

Un paso por delante en el camino de la sostenibilidad

Cómo las empresas familiares pueden liderar la transformación sostenible

Mayo 2023

Table of contents

01

Prólogo

02

Resumen ejecutivo

03

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

04

Conectar el pasado, el presente y el futuro

05

Recorrer un camino largo y sinuoso

06

Recorriendo el camino

07

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

08

Lecciones aprendidas en el camino

09

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

10

La vía rápida hacia la sostenibilidad

11

Agradecimientos



Prólogo

En 1993, John Elkington acuñó el término «triple resultado», que hacía referencia a un cambio de sistema que conduciría a la transformación del capitalismo. Este concepto sugería a las empresas que dejaran de centrarse únicamente en sus beneficios para comenzar a incluir objetivos en sus estrategias empresariales en torno a la mejora de la vida de las personas y la protección del planeta. En aquel momento, la noción de «generar valor compartido» era una forma totalmente nueva para las empresas de reflexionar sobre sus objetivos y resultados.

Esta nueva concepción marcó el inicio del declive del capitalismo centrado únicamente en los accionistas y *stakeholders* para dar lugar a una nueva visión en la que las empresas sirvieran a la sociedad en su conjunto, no solo a estos actores (*shareholders* y *stakeholders*).

Tras treinta años, el capitalismo centrado en los *stakeholders* se ha generalizado, al tiempo que las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad representan una prioridad global que se extiende entre los distintos sectores de actividad. Pese a que este principio de valor compartido se sitúa en el centro, existe un factor diferencial que está creciendo rápidamente en el contexto actual: la necesidad de emprender acciones urgentes.

El impacto de la pandemia aumentó aún más la relevancia de la sostenibilidad. Intensificó la necesidad de que las empresas familiares protegieran sus negocios, analizando así la eficiencia en sus operaciones y estableciendo alianzas más profundas y sólidas con sus comunidades y profesionales. De este modo, la sostenibilidad se está convirtiendo en un elemento clave a la hora de operar.

Organizaciones de todo tipo se enfrentan a un creciente escrutinio sobre el papel que desempeñan y el impacto que ejercen en el mundo que las rodea. Por su parte, los gobiernos instan a las empresas a que actúen cuanto antes, ofreciendo incentivos para motivar estas acciones en materia de sostenibilidad, y a que contribuyan a la equidad social y a la sostenibilidad de la economía en el largo plazo.

De hecho, los clientes comparten estas demandas y están dispuestos a seguir (y ser fieles) a aquellas empresas que sean capaces de demostrar el impacto positivo que ejerce su negocio sobre las personas y el planeta.

Sin embargo, ningún país o empresa puede resolver por sí solo los principales problemas medioambientales y sociales del mundo. Se necesita un pensamiento innovador, ideas e iniciativas que se implementen desde distintas empresas y sectores de actividad.

Afortunadamente, muchas empresas familiares ya conocen cómo emprender este camino hacia la sostenibilidad. Los fundamentos del valor compartido no son algo nuevo para ellas y están arraigados en su modelo de negocio. Aunque aún queda camino por recorrer, el progreso que han logrado hasta ahora debería ser una fuente de inspiración y aprendizaje para otras organizaciones.

Por ello, creemos que existe una oportunidad única para que las empresas familiares asuman un papel de liderazgo en la transformación sostenible.

Las acciones de las empresas en materia sostenible ya están repercutiendo en sus negocios. Aquellas que cuenten con certificación B Corp u otro tipo de certificación por su progreso social y medioambiental gozan de un mayor acceso al capital y cuentan con mejores experiencias en sus procesos de contratación y fidelización de profesionales.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Prólogo

Prólogo

Seguir una senda contrastada

Para explorar los distintos caminos hacia la sostenibilidad que están tomando las empresas familiares, realizamos una serie de entrevistas y debates con directivos de empresas familiares de todo el mundo. A partir de sus historias que fueron instructivas y prácticas, se ha llevado a cabo un análisis detallado de los datos sobre el desempeño en torno a la sostenibilidad de nuestra anterior encuesta mundial, realizada a 2.439 directivos de empresas familiares.

Si bien es cierto, el camino hacia la sostenibilidad rara vez es un proceso lineal, pues a menudo existen giros y pequeños desvíos o incluso cambios ocasionales de dirección a lo largo del camino. Puede que sea un trayecto largo y complejo, pero creemos que las tendencias y experiencias únicas extraídas de las empresas familiares ofrecen una guía de valor para que otros líderes emprendan su propia travesía hacia la sostenibilidad.



Andrea Calabrò
Director académico de STEP
Project Global Consortium,
Profesor de Empresas familiares
y Emprendimiento,
IPAG Business School



Tom McGinness
Responsable global de
Empresa Familiar,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International y socio
de KPMG en Reino Unido

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Resumen ejecutivo

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

Existe una definición ampliamente aceptada sobre la sostenibilidad, que se entiende como la idea de «satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades».

Se trata de una definición común que comparten las empresas familiares y que operan atendiendo a la necesidad de crear y preservar un mundo más próspero, diverso y resiliente para sus hijos y nietos. Para muchas de estas empresas invertir en sostenibilidad y operar de forma sostenible no solo se considera «hacer lo correcto», sino que se está convirtiendo en un motor esencial para el crecimiento.

De hecho, las cuestiones sobre sostenibilidad ocupan un lugar destacado en las agendas corporativas globales. Muchos de los debates de la pasada reunión anual del Foro Económico Mundial en Davos reflejaron la necesidad de acelerar el progreso en materia de sostenibilidad en todos los sectores y geografías. Para muchos, esta necesidad responde al creciente escrutinio por parte de los distintos grupos de interés y a los requisitos normativos de presentación de la información

corporativa. Sin duda, estas nuevas demandas requerirán de datos de calidad, métricas realistas y soluciones digitales consolidadas. A este respecto, la digitalización se está convirtiendo en un motor de suma relevancia para las estrategias de las empresas en su transición hacia un futuro más sostenible.

Sin duda, aquellas empresas que sean capaces de anticipar y satisfacer estas crecientes expectativas medioambientales y sociales tendrán más probabilidades de mejorar su reputación, atraer y retener a los mejores profesionales, y generar nuevas oportunidades de negocio. La sostenibilidad es actualmente un imperativo tanto empresarial como de gestión, y las empresas que no se adapten podrían encontrar dificultades a la hora de competir ante un nuevo entorno que se esfuerza por reducir las emisiones de carbono.

Por ello, las empresas familiares podrían contar con la «ventaja de ser pioneras» en la transición hacia la sostenibilidad. El compromiso de generar valor para todos los grupos de interés ha pervivido en multitud de generaciones y está profundamente arraigado en los valores de las familias y en sus modelos de negocio.

“

Creo firmemente que las empresas familiares que se comprometen con todos sus *stakeholders* en su travesía hacia la sostenibilidad no solo perdurarán, sino que también prosperarán. Aquellas que no den ese paso probablemente quedarán rezagadas.

Todas se encuentran en distintas fases y no existe una hoja de ruta correcta o incorrecta. Sin embargo, soy consciente de que las empresas familiares han logrado prosperar atendiendo a principios básicos sobre la sostenibilidad a lo largo de las generaciones y, en este sentido, hay muchas lecciones que podemos aprender de sus experiencias.

Tom McGinness

Responsable global de Empresa Familiar, KPMG Private Enterprise, KPMG International y socio de KPMG en Reino Unido

”



Factores de éxito de las empresas familiares

El 43% de las 2.439 empresas familiares que participaron en la encuesta, trasladaron altos niveles de sostenibilidad y digitalización basados en ocho claves de éxito:

- 1 Gobierno corporativo muy estructurado
- 2 Participación activa de los miembros ajenos a la familia
- 3 Propiedad familiar dispersa
- 4 Diversidad de género en el consejo
- 5 Digitalización como palanca hacia la sostenibilidad
- 6 Liderazgo carismático y transformacional
- 7 Sólida mentalidad emprendedora
- 8 Orientación hacia el futuro¹

Tener presente el destino

En el caso de algunas empresas, especialmente en las de menor tamaño, surgen dudas respecto a la viabilidad económica en el corto plazo y los costes en torno a la sostenibilidad. Sin embargo, muchas de ellas están empezando a dar los primeros pasos, al tiempo que aumentan las expectativas por parte de los distintos grupos de interés.

La aspiración de dejar un legado importante y duradero siempre ha estado presente. De hecho, las empresas familiares son conscientes de que adoptar los principios y prácticas en torno a la sostenibilidad es la única forma de crear un futuro mejor para las generaciones futuras.

Ante este escenario, los directivos de empresas familiares suelen describir tres objetivos interconectados para mantener la sostenibilidad de sus negocios y, al mismo tiempo, contribuir a un mundo más sostenible:

1. Mantener la prosperidad económica y la sostenibilidad social, medioambiental y reputacional **en sus empresas** a largo plazo, para el beneficio de las generaciones actuales y futuras.
2. Integrar prácticas medioambientales y sociales responsables **en sus empresas**.
3. Asumir un papel de liderazgo en el apoyo de iniciativas centradas en las personas y el planeta **fuera del entorno de la empresa**. Todo ello a través de acciones como donaciones benéficas o a través de fundaciones familiares e inversiones sociales.



La sostenibilidad es un viaje que se realiza paso a paso y es importante tener una idea clara de la dirección general que la empresa y la familia quieren seguir. Las instituciones pueden desempeñar una función crucial para facilitar el camino, ayudando a establecer estándares apropiados para la sociedad; garantizando que las normativas no sean excesivamente complejas; y que las empresas puedan actuar de forma independiente sin tener que recurrir a conocimientos potencialmente costosos y ajenos a sus negocios.

Alejandro Escribá-Esteve
Catedrático del Departamento de
Dirección de Empresas
Universitat de València



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

¹STEP Project Global Consortium & KPMG Private Enterprise, "The regenerative power of family businesses — transgenerational entrepreneurship", 2022.



La sostenibilidad desde un enfoque tradicional

A partir de estos tres objetivos, existe toda una diversidad de posibles alternativas a lo largo del camino hacia la sostenibilidad que deben tenerse en cuenta. Los directivos familiares que trasladaron sus opiniones en este informe han proporcionado multitud de ejemplos sobre las vías que han emprendido y cómo han convertido la sostenibilidad en un elemento central de lo que ahora consideran su día a día. Si bien estos caminos pueden diferir, todos compartieron la pasión y la urgencia de priorizar la sostenibilidad en sus agendas y aprovechar nuevas oportunidades para seguir reforzando su reputación y optimizar sus operaciones.

Sin embargo, las oportunidades entrañan a su vez nuevos desafíos. Las principales preocupaciones entre las empresas familiares suelen estar relacionadas con el mayor coste de adaptar sus operaciones y los recursos necesarios para cumplir con los requisitos normativos y estratégicos. Las nuevas normativas suelen demandar una mayor capacidad para gestionar y analizar datos y es probable que la presentación de información sobre sostenibilidad requiera de recursos informáticos e

infraestructura adicional para poder medir, controlar y gestionar el impacto medioambiental y social de las medidas tomadas por la empresa.

A pesar de los costes y recursos adicionales necesarios, muchas empresas familiares han subrayado la importancia de dejar de pensar en la sostenibilidad como un coste para empezar a concebirlo como una inversión de futuro. Al igual que en el caso de cualquier inversión, aquellas destinadas a la sostenibilidad deben generar un impacto y unos resultados, además de tener una justificación económica que fundamente las decisiones las acciones en el largo plazo.

Pese a que el camino hacia la sostenibilidad comenzó en muchas ocasiones con planes que se limitaban a cumplir con las normativa vigente para reducir la huella de carbono o minimizar sus residuos, en la actualidad se está produciendo un cambio de gran envergadura hacia un enfoque más estratégico, que integre a largo plazo los objetivos de sostenibilidad en la estrategia empresarial. Tal y como destacó uno de los directivos familiares, no se trata solo de generar valor económico, medioambiental o social, sino también de crear valor familiar para las generaciones actuales y futuras.



Durante cinco generaciones nuestra familia ha trabajado con un propósito claro: enriquecer las vidas de nuestros clientes y nuestras comunidades. Dicho propósito se ha visto impulsado por una sólida cultura de valores compartidos. Nuestro propósito y valores han sido la base de nuestro modelo de negocio y de una historia de 325 años de sostenibilidad. Nuestro compromiso para que esos cimientos sigan siendo sólidos es irrenunciable.

Jonathan Neame

Responsable ejecutivo

Shepherd Neame: la fábrica de cerveza artesana más antigua y de mayor tamaño en Reino Unido



Existen múltiples formas innovadoras de apoyar la sostenibilidad en las empresas familiares. Pese a que suelen llevar la iniciativa, la normativa pueden suponer un desafío. Demasiada burocracia y extensos trámites pueden dificultar las metas de las empresas familiares en torno a la sostenibilidad. Por ello, creo que estas empresas deben hacerse oír, no solo hablando de sus objetivos sino de los pasos que están dando para alcanzarlos.

Dr. Daniel Mitrenga

Miembro del Consejo Ejecutivo

DIE FAMILIENUNTERNEHMER & DIE JUNGEN: asociación que representa los intereses económicos y políticos de empresas familiares y jóvenes emprendedores



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Algunas claves

sobre el valor de un enfoque sostenible

El capital financiero se beneficia de una mayor atracción y fidelización de clientes.

El capital social obtiene ventajas al mejorar la reputación

El capital humano se beneficia de atraer y fidelizar a los mejores profesionales.

Se produce una reducción de costes al operar de forma responsable y utilizar los recursos propios de manera sostenible.

Se facilita el acceso a fuentes limitadas de capital al resultar más atractivas para futuros socios comerciales, inversores y banca.

Mitigación de riesgos gracias a la gestión medioambiental y social.

Aprovechar la sostenibilidad como una ventaja competitiva

Algunos directivos de empresas familiares han subrayado que la sostenibilidad está arraigada en la cultura de la empresa y se concibe como un factor clave a la hora de atraer y fidelizar al mejor talento. Se trata de empresas que se han dado cuenta de que las generaciones más jóvenes prefieren trabajar para empresas que muestran un comportamiento ético y que cuidan de las personas y del planeta. Cada vez más esta realidad está provocando que el desempeño de muchas empresas en materia sostenible sea un factor importante a la hora de atraer y fidelizar a los mejores profesionales en un entorno empresarial altamente competitivo.

Asimismo, una gran diversidad de empresas familiares también ha reconocido la relevancia comercial de demostrar el impacto tangible de sus prioridades en materia sostenible, que a menudo marcan la diferencia a la hora de atraer y fidelizar a clientes.



Hasta hace poco, muchas empresas familiares sostenían un enfoque relativamente informal en torno a la sostenibilidad y ponían especial atención en hacer lo correcto para sus profesionales, clientes y comunidades. Sin embargo, ahora existe una mayor concienciación sobre estas acciones como posibles elementos de diferenciación y de generación de ventajas competitivas.

Dado que muchas empresas ya han operado de forma responsable y sostenible durante generaciones, normalmente suelen ser relativamente discretas a la hora de mostrar sus iniciativas e impacto. No obstante, en el entorno actual recomiendo encarecidamente a las empresas familiares que prioricen la comunicación sobre sus iniciativas actuales y los logros alcanzados en el pasado (a menudo, décadas atrás). Su impacto real y sus tienen mucho mérito y deben reconocerse.

