

El impacto social de las familias empresarias en Latinoamérica



Contenido

| | |
|---|-----------|
| Resumen Ejecutivo | 5 |
| <hr/> | |
| I. Fundamentos | 6 |
| 1 Objetivos | 7 |
| 2 ¿Qué entienden las familias empresarias por filantropía? | 8 |
| 3 «El efecto familia»: ¿Qué distingue a las familias empresarias filantrópicas? | 10 |
| 4 ¿Cuáles son las motivaciones de las familias filantrópicas? | 12 |
| 5 ¿Son todas las familias iguales?: Tipología de familias empresarias filantrópicas | 15 |
| 6 ¿Qué mecanismos utilizan las familias empresarias filantrópicas? | 17 |
| 7 ¿Cómo gestionan la filantropía las familias empresarias? | 20 |
| 8 ¿Cómo financian las familias empresarias la filantropía? | 29 |
| 9 ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan a la hora de generar impacto social? | 31 |
| 10 La visión de los NEXT GENs | 35 |
| II. Mejores prácticas | 38 |
| A Mejores prácticas | 39 |
| B Casos prácticos | 53 |
| <hr/> | |
| Anexo: Metodología de investigación y descriptivos | 58 |
| Autores | 61 |
| Información importante | 62 |

Resumen Ejecutivo

El objetivo de este White Paper es ayudar a las familias empresarias latinoamericanas a maximizar su impacto social. A través de una encuesta realizada a 150 familias empresarias latinoamericanas así como a través de entrevistas en profundidad realizadas con diversos expertos en filantropía, el White Paper revela los rasgos que distinguen la acción social de las familias empresarias en LATAM, caracterizada por una integración de tres dimensiones: la familia, la empresa y la comunidad.

El White Paper establece distintos perfiles de «familias empresarias filantrópicas», en función de cómo combina cada familia estas tres dimensiones y analiza los instrumentos más adecuados para canalizar la acción social en cada una de las tipologías identificadas.

El White Paper analiza también el «grado de madurez» de la inversión social de las familias empresarias en Latinoamérica. Para ello, se compara la forma de gestión actual de la filantropía de las familias encuestadas con las prácticas que caracterizan la «nueva filantropía» a nivel global. Los resultados muestran una tendencia creciente hacia la mayor profesionalización de la inversión social por parte de las familias empresarias, con importantes diferencias entre las distintas tipologías de familias filantrópicas identificadas.

Por último, el White Paper identifica las principales barreras que dificultan la inversión social en el caso de las familias empresarias, y en base a numerosos casos de éxito analizados en el estudio, ofrece una serie de «buenas prácticas», para ayudar a las familias a superar con éxito estos retos.

I. Fundamentos



1 Objetivos

Los países latinoamericanos tienen una larga tradición histórica de actividades caritativas y voluntarias, donde la Iglesia, y los organismos de cooperación internacional han jugado un papel relevante en este sentido dadas las profundas desigualdades en la región y la ausencia de una tradición de Estado de Bienestar¹. Sin embargo, durante las últimas décadas, una mayor cantidad de recursos invertidos en la generación de impacto social en América Latina proviene del mundo empresarial, convirtiendo a las familias empresarias en un actor imprescindible del panorama filantrópico². Pese a esta importancia, la naturaleza de las familias empresarias hace que sus miembros sean en la mayoría de los casos filántropos anónimos, de bajo perfil, por lo que el **primer objetivo de este White Paper es realzar la contribución de las familias empresarias a la generación de impacto social en la región.**

En White Papers anteriores³, hemos puesto de manifiesto que para lograr una gestión eficaz del patrimonio familiar es necesario conocer en profundidad los rasgos únicos y las motivaciones de una familia empresaria. Siguiendo esta misma lógica, entendemos que es imposible una gestión eficaz de la filantropía familiar sin conocer primero qué mueve a las familias a llevarla a cabo y cuáles son sus principales retos a la hora de desarrollarla. Con este fin, **el segundo objetivo de este White Paper es analizar los rasgos distintivos de la filantropía familiar en la región.**

Adicionalmente, y en línea con la tendencia global, durante la última década observamos que Latinoamérica exhibe un fuerte dinamismo en el ámbito del impacto social. Varias iniciativas están convergiendo en lo que se ha llamado un Cuarto Sector, un nuevo nicho que combina lo mejor de los tres sectores

tradicionales (negocios, gobiernos y ONGs). A través de estas iniciativas, estamos asistiendo a una «revolución» de la actividad filantrópica que se aleja del modelo tradicional basado en la caridad hacia una filantropía más estratégica, que integra objetivos sociales con métodos empresariales para lograr un crecimiento económico más inclusivo⁴. Según un estudio realizado por el *World Economic Forum*, las familias empresarias a nivel global se están convirtiendo en agentes de referencia de esta nueva filantropía⁵. **El tercer objetivo del White Paper es analizar en qué medida la filantropía de las familias empresarias latinas sigue esta tendencia global y si es así, qué caracteriza a esta «nueva filantropía familiar» en Latinoamérica.**

Para llevar a cabo estos objetivos, hemos realizado una encuesta a 150 familias empresarias latinoamericanas involucradas en filantropía. Asimismo, hemos realizado más de 20 entrevistas en profundidad con familias líderes en la región en generación de impacto social.

El objetivo último de esta investigación, es analizar si realmente las familias empresarias latinas están aprovechando al máximo su potencial para generar un impacto social duradero. Es por ello que en la segunda parte del White Paper, ofrecemos **una serie de recomendaciones y «mejores prácticas» con el fin de ayudar a las familias empresarias a lograrlo.**

1 Sanborn, C., & Portocarrero, F. (2003). La filantropía realmente existe en América Latina. Ponencia presentada en: Seminario Internacional Fundación Prehumana y Fundación Ford, noviembre, 17-20.

Vives, A., & Peinado-Vara, E. (2011). La responsabilidad social de la empresa en América Latina (No. 33 330).

2 Davidson, A. & Rocha, R. (2018). The impact investing landscape in Latin America, Trends 2016-2017. Retrieved from <https://lavca.org/impact-investing-rep/the-impact-investing-landscape-in-latin-america-trends-2016-2017/>

3 Cruz, C., Jiménez, L. Soluciones para familias empresarias: transferir el patrimonio sin matar la ambición. White Paper Credit Suisse-IE (2016), Cruz, C., Jiménez, L. Como crear valor a lo largo de generaciones: Best Latinamerican Practices.

4 Aninat, M., Fuenzalida, I. & Guez (2017). Inversiones de impacto en Chile – Mercado y variables de inversión. *Centro de filantropía e inversiones sociales, Universidad Adolfo Ibáñez.*

5 Drexler, M., & Noble, A. (2014). Impact investing: a primer for Family Office. *World Economic Forum.*

2 ¿Qué entienden las familias empresarias por filantropía?

El término «filantropía» tiene múltiples connotaciones tanto en la tradición anglosajona como en América Latina. Mientras que algunos utilizan el concepto para referirse exclusivamente a la realización de donaciones a terceros (en dinero, bienes, tiempo o mediante una combinación de las tres anteriores), otros lo utilizan en sentido más amplio, desafiando la disociación que ha existido tradicionalmente entre las actividades del tercer sector y aquellas propias al mundo de los negocios⁶. Así pues, el término «filantropía corporativa» es a menudo utilizado para referirse a la acción filantrópica llevada a cabo por las empresas, lo que ha generado un debate sobre la diferencia entre este tipo de filantropía y la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas.

Adicionalmente, en los últimos años se ha desarrollado una nueva forma de enfocar la filantropía que se acerca cada vez más al concepto de inversión, exigiendo que el filántropo actúe de forma eficiente, para maximizar su impacto social. Frente a la filantropía más tradicional, se habla entonces de una «filantropía estratégica»⁷. En línea con esta filantropía más estratégica se ha popularizado una filosofía de inversión que busca unos rendimientos sobre el capital que vayan más allá del ámbito estrictamente económico, persiguiendo además la sostenibilidad de algún proyecto de carácter social. Esta forma de inversión híbrida, conocida como «inversión de impacto», es a veces incluida bajo el paraguas de la filantropía o la inversión social.

Ante la variedad de términos y aproximaciones al concepto de filantropía, en vez de utilizar una definición restrictiva que pudiera limitar la riqueza de las respuestas obtenidas, decidimos preguntar directamente a las familias empresarias encuestadas por las acciones filantrópicas que llevaban a cabo, obteniendo el siguiente listado:

Donaciones de los miembros de la familia empresaria

Acciones de voluntariado por parte de los miembros de la familia empresaria

Programas de Responsabilidad Social Corporativa de las empresas del grupo familiar

Creación de empresas con carácter social por parte de los miembros de la familia empresaria

Inversiones con retornos financieros en proyectos que generan impacto social

Trabajo a través de proyectos con comunidades con las cuales la familia o la empresa tiene vínculos

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

La mayoría de las familias encuestadas reconocen estar involucradas en más de una de las acciones anteriores, lo que implica que están alineadas con una tendencia global a adoptar una concepción holística de la generación de impacto social, que abarca desde la filantropía tradicional (donaciones y voluntariado), pasando por la RSC de la empresa y la creación de empresas sociales, hasta la realización de inversiones de impacto. Es por ello que en este White Paper destacamos la importancia de abordar la filantropía familiar de manera global, considerando las actividades de las familias empresarias en su conjunto, en vez de mirar a aquellas actividades realizadas por la familia solamente, o por las empresas que les pertenecen⁸.

En línea con esta visión holística, a efectos de este informe usaremos el término «filantropía familiar» para referirnos a todas aquellas acciones de generación de impacto social que realiza una familia empresaria. No obstante, tal y como se detallará en el apartado de «mejores prácticas» (ver página 28), reconocemos que, en la taxonomía generalmente aceptada por los expertos, el término filantropía se refiere exclusivamente a las acciones de índole más caritativas (donaciones de dinero, tiempo o bienes).

- 6 Dietlin, L. (2010). Transformational philanthropy: Entrepreneurs and nonprofits. *Jones & Bartlett Learning*.
- Ochstädter, A. K., & Scheck, B. (2015). What's in a name: An analysis of impact investing understandings by academics and practitioners. *Journal of Business Ethics*, 132(2), 449-475.
- 7 Para profundizar en el concepto de Filantropía Estratégica, consultar el White Paper CSR Asia, 2016. «Strategic philanthropy: Unlocking Entrepreneurial Potential»
- 8 Feliu, N., & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in family enterprises: A review of literature. *Family Business Review*, 29(1), 121-141.

3 «El efecto familia»: ¿Qué distingue a las familias empresarias filantrópicas?

Como se mencionó en White Papers anteriores⁹, «la esencia» de una familia empresaria reside en su interés en generar no sólo riqueza financiera sino también Riqueza Socioemocional (SEW por sus siglas en inglés). La Riqueza Socioemocional incluye todos aquellos objetivos no económicos que persiguen los propietarios de las empresas familiares (por ejemplo, transmitir el legado del fundador, dar empleo a los miembros de la familia, mantener el control sobre la empresa, y/o mantener la reputación familiar). El deseo de las familias empresarias de preservar esta Riqueza Socioemocional (SEW) les otorga unos rasgos únicos, que incluyen, por ejemplo una visión a largo plazo y una fuerte identidad entre la empresa y sus accionistas. La investigación existente concluye que estos rasgos únicos favorecen la implicación de las familias empresarias en acciones relacionadas con la generación de impacto social en general¹⁰ y contribuyen a una mayor RSC por parte de las empresas que controlan¹¹.

A través del Modelo FIBER¹², en el White Paper «Transferir el patrimonio sin matar la ambición», medimos la importancia que las familias empresarias otorgan a esta SEW en distintas regiones del mundo. Nuestros resultados demostraron que las familias empresarias en LATAM eran (junto a las asiáticas), las que mayor importancia daban a los aspectos socioemocionales.

Tal y como muestra la Figura 1, esta importancia es aún mayor para la submuestra de familias empresarias latinas que están involucradas en actividades filantrópicas, esto es para las familias que constituyen la muestra de este estudio.

Figura 1: Riqueza socioemocional

Escala del 1 al 5. 1 significa «apenas importante» y 5 «muy importante».

| | | Familias empresarias filantrópicas | Familias empresarias en LATAM |
|----------|---|------------------------------------|-------------------------------|
| F | Control e influencia familiar | 4,26 | 4,12 |
| I | Identificación de la familia con la empresa | 4,12 | 3,98 |
| B | Importancia de los lazos sociales | 3,92 | 3,70 |
| E | Importancia de los lazos emocionales | 4,37 | 3,81 |
| R | Importancia del legado | 4,36 | 3,87 |
| | Media | 4,36 | 4,36 |

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Dentro de las distintas dimensiones del FIBER, las familias filantrópicas puntúan mucho más alto que el resto de las familias empresarias latinas la consecución de objetivos relacionados con la creación de lazos sociales y la preservación del legado, siendo estos dos objetivos los que tradicionalmente se han considerado íntimamente relacionados con la filantropía familiar¹³.

En base a estos resultados, concluimos que la «esencia» de la familia empresaria convierte a sus miembros en «filántropos naturales»¹⁴, ya que su propia identidad como familias empresarias les predispone a la consecución de objetivos no económicos (la preservación de un legado, la construcción de lazos sociales con sus grupos de interés etc.) que favorecen la generación de impacto social.

Esta tendencia natural a la filantropía se refuerza también desde su posición de accionistas mayoritarios (y en muchos casos únicos) de su grupo empresarial, ya que como explica un reciente estudio del *World Economic Forum*¹⁵, los individuos de alto patrimonio (así como los Family Offices) tienen amplia flexibilidad en su decisión de asignación de fondos a distintos proyectos, por el hecho de no tener que rendir cuentas más que a los miembros de la familia. Por ello, son más propensos a tomar riesgos y pueden elegir financiar proyectos que se alinean con sus valores familiares y/o que generan impacto social, independientemente de su retorno financiero.

9 Cruz, C., Jiménez, L. Soluciones para familias empresarias: transferir el patrimonio sin matar la ambición. White Paper Credit Suisse-IE (2016), Cruz, C., Jiménez, L. «Como crear valor a lo largo de generaciones: Best Latinamerican Practices».

10 Felio, N., & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in family enterprises: A review of literature. *Family Business Review*, 29(1), 121-141.

11 Cruz, C., Larraza-Kintana, M., Garcés-Galdeano, L., & Berrone, P. (2014). Are family firms really more socially responsible?. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(6), 1295-1316.

12 Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. Socioemotional wealth in family firms - theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review* 25.3 (2012): 258-27

13 Idem, 4.

14 Breeze, B. (2009). Natural philanthropists: Findings of the family business philanthropy and social responsibility inquiry. *Institute for Family business*

15 Drexler, M., & Noble, A. (2013). From the margins to the Mainstream: Assessment of the Impact investment sector and Opportunities Engage Mainstream investors. World Economic Forum and Deloitte Touche Tohmatsu.

4 ¿Cuáles son las motivaciones de las familias filantrópicas?

Los participantes de la encuesta han valorado los motivos por los que su familia empresaria realiza actividades relacionadas con la filantropía y que se resumen en la Figura 2. A través de una técnica estadística llamada análisis factorial, tratamos de identificar si existe alguna «lógica común» que permita agrupar estos motivos en categorías

homogéneas. El análisis indica la existencia de tres «lógicas» diferentes que subyacen detrás del incentivo que mueve a las familias empresarias a realizar acciones que generen impacto social. Cada una de estas «lógicas» se centra en dar respuesta a través de la filantropía a las necesidades de un grupo de interés diferente.



Al medir la importancia de cada una de estas lógicas (escala de 1 = poco importante, 5 = muy importante), se observa que todos los encuestados combinan de una forma u otra las tres a la hora de definir que les mueve a realizar acciones filantrópicas. Es decir, dado que una familia empresaria tiene que atender a los intereses de la familia, la empresa y el entorno en el que opera de forma simultánea, la filantropía familiar se distingue de la filantropía individual y de la corporativa en dos aspectos fundamentales:

- La presencia de una lógica familiar
- La multidimensionalidad, es decir la combinación de tres lógicas: la **Lógica familiar**, la **Lógica empresarial** y la **Lógica comunitaria**.

Sin embargo, es importante recalcar que, como indica la Figura 3, la lógica comunitaria predomina sobre las otras dos. Es decir, la filantropía de las familias empresarias está principalmente motivada por el compromiso con sus stakeholders externos. La lógica familiar se coloca en segundo lugar, siendo la satisfacción de los intereses de la empresa y sus grupos de interés más inmediatos (lógica empresarial) los menos valorados por las familias empresarias filantrópicas.

