



Cátedra
de Empresa Familiar
VNIVERSITAT ID VALÈNCIA

CUADERNO DE TRABAJO - 9/ 2022

GOBERNANZA SOSTENIBLE DE LA EMPRESA FAMILIAR

Begoña Pastor Cerviño, Responsable de relaciones estratégicas y seguimiento regulatorio en Ángela Impact Economy

Patrocina:



Promueven:



Índice

INTRODUCCIÓN.....	3
1. LA HOJA DE RUTA EUROPEA DE SOSTENIBILIDAD	4
2. GOBERNANZA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR....	6
3. SOSTENIBILIDAD Y LEGADO.....	7
4. SOSTENIBILIDAD Y ESTRATEGIA	8
5. LA GESTIÓN DE DATOS	9
4. CONCLUSIÓN	10

INTRODUCCIÓN

Nos encontramos en un momento de cambio de modelo económico en el que la sostenibilidad está cobrando un protagonismo fundamental. Hoy en día, la sostenibilidad adquiere una dimensión plenamente económica, superando la visión más clásica de Responsabilidad Social Corporativa. Actualmente, la sostenibilidad se debe entender ligada al mantenimiento de la competitividad empresarial, y su integración en la empresa será esencial para responder a su vocación de perdurabilidad.

En este sentido, la gobernanza empresarial cumple un papel fundamental como instrumento para asegurar la adaptación de la empresa a este nuevo marco económico de sostenibilidad.

La gobernanza sostenible consiste en incorporar el conocimiento, la atención y la gestión de los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza (riesgos ESG por sus siglas en inglés) en los procesos y estructuras de gobierno corporativo

¿DE QUÉ HABLAMOS CUANDO HABLAMOS DE GOBERNANZA SOSTENIBLE?

La gobernanza sostenible consiste en incorporar el conocimiento, la atención y la gestión de los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza (riesgos ESG por sus siglas en inglés) en los procesos y estructuras de gobierno corporativo.

La gobernanza sostenible, tiene que estar arraigada a la estrategia de negocio y sus principales vertientes, ya que de lo contrario nos encontramos ante un propósito sin impacto.

A través de este cuaderno de trabajo analizaremos las principales claves de la gobernanza sostenible que permitirán a la empresa familiar navegar en su toma de decisiones, teniendo en cuenta las nuevas variables de sostenibilidad, sin perder competitividad, rentabilidad y fortaleciendo sus valores. Analizaremos el contexto económico y el protagonismo de la sostenibilidad en los próximos años, la vinculación entre la sostenibilidad y el legado de la empresa familiar, y cómo introducir la perspectiva sostenible en la estrategia y la toma de decisiones.

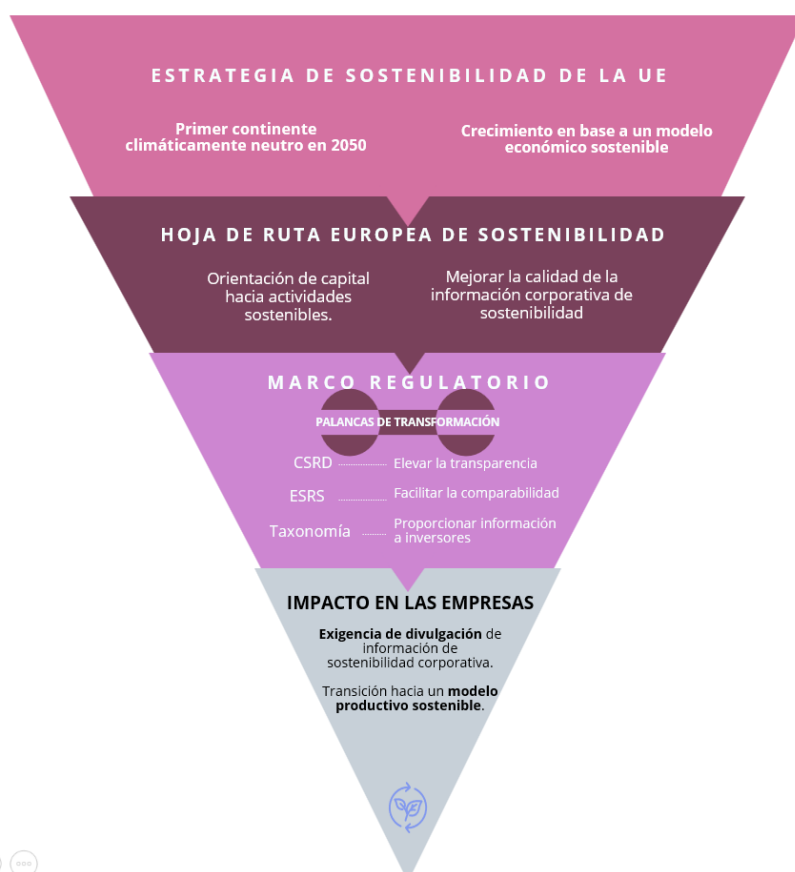
1. LA HOJA DE RUTA EUROPEA DE SOSTENIBILIDAD Y SU IMPACTO EN LA EMPRESA FAMILIAR