Alan Barr

Socio responsable nacional de KPMG Private Enterprise, KPMG en Sudáfrica



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única



La creciente relevancia de la agenda sostenible

Los factores macroeconómicos — la inflación, la subida de los tipos de interés, la amenaza de recesión y la mayor competencia en los mercados— tienen lugar al tiempo que se producen importantes cambios sociales ante el actual entorno. Además, muchas de estas cuestiones han surgido paralelamente a la pandemia.

Mejorar la salud, el bienestar y las condiciones laborales de los profesionales; aumentar el acceso a alimentos y agua para las personas en todo el mundo; mitigar los problemas relacionados con los derechos humanos y eliminar las desigualdades sociales: todos estos objetivos están revolucionando y ampliando la agenda de sostenibilidad social y medioambiental.

Al igual que la transformación digital, la revolución sostenible promete cambiar la forma en que el mundo piensa y actúa. Sin embargo, y como también ocurre en el caso de la revolución digital, muchas organizaciones están actuando con demasiada lentitud en un momento en el que el mundo demanda un liderazgo firme y acciones urgentes para avanzar hacia un futuro más sostenible.

Tal y como destacó el autor que acuñó el término «triple resultado» en un artículo de Harvard Business Review de 2018: «Necesitamos una nueva ola de innovación y despliegue de este triple resultado. Ha llegado el momento de dar un paso adelante o quitarse de en medio para impulsar la sostenibilidad»².

Las empresas familiares tienen ante sí una oportunidad única en este entorno para dar ese paso adelante y ayudar a liderar las prácticas empresariales sostenibles y responsables en la dirección correcta.

Las empresas familiares se encuentran en una posición idónea para guiar a otras en el camino hacia la sostenibilidad. Disponen de la ventaja de ser pioneras si deciden aprovechar esta oportunidad de liderazgo.

² “25 Years Ago, I Coined the Phrase ‘Triple Bottom Line’. Here’s Why It’s Time to Rethink It”, John Elkington. Harvard Business Review, June 25, 2018.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para ‘desbloquear’ el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos





Operar con propósito

El alcance de la agenda sostenible evoluciona rápidamente y, por tanto, resulta crucial tener presente su intención inicial. Sin ir más lejos, la Comisión Mundial de Medio Ambiente y Desarrollo de Naciones Unidas definió el desarrollo sostenible como: «satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades». Sobre esta línea, la carta de la Comisión de Sostenibilidad de la UCLA describe la sostenibilidad como: «la integración de la vitalidad medioambiental, social, sanitaria y económica con el fin de crear comunidades dinámicas, saludables, diversas y resilientes para esta generación y las generaciones futuras».

Ambas definiciones son relevantes en el actual entorno de la sostenibilidad. Ambas comparten una temática fundamental que resulta especialmente relevante para las empresas familiares, especialmente por su objetivo de crear y preservar un mundo sostenible, diverso y resiliente para los hijos y nietos.

El compromiso con este ideal de creación de valor que traspase generaciones **no es nuevo** para las empresas familiares. De hecho, está profundamente arraigado con los valores de las familias y sus modelos de negocio.

La novedad es la oportunidad para estas empresas de desempeñar un papel más destacado en la ruta hacia la sostenibilidad, gracias a su perspectiva multigeneracional y centrada en el largo plazo.

“

¿Pueden las empresas sobrevivir sin ser "sostenibles"? Desde luego, este no es el caso de las empresas familiares, cuyos objetivos buscan implícitamente satisfacer las necesidades tanto de las generaciones actuales como de las futuras.

En mi experiencia, la responsabilidad de estar al frente de una empresa familiar no se entiende como una obligación impuesta, sino como motivo de orgullo. Los cambios en el control e influencia generacional, el sentimiento de pertenencia y una visión renovada del propósito han llevado a muchos empresarios a replantearse la forma en que sus prácticas de negocio se alinean con los valores de la empresa familiar. Estos valores son cada vez más compartidos, no solo dentro de la familia o la empresa, sino también entre los distintos grupos de interés, y son claves para la reputación de la organización en las comunidades en las que operan.

Robyn Langsford

Socia de KPMG Family Business & Private Clients, KPMG Australia

”

³WCED, 1987. *Our Common Future*. Oxford University Press, New York.

⁴UCLA Sustainability, *What is Sustainability?* <https://www.sustain.ucla.edu/what-is-sustainability/>

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

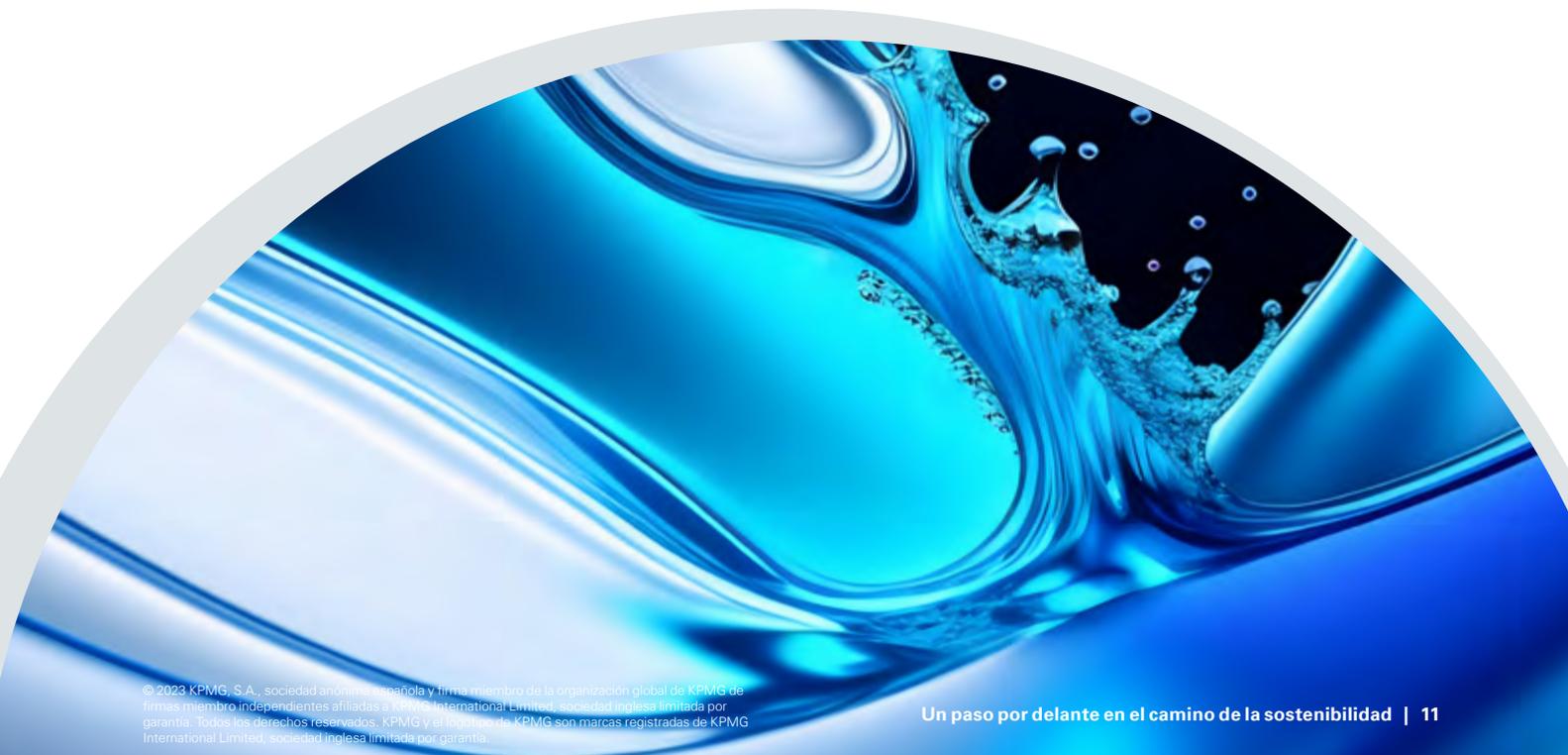
Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos





Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

Emprender una senda ya conocida hacia el éxito

Pese a que en la actualidad la sostenibilidad ha adquirido mayor relevancia para la mayoría de las empresas, tradicionalmente se ha abordado de forma inconsciente por las empresas familiares. En su gestión, se han centrado en operar de forma ética y eficiente, ofreciendo valor al cliente, apoyando a las organizaciones de la comunidad y ofreciendo un buen trato a sus profesionales.

No cabe duda de que existen razones de peso para que las empresas de todo tipo integren los objetivos de sostenibilidad en su estrategia empresarial y logren mejores resultados cumpliendo las expectativas de sus grupos de interés.

De hecho, refuerza la convicción de que centrarse en la sostenibilidad y reforzar los resultados no son (ni deben ser) objetivos excluyentes entre sí. De hecho, esta combinación se considera un imperativo comercial para muchas empresas, no solo para las familiares.

Como destaca **Thomas Martin**, presidente no ejecutivo de Arco, «la sostenibilidad se basa en buscar continuamente formas de operar de manera más eficiente. No obstante, nuestra estrategia de sostenibilidad también contribuye a nuestros resultados, dado que ahora representa un elemento diferenciador en nuestro negocio. Por ejemplo, en una reciente licitación por valor de varios millones de libras, la puntuación en sostenibilidad suponía el 60% de la ponderación para adjudicar el contrato. En el pasado, el precio habría sido el principal factor en la decisión. Nuestra capacidad de presentar nuestra estrategia de sostenibilidad y proporcionar pruebas de lo que estamos haciendo,

dónde nos dirigimos y cómo llegaremos fue, sin duda, un factor diferencial determinante para hacernos con el proyecto».

Cada vez más, se está convirtiendo en un elemento diferenciador no solo para conseguir nuevos negocios, sino también para atraer y fidelizar a los empleados con un mayor rendimiento en un mercado altamente competitivo.



Las empresas familiares se basan en valores y cada familia hace lo que considera auténtico y correcto. Así, para nuestro negocio y nuestra familia, reducir las emisiones de carbono es muy importante. Pero la sostenibilidad es un concepto mucho más amplio que ser meramente ecológicos. Queremos asegurarnos de que podemos transmitir un negocio en buen estado a las generaciones futuras. Y, cuando hablamos de "la próxima generación", no solo nos referimos a las generaciones futuras de nuestra familia, sino también a nuestros profesionales y sus familias, a nuestros clientes y comunidades.

Rupa Patel

Director ejecutivo,
Day Lewis, cadena de farmacias y servicios sanitarios de segunda generación y 47 años de historia con más de 300 empleados en el Reino Unido y en Europa





Algunas claves

sobre la sostenibilidad como pasaporte de éxito

La sostenibilidad está transformando la forma en la que el mundo piensa y actúa. En este sentido, se requerirá un liderazgo fuerte, así como actuar con premura para lograr un futuro más sostenible.

Las empresas familiares se encuentran bien posicionadas para liderar el camino hacia la sostenibilidad dado su compromiso para crear y preservar un mundo mejor, diverso y resiliente para sus hijos y nietos.

Centrarse en la sostenibilidad y reforzar la cuenta de resultados no son objetivos excluyentes entre sí, sino que son factores competitivos cada vez más diferenciadores de cara a hacerse con nuevos negocios y atraer a nuevos clientes y a los mejores profesionales.

“

La sostenibilidad ha sido siempre el sello distintivo de las empresas de éxito. Lleva mucho tiempo siendo el núcleo y el punto de partida para las empresas familiares por diversas razones, entre ellas el crecimiento empresarial. A su vez, se configura como la ayuda para que sus clientes progresen y se obtenga una ventaja competitiva. Gracias a la creciente implicación de las nuevas generaciones de la familia, existe un impulso aún mayor para avanzar en el ámbito medioambiental, humano y social.

Brad Sprong

Socio de Fiscal y responsable nacional KPMG Private Enterprise
KPMG en Estados Unidos
KPMG in the US

”

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

Conectar el pasado, el presente y el futuro



Crear el mundo que queremos para todas las generaciones

El impacto de lo sucedido en el inicio de esta década posiblemente haya provocado que la sostenibilidad sea una necesidad para la viabilidad de las organizaciones en el largo plazo. Por tanto, «hacer lo correcto» como ciudadano responsable ya no es suficiente.

“

Además de desarrollar planes de negocio a tres y cinco años, también planificamos de cara a las siguientes generaciones y trabajamos para dejarles una empresa mejor. Esto es lo que nos ha llevado a convertir la sostenibilidad en la piedra angular del propósito de nuestra empresa. Queremos dejar una empresa más sostenible a las generaciones futuras y un planeta mejor, contribuyendo a mejorar el medio ambiente, la economía y la sociedad en su conjunto. Este es nuestro propósito central. De este modo, la sostenibilidad se torna más importante que el propósito de crecimiento, y se integra en nuestro negocio para aportar valor añadido a nuestros clientes.

Héctor Dominguis

Consejero delegado

Grupo Dominguis Energy Services, empresa de tercera generación con 90 años de trayectoria y líder en servicios industriales para empresas energéticas en España, con más de 1.000 empleados en todo el mundo

”

Un modelo de negocio multidimensional e integrado

En el modelo de negocio de la empresa familiar, la sostenibilidad se entiende como una moneda de dos caras. Mientras que la estrategia empresarial se centra en las decisiones que se han tomado *en el pasado* para mantener la competitividad de la empresa *en el presente*, la estrategia de sostenibilidad, por su parte, hace hincapié en las decisiones que se toman en el presente para la competitividad futura de la empresa.

El principal propósito de la sostenibilidad de la empresa familiar es desarrollar estratégicamente un modelo de negocio que responda a la siguiente pregunta: «¿Qué vamos a hacer hoy para construir un mejor mañana?».

A este respecto, los directivos de las empresas familiares tienen la responsabilidad de establecer prácticas, procesos y estructuras que alineen sus estrategias de negocio y de sostenibilidad con el fin de conectar el pasado y el presente con el futuro.

“

En la cátedra de Sheikh Saoud Bin Khalid Bin Khalid Al-Qassimi en Empresas Familiares de la American University of Sharjah, en Emiratos Árabes Unidos, trazamos un mapa del ecosistema de emprendimiento y empresas familiares en Sarja. Tras analizar las distintas iniciativas y acciones que han emprendido, hemos identificado cuatro pilares de responsabilidad que están respaldando las estrategias de sostenibilidad de las empresas familiares.

Bajo cada uno de estos cuatro pilares se encuentra el compromiso permanente con las comunidades locales. De este modo, actuando hoy, las empresas familiares están cumpliendo su propósito de contribuir a un mejor mañana

Rodrigo Basco

Presidente del Consejo de STEP Project Global Consortium y profesor y catedrático de Empresa Familiar de la cátedra Sheikh Saoud Bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi, American University of Sharjah

”

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Algunas claves

sobre la sostenibilidad como estrategia empresarial a largo plazo

La sostenibilidad es esencial para la viabilidad en el largo plazo y, por tanto, ya no solo es suficiente con «hacer lo correcto» como ciudadano responsable.

La estrategia empresarial pone el foco en las decisiones que se han tomado en el *pasado* para mantener la competitividad de la empresa en el *presente*.

La estrategia de sostenibilidad se centra en las decisiones que se toman hoy para la competitividad futura de la empresa.

Una estrategia de sostenibilidad integra estas cuestiones en el día a día de la empresa.

Los cuatro pilares de la sostenibilidad en Sarja



Responsabilidad corporativa familiar

Para anticiparse a los posibles entornos complejos a los que tendrá que enfrentarse las futuras generaciones, las empresas familiares sostenibles están desarrollando estructuras y procesos que definan la relación entre la familia y el negocio sin poner en peligro el significado económico, social y emocional de la empresa familiar.



