

# Un camino muy transitado

**Cómo las empresas familiares están guiando el camino hacia la sostenibilidad**

**Informe Global de Empresas Familiares 2023  
Resumen ejecutivo**

Abril 2023

# Tabla de contenidos

**01**

Prefacio

**02**

Resumen ejecutivo

**03**

Concentrarse en el destino deseado

**04**

Hacer que la sostenibilidad sea una rutina en los negocios

**05**

Aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva

**06**

Un objetivo común como guía



# Prefacio

En 1993, John Elkington acuñó el término "triple resultado". Describió este concepto como un cambio sistémico, que conduciría a la transformación del capitalismo. Alentó a las empresas a dejar de centrarse solo en las ganancias e insertar objetivos de mejora para el bienestar del planeta y la vida de las personas en sus respectivas estrategias comerciales. En ese momento, la noción de la "creación de valor compartido" era una forma nueva y radical para que las empresas pensarán sobre sus objetivos y su desempeño.

Esto también marcó el comienzo del declive del capitalismo de accionistas y el surgimiento del "capitalismo de stakeholders". La expectativa era que las empresas sirvieran a la sociedad en su conjunto, no solo a sus propietarios y accionistas.

Adelantemos 30 años.

El capitalismo de stakeholders se ha extendido con el surgimiento de la agenda de sostenibilidad. Es una preocupación importante en todos los sectores del mundo empresarial. Los principios del valor compartido están en el centro de esto, pero hay una gran diferencia que está ganando importancia rápidamente en el entorno actual: la necesidad de una acción urgente.

La pandemia ha hecho que la sostenibilidad sea aún más relevante. Ha aumentado la necesidad de que las empresas familiares protejan sus negocios examinando la eficiencia de sus prácticas operativas y construyendo relaciones más profundas y sólidas con las comunidades y trabajadores. En muchos sentidos, la sostenibilidad se está convirtiendo en la base de la licencia para operar.

Las organizaciones de todo tipo se enfrentan al desafío que presentan el papel que desempeñan y el impacto que tienen en el mundo que las rodea. Muchos gobiernos están presionando a las empresas para que actúen rápido, ofreciendo incentivos para estimular la acción que sea climáticamente inteligente y contribuya a la equidad social y la sostenibilidad económica a largo plazo. Los clientes también lo están exigiendo, y están listos para seguir (y ser leales a) las empresas que puedan demostrar el impacto positivo que su negocio tiene en las personas y el planeta.

Sin embargo, nadie puede resolver los mayores problemas ambientales y sociales del mundo por sí solo. Esto requiere de un pensamiento innovador, ideas audaces y experiencias únicas de empresas e industrias de todos los tipos y tamaños.

Afortunadamente, para muchas empresas familiares, el recorrido hacia la sostenibilidad ya es un camino muy transitado. Los fundamentos del valor compartido son territorios conocidos y están entrelazados en el modelo de negocio del capitalismo familiar. Si bien pueden estar siguiendo rutas variadas y alcanzando nuevos hitos en diferentes etapas de sus viajes, el progreso que ya han logrado debe servir como ejemplo e inspiración para organizaciones de todo tipo.

Es por eso que creemos que existe una oportunidad única para que las empresas familiares asuman un papel de liderazgo en guiar a otros actores del mundo corporativo en sus respectivos viajes de sostenibilidad.

**Para muchas empresas, sus acciones de sostenibilidad ya están empezando a tener un impacto en el negocio. Aquellos que tienen algún tipo de certificación, como B Corp o similar, con respecto a su progreso social y ambiental están obteniendo un acceso más fácil al capital y un mejor desempeño en el reclutamiento y retención de trabajadores.**

Prefacio

Resumen ejecutivo

Concentrarse en el destino deseado

Hacer que la sostenibilidad sea una rutina en los negocios

Aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva

Un objetivo común como guía



# Prefacio

Prefacio

Resumen ejecutivo

Concentrarse en el destino deseado

Hacer que la sostenibilidad sea una rutina en los negocios

Aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva

Un objetivo común como guía

## Siguiendo un camino probado

Para explorar las diversas rutas de sostenibilidad que están tomando las empresas familiares, KPMG y el Consorcio Global del Proyecto STEP realizaron entrevistas en persona y mantuvieron discusiones grupales con líderes de empresas familiares de todo el mundo. Sus historias son esclarecedoras y prácticas, respaldadas por un análisis detallado de los datos de desempeño de sostenibilidad de nuestra encuesta global anterior de 2.439 líderes de empresas familiares.

Sabemos que el camino hacia la sostenibilidad no siempre es una línea recta. A menudo hay giros y vueltas, pequeños desvíos e incluso algunos cambios. Este camino puede ser largo y sinuoso, pero creemos que las características y experiencias únicas de las empresas familiares ofrecen una guía práctica y valiosa para que otros líderes sigan sus propios recorridos hacia la sostenibilidad.