Figura 2: Motivaciones de las familias empresarias filantrópicas

| LÓGICA FAMILIAR | LÓGICA EMPRESARIAL | LÓGICA COMUNITARIA |
|-----------------------------------|--------------------------------------|--|
| Preservar el legado familiar | Mejorar la satisfacción del cliente | Compromiso de la familia con la comunidad en la que se enmarca |
| Fortalecer la cohesión familiar | Mejorar la satisfacción del empleado | Preocupación por la sostenibilidad del entorno |
| Convicción religiosa y/o moral | Mejorar la reputación empresarial | Sequir las mejores prácticas del sector |
| Educar a los NEXT GENs | Obtener beneficios económicos | |
| Transmitir los valores familiares | Obtener beneficios fiscales | |

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

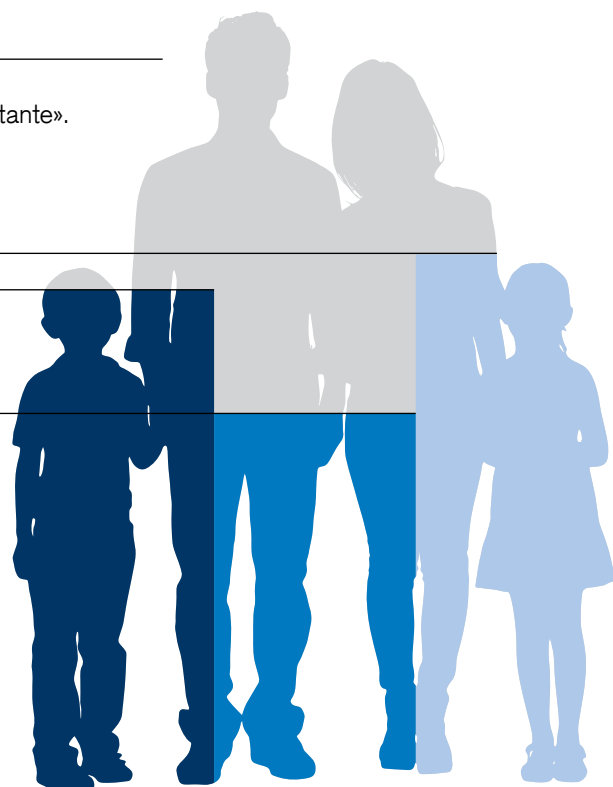
Figura 3: Multidimensionalidad de la filantropía familiar

Escala del 1 al 5. 1 significa «apenas importante» y 5 «muy importante».

Lógica comunitaria
3,70

Lógica familiar
3,46

Lógica empresarial
2,61



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

A través de las entrevistas realizadas, vemos claramente como las familias combinan estas tres lógicas al articular su discurso sobre la filantropía:

“
Vemos la fundación y los programas de RSE como instrumentos muy importantes para que los miembros de la familia se identifiquen con lo que hacemos.

Fernando Cortes
Fundación BOLIVAR DAVIVIENDA

“
Meternos en temas de mejora del entorno nos llevó a conocer a actores que nunca hubiésemos conocido a través de nuestros negocios de microseguro, de microfinanza, etc. y eso benefició a nuestras empresas.

Fernando Cortes
Fundación BOLIVAR DAVIVIENDA

“
Nuestra familia tiene un enorme interés por mejorar el país y la comunidad.

Fernando Cortes
Fundación BOLIVAR DAVIVIENDA

LÓGICA FAMILIAR



LÓGICA EMPRESARIAL



LÓGICA COMUNITARIA

“
Decidimos crear la fundación Frisa, una fundación empresarial para mantener vivo uno de nuestros valores, y uno de los principios fundamentales de la empresa: «compartir el éxito», con los colaboradores, los proveedores, accionistas y la comunidad. Hasta la creación de la fundación la empresa no sabía a ciencia cierta cómo mantener vivo este principio. La fundación sirvió además como mecanismo de integración de la nueva generación que no estaba involucrada directamente en la gestión de la empresa y como una forma de preservar el legado de mis padres.

Carmen Garza T
Fundación FRISA

Decidimos crear la fundación Frisa, una fundación empresarial para poner en valor uno de los principios fundamentales de la empresa: «compartir el éxito», con los empleados, los proveedores y la comunidad. Hasta la creación de la fundación mi papa no sabía cómo hacer vivir este principio. La fundación sirvió además como mecanismo de integración de la nueva generación que no estaba involucrada directamente en la gestión de la empresa y como una forma de preservar el legado de mi padre.

5 ¿Son todas las familias iguales?: Tipología de familias empresarias filantrópicas

La combinación de **la lógica familiar + la lógica empresarial + la lógica comunitaria** es el rasgo distintivo de la filantropía de las familias empresarias. Sin embargo, no todas las familias combinan de igual forma estas lógicas. En función de la importancia relativa que dan a cada lógica a la hora de definir la filantropía familiar distinguimos cuatro tipologías de familias empresarias (Ver Tabla 1):



Familias dinásticas: Los guardianes del legado

Como el resto de las familias del estudio, la filantropía en las familias dinásticas responde sobre todo a una lógica de los stakeholders externos, con intereses centrados en el compromiso con la comunidad y el entorno. Pero lo que distingue a estas familias es la importancia de la **lógica familiar** en sus decisiones de filantropía, motivadas principalmente por las convicciones religiosas o morales de los miembros de la familia o/y por el deseo de éstas de preservar el legado e implicar a las nuevas generaciones.



Familias inversoras: Filántropos transaccionales

Esta categoría incluye a aquellas familias donde la **lógica empresarial** es más importante que para el resto de la muestra. Para estas familias, aparte de su compromiso con el entorno y la comunidad, la generación de impacto social se concibe como una inversión a través de la cual la familia espera obtener beneficios económicos, ganancias reputacionales y/o mejoras en la satisfacción de empleados y clientes.



Familias comunitarias: Comprometidas con el entorno

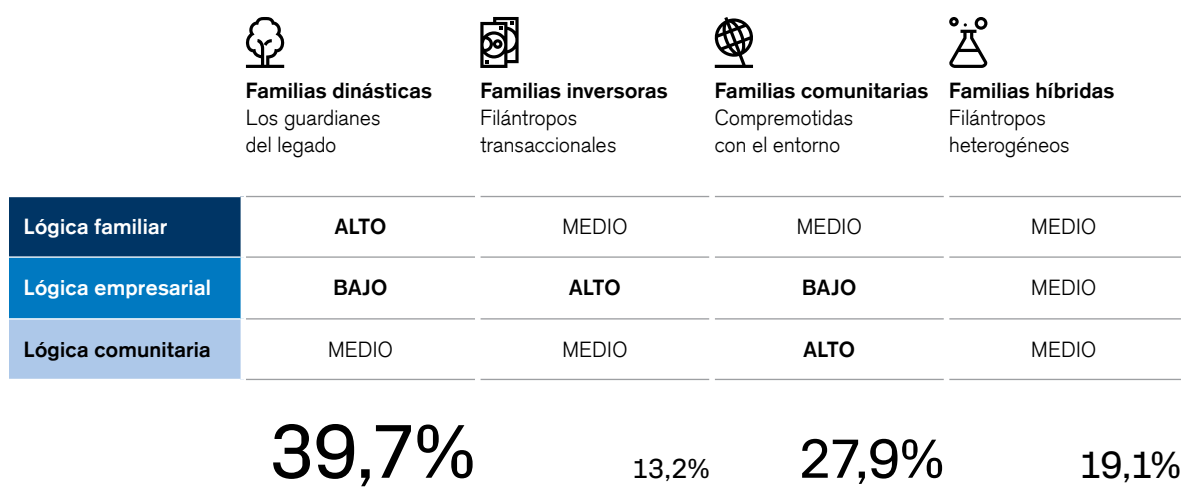
En estas familias, la lógica de los stakeholders externos es muy superior a las otras dos. Para ellas, la razón principal para implicarse en acciones filantrópicas es atender a las comunidades y al entorno en el que operan, más allá de los beneficios que esta implicación pueda aportar a la familia (que sitúan en segundo lugar) y a la empresa y a los stakeholders directos de ésta (a los cuales dan una importancia relativamente baja comparada con el resto).



Familias híbridas: Filántropos Heterogéneos

Esta categoría agrupa a aquellas familias donde ninguna lógica destaca sobre las otras.

Tabla 1: Tipología de familias empresarias filantrópicas



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Como muestran los porcentajes de la Tabla 1, la mayoría de las familias encuestadas entran dentro de la tipología de **familias dinásticas y comunitarias**.

Con el fin de validar la tipología, preguntamos a las familias qué beneficios esperan de la inversión social. Tal y como esperamos, la lógica que predomina en cada caso condiciona el beneficio esperado.

- Para las familias **dinásticas**, los beneficios esperados de la inversión social están enfocados en el stakeholder «familia», buscando ganancias en cohesión familiar e implicación de los NEXT GENs.
- En el caso de las familias **inversoras**, se esperan beneficios económicos y reputacionales que satisfagan los intereses de la empresa, clientes y empleados.
- Las familias **comunitarias** buscan sobre todo generar impacto social.

Figura 4: Beneficios esperados de la inversión social



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

6 ¿Qué mecanismos utilizan las familias empresarias filantrópicas?

Como se vio en el apartado 2, las familias empresarias adoptan una visión holística de la filantropía, al considerar que ésta se puede llevar a cabo a través de diferentes acciones que van desde la pura donación hasta la creación de empresas sociales. Pese a esta visión integral, las familias empresarias no conceden igual importancia a todas las formas de generar este impacto.

La gráfica 1 muestra una clara preferencia de las familias por la involucración directa en proyectos con las comunidades con las que tienen vínculos. Es decir, en línea con la predominancia de la **lógica comunitaria** como eje vertebrador de la filantropía, **las familias empresarias son sobre todo «héroes locales»¹⁶, centrados en trabajar con las comunidades con las que la familia y la empresa tienen vínculos.**

En segundo lugar, destaca la Responsabilidad Social Corporativa como acción más empleada para hacer filantropía¹⁷. Esto abre un debate importante sobre si la RSC debe ser considerada parte de la filantropía, ya que la tendencia global es a considerar la RSC como un requisito imprescindible que legitima la actividad empresarial¹⁸. En cambio, la filantropía tiene un carácter más voluntario. Las familias empresarias parecen no distinguir ambas, lo cual es lógico dada la fuerte vinculación entre familia y empresa. No obstante, tal y como analizaremos en el apartado de «mejores prácticas», esta falta de separación entre ambos conceptos podría suponer algunos costes de oportunidad.

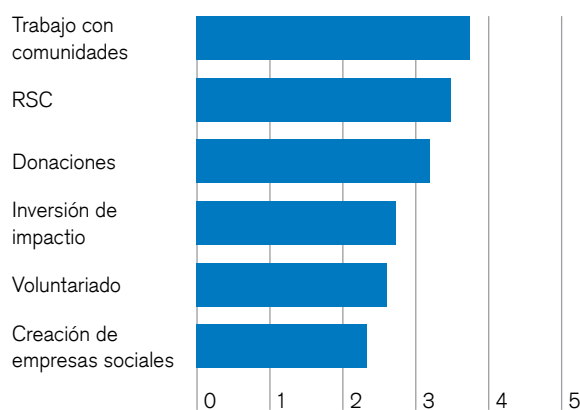
Dos formas de hacer filantropía que también están incorporando las familias empresarias son la inversión de impacto y la creación de empresas sociales. La primera, representa una concepción de la filantropía como una inversión, orientada a la generación de impacto social o medioambiental a la comunidad, a la vez que un retorno económico para el inversor. Esta es una opción a la que las familias empresarias latinas dan hoy una importancia aún relativa, por detrás de acciones de filantropía más tradicional (e.g. donaciones). La segunda, la creación de empresas sociales es menos empleada

en nuestra muestra, si bien como comentaremos más adelante, es una alternativa considerada por las NEXT GENs cuando éstos no comparten la visión familiar de la filantropía y representa una herramienta de emprendimiento corporativo que puede apoyar el crecimiento del grupo empresarial.

En línea con el auge a nivel global, tal y como mostramos en el apartado 7, es de esperar que la importancia de estas dos nuevas formas de hacer filantropía crezca en un futuro próximo en el caso de las familias empresarias latinas.

Gráfica 1: Acciones de las familias empresarias filantrópicas

Escala del 1 al 5. 1 significa «apenas importante» y 5 «muy importante».



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Las familias empresarias han de elegir el tipo de instrumento más adecuado para llevar a cabo estas acciones. Esta elección se articula en torno a dos dimensiones: por una parte, deben decidir si quieren llevar a cabo la filantropía a través del ámbito familiar o corporativo. Por otra, deben decidir si quieren crear un instrumento ad-hoc para llevarla a cabo (específico) o van a utilizar los medios de los que ya disponen (genérico). La siguiente matriz clasifica los instrumentos en función de cómo se combinan estas dos dimensiones y refleja qué acciones se llevan a cabo principalmente a través de éstos:

Figura 5: Mecanismos utilizados por las familias empresarias filantrópicas

| Mecanismo | Familiar | Corporativo |
|-------------------|--|---|
| Genérico | Acciones individuales Donaciones Voluntariado | Empresa familiar RSC Trabajos con la comunidad |
| | Family Office Inversión de impacto | |
| Específico | Fundación familiar Trabajos con la comunidad Donaciones Inversión de impacto | Fundación corporativa RSC Donaciones |

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

En el ámbito familiar, y como instrumento genérico, las familias pueden en primer lugar canalizar la filantropía de una manera más informal a través de las acciones individuales de sus miembros. Este instrumento está relacionado con una concepción más tradicional de la filantropía – entendida ésta como caridad y muy vinculada a los intereses personales de cada individuo. Es por ello que se

centra sobre todo en acciones relacionadas con la donación y el voluntariado de los miembros de la familia.

En segundo lugar, pueden también canalizarla de una forma más estratégica a través del Family Office en caso de que éste exista. Cuando el Family Office se implica en temas filantrópicos, en línea con su rol como la gestora patrimonial de la familia, lo hace principalmente a través de la inversión en proyectos en los que espera un rendimiento económico además de un impacto social (inversión de impacto).

Cuando la familia quiere separar la filantropía del ámbito empresarial, pero la concibe como un proyecto de toda la familia, puede optar por la fundación familiar. Si bien existe una amplia variedad de fundaciones familiares, estas instituciones independientes se caracterizan principalmente por tener activos procedentes de varios miembros de la familia, los cuales además están involucrados en su gobierno y gestión¹⁹. Como se observa en la Figura 5, la fundación lleva a cabo diversas acciones, que incluyen la implicación directa en proyectos de la comunidad en la que opera, la realización de donaciones y también la inversión de impacto. Por otro lado, y atendiendo a los instrumentos corporativos, las familias empresarias pueden canalizar su filantropía directamente a través de la/ las empresas familiares. En este caso, el grupo empresarial apoya directamente proyectos relacionados con la comunidad en la que opera. Pero también según las familias encuestadas, la empresa familiar hace filantropía a través de sus programas de Responsabilidad Social Corporativa. Finalmente, pueden crear una fundación corporativa, como un mecanismo creado específicamente para hacer filantropía familiar, pero vinculada legalmente al grupo empresarial.

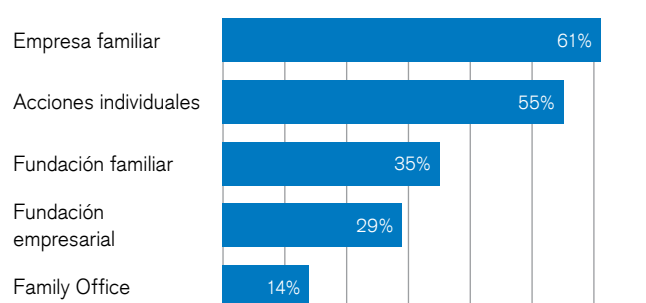
Coherentes con su visión integral sobre la filantropía, las familias empresarias combinan distintos mecanismos a la hora de llevar a cabo su acción social. No obstante, la empresa familiar destaca como principal canal utilizado. De nuevo, esto se

explica por la existencia de una fuerte identificación de la familia con la empresa. A continuación, señalan como más importante las acciones individuales de los miembros de la familia. Así pues, pese al auge de las fundaciones empresariales y familiares²⁰ (utilizadas por el 35% y el 29% y de las familias de la muestra respectivamente) todavía hoy la filantropía de las familias empresarias latinoamericanas tiende a llevarse a cabo mediante instrumentos genéricos.

De nuevo, observamos cómo la visión que tiene la familia sobre la filantropía condiciona el tipo de instrumento que utilice para llevarlo a cabo.

Como indica la Figura 6, aunque la empresa familiar sea el mecanismo más utilizado por todas las familias, las familias **dinásticas** canalizan su acción filantrópica principalmente a través de las acciones de los miembros de la familia, y cuando deciden crear un mecanismo ad hoc para llevarla a cabo, lo hacen a través de la creación de una fundación familiar. Por el contrario, las familias **inversoras** y las familias **comunitarias** optan por la creación de una fundación empresarial y estas últimas también utilizan (en caso de existir) el Family Office como instrumento para canalizar su filantropía. Finalmente, las familias **híbridas**, en línea con su naturaleza heterogénea, no tienen una preferencia clara y combinan tanto mecanismos familiares como empresariales.

Gráfica 2: Tipos de mecanismos utilizados por las familias empresarias



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Figura 6: Mecanismos utilizados por tipología de familia

|  Familias dinásticas |  Familias inversoras |  Familias comunitarias |  Familias híbridas |
|---|---|---|---|
| 1. Acciones individuales | 1. Empresa familiar | 1. Empresa familiar | 1. Empresa familiar |
| 2. Empresa familiar | 2. Fundación empresarial | 2. Acciones individuales | 2. Acciones individuales |
| 3. Fundación familiar | | 3. Fundación empresarial | 3. Fundación empresarial |
| 4. Family Office | | 4. Family Office | |

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

16 Breeze, B. (2009). Natural philanthropists: Findings of the family business philanthropy and social responsibility inquiry. *Institute for Family business*
 17 Monteiro, H., Ksil, M., & Woods, M. K. (2011). Tendencias de la inversión social privada en Latinoamérica. *Instituto para o desenvolvimento fo Investimento Social*.