Responsabilidad corporativa espacial

Con el objetivo de preservar su entorno local y regional, las empresas familiares sostenibles apuestan por la tecnología y la innovación, emprenden planes para mejorar sus procesos internos de producción y apoyan iniciativas externas que contribuyan a mejorar el entorno local y favorezcan el ecosistema natural.



Responsabilidad corporativa social

Para cuidar de la sociedad en su conjunto y de sus agentes económicos y sociales, las empresas familiares sostenibles participan activamente en iniciativas de acción social, éticas y económicamente responsables para mejorar la calidad de vida de las comunidades locales.



Responsabilidad corporativa de contactos

Con el fin de construir conexiones y alianzas duraderas entre los actores económicos y sociales, las empresas familiares sostenibles adoptan un enfoque de gestión responsable con sus profesionales, proveedores y clientes con el objetivo de satisfacer sus necesidades y expectativas futuras.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Ser verdes ya no es suficiente

Se está produciendo una revolución del mercado en clave sostenible, y la huella de carbono representa todo un obstáculo en la senda hacia la sostenibilidad. A este respecto, las iniciativas de protección medioambiental y los esfuerzos en materia de descarbonización suelen ser las primeras acciones en las que piensan las empresas cuando comienzan a planificar su viaje hacia la sostenibilidad.

No obstante, las corporaciones familiares tienen una perspectiva más amplia sobre lo que significa la sostenibilidad *dentro* de su negocio, así como el impacto que ejerce *fuera* del mismo.

Saben equilibrar la necesidad de alcanzar el éxito financiero a largo plazo con la importancia de garantizar que su propósito y valores se reflejan con coherencia en sus acciones. Muchas han llegado a la conclusión de que invertir en sostenibilidad es clave para el crecimiento y el avance de nuevos productos y servicios que contribuyan a la supervivencia y al éxito a largo plazo.

¿Qué camino seguir?

En base al compromiso de operar de forma responsable, las empresas familiares no están dispuestas a realizar acciones no sostenibles que puedan dañar su reputación, tanto en el presente

inmediato como para las próximas generaciones⁵. La prueba está en las relaciones a largo plazo que muchas empresas familiares han establecido con sus clientes, proveedores y profesionales, al tiempo que mejoran la igualdad social y el desarrollo económico de las comunidades en las que operan. Esto representa la definición misma de valor compartido.

Si bien las empresas familiares tienen una gran motivación para hacer lo correcto, pueden mostrar un comportamiento o tomar acciones poco sostenibles de forma no intencionada. Por ejemplo, pueden no ser conscientes de problemas de gran calado —como el trabajo forzado o las vulneraciones de los derechos humanos— en puntos lejanos de sus cadenas de suministro que resultan difíciles de identificar. Ninguna empresa puede tener el control directo sobre cada una de las cuestiones en materia de sostenibilidad medioambiental, sanitaria y social, por lo que es fundamental que los múltiples grupos de interés colaboren.

El camino hacia la sostenibilidad seguirá prolongándose y presentando bifurcaciones, por lo que, probablemente, será necesario tomar algún desvío. Todo el mundo busca una guía que le ayude en este viaje y, dado que para muchas empresas familiares este es ya han recorrido este camino, sus experiencias tendrán un valor incalculable para el resto de las organizaciones.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

⁵Dyer & Whetten (2006). "Family Firms and Social Responsibility: Preliminary Evidence from the S&P 500." *Entrepreneurship Theory and Practice*.



Algunas claves

sobre la importancia de implicar a los demás actores en el trayecto

Ayudar a los distintos miembros de la empresa a creer y comprender por qué la sostenibilidad es positiva para todos.

Hablar con los más jóvenes, dado que tienen distintas formas de ver el mundo.

Fomentar las distintas perspectivas y visiones sobre las tendencias que los distintos grupos de interés buscarán en el futuro.

Invitar a los clientes y proveedores a sumarse a este viaje.



Cuando pensamos en el concepto de sostenibilidad, no se trata de una cuestión que determina únicamente uno mismo, sino que también involucra a los clientes, las comunidades y tus expectativas a futuro. Esta reflexión es clave para nosotros y, en ella, no solo deben ser partícipes los líderes de empresas familiares, sino también todos los grupos de interés que se ven afectados por nuestro negocio. Esta premisa guía a cada generación para gestionar el negocio de modo que tenga un impacto positivo para el conjunto de la sociedad. Y es por tanto la colaboración de toda nuestra red lo que nos ayuda a seguir avanzando.

Temitope Samson

Director ejecutivo,
BOVAS Group, empresa de segunda generación y con 42 años de trayectoria en servicios centralizados de soluciones energéticas en Nigeria



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

Recorriendo el camino



Caminos similares... viajes distintos

A menudo, el grado de urgencia y atención respecto a la sostenibilidad puede depender del sector de actividad. Por ejemplo, algunas industrias están haciendo frente a una creciente presión por parte de sus competidores y clientes, además de una nueva generación de consumidores, profesionales y accionistas. En cambio, otras compañías aún no han realizado análisis de materialidad para identificar los riesgos más relevantes de su negocio y las áreas prioritarias de acción aún no están claras.

Independientemente del sector, resulta cada vez más evidente que las generaciones más jóvenes prestan atención a las cuestiones medioambientales y sociales, así como a la forma en que las empresas gestionan los riesgos y los bienes y servicios que

ofrecen. Por tanto, se espera que el tratamiento de estos riesgos y la comunicación abierta sobre los progresos que realice la organización formen parte de una estrategia de crecimiento bien definida por parte de la alta dirección.

Como ocurre en la mayoría de las prácticas empresariales, no existe un enfoque único para la sostenibilidad, y existen experiencias muy valiosas para aprender de las distintas estrategias que emprende cada organización. Por ello, nos complace compartir algunas historias de directivos de empresas familiares y sus perspectivas desde distintos sectores de actividad.

Algunas están empezando su travesía, y otras transitan por un camino que ya conocen bien. Cada una de ellas tiene una historia única que contar sobre sus experiencias y lo que la sostenibilidad significa para su negocio y su familia.

“

El análisis de materialidad es, y seguirá siendo, el punto de partida para identificar riesgos críticos en relación con los criterios ESG y definir las acciones relevantes que deben llevarse a cabo para mitigarlos. Esto requiere asignar responsabilidades a personas y comités de gobierno, como los directores de sostenibilidad y las comisiones de auditoría, que pueden identificar los controles internos necesarios para generar la información que será la base de los informes de sostenibilidad.

Jesús Luna

Socio responsable nacional de KPMG Private Enterprise, KPMG en México

”

“

Los ejemplos más visibles de empresas familiares que cuentan con estrategias de sostenibilidad plenamente integradas son las que cuentan con la certificación B Corp. Cabe destacar que muchas de ellas tienen una parte de sus ventas que proceden de los mercados de exportación. A menudo estas empresas nacieron como compañías sostenibles, con las cuestiones de sostenibilidad integradas en su propuesta de valor desde un inicio, y después en todo el proceso de generación de valor.

Un ejemplo es el chocolate fabricado mediante el proceso «del árbol a la tableta», que empezó como un producto certificado de comercio justo, que fomentaba el pago de unos precios justos a los agricultores locales y apoyaba la obtención de materias primas de gran calidad. Tras años después, estas mismas empresas empezaron a ocuparse de las emisiones de CO2 en su proceso de producción, introduciendo envases reciclables y emprendiendo proyectos de economía circular como negocios sostenibles plenamente integrados.

Jorge Andres Rodriguez

Profesor, ESPAE Graduate School of Management ESPOLE (Ecuador)

”

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Historias únicas de líderes de empresas familiares

Un líder destacado en sostenibilidad

Thomas Martin,
Presidente no ejecutivo
Arco

1

Evolucionando a un compromiso formal en sostenibilidad

Jim Barry,
Director general
Barry Group

2

Los negocios bien hechos como fuerza para impulsar la sostenibilidad

Sir James Wates CBE,
presidente de
Grupo Wates

5

7

Una historia viva de la sostenibilidad

Jonathan Neame,
Director General
Shepherd Neame

6

Hacer de la remuneración un motor del cambio

Carlotta Rossi Luciani,
Directora Ejecutiva
CAREL Industries

3

Dejar una empresa y un mundo mejor a la siguiente generación

Héctor Domínguez,
Consejero delegado
Grupo Domínguez Energy Services (GDES)

4

Foco en la fabricación sostenible

Mark Johnstone,
consejero delegado; y
Sarah Baker, directora de Marketing de
JSP Ltd.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Un líder destacado en sostenibilidad



Arco — Reino Unido

Año de fundación: 1887

Familia: Martin

Sector: Fabricación y distribución de equipos de protección personal

Generación actual: Quinta

Arco ha recibido la medalla de oro a la sostenibilidad tras una evaluación realizada por EcoVadis, una de las plataformas de calificación para evaluar la responsabilidad empresarial más fiable.

Thomas Martin, presidente no ejecutivo de Arco, comparte que la responsabilidad empresarial siempre ha estado integrada en la empresa y en sus operaciones. No obstante, la compañía ha tomado medidas para formalizar su apuesta por la sostenibilidad, creando dentro del comité de dirección, un subcomité encargado de revisar el desempeño actual de la compañía en materia de sostenibilidad, objetivos y recursos para conseguirlo.

Martin señala: “nos gusta pensar que somos un actor importante en el mercado de productos y servicios de protección y proporcionaremos la formación necesaria para garantizar que se trabaja en un entorno seguro. Nuestra filosofía de la seguridad es que, si eres responsable, se puede alcanzar cualquier objetivo con las herramientas y los conocimientos adecuados. Lo importante es fomentar que eso ocurra”.

La experiencia de Arco ha demostrado que, en las empresas familiares propietarios, socios y líderes coinciden, lo que hace posible debatir y actuar con celeridad en cuestiones de sostenibilidad.

Un paso adelante en el camino de la sostenibilidad: formalizar la estrategia

Martin destaca que “en los últimos 20 años, hemos estado abordando asuntos que ahora se consideran cuestiones de sostenibilidad y queríamos formalizarlo. Esto abarcaba todas las acciones responsables que hemos venido llevando a cabo en la gestión de la cadena de suministro y nuestros acciones



Habíamos estado abordando asuntos que ahora se consideran cuestiones de sostenibilidad, pero queríamos formalizarlo. Si vincula tu estrategia de sostenibilidad y tu estrategia corporativas y reportas mensualmente, proteges el negocio, el equipo, la comunidad y el planeta”.

Thomas Martin
Presidente no ejecutivo
Arco

Expertos en seguridad y proveedor de equipos de protección personal líder en Reino Unido.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para ‘desbloquear’ el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



para convencer a los gobiernos de la necesidad de promover cadenas de suministro responsables".

Para adoptar un enfoque más estratégico, pedimos a uno de nuestros directores no ejecutivos que creara un comité dentro del consejo para garantizar que nuestras iniciativas cobrasen vida y no fuesen una actividad para marcar una casilla".

En el caso de Arco, requirió tiempo y dinero para determinar los recursos que serían necesarios para integrar la sostenibilidad en todas las operaciones de la empresa.

El aprendizaje y el intercambio de conocimientos fue una parte integral en esta etapa: el director no ejecutivo de la empresa y el consejero asistieron a un curso intensivo con delegados de todo el mundo que se encontraban en distintas fases de su camino hacia la sostenibilidad. Posteriormente, el reto consistió en recopilar todo lo que se estaba haciendo en la empresa desde la perspectiva de la sostenibilidad, y transmitir el mensaje de que estas acciones no eran un capricho del propietario.

Thomas destaca que "el resultado de este reto puso de manifiesto que contábamos con un recurso muy potente, que no habíamos identificado. Después de realizar este ejercicio, nos dimos cuenta de que ya teníamos 584 productos sostenibles de un total de 20.000 en nuestro catálogo.

Modelos de economía circular ya estaban en marcha y pudimos identificar las iniciativas que ya estábamos haciendo en términos de descarbonización, gestión de residuos y eficiencia energética. Como resultado de este ejercicio, nuestro negocio ha mejorado porque ha aumentado la colaboración en la empresa".

La sostenibilidad como ventaja competitiva

Asignar tiempo, financiación y fomentar el debate en toda la empresa ha propiciado que se formulen preguntas más interesantes desde el equipo de sostenibilidad.

Thomas destaca: "obteníamos mejores respuestas de la Generación Z porque los jóvenes de 19 y 20 años que se comprometen con nuestra empresa no solo quieren desarrollo personal y profesional, sino también quieren sentir que sus esfuerzos están alineados con un propósito en el que pueden creer. Todos estamos en la carrera por el talento y tener una propuesta clara en este ámbito es parte fundamental de nuestra estrategia. Nos ha hecho muy atractivos a la hora de atraer al mejor talento, lo que nos da una ventaja competitiva".

Arco ha alineado su estrategia de sostenibilidad con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. La empresa ha invertido aproximadamente medio millón de libras en realidad virtual para reducir los desplazamientos y crear entornos seguros para sus cursos de formación. También ha realizado inversiones significativas, junto con la Universidad de Teesside, para crear una tecnología revolucionaria para el reciclaje de equipos de protección (EPI).

La empresa está empezando a comunicar su metodología y su enfoque en sostenibilidad. La última iniciativa fue la realización de una auditoría de materialidad para determinar qué elementos de sostenibilidad son importantes para los clientes de Arco, la comunidad y otros grupos de interés. La auditoría la realizó una empresa independiente y concluyó que la empresa ya satisface aproximadamente el 78% de las necesidades de sus grupos de interés. La cuestión ahora es cómo pueden satisfacer las del 22% restante.

"Aún no disponemos de un catálogo de indicadores clave de rendimiento para medir el impacto de nuestra estrategia, pero esperamos alcanzar un acuerdo en la segunda mitad del año", dice Thomas. "Nuestro objetivo es definir objetivos SBTi (Science Based Targets) que nos permitirán informar de nuestros avances hacia el objetivo cero emisiones. Es asombroso. Si integras tu estrategia de sostenibilidad en tu estrategia corporativa, le destinas recursos y reportas mensualmente, proteges el negocio, al equipo, a la comunidad y al mundo. No se trata de algo que 'está bien tener', sino de algo que 'necesitas tener' y merece la pena".

La sostenibilidad como imperativo comercial

Centrarse en la sostenibilidad y mejorar la operativa son complementarios. Desde el punto de vista operativo, ser sostenible es ser más eficiente. En el caso de Arco, ha aportado un enfoque diferencial. En una reciente licitación, la puntuación en sostenibilidad suponía el 60% de la ponderación.

"Uno podía esperar que fuera el precio" - señala Thomas- "pero la sostenibilidad fue el factor decisivo para ganar esta licitación. Puedo mencionar seis contratos en los últimos cuatro meses en los que la sostenibilidad ha sido la clave para que Arco fuese la empresa seleccionada y eso se debe a que podemos demostrar lo que hacemos, cuál es nuestro objetivo y cómo vamos a conseguirlo. La estrategia de sostenibilidad de una empresa tienen implicaciones comerciales, además de ser lo correcto y lo responsable".

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad



Evolucionando a un compromiso formal en sostenibilidad



Barry Group — Irlanda

Año de fundación: 1955

Familia: Barry

Sector: Distribución de comida y alcohol

Generación del líder de la compañía: segunda

Generaciones activas en el negocio: segunda y tercera

Operación: más de 1.500 clientes en Irlanda y otros países

Número de empleados: más de 250

Barry Group es la mayor compañía familiar en distribución de Irlanda con más de 1.500 empleados. Fundada en 1955, el Grupo Barry ha pasado de ser un negocio local a convertirse en una empresa líder, con más de 250 empleados que operan desde su sede en Cork, Irlanda.