### Andrea Calabrò

Director Académico del Consorcio Global del Proyecto STEP e IPAG Entrepreneurship & Family Business Center - IPAG Business School



### Tom McGinness

Líder Global de Family Business y KPMG Private Enterprise Socio, KPMG en el Reino Unido



# Resumen ejecutivo

Existe una visión ampliamente adoptada de la sostenibilidad como un elemento para "satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades".

Este concepto ya está bien arraigado en las empresas familiares, muchas de las cuales operan con un sentido del deber para crear y preservar un mundo saludable, diverso y resistente para sus hijos y nietos. Para muchos, invertir en sostenibilidad y actuar de manera sostenible no es se trata solo de "hacer lo correcto", también se trata de ser un motor crucial para el crecimiento de sus empresas.

Las conversaciones sobre sostenibilidad ocupan un lugar destacado en la agenda global. Por ejemplo, muchas de las discusiones durante la reunión anual del Foro Económico Mundial en Davos, reflejaron un sentido de urgencia para acelerar el progreso de la sostenibilidad en diversas industrias y ubicaciones geográficas. Para muchas personas, esto es una respuesta a la creciente supervisión de los stakeholders y los requisitos

regulatorios. Para esto, se requiere de buenos datos, métricas confiables y soluciones digitales sólidas, lo que hace que la digitalización sea un facilitador importante de las estrategias de las empresas a medida que hacen la transición hacia un futuro más sostenible.

Las empresas que son capaces de anticipar y cumplir con estas crecientes expectativas ambientales y sociales también tienen más probabilidades de mejorar su reputación, atraer y retener talento de alto nivel y generar oportunidades de negocio. La sostenibilidad es ahora un imperativo empresarial, así como un compromiso con la responsabilidad. Las empresas que no se adaptan pueden tener dificultades para competir en un mundo nuevo y bajo en carbono.

Es por eso que las empresas familiares pueden tener una "ventaja" en el camino hacia la sostenibilidad. El compromiso de generar valor para todos sus stakeholders acompaña a varias generaciones y está profundamente arraigado en los valores de las familias e incorporado a sus modelos de negocio.

“

Creo que las empresas familiares que se comprometan con éxito con todos sus stakeholders en este viaje hacia la sostenibilidad no solo sobrevivirán, sino que prosperarán. Aquellos que no se comprometan quedarán atrás. ¡Para mí, la elección para las empresas puede ser precisamente así de binaria!

Cada uno está en distintas etapas y no hay una manera correcta o incorrecta de avanzar. Pero creo que las empresas familiares han vivido y prosperado sobre los principios básicos de sostenibilidad a lo largo de las generaciones. Hay muchos aprendizajes podemos extraer de su experiencia

**Tom McGinness**

Líder Global de Family Business  
y KPMG Private Enterprise  
Socio, KPMG en el Reino Unido

”

Prefacio

Resumen ejecutivo

Concentrarse en el destino deseado

Hacer que la sostenibilidad sea una rutina en los negocios

Aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva

Un objetivo común como guía



# Factores de éxito de la empresa familiar

De los 2.439 encuestados en el estudio de empresas familiares, el 43% reportó altos niveles de sostenibilidad y digitalización basados en ocho factores clave de éxito:

- 1 Gobernanza altamente estructurada
- 2 Participación activa de profesionales que no son miembros de la familia
- 3 Propiedad familiar dispersa
- 4 Aumento del número de mujeres en los directorios
- 5 La digitalización como facilitadora de la sostenibilidad
- 6 Liderazgo carismático o transformacional
- 7 Una sólida mentalidad emprendedora
- 8 Orientación prospectiva<sup>1</sup>

## Concéntrarse en el destino deseado

Algunas empresas, especialmente las más pequeñas, tienen preocupaciones sobre la viabilidad económica a corto plazo y los costos de la sostenibilidad. Sin embargo, muchos están dando sus primeros pasos, impulsados por las crecientes expectativas y el apoyo de sus stakeholders.

La aspiración de dejar un legado significativo y duradero siempre ha estado presente. Las empresas familiares reconocen que adoptar principios y prácticas de sostenibilidad es la única manera de crear el mundo que quieren dejar para las generaciones futuras.

En este entorno, los líderes de empresas familiares que participaron en nuestra encuesta suelen describir tres objetivos interconectados para mantener la sostenibilidad empresarial y contribuir a un mundo más sostenible:

1. Mantener la prosperidad económica y la sostenibilidad social, ambiental y reputacional a largo plazo de **sus negocios**, en beneficio de las generaciones actuales y futuras;
2. **Integrar en el negocio** diversas prácticas ambiental y socialmente responsables;
3. Asumir un papel de liderazgo en el apoyo a iniciativas que beneficien a las personas y al planeta, incluso si esas acciones no tienen nada que ver con **la empresa**. Esto se hace a través de esfuerzos filantrópicos como donaciones caritativas, subvenciones distribuidas por fundaciones familiares e inversiones filantrópicas en oficinas familiares.



La sostenibilidad es un recorrido que se hace paso a paso. Es importante tener una idea clara de la dirección general que la empresa y la familia quieren tomar. Las instituciones pueden desempeñar un papel fundamental para facilitar esta trayectoria, ya sea estableciendo estándares apropiados para la sociedad, asegurando que las regulaciones no sean demasiado complejas o permitiendo que las empresas actúen de manera independiente sin depender de una experiencia potencialmente onerosa externa al negocio.