La estrategia de sostenibilidad de la Unión Europea busca posicionarla como líder mundial en esta materia. Para conseguirlo, se han planteado dos objetivos estratégicos: el primero, convertirse en el primer continente climáticamente neutro en 2050; el segundo, transformar el modelo de crecimiento económico de una manera más profunda.

Estos dos objetivos son sumamente ambiciosos, y para alcanzarlos se ha diseñado una hoja de ruta que irá activando distintas palancas en los próximos años. Esta estrategia requiere orientar el capital hacia los modelos de negocio sostenibles, cambiando de este modo el mercado y sus prioridades. Por tanto, la sostenibilidad

se convertirá en un factor clave de competitividad, pudiendo ser una ventaja competitiva, e incluso impulsando (o haciendo desaparecer) modelos de negocio.

Este cambio económico y de mercado tendrá en los próximos años un fuerte impacto en las empresas familiares, ya que el marco regulatorio en el que se apalanca se está activando progresivamente, encontrándose algunas de estas normas en vigor y otras en fase de propuesta muy avanzada. El tejido empresarial tendrá que prepararse para fuertes exigencias que les afectarán especialmente en dos ámbitos: sus procesos internos de gestión y producción, y su acceso a la financiación e inversión.





La sostenibilidad se convertirá en un factor clave de competitividad, pudiendo ser una ventaja competitiva, impulsando o haciendo desaparecer modelos de negocio.

A continuación, destacamos algunos de los principales retos a los que se enfrentarán las empresas como consecuencia de esta hoja de ruta de sostenibilidad europea:

RETO DEL CONOCIMIENTO

- Conocer las exigencias regulatorias con tiempo suficiente para facilitar los procesos de adaptación.
- Conocimiento técnico interno para la aplicación de las exigencias regulatorias.

RETO DEL MANAGEMENT O DE GESTIÓN INTERNA

- Gestionar la sostenibilidad como un elemento transversal a los distintos departamentos de la empresa.
- Retos de gobernanza y de participación de los stakeholders.

RETO DE LOS DATOS

- Apoyo en los datos para la toma de decisiones.
- Gestión de datos: emitir informes de sostenibilidad para distintos interlocutores con distintos requerimientos.

RETO DE LA FINANCIACIÓN

- Coste de adaptación del modelo de negocio a la transición a través de las transformaciones necesarias de su cadena de valor.
- Coste de los procesos de divulgación sobre todo vinculados a la elaboración de informes de sostenibilidad, diligencia debida y sus procesos de auditoría.
- Costes vinculados a la emisión de sellos y certificaciones necesarias.

2. GOBERNANZA PARA LA SOSTENIBILIDAD DE LA EMPRESA FAMILIAR

La sostenibilidad deber estar integrada en los procesos de toma de decisiones. En el caso de la empresa familiar, esto significa que se ha de incorporar esta perspectiva en los órganos de gobierno corporativo y de gobierno de la relación familia-empresa. A continuación, destacamos algunos de ellos:

- Una visión y valoración de los riesgos vinculados con la sostenibilidad con un enfoque más prospectivo y menos centrado en el histórico. Este enfoque puede incluir el análisis de escenarios futuros, a corto, medio y largo plazo de los riesgos ESG.
- La empresa y la familia deben valorar cómo la actividad de la empresa, y el comportamiento de la familia propietaria, afectan a la sociedad y el medio ambiente (dimensión externa) y a su vez, comprender cómo el entorno influye en la actividad de la empresa (dimensión interna o financiera)
- Aumento de la consideración de los grupos de interés en la toma de decisiones. La relación de las empresas con sus grupos de interés ha trascendido del monólogo al diálogo, constituyendo un elemento de la transparencia y de mayor participación en la estrategia de sostenibilidad de las empresas.
- Potenciar la coordinación con actores clave de la cadena de valor con relación a su sostenibilidad, implementando nuevas prácticas que permitan abordar los riesgos en ella y capturar oportunidades para crear valor sostenible.
- Utilización de la gobernanza colaborativa en el abordaje de los problemas complejos. En ocasiones la empresa familiar puede enfrentarse a retos complejos, como por ejemplo aquellos que a su vez tiene implicaciones medioambientales y sociales que se influyen mutuamente. El abordaje de este tipo de retos puede requerir de una combinación de conocimientos y visiones para su mejor resolución en los que la gobernanza colaborativa puede ser útil.
- Adoptar un liderazgo sostenible, es decir, que atienda de una manera equilibrada los ámbitos económico, social y ambiental.



3. SOSTENIBILIDAD Y LEGADO

CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE

La empresa familiar tiende a guiarse por los valores y la visión a largo plazo. El cuidado de los trabajadores y de las comunidades más próximas con las que interactúan forma parte de su ADN, adelantándose a exigencias regulatorias que han surgido con posterioridad.

Desde un enfoque sostenible de la empresa familiar, el legado deber perseguir la transmisión de un impacto positivo que aporta valor añadido dentro y fuera del entorno familiar, integrando la sostenibilidad como uno de los valores fundamentales a transmitir.

La integración de una visión adaptativa de algunos de los valores tradicionalmente asociados a la empresa familiar como la confianza, la estabilidad, el emprendimiento y la prudencia puede convertirlos en aliados para implementar los cambios que la sostenibilidad está produciendo en el mercado, ayudando a proteger un legado para las generaciones futuras.

A continuación, destacamos otros ámbitos en los que la sostenibilidad puede ayudar a proteger el legado:



- Un sistema de gobernanza que tiene en cuenta la sostenibilidad puede ayudar a las empresas a centrarse en la creación de valor sostenible a largo plazo en lugar de beneficios a corto plazo, protegiendo su patrimonio. El objetivo es alinear mejor los intereses de la familia, la empresa, sus accionistas, los gestores, las partes interesadas y la sociedad.
- La integración de la sostenibilidad como uno de los valores clave de la empresa aporta un sentido de propósito muy valorado por las nuevas generaciones, facilitando la reducción de la brecha generacional.
- También puede ayudar atraer y fidelizar talento, un elemento clave para el desempeño futuro de la empresa.
- El poder transformacional de la sostenibilidad facilita su capacidad de adaptación a los cambios en el entorno y la predispone a la innovación.
- El aumento del capital reputacional es otro de los beneficios importantes que la integración de la sostenibilidad puede aportar a la empresa y su perdurabilidad.

4. SOSTENIBILIDAD Y ESTRATEGIA

CUMPLIMIENTO VS VENTAJA COMPETITIVA

Muchas empresas están entendiendo la irrupción de la sostenibilidad como un aspecto de cumplimiento regulatorio o “compliance”. Este enfoque les dificulta entender el valor estratégico de la misma, y cómo en realidad la regulación lo que está haciendo es actuar como palanca para producir un cambio en el mercado.

Entender la dimensión del cambio que se está produciendo en el modelo económico permite identificar la sostenibilidad como una ventaja competitiva, y por tanto el valor crucial de incorporarla en la estrategia. El objetivo, es la creación de valor sostenible para la empresa, solo de este modo integrar la sostenibilidad será una inversión rentable.

Entender la dimensión del cambio que se está produciendo en el modelo económico permite identificar la sostenibilidad como una ventaja competitiva, y por tanto el valor crucial de incorporarla en la estrategia

A continuación, se identifican algunos de los procesos e instrumentos más relevantes para integrar la sostenibilidad en la estrategia de la empresa familiar:

- Entender cuál es el impacto de la empresa en la sociedad y el planeta, y como estos impactos influyen financieramente en la empresa.
Instrumento: *Análisis de materialidad o mapa estratégico de sostenibilidad. La evaluación de materialidad es el proceso de identificar y evaluar cómo el entorno impacta en la empresa (materialidad financiera) y cómo las actividades de esta afectan al ecosistema en el que opera (materialidad de impacto).*
- Incluir los riesgos medioambientales, sociales y de gobernanza en el análisis y plan de riesgos de la empresa.
Instrumento: *Análisis de riesgos ESG.*
- Identificar impactos adversos en la cadena de valor y modelo productivo de la empresa y las necesidades de transformación para su sostenibilidad.
Instrumento: *Diseño de un Plan de Transición.*
- Introducir la sostenibilidad corporativa en las políticas y prácticas de transparencia.
Instrumento: *Informe de sostenibilidad corporativa o memoria de sostenibilidad.*
- Captar financiación para la transición de la empresa.
Instrumento: *Plan de inversiones (CapEx).*

5. LA GESTIÓN DE DATOS PARA LA CREACIÓN DE VALOR SOSTENIBLE

En los próximos años las compañías se enfrentarán a la gestión un volumen de datos considerable vinculados con su sostenibilidad. Aspectos como la medición de su huella de carbono, hídrica, datos relacionados con la sostenibilidad de sus proveedores o su plan de transición les serán solicitados por parte de distintos interlocutores, ya sean reguladores, financiadores o clientes. Esto les obligará a tener esta información disponible, ordenada y comunicada para responder a dichos requerimientos.

No obstante, hay otra dimensión del uso de los datos que las compañías deberán tener en cuenta, la utilización de estos datos para mejorar su toma de decisiones. El uso interno de los datos relevantes para la toma de

decisiones es la base para un sistema de gobernanza eficiente y capaz de responder a los requerimientos externos que ya hemos nombrado.

La gestión de datos de su sostenibilidad ayudará a la empresa familiar a fortalecer su gobernanza y a dirigirla a la creación de valor interno y externo sostenible.

La toma de decisiones basada en datos o Data Driven Decision Making (DDDM por sus siglas en inglés) se define como el uso de hechos, métricas y datos para guiar las decisiones comerciales estratégicas que se alinean con sus metas, objetivos e iniciativas, en su aplicación a la sostenibilidad de la empresa familiar estas son las principales claves:

- Recopilación de datos relevantes basados en métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI).
- Identificación y análisis de patrones a partir de los datos.
- Uso de los conocimientos para desarrollar estrategias y actividades para mejorar las operaciones empresariales y lograr negocios.
- Utilización de cuadros de mando o dashboards que proporcionen un sistema de monitorización de los indicadores clave relacionados con la sostenibilidad el impacto social y medioambiental y los de riesgos a ellos asociados.

El uso interno de los datos relevantes para la toma de decisiones es la base para un sistema de gobernanza eficiente y capaz de responder a los requerimientos externos



6. CONCLUSIÓN

La empresa familiar se enfrenta, como el resto de las compañías, a un cambio de modelo económico en el que la sostenibilidad influirá en los procesos, operaciones, la toma de decisiones y la demanda.

Esta influencia, aunque tiene su catalizador en ciertos cambios regulatorios que estamos viendo en el plano internacional y europeo, es en realidad un cambio de mercado ante el que las empresas se enfrentan a un reto de adaptación importante.

La gobernanza es uno de los principales instrumentos para la integración de la sostenibilidad en la empresa familiar, asegurando el mantenimiento de su competitividad.

El enfoque de gobernanza sostenible, como hemos visto a través de este cuaderno de trabajo, se asienta en procesos vinculados con el legado, la estrategia, y la gestión de datos. Su objetivo es articular e impulsar el proceso de transformación empresarial en su adaptación a un nuevo mercado, minimizando los riesgos y maximizando las oportunidades.



**Cátedra
de Empresa Familiar**
UNIVERSITAT DE VALÈNCIA

@CEF_UV

www.cefuv.org