18 Knowledge at Wharton (2012). From Fringe to Mainstream: Companies Integrate CSR Initiatives into Everyday Business. Retrieved from <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/from-fringe-to-mainstream-companies-integrate-csr-initiatives-into-everyday-business/>

19 Moody, M., Lugo Knapp, A., & Corrado, M. (2011). What is a family foundation?. *The Foundation Review*, 3(4), 5.

20 Pharaoh, C., Walker C., & Hutchins, E. (2018). Foundations giving trends 2018. Report published by the Association of Charitable Foundations, London.

7 ¿Cómo gestionan la filantropía las familias empresarias?

La evolución de la filantropía de «caridad pasiva» a una filantropía más «estratégica» ha generado un cambio entre los agentes involucrados en la forma de gestionar sus actividades filantrópicas. Este enfoque más estratégico de la filantropía se visualiza en cinco dimensiones:

- La necesidad de atraer el talento adecuado, que se ha convertido en uno de los grandes retos a los que se enfrentan los agentes implicados en la generación de impacto social
- Una tendencia hacia una filantropía más abierta, que implica la realización de alianzas con diversos actores del ecosistema de la inversión social
- Una mayor tendencia a «planificar» la filantropía, a través de planes estratégicos que reflejen formalmente sus objetivos
- Un mayor uso de instrumentos que permitan medir el impacto social generado
- Una priorización de acciones relacionadas con la inversión de impacto y la creación de empresas sociales

A continuación, analizamos en qué medida las familias empresarias latinoamericanas están respondiendo a estas tendencias a la hora de gestionar su filantropía.

7.1 ¿Quién lidera la filantropía en el caso de las familias empresarias?

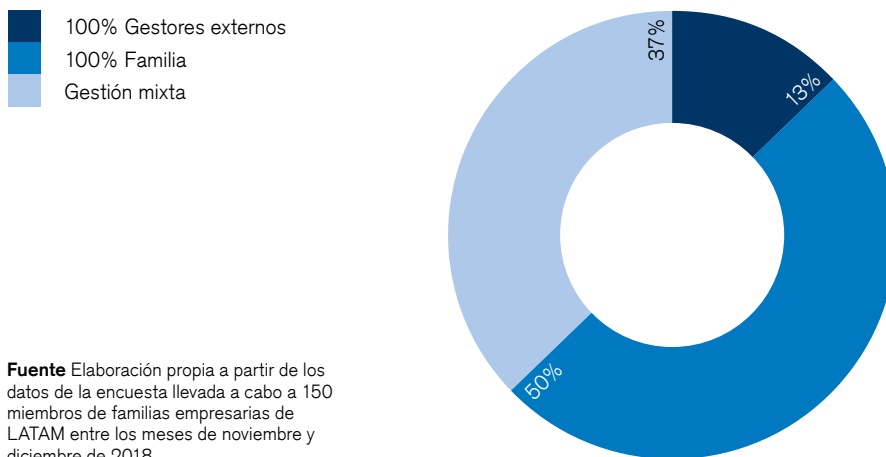
Por la propia naturaleza de la actividad filantrópica, sus líderes deben ser capaces de equilibrar las tensiones creativas inherentes a su rol: capacidad operativa y de «advocacy», capacidad de análisis y liderazgo, orientación a resultados, y vocación social. Encontrar individuos con esta combinación de cualidades no es fácil.

En las familias empresarias, la presencia simultánea de objetivos económicos y socioemocionales enfrenta diariamente a sus miembros a este tipo de tensiones, lo que les convierte en «líderes naturales» para gestionar las contradicciones inherentes a la filantropía. Pero la creciente profesionalización de la acción social conlleva una mayor sofisticación en la gestión de la misma, y muchas familias están recurriendo a complementar sus equipos gestores con profesionales externos, expertos en la generación de impacto social. Tal y como indica la Gráfica 3, un 50% de las familias encuestadas incorpora a profesionales externos para llevar a cabo sus inversiones filantrópicas.

El análisis por categorías revela interesantes diferencias en esta gestión. Por ejemplo, las familias **comunitarias** son las que cuentan con una mayor proporción de equipos mixtos, formados por familiares y profesionales. Estas familias son además las que más familiares no activos en la gestión de las empresas familiares incorporan en sus equipos para gestionar la filantropía. Es decir, para gestionar su filantropía centrada en los «stakeholders externos», recurren en mayor medida que el resto a talento «fuera de la familia y fuera de la empresa».

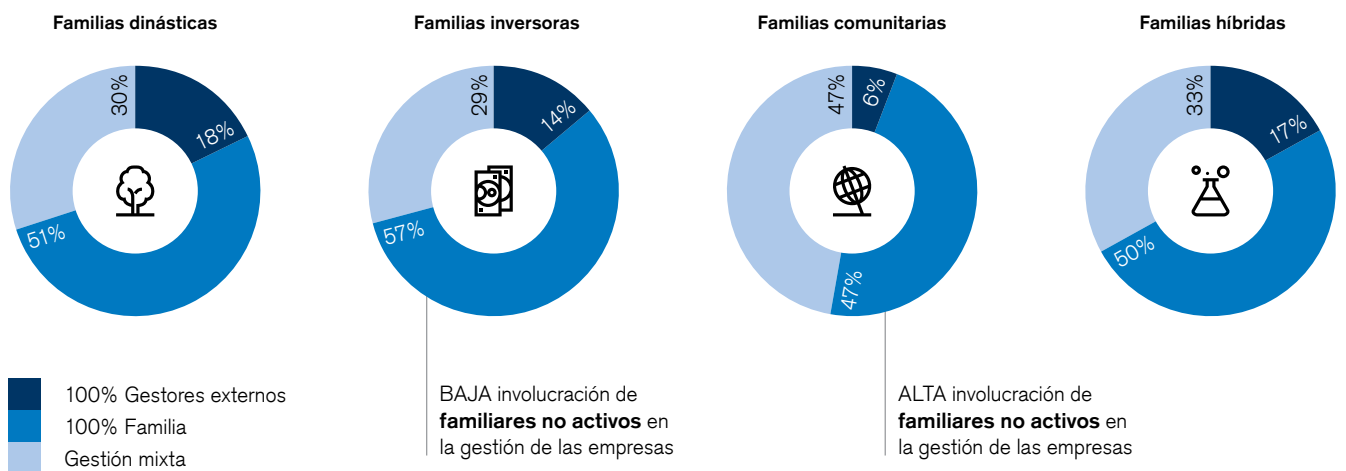
Este modelo de gestión es contrario al de las familias **inversoras** que son las que menos profesionales externos incluyen y también las que menos familiares no activos en la gestión de la empresa familiar incorporan. Se trata por tanto de una gestión «dentro de la familia y de la empresa», que es coherente con su fuerte deseo de control (lo que les hace muy reticentes a delegar el control de las acciones estratégicas que realizan, incluyendo la filantropía), y con su concepción de la filantropía como una herramienta más para asegurar la sostenibilidad del grupo empresarial.

Gráfica 3: Gestión de la filantropía entre familiares y externos



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Gráfica 4: Gestión de la filantropía entre familiares y externos por tipologías de familia



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

7.2 ¿Qué alianzas realizan las familias empresarias filantrópicas?

La presencia de problemas sociales cada vez más complejos y persistentes, ha puesto el foco en tratar de generar un «cambio sistémico», es decir, en identificar organizaciones e individuos que ya están trabajando en resolver un problema y ayudarles, uniendo fuerzas para alcanzar sus objetivos en común²¹. En este sentido, la filantropía está evolucionando hacia el establecimiento de alianzas con diversos actores. La presencia de estas alianzas genera numerosas sinergias que permiten marcar la diferencia entre un proyecto aislado de filantropía y una iniciativa que busca el impacto colectivo y duradero sobre un determinado tema o una población.

“
Desarrollamos alianzas con el gobierno local y nacional, con ONGs locales y nacionales, fundaciones y con otras corporaciones. Somos una fundación «multicorriente».

Fernando Cortes
Fundación BOLIVAR DAVIVIENDA

El papel relevante que juegan las fundaciones en este sentido se pone de manifiesto en la Gráfica 5, donde se muestran las alianzas más utilizadas por las familias empresarias. Observamos una clara preferencia de las familias filantrópicas en Latinoamérica, a aliarse con fundaciones (73% de la muestra), frente a otro tipo de alianzas por ejemplo con universidades y ONGs (las segundas en importancia, preferidas por el 37% de la muestra), o el gobierno (con quien «sólo» realizan alianzas un 20% de los encuestados).

“
¿Dónde está el especialista en educación? ¿Dónde está el especialista en salud? Hay que buscarlos y escogerlos. Yo creo que es importante identificar quién está atacando estos problemas para poder sumar nuestro esfuerzo a ellos.

Susana Coppel
Fundación COPPEL

Nuestro estudio indica que las familias empresarias no son ajenas a esta tendencia, y colaboran con un amplio elenco de actores procedentes de ámbitos tan diversos como el social, educativo, gubernamental, corporativo y familiar: una gran mayoría (un 66%) de los encuestados lleva a cabo sus actividades filantrópicas con más de 3 aliados diferentes.

“
Un consejo: aliense con el gobierno. Es la manera de trabajar juntos para tener un impacto mayor sobre la sociedad, es el gran desafío que permite aunar esfuerzos públicos y privados por el bien común.

María del Rosario Carvajal Cabal
Fundación CARVAJAL

Cuatro factores suelen ser utilizados para explicar esta mayor preferencia de las familias por aliarse con fundaciones:

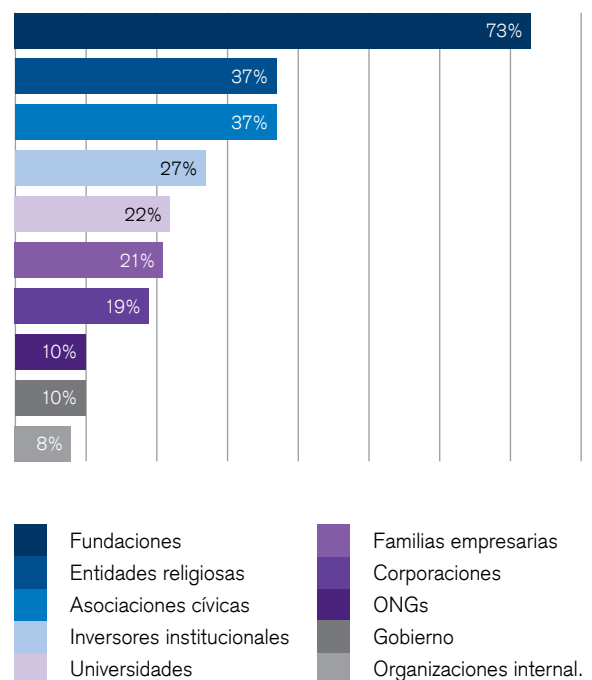
1. una mayor facilidad para colaborar con fundaciones que comparten su visión, y/o con familias que entienden las necesidades idiosincráticas de una familia empresaria;
2. la reticencia de las familias empresarias a salir del mundo de las fundaciones y exponer al público su actividad filantrópica;
3. una desconfianza hacia el gobierno y
4. una escasa tradición de colaboración entre el sector de las ONGs y el ámbito empresarial.

No obstante, nuestras entrevistas con expertos sugieren otra posible lectura a este dato: según dichos expertos, existe en Latinoamérica una tendencia creciente hacia la formación, por parte de las familias empresarias, de las llamadas «fundaciones de segundo piso». Una fundación de primer piso, o de primer nivel, es una organización en la que se trabaja directamente con los beneficiarios. A diferencia de éstas, las de segundo piso o segundo nivel, son aquellas entidades que dedican la mayor parte de sus esfuerzos y recursos a apoyar los programas sociales de otras entidades, articulando alianzas entre entidades u organizaciones que ejecutan acciones directas en un territorio. Dicho de otra forma, se trata de fundaciones que funcionan como paraguas bajo el que amparan, unen y relacionan entidades parecidas o con fines parecidos. Así pues, lejos de indicar una falta de apertura de las familias empresarias filantrópicas, la elevada proporción de alianzas con fundaciones podrían estar reflejando una creciente orientación hacia la generación de «cambio sistémico».

“
Como fundación de segundo piso, no estamos involucrados en operaciones de terreno, pero buscamos generar modelos de impacto que puedan ayudar a otras organizaciones sociales a alcanzar un mayor impacto social. Estamos entre la fundación y el think-tank.

Daniel Uribe
 Fundación CORONA

Gráfica 5: Alianzas utilizadas por las familias empresarias filantrópicas



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

La Figura 7 muestra como la lógica dominante que motiva la acción social condiciona, no sólo el mecanismo utilizado (como vimos en la sección 6), sino también el tipo de alianzas que se establecen para generar el impacto social. Dado su foco en la familia como principal grupo de interés, las familias **dinásticas** trabajan en mayor medida con entidades religiosas y con otras familias empresarias para generar su impacto social, mientras que las familias **comunitarias** se apoyan más en asociaciones cívicas y ONGs. También resulta lógico observar cómo las familias **inversoras**, dado su foco en el grupo empresarial, son las que más tienden a apoyarse en otras corporaciones a la hora de llevar acciones filantrópicas.

7.3 ¿Regulan las familias empresarias la filantropía a través de planes formales?

En línea con la tendencia global a practicar una filantropía más estratégica, sometiendo a la actividad filantrópica a los mismos procesos y estándares que se exigen en la empresa²², cada vez es más común hablar de la necesidad de desarrollar planes estratégicos de filantropía. Pese a este discurso cada vez más extendido, esta es una práctica aún poco común entre las familias empresaria²³ latinoamericanas, pues sólo el 24% cuenta con un plan formal que regule la filantropía. Es interesante, sin embargo, que un porcentaje bastante superior (37%), regula esta actividad filantrópica a través del protocolo familiar²⁴.

Figura 7: Alianzas más utilizadas por cada tipología de familia

|  Familias dinásticas |  Familias inversoras |  Familias comunitarias |  Familias híbridas |
|---|---|---|---|
| 1. Fundaciones | 1. Fundaciones | 1. ONGs | 1. Universidades |
| 2. Entidades religiosas | 2. Asociaciones civiles | 2. Fundaciones | 2. Fundaciones |
| 3. Otras familias empresarias | 3. Otras familias empresarias | 3. Asociaciones cívicas | 3. Gobierno |
| | | | 4. Inversores institucionales |

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

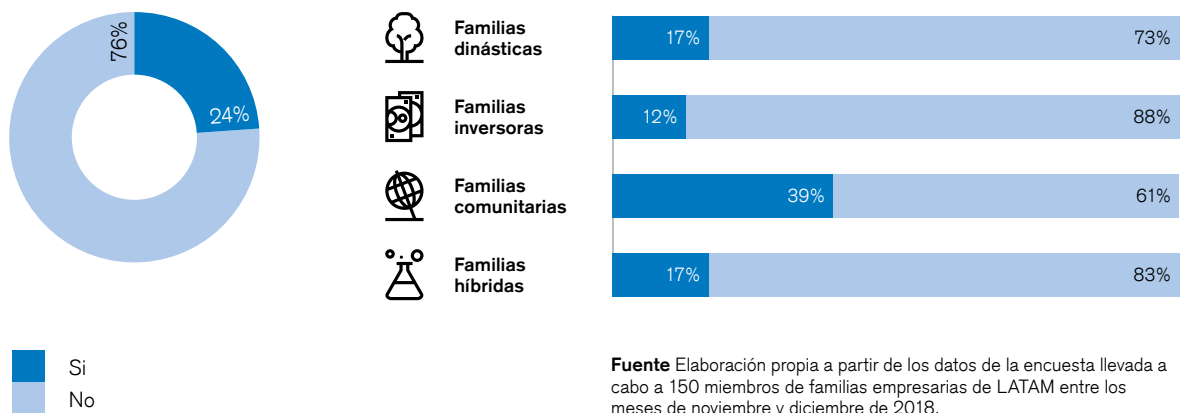
“ La filantropía de las familias es muy informal. No manejamos la filantropía como manejamos nuestras empresas. Donamos y no preguntamos mucho. Y eso es irresponsable yo creo, porque «dar» te vuelve responsable.