**Alejandro Escribá-Esteve**  
Catedrático de Gestión  
Universidad de Valencia



Prefacio

Resumen ejecutivo

Concéntrarse en el destino deseado

Hacer que la sostenibilidad sea una rutina en los negocios

Aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva

Un objetivo común como guía

<sup>1</sup>KPMG, CONSORCIO GLOBAL DEL PROYECTO STEP. El poder regenerativo de las empresas familiares: emprendimiento transgeneracional. 2022.



## Hacer que la sostenibilidad sea una rutina en los negocios

Con estos tres objetivos en mente, hay muchas posibles rutas a considerar a lo largo del viaje hacia la sostenibilidad. Los líderes de empresas familiares que contribuyeron con sus ideas a este informe proporcionaron una serie de ejemplos de los caminos que han seguido para hacer que la sostenibilidad sea el eje central en lo que consideran "business as usual". Si bien sus enfoques pueden ser diferentes, todos compartieron una pasión y un sentido de urgencia para poner la sostenibilidad como el asunto principal de sus agendas y aprovechar las oportunidades para reforzar aún más su reputación y hacer que sus operaciones sean más eficientes.

Sin embargo, las oportunidades no vienen sin desafíos, y las principales preocupaciones de las empresas familiares a menudo están relacionadas con el aumento del costo de adaptar sus operaciones y los recursos necesarios para cumplir con los requisitos regulatorios y estratégicos que son cada vez mayores. A veces, las nuevas regulaciones requieren capacidades de datos más amplias, y los informes de sostenibilidad probablemente requerirán recursos adicionales de TI e infraestructura para medir, controlar y gestionar los impactos ambientales y sociales de los esfuerzos de las empresas.



Durante cinco generaciones, nuestra familia ha operado con un objetivo claro: enriquecer las vidas de nuestros clientes y nuestras comunidades. Este propósito ha sido impulsado por una fuerte cultura de valores compartidos. Juntos, nuestro propósito y valores han sido la base de nuestro modelo de negocio y una historia de 325 años de sostenibilidad. Estamos convencidos de que estos cimientos siguen siendo inquebrantables.

### Jonathan Neame

CEO de Shepherd Neame, la cervecería independiente más grande y antigua del Reino Unido



A pesar de los costos y recursos adicionales que pueden ser necesarios, muchas empresas familiares han enfatizado la importancia de cambiar el pensamiento hacia la sostenibilidad como un costo adicional del negocio para una inversión en el futuro. Como con cualquier inversión, enfatizaron que todo lo que se invierte en sostenibilidad debe generar impacto, producir resultados y tener sentido económico, para que los líderes empresariales puedan posicionarse y sostener sus acciones a largo plazo.

Aunque a menudo el viaje de sostenibilidad ha comenzado con planes específicos para cumplir con las regulaciones y reducir la huella de carbono de la empresa o minimizar la generación de residuos, ya se está produciendo un cambio importante hacia un enfoque más estratégico que integra los objetivos de sostenibilidad en la estrategia de negocio a largo plazo. Como enfatizó un líder de empresa familiar, no se trata solo de crear valor económico, ambiental o social, sino de crear valor familiar para las generaciones actuales y futuras.



### Gestión de la sostenibilidad en un entorno normativo

Hay muchas formas innovadoras de apoyar la sostenibilidad en las empresas familiares. Si bien generalmente están muy por delante, las regulaciones gubernamentales pueden ser una carga. Demasiada burocracia y papeleo no respalda eficazmente los objetivos de sostenibilidad de las empresas familiares. Creo que estas empresas necesitan hacerse escuchar, no solo hablando de sus objetivos, sino dando a conocer los pasos que están tomando para alcanzarlos.

### Dr. Daniel Mitrenga

Miembro del Directorio de DIE FAENBURGIENUNTERNEHMER & DIE JUNGEN UNTERNEHMER, que representa los intereses económicos y políticos de las empresas familiares y los jóvenes empresarios



Prefacio

Resumen ejecutivo

Concentrarse en el destino deseado

Hacer que la sostenibilidad sea una rutina en los negocios

Aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva

Un objetivo común como guía



# Puntos principales

El valor del enfoque en la sostenibilidad puede incluir:

**Beneficios de capital financiero**, debido a una mayor atracción y retención de clientes.

**El capital social se beneficia** al mantener una reputación por hacer del mundo un lugar mejor.

**El capital humano se beneficia** al atraer y retener a los mejores trabajadores.

**Reducción de costos** a través de prácticas responsables y el uso sostenible de los propios recursos.

**Acceso a fuentes limitadas de capital**, ya que es más atractivo para futuros socios comerciales, bancos e inversionistas.

**Mitigación de riesgos** a través del cuidado ambiental y social.

## Aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva

Algunos líderes de empresas familiares han enfatizado cómo la sostenibilidad ya está integrada en la cultura de sus organizaciones, por lo que es un factor clave para atraer y retener trabajadores de alