresa una cantidad de beneficios más allá de garantizar calidad y estabilidad en pedidos y aprovisionamientos, tales como asegurarse el suministro, reducir riesgos operacionales y de reputación o gozar de mayor competitividad; además,

esto también beneficiaría a los proveedores en cuanto a la estabilidad del nivel de ventas en el medio y largo plazo, en un aumento de confianza y en la posibilidad de una mejora de las condiciones laborales. Por esto, hay muchas empresas familiares que optan y apuestan por generar impacto social centrándose única o mayoritariamente en sus proveedores, tratando de fijar estrategias de sostenibilidad y políticas de compra que integren aspectos sociales y medioambientales.

Desde este enfoque inclusivo hacia los proveedores, podríamos llegar a conocer la cadena de suministro más allá de los niveles directos, es decir, llegando hasta los subcontratistas de los proveedores, diversificar los proveedores y ofrecer oportunidades a aquellos más pequeños (PYMEs) o formados por colectivos vulnerables/en riesgo de exclusión/comunidades desfavorecidas, así como trabajar con proveedores de zonas rurales o de difícil acceso, etc.

Según la Fundación CODESPA (2022, pp. 43-53), diversas estrategias seguidas por las empresas para potenciar este impacto social en las relaciones con los proveedores son las siguientes:

- *Política de compras responsable.* Las políticas de compra facilitan la visión de los compromisos sociales y éticos que una empresa sigue a la hora de elaborar y suministrar sus productos, por tanto, éstas deben basarse en un conocimiento de las circunstancias y necesidades de los proveedores, así como en una comunicación fluida y cercana entre ambas partes. Algunas buenas prácticas en este ámbito pueden ser una clasificación de proveedores, pagos ágiles, contrataciones éticas de fabricantes, adelantos de pago, cuotas destinadas a criterios sociales, etc.
- *Formación y desarrollo de proveedores.* Muchas empresas están optando por brindar una formación gratuita a sus proveedores (no sólo a sus empleados) de manera que puedan identificar y cubrir las necesidades de apoyo, formación y asesoramiento técnico de éstos.
- *Mejorar la trazabilidad de los insumos y productos.* Asegurar la trazabilidad implica conocer todas las organizaciones y personas que trabajan en la cadena de valor de una empresa. De esta manera, la empresa potencia su impacto social hacia los grupos mas vulnerables, que son los primeros eslabones de la cadena (fomentando, por ejemplo, el consumo local).

En este ámbito, las empresas familiares deberían comenzar a generar impacto social desde este primer eslabón de su cadena productiva, ya que es desde donde va a surgir el resto de la actividad empresarial. Las EF deben establecer sistemas de relación con los proveedores tales como el de comercio justo u homologar a éstos según determinados estándares, deberían también fomentar la producción local (generando así empleo de calidad) y promocionar a las comunidades locales (Ballesteros, Díaz-Noriega, Elola y Ramos, 2021, pp. 40-41). Esto es un reto al que las EF deben hacer frente ya que puede suponer al principio un mayor costo de producción, pero a la larga repercutirá indudablemente de forma positiva tanto en la calidad del producto final como en la reputación de la EF.

2.6.2. Empleados

La plantilla de una empresa está directamente relacionada con el éxito de ésta, por tanto, es imprescindible situar a las personas en primer lugar y asegurar ciertos aspectos en su gestión tales como la no discriminación, la conciliación laboral, etc. Un enfoque inclusivo y diverso en la plantilla genera tanto oportunidades para la empresa (mayor productividad al facilitar procesos creativos, mayor reputación social y mejores resultados financieros), como para los empleados (mejor entorno de trabajo, mayor compromiso y sentimiento de pertenencia a la empresa y mejores expectativas de desarrollo profesional) (Fundación CODESPA, 2022, p. 56).

Siguiendo la línea de investigación de la Fundación CODESPA (2022, pp. 61-77), las empresas que elijan generar impacto social a través de este enfoque en los empleados pueden seguir varias prácticas:

- *Formación continua de los empleados.* Con esto, la plantilla adquiere habilidades nuevas y más conocimientos, de manera que les permitirá desempeñar mejor su trabajo y tener una motivación y compromiso hacia la empresa mayor. Cabe destacar aquí la apuesta por los más veteranos que muchas empresas están llevando a cabo.
- *Promoción de la diversidad e inclusión.* Es importante aquí que la empresa implante políticas de igualdad, diversidad e inclusión para, además de no discriminar a nadie por razón de sexo, religión, edad, discapacidad, orientación sexual, etc., aprovechar el potencial de cada uno (como se ha visto en la encuesta, muchas EF tienen implementadas estas políticas). Para esto, muchas empresas están apostando por los

procesos de selección ciegos, los comités de diversidad, alianzas con bolsas de empleo de ONGs, etc. Aquí también incluiríamos la integración laboral y la formación de colectivos vulnerables y en riesgo de exclusión, que, además, genera beneficio para las empresas gracias a subvenciones (bonificaciones en las cuotas de la Seguridad Social) y deducciones en el pago del impuesto de sociedades.

- *Otras.* Tales como el salario mínimo vital, una protección social efectiva, la conciliación laboral con la vida privada, asegurar entornos de trabajo motivadores y saludables, promover el intra-emprendimiento e innovar para la inclusión.

Concluyendo este apartado, creo que es de las partes más fundamentales a la hora de que una EF genere impacto social y también es la parte en que las empresas más empeñan a la hora de generar su impacto social. Como he mencionado arriba, es de vital importancia para las EF construir una plantilla basada en la diversidad y en la no discriminación por absolutamente ningún motivo, así como garantizar la formación continua de ésta y su efectiva protección. No obstante lo anterior, considero otra estrategia muy importante promocionar y buscar el empleo local, pues de esta manera se enriquece al entorno y a la población de la comunidad en la que opera la EF y, subsidiariamente, a la propia comunidad, lo cual repercute en el largo plazo y de forma beneficiosa a la misma empresa.

2.6.3. Consumidores

Para desarrollar todo este apartado completo, vamos a continuar en línea con la Fundación CODESPA (2022, pp. 80-93).

Alrededor del 60% de la población, es decir, cuatro mil millones de personas, son la parte del mercado potencial de clientes que no tiene acceso a productos y servicios esenciales y básicos para vivir dignamente. Esta creciente realidad nos lleva a querer desarrollar nuevos mercados para este segmento de población con rentas per cápita más bajas y, por tanto, con menor capacidad de pago; además, la reciente pandemia de la COVID-19 ha incrementado la pobreza de estas personas que ya vivían en riesgo de exclusión social, ya que tienen todavía menos acceso que antes a determinados productos. Frente a esto, una de las estrategias que están tomando muchas empresas para generar

impacto social es la búsqueda de productos o servicios que se adecuen a estos colectivos (accesibilidad y asequibilidad).

Por otra parte, el número de clientes que condicionan sus decisiones de compra a criterios sociales (contratación de personas vulnerables, ausencia de explotación infantil, condiciones laborales en línea con los derechos humanos, etc.) está incrementando fuertemente. Ante esta situación, las empresas están comenzando a ser conscientes de la importancia de la sostenibilidad y, por ende, de la producción sostenible y la responsabilidad ética.

Una empresa que logre introducirse en el mercado de consumidores en riesgo de exclusión social, que desarrolle productos sostenibles, inclusivos y fomente el consumo responsable, mejorará indudablemente su reputación social y logrará una fidelización mayor de sus clientes, además de satisfacer las necesidades de segmentos de población no atendidos. En esta línea, los clientes también ganarán confianza con la marca y verán incrementada su calidad de vida al tener mayor acceso al mercado.

Algunas de las estrategias más importantes que las empresas están implementando a la hora de generar impacto social respecto a los consumidores, son las siguientes:

- *Accesibilidad de productos/servicios para personas con discapacidad.* Las empresas están adaptando sus productos o servicios de diferentes maneras (audio descripción, subtítulos, desarrollo de aplicaciones, información en braille, instalaciones adaptadas...) para lograr una inclusión efectiva de las personas con algún tipo de discapacidad (física, auditiva, visual, motora, sensorial, etc.).
- *Desarrollo de productos y servicios adecuados a la capacidad de pago de poblaciones con baja renta per cápita.* Con esto se busca reducir el porcentaje de población empobrecida, así como promover la integración socioeconómica y contribuir a la estabilidad mundial. De acuerdo con el Banco Mundial (2002) “Alrededor de 2.500 millones de personas no utilizan servicios financieros normales y el 75% de los pobres no tiene cuenta bancaria.”. Ejemplos de esta práctica pueden ser la existencia de tarifas sociales para colectivos vulnerables (personas beneficiarias del ingreso mínimo vital, menores de “x” años en situación de desempleo, etc.), moratorias de pago ante diversas situaciones, innovación en el producto para reducir los gastos que de su uso se deriven, etc.

La generación de impacto social en este ámbito por parte de una EF es de vital importancia. En este sentido, la implementación de estrategias para contribuir a la mejora de la calidad de vida en regiones geográficas menos favorecidas o menos desarrolladas económicamente resulta imprescindible. Como ejemplo a esto, Ballesteros, Díaz-Noriega, Elola y Ramos señalan “la *joint venture* entre Danone y Grameen Bank de Muhammed Yunnus, desarrollando la empresa social Grameen Danone Food, que ofrece la venta de productos alimenticios accesibles en la India, dando respuesta a los problemas de malnutrición de esta región del planeta” (2021, p. 31). Esta misma estrategia se puede aplicar ante colectivos vulnerables. Son estrategias que conllevan altos costes y, por tanto, no serán fácilmente accesibles para EF de reducido tamaño.

2.6.4. Comunidades locales

Toda empresa genera impacto en el territorio en el que se asienta, ya sea éste positivo o negativo. De lo que se trata aquí es de intentar reducir al mínimo el impacto negativo y potenciar el positivo, de manera que se produzca un acercamiento proactivo con la comunidad en la que operas, generando valor compartido y mejorando así la calidad de vida de sus habitantes a través de la acción social, compromisos filantrópicos o desde el propio negocio (tal y como se puede observar en la encuesta, la mayoría de las EF se centran únicamente en la comunidad local, lo cual es importante, pero no deberían descuidar el resto de sus grupos de interés). Cuando hablamos de comunidad, no sólo nos referimos a las personas que forman parte de ella sino a las autoridades locales, asociaciones y ONGs (OEPCI, 2022).

Así, la Fundación CODESPA (2022, pp. 101-105) expone que, para conseguir generar impacto social en la comunidad local en la que la empresa opera, se pueden seguir diferentes prácticas fundamentales:

- *Formación e incorporación laboral de personas pertenecientes a las comunidades.* Contratar plantilla o personal local, es decir, de la comunidad en la que la empresa está operando, aporta numerosos beneficios a ambas partes. La empresa se beneficia con esto ya que estas personas locales son sabedoras de la realidad social que hay en ese territorio, lo cual trae ventajas consigo, además de suponer un coste de contratación menor que el personal expatriado. Para la comunidad esto también tiene

infinitas ventajas, ya que enriquece el territorio y favorece su tejido económico al generar oportunidades de empleo y de formación.

- *Integración de PYMEs y emprendimientos de las comunidades como proveedores de la empresa.* La inclusión de PYMEs, de cooperativas locales o de asociaciones empresariales rurales en la cadena de suministro y aprovisionamiento de las empresas como proveedores, supone también una gran oportunidad de expansión y crecimiento de estas comunidades locales.
- *Proyectos de filantropía y acción social.* Este ámbito es uno de los más importantes a la hora de generar impacto social en la comunidad en la que la empresa opera, ya que incrementa notablemente el valor de ésta, además de hacer crecer la reputación social de la empresa. Ejemplos de proyectos filantrópicos pueden ser programas de becas de formación, financiación de infraestructuras públicas, equipamiento de hospitales o centros educativos, donaciones al ayuntamiento del territorio, bonos sociales, etc.

Esta área en la que las EF pueden generar impacto social es una de las más importantes, pero realmente incluye las estrategias ya mencionadas respecto a los proveedores y empleados, pues contratar a proveedores y empleados locales (de la comunidad donde opere la empresa) ya está favoreciendo y generando impacto social en la comunidad local. Otras estrategias (explicadas en el párrafo anterior) que pueden llevar a cabo las EF en este ámbito son los proyectos filantrópicos y, a modo de ejemplo, citaré algunos de los que ha llevado a cabo mi abuelo gracias a su EF de mediano tamaño (situada en Segorbe, Castellón):

- Reconstrucción de un antiguo acueducto del siglo XIV caído en el año 1963, muy significativo en nuestra localidad y de gran interés turístico. Supuso una inversión de más de 65.000€, los cuales se evitaron al ayuntamiento de la ciudad, permitiéndole así invertir ese dinero en otras preocupaciones sociales.
- Financiar la Fundación Fray Luis Amigó de Segorbe, que se dedica a ayudar a los niños en situación de ahogo económico o de exclusión social del municipio, así como a promover el desarrollo de los DDHH en la comunidad y cooperar con las Hermanas Terciarias Capuchinas en Guinea Ecuatorial.
- Creación de un bono social (a través de la donación de una gran cantidad de dinero al ayuntamiento de Segorbe) durante la pandemia de la COVID-19, la cual sumió a numerosas personas en situación de necesidad. Este bono únicamente podía ser

usado por familias originarias de Segorbe que estuvieran en situación de necesidad económica y sólo podía ser gastado en comercios locales (no valía en Mercadona, sino en Frutería Lola, por ejemplo). De esta manera se consigue ayudar a cantidad de familias de la comunidad en la que opera la EF a la vez que fomentar y ayudar al comercio local.

2.6.5. Inversores

La Fundación CODESPA (2022, p. 110) expone que, cada vez con más intensidad, los inversores están demandando a las empresas un sistema económico que luche por una sociedad más equitativa, sin desigualdades y sostenible. Por esto, es importante que las empresas incorporen en su propósito empresarial la búsqueda de un impacto social positivo tanto para la sociedad como para el planeta a través de sus productos y servicios.

Las empresas que apuestan por la generación de valor a inversores brindan a éstos inversiones con menos riesgo y volatilidad, y más estables, así como la incorporación de una política de inversión sostenible y socialmente responsable, contribuyendo al bienestar de las personas y del medioambiente a través de la integración de la sostenibilidad en las estrategias empresariales (Fundación CODESPA, 2022, p. 111).

Siguiendo a la Fundación CODESPA (2022, pp. 115-123), hay distintas estrategias que las empresas pueden llevar a cabo a la hora de generar impacto social en sus inversores y en la sociedad:

- *Integración de la sostenibilidad medioambiental en la cadena de valor.* Esto se consigue analizando cada eslabón de la cadena de valor e incluyendo en ellos la sostenibilidad., lo cual, además, repercute de manera favorable en la calidad de vida de los grupos más vulnerables (la encuesta realizada refleja que todas las empresas están concienciadas con el medio ambiente y la importancia de la sostenibilidad, siendo uno de los aspectos más importantes para todas ellas). Esto se debe a que, generalmente, las personas con menos recursos o desfavorecidas son las más afectadas por la contaminación del agua y del aire, la acumulación de residuos, etc. Una gran aplicación de esta estrategia serían las economías circulares.
- *Compromiso con el impacto social, la inclusión y el crecimiento inclusivo.* Actualmente las empresas se enfrentan a tener que recuperar la economía mientras se

alinean con los ODS y ponen el foco en lo social y en los más vulnerables. Para esto, no solo deben comprometerse con la sociedad a través de la filantropía y la acción social sino desde su propia actividad, por eso, como ya hemos mencionado antes, la formación de sus empleados, la integración de PYMEs en su cadena productiva, la impulsión de la inversión responsable en las comunidades en las que opera, el desarrollo de productos y servicios inclusivos, etc., son factores clave para generar un mayor impacto social a través de su actividad empresarial. Además de esto, las implicaciones que tiene la empresa en cuanto a derechos humanos es una cuestión muy valorada por los inversores (no discriminación, libertad de asociación, salario digno, no trabajo forzoso, etc.).

- *Gobierno corporativo responsable*. Los inversores valoran aspectos como los códigos de conducta establecidos en la empresa, el control de riesgos, la transparencia en la comunicación, que exista un gobierno corporativo preocupado por el impacto social y ambiental, etc., ya que si esto no existe la empresa se puede ver negativamente afectada.

Las EF de pequeño y mediano tamaño no van a buscar generar impacto social para sus inversores, pues carecen de ellos. Por tanto, esto iría más enfocado a las EF de gran dimensión como puede ser Mercadona, dirigida por Juan Roig, quienes por supuesto deben cumplir con todo lo expuesto en los apartados anteriores (gobierno corporativo sujeto a códigos éticos, alineada con los ODS 2030, ser altamente sostenible e inclusiva, etc.), pues si no disminuirían rápidamente su valor y, por ende, el número inversores.

CAPÍTULO III. PROPUESTA DE MODELO INTEGRAL

Como hemos expuesto, existen diversos tipos de impacto social dependiendo de los departamentos de la cadena de valor en los que la empresa se centre para generarlo. Sin embargo, al centrarse concreta e individualmente en cada uno de los departamentos de su cadena de valor y en los ODS, en general, no existe un modelo integral que permita a cada entidad exprimir al máximo sus recursos y factores para generar el mayor impacto positivo posible a la sociedad, sin disparar sus costes.

Por esto, la propuesta que aquí se realiza consiste en la unificación y alineación de objetivos, de forma que se logre un lenguaje común en este ámbito para la mayoría de las empresas. Cada empresa, dependiendo de su actividad económica y función, deberá escoger los tres o cuatro ODS que más se vinculen con dicha actividad principal y centrarse únicamente en ellos. No es tan importante ni útil que las empresas quieran centrarse en todos los ODS de cara a generar impacto social, puesto que es imposible llegar bien a todos, sino realmente escoger unos pocos y, a través de ellos, lograr un impacto real y contundente en la sociedad.

En línea con esto y basándonos en el programa “Impact Management Project o IMP” (2023), establecemos cinco dimensiones en que los impactos de las empresas en las personas y el medioambiente se pueden entender:

- *QUÉ*: esta dimensión nos indica si la empresa está contribuyendo a un impacto positivo o negativo y qué tan importante es el resultado para las partes que lo experimentan. El resultado se refiere al nivel de bienestar social, ambiental o económico que resulta de la acción empresarial, y puede ser intencionado o inintencionado, positivo o negativo. Por esto, es fundamental que las compañías comprendan todos los resultados que generan (previstos e imprevistos), pues ignorar un resultado negativo o positivo no deseado, dará lugar a pérdidas de oportunidades y a la disminución de la propuesta de valor de la empresa. Al hacer esto, deberemos priorizar los resultados que más importan a las partes interesadas que los experimentan, así como implementar políticas para mantener los resultados positivos o incrementarlos y mitigar los negativos, incluidos los no deseados. Además, será fundamental clasificar estos resultados en uno o más ODS para poder valorar cómo

la actividad empresarial contribuye o resta valor a este esfuerzo global mundialmente aceptado.

- *QUIÉN*: con esta dimensión se pretende identificar a las partes interesadas a las que la actividad empresarial afecta y comprender qué tan desatendidos están en relación con los resultados sociales o ambientales que las compañías brindan. De esta manera, se busca maximizar el impacto dirigiendo y reasignando los recursos a aquellos colectivos más desatendidos. Para obtener una visión integral de los afectados, se deben considerar a los interesados (clientes, empleados, comunidades locales, proveedores, distribuidores y el planeta) y sus características, el límite geográfico y el nivel de resultado experimentado por los interesados antes de verse afectados por la empresa.
- *CUÁNTO*: mide el alcance del impacto a través de la escala (número de personas afectadas), la profundidad (grado de cambio experimentado por la parte interesada) y la duración (período de tiempo durante el cual los interesados experimentan el cambio o resultado).
- *CONTRIBUCIÓN*: esta dimensión pretende ayudar a las empresas a evaluar su contribución a los resultados sociales y ambientales que experimentan las personas y el planeta. Así, dependiendo de la contribución que tenga la empresa, podrá reasignar recursos (si ésta es mínima) o aumentar el compromiso (si es significativa). Para obtener información sobre esta dimensión, las compañías se basarán en la retroalimentación de las partes interesadas, en la investigación de mercado y en investigaciones experimentales y cuasiexperimentales.
- *IMPACTO-RIESGO*: esta dimensión evalúa la posibilidad de que el impacto sea diferente a lo esperado y que la diferencia sea material desde el punto de vista de las personas o del planeta que experimenta el impacto. Con esta dimensión se busca mitigar los riesgos del impacto mediante la identificación del tipo de riesgo de impacto (riesgo de evidencia, riesgo externo, riesgo de participación de las partes interesadas, riesgo de abandono, riesgo de eficiencia, riesgo de ejecución, riesgo de alineación, riesgo de resistencia y riesgo de impacto inesperado) y su nivel o probabilidad (bajo, medio o alto).

Bien, como observamos y de acuerdo con el IMP (2023), todas las empresas tienen impactos positivos y negativos en las personas y en el planeta, ya sean intencionados o no intencionados. Los valores y motivaciones de las empresas son muy diversos y, por

tanto, presentan diferentes intenciones de impacto, que pueden ir desde crear un cambio positivo para las personas hasta reducir el consumo energético o retener la fuerza laboral. No obstante, todas estas intenciones requieren una gestión del impacto de alta calidad basada en normas compartidas.

Aquí es donde cobra importancia el modelo ‘ABC’ del impacto, expuesto gráficamente en la figura 3, que conecta estas motivaciones de alto nivel con las dimensiones del impacto y las categorías de datos (IMP, 2023):

- *A (“AVOID”): ACTUAR PARA EVITAR DAÑOS.* La empresa, como mínimo, debe identificar dónde está causando daño al bienestar de las personas y al medioambiente y mejorar esos resultados, es decir, debe actuar para evitar esos daños. Ejemplo de esto podría ser reducir las emisiones de dióxido de carbono al realizar su actividad principal.
- *B (“BENEFIT”): ACTUAR PARA BENEFICIAR A LAS PARTES INTERESADAS.* La empresa decide beneficiar activamente a las partes interesadas no solo actuando para evitar daños a todas ellas (A), sino también manteniendo o mejorando el bienestar de los distintos colectivos y el entorno natural. A modo de ejemplo en este nivel, podemos decir que la empresa mantenga o aumente la seguridad financiera de sus grupos de interés.
- *C (“CONTRIBUTE”): ACTUAR PARA CONTRIBUIR A LAS SOLUCIONES.* La empresa aquí va más allá de actuar para evitar daños (A) y de actuar para beneficiar a las partes interesadas (B). La empresa contribuye a que un resultado insostenible existente antes de comprometerse con la organización y por causas ajenas a la propia empresa, que deja a un grupo de personas sin acceso a algo necesario para su bienestar, revierta en sostenible. Contribuir a cubrir la dificultad para acceder al empleo por parte de las personas discapacitadas mediante su contratación, es un gran ejemplo de este nivel C.

Figura 3. Modelo ABC



Fuente: Impact Management Project (2023)

Expuesto todo lo anterior, las cinco dimensiones del impacto se relacionan directamente con los tres niveles, pues en cada dimensión encontraremos cada uno de los tres distintos niveles (A, B y C). Por ejemplo: en la dimensión “QUIÉN”, los afectados pueden ser el planeta, los clientes y los empleados; ahora bien, la empresa respecto del planeta se centra en el nivel A (evitar daños), respecto de los clientes en el nivel B (beneficiarlos), y respecto de los empleados en el nivel C (contribuir).

Así, nuestra propuesta de modelo integral se centra en que las empresas escojan de entre los 17 ODS, aquellos tres o cuatro que estén más relacionados con su actividad principal (con su “core”), y que éstos sean clasificados en los distintos niveles de impacto (A, B y C) y medidos a través de un indicador clave de rendimiento (“key performance indicator” o KPI). Posteriormente, elaboraremos una tabla ejemplificativa para plasmar gráficamente nuestro modelo.

Por último, cabe destacar las 5Ps de los ODS, que son: personas (ODS del 1 al 5), prosperidad (ODS del 7 al 11), planeta (ODS 6 y del 12 al 15), paz (ODS 16) y pactos (ODS 17). Esto es importante a la hora de elegir los ODS en los que la empresa se va a centrar para maximizar su impacto (remisión a la figura 2, página 11).

3.1. Representación gráfica del modelo integral

	NIVEL DE IMPACTO	KPI
<u>ODS n°x</u>	A/B/C	
	<i>QUÉ:</i>	
	<i>QUIÉN:</i>	
	<i>CUÁNTO:</i>	
	<i>CONTRIBUCIÓN:</i>	
	<i>RIESGO:</i>	
<u>ODS n°y</u>	A/B/C	
	<i>QUÉ:</i>	
	<i>QUIÉN:</i>	
	<i>CUÁNTO:</i>	
	<i>CONTRIBUCIÓN:</i>	
	<i>RIESGO:</i>	
<u>ODS n°z</u>	A/B/C	
	<i>QUÉ:</i>	
	<i>QUIÉN:</i>	
	<i>CUÁNTO:</i>	
	<i>CONTRIBUCIÓN:</i>	
	<i>RIESGO:</i>	

3.2. Ejemplo del modelo integral

A modo de ejemplo de este modelo integral que recientemente se ha explicado, vamos a escoger la EF que ostenta mi familia, Puertas Álvarez, S.L., que ya ha sido mencionada reiteradamente a lo largo de este trabajo. Es una empresa de tamaño mediano, pues cuenta con poco más de cincuenta trabajadores, y pertenece al sector de la siderurgia (se dedica, en concreto, a la fabricación de puertas metálicas). La empresa está situada en Segorbe (Castellón), que es un municipio relativamente pequeño, de unos nueve mil habitantes; no obstante, su actividad comercial se distribuye por todo el territorio nacional y también en otros países, pues exporta, principalmente, a Portugal, Francia, Grecia, Mauritania, Marruecos, Túnez, Senegal, Santo Domingo, etc.

Como sabemos, es una empresa considerada mediana (PYME), y, por tanto, no puede enfocarse en ODS tales como “educación de calidad” o “paz, justicia e instituciones sólidas”, pues serían metas irreales y no relativas a la “core” o actividad principal de la empresa. Sin embargo, desde la posición que ostenta, sí puede contribuir de alguna manera al “hambre cero”, al “fin de la pobreza”, al “trabajo decente y crecimiento económico” o a “producción y consumo responsables”. Esta implicación con estos ODS se realiza teniendo en cuenta que la empresa está situada en un pueblo, Segorbe y, por tanto, aunque venda en todo el territorio nacional y exporte a otros países, los grupos de interés afectados por ésta se centrarán en su entorno o comunidad local.

De acuerdo con nuestro modelo integral, no tendría sentido que Puertas Álvarez invirtiera, por ejemplo, en la creación de pozos de agua potable en países subdesarrollados de África como manera de generar impacto social, pues éste sería infinitamente menor que si la empresa centrara sus activos y recursos en beneficiar a la comunidad local en la que opera. Al ser una empresa relativamente pequeña, no se debe querer abarcar ámbitos “imposibles”, sino concentrar todos los esfuerzos en el entorno que la rodea, pues conseguirá un impacto social mucho mayor (si Puertas Álvarez quisiera crear pozos de agua en África, a lo mejor tan solo le daría para crear uno (impacto social mínimo); sin embargo, si se centra en ayudar a su comunidad local, beneficiaría a multitud de familias del pueblo en diversos ámbitos, como se va a ver a continuación, generando muchísimo más impacto social).

Así, vamos a establecer nuestro modelo integral sobre Puertas Álvarez, S.L, pero antes, aclarar de qué manera la empresa contribuye a estos mencionados ODS:

- ODS 1: FIN DE LA POBREZA. La EF ha financiado y contribuido a la creación de la Fundación Fray Luis Amigó de Segorbe, que se dedica a ayudar a los niños en situación de ahogo económico o de exclusión social del municipio, así como a promover el desarrollo de los DDHH en la comunidad y cooperar con las Hermanas Terciarias Capuchinas en Guinea Ecuatorial. Esta Fundación ofrece un espacio donde los niños que pertenecen a familias desestructuradas y en riesgo de exclusión, son atendidos al terminar el horario escolar; se les ofrece merienda y refuerzo académico para lograr las metas educativas, todo de manera gratuita. De esta forma, la empresa está contribuyendo a la lucha contra la pobreza en su entorno local, donde opera, pues

más de 700 millones de personas en el mundo todavía viven en situación de pobreza extrema y con dificultades para satisfacer sus necesidades básicas (alimentarse, educación, salud...). Garantizar la protección social de los niños y otros grupos vulnerables es fundamental para reducir la pobreza (Naciones Unidas, 2022). Multitud de familias del municipio donde opera la empresa se han visto beneficiadas. Por esto, podría considerarse que la empresa está a caballo entre el nivel B o C, pero al ser una asociación local y no global como sería Greenpeace, por ejemplo, nos decantamos por posicionarla en el nivel C.

- ODS 2: HAMBRE CERO. Debido a la pandemia de la COVID-19 y a la posterior crisis que ésta conllevó y que sumió a numerosas personas en situación de necesidad, Puertas Álvarez creó un bono social a través de la donación de una gran cantidad de dinero al ayuntamiento de Segorbe. Este bono estaba destinado a luchar contra el hambre; únicamente podía ser usado por familias originarias de Segorbe que estuvieran en situación de necesidad económica y sólo podía ser gastado en comercios locales (no valía en Mercadona, sino en Frutería Lola, por ejemplo). De esta manera, la EF consigue ayudar a muchísimas de familias de la comunidad en la que opera para que no padecieran hambre, a la vez que fomentar y ayudar al comercio local, de forma que también se estimula la economía de la comunidad (nivel C).
- ODS 8: TRABAJO DECENTE Y CRECIMIENTO ECONÓMICO. Puertas Álvarez intenta contratar siempre a gente residente en el municipio donde opera o en municipios colindantes o cercanos a éste. Esto se debe al compromiso de la empresa con su entorno local, prefiriendo siempre ayudar económicamente y garantizar la contratación laboral a personas y familias conocidas y cercanas. De nuevo, esto es un ejemplo de ayuda y contribución al crecimiento económico local (nivel C), haciendo que la economía se mueva, fluctúe, crezca y, consecuentemente, también lo haga el pueblo, atrayendo así más riqueza y valor.
- ODS 12: PRODUCCIÓN Y CONSUMO RESPONSABLES. Como sabemos, el consumo y la producción dependen de la utilización de recursos naturales, por lo que es vital realizar un uso sostenible y adecuado de ellos. De acuerdo con Naciones Unidas (2022), se pretende desvincular el crecimiento económico de la degradación medioambiental y promover la sostenibilidad, es decir, lograr la transición hacia economías verdes. Puertas Álvarez intenta evitar al máximo posible la contaminación en sus procesos de fabricación (nivel A), para ello: el 60% del plástico total que usan en su actividad de fabricación es reciclado, el 100% del poliuretano que utilizan es

espesado con base agua y no con productos más contaminantes, absolutamente todo el material sobrante (residuos) fruto de los procesos de fabricación (cartón, metal, madera, plástico, colas, aceites, etc.) es reciclado y gestionado por empresas especializadas y homologadas, y evita la soldadura al 100% (ha sido sustituida por la técnica de “clinchado”), pues la soldadura emite gran cantidad de gases tóxicos.

	NIVEL DE IMPACTO	KPI
<u>ODS 1.</u> <u>Fin de la</u> <u>pobreza.</u>	C	Número de familias en riesgo de exclusión que se han beneficiado de los servicios ofrecidos por esta Fundación.
	<i>QUÉ:</i> Resultado positivo importante. Protección social de los niños en riesgo de exclusión social y acceso a refuerzo académico de éstos.	
	<i>QUIÉN:</i> Familias locales. Efecto deseado.	
	<i>CUÁNTO:</i> Muchas personas afectadas, con un gran cambio experimentado y durante un largo tiempo.	
	<i>CONTRIBUCIÓN:</i> Este cambio no hubiera ocurrido sin la EF.	
	<i>RIESGO:</i> Riesgo bajo.	
<u>ODS 2.</u> <u>Hambre</u> <u>cero.</u>	C	Número de familias que han utilizado este bono social.
	<i>QUÉ:</i> Resultado positivo importante. Cubrir la necesidad básica de alimentarse a multitud de familias que se vieron sumidas en situación de extrema necesidad y pobreza por las consecuencias derivadas de la COVID-19.	
	<i>QUIÉN:</i> Familias locales. Efecto deseado.	
	<i>CUÁNTO:</i> Muchas personas afectadas, gran cambio experimentado, pero durante un período de tiempo más corto.	
	<i>CONTRIBUCIÓN:</i> Este cambio no hubiera ocurrido sin la EF.	
	<i>RIESGO:</i> Riesgo medio.	
	C	

<u>ODS 8.</u> <u>Trabajo</u> <u>decente y</u> <u>crecimiento</u> <u>económico.</u>	<i>QUÉ:</i> Resultado positivo importante. Acceso al empleo de personas locales.	Número de empleados que son residentes en Segorbe o municipios cercanos.
	<i>QUIÉN:</i> Empleados – familias locales.	
	<i>CUÁNTO:</i> Bastantes personas afectadas, gran cambio experimentado y durante un muy largo período de tiempo.	
	<i>CONTRIBUCIÓN:</i> Este cambio no hubiera ocurrido sin la EF.	
	<i>RIESGO:</i> Riesgo medio.	
<u>ODS 12:</u> <u>Producción y</u> <u>consumo</u> <u>responsables.</u>	A	Porcentaje de materiales usados que son reciclados o sostenibles, y porcentaje de residuos que se reciclan.
	<i>QUÉ:</i> Resultado positivo. Reducir la contaminación y contribuir al cuidado del medioambiente a través del uso de productos sostenibles y el reciclado.	
	<i>QUIÉN:</i> Entorno local – medioambiente.	
	<i>CUÁNTO:</i> Muchas personas afectadas (el medioambiente nos afecta a todos), poco cambio experimentado, pero durante un muy largo período de tiempo.	
	<i>CONTRIBUCIÓN:</i> Posiblemente este cambio hubiera ocurrido igualmente sin la EF (la conciencia sobre el medioambiente está continuamente en auge).	
	<i>RIESGO:</i> Riesgo bajo.	

Como vemos, en lo que consiste este modelo es, primero, en escoger los ODS (tres o cuatro) en los que más impacto pueda tener tu empresa, y centrarse únicamente en ellos. Deberás escoger el nivel (A, B o C) en el que te enfocarás para crear impacto social en cada ODS y, a su vez, dentro de cada nivel y de cada ODS, deberás establecer y delimitar de forma clara las cinco dimensiones del impacto social (qué, quién, cuánto, contribución y riesgo). De esta manera, las empresas consiguen establecer un lenguaje común para maximizar su impacto social positivo y todo lo que esto conlleva (expuesto a lo largo del trabajo).

CAPÍTULO IV. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

4.1. Conclusiones

Todo este trabajo ha girado en torno a cuatro preguntas de investigación concretas relativas al impacto social generado por las empresas familiares y a su gestión y medición. Para intentar responderlas se ha establecido un marco teórico alrededor de los importantes autores Michael Porter, Mark Kramer y Edward Freeman (*Teoría de los stakeholders*). Así, se ha explicado todo lo relativo a la RSE, los ODS, la creación de valor compartido y diversas estrategias de impacto social. Las conclusiones obtenidas son varias.

Primera. Respondiendo a la primera pregunta de investigación (¿de qué manera participan las EF en la promoción de su territorio para mantener el desarrollo local e incluso para atraer a otras organizaciones a dicho territorio? ¿son conscientes del impacto social que genera su actividad empresarial?), ha quedado patente que en el panorama nacional español la RSE, la RSC, el impacto medioambiental o la sostenibilidad son temas que están ganando cada vez más relevancia hasta el punto de condicionar al 100% la decisión de compra de los clientes o de convertirse en obligaciones legales. Como el trabajo se centra en EF y, especialmente, PYMEs, hemos querido averiguar qué acciones llevan a cabo éstas para contribuir a la comunidad local en la que operan y si son conscientes del impacto de su actividad empresarial. Así, la encuesta realizada arrojó claros resultados: las EF sí son conscientes del impacto que tienen, pero no les preocupa en exceso, pues no realizan todo lo posible para reducir al máximo el impacto negativo e incrementar el positivo. Ahora bien, dentro de las diferentes estrategias de impacto social que hemos visto, la mayoría de EF se centran exclusivamente en la comunidad local ya sea fomentando el empleo local, contribuyendo económicamente a asociaciones filantrópicas locales, donando el excedente de producción a familias locales en riesgo de exclusión, reduciendo la contaminación y cumpliendo la regla de las 3R (reducir, reutilizar y reciclar). Este resultado es bastante positivo, pero es importante no olvidar el resto de los grupos de interés de la empresa; además, todavía falta mucho trabajo por hacer hasta implementar en todas las EF un modelo efectivo y real de impacto social.

Segunda. Centrándonos en las preguntas de investigación segunda y tercera (remisión a páginas 5 y 6), vuelve a quedar claro que la mayoría de EF sí destinan regularmente parte de sus beneficios económicos a diferentes ámbitos de la comunidad local. Ahora bien, sobre si destinan, además, recursos materiales o personales (cediendo instalaciones, vehículos, empleados, etc.), nada se ha mencionado. Entendemos que gran parte de las EF contribuyen únicamente de manera económica (aportaciones de dinero), pues es la manera más sencilla y eficaz. Cabe destacar aquí que las empresas que más ayudan o contribuyen al medio local son aquellas de mayor tamaño, esto se debe a la mayor exigencia que tienen por parte de sus clientes o autoridades, así como a la mayor conciencia del gran impacto social que generan y la mayor cantidad de recursos. Las EF de tamaño más reducido poseen una estructura que les dificulta, en gran medida, la adopción de estrategias de impacto social.

Tercera. ¿Tienen estas EF implementado en sus valores u objetivos, el contribuir a los ODS establecidos por la ONU para 2030? Esta es la última pregunta de investigación en la que se centra este Trabajo de Fin de Grado. Los ODS pretenden transformar el sistema actual en uno sostenible para el año 2030 y, de acuerdo con el IX Informe sobre el impacto social de las empresas realizado por la Fundación SERES y Deloitte (2021), el 80% de las empresas participantes sí considera los ODS para desarrollar su estrategia de sostenibilidad. Ahora bien, las EF que participaron en este Informe son casi todas de gran tamaño (más de 250 empleados), por lo que, volviendo a lo mismo de antes, es más probable que tengan implementada alguna estrategia de impacto social. Si nos centramos en EF que sean PYMEs, esto se complica, y es que, según la encuesta realizada por nosotros, casi la mitad de EF encuestadas no conocía siquiera el concepto ODS, y muy pocas los tenían implementados en sus objetivos. Para que estos objetivos se apliquen de manera efectiva, real y por todos los agentes económicos, es importante que el gobierno y las autoridades los promuevan, financien y den a conocer, sobre todo entre empresas de tamaño pequeño y mediano, pues son el motor de nuestra economía.

Cuarta. Gracias a las aportaciones anteriores, concluimos que prácticamente ninguna EF que sea PYME tiene implantado en su estructura un modelo de impacto social integral, sino que se centran en grupos de interés específicos, especialmente en la comunidad local y en los empleados. Por ello, llegamos a la conclusión de que el modelo idóneo sería el modelo ABC del impacto social propuesto por IMP y sus cinco dimensiones, tal y como

se muestra en el ejemplo realizado en la página 39 de este trabajo. Lo que se pretende es que toda la población de EF logre hablar un lenguaje común en lo que respecta al impacto social y a la Agenda 2030 (ODS), por eso sería fundamental el progreso hacia la implantación global de este modelo. De esta manera, cada EF maximizaría su impacto social centrándose únicamente en los ODS a los que más pueda contribuir y no en todos a la vez, y midiendo esta generación de impacto social a través del KPI correspondiente.

4.2. Limitaciones

Como en toda investigación, no han faltado obstáculos en el camino que han supuesto una serie de limitaciones para este trabajo. No obstante, estas limitaciones podrán ser contrarrestadas en un futuro, dando paso así a líneas de investigación nuevas.

La principal dificultad con la que nos hemos topado en este trabajo ha sido obtener respuestas a nuestra encuesta. La muestra obtenida ha sido reducida puesto que no contábamos con los recursos y presupuesto necesarios para recolectar a una muestra representativa del total de la población de EF. Esto supuso una limitación en nuestra investigación, pues los resultados obtenidos no son concluyentes y no se pueden universalizar; no obstante, esto puede ser corregido de manera sencilla. Si la encuesta se hubiera realizado sobre una muestra representativa de EF, hubiera sido totalmente útil y utilizable por terceros para futuros informes, artículos, etc.

Otra de los grandes impedimentos surgidos ha sido la poca información y constancia que tienen las EF PYMEs sobre los ODS y los modelos de impacto social. Se han encontrado escasos estudios acerca de EF que tengan implementado en su estrategia algún modelo de impacto social y, mucho menos, el modelo ABC. Este modelo es bastante innovador y reciente, por lo que hay poca información sobre él y todavía menos empresas que hagan uso de él. Además, requiere de una estructura medianamente grande para que funcione correctamente, por lo que muchas empresas pequeñas deberían realizar cambios en su base. Lo mismo pasa con la Agenda 2030, es relativamente reciente y no se ha hecho suficiente promoción de ella, por eso numerosas PYMEs no tienen consciencia de ella.

4.3. Futuras líneas de investigación

Se van a plantear, concretamente, dos posibles nuevas líneas de investigación:

Muestra representativa. Esta línea de investigación está directamente relacionada con la primera limitación ya mencionada anteriormente. La encuesta debería hacerse sobre una muestra de EF que fuera representativa sobre la población total de ellas, de manera que los resultados pudieran universalizarse al total de EF y reducir al máximo el margen de error. Cuando esto fuera realizado, sería interesante hacer un estudio de las respuestas de manera que podamos establecer una conexión entre ellas (por ejemplo: las EF que sí tienen implementados en sus valores la contribución a ODS son las mismas que también tienen implementado el modelo ABC y, a su vez, las de mayor tamaño...).

Promoción de los ODS. En relación con la segunda limitación encontrada en esta investigación, es fundamental la promoción por parte del gobierno y las autoridades de la Agenda 2030 y los modelos de impacto social en aras de frenar la lenta adopción de los ODS por parte de las EF de pequeño y mediano tamaño, y de acelerar su implementación global. Si se consiguiera esto, sería ideal el desarrollo de estrategias específicas de impacto social según sectores o incluso de acuerdo con cada empresa de manera personalizada.

Lo que se pretende con este trabajo es relacionar las EF con la preocupación que tienen por su impacto social y los distintos modelos de gestión y medición que existen para éste. A pesar de las mencionadas limitaciones, esto se ha conseguido (dentro de nuestros límites); no obstante, las nuevas líneas de investigación son cruciales para lograr la implantación global de los modelos de impacto social.

BIBLIOGRAFÍA

Monografías, manuales, guías y artículos

Ballesteros García, C., Calderón Gómez-Tejedor, B., & Villalobos García, L. (2023). *Propuestas para la medición y gestión del impacto social. 2. Medir para decidir.*

Ballesteros García, C., Díaz-Noriega, S., Elola, J. M., & Ramos García, D. (2021). *Principios ESG y cadena de valor: del reporting al impacto social.*

Banco Mundial. (2020). *La pobreza y la prosperidad compartida. Un cambio de suerte.* <https://oxfamilibrary.openrepository.com/bitstream/handle/10546/621149/bp-the-inequality-virusumm-250121-es.pdf>

Baño Conesa, S. (2020). *La Importancia de la RSC en las Empresas de la Región de Murcia* (Bachelor's thesis).

Beltrán-Llavador, J., Íñigo-Bajos, E., & Mata-Segreda, A. (2014). La responsabilidad social universitaria, el reto de su construcción permanente. *Revista iberoamericana de educación superior*, 5(14), 3-18.

Chousa, J. P., & Castro, N. R. (2011). Responsabilidad social empresarial y resiliencia. *Revista Galega de Economía*, 20(2), 1-34.

Esteban, E. G., & Marzá, D. G. (2006). La responsabilidad social empresarial (RSE) en Europa: la apuesta por un nuevo modelo de empresa. Una revisión crítica desde la ética empresarial. *RECERCA. Revista de pensament i anàlisi*, (6), 157-171.

Fundación CODESPA (2022). *Grupos de interés y valor compartido: guía empresarial para el crecimiento inclusivo. Madrid: Observatorio Empresarial para el Crecimiento Inclusivo.*

Fundación SERES & Deloitte (2021). IX Informe del impacto social de las empresas. *Madrid*.

Hannant, A., & Burkett, I. (2019). *Introducing the Impact Economy*. The Yunus Centre. <https://www.griffith.edu.au/engage/professional-learning/content-centre/impact-economy-1>

Moya, J. R. V., & Villacrés, M. B. J. (2011). La responsabilidad social como modelo de gestión empresarial. *Eidos*, (4), 92-100.

Porter, M., & Kramer, M. (2011). La creación de valor compartido. *Harvard Business Review*, 89, (1), 32-49.

Renner, A. H. (2010). *Fundaciones comunitarias en España y Portugal, y su incidencia en el desarrollo local* (Doctoral dissertation, Universidad de Extremadura).

Revilla, G. G., & Fernández, R. T. (2011). La gestión de los grupos de interés (stakeholders) en la estrategia de las organizaciones. *Economía industrial*, 381, 71-76.

San Pedro Urquiza, P. P., & Ballesteros García, C. (2021). Propuestas para la medición y gestión del impacto social. En búsqueda de un lenguaje común.

Úbeda, J. A. P., de Burgos Jiménez, J., & Urena, L. J. B. (2011). Grupos de interés, gestión ambiental y resultado empresarial: una propuesta integradora. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3), 151-161.

Páginas web consultadas

Asociación Española de Fundaciones (2023). *Dossier*. Fundaciones Comunitarias [online]. Disponible en: https://www.corresponsables.com/download/dossier-corresponsables/20211215_aef.html

Asociación Española de Fundaciones (2015). *Memoria 2015* [online]. Disponible en: https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw5774e67662696/memoriaAEF2015.pdf

Compromiso RSE (2018). *Miguel Ángel Moratinos apela a la 'movilización colectiva' para alcanzar los ODS*. RSE [online]. Disponible en: <https://www.compromisorse.com/rse/2018/09/13/miguel-angel-moratinos-apela-a-la-movilizacion-colectiva-para-alcanzar-los-ods/>

Impact Management Platform (2023). *Actions of impact management* [online]. Disponible en: <https://impactmanagementplatform.org/get-started/organisations/>

Impact Management Programme (2023). *About the impact programme* [online]. Disponible en: <https://www.theimpactprogramme.org.uk/impact-programme/>

Naciones Unidas (2023). *Grupo de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible* [online]. Disponible en: <https://unsdg.un.org/es>

Naciones Unidas (2018). *Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible* [online]. Disponible en: <https://unstats.un.org/sdgs/files/report/2018/TheSustainableDevelopmentGoalsReport2018-ES.pdf>

Naciones Unidas (2018). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible*. Objetivos de Desarrollo Sostenible [online]. Disponible en: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

Observatorio Empresarial Para el Crecimiento Inclusivo (2022). *Grupos de interés y valor compartido*. Guía empresarial para el crecimiento inclusivo [online]. Disponible en: <https://www.crecimientoinclusivo.org/publicaciones/>

PricewaterhouseCoopers (2023). *Encuesta global de empresa familiar 2023*. Análisis de PwC [online]. Disponible en: <https://www.pwc.es/es/servicios/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2023.html>

Program of Bridges Impact Foundation (2023). *Learn norms*. Impact Frontiers [online]. Disponible en: <https://impactfrontiers.org/norms/>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (2018). *Objetivos de Desarrollo Sostenible* [online]. Disponible en: <http://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

ANEXO

Encuesta sobre el impacto social en Empresas Familiares

Gestión y medición del impacto social de la empresa familiar

¡Buenos días! Soy una estudiante de 5ºE3 en ICADE y he creado esta encuesta para mi Trabajo de Fin de Grado cuya contestación no conlleva más de 5 minutos. Los resultados se tratarán de forma anónima.

El objetivo es analizar cuánto de conscientes son las empresas familiares respecto del impacto social que su actividad genera.

¡Muchas gracias!

Antigüedad de la empresa (en años) *

- ☐ 0 - 5
- ☐ 6 - 20
- ☐ 21 - 50
- ☐ + 50

Número de trabajadores *

- ☐ 1 - 9
- ☐ 10 - 49
- ☐ 50 - 250
- ☐ + 250

Sector de la empresa *

Texto de respuesta corta

Grado de implicación de la familia fundadora en la gestión actual de la empresa (1: muy bajo; 5: muy alto) *

- | | | | | | | |
|----------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|----------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
| muy bajo | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | muy alto |

¿Destina la empresa algún porcentaje de sus beneficios (o ayuda de cualquier manera) a asociaciones locales?

- ☐ Sí
- ☐ No

...

Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿de manera regular o esporádica? ¿siempre para el mismo fin o distinto? *

- ☐ Regular; mismo fin
- ☐ Regular; distinto fin
- ☐ Esporádica; mismo fin
- ☐ Esporádica; distinto fin

¿Contribuye la empresa a los problemas sociales actuales? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿de qué manera? *

Texto de respuesta larga

...

¿Conoce la empresa o tiene implantado en sus valores, la contribución a los ODS? *



- ☐ Sí
- ☐ No

Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿considera la empresa que es mejor intentar contribuir a todos los ODS, o que es mejor elegir unos pocos y centrarse en ellos? *

- ☐ Intentar contribuir a todos los ODS
- ☐ Elegir unos pocos ODS y maximizar la atención en ellos

¿Sigue la empresa algún modelo concreto de impacto social? *

- ☐ Sí
- ☐ No

Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿cuál es ese modelo que sigue? *

Texto de respuesta corta

¿Conoce la empresa el modelo de impacto ABC y las 5 dimensiones del impacto (Impact Management Project)?

- ☐ Sí
- ☐ No

...

Si la respuesta anterior ha sido afirmativa, ¿lo ha implementado en la empresa? *

- ☐ Sí
- ☐ No