Susana Coppel
Fundación COPPEL

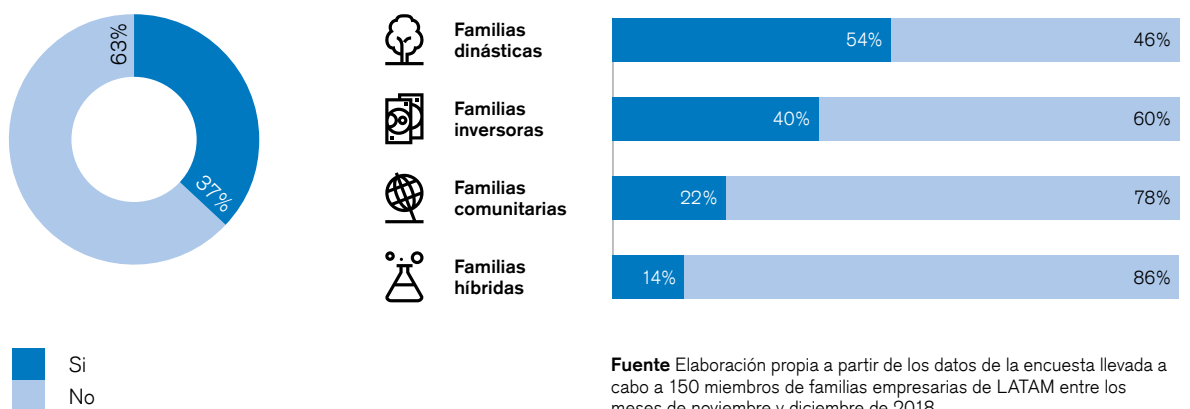
El análisis por tipologías familiares ayuda a entender mejor estas diferencias entre las familias empresarias en relación a planificar o no la filantropía y a qué tipo de planes realizan. Como indica el Gráfica 6, las familias **comunitarias** son de lejos, las que realizan en mayor medida planes estratégicos de filantropía, lo que va en línea con su objetivo principal de generar impacto social y su mayor interés por medirlo.

En cambio, la presencia de planes estratégicos es mucho menor las familias *dinásticas* e *inversoras* y cuando éstas regulan la actividad filantrópica lo hacen sobre todo desde el protocolo familiar. Dado que el protocolo familiar se percibe como un instrumento para garantizar la sostenibilidad de la familia, regular la filantropía como parte del mismo tiene sentido para estas familias, cuyo fin último a través de la filantropía es transmitir valores y legado (familias **dinásticas**) o mejorar la competitividad de la empresa familiar (familias **inversoras**).

Gráfica 6: ¿Cuentan las familias empresarias filantrópicas con un Plan Estratégico de Filantropía?



Gráfica 7: ¿Regulan las familias empresarias la filantropía a través del Protocolo Familiar?



7.4 ¿Miden las familias empresaria el impacto social generado con su filantropía?

La necesidad de medir el impacto generado por la acción social realizada, se ha convertido en un discurso habitual de los defensores de la filantropía más estratégica, aunque la dificultad de encontrar medidas adecuadas para ello y el coste asociado a esta medición, hace que los agentes implicados aún sean reticentes a implementar herramientas en este sentido.

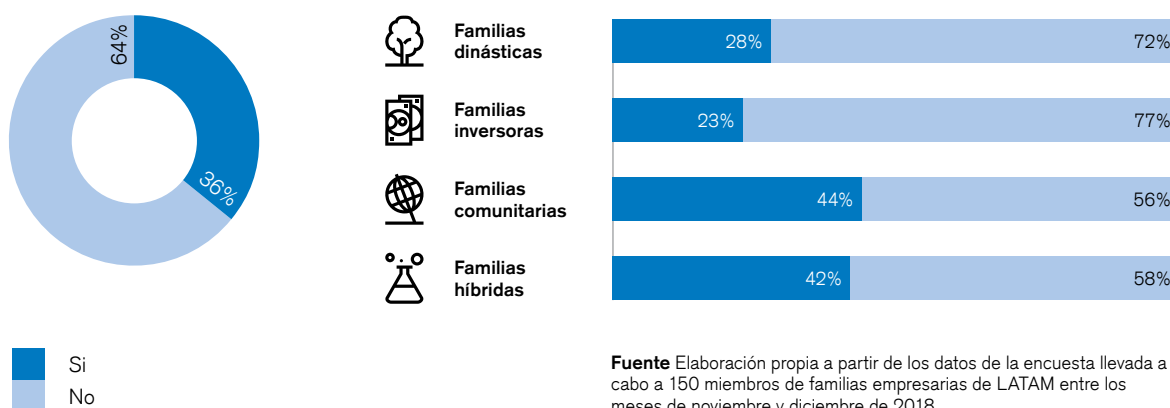
En el caso de las familias empresarias, sólo un 36% de las familias cuenta con un sistema para medir este impacto social, aunque como indica la Gráfica 8, este porcentaje es mayor para las familias **comunitarias** e **híbridas**, que para las familias **dinásticas** e **inversoras**. Las familias **dinásticas** e **inversoras** al tener una lógica de stakeholder interno, puede que no sientan el deber de medir el impacto de su actividad filantrópica. Como veremos en el apartado de «mejores prácticas», la falta de un sistema de medición les puede estar haciendo perder la oportunidad de mejorar e incrementar su impacto, así como su legitimidad como actores sociales.

“

Intentamos medir nuestro impacto social de la mejor manera posible. Sin embargo, hay muchas variables que no podemos controlar, y la medición puede ser difícil y costosa dependiendo del área que deseamos medir.

Fernando Cortes
Fundación BOLIVAR DAVIVIENDA

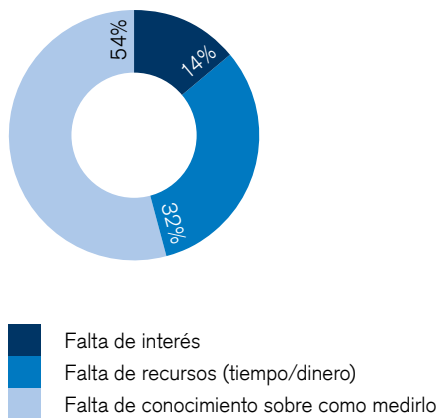
Gráfica 8: ¿Mide su familia el impacto de su actividad filantrópica?



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

El escaso porcentaje de familias que no miden el impacto social de su filantropía no se debe a una falta de interés en hacerlo, sino como indica el Gráfica 9 sobretodo a una falta de conocimiento sobre cómo hacerlo. Se trata de una dificultad a la que no sólo se enfrentan las familias filantrópicas, sino todo el sector de social²⁵.

Gráfica 9: ¿Cuáles son las razones por las cuales su familia no mide el impacto social?



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

“
Medir nuestro impacto es un verdadero desafío. Contratamos a una organización y después a otra, para ayudarnos a desarrollar métricas, y seguimos con dudas de cómo hacerlo.”

Carmen Garza T
Fundación FRISA

7.5 ¿Crece la importancia de la inversión de impacto y la creación de empresas sociales para las familias empresarias?

Con el fin de analizar si las familias latinas están alineadas con la tendencia global de reducir su implicación en la filantropía tradicional y dar un mayor peso a las inversiones de impacto y a la creación de empresas sociales, solicitamos a las familias que valoraran la importancia que les gustaría que tuvieran las acciones descritas en la Gráfica 1 en el futuro (Gráfica 10). Los resultados no dejan lugar a dudas: la única partida que las familias quieren reducir son las donaciones, mientras que las acciones que más se quieren potenciar son precisamente aquellas que representan la cara más moderna de la generación de impacto social: la inversión de impacto y la creación de empresas sociales.

Es importante destacar además que este cambio en la forma de priorizar las acciones no difiere por categorías, aunque dado el carácter más transaccional de la inversión de impacto y la creación de empresas sociales es razonable que sean las familias **inversoras** aquellas que manifiestan un mayor interés por aumentar su presencia en este tipo de acciones.

Gráfica 10: ¿Qué importancia quiere dar su familia empresaria a las siguientes acciones en el futuro?

Escala del 1 al 5. 1 significa «apenas importante» y 5 «muy importante».



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

21 Walker, J. (2017). Solving the world's biggest problems: Better philanthropy through systems change. *Stanford Social Innovation Review*.

22 Centre for charitable giving and philanthropy (2012). *Philanthropy and a Better Society*. Cass business school, city university London.

Retrieved from <http://www.philanthropy-impact.org/report/philanthropy-and-better-society>

23 Feliu, N., & Botero, I. C. (2016). Philanthropy in family enterprises: A review of literature. *Family Business Review*, 29(1), 121-141.

23 Breeze, B. (2009). Natural philanthropists: Findings of the family business philanthropy and social responsibility inquiry. *Institute for Family business*

23 McKinsey (2015): Gaining strength through philanthropy: How emerging-market families can make a difference.

24 El Protocolo Familiar es el «conjunto de reglas de juego consensuadas por una familia empresaria para garantizar la sostenibilidad y la armonía del grupo familiar. Para saber más sobre el protocolo familiar consultar el White Paper: Cruz, C. and Jimenez, L. «Soluciones para familias empresarias: Transferir el patrimonio sin matar la ambición».

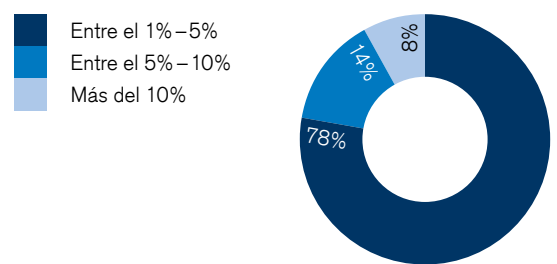
25 Ebrahim, A., & Rangan, V. K. (2014). What impact? A framework for measuring the scale and scope of social performance. *California Management Review*, 56(3), 118-141.

8 ¿Cómo financian las familias empresarias la filantropía?

La mayoría de los encuestados destina entre un 1% y un 5% del patrimonio familiar a actividades relacionadas con la filantropía, aunque como muestra la Gráfica 11, en algunos casos este porcentaje supera el 10% del patrimonio. Las familias empresarias más «generosas» se encuentran dentro de las tipologías de **dinásticas** y **comunitarias**, con un 11% y un 16% de los casos respectivamente, en los que las familias aportan a la filantropía más del 10% de su patrimonio, no habiendo ningún caso de éstos dentro de la categoría de familias **inversoras** e **híbridas** (Tabla 2).

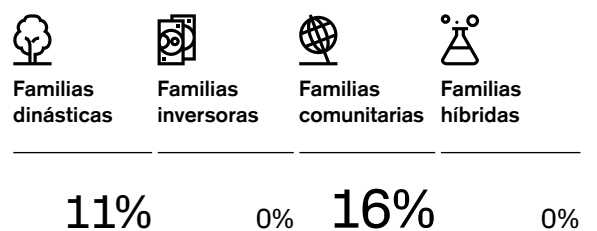
Esta mayor «generosidad» de las familias **dinásticas** y **comunitarias** frente al resto también se refleja en su visión sobre los recursos destinados a filantropía en el futuro. En la muestra general, un 68% de las familias afirma que tiene intención de aumentar estos recursos, mientras que un 32% quiere mantener el mismo porcentaje. Ninguna declara querer disminuir los fondos para filantropía. Este dato representa una señal positiva y sugiere un creciente interés de las familias empresarias latinoamericanas por la filantropía en una región en las que éstas se han distinguido tradicionalmente por dedicar proporciones relativamente bajas de su riqueza a inversión social²⁶.

Gráfica 11: ¿Qué porcentaje del patrimonio se destina a filantropía?

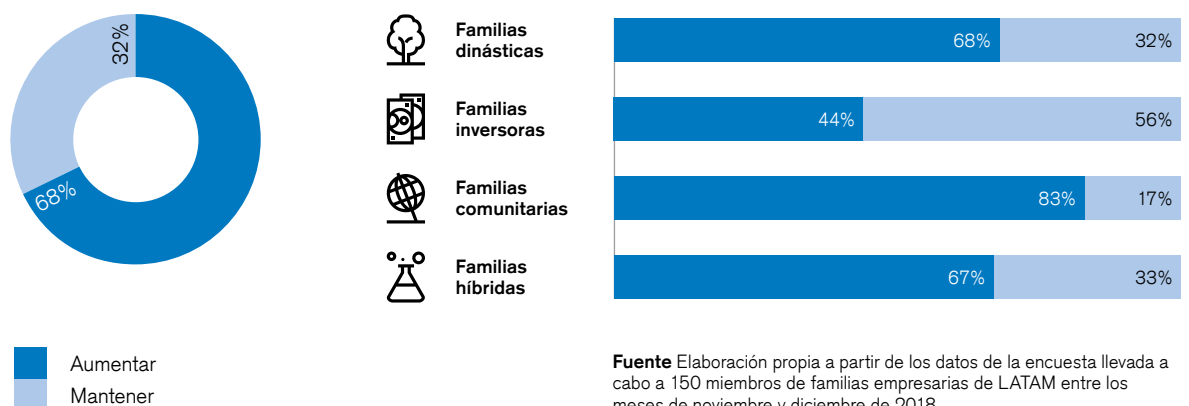


Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Tabla 2: Porcentaje de familias que destinan más de 10% de su patrimonio a filantropía



Gráfica 12: ¿Quiere su familia aumentar los recursos destinados a filantropía?



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Como se muestra en el Gráfica 12, este porcentaje varía mucho entre categorías, ya que mientras que en el caso de las familias **comunitarias** un 83% tiene pensado aumentar su gasto en filantropía, este porcentaje es del 44% para las familias **inversoras**. La proporción relativamente reducida de familias **inversoras** que consideran aumentar su inversión social contrasta con la popularización de la teoría de valor compartido en el mundo de los negocios – que postula que las empresas pueden maximizar ganancias a la vez de que generar un impacto positivo²⁷ –. Por lo tanto, no parece que este nuevo paradigma sea un factor determinante en la participación creciente de las familias empresarias latinoamericanas en la filantropía. Más bien, observamos cómo la preocupación por la comunidad y el deseo de transmitir un legado siguen constituyendo el principal motor de su labor social.

En cuanto al origen de estos fondos destinados a actividades filantrópicas, la mayoría proceden de los beneficios de las empresas que poseen (o de las inversiones patrimoniales que realizan) y/o, de las aportaciones individuales de los miembros de la familia. Sólo en un porcentaje pequeño la actividad filantrópica se financia a través del **endowment** de una fundación.

1. Beneficios derivados de las actividades empresariales

2. Aportes individuales por parte de los miembros de las familias

3. Retornos sobre inversiones patrimoniales

4. Endowment de la fundación

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

²⁶ Centro de estudios EY (2016). Family Business philanthropy report.
²⁷ Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). The big idea: Creating shared value. *Harvard Business Review*, January-February, 1-17.

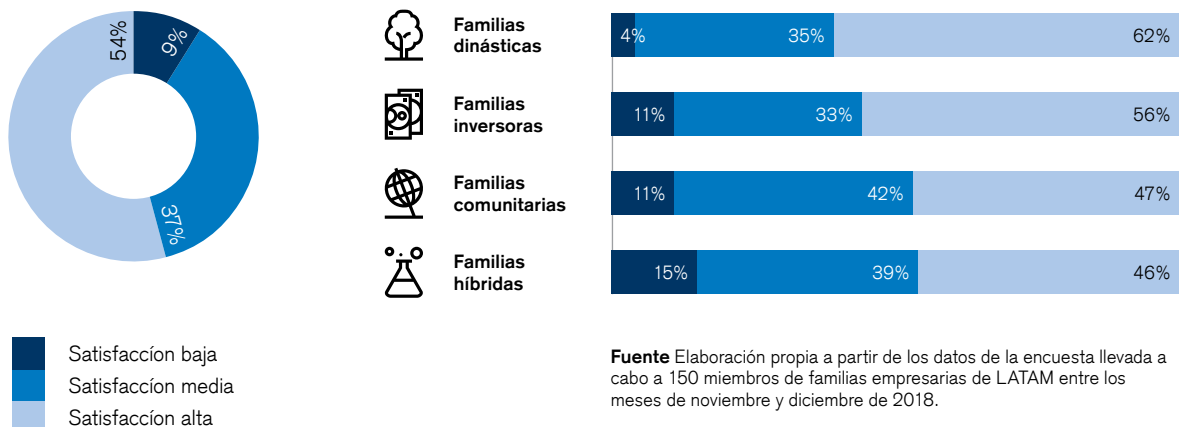
9 ¿Cuáles son los principales retos a los que se enfrentan a la hora de generar impacto social?

Para entender mejor los retos a los que se enfrentan las familias empresarias, medimos en primer lugar su grado de satisfacción actual con la inversión social que realizan. La mayoría (un 54%) están muy satisfechos con su actividad filantrópica (puntuación superior a 4 en una escala de 1 a 5). Pero una vez más, las tipologías esconden diferencias interesantes entre las familias, existiendo un porcentaje de familias muy satisfechas mucho mayor en el caso de las familias **dinásticas** que en el caso de las familias **comunitarias**.

Nuestros datos parecen indicar que los beneficios derivados de la filantropía resultan más tangibles cuando éstos se plantean en términos de una lógica familiar que cuando se formulan en términos de la consecución de impacto en la comunidad. En el caso de las familias **comunitarias**, es posible que su foco en la generación de impacto social y su cercanía de los beneficiarios de la filantropía (por ejemplo, la comunidad local), les haga ser mucho más críticos con la inversión social realizada, redundando en un menor grado de satisfacción. Igualmente, en el caso de las familias **híbridas**, la falta de una lógica imperante y su deseo de intentar satisfacer a todos los stakeholders a través de la filantropía, podría explicar su bajo grado de satisfacción.

Para entender mejor qué limita la satisfacción de las familias con su actividad filantrópica, les preguntamos sobre los obstáculos que dificultan esta labor, siendo los más destacables los relacionados con la falta de tiempo, el desconocimiento del proceso y la falta de apoyo institucional. En segundo lugar, se identifican dos tipos de barreras, unas relacionadas con obstáculos familiares (como la falta de una visión común, deseo de limitar la exposición pública de la familia) y otras relacionadas con la falta de herramientas claras para medir el impacto social y/o económico de la filantropía. Finalmente, conceden una importancia relativamente baja a la falta de recursos económicos como obstáculo para hacer filantropía, así como a la falta de convencimiento sobre su eficacia.

Gráfica 13: ¿Cuál es su grado de satisfacción con las actividades filantrópicas que realiza?



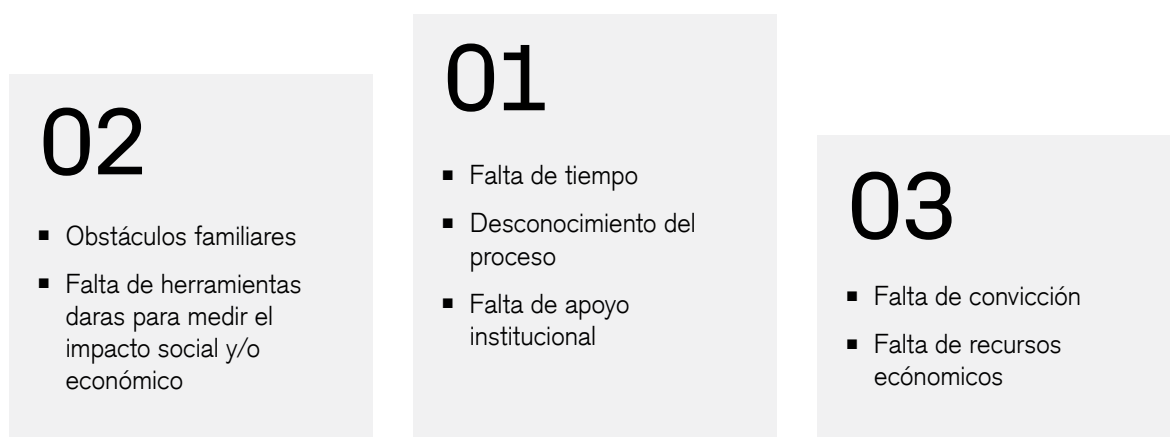
Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

“

Antes teníamos muy poca visibilidad sobre adónde iban nuestras donaciones - dábamos poco dinero, pero a más de 1000 instituciones (que en total representaba mucho dinero), y no sabíamos si iba a aliviar a temas de pobreza, de educación, etc. No había manera de evaluar o medir el impacto que tenían nuestras donaciones, y eso era muy frustrante.

Fernando Cortes
Fundación BOLIVAR DAVIVIENDA

Figura 8: ¿Cuáles son los principales obstáculos de su familia empresaria al desarrollar actividades filantrópicas







Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Pero de nuevo, esta visión esconde importantes diferencias entre las tipologías de familias empresarias:

- Al concebir la inversión social como una forma de preservar el legado, las familias **dinásticas** perciben con temor una sobreexposición de la familia ante la opinión pública como resultado de la inversión social. Este deseo de limitar la exposición pública de la familia sólo es percibido como un obstáculo importante para este tipo de familias. Igualmente, para las familias **dinásticas** la falta de implicación familiar es una barrera a la inversión social que realizan.
- La lógica más transaccional que domina en el caso de las familias **inversoras** explica por qué para ellas, la falta de recursos económicos es percibida como un obstáculo a la inversión social en mucho mayor medida que para el resto de las familias.
- En el caso de las familias **comunitarias**, en línea con su lógica dominante de satisfacer los intereses de la comunidad y el entorno, las barreras que sobresalen frente al resto son la falta de medidas claras para medir el impacto social y la falta de apoyo institucional que ayude a maximizar este impacto.
- Para las familias **híbridas**, que carecen de una lógica imperante, su mayor obstáculo a la hora de desarrollar actividades filantrópicas es la falta de una visión común entre los miembros de la familia.

Figura 9: Obstáculos por tipología de familia

|  Familias dinásticas |  Familias inversoras |  Familias comunitarias |  Familias híbridas |
|---|--|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> ■ Deseo de limitar la explosión pública de la familia ■ Falta de implicación por parte de la familia | <ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de recursos económicos ■ Falta de apoyo institucional | <ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de apoyo institucional ■ Falta de medidas claras para medir el impacto social | <ul style="list-style-type: none"> ■ Falta de una visión común entre la familia empresaria ■ Falta de tiempo |

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

10 La visión de los NEXT GENs

Los miembros más jóvenes de las familias empresarias (los NEXT GENs o generación *millennial*), son otro elemento importante a examinar a la hora de estudiar la filantropía de las familias empresarias en Latinoamérica. En primer lugar, se trata de una generación que se diferencia de las generaciones precedentes en muchos aspectos. Han vivido periodos de bonanza y crisis económicas sin precedentes. Han presenciado retos y problemáticas sociales y políticas de proporciones mundiales. Asimismo, representan una generación realmente global; comparten experiencias que sobrepasan las barreras culturales y geográficas.

Finalmente, conciben la tecnología como parte integrante de sus vidas. Estos elementos, sin duda, influyen en su visión como individuos y empresarios y, por consiguiente, es de esperar que también influyan en su visión sobre la filantropía familiar.

Así, los millenials se caracterizan por un deseo de reconectar su trabajo con un propósito, y a menudo ven a la empresa como una herramienta para cambiar el mundo. Según algunos estudios²⁸, los millenials se distinguen por un perfil inversor marcadamente distinto al de sus predecesores: por un lado, muestran un escepticismo relativamente elevado hacia las inversiones en los mercados de capitales. Por otro lado, sin embargo, están dispuestos a asumir mayor riesgo y un menor nivel de retorno financiero para invertir en empresas que generan un impacto social positivo. Asimismo, un estudio de SpectrumGroup indica que el 45% de los millenials adinerados desean utilizar su riqueza para ayudar a otros²⁹. El potencial de «transferencia de riqueza» de los NEXT GENs representa una oportunidad única que las familias empresarias filantrópicas en Latinoamérica han de aprovechar.

A continuación, analizaremos cómo se diferencian los NEXT GENs de las familias empresarias latinas de las primeras generaciones, que denominamos «SENIOR GENs».

“

Los NEXT GENs tienen una visión mucho más amplia sobre las actividades filantrópicas, menos “regional”. Es estratégico involucrarlos en la planeación y operación de la organización.

María del Rosario Carvajal Cabal
Fundación CARVAJAL

El análisis de las Gráficas 14 y 15 indica que, mientras los NEXT GENs están en general menos satisfechos con la actividad filantrópica familiar, el porcentaje de éstos que quiere aumentar los recursos destinados a esta actividad en el futuro es mayor que en el caso de las generaciones más senior.

Es decir, quieren hacer más filantropía, pero también quieren cambiar la forma tradicional de hacerla.

Entre los cambios que demandan estos NEXT GENs, destaca sobre todo el dotar de mayor peso a las inversiones de impacto frente a las formas más tradicionales de filantropía, y una menor importancia a las alianzas con instituciones religiosas.

Para estas nuevas generaciones, la filantropía como caridad está obsoleta, y lo que buscan sobre todo a través de ésta es involucrarse directamente en la generación de un impacto real, medible y duradero.

“
Mi padre y yo no teníamos la misma visión en cuanto a la inversión social, y ni mi padre, ni mi familia tenían interés en las causas en las que yo estaba interesada. Su interés se centra en causas más religiosas a las que apoyan a través de donaciones. Yo en cambio tenía muy claro que quería crear mi propia empresa social.

María del Rosario Carvajal Cabal
Fundación CARVAJAL

Gráfica 14: Porcentaje de encuestados muy satisfechos con los programas filantrópicos desarrollados



■ NEXT GENs
■ SENIOR GENs

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Gráfica 15: Porcentaje de encuestados que quieren aumentar los recursos a filantropía



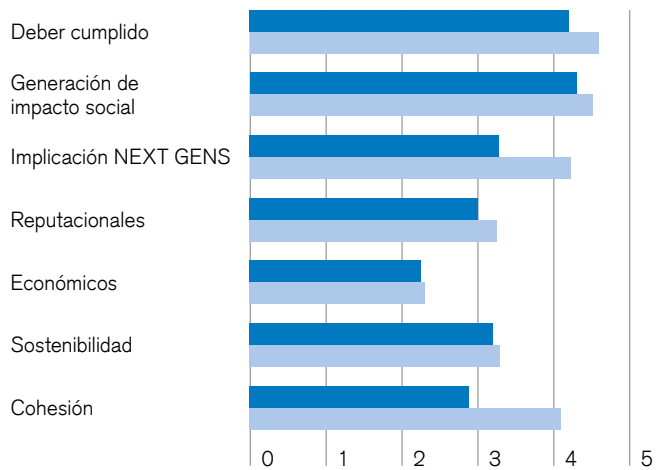
■ NEXT GENs
■ SENIOR GENs

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

En línea con la menor satisfacción de los NEXT GENs, éstos en general valoran los beneficios de la filantropía en menor medida que las generaciones más senior. De hecho, es interesante notar que los beneficios «familiares» que se derivan de la acción filantrópica, tales como la cohesión o la integración de estos NEXT GENs, son, comparativamente hablando, los que menos valoran los NEXT GENs frente a las generaciones más SENIOR. Esto debe llevar a las familias a reflexionar sobre en qué medida estos beneficios que sin duda puede proporcionar la filantropía familiar, no están siendo transmitidos adecuadamente a las siguientes generaciones.

Gráfica 16: Beneficios de las actividades filantrópicas para los NEXT GENs y SEN GENs

Escala del 1 al 5. 1 significa «apenas importante» y 5 «muy importante».



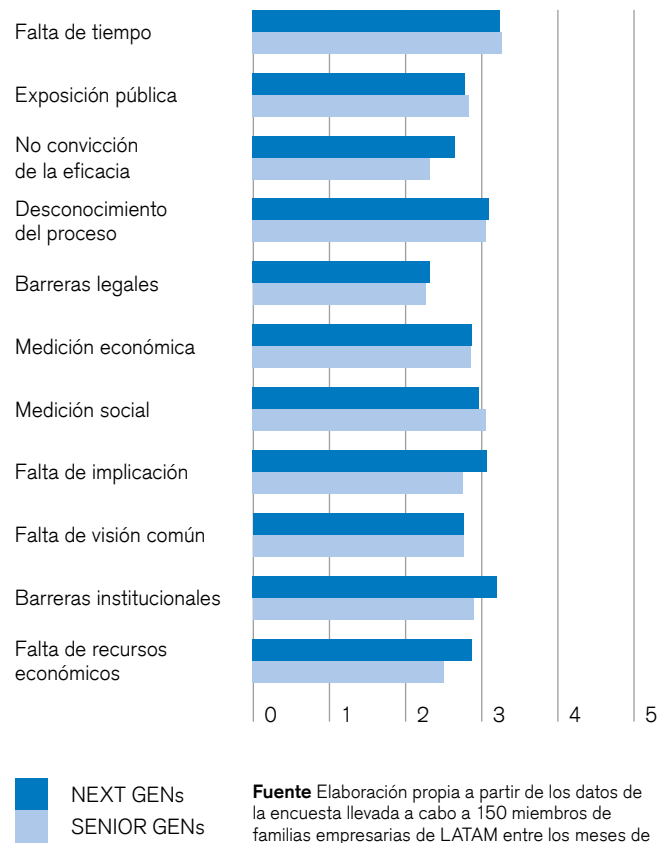
■ NEXT GENs
■ SENIOR GENs

Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Al comparar la importancia concedida a los diferentes obstáculos para llevar a cabo la acción social por generaciones, obtenemos también datos interesantes para categorizar a esta nueva generación de filántropos. En general, perciben mayores barreras a la actividad filantrópica que los filántropos más senior, pero comparativamente para ellos la falta de tiempo es un factor menos importante como también lo es el deseo de limitar la exposición pública. Este es un dato interesante pues indica una tendencia a practicar una filantropía más «visible», en una región donde tradicionalmente las familias empresarias han vivido la filantropía como algo que debía permanecer en el anonimato

Gráfica 17: Obstáculos de las actividades filantrópicas para los NEXT GENs y SENIOR GENs

Escala del 1 al 5. 1 significa «apenas importante» y 5 «muy importante».



28 Emerson, J. y Norcott, L. (2014). The Millennial Perspective: Understanding Preferences of the New Asset Owners. *Stanford Social Innovation Review*.
 29 SpectrumGroup (n.d.). Millennial Investors want their wealth to help others, lack confidence managing finances. Retrieved from: https://spectrem.com/Content_Press/May-28-2013-Press-Release.aspx

II. Mejores prácticas



A Mejores prácticas

La complejidad inherente a la filantropía familiar implica que, pese a la predisposición natural de las familias empresarias a involucrarse en inversión social, para muchas familias resulte difícil saber por donde empezar y qué pasos se deben seguir para lograr la generación de un impacto social duradero. En base a la investigación realizada en este estudio, resumimos en cinco pasos las acciones que una familia debe implementar para maximizar su impacto social.

Paso 1 Entender el conjunto de actividades que conlleva la generación de impacto social

Paso 2 Definir la visión de inversión social de la familia

Paso 3 Decidir de las acciones y mecanismos adecuados para llevar a cabo la inversión social

Paso 4 Medir y evaluar el impacto de las acciones a los tres niveles (Familiar, Empresarial y Comunitario)

Paso 5 Comunicar el impacto social generado

Paso 1

Entender el conjunto de actividades que conlleva la generación de impacto social

Resolver el debate sobre lo que implica la generación de impacto social es el primer paso para lograr un impacto social duradero y efectivo. Y quizá también el más complicado, ya que los expertos, aún hoy no se ponen de acuerdo en el uso de la terminología adecuada para referirse a todas estas acciones que generan impacto social. Aunque siguiendo las respuestas de los encuestados, a lo largo del White Paper hemos usado el término filantropía familiar para referirnos a todas las acciones de generación de impacto de una familia empresaria, no creemos que esto sea lo correcto.

En línea con las tendencias más recientes, recomendamos a las familias utilizar el término «inversión social» como el paraguas que engloba a todo el continuo de actividades que generan impacto social, que va desde la filantropía tradicional, hasta la RSC. Y, sobre todo, distinguir bien entre este continuo de actividades, ya que detrás de cada una subyacen distintas filosofías sobre cómo generar impacto social que las familias empresarias han de conocer para así poder elegir aquella orientación que más se adecue a su perfil y expectativas particulares. Para ayudar a las familias en este sentido, hemos dibujado este continuo como sigue.



Fuente elaboración propia a partir de EVPA (2018)³⁰, Bridge venture fund y Aninat, Fuenzalida y Guez (2017)³¹

A la izquierda del continuo, se encuentran aquellas iniciativas que únicamente buscan cubrir necesidades sociales adoptando un enfoque más bien caritativo (filantropía tradicional). A continuación, nos encontramos con acciones que aplican conocimientos y herramientas procedentes del mundo empresarial, para alcanzar estos objetivos filantrópicos de una forma más eficiente y efectiva. Así, se trata de acciones que ponen mayor énfasis en la medición de resultados sociales, ajustando las decisiones de adjudicación de fondos en función de la consecución de los mismos. Es lo que llamamos filantropía estratégica. Ambas acciones son conocidas como filantropía «**Impact only**» (sólo impacto social).

Una segunda categoría la forman las inversiones sociales «**Impact first**» (impacto social como prioridad) que, si bien buscan la creación de valor económico además del valor social, siguen considerando este último como su objetivo primordial. Este es el caso de la creación de empresas sociales y de aquellas iniciativas de inversión de impacto que generan un retorno más bajo que el del mercado. Finalmente, en el «**Finance first**» (beneficio económico como prioridad) se encuentran aquellas acciones sociales que, aunque contribuyen a reducir un problema social, tienen su foco en los beneficios generados al inversor. En esta categoría se encuentran las inversiones de impacto que generan un retorno financiero comparable al mercado, así como políticas de RSC cuyos beneficios se generan de forma indirecta.

30 EVPA (2018). The EVPA survey 2017/2018. Investing for impact. *European Venture Philanthropy Foundation*. Retrieved from <https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/investing-for-impact-the-evpa-survey-2017-2018>

31 Aninat, M., Fuenzalida, I. & Guez (2017). Inversiones de impacto en Chile – Mercado y variables de inversión. *Centro de filantropía e inversiones sociales, Universidad Adolfo Ibáñez*.

Paso 2

Definir la visión de inversión social de la familia

Una vez comprendida la inversión social como un continuo, para acertar en la decisión de dónde situarse dentro del mismo, las familias deben acordar qué es lo que quieren lograr a través de la inversión social como familias empresarias, esto es cuál es su visión sobre la inversión social familiar.

El carácter tridimensional de esta visión (que conjuga las tres lógicas: familiar + comunitaria + empresarial) puede llevar a las familias a experimentar uno de los problemas más comunes de los agentes implicados en impacto social: la falta de foco en su inversión social. Al intentar responder a través de la inversión social a los intereses de los miembros de la familia, a la empresa y sus stakeholders y a los del entorno en el que opera, las familias empresarias pueden acabar con una visión sobre la inversión social demasiado amplia, diversificando en exceso sus causas y reduciendo el impacto social generado. Esta falta de foco se pone de manifiesto en las familias híbridas que señalan la falta de visión común como uno de sus principales obstáculos y destacan por ser las familias menos satisfechas con la filantropía.

“
Hay muchas necesidades y uno no puede llegar a cubrir todas. Durante unos años tuvimos operaciones en distintas zonas del país, después nos enfocamos en lo local y regional. Hay que hacer renuncias, tener un foco y ser consistente en los alcances definidos.

María del Rosario Carvajal Cabal
Fundación CARVAJAL

La creación de mecanismos específicos para llevar a cabo la filantropía puede ayudar e enfocar mejor ésta, al obligar a las familias a reflexionar sobre el propósito de la fundación o de la empresa social que se va a crear. Con el objetivo de lograr una visión «enfocada», que maximice el potencial de las familias para generar impacto social, recomendamos realizar una «Hoja de ruta de su inversión social». En esta hoja de ruta (más flexible que un plan estratégico, pero con la misma filosofía), la familia deberá reflejar la reflexión familiar en torno a cinco preguntas fundamentales³²:

Figura 10: Proceso de reflexión sobre la visión de inversión social

¿Por qué queremos hacer inversión social?
(La Lógica que mueve a la familia empresaria)

¿Qué cambio social queremos conseguir?
(La causa en la que se van a enfocar y los objetivos que se quieren conseguir)

¿Cómo crees que se va a producir el cambio social deseado? (La estrategia y plan operativo a seguir)

¿Quiénes van a ser tus «partners» a la hora de generar este cambio? (Las alianzas a realizar)

¿Cómo vamos a medir el progreso realizado?
(Los indicadores de la medición de impacto)

Realizar este tipo de planificación, que tendería hacia una filantropía más estratégica que busca maximizar el impacto generado, no debería ser difícil para las familias empresarias, ya que diariamente planifican estrategias y asignan recursos de manera eficiente en su rol como gestor de los negocios familiares. Por tanto, recomendamos a las familias alejarse de la «informalidad» que opera hoy en la gestión de su inversión social (a raíz del bajo porcentaje de empresas que planifican la inversión social) y aplicar sus conocimientos de gestión empresarial al planificar la estrategia de inversión social.

“
En el protocolo familiar se regula la gobernanza de la Fundación Corona. Se especifica que quién dirige la fundación es un miembro externo a la familia, que es elegido a través de un proceso de selección muy claro por parte del Consejo de familia. También se regula el funcionamiento del Consejo directivo de la fundación, formado por miembros familiares y externos. Finalmente, también contamos con una validación estratégica cada 5 años donde participan consultores externos, el consejo de familia y la asamblea familiar.

Daniel Uribe
Fundación CORONA

“
Hacer el bien cuesta, y la gente no quiere pagar para profesionalizarse. Las donaciones son necesarias, pero para que México vaya mejor, tenemos que profesionalizar nuestra filantropía. Por eso hemos decidido crear además una fundación comunitaria, junto con otros socios, con el fin de asesorar a otras familias empresarias sobre cómo organizar su filantropía.

Carmen Garza T
Fundación FRISA

Para ayudar a que esta «Hoja de Ruta» se materialice, juegan un papel fundamental los órganos de gobierno de la familia empresaria (Asamblea y Consejo familiar³³) como lugares de encuentro de las familias empresarias para discutir estos temas relacionados con la inversión familiar. Asimismo, es importante que esta Hoja de Ruta de la inversión social esté alineada con la visión y los objetivos del Protocolo familiar en caso de que éste exista. De hecho, como hemos visto a través de la encuesta, muchas de las familias ya regulan la inversión social en sus Protocolos familiares.

Finalmente, un reto específico relacionado con la definición de la inversión social en las familias empresarias, es el especial interés que éstas deben prestar a las nuevas generaciones a la hora de articular esta visión. La lógica familiar que define la inversión social de estas familias conlleva beneficios relacionados con la implicación de estas nuevas generaciones al proyecto familiar. Sin embargo, nuestros resultados muestran que este beneficio no es valorado por los NEXT GENs y que éstos en general están menos satisfechos con la inversión social que realizan sus familias. A esto hay que añadir el interés de los NEXT GENs por aumentar los recursos destinados a esta inversión, así como su deseo de cambiar la forma de llevar a cabo ésta. Todo ello sugiere la necesidad de alinear la visión de la familia empresaria con la nueva filosofía de inversión social que caracteriza a esta nueva generación³⁴.

“

Para poder aprovechar la contribución de las nuevas generaciones, es necesario estructurar su participación en la filantropía de la familia empresaria de una forma adecuada, adaptando dicha filantropía a la nueva lógica y al Ethos de los Millennials. En este sentido, hay que darles un espacio de decisión que les sea propio y que les permita aportar su visión, ya que las nuevas generaciones se interesan por temas que son mucho más emergentes, y que a menudo no son prioritarios en la visión tradicional de las familias (como puede ser la conservación del medioambiente).

Magdalena Aninat

Directora del Centro de Filantropía, UAI, Chile

32 Adapted from: «Your philanthropy roadmap2. Rockefeller Philanthropy advisor».

33 La Asamblea y el Consejo Familiar son instrumentos de gobierno de la familia empresaria. Para saber más sobre los órganos de gobierno familiar consultar el White Paper: «Soluciones para familias empresarias, Transferir el patrimonio sin matar la ambición». Cruz, C. y Jimenez, L. (2016).

34 Para entender mejor qué acciones se deben llevar a cabo para involucrar a los NEXT GENs en la filantropía familiar, consultar el White Paper desarrollado por The Institute for Philanthropy para Credit Suisse: «Funding as a family: Engaging the NEXT GENs in family philanthropy»

Paso 3

Decidir de las acciones y mecanismos adecuados para llevar a cabo la inversión social

La visión familiar de la inversión social derivará en un tipo de acción específica a tomar y en sus correspondientes mecanismos para implementarla. El objetivo en esta fase será dotar a las acciones y mecanismos seleccionados de coherencia interna para evitar inconsistencias, asegurándose que todo el sistema esté alineado con la visión.

En base a los resultados del estudio destacamos tres puntos importantes sobre los que las familias deben reflexionar a la hora de elegir sus acciones y mecanismos de inversión social:

3.1 ¿Regulan las familias empresarias la filantropía a través de planes formales?

A la hora de posicionarse en el continuo de la inversión social, las familias empresarias deben tener especial cuidado en distinguir entre la RSC y la filantropía corporativa.

Si la distinción entre ambos términos es difusa para muchos inversores sociales, lo es mucho más en el caso de las familias empresarias, dado que la fuerte identificación de la familia con la empresa les dificulta distinguir entre aquellas acciones que persiguen mejorar la situación competitiva de la empresa y mitigar riesgos empresariales (que formarían parte de la RSC) de aquellas de carácter más altruista, que formarían parte de la filantropía corporativa.

¿Por qué es importante esta distinción? Es cierto que ambos términos no se excluyen mutuamente, pero al confundirlos las empresas pueden estar haciendo un mal uso de sus recursos. Además, la confusión de ambos términos puede llegar a poner en cuestión la filantropía corporativa de la familia por su falta de autenticidad. Los stakeholders pueden percibir esta filantropía únicamente como una forma de mejorar la competitividad de la empresa familiar.

Al abogar por esta distinción, no queremos decir que las familias empresarias no tengan que hacer filantropía estratégica. No hay nada malo en utilizar la filantropía para mejorar el contexto competitivo de la empresa familiar. Pero al hacerlo deben distinguir estas acciones de aquellas que forman parte de una

estrategia de desarrollo sostenible alineada a los objetivos de negocio (la RSC), aunque cada vez más se tienda a buscar sinergias entre ambas.

Lograr maximizar estas sinergias requiere un método de planificación y asignación de recursos a inversión social mucho más disciplinado que el que prevalece hoy. Pero vale la pena el esfuerzo pues sin duda hará las actividades filantrópicas de una empresa familiar mucho más eficaces.

“

En mi opinión, es necesario diferenciar totalmente los aportes sociales familiares de los programas de RSC de las empresas, para evitar conflictos de interés, aunque entiendo que puede haber sinergias como la preocupación por el entorno, etc. Además, la empresa tiene una naturaleza mucho más de corto plazo o ad hoc al ciclo de vida del negocio, mientras que los aportes sociales familiares tienden a ser un proyecto de largo plazo.

Magdalena Aninat

Directora del Centro de Filantropía, UAI, Chile

“

La RSE de las empresas y la fundación Corona son dos aspectos totalmente diferenciados y creo que debe ser así. La fundación maneja recursos y decisiones cuyo fin es generar incidencias en políticas públicas, modelos de gran impacto - y no priorizar territorios que considera la empresa [como puede ser el caso de programas de RSC]. La independencia también es importante para mantener un rol neutro en las alianzas con el gobierno, con otras empresas, etc.

Daniel Uribe
Fundación CORONA

3.2 El papel de la inversión de impacto y de la creación de empresas sociales.

El marcado interés de los NEXT GENs por los modelos híbridos (es decir, aquellos que aspiran a alcanzar la rentabilidad financiera al mismo tiempo que contribuyen a solucionar retos sociales y medioambientales) convierte la creación de empresas sociales y la inversión de impacto en una acción particularmente atractiva.

Dada la importancia creciente de los Family Offices como instrumentos de gestión patrimonial de las familias empresarias³⁵, y el deseo de éstas de alinear sus valores familiares con las decisiones de inversión, los FO se están convirtiendo en actores de referencia en la inversión de impacto. Aunque la tendencia es aún incipiente en Latinoamérica, cada vez más familias incluyen en sus portfolios de inversión, proyectos que generan a la vez valor social y económico.

“

Hay algo que está cambiando en la región. Se están creando grandes alianzas para tratar de promover la inversión de impacto con nuevos actores. Nosotros estamos invirtiendo en bonos de impacto como primer mecanismo para hacer inversión de impacto.

Daniel Uribe
Fundación CORONA

En el caso del emprendimiento social, y según el objetivo deseado, las familias podrán contribuir de distintas formas: en un extremo, pueden limitarse a un soporte más «táctico», mediante la financiación o mentorazgo del (de la) emprendedor(a), y con el fin de mantener a la nueva generación involucrada en la familia y su inversión social. En otro extremo, pueden involucrarse en la empresa social como forma de desarrollar internamente nuevas vías de innovación y crecimiento empresarial. Estaríamos en este caso frente a una nueva clase de «emprendimiento corporativo», al que están recurriendo muchas corporaciones en todo el mundo³⁶. De hecho, los beneficios derivados del emprendimiento social suelen implicar la creación de una nueva fuente de ingresos, impulsando a veces una nueva cultura corporativa que puede ser fuente de ventaja competitiva a largo plazo³⁷. En este sentido, las familias empresarias que elijan este instrumento deberán concebir el emprendimiento social como una inversión estratégica, y no solo como una actividad filantrópica. Esto implica no únicamente aportar capital financiero y humano a la «causa» elegida, sino que a menudo conlleva movilizar un rango más amplio de recursos y capacidades del grupo empresarial para llevar a cabo con éxito la nueva iniciativa emprendedora³⁸.

“
El emprendimiento social es tomar lo mejor de cada uno de los tres sectores para crear un cuarto sector: el músculo del gobierno para poder escalar el impacto, la eficiencia y la innovación del sector privado, y el conocimiento comunitario de base del sector social.

Samuel Azout
Empresa social Fútbol con Corazón

No obstante, es importante recalcar que, pese a las ventajas que representan la creación de empresas y la inversión de impacto, algunos expertos han expresado su preocupación de que un excesivo énfasis en estas acciones desvíe el foco de la creación de impacto social y medioambiental. Dicho de otra forma, una proporción considerable de los «nuevos filántropos» podría estar anteponiendo la obtención del retorno a la generación de impacto para la sociedad en su conjunto³⁹. Esta tendencia podría privar de financiación a aquellas iniciativas o empresas sociales que, pese a su gran potencial de impacto social, no cumplen con los criterios de inversión tradicionales en términos de tasa de retorno financiero. De ahí la llamada de dichos expertos a una ampliación de los conceptos de «riesgo» y «retorno», para incorporar en los mismos elementos no-económicos.

Dada su visión a largo plazo y su capacidad natural para integrar la riqueza socioemocional y la financiera, las familias empresarias latinoamericanas están particularmente bien posicionadas para tomar el liderazgo de este cambio de enfoque. Al no tener como objetivo únicamente la rentabilidad financiera, las familias empresarias pueden jugar un papel fundamental en este sentido, al estar dispuestas a asumir tasas de retorno más bajas que otro tipo de inversores, o incluso a aportar el capital semilla necesario para iniciar un proyecto en forma de donación. Además, gracias a estos rasgos idiosincráticos, las familias empresarias pueden inyectar «capital paciente», es decir, capital a largo plazo, en proyectos de inversión en etapas tempranas, en la resolución de problemáticas sociales que necesitan de largos tiempos de maduración o bien como aval en fondos de inversión de impacto.

“

La tendencia ahora en el sector filantrópico es fomentar la innovación, se quiere encontrar la última solución para maximizar los recursos filantrópicos. Eso está muy bien; pero también hay programas y estrategias probadas de alto impacto que necesitan de recursos para escalar, y que no requieren de tanta innovación. Recomiendo identificar las mejores ONGs y asociaciones civiles de su país en este tema, reunirse con ellos y escuchar sus propuestas. Ya tomada una decisión de qué organizaciones o programas apoyar, confiar en la organización, ya que ellos son los expertos.

Shoshana Grossman
Fundación YO QUIERO, YO PUEDO

En este sentido, destacamos de nuevo el papel que en el futuro pueden jugar los Family Offices, que en EE. UU. ya han empezado a participar en nuevas fórmulas de inversión social, colaborando, por ejemplo, con organizaciones como RSF Social Finance en la creación de un fondo de inversión social «paciente» y de «riesgo compartido»⁴⁰.

“

Lo que hace falta en el sector de la inversión social son intermediarios, expertos y redes que ayuden a las organizaciones donantes a dar mejor, y también a los beneficiarios a recibir mejor. Los donantes tienen que aprender a invertir, no solamente en un proyecto final, sino también en estos intermediarios, y a trabajar hacia el fortalecimiento del sector - aunque no sea tan atractivo como invertir en proyectos finales.

Alejandro Alvarez y Jose Luis de Munain
International Venture Philanthropy Center (IVPC)

3.3 La creación de alianzas o como generar un impacto sistémico.

Una narrativa recurrente se desprende de varias entrevistas a expertos y familias empresarias: La familia lanza una iniciativa social y vuelca dinero, esfuerzos e ilusión en hacerla crecer. Consigue sus primeros logros, involucrando a sus familiares, colaborando con agentes de la sociedad civil, y mejoran la vida de sus beneficiarios. Sin embargo, pasada esta fase inicial, y conforme van conociendo el problema social de cerca se dan cuenta que se enfrentan a un problema muy complejo que tiene varias ramificaciones, cuando ellos los están atacando desde un ángulo reducido. Esta valoración explica probablemente las tasas relativamente bajas de satisfacción arrojadas por algunas de las familias encuestadas, pese al impacto significativo realizado en sus comunidades respectivas.

¿Cómo lograr un resultado satisfactorio a la vez que factible y asequible? La respuesta reside en reconocer que las soluciones parciales y simples suelen generalmente focalizarse en los síntomas derivados de una problemática social, pero que rara vez consiguen resolver o erradicar dicho problema de forma sostenible. Para ello, hace falta desarrollar una solución holística, que ataca el conjunto de causas subyacentes al problema⁴¹.

Esto a su vez, sólo es posible si la familia empresaria consigue unir fuerzas con aquellos actores del ecosistema que están directa o indirectamente relacionados con la problemática en cuestión. Haciéndolo, se estaría alienando con una creciente tendencia hacia la creación de alianzas estratégicas en el ámbito social.

Este es el caso de las fundaciones de segundo piso (como hemos analizado en el apartado 7.2.), pero también lo es de las colaboraciones que cada vez más unen a corporaciones, fundaciones y ONGs, Empresas sociales, y entidades gubernamentales para aportar una solución holística a un problema complejo.

“**Muchas familias tienen la costumbre de apoyar cada año a una causa o una organización diferente, con el fin de tener más impacto. Pero no es una buena práctica si lo que se quiere es generar un cambio real y duradero; si quieres lograr cambio en desarrollo humano, necesitas 2, 3 o 4 años. Además, un donativo de año en año no aporta a la estabilidad de una organización. Si donas a una organización y puedes asegurarle que va a recibir tu apoyo durante 3 o 4 años, vas a generar un impacto social mucho mayor.**

Shoshana Grossman

Fundación YO QUIERO, YO PUEDO

35 The Economist (December 15, 2018). Investing and the super-rich – How the 0.001% invest. *The Economist*.

36 Prahalad, C. K., & Krishnan, M. S. (2008). *The new age of innovation*. McGraw-Hill Professional Publishing.

37 Kanter, R. M. (2012). How Great Companies Think Differently?. *NHRD Network Journal*, 5(1), 1-12.

38 Mirvis, P., Herrera, M. E. B., Googins, B., & Albareda, L. (2016). Corporate social innovation: How firms learn to innovate for the greater good. *Journal of Business Research*, 69(11), 5014-5021

39 Nair, V. (November 29, 2012). How enterprise philanthropy can unleash the potential of impact investing. *The Guardian*.

40 Fram, S. (July 23, 2018). The Next Step in Impact Investing: Breaking the Shackles of Extractive Thinking. *Stanford Social Innovation Review*.

41 Shore, B., Hammond, D., & Celep, A. (2013). When Good is not Good enough. *Stanford Social Innovation review*, Fall 2013, 40-47.

Paso 4

Medir y evaluar el impacto de las acciones a los tres niveles (Familiar, Empresarial y Comunitario)

La medición del impacto se ha convertido en una condición necesaria para legitimar la inversión social de una organización frente a sus stakeholders. Pese a su creciente adopción por los inversores sociales en Latinoamérica⁴², la medición sigue representando un desafío para las familias empresarias de la región. Nuestro estudio indica que la mayoría de ellas no mide el impacto social generado por sus actividades filantrópicas, y ello debido principalmente a la falta de conocimientos y de recursos para hacerlo. Se trata de unas de las principales carencias que hemos detectado en nuestra muestra, por lo que recomendamos a las familias empresarias prestarle especial atención.

Además de su importancia como herramienta de evaluación de sus acciones sociales y de legitimización de cara a los stakeholders externos, resaltar la importancia que tiene la medición del impacto para asegurarse el compromiso y el «buy-in» de los millenials. Frente al escepticismo que caracteriza a esta generación, es esencial establecer herramientas de medición de impacto, puesto que permitirán establecer expectativas claras respecto a los posibles trade-offs que puedan existir entre la maximización de impacto y la de retorno financiero⁴³.

Esto nos lleva a la pregunta de ¿Cómo medir el impacto de la forma la más eficiente posible? Realizar una evaluación de impacto conforme a los estándares internacionales es en efecto costoso y complejo, a lo que hay que añadir que no existe un consenso sobre la metodología más adecuada. Para reducir estos obstáculos, las familias empresarias podrán utilizar la metodología elaborada por la Comisión Europea y la EVPA (Asociación Europea de Filantropía Estratégica)⁴⁴. Esta metodología sigue cinco pasos que se describen a continuación:

Figura 11: Metodología de medición

Especificar los objetivos de cada proyecto social.
¿A qué problema social se quiere dar respuesta?

Análisis de las partes interesadas, incluyendo beneficiarios y resto de stakeholders relacionados con el problema a resolver

Para medir, la familia podrá guiarse por los criterios «SMART» (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timely). Los instrumentos de medición han de ser simples, efectivos, replicables y sobre todo adaptados al tipo de proyecto de inversión social realizado.

Verificación y evaluación del impacto

Seguimiento y reporting

A la complejidad de la medición del impacto social, frente a otros tipos de inversores sociales las familias empresarias tienen que sumarle el reto de intentar medir cómo su inversión social afecta a la consecución de objetivos familiares, cómo a: mejora en la cohesión social o la implicación de las nuevas generaciones. ¿Es posible medir esto? La investigación de la empresa familiar propone diversas escalas para medir los objetivos familiares. La más utilizada recientemente es la escala FIBER⁴⁵.

42 Davidson, A. & Rocha, R. (2018). The impact investing landscape in Latin America, Trends 2016-2017. LAVCA.

Retrieved from <https://lavca.org/impact-investing-rep/the-impact-investing-landscape-in-latin-america-trends-2016-2017/>

43 Aninat, M., Fuenzalida, I. & Guez (2017). Inversiones de impacto en Chile – Mercado y variables de inversión. *Centro de filantropía e inversiones sociales, Universidad Adolfo Ibáñez*.

44 Para tener más información sobre EVPA, pueden consultar su último informe en el sitio web de la organización.

<https://evpa.eu.com/knowledge-centre/publications/investing-for-impact-the-evpa-survey-2017-2018>

45 Berrone, P; Cruz, C; Gomez-Mejia, L. Socioemotional wealth in family firms - theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review* 25.3 (2012): 258-27

Paso 5

Comunicar el impacto social generado

La concepción más tradicional de la filantropía como caridad imperante en Latinoamérica hasta hace poco, la desconfianza general en las instituciones, así como una percepción negativa de la generación de riqueza, ha generado durante décadas una inversión social familiar de perfil bajo. Esto contrasta con la filantropía más mediática que se practica en otras regiones, sobre todo en países anglosajones, donde se visibiliza en gran medida al filántropo y sus causas.

Nuestros resultados sugieren que aún hoy para muchas familias (y en especial para las dinásticas), la exposición pública se percibe como una barrera para realizar inversión social. Creemos que es necesario cambiar esta percepción social y concientizar a las familias que es necesario visibilizar, para que se comprenda el alcance de este aporte de las familias empresarias a la sociedad, y sobre todo, para que genere un efecto contagio y muchas más se animen a realizar inversiones sociales. La mayor visibilidad de estas inversiones es además cada vez más demandada por los NEXT GENS.

“
Como familia, solíamos ser de muy bajo perfil y no veíamos la «comunicación» como algo muy prudente. Pero ahora sí, empujados por los NEXT GENS, empezamos a ver la comunicación de la fundación como un medio para que podamos alcanzar nuestras metas, involucrar a la sociedad y encontrar nuevos aliados.

María del Rosario Carvajal Cabal
Fundación CARVAJAL

“

Lo que veo es que las familias empresarias, así como las empresas en LATAM, se vuelven cada vez más incómodas al dar un cheque solamente, y no pensar más su impacto social. Se han ido alejando de una visión paternalista. Es interesante que ya se animan a no tener un perfil tan bajo, sino a salir a la luz y presentar lo que hacen con sus recursos filantrópicos - para las familias empresarias, se puede ver en que dan el nombre de la familia a su fundación.

Magdalena Aninat
directora del Centro de Filantropía, UAI, Chile

Al diseñar su estrategia de comunicación las familias empresarias tienen que tener en cuenta tres dimensiones:

1. La Comunicación Interna, es decir, los mecanismos desarrollados por los gestores de la inversión social para asegurar una coordinación eficiente entre ellas, una buena circulación de la información entre las distintas partes interesadas del proyecto, y sobre todo, buenos intercambios de información entre las personas, y una fluidez en los procesos de toma de decisión. En el caso de las familias empresarias esta comunicación tiene que dos aspectos diferenciados:

A. Debe asegurar que los miembros no activos en la gestión de la inversión social (prestando atención a los NEXT GENS) estén informados y puedan opinar, con el fin de lograr el objetivo perseguido de fomentar la cohesión familiar.

- B. Debe asegurar una comunicación efectiva entre los gestores de la inversión social y los gestores del grupo familiar, para evitar que se produzcan incoherencias a la hora de ejecutar la visión familiar en ambos ámbitos (inversión social y empresarial)

De nuevo, para lograr esta comunicación efectiva juegan un papel fundamental los órganos de gobierno de la familia empresaria como elementos de encuentro entre familia y empresa.

2. La Difusión del Proyecto, o las acciones de promoción y sensibilización desarrolladas durante el ciclo de vida del proyecto para fomentar su visibilidad y el impacto tanto a nivel local como global. Es importante tener en cuenta que, al comunicar los resultados de un proyecto, se está también transmitiendo la visión que la familia tiene sobre la inversión social. En este sentido, las familias empresarias pueden aprovechar el manejo y preferencia de los NEXT GENs por las redes sociales que, a la vez que consiguen transmitir una visión más «fresca» de la filantropía, enganchan a estos jóvenes, haciéndoles sentir orgullo de pertenencia por lo que familia ha logrado.
3. La Diseminación de los Resultados. La divulgación de los resultados del proyecto incluye las acciones previstas para poner a disposición materiales, metodologías o cualquier producción intelectual que sean de interés para futuras acciones. Entre las actividades que las familias pueden desarrollar en este sentido se encuentran desde la creación de espacios de accesos abiertos en Internet para posibilitar la interacción del público con los estudios o materiales desarrollados a través de los proyectos que se lleven a cabo hasta la participación en foros o eventos de interés.

En este sentido, es muy relevante el papel que las redes especializadas en inversión social juegan como plataformas que fomentan la colaboración de organizaciones de diversos sectores que están comprometidas para crear un mayor impacto social, así como de lugar de intercambio de conocimiento entre todos estos actores.

“

Pertenecer a una red de inversión social puede ser una herramienta fuerte para acceder a metodologías y métricas comprobadas, a aprender de las mejores prácticas del sector, extender sus alianzas, saber mejor dónde invertir o colocar sus recursos - pero también las redes tienen que estar ubicadas y presentes en el país o la región de los donantes - y no tener su sede en Nueva York o Madrid, por ejemplo. Los contextos son muy locales - hay que estar presentes

Alejandro Alvarez y Jose Luis de Munain
International Venture Philanthropy Center (IVPC)

B Casos prácticos

Las recomendaciones anteriores son válidas para todas las familias empresarias, aunque la importancia de implantarlas dependerá en gran medida de la tipología de familia que se trate. A modo de ejemplo sobre cómo aplicar estas recomendaciones generales al caso particular de cada tipología de familia filantrópica desarrollada en este White Paper, ofrecemos tres casos prácticos. Cada familia representa una tipología de familia filantrópica (familia dinástica, inversora y comunitaria). En cada caso, se analizan los retos a los que se enfrenta cada familia al desarrollar su actividad filantrópica y se proponen diversas soluciones a dichos retos.



La Familia Hernández

Familias dinásticas «guardianes del legado»

Historia del grupo empresarial

La familia Hernández fundó en el año 1950 una empresa en el sector automotriz en la ciudad de Cartagena de Indias, Colombia. Lo que comenzó hace casi 60 años como una pequeña empresa, hoy, es un grupo empresarial referente en el sector automotriz latinoamericano.



Historia de la filantropía

Isidoro Hernández, fundador de la compañía, colaboraba a menudo con la Iglesia católica donando dinero a diversas causas a las que ésta apoyaba. Al igual que su mujer, Catalina, era un hombre de profundas convicciones religiosas y consideraba estas donaciones parte de su deber. El dinero revertía en las comunidades locales y aunque a Isidoro no le gustaba mucho la publicidad sobre estos temas, todos reconocían la labor que los Hernández hacían por ayudar a los más necesitados.



Cuando la segunda generación se comenzó a incorporar a la empresa, sus hijos, sobretodo María su «ojo derecho» pero también la más «rebelde» y la única de sus cuatro hijos que no trabajaba en la empresa, empezaron a cuestionar estas donaciones y propusieron, como parte del debate que estaban llevando a cabo por el proceso de elaboración de un Protocolo Familiar, reflexionar sobre cuál era la visión de cada uno sobre la filantropía.

Como resultado de este debate, decidieron regular la filantropía en su Protocolo Familiar, definiendo su misión, objetivos y alcance. Y para materializarla, María y sus hermanos propusieron a su padre la creación de una fundación familiar, que sería su legado para las futuras generaciones. A Isidoro le pareció una gran idea y accedió con la condición de que la fundación se dedicara a lo que siempre fue su gran preocupación: la educación de los jóvenes de su país. Así surgió la fundación «EDUCA».

Retos de los Hernández

Aunque la familia siempre ha intentado involucrar a las nuevas generaciones en las actividades de la fundación, en los últimos años María observa cierto desánimo entre los más jóvenes. En las asambleas familiares, cuestionan cada vez más el impacto generado por las donaciones y alianzas que realizan y la «lentitud» con la que opera la fundación.



En la última asamblea, uno de sus sobrinos recién graduado de un MBA les presentó un proyecto de empresa social que está desarrollando, dedicada a mejorar la empleabilidad de los más desfavorecidos. La discusión sobre si la familia debía invertir en este proyecto en particular originó un debate sobre cuál debía ser la «nueva visión de la filantropía familiar» ahora que la tercera generación ya estaba más involucrada.

María recordaba como este debate 20 años atrás había culminado con la creación de la fundación familiar. ¿Cuáles eran los pasos que debían seguir ahora?

Soluciones para la familia Hernández

- Discutir la visión familiar de la inversión social en la siguiente reunión de la Asamblea Familiar
- Plantear la realización de una Hoja de Ruta de la inversión social que refleje esta visión
- Estudiar metodologías que midan el impacto real del trabajo llevado por la fundación hasta la fecha
- Reflexionar sobre que alianzas debe fortalecer la fundación para agilizar su gestión y mejorar el alcance de su impacto social
- Elaborar un plan de comunicación formal para informar a la familia sobre la inversión social realizada
- Analizar la posibilidad de destinar una parte de la inversión llevada a cabo por el Family Office a inversión de impacto
- Discutir en la próxima Asamblea familiar la posibilidad de realizar un «Programa de Apoyo al Emprendimiento Familiar», que fomente la creación de empresas por parte de miembros de la familia





La Familia Montero

Familias inversoras «filantropía transaccional»

Historia del grupo empresarial



La familia Montero fundó en el año 1940 un hotel en la ciudad de Santiago de Chile. Actualmente, los Montero son los propietarios de uno de los grupos hoteleros más grandes y con más prestigio de Latinoamérica. La familia se encuentra en la tercera generación y todos los miembros de la familia se sienten fuertemente identificados con la empresa que lleva su apellido. Cada una de las tres ramas de la familia lidera una de las tres unidades de negocio que forman el grupo: la inmobiliaria, la cadena hotelera y el operador turístico.

Historia de la filantropía



El objetivo de la familia Montero es preservar el control del «Grupo Montero» en manos de la familia para mantener así vivo el legado de su fundador. En línea con los valores del fundador y en honor a este legado han apostado siempre por una gestión socialmente responsable de los negocios. De hecho, la «Fundación Montero» es una evolución del programa de becas de estudio para empleados que fue creado por el fundador en los años 50. Cuando la segunda generación decidió dar mayor visibilidad a estos programas, acordaron crear una fundación corporativa dedicada a mejorar la empleabilidad de los jóvenes en Chile. Como se explica en el Protocolo Familiar, toda la familia participa como voluntarios en las actividades de la fundación al menos una vez al año.

Retos de los Montero



La complejidad del sector turístico y la necesidad de competir globalmente obligó a los Montero a abrir su capital a un inversor externo hace dos años, con un 33% del capital. A nivel empresarial, los resultados tras la apertura de capital son muy satisfactorios pues el inversor ha proporcionado no solo capital, sino también una mayor profesionalización y «accountability» en las actividades del grupo.

Sin embargo, y ante la sorpresa de todos, los inversores cuestionan la labor llevada a cabo a través de la fundación y los recursos destinados a esta. Para el inversor, la empresa debería fortalecer más su política de RSC y en línea con lo que están haciendo otras empresas del sector invertir, por ejemplo, más en energías renovables para los hoteles y en mejorar la eficiencia del reciclado.

Los miembros de la familia Montero siempre han considerado la filantropía como un mecanismo más para fortalecer la imagen del grupo, pero el argumento del inversor les había hecho reflexionar: ¿Debían seguir fortaleciendo la fundación o debían apoyar más la RSC? ¿Eran dos acciones tan diferentes? ¿De qué otra forma podían maximizar su impacto social?

Soluciones para la familia Montero



- Definir la visión familiar de la inversión social en la próxima Asamblea Familiar
- Realizar la Hoja de Ruta de la inversión social poniendo especial énfasis en la distinción de las actividades de la fundación de la de la RSC de la empresa
- Revisar la actual estrategia de RSC para identificar áreas de mejora y posibles sinergias con los objetivos de la fundación
- Separar totalmente la inversión destinada a RSC de los recursos destinados a la fundación.
- Revisar el presupuesto de la fundación, considerando la posibilidad de aumentar la participación de los miembros de la familia



La Familia Flores

Familias comunitarias «comprometidas con el entorno»

Historia del grupo empresarial

La familia Flores, procedente de México, decidió hace 40 años explotar su Hacienda productora de cacao. Actualmente, compra el cacao de medio centenar de pequeños productores en todo el país, centrándose en exportar el cacao internacionalmente y en la creación de nuevas unidades de negocio que cubren toda la cadena de valor.



El grupo empresarial «CACAO MEX» está liderado por la segunda generación, pero también cuenta con la ayuda de profesionales externos. Juntos han logrado diversificar el grupo y explorar nuevas oportunidades de negocio. La familia Flores es un referente empresarial en la comunidad en la que operan. Gracias a ello han logrado establecer relaciones muy estrechas y de confianza con los granjeros y sus familias.

La familia ha decidido limitar la entrada en las empresas del grupo de la tercera generación, pues su visión como familia empresaria es que lo importante no es transmitir el control a estas generaciones, sino la mentalidad emprendedora de sus fundadores. Como resultado de esta visión y probablemente de los requisitos de entrada tan estrictos, a día de hoy ninguno de los seis miembros en edad adulta de la tercera generación tiene interés por entrar a trabajar en el grupo. Pero todos reciben formación como accionistas responsables.

Historia de la filantropía



Su cercanía con las comunidades rurales del país hizo que desde el inicio la familia Flores estuviera fuertemente comprometida con la sostenibilidad del entorno en el que operaba, destinando más del 10% de los beneficios de la empresa a trabajos relacionados con la mejora de estas comunidades. Asesorados por un equipo de expertos procedentes del sector social, hace 10 años decidieron formalizar estos trabajos en la creación de una fundación, la «Fundación Fruto Bendito». La fundación trabaja mano a mano con ONGs y asociaciones cívicas en varias iniciativas de apoyo a los granjeros y sus familias.

Retos de los Flores



A raíz de su participación en un congreso internacional de agroalimentación, la familia Hernández es abordada por una empresa multinacional que le propone trabajar juntos para ayudar a los granjeros a gestionar sus cultivos de manera más eficiente y sostenible a través del uso de una tecnología muy novedosa. Si bien eso implicaría reenfocar una parte importante de los recursos hacia esta nueva colaboración, la multinacional insiste en que sólo mediante un proyecto de gran envergadura podrán contribuir a mejorar de forma sustancial la situación de los granjeros, y por consiguiente la de sus familias y de la comunidad en su conjunto.

Al llevar la propuesta al Consejo, se ha evidenciado la división familiar pues mientras algunos están de acuerdo con esta afirmación, otros consideran que detrás de estos grandes proyectos hay «mucho marketing y poco trabajo real». Además, les ha parecido muy preocupante el hecho de que, al discutir este tema en la Asamblea Familiar los jóvenes no eran muy conscientes de la actividad filantrópica de la fundación familiar, si bien la mayoría había oído hablar muy positivamente de la multinacional y estaban impresionados por su enfoque innovador.

Los gestores de la Fundación se encuentran en una encrucijada. Por un lado, son conscientes que ha llegado la hora de cambiar de enfoque: los últimos resultados de la evaluación de impacto realizada no han sido muy positivos ya que, aunque sus proyectos están creando un impacto positivo en la comunidad, siguen por debajo de lo que esperaban. Por otro, son reacios a abrir la puerta a unos «extraños», sobre todo después de lo mucho que les ha costado generar confianza con las ONGs con las que colaboran, y que hasta ahora se han volcado en ayudarles a implementar su visión filantrópica. ¿Cómo reaccionarían estas entidades locales a su alianza con la multinacional? ¿Les ayudaría esta alianza a conseguir sus objetivos con respecto a la filantropía familiar? ¿Tendría razón la multinacional que era la única forma de conseguir el impacto social que buscaban?

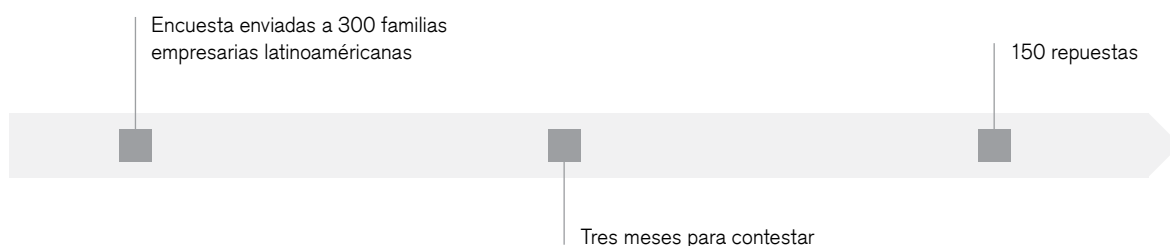
Soluciones para la familia Hernández



- Trabajar para lograr una visión compartida en torno a la inversión social
- Plantear la realización de una Hoja de Ruta de la inversión social que refleje esta visión
- Estudiar metodologías que midan el impacto real del trabajo llevado por la fundación hasta la fecha
- Llevar a cabo una investigación sobre las «mejores prácticas» del sector y sobre la oportunidad que plantea la multinacional
- Elaborar un plan de comunicación que sirva para visibilizar más toda la inversión social que la familia está llevando a cabo, tanto frente a los stakeholders internos como externos.
- Buscar posibles alianzas entre la fundación y la nueva oportunidad de negocio planteada por la multinacional.
- Reunirse con las asociaciones cívicas y ONGs con las que trabajan para discutir con ellos la forma de integrarlas en la propuesta de la multinacional.

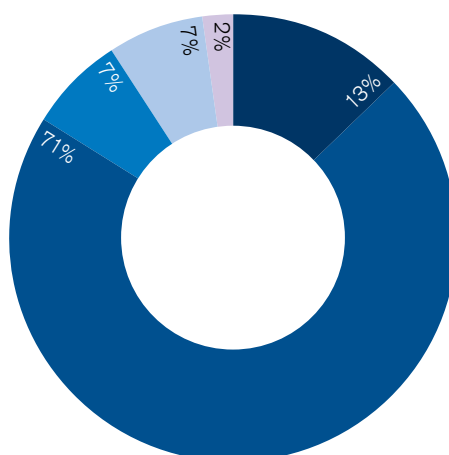
Anexo: Metodología de investigación y descriptivos

Para la realización del estudio ha sido elaborada una encuesta con el fin de conocer las actividades de impacto social y/o medioambiental que realizan las familias empresarias en Latino América. La encuesta ha sido enviada a 300 miembros de familias empresarias de LATAM, a través de la red de contactos del Centro de Families in Business del IE Business School, entre los meses de noviembre y diciembre de 2018. El plazo para contestar ha sido de tres meses, obteniéndose 150 respuestas.



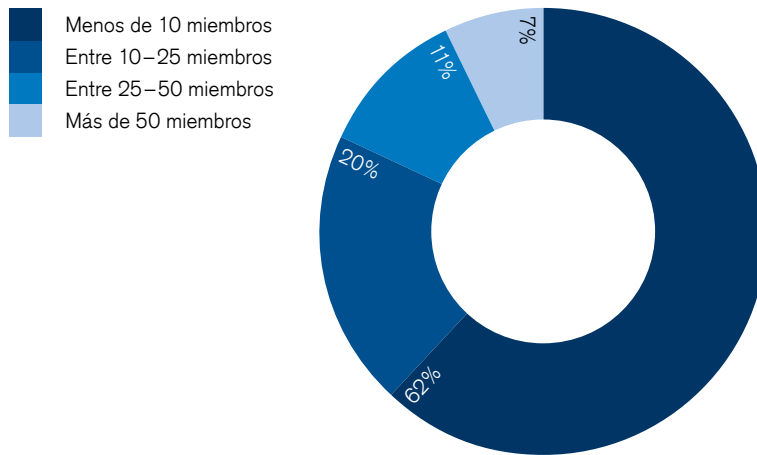
Asimismo, se han mantenido una serie de entrevistas con un grupo de familias empresarias filantrópicas, así como con especialistas en filantropía con el objetivo de interpretar mejor algunos de los resultados de la encuesta y entender mejor la filantropía familiar. En total, se han llevado a cabo unas 20 entrevistas en profundidad con gestores de fundaciones, Family Offices, emprendedores sociales y expertos en filantropía.

- **Género:** El 74% de los encuestados son hombres mientras que el 26% son mujeres. La edad media es de 48 años.
- **Generación:** La mayoría de los encuestados son miembros de la primera y segunda generación de sus empresas familiares, 13% y 71% respectivamente.



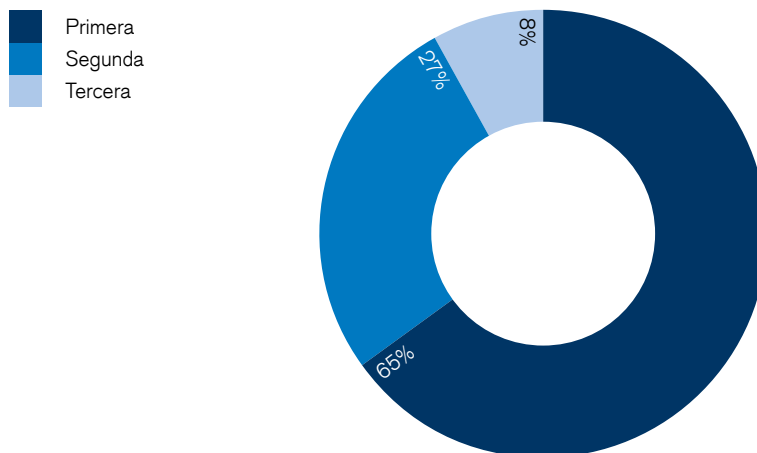
Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

- **Tamaño de la familia:** El 62 % de los encuestados pertenecen a familias con menos de 10 miembros. El 31 % de los encuestados pertenecen a familias entre 10 y 50 miembros. Finalmente, un 7% pertenecen a familias de más de 50 miembros.



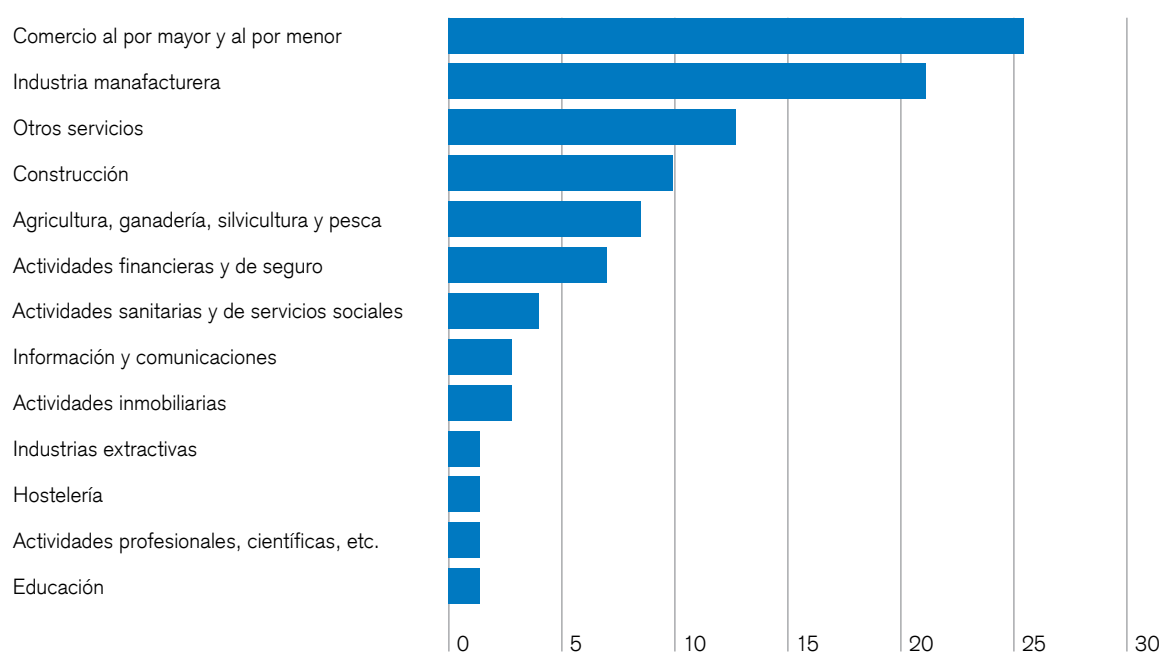
Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

- **Generación que inició la filantropía:** En la mayoría de las familias empresarias encuestadas, la primera generación inició las actividades filantrópicas (65 %).



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

- Sector:** La mayor parte de los grupos familiares se dedican, entre otros, en primer lugar, al comercio al por mayor y al por menor (26%), en segundo lugar, a la industria manufacturera (21%) y en tercer lugar, a la construcción (10%).



Fuente Elaboración propia a partir de los datos de la encuesta llevada a cabo a 150 miembros de familias empresarias de LATAM entre los meses de noviembre y diciembre de 2018.

Autores

Cristina Cruz

Directora del Centro de Families in Business de IE Business School y Profesora de Gestión Emprendedora y Empresa Familiar

Laura Jimenez

PhD Candidate, IE Business School

Rachida Justo

Directora del Departamento de Emprendimiento del IE Business School y Profesora de Gestión Emprendedora y Emprendimiento Social

Jeanne Roche

Ayudante de investigación IE Business School

Información importante

La información contenida en el presente constituye marketing material. Este documento se distribuye únicamente con propósitos informativos, y no es resultado de un análisis económico o de inversión sustancial ya que el mismo puede no tomar en cuenta el contexto de la estrategia de inversión y los objetivos de inversión de clientes determinados. Dada la naturaleza informativa del presente documento Credit Suisse no asume responsabilidad alguna derivada de la información contenida en el mismo y no constituye vínculo o relación alguna. Credit Suisse no asume responsabilidad alguna por la toma de decisiones de inversión basadas en esta información y no implica una recomendación o sugerencia, ni la invitación a celebrar operación alguna. Este documento fue producido por Credit Suisse AG y/o sus subsidiarias y afiliadas (en lo sucesivo «CS») estimando, desde su conocimiento, que la información facilitada es correcta toda vez que las fuentes de dicha información se consideran confiables. El presente documento representa la visión de CS en el momento y de acuerdo a las circunstancias de su elaboración y puede ser modificada sin previo aviso. Sin perjuicio de que la información fue obtenida o basada en fuentes consideradas confiables por CS, no se garantiza que la información sea exacta o completa. CS no acepta responsabilidad alguna derivada de cualquier pérdida originada por el uso del presente documento. Este documento e información contenida es para el uso exclusivo de su destinatario y no está dirigida al público en general. Queda prohibido el envío, y/o la reproducción en todo o en parte del presente documento en Estados Unidos de Norte America ni a ningún U.S. person (conforme a la Regulación S bajo el US Securities Act of 1933, y sus reformas).

México (Banco Credit Suisse México, S.A. y Credit Suisse Asesoría México, S.A. de C.V.): El presente documento representa la visión del analista o del área de análisis de Banco Credit Suisse (México), S.A. («Banco Credit Suisse») que los elabora en el momento y de acuerdo a las circunstancias de su elaboración, los cuales no percibieron compensación alguna de personas distintas a Banco Credit Suisse, entidad a la que prestan sus servicios o alguna entidad del Grupo Financiero Credit Suisse (México), S.A. de C.V., dichos analistas se reservan el derecho de cambiar la opinión en cualquier momento no asumiendo responsabilidad alguna al respecto, por lo que C. Suisse Asesoría México, S.A. de C.V. («Credit Suisse»), sus afiliadas no asumen responsabilidad alguna respecto de la información contenida en el documento. El presente documento se distribuye únicamente con propósitos informativos, por lo que no implica una recomendación o sugerencia, ni la invitación a celebrar operación alguna y no reemplaza la comunicación que tenga con su ejecutivo de relación de Credit Suisse previo a la toma de cualquier decisión de inversión. Credit Suisse no asume responsabilidad alguna por la toma de decisiones de inversión basadas en la información contenida en el presente documento ya que el mismo puede no tomar en cuenta el contexto de la estrategia de inversión y los objetivos de inversión de clientes determinados. Los prospectos, folletos informativos, regímenes de inversión de fondos de inversión, reportes anuales o información financiera periódica contienen información adicional útil para los inversionistas. Dichos documentos pueden ser obtenidos sin costo alguno directamente de las emisoras, sociedades operadoras de fondos de inversión, en la página de internet de la bolsa de valores en que los mismos se encuentren listados o por conducto de su ejecutivo de relación en Credit Suisse. Los rendimientos pasados y los diversos escenarios de mercados existentes no garantizan rendimientos presentes o futuros. Los datos del desempeño de los productos no consideran las comisiones y cargos relacionados con la emisión o amortización anticipada de los valores. No existe garantía alguna de que el desempeño alcanzará o excederá los índices o tasas de referencia de los productos. En caso de que la información contenida en el presente informe sea incompleta, incorrecta o poco clara comuníquese con su Ejecutivo de Relación de Credit Suisse a la brevedad, es posible que dicho documento pueda sufrir modificaciones sin ninguna responsabilidad a Credit Suisse. El presente documento se realiza únicamente con propósitos informativos y no sustituye a los INFORMES DE OPERACIONES que reciba de Credit Suisse en términos de las Disposiciones de Carácter General Aplicables a la Entidades Financieras y Demás Personas que Proporcionen Servicios de Inversión. Dada la naturaleza informativa del presente documento Credit Suisse no asume responsabilidad alguna derivada de la información contenida en el mismo. Este documento tiene únicamente propósitos informativos para el uso exclusivo de su destinatario y no está dirigida al público en general. Queda prohibida la reproducción en todo o en parte del presente documento sin la previa autorización por escrito de Credit Suisse. C. Suisse Asesoría México, S.A. de C.V. es un asesor en inversión constituido de conformidad con la Ley de Mercado de Valores («LMV») y se encuentra registrado ante la Comisión Nacional Bancaria y de Valores («CNBV») bajo el número de folio 30070. C. Suisse Asesoría México, S.A. de C.V. no forma parte de Grupo Financiero Credit Suisse (México), S.A. de C.V., ni de ningún otro grupo financiero en México. C. Suisse Asesoría México, S.A. de C.V. no es un asesor en inversiones independiente en términos de lo previsto por la LMV y demás regulación aplicable en virtud de su relación directa con Credit Suisse AG, una institución financiera del exterior, y su relación indirecta con las entidades que conforman Grupo Financiero Credit Suisse (México), S.A. de C.V.

Copyright © 2019 Credit Suisse Group AG y/o sus subsidiarias y afiliadas. Todos los derechos reservados.



CREDIT SUISSE AG
P.O. Box 100
CH-8070 Zurich
credit-suisse.com