El inicio: un compromiso inconsciente con la sostenibilidad

(una orientación hacia el futuro)

Como ocurre con muchas empresas familiares, Barry Group comenzó su camino hacia la sostenibilidad de forma inconsciente, estableciendo los fundamentos del negocio, apoyando ONG locales, cuidando de los empleados y garantizando que la empresa fuese un gran lugar de trabajo.

En 2020, los camiones de la empresa eran eficientes en su consumo de combustible y el almacén estaba equipado con una iluminación moderna y eficiente. Sin embargo, no se realizaba ni se medía ninguna mejora en sostenibilidad de manera formal.

Había llegado el momento de dar un gran paso adelante para que los compromisos de sostenibilidad de la empresa fuesen formales, pero 2020 y 2021 fueron años difíciles en el negocio de la distribución debido a la pandemia. La prioridad era transportar las existencias y responder a los problemas urgentes y la estrategia de sostenibilidad se dejó de lado.

2022 fue el comienzo del reajuste de la empresa. La familia fue consciente de que internamente



Somos influyentes dentro de nuestra red y tenemos que asegurarnos de que todo nuestros grupos de interés emprendan ese viaje con nosotros para que se produzca el cambio".

Jim Barry

Director general

Barry Group

Empresa familiar de distribución líder en Irlanda, con más de 1.500 clientes



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



no disponía de la experiencia para desarrollar una estrategia formal de sostenibilidad, por lo que contrató a una consultora externa con el fin de que le ayudase a definir una senda de sostenibilidad más formal.

Cambios graduales: explorar, aprender y adaptarse

El objetivo era orientar la empresa en la dirección adecuada y alcanzar a otras empresas de su sector.

Holly Barry, el responsable de Estrategia de Marca, comparte que el primer paso fue una evaluación de la materialidad en la que participaron empleados, directivos, proveedores y clientes. Una de las principales conclusiones fue que la generación de más edad estaba interesada en dirigir la empresa de forma sostenible, pero las más jóvenes eran mucho más convincentes y sus puntos de vista y actitudes influían en casa y en la oficina.

El director general, Jim Barry, señala que la empresa y la familia dieron un paso atrás después de que finalizase la evaluación de materialidad y empezaron a reflexionar sobre cómo querían que fuera la empresa en 2050, desde el punto de vista de la familia, los profesionales y los clientes.

"Para nosotros es más que una cuestión medioambiental", afirma Holly Barry. "Tenemos que entender cuáles son las causas que defendemos. Para nosotros, el envasado es una parte muy importante, al igual que el abastecimiento sostenible de alimentos. En el Reino Unido, están aprobándose normativas relacionadas con la venta de productos con altos niveles de azúcar y sal, por ejemplo. En Irlanda todavía no existe este tipo de normativas, pero es evidente que tendrá un enorme impacto cuando lleguen. Así que tenemos que prever cómo este y otros cambios pueden afectar a nuestro negocio y cómo deberíamos adaptar nuestra estrategia de sostenibilidad".

Medir y validar el impacto empresarial

Barry Group ha añadido un pilar de sostenibilidad a su estrategia a largo plazo y ha desarrollado un plan trienal que vincula a todos los departamentos. Holly Barry subraya que "estamos en la fase inicial de la parte formal de nuestra estrategia y sabemos que tenemos que medir resultados. Hacemos muchas acciones, pero no las registramos de manera formal. Por esa razón, el primer paso ha sido fomentar la comunicación con nuestro equipo directivo sobre nuestra estrategia con el fin de que todo el equipo comparta nuestros valores".

"No disponíamos de la infraestructura necesaria para la medición, lo que ha requerido una gran inversión", dice Holly Barry. "Nos ha hecho darnos cuenta de que necesitamos una mejor medición en todo el negocio, no solo en nuestros objetivos de sostenibilidad. Se está convirtiendo en un proyecto mucho mayor, lo que nos hace reflexionar sobre cómo se mide actualmente. Hemos avanzado mucho como empresa y hemos mejorado nuestras capacidades tecnológicas, que constituyen otro pilar estratégico".

Según Holly Barry, los compradores quieren conocer cuál es el posicionamiento de sus proveedores en materia de sostenibilidad. Por la relevancia que está adquiriendo este asunto, cree que los criterios de sostenibilidad serán claves en cualquier contrato importante en el futuro, y los empresarios deben asegurarse de su propios proveedores (grandes y pequeños) también son sostenibles.

Aprovechar el "poder colectivo"

La estrategia de Barry Group se basa en el poder de muchos, adoptando un enfoque colectivo para conseguir un efecto también colectivo. "Somos influyentes dentro de nuestra red y tenemos que asegurarnos de que todos nuestros grupos de interés emprendan ese viaje con nosotros para que se produzca el cambio", destaca Jim Barry. Añade que "Barry Group tiene la oportunidad de influir también en el comportamiento de sus propios clientes".

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Dejar una empresa y un mundo mejor a la siguiente generación



Grupo Dominguis Energy Services (GDES) — España

Año de fundación: 1932

Familia: Dominguis

Sector: Líder de servicios industriales en mercados energéticos

Generación del líder de la compañía: Tercera

Mercados: España, Portugal, Italia, Francia, Suecia, Reino Unido, Estados Unidos, México y Panamá

Número de empleados: 1.000 en todo el mundo

GDES: Valor añadido en el suministro de energía al mundo

Fundada en España en 1932, GDES es una empresa internacional líder en servicios energéticos. Con la sostenibilidad como núcleo de su propósito y como su principal objetivo, todos los servicios y actividades de la empresa están diseñados para contribuir a la descarbonización, la eficiencia energética, la digitalización y la reducción de residuos, fomentando una economía circular.

El CEO de GDES, Héctor Dominguis, es rotundo al afirmar que "nos enfrentamos a uno de los retos más difíciles que ha tenido que afrontar la humanidad, con el calentamiento global como una grave amenaza para nuestra existencia. Es absolutamente necesario avanzar hacia la sostenibilidad".

El inicio del viaje hacia la sostenibilidad de GDES

GDES lleva trabajando en la industria nuclear más de cuatro décadas. La estrecha colaboración con la Sociedad Nuclear Española en defensa del importante papel que la energía nuclear puede desempeñar en la descarbonización y la mitigación del calentamiento global, concienció a la empresa sobre la necesidad de tomar medidas urgentes para evitar este fenómeno.

Según Héctor Dominguis, "esto nos hizo darnos cuenta de que nuestro propósito como familia empresaria no podía centrarse únicamente en el futuro de las próximas generaciones de la familia, por lo que



La sostenibilidad está integrada en nuestra estrategia de negocio y en nuestra oferta de servicios, el crecimiento de nuestro negocio pondrá de manifiesto que nuestra transformación sostenible y la de nuestros clientes han progresado".

Héctor Dominguis
Consejero delegado
Grupo Dominguis Energy Services (GDES)

Proveedor líder en España en servicios industriales a empresas energéticas

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



redefinimos nuestro propósito para tener un mayor impacto en la sostenibilidad del planeta".

El primer paso de la empresa fue obtener la aprobación de sus accionistas y de su consejo de administración para adoptar un nuevo propósito con un alcance más amplio y transmitirlo a todos los líderes de la organización para orientar sus objetivos, inversiones y estrategias en la misma dirección.

Se crearon unidades de negocio específicas para promover los objetivos de eficiencia, digitalización y economía circular y tanto los planes de negocio como las inversiones se adaptaron para desarrollar estos objetivos.

Dejar una empresa (y un mundo) mejor para la siguiente generación

Héctor Dominguis añade que GDES se centra en el largo plazo, como ocurre en la mayoría de las empresas familiares. "Además de desarrollar planes de negocio a tres y cinco años, planificamos también para las generaciones venideras y trabajamos para dejarles una empresa mejor. Esto es lo que nos ha llevado a situar la sostenibilidad en el centro de nuestro propósito. Queremos dejar una empresa más sostenible y un planeta mejor a las generaciones futuras, ayudando a impulsar el medio ambiente, la economía y la sociedad en su conjunto", afirma.

Lograr un impacto colectivo

GDES ya estaba concienciada y participaba en acciones relacionadas con la sostenibilidad, pero convertirla en el único propósito de la empresa fue un punto de inflexión. Los objetivos de sostenibilidad están ahora plenamente integrados en la estrategia corporativa. De hecho, la estrategia es desarrollar servicios que contribuyan a la sostenibilidad de los clientes. De este modo, GDES está impulsando la sostenibilidad más allá de su propia organización.

Este propósito central está integrado en el negocio de GDES, diseñado para portar valor añadido a través de servicios sostenibles y priorizando su propósito

de sostenibilidad sobre su propósito de crecimiento. Héctor Dominguis añade: "Por supuesto, esperamos que, si hacemos las cosas bien, más clientes quieran trabajar con nosotros y ayudar así a más sectores a alcanzar o superar sus objetivos de sostenibilidad".

La empresa está lanzando ahora un portal de innovación abierta para atraer ideas de otros emprendedores, empresas, científicos e investigadores que compartan nuestro propósito y ayudarles a alcanzar sus propios objetivos apoyándoles financiera, estratégica y comercialmente en todo lo que podamos.

Para su propia actividad, GDES ha adoptado métricas estándar, junto con indicadores específicos para cada cliente con el objetivo de medir el éxito de los servicios de la empresa en términos de consumo de energía y residuos.

Facilitar el camino hacia la sostenibilidad

La tecnología y la innovación están del lado de la empresa, con importantes avances en ciencia y tecnología que pueden ayudar a construir un planeta mejor. La digitalización y el análisis de datos, por ejemplo, son las principales fuentes de mejora de la eficiencia y de reducción de residuos en los procesos de producción de GDES e impulsan también su sostenibilidad. El impacto de la tecnología explica por qué GDES ha invertido en una empresa de análisis de datos especializada en optimización de procesos, que ayudará a mejorar sus propios procesos y los de sus clientes.

Héctor Dominguis concluye: "hay que tomar medidas urgentes para que nuestros hijos disfruten de un planeta mejor, pero nuestros esfuerzos individuales tendrán un impacto limitado. Por eso tenemos que ir más allá e impulsar el impacto colectivo que podemos generar en los demás a través de nuestras empresas.

Con la sostenibilidad integrada en nuestra estrategia de negocio y en nuestra oferta de servicios, el crecimiento de nuestro negocio pondrá de manifiesto que nuestra transformación sostenible y la de nuestros clientes han progresado".

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

JSP Ltd. — Reino Unido

Año de fundación: 1964

Familia: Johnstone

Sector: Principal fabricante independiente europeo de equipos de protección personal (EPI).

Generación del líder de la compañía: Segunda

Generaciones activas en el negocio: Segunda

Mercados: Plantas de fabricación en Reino Unido, Alemania, Emiratos Árabes, Estados Unidos y China, además de oficinas en Francia y Polonia.

Cuenta con representación comercial local en más de 95 países.

Número de empleados: Más de 400

Primeros triunfos

JSP lleva casi 15 años inmerso en el camino hacia la sostenibilidad. De hecho, la empresa constató desde sus inicios que la fabricación eficiente y local mejora la gestión de la cadena de suministro, los proveedores y los clientes. En consecuencia, a JSP no le resultó difícil obtener beneficios en sus operaciones de fabricación utilizando los métodos y tecnologías más novedosos. Gracias a sus propios centros de I+D, la empresa analizó el ciclo de vida de sus productos para ampliarlo, lo que generó innovaciones en productos que pueden repararse con piezas sustituibles de alta calidad y perdurar toda la vida.

Como empresa familiar, la directora de Marketing, Sarah Baker, subraya: "podemos innovar de verdad y hacer que los cambios se produzcan rápidamente y, a su vez, también somos capaces de trabajar desde el punto de vista de marketing y comunicación para enseñar a nuestros clientes finales cómo deben mantener nuestros productos y prolongar su duración. Este es un aspecto muy relevante para nosotros, pues todos aprendemos de todos y siempre podemos mejorar. De hecho, uno de nuestros principales objetivos en los próximos cinco años es convertirnos en el fabricante de EPI más sostenible. Y ese reto es apasionante".



“

Siempre nos hemos centrado en la sostenibilidad de nuestros productos y operaciones para hacer lo correcto. Pero también lo hemos hecho porque tiene sentido desde el punto de vista económico".

Mark Johnstone, consejero delegado; y Sarah Baker, directora de Marketing de JSP Ltd.

Fabricante europeo de equipos de protección personal





Colaborar para ser sostenibles

La empresa reconoce la importancia que tiene implicar a muchas personas diferentes a lo largo del camino hacia la sostenibilidad. En este sentido, la corporación ha formado un equipo de sostenibilidad que está dirigido por el equipo gestor de la compañía. En cada fábrica hay líderes energéticos que reportan al equipo gestor y recogen sugerencias para reducir el consumo de energía. Asimismo, existe personal dedicado al diseño de envases sostenibles y el equipo de compras se abastece de forma sostenible y local siempre que es posible.

JSP recurre a la escuela de sostenibilidad de cadena de suministro de Reino Unido y la plataforma EcoVadis en Europa para compartir información con los distintos distribuidores de Reino Unido y Europa. Además, realiza auditorías SMETA en las fábricas de la empresa para evaluar las condiciones laborales y analizar soluciones para mejorarlas.

La empresa también colabora con compañías de reciclaje para intentar mejorar el ciclo de vida de sus productos. Ejemplo de ello es el Hard Hat Recycling Scheme, del que JSP es miembro fundador.

La sostenibilidad como estrategia empresarial clave

Mark Johnstone, consejero delegado de JSP, subraya que la sostenibilidad es fundamental para la estrategia empresarial global de la empresa. "Somos más conscientes de la necesidad de mejorar todos los aspectos en torno a la sostenibilidad y, además, como empresa familiar podemos tomar decisiones de manera rápida. Los gobiernos fijan objetivos, sin embargo, es el sector privado el que marcará la diferencia a la hora de alcanzarlos, pues corresponde a empresas como la nuestra hacerlo.

Siempre nos hemos centrado en la sostenibilidad de nuestros productos y operaciones para hacer lo correcto. Sin embargo, también lo hemos hecho porque tiene sentido desde el punto de vista económico. Somos fabricantes de productos y su diseño es crucial para su reciclaje. Tiene que estar integrado en todo lo que hacemos y hoy en día es aún más importante, dado el elevado coste de la energía. Tenemos que seguir encontrando nuevas formas de reducir nuestros consumos de la mano de innovaciones que ayuden a mejorar nuestros procesos de fabricación".

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Los negocios bien hechos como fuerza para impulsar la sostenibilidad



Wates Group — Reino Unido

Año de fundación: 1897

Familia: Wates

Sector: Construcción, desarrollo residencial y servicios inmobiliarios

Generación del líder de la compañía: Cuarta

Generaciones activas en el negocio: Cuarta y quinta

Número de empleados: 3.965



Nuestra estrategia es muy sencilla: dejar una empresa más fuerte y sostenible a la próxima generación. En este sentido, no se trata solo de ser una empresa "verde", sino de ser sostenible desde el punto de vista económico y medioambiental, convirtiéndote en el tipo de empresa que la próxima generación quiera continuar".

Sir James Wates CBE,
Presidente
Grupo Wates

Uno de los líderes británicos en construcción privada, desarrollos residenciales y servicios a viviendas.

Wates es una de las principales empresas de construcción, promoción residencial y servicios inmobiliarios de Reino Unido, que celebró su 125 aniversario en 2022. Ese mismo año la empresa ganó por tercera vez el prestigioso Queen's Award for Enterprise en la categoría de Desarrollo Sostenible, un galardón de gran importancia en el sector.

La trayectoria de la empresa en materia de sostenibilidad comenzó a mediados de los años 70, cuando Wates se involucró en una urbanización ecológica en la que la empresa construyó la casa más sostenible levantada hasta entonces en el Reino Unido. El proyecto obtuvo uno de los primeros reconocimientos públicos sobre la importancia del rendimiento energético y la eficiencia de las viviendas. Desde entonces, Wates ha seguido avanzando en el camino hacia la sostenibilidad.

En palabras del presidente del Grupo Wates, James Wates: *"hacer lo correcto no se consigue de manera automática, pues las empresas necesitan establecer objetivos claros, basados en el valor social y un buen liderazgo que les ayude a aportar ese valor. Dado que nuestro negocio se centra en la construcción, el desarrollo y los servicios inmobiliarios, somos muy conscientes de que tenemos un importante impacto en las emisiones de carbono en el planeta. Es por ello que, como mínimo, queremos ser una empresa responsable"*.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Dejar una empresa más fuerte a cada generación

Tal y como subraya James Wates: "nuestra estrategia es muy sencilla, consiste en dejar una empresa más fuerte y sostenible a la próxima generación. No se trata solo de ser una empresa "verde", sino de ser sostenible desde el punto de vista económico y medioambiental, convirtiéndote en el tipo de empresa que la próxima generación quiera continuar. También tenemos que ser sostenibles con las personas y comunidades en las que operamos, y hacerlo de forma que las generaciones futuras puedan tener éxito".

Un aspecto importante en la estrategia actual de Wates es la relevancia de la diversidad y la inclusión, que contribuyen en gran medida a la sostenibilidad. Según explica el presidente de Wates, "si siempre pescas en el mismo estanque, siempre obtendrás la misma respuesta. Es por ello que como empresa siempre debes mirar un estanque que sea más grande que el tuyo, y cuantas más visiones puedas aportar, mejor".

Convertir la sostenibilidad en un factor de diferenciación

El negocio de servicios inmobiliarios de Wates se encarga de las reparaciones y el mantenimiento de viviendas sociales del sector público. En consecuencia, una parte importante de su oferta de servicios está ligada a la relación con sus inquilinos y la comunidad local.

Wates contrata a profesionales locales, además de impartir formación sobre mantenimiento y reparación de viviendas. Como explica Watts Property Services: "comprometiéndonos a ayudar a la comunidad de

inquilinos, a la vez, apoyamos a la comunidad local general. Formar y enseñar a nuestros clientes son acciones de gran valor que nos aportan una ventaja competitiva. Es algo que siempre hemos hecho, pero ahora hemos empezado a comunicarlo externamente. Pese a que es algo que siempre hemos hecho de forma natural, quizá ha llegado el momento de compartirlo".

Cambiar las prácticas operativas tradicionales

Desde un punto de vista práctico, Wates estableció un comité de sostenibilidad dentro del Consejo hace aproximadamente seis años. Está dirigido por un miembro de la familia para garantizar que siga habiendo un alto grado de compromiso en cuestiones de sostenibilidad. La empresa se ha comprometido a reducir a cero las emisiones netas de carbono en sus operaciones para 2025 y, para ello, está invirtiendo en personas que entienden los problemas del negocio.

Como comenta James: "paralelamente hemos examinado nuestras prácticas de gobernanza, que siguen cambiando y evolucionando. Queremos lograr una gobernanza más estratégica y de alto nivel, que nos permita arraigar los valores de la familia -que consisten en tener una empresa sostenible en el sentido más amplio posible- y trasladarlos a toda la empresa y a los grupos de interés.

En el fondo, creo que tenemos que cambiar la forma en que hemos venido operando durante los últimos 125 años. Tenemos que hacer las cosas de otra manera, aprovechar las nuevas iniciativas y tener una mentalidad abierta para que nuestro negocio sea sostenible para la próxima generación y la siguiente".

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Hacer de la remuneración un motor del cambio



CAREL Industries — Italia

Año de fundación: 1973

Familia: Luciani

Sector de actividad: Diseño, fabricación y comercialización de componentes y soluciones de alta tecnología para lograr una mayor eficiencia energética de sistemas y equipos de aire acondicionado.

Generación del líder de la compañía: Primera

Generaciones activas en el negocio: Primera y segunda

Mercados: 31 filiales; 13 plantas de producción en todo el mundo; diversos socios y distribuidores en 75 países



Queremos incorporar un modelo de excelencia, adoptando un nuevo enfoque en materia de sostenibilidad que esté plenamente integrado en la actividad, en nuestro objetivo social y en la cultura de nuestra empresa. Este enfoque nos permitirá responder a los retos de un mundo globalizado cada vez más preocupado por el impacto que los procesos industriales tienen en la sociedad y en el medio ambiente”.

Líder mundial en soluciones de control para sistemas de aire acondicionada, refrigeración y calefacción

CAREL Industries es uno de los líderes mundiales en soluciones de control para sistemas de aire acondicionado, refrigeración y calefacción, así como para sistemas de humidificación y enfriamiento evaporativos. Sus productos están diseñados para fomentar un mayor ahorro energético y reducir el impacto medioambiental.

Desde sus inicios hace 50 años, los productos de la empresa se han creado teniendo en cuenta la sostenibilidad en todos los procesos de diseño, fabricación y comercialización, y pensando en alcanzar objetivos concretos y medibles para las generaciones actuales y futuras.

Con el objetivo de apoyar el desarrollo estratégico de la empresa y siendo conscientes de que la sostenibilidad requiere de una perspectiva a medio y largo plazo, CAREL ha realizado un significativo esfuerzo en el diseño de una nueva política de remuneración. Esta cuenta con planes de incentivos a largo plazo que se integran con los objetivos ESG de la compañía. A partir de 2021, CAREL ha emprendido un camino de acciones concretas en su primer plan estratégico de sostenibilidad, abanderado por el lema **"Impulsados por el futuro - Sostenibilidad en acción"**. El plan refleja la visión estratégica de CAREL en materia de

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



sostenibilidad, que se encuentra en consonancia con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas (ODS).

A partir de este planteamiento, CAREL pretende integrar plenamente la sostenibilidad en la cultura de la empresa y en la visión, estrategias y procesos del grupo. Los objetivos del plan se actualizarán anualmente en función de los resultados obtenidos hasta la fecha y de la incorporación de nuevos objetivos.

Este enfoque estratégico también promueve un claro vínculo entre la remuneración y el propósito. Al alinear la remuneración con los valores y resultados económicos, sociales y medioambientales de CAREL, se fomenta una perspectiva de largo plazo, al tiempo que se estimula la participación de los profesionales, que se benefician directamente de la consecución de objetivos estratégicos.

Carlotta Rossi Luciani señala que "al estar alineada la remuneración con el propósito, tenemos la oportunidad de transformar la remuneración de los ejecutivos, que pasa de ser un factor de riesgo para la reputación a convertirse en un motor de cambio. El objetivo de nuestra política de remuneración es ir más allá del objetivo habitual de 'atraer y fidelizar a las personas adecuadas' para pasar a convertirse en un motor del cambio en la organización y para todos sus grupos de interés".

Una medición coherente y transparente en los informes

CAREL es consciente de la importancia de comunicar el compromiso en torno a la sostenibilidad de la empresa a sus distintos grupos de interés, así como medir y demostrar la coherencia entre lo que dice y lo que hace.

En base a los objetivos ESG establecidos para el programa de incentivos de los ejecutivos, las prácticas de divulgación desempeñan un papel crucial a la hora de informar de forma transparente sobre los progresos realizados. De hecho, el objetivo de CAREL es ofrecer a inversores, clientes, profesionales y otros *stakeholders* una comunicación objetiva y accesible de los esfuerzos coordinados y progresos que la empresa está realizando en su camino hacia la sostenibilidad.

Los mecanismos para la medición de la información cualitativa y cuantitativa en torno a los objetivos ESG no son opcionales, sino que son fundamentales para la misión y el propósito de la empresa. Al estar integrados en la estrategia empresarial, deben ser tan medibles como los resultados financieros de la empresa. A este respecto, CAREL elabora un informe de información no financiero anual, que constituye una herramienta esencial para gestionar y comunicar el compromiso en materia de sostenibilidad de la empresa. Como subraya Carlotta Rossi Luciani, "todo ello garantiza que seamos responsables en nuestras elecciones, actividades, resultados y uso de recursos en un periodo determinado, y permite a nuestros grupos de interés conocer y elaborar sus propias opiniones sobre cómo la empresa está llevando a cabo sus actividades y su misión institucional".

A partir de este planteamiento, CAREL está integrando plenamente la sostenibilidad en la cultura de la empresa y en la visión, estrategias y prácticas operativas del grupo.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Una historia viva de la sostenibilidad



Shepherd Neame Limited — Reino Unido

Año de fundación: 1698

Familia: Shepherd y Neame

Sector de actividad: Sector cervecero

Generación del líder de la compañía: Quinta

Generaciones activas en la empresa: Quinta y sexta que continúan activamente los valores de la familia

Mercado: Cartera de 300 bares y 218 hoteles y hostales

“

Llevamos en el camino de la sostenibilidad desde 1698 y somos ante todo una empresa con raíces en la comunidad. La fábrica de cerveza ocupa una superficie de dos hectáreas en el corazón de Faversham (Kent), el lugar donde se descubrió el agua artesiana en el siglo XVI. De hecho, distintas generaciones de las familias Shepherd y Neame han trabajado aquí, aunque quizá lo más relevante es que también han trabajado aquí varias generaciones de otras familias de la ciudad”.

Jonathan Neame
Director General
Shepherd Neame

La mayor y más antigua empresa cervecera independiente de Reino Unido

Shepherd Neame es la mayor y más antigua empresa cervecera familiar de Gran Bretaña y, desde sus comienzos, la empresa ya emprendió el camino hacia la sostenibilidad. Sus instalaciones de más 20.000 metros cuadrados se sitúan en el centro de Faversham, el lugar original donde se descubrió una fuente de agua artesiana en el siglo XVI. De hecho, distintas generaciones de las familias Shepherd y Neame han trabajado aquí, aunque quizá lo más relevante es que también han trabajado en la empresa varias generaciones de otras familias de la ciudad.

Familia y empresa, impulsadas por valores y objetivos comunes

Durante cinco generaciones, el sólido propósito familiar de enriquecer la vida de sus clientes y comunidades se ha visto impulsado por una cultura de valores compartidos. De manera conjunta, el propósito y los valores han sentado la base del modelo de negocio de Shepherd Neame y la de su historia en torno a la sostenibilidad. Estos cimientos siguen siendo inquebrantables a día de hoy.

Tal y como sostiene Jonathan Neame, la trayectoria de la empresa se ha visto reforzada gracias al sólido alineamiento entre los distintos miembros de la familia y aquellos que son ajenos a la misma pero que comparten el mismo propósito: enriquecer la vida de las personas. Como señala Neame: "se está produciendo un cambio radical en materia de sostenibilidad tras la pandemia, pues los profesionales más jóvenes prefieren trabajar para empresas que tengan un propósito firme. Necesitan saber que trabajan para una compañía auténtica y relevante para el planeta y, a su vez, esperan recibir la compensación que indica el mercado. Sin embargo, aquello verdaderamente importante son las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, y cómo estas les ayudarán a forjar su futuro”.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



“La guinda del pastel”

La incomparable herencia de Shepherd Neame en Gran Bretaña, además de su gran implicación en las comunidades locales en las que opera, proporciona a la empresa una visión, un conocimiento y una confianza únicos. "Formamos parte de una comunidad, y eso nos permite adaptar y desarrollar nuestro negocio paralelamente a la realidad demográfica y económica de nuestros clientes, profesionales y socios", afirma Jonathan Neame.

La familia Shepherd Neame mantiene una visión a largo plazo y, cuando los tiempos han sido difíciles, han demostrado valentía y resiliencia para cumplir sus compromisos con los clientes y su comunidad. En tiempos de bonanza, la empresa ha limitado sus dividendos para evitar trasladar la idea de que no estaba invirtiendo lo suficiente en el negocio o de que estaba poniendo en riesgo su legado.

Este valor compartido y sentido del propósito tiene que ser demostrable y creíble, es decir, un propósito auténtico y relevante. Buen ejemplo de ello es la iniciativa "Women in Breweing". "No se trata de marcar la casilla de la diversidad", subraya Jonathan. "Las mujeres fueron las pioneras en la fabricación de cerveza y eso está arraigado en el ADN de nuestra familia y en toda nuestra empresa. Aunque con el paso del tiempo el número de mujeres de la industria ha disminuido, a día de hoy estamos realizando un esfuerzo para fomentar su presencia, pues no solo son una parte importante de nuestra historia, sino también de nuestro futuro".

Mantener un legado de larga tradición

Además de sus negocios centrados en la elaboración de cerveza y hostelería, Shepherd Neame posee e invierte en edificios protegidos, dada la importancia de preservar la historia y el legado. Jonathan Neame destaca: "Nos dedicamos a proteger el patrimonio cervecero local para las generaciones futuras y nuestra inversión en el mantenimiento de estos edificios ayuda a preservar oficios y actividades tradicionales, como el techado de paja, la rotulación, la cantería, la carpintería tradicional y el grabado en vidrio".

Liderazgo medioambiental

La empresa también sigue estando a la vanguardia de la sostenibilidad medioambiental dentro de la propia industria cervecera y hostelera. Por ejemplo, el 80% del lúpulo para la cerveza que produce la empresa se obtiene localmente, y el 100% de la cebada se compra en el Reino Unido, aunque sea más cara. Y todas las cervezas de la empresa se elaboran con los mejores ingredientes

tradicionales, incluida el agua procedente de un pozo artesiano situado bajo la fábrica.

Además de ser pionera en métodos de elaboración sostenible, la empresa intenta reducir su impacto en el medio ambiente y en las comunidades en general. Su informe sobre energía y emisiones de carbono correspondiente al ejercicio 2022 muestra cómo la medición y posterior comunicación de los datos sobre emisiones han ayudado a la empresa a detectar ineficiencias y mejorar sus resultados medioambientales.

Sin ir más lejos, actualmente se está tramitando una solicitud para la instalación de 650 paneles solares en el tejado de la nave de embotellado, que se espera que produzcan unos 250 megavatios hora de energía al año y ahorre aproximadamente 60 toneladas de emisiones brutas equivalentes de CO2.

Entre los beneficios directos, cabe destacar la reducción de los costes energéticos, una mejor comprensión de los riesgos climáticos y la generación de confianza hacia la empresa en su papel líder en torno a la sostenibilidad.

Hacer negocios de manera socialmente responsable

Shepherd Neame se toma muy en serio su responsabilidad hacia los clientes y las comunidades en las que opera. En este sentido, cree que sus bares deben ofrecer un entorno agradable y seguro para sus clientes, y anima a los bares a participar activamente en sus comunidades. Jonathan subraya: "creemos que unos bares bien gestionados, una adecuada orientación por parte de los padres y madres, la responsabilidad individual y una buena educación son importantes para establecer una actitud sensata hacia el consumo de alcohol. A este respecto, apoyamos una serie de iniciativas para ayudar a cumplir nuestro compromiso de hacer negocios de una manera socialmente responsable".

Guiados por una buena gobernanza

La responsabilidad colectiva de la estrategia de negocio sostenible de Shepherd Neame, basada en una fuerte responsabilidad del consejo de administración y una sólida gobernanza, refuerza la confianza que se ha creado en la comunidad y entre los clientes de la empresa. El consejo pretende garantizar que la estrategia y los objetivos sean coherentes con la cultura de la empresa. Más concretamente se centra en cuestiones como servir a sus comunidades y preservar una perspectiva a largo plazo; el fomento de la creatividad y el mantenimiento de la reputación de la empresa a través de un comportamiento justo y ético.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Prólogo

Resumen
ejecutivo

Por qué el
camino hacia la
sostenibilidad
constituye una
oportunidad
única

Conectar el
pasado, el
presente y el
futuro

Recorrer un
camino largo y
sinuoso

Recorriendo
el camino

Ocho
claves para
'desbloquear'
el valor de la
sostenibilidad
en la empresa

Lecciones
aprendidas en
el camino

Por qué seguir
el camino de
la empresa
familiar
hacia la
sostenibilidad

La vía rápida
hacia la
sostenibilidad

Agradecimientos y
contactos



Ocho claves para un buen desempeño en materia de sostenibilidad

La sostenibilidad se puede abordar desde diferentes enfoques, pero para los líderes de empresas familiares hay ocho factores que permiten construir un futuro sostenible para sus negocios, para sus familias y para la sociedad. Cada factor es importante por sí mismo, pero es la combinación de los ocho la que posibilitará un buen desempeño en materia de sostenibilidad.



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Prácticas de gobierno corporativo muy estructuradas



Para las empresas familiares que se encuentran al principio de su camino hacia la sostenibilidad, resulta de suma importancia contar con un gobierno familiar suficientemente capacitado y eficaz. De hecho, solo definiendo claramente las funciones y responsabilidades dentro de la familia, sus estructuras y mecanismos, será posible fomentar la comunicación y crear un consenso sobre 'quiénes somos', 'dónde queremos ir' y 'qué queremos dar a las generaciones futuras y al mundo'. Un sistema de gobierno familiar bien definido y plenamente desarrollado proporciona una base sólida sobre la que construir la agenda de sostenibilidad de las empresas familiares.

Andrea Calabrò
 Director académico de STEP Project Global Consortium,
 Profesor de Empresas familiares y Emprendimiento, IPAG Business School



Elegir las prácticas de gobierno corporativo adecuadas en una empresa familiar es una cuestión crucial para la sostenibilidad en el largo plazo. Mientras que el gobierno corporativo resulta fundamental para asegurar la eficiencia de procesos y establecer mecanismos de control, los procesos y estructuras de gobierno familiar tienen un propósito distinto. No solo contribuyen a respaldar un entorno comunicativo sólido entre los distintos miembros de la familia, sino que también ayudan a definir quién es la familia como grupo y qué quiere conseguir.

Ejemplo de ello es la existencia de juntas y consejos familiares, que suelen reflejar una sólida mentalidad de gobierno corporativo. Cabe destacar que las empresas con estructuras y prácticas de gobierno corporativo adecuadas normalmente muestran un mayor avance a la hora de definir sus objetivos en materia de sostenibilidad y de integrarlos en sus estrategias.

Sin ir más lejos, para la italiana CAREL Industries, la sostenibilidad no solo se ha convertido en un componente estructural de la estrategia corporativa, sino que también forma parte de las responsabilidades del consejo. La empresa ha definido y adoptado una estructura de gobierno corporativo en materia de sostenibilidad con el fin de garantizar que estos aspectos se gestionan de forma efectiva e integrada en el negocio y la cultura corporativa.

Tal y como describe la directora ejecutiva de CAREL, Carlotta Rossi Luciani: «En el Consejo, ostento responsabilidades específicas sobre la sostenibilidad, además de aquellas asignadas a la Comisión de Control del Riesgo y Sostenibilidad. Asimismo, se ha creado un equipo ESG multifuncional, coordinado por el director financiero. A nuestro juicio, este sistema de gobierno corporativo sólido e integrado es una clara demostración del compromiso de CAREL con la sostenibilidad y nos brinda una gran oportunidad para reforzar nuestra competitividad y atraer a los profesionales de primer nivel que necesitamos para lograr un éxito sostenible».

Revisar la estructura en torno al gobierno familiar para identificar cuál ha sido la estrategia —y cuál será en el futuro— es también una forma de fomentar los canales de comunicación entre las distintas generaciones. Además, suele ser un punto de partida positivo para implicar a la siguiente generación, así como a los consejeros independientes y asesores en la identificación de los aspectos prácticos del negocio y sobre aquellos que pueden marcar la diferencia.

Algunas claves

Las siguientes generaciones y los consejeros independientes suelen ser los principales impulsores de una estrategia formal de sostenibilidad. El consejo suele ser responsable de la estrategia —lo que pone de manifiesto la necesidad de contar con un consejo de administración efectivo—, pero su aplicación es responsabilidad de todos los actores clave de la estructura del gobierno familiar. Por tanto, la función del consejo de familia y de propietarios es consultar con el consejo de administración y ofrecer orientación.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Participación activa de profesionales que no pertenecen a la familia

El grado de **participación de la familia** suele ser un área de especial interés para las empresas familiares debido a su impacto en el rendimiento en materia de sostenibilidad y digitalización. A este respecto, las respuestas de la encuesta mostraron que el 99% de los consejeros delegados desempeña múltiples funciones en sus empresas familiares. Más de la mitad de ellos son también presidentes del consejo y aproximadamente un tercio desempeña funciones en el equipo de alta dirección.

No obstante, un estudio previo ha demostrado que existen probados beneficios de contar con un buen equilibrio de experiencias y puntos de vista familiares y externos representados en el consejo. Es decir, se trata de contar con la participación directa tanto de miembros **pertenecientes a la familia** como ajenos a ella, lo que supone una aportación positiva tanto para la sostenibilidad del negocio como para la agenda digital.

Dado que el consejo de administración es un intermediario crucial entre los propietarios y la dirección, existe el riesgo de que la familia no reconozca tendencias emergentes y oportunidades para impulsar la agenda de sostenibilidad de la empresa si no está percibiendo diversos puntos de vista y aportaciones de personas externas.

Las empresas familiares en las que predominan miembros de la familia en el consejo y en el equipo de alta dirección pueden beneficiarse de una perspectiva externa que ayude a mejorar los resultados de sostenibilidad y la medición de tales objetivos.



Dispersión de la participación familiar

Las empresas en las que **la propiedad se concentra en la familia** (entre el 76% y el 100%) obtuvieron bajas calificaciones en el índice de sostenibilidad. Sin embargo, el nivel de digitalización era mayor en comparación con las empresas en las que la familia posee menos del 25% de acciones.

Mantener toda la propiedad en la familia puede no ser la mejor opción en lo que respecta a las acciones de sostenibilidad. Esto es así si la empresa requiere importantes procesos de reestructuración y reconversión con el fin de actualizar su modelo de negocio para satisfacer las nuevas normativas que afectan al sector y las demandas de los grupos de interés. En estos casos, cooperar con proveedores externos puede ayudar a reorganizar el modelo de negocio sobre los estándares más estrictos de sostenibilidad.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

⁶ <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/05/regenerative-power-of-family-businesses-report.pdf>

⁷ Ward, J.L., (2006). *Perpetuating the Family Business*. Marietta, GA: Family Enterprise Publishers.



Diversidad de género en el consejo

4



El viaje hacia la sostenibilidad ya ha comenzado, y las empresas familiares están en condiciones de liderar este proceso gracias a su habilidad innata para equilibrar el patrimonio de las generaciones actuales y futuras con su preocupación por la comunidad, las personas y el planeta.

En particular, las directivas de las empresas familiares aportan una combinación única de habilidades técnicas e interpersonales. De esta manera, pueden ayudar a mantener el rumbo de sus familias y empresas hacia un planeta más sostenible, garantizando el compromiso de todos con los pilares de responsabilidad en los que sustentan las estrategias de sus empresas.

Rosalía Santulli

Responsable de Investigación de STEP Project Global Consortium, Profesora adjunta Universidad de Génova, Investigadora asociada IPAG Business School



La diversidad es un factor que contribuye notablemente a los resultados de sostenibilidad, especialmente, en relación con el número de consejeras. Las empresas familiares que han participado en la encuesta y que cuentan con **tres consejeras como mínimo** registraron resultados positivos en los ámbitos económicos, medioambientales y sociales.

El factor de la diversidad de género se ha analizado en estudios anteriores y se ha demostrado que las consejeras cuentan con una experiencia y una formación más diversa y pueden aportar una «nueva visión» al consejo. Contar como mínimo con tres consejeras (lo que constituye una «masa crítica») modifica sustancialmente la dinámica del consejo y aumenta la probabilidad de que las distintas voces y sus ideas sean escuchadas⁸.

Además, cuando se cuenta con una consejera delegada, aumenta el nivel de digitalización, y cuando hay mujeres en el consejo y en el equipo de la alta dirección, dicho nivel aumenta aún más. Este fenómeno es a menudo una combinación de masa crítica y del llamado “efecto goteo”⁹, por el que las mujeres que ocupan cargos de responsabilidad abogan por la presencia de otras mujeres. Asimismo, la presencia de mujeres en puestos de responsabilidad también aumenta el atractivo de la empresa para otras mujeres que aspiren a ocupar cargos de liderazgo.

Algunas claves

para potenciar el “efecto goteo”¹⁰

- Introducir en la empresa políticas de recursos humanos que contemplen el equilibrio de género.
- Seguir realizando estos nombramientos hasta que se alcance la paridad de género.
- Promover el nombramiento de mujeres para puestos de responsabilidad, como en el consejo de administración.
- Fomentar la promoción de mujeres en distintos niveles de la empresa.
- Introducir objetivos en torno al nombramiento de mujeres, con requisitos de competencias específicos

⁸ Torchia, M., Calabrò, A., & Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, 102(2), 299-317.

⁹ Gould, A., Kulik, C., & Sardeshmukh, S. Trickle-down effect. The impact of female board members on executive gender diversity. *Human Resource Management* 2018:57:931 — 945.

¹⁰ Ibid.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para ‘desbloquear’ el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Digitalización



La digitalización se considera una herramienta revolucionaria, pues su integración puede acelerar la transformación hacia la sostenibilidad de las empresas familiares, así como lograr una ventaja competitiva. Sin embargo, no existe una fórmula única y, para superar este desafío, los responsables de las organizaciones deben ser proactivos a la hora de abordar los posibles cambios del entorno económico y empresarial, innovar con frecuencia en sus modelos de negocio y estar dispuestos a asumir riesgos.

Alfredo Valentino
Profesor asociado de Empresa Internacional
ESCE París



Para algunas empresas familiares, la transformación digital es una herramienta para impulsar la sostenibilidad, ya que agiliza y moderniza las operaciones con el fin de responder al cambio climático. Para estas organizaciones, la sostenibilidad y la digitalización permanecen interconectadas y la tecnología es una palanca de la sostenibilidad.

Las empresas deben integrar la digitalización en sus estrategias de sostenibilidad para incrementar su eficiencia, reducir costes e impulsar soluciones innovadoras. De hecho la digitalización se ha incorporado al debate sobre la sostenibilidad, especialmente para aquellas empresas que la consideran un proceso diferenciador.

«La tecnología es esencial para supervisar y comunicar las dimensiones medioambientales, tales como la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero de las empresas, la gestión de la economía circular o la eficiencia en el consumo de agua. A su vez, se consideran mecanismos de apoyo esenciales para la dimensión social, en términos de ciberseguridad y protección de datos de clientes, proveedores y profesionales», destaca Silvia Rimoldi, socia responsable nacional de KPMG Private Enterprise de KPMG en Italia.

Tal y como sostienen otras empresas, la transformación digital ha sido el punto de partida de cambios fundamentales para su negocio. La innovación de productos y servicios digitales, por ejemplo, ha ayudado a algunas empresas a llevar a cabo la transición desde negocios heredados de la «era del CO2» hacia organizaciones «orientadas al futuro», que aprovechan los avances tecnológicos para obtener oportunidades de vanguardia y proteger el medio ambiente.

«Creemos que las empresas deben adoptar soluciones digitales como parte esencial de su estrategia de sostenibilidad para incrementar su eficiencia, reducir costes y fomentar la innovación de prácticas sostenibles. De hecho, las soluciones digitales ya se están incorporando plenamente en los debates estratégicos, especialmente en el caso de empresas familiares que las consideran un factor diferenciador o un elemento clave para alcanzar otros objetivos de sostenibilidad. Estas empresas suelen ser más rápidas, eficientes y ágiles a la hora de identificar, priorizar e implantar nuevas tecnologías. Sin ir más lejos, algunas de ellas utilizan herramientas y sensores digitales para controlar, supervisar y optimizar su consumo de energía y agua, lo que a su vez fomenta la transparencia y la rendición de cuentas en sus operaciones », apunta Jubran Coelho, responsable de KPMG Private Enterprise para la región de Sudamérica y Brasil, KPMG en Brasil.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Estilo de liderazgo
carismático y
transformacional



El estilo de liderazgo suele ser un factor importante en el rendimiento corporativo. Las empresas familiares que están dirigidas por consejeros delegados de estilo carismático o transformacional obtuvieron mejores resultados en el índice de sostenibilidad.

Los líderes con un estilo carismático o transformacional influyen también positivamente en otros aspectos. En particular, las empresas familiares dirigidas por **líderes transformacionales** muestran **mayores niveles de digitalización**.

Algunas claves

Liderando desde la cima

“La estrategia de sostenibilidad tiene que estar impulsada desde la propia dirección. Si se quiere realizar un cambio, tiene que estar a cargo o bajo la responsabilidad de un miembro del equipo de la alta dirección. La persona que asuma dicha responsabilidad debe contar con la formación y las habilidades para hacer frente a este reto y también debe ser considerada la persona idónea para desempeñar ese papel en todos los ámbitos de la organización”.

Michael Donaldson

Presidente ejecutivo,

Donaldson Group: empresa de sexta generación con 162 años de trayectoria; es una de las mayores empresas británicas del sector maderero, con más de 1.700 empleados.

Los líderes transformacionales también son capaces de influir en los valores, creencias y actitudes de los profesionales, impulsándoles a que aporten lo mejor de sí mismos y superen las expectativas.

Nuestra experiencia nos dice que las compañías que tienen al frente a un líder transformacional registran mejores resultados, logran avances en el ámbito social y de sostenibilidad a largo plazo y presentan una mayor lealtad y vinculación por parte de los miembros de la familia.

Los líderes carismáticos tienen una capacidad de persuasión similar y son capaces de motivar a sus profesionales, que suelen presentar un destacado sentimiento de grupo, empoderamiento y creencia en el desempeño del grupo.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para ‘desbloquear’ el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Sólida mentalidad emprendedora

De manera similar, las familias que tienen una mentalidad emprendedora, fuerte y sólida suelen tener una visión holística sobre su rendimiento, que incluye objetivos económicos además de medioambientales y de impacto social.

La mentalidad emprendedora de las familias empresarias suele ser una de sus principales ventajas competitivas, pues les permite identificar y aprovechar al máximo nuevas oportunidades, superar dificultades y actuar como motor del cambio.

Fomentar el espíritu emprendedor entre distintas generaciones es una prioridad para la familia, ya que se considera esencial para desarrollar innovaciones que reforzarán la competitividad de la empresa y, al mismo tiempo, los principios y valores fundamentales de la familia. En nuestro informe de 2022 "[El poder regenerador de la Empresa Familiar](#)", destacamos que la orientación hacia el emprendimiento de una empresa familiar determina su capacidad para adaptarse, innovar y crecer continuamente.

Lo mismo puede decirse de la agenda de sostenibilidad, donde una mentalidad emprendedora fuerte, que se extienda a través de diferentes generaciones, tiene el mismo efecto.

Cuantificar el desempeño de la empresa constituye un reto para cualquier empresa. Y medir el rendimiento de una empresa familiar es aún más complejo. Para la sostenibilidad de la compañía, los resultados financieros son claramente importantes. Pero mantener la visión del fundador, y construir una cultura empresarial y una reputación de líderes responsables son igualmente importantes.

En el ámbito de la sostenibilidad de la empresa, así como de su impacto medioambiental y social, la reputación es un elemento cada vez más crítico. Las empresas familiares son conscientes y por ello están reduciendo su impacto medioambiental más allá de lo que marca la regulación. En el ámbito social, están adoptando nuevas prácticas de contratación centradas en grupos minoritarios y personas con discapacidad y en lograr un mayor equilibrio de género en los puestos de alta dirección.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Orientación hacia el futuro



En Venezuela, las empresas familiares se centran en sobrevivir a la crisis económica. No obstante, a largo plazo estas empresas reconocen la importancia de transformar sus negocios y de adoptar prácticas y principios empresariales sostenibles como parte de esa transformación. Por ejemplo, algunas están adoptando las normativas medioambientales, de derechos humanos y laborales del país e incorporándolas a sus operaciones de negocio en un entorno sostenible. En mi opinión, creo que este fenómeno será más frecuente entre los exportadores de productos y servicios, que se enfrentarán a nuevas normativas en torno a la sostenibilidad y las cuestiones ESG. De este modo, es probable que las próximas normativas contribuyan a acelerar las acciones en materia de sostenibilidad de muchas empresas, así como su competitividad al generar oportunidades de negocio en mercados totalmente nuevos.

Alejandro Rangel Darauche
Socio de Tax
KPMG Private Enterprise
KPMG en Venezuela



El planeta se enfrenta a una creciente escasez de recursos y las empresas familiares, que tienen visión de futuro y están muy estructuradas en cuanto a su gobernanza (por ejemplo, cuentan con un consejo de administración formal y un consejo familiar) tienen la capacidad para destinar su capital a inversiones de largo plazo para la sostenibilidad de su negocio y del planeta.

Estas empresas son capaces de evaluar los beneficios futuros que se derivan de invertir hoy en la sostenibilidad. A partir de una marcada visión de largo plazo, están más predispuestas a asumir el coste actual de las inversiones en sostenibilidad porque valoran la oportunidad de convertirlas en un mayor beneficio económico a futuro.

Según comparte Héctor Dominguis, consejero delegado del grupo español Dominguis Energy Services (GDES), «además de desarrollar planes de negocio a largo plazo, planificamos también para las generaciones venideras, y trabajamos con diligencia para dejarles una empresa mejor. Esto es lo que nos ha llevado a convertir la sostenibilidad en la piedra angular de nuestro propósito. Queremos dejar a las generaciones futuras una empresa y un planeta más sostenibles, ayudándoles hoy a mejorar el medio ambiente, la economía y la sociedad en su conjunto».

El gobierno familiar desempeña un papel fundamental en la sostenibilidad, ya que garantiza la visión a largo plazo. Transmite el propósito, los principios y valores de la familia y la empresa, lo que permite abordar preguntas a largo plazo como 'por qué hacemos esto juntos' o 'qué queremos conseguir para la familia y el negocio hoy y en el futuro'.

Un buen gobierno corporativo es esencial para garantizar que los procesos de negocio y los mecanismos de control permiten alcanzar un resultado positivo a largo plazo en términos financieros, medioambientales y sociales. No solo potencia la comunicación entre los miembros de la familia sino que también ayuda a definir a la familia como grupo y su visión a largo plazo.

Esta visión a largo plazo permite a las empresas familiares evaluar los beneficios futuros de invertir en sostenibilidad hoy. Se muestran favorables a asumir el coste de estas inversiones porque son capaces de ver su rendimiento a largo plazo. Se trata de un proceso dinámico, que ayuda a las empresas familiares a mantener el propósito, mientras que el negocio, la familia y el entorno evolucionan.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

Lecciones aprendidas en el camino



Los directivos de empresas familiares, académicos y profesionales que han participado en esta encuesta han proporcionado una gran cantidad de ejemplos que permiten conocer cómo y por qué las empresas familiares se han embarcado en ese viaje hacia la sostenibilidad para alcanzar estos tres objetivos interconectados:



Una empresa familiar irlandesa del sector de servicios públicos ha desarrollado una gran estrategia que integra la sostenibilidad en sus operaciones comerciales en beneficio de sus grupos de interés, internos y externos. La empresa elabora un informe anual de sostenibilidad en el que detalla diversas iniciativas y avances. En él proporciona ejemplos claros sobre su compromiso en alcanzar las cero emisiones netas de CO2 y fomentar una economía circular, así como iniciativas que apoyan a los empleados interesados en mejorar la eficiencia energética de sus hogares, con ejemplos prácticos de lo que significan dichas iniciativas para su negocio, sus comunidades y el planeta.

Camilla Cullinane

Socia
KPMG Private Enterprise
KPMG en Irlanda



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Recorrer un camino sinuoso

Desde considerar la sostenibilidad como unimperativo de negocio a prepararse para responder a la normativa medioambiental, compartimos las experiencias y aprendizajes de algunas empresa en su camino hacia la sostenibilidad.

La sostenibilidad como factor diferencial

Los líderes de empresas familiares que han participado en este informe consideran que la sostenibilidad no es ajena al negocio, sino que está integrada en sus objetivos a largo plazo.



Integrar la sostenibilidad en el negocio

La sostenibilidad ya no es algo que ocurre en paralelo al negocio o como complemento. Debe representar a la familia y a su forma de operar. De lo contrario, no funciona. Se trata de un reto particular para las empresas familiares porque no se refiere solo a crear valor económico, medioambiental o social, sino a crear valor familiar hoy y para las generaciones futura.

Luis Diaz Matajira

Profesor, Universidad de los Andes, centro de investigación privada, calificada año tras año como la mejor universidad de Colombia



La sostenibilidad como valor diferencial

Estamos muy concienciados sobre la ecología, de hecho hemos realizado inversiones para demostrarlo, y es algo que nuestros clientes valoran. Se trata, sin duda, de un factor diferenciador y podemos cuantificarlo en términos de ventas. Sin embargo, aún no lo hemos implantado a nivel estratégico, pues en Venezuela no existe tanta legislación en comparación con la mayor parte de Europa, por lo que el aspecto medioambiental aún no es un elemento esencial en las agendas empresariales. Como consecuencia, se necesita un gran esfuerzo para convencer al consejo de que siga este camino. Tenemos un plan, pero aún no está integrado con la estrategia general de nuestra empresa. Avanzamos en esa dirección, pero aún no hemos llegado.

Anónimo

Sector Retail, Venezuela



Por qué la sostenibilidad es buena para el negocio

La sostenibilidad no es un valor añadido, sino que tiene que estar adecuadamente consolidada en el entramado de la cultura empresarial. A su vez, es una parte clave para la atracción, fidelización y sucesión de los mejores profesionales. Hoy en día es una de las cuestiones que más están considerando las empresas dado que los jóvenes solo quieren trabajar en organizaciones que cuiden de sus profesionales y se preocupen realmente por el medio ambiente.

Rebecca Bonnington

Consejera delegada y cofundadora, Tricres, firma innovadora de primera generación especializada en coaching para pymes en el Reino Unido

Atraer a otros hacia la sostenibilidad

Para las empresas familiares es importante concienciar a otras empresas y clientes e informarles de las iniciativas que la compañía está llevando a cabo.



Preservar nuestro legado social

Es interesante oír tantos comentarios acerca de la sostenibilidad como cuestión social porque es el punto en el que nos encontramos como familia y como empresa. En España somos muy familiares; uno de nuestros trabajadores lleva 40 años en la empresa; el segundo con más antigüedad lleva 31 años y otros 16 años o más. Veinte familias dependen de nuestra empresa, y no sería sostenible para ellos ni para nosotros si no trabajamos juntos para reducir el desperdicio. El objetivo es sustentar nuestro legado, y es importante para todos los miembros de la familia y de la empresa comprender que esa es nuestra razón de ser.

María Andreu

Directora Ofival, empresa española de mobiliario de oficina, con 49 años de experiencia y dirigida por la segunda generación de la familia



Promover que los clientes se sumen al camino de la sostenibilidad

Durante décadas, Kilkenny Group ha tenido el orgullo de trabajar con una comunidad de proveedores locales que comparten la pasión y el compromiso con el cuidado de nuestro planeta. La sostenibilidad es uno de nuestros pilares estratégicos, y se está integrando en cada área de nuestro negocio. En estos momentos, el mayor reto consiste en buscar formas de gestionar el incremento de los costes de los envases sostenibles y reciclables. Por tanto, habituar a nuestros clientes y gestionar los posibles aumentos de costes de nuestros productos, sin duda, supondrá un gran trabajo. Sin embargo, entendemos esta cuestión como una nueva oportunidad; no solo para mejorar el medio ambiente, sino para que nuestros clientes nos acompañen en este viaje

Marian O’Gorman

Presidenta Kilkenny Group, empresa de segunda generación con 50 años de trayectoria, uno de los principales grupos irlandeses de comercio minorista, con más de 300 empleados

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para ‘desbloquear’ el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos



Medir y comunicar el impacto

En algunos países, la regulación ha sido la principal impulsora de la sostenibilidad en las empresas. Independientemente, son muchas las empresas familiares que consideran que medir su impacto es una prioridad.



Por qué es importante medir

Mi preocupación en relación con la agenda "verde" actualmente es la práctica del *greenwashing* que algunas empresas parecen estar adoptando. En este sentido, exigimos a las empresas del grupo que empiecen a medir aquello que realmente está sucediendo en la práctica, de modo que dispongamos de unas métricas de referencia sobre las que comparar nuestro desempeño en el futuro, y posteriormente analizar si existen acciones sensatas que podamos adoptar. No obstante, tienen que resultar rentables. Y debes creer en lo que estás haciendo y ser capaz de levantarte y defenderlo cuando sea necesario.

Edward Iliffe

Consejero delegado, Yattendon Group, grupo de empresas con 145 años de trayectoria en los sectores de ocio marítimo, inmuebles y medios de comunicación locales a escala internacional



Vincular el desempeño en sostenibilidad y la remuneración

En los últimos años, un mayor número de compañías está incluyendo métricas ESG en los sistemas de remuneración de sus directivos como consecuencia de la mayor relevancia estratégica de la sostenibilidad y de las demandas por parte de los grupos de interés de establecer objetivos y, más importante, alcanzarlos.

El principal desafío en este ámbito, además de su inclusión, es desarrollar una visión de largo plazo en estas métricas, y, especialmente trabajar en una mayor transparencia y concreción en el reporte, para facilitar la comprensión a los distintos *stakeholders*. Para ello, no debemos olvidar que disponer de una estrategia en materia de ESG definida y clara será el punto de partida fundamental sobre el que poder desarrollar unas métricas que vinculen las remuneraciones a los objetivos establecidos en este sentido.

Miguel Ángel Faura Borruey

Socio responsable de Empresa Familiar KPMG en España



La relevancia de los KPIs en la toma de decisiones

Para muchas empresas familiares en Alemania, el cumplimiento de la normativa en torno a la sostenibilidad ha sido el principal motor en el pasado, seguido por la competencia del mercado y las crecientes expectativas por parte de los clientes. Sin embargo, debido a su enfoque a largo plazo y sus responsabilidades con la sociedad, esperamos que las empresas familiares integren los KPI financieros y no financieros de sostenibilidad en sus modelos de gestión. Será entonces cuando comenzarán a consolidar los KPI de sostenibilidad en los informes, los ciclos de planificación y previsión, los procesos de toma de decisiones y los incentivos de gestión

Vera-Carina Elter

Socia manager KPMG Private Enterprise KPMG en Alemania



El futuro de la sostenibilidad

Muchas empresas familiares hacen hincapié en la necesidad de actuar colectivamente con otras empresas de su sector, con otros sectores y con la comunidad.



Promover acciones de forma inmediata

Es necesario tomar acciones urgentes para que nuestros hijos puedan disfrutar de un planeta mejor, pero nuestros esfuerzos individuales tendrán un efecto limitado en la verdadera sostenibilidad. Por este motivo, tenemos que ir más allá y potenciar el impacto colectivo que podemos generar en otros a través de nuestras empresas. Gracias a ello, nos hemos dado cuenta de que nuestro propósito como familia en el mundo empresarial no solo debe centrarse en las futuras generaciones familiares. Ahora estamos situando la sostenibilidad en el núcleo de nuestro propósito con la ambición de provocar un impacto mayor en la sostenibilidad de nuestros clientes y, en última instancia, en el planeta

Héctor Domínguis

Consejero delegado, Grupo Domínguis Energy Services, empresa de tercera generación con 90 años de trayectoria y líder en servicios industriales en los mercados energéticos en España, con más de 1.500 empleados en todo el mundo



El crecimiento del negocio con un enfoque estratégico

Si se observa la trayectoria de nuestra empresa en los últimos 20 años, nuestro fundador se centró en la supervivencia durante los primeros 12 años y en cómo hacer crecer el negocio después. Cuando el negocio pasó al siguiente nivel, fueron necesarios algunos años para reconocer que la forma de operar no era la adecuada para los próximos 20 o 30 años. Actualmente, y con la ayuda de un moderno equipo directivo, estamos examinando de nuevo cada aspecto e identificando los retos que necesitamos abordar en los próximos 30 años. La pregunta crucial es "¿qué nos hará seguir sintiéndonos orgullosos de formar parte de esta empresa?" Se están realizando pequeños esfuerzos en la práctica, y actualmente estamos empezando a explorar proyectos más grandes y ambiciosos. Estamos preparados para demostrar al mundo lo mucho que podemos lograr, aun siendo una empresa de tamaño mediano

Harmeet Ahuja

Consejero delegado del Grupo, Sunmark: empresa británica de comercialización y distribución global de bienes de consumo de alta rotación, con 27 años de trayectoria



Garantizar que la sostenibilidad es sostenible

Llevamos décadas trabajando con organizaciones locales para encontrar las mejores soluciones a las necesidades de la comunidad y analizar en qué podemos ayudarlas para que se ayuden a sí mismas. Es un recorrido complejo, pero estamos intentando actuar correctamente y atrayendo cada vez a más gente. Sin embargo, no debemos perder de vista que también tenemos que seguir generando negocio. La pregunta en relación con la sostenibilidad es "¿Cuál es la mejor solución para un reto determinado?" Seguirá siendo complejo durante algún tiempo, hasta que mejore la tecnología y logre que muchas de estas iniciativas en torno a la sostenibilidad también sean económicamente sostenibles

Anónimo

Grupo de inversión y promoción inmobiliaria en Irlanda, Reino Unido y Europa



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para "desbloquear" el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos



Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

¿Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad?

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

¿Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad?



Las ventajas del modelo de sostenibilidad de la empresa familiar

El concepto de la sostenibilidad comienza en la alta dirección, cuando los líderes de las empresas familiares lo integran en los objetivos de su negocio y en los valores fundamentales de sus organizaciones y familias.

Si observamos la sostenibilidad desde el punto de vista de la empresa familiar, se distingue una gran diversidad de beneficios tangibles del enfoque de la empresa familiar que pueden ser relevantes y beneficiosos para empresas de todo tipo.



Creación de valor

Mientras algunas empresas contemplan la sostenibilidad bajo la premisa del cumplimiento normativo, la mayoría de las empresas familiares la integran como una oportunidad significativa de creación de valor y de ventaja competitiva.



Mayor lealtad por parte de los clientes

Los clientes de hoy en día esperan que las empresas demuestren que se preocupan por su impacto social y medioambiental, y cada vez más optan por aquellas que demuestran un fuerte compromiso con las personas y el planeta, así como con la sostenibilidad a largo plazo de sus propios negocios.



Progreso medioambiental y social

Las empresas familiares mantienen una estrecha relación con las comunidades en las operan, y son conscientes de la necesidad de seguir contribuyendo a su desarrollo. La gestión responsable a largo plazo es un valor fundamental en muchas empresas familiares, pues sienten que tienen la oportunidad y la obligación de crear un mundo mejor, impulsando así el progreso medioambiental y social.



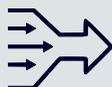
Crecimiento del capital humano

Gracias a las habilidades, el conocimiento y la experiencia de cada generación y de sus profesionales, las empresas familiares pueden lograr avances más rápidos en sus objetivos tanto de sostenibilidad como de digitalización. Su reputación como firmes defensores del progreso social y medioambiental contribuye a la atracción y fidelización de los profesionales y a un mejor desempeño.



Reducir costes a través de una operativa responsable

Al utilizar sus propios recursos de manera sostenible, las empresas familiares tienen el potencial de reducir sus costes operativos disminuyendo sus residuos, disminuyendo los niveles de contaminación y mejorando la viabilidad de sus negocios a largo plazo.



Aumentar el acceso a fuentes limitadas de capital

Cada vez más los bancos y otras entidades financieras tienen en cuenta la exposición y el desempeño medioambiental de las empresas. Unos buenos resultados en materia de sostenibilidad pueden hacer que las empresas familiares sean más atractivas para futuros socios comerciales, inversores y bancos dispuestos a ofrecer financiación y acuerdos de inversión.



Ventajas financieras

Las empresas familiares también son conscientes de que la sostenibilidad constituye una ventaja desde el punto de vista financiero, ya que aumenta la atracción y fidelización de clientes por el impacto social y medioambiental que tienen como marca.



Mitigar los riesgos

Un paso en falso puede arruinar años de dedicación, trabajo duro, buena voluntad y reputación. La gestión medioambiental y social puede ser un paso importante para mitigar los riesgos tanto para las empresas como para las familias.

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

¿Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad?

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



La vía rápida hacia la sostenibilidad

Prólogo

Resumen
ejecutivo

Por qué el
camino hacia la
sostenibilidad
constituye una
oportunidad
única

Conectar el
pasado, el
presente y el
futuro

Recorrer un
camino largo y
sinuoso

Recorriendo
el camino

Ocho
claves para
'desbloquear'
el valor de la
sostenibilidad
en la empresa

Lecciones
aprendidas en
el camino

Por qué seguir
el camino de
la empresa
familiar
hacia la
sostenibilidad

La vía rápida
hacia la
sostenibilidad

Agradecimientos y
contactos



Hacer lo que es correcto para las próximas generaciones

Cuando se trata de sostenibilidad, una de las principales oportunidades para las empresas familiares es mantener —e incluso mejorar— su legado.

Durante nuestras conversaciones con responsables de empresas familiares, escuchamos que la mayoría de ellas fueron creadas por alguien que tenía la intención genuina de satisfacer las necesidades del mundo real, junto con una ambición financiera para sí mismo y su familia.

Este fue el comienzo de su viaje y, con el paso del tiempo, surgieron nuevas oportunidades y retos. Pese a que haya variado el rumbo, en el fondo la intención y la ambición original de la empresa y la familia permanecen intactas. Y el camino hacia la sostenibilidad no es una excepción.

No es un proceso sencillo ni rápido, pues se necesita tiempo y las personas adecuadas para apoyar, explicar y fomentar las iniciativas y los posibles cambios, así como el apoyo de la familia propietaria, el consejo de administración y el equipo directivo.

En muchos casos, el punto de partida ha sido incorporar a miembros de la familia de diferentes generaciones —además de consejeros independientes— para trazar los pasos que ayuden a integrar la sostenibilidad en el conjunto de su estrategia, y hacerlo de forma que tenga un impacto significativo y duradero.

Algunas empresas comienzan reflexionando sobre los grandes retos globales —por ejemplo, los 17 objetivos de desarrollo sostenible de la ONU— y seleccionando aquellos en los que pueden contribuir a generar cambios reales de valor añadido.

Cuando comprometes a tu empresa y a tus profesionales con una causa, generas la oportunidad de decir: «así es cómo vamos a solucionar los grandes problemas globales en los próximos años». Para cumplir ese objetivo, necesitas alinear tus programas y acciones en torno a la sostenibilidad.

“

Una empresa inició su proceso de sostenibilidad asignando recursos y personas a este fin. Asimismo, a un miembro del equipo directivo se le asignó la función de analizar la organización desde el nivel jerárquico inferior hasta el superior; identificando las tareas de sostenibilidad *implícitas* que la empresa ya estaba realizando; y explicando las ventajas de hacerlas explícitas, lo que suponía conectarlas con las operaciones diarias y las áreas de investigación y desarrollo que ya formaban parte de la estrategia empresarial.

Ana González

Profesora adjunta de Dirección de Empresas, Directora, Family Owned Business Institute, Seidman College of Business, Grand Valley State University

”

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Sentar las bases de la sostenibilidad

A las empresas familiares que se preparan para dar su primer paso en el camino hacia la sostenibilidad o se disponen a empezar una nueva etapa en este trayecto, les proponemos algunas claves y preguntas que deben tener en cuenta.

- **Establecer objetivos e hitos**

¿Cómo se pueden establecer estos objetivos e hitos concretos en materia de sostenibilidad e impacto medioambiental y social?

- **Invertir en tecnología**

Algunas empresas familiares pueden ocupar puestos altos en el índice de sostenibilidad, pero no siempre disponen de datos sobre los que puedan apoyarse e informar al respecto. ¿Están las empresas familiares preparadas para invertir en soluciones digitales más avanzadas que ayuden a medir el impacto de sus esfuerzos en materia de sostenibilidad?

- **Emprender un viaje multigeneracional**

Las generaciones mayores y más jóvenes pueden tener diferentes puntos de vista sobre lo que significa la sostenibilidad. A este respecto, ¿cómo se puede aprovechar esta oportunidad para entablar conversaciones sobre el patrimonio, el propósito y el impacto social y medioambiental, dando voz a cada generación en el viaje hacia la sostenibilidad de la empresa familiar?

- **Promover un criterio innovador y nuevas ideas**

¿Cómo es posible promover distintos puntos de vista, capacidades y perspectivas externas sobre la empresa y su impacto económico, social y medioambiental, así como sobre sus esfuerzos relacionados con la digitalización?

“

Una empresa familiar de Grecia que conozco ha desarrollado un marco sostenible en tres niveles que incluye: 1) vínculos con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) de la ONU para hacer frente al cambio climático y promover la transición hacia una economía baja en emisiones; 2) un especial enfoque en la responsabilidad corporativa para asegurar el apoyo social a su actividad y 3) la adopción de métricas ESG para medir su desempeño de manera sistemática e integrada.

Vangelis Apostolakis

Socio sénior adjunto,
Responsable de Advisory,
KPMG Private Enterprise,
KPMG en Grecia

”

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para ‘desbloquear’ el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Un propósito compartido como guía

De las empresas, ya sean grandes o pequeñas, de titularidad privada o pública, en economías maduras o en vías de desarrollo, se espera que contribuyan de algún modo al avance social y medioambiental. El viaje comienza con un claro propósito que está alienado con la visión compartida de crear el mundo que queremos para cada generación.

Este alto nivel de compromiso será la guía que conducirá las acciones de empresas, personas y organizaciones. Como motor de la innovación y el crecimiento, emprender acciones responsables ayudará a comunidades de todo el mundo a prosperar e impulsar un movimiento global que cree un futuro más equitativo y sostenible para todos.

Esperamos que las conclusiones y las experiencias de los líderes de empresas familiares que recoge este informe contribuyan a que su propio viaje sea más sencillo y exitoso.

Agradeceremos sus comentarios sobre el informe, así como sus experiencias y reflexiones. Nos interesa especialmente conocer sus puntos de vista sobre los principales factores de éxito que han contribuido a su avance y lo que espera a medida que siga avanzando en este camino.

Por tanto, si así lo desea, póngase en contacto con nosotros en familybusiness@kpmg.com o andrea@thestepproject.org para compartir sus ideas y experiencias.

Contact us



Andrea Calabrò
Director académico de STEP
Project Global Consortium,
Profesor de Empresas
familiares y Emprendimiento,
IPAG Business School
E: a.calabro@ipag.fr



Tom McGinness
Responsable global de
Empresa Familiar,
KPMG Private Enterprise,
KPMG International y socio
de KPMG en Reino Unido
E: tom.mcginness@kpmg.co.uk

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Acerca de STEP Project Global Consortium

STEP Project Global Consortium es una iniciativa global de investigación aplicada que investiga prácticas de familia y corporativas en el seno de empresas familiares, y genera soluciones que tienen aplicación inmediata. STEP Project Global Consortium tiene como objetivo ser un proyecto global líder en investigación sobre la empresa familiar. Las conclusiones de la investigación se elaboran específicamente para desarrollar nuevas conclusiones teóricas que identifiquen mejores prácticas novedosas y valiosas a los grupos de interés de la empresa y a la comunidad en su conjunto. Gracias a su orientación global, STEP Project Global Consortium ofrece oportunidades para que investigadores, propietarios de empresas familiares y consultores procedentes de los cinco continentes se interrelacionen.

Visite la web: thestepproject.org

Acerca de la red global de Empresa Familiar de KPMG Private Enterprise

Al igual que ocurre con las familias, lejos de detenerse, los negocios no dejan de evolucionar. Las empresas familiares presentan rasgos singulares y los asesores de KPMG Private Enterprise saben cuáles son las dinámicas de un negocio familiar próspero y trabajan contigo para ofrecerte un asesoramiento personalizado y la guía que necesitas para ayudarte a alcanzar el éxito. Para atender las necesidades singulares de las empresas familiares, KPMG Private Enterprise se coordina con las firmas de KPMG de todo el mundo dedicadas a ofrecer información y asesoramiento a empresas familiares. KPMG Private Enterprise es consciente de que la naturaleza de una empresa familiar es intrínsecamente diferente a la de las demás empresas, y que es necesario un enfoque donde se tome en consideración el componente familiar.

Visite la web: kpmg.com/privateenterprise

Acerca de KPMG Private Enterprise

La pasión es lo que impulsa a los emprendedores, y también lo que inspira a los asesores de KPMG Private Enterprise para ayudar a maximizar el éxito. Aunque conoces a KPMG, es posible que no conozcas a KPMG Private Enterprise. Los asesores de KPMG Private Enterprise en las firmas KPMG de todo el mundo se dedican a colaborar contigo y con tu negocio, independientemente del grado de crecimiento que hayas alcanzado y de si buscas lograr nuevos máximos, adoptar tecnología, planificar una salida o gestionar la transición de tu patrimonio o empresa a la siguiente generación. Al trabajar con KPMG Private Enterprise, trabajas con un asesor de confianza, un único punto de contacto que comparte tu mentalidad emprendedora. El acceso a los recursos globales y a la red de alianzas de KPMG te ayudará a impulsar su negocio y a cumplir tus objetivos. Tu éxito es el legado de KPMG Private Enterprise.

Visite la web: kpmg.com/privateenterprise

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Consejo editorial

STEP Project Global Consortium

Andrea Calabrò

Director académico de STEP Project Global Consortium, Profesor de Empresas familiares y Emprendimiento, IPAG Business School

Rodrigo Basco

Presidente del Consejo de STEP Project Global Consortium y Profesor y catedrático de Empresa Familiar de la cátedra Sheikh Saoud Bin Khalid bin Khalid Al-Qassimi, American University of Sharjah

Alfredo Valentino

Profesor asociado de Empresa Internacional ESCE París

Rosalía Santulli

Responsable de Investigación de STEP Project Global Consortium, Profesora adjunta Universidad de Génova, Investigadora asociada IPAG Business School

Red global de Empresa Familiar de KPMG Private Enterprise

Jonathan Lavender

Responsable global, KPMG Private Enterprise, KPMG International

Daniel Trimarchi

Director de Empresa Familiar, KPMG Private Enterprise, KPMG International y director, Family Enterprise Advisory, KPMG en Australia

Tom McGinness

Responsable global de Empresa Familiar, KPMG Private Enterprise, KPMG International y socio de KPMG en Reino Unido

Melany Eli

Directora gerente de Estrategia, Marketing y Comunicaciones, KPMG Private Enterprise KPMG International

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos



Contactos

.....

Miguel Ángel Faura

Socio responsable de Empresa Familiar de KPMG en España

E: mfaura@kpmg.es

Manel Blanco

Socio responsable de Empresa Familiar en Cataluña, Baleares y Andorra

E: mblanco@kpmg.es

Jerusalem Hernández

Socia de Sostenibilidad y Buen Gobierno de KPMG en España

E: jerusalemhernandez@kpmg.es

Cristina Cuadrado

Socia de Tax de KPMG Abogados

E: ccuadrado@kpmg.es

Maitane de la Peña

Gobierno Corporativo

E: mdelapena@kpmg.es

José Antonio Zarzalejos

Socio de Corporate Finance de KPMG en España

E: jzarzalejos@kpmg.es

Luis García Laynez

Socio de DA – Funding de KPMG en España

E: lglaynez@kpmg.es

Pedro León Francia

Socio Responsable del Board Leadership Center y director de Fundación KPMG en España

E: pleonyfrancia@kpmg.es

José Luis López Hermida

Director del área de Family Office & Private Client de KPMG Abogados

E: jllopezhermida@kpmg.es

Alejandro Agudo

Responsable de desarrollo de negocio de Empresa Familiar de KPMG en España

E: aagudo@kpmg.es

María Sáez

Responsable de Marketing y Comunicación de Empresa Familiar de KPMG en España

E: mariasaez@kpmg.es

Prólogo

Resumen ejecutivo

Por qué el camino hacia la sostenibilidad constituye una oportunidad única

Conectar el pasado, el presente y el futuro

Recorrer un camino largo y sinuoso

Recorriendo el camino

Ocho claves para 'desbloquear' el valor de la sostenibilidad en la empresa

Lecciones aprendidas en el camino

Por qué seguir el camino de la empresa familiar hacia la sostenibilidad

La vía rápida hacia la sostenibilidad

Agradecimientos y contactos

kpmg.com/privateenterprise

kpmg.com/familybusiness

www.spgcfb.org

kpmg.com/socialmedia

La visión y opiniones [de colaboradores externos] expresadas por los entrevistados en este documento no representan necesariamente la visión ni opiniones de KPMG International Limited ni la de ninguna de sus firmas.

© 2023 KPMG, S.A., sociedad anónima española y firma miembro de la organización global de KPMG de firmas miembro independientes afiliadas a KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados.

KPMG y el logotipo de KPMG son marcas registradas de KPMG International Limited, sociedad inglesa limitada por garantía.

La información aquí contenida es de carácter general y no va dirigida a facilitar los datos o circunstancias concretas de personas o entidades. Si bien procuramos que la información que ofrecemos sea exacta y actual, no podemos garantizar que siga siéndolo en el futuro o en el momento en que se tenga acceso a la misma. Por tal motivo, cualquier iniciativa que pueda tomarse utilizando tal información como referencia, debe ir precedida de una exhaustiva verificación de su realidad y exactitud, así como del pertinente asesoramiento profesional.

Nombre de la publicación: A road well-traveled — How family businesses are guiding the sustainability journey | Publication number: 138654-G | Publication date: April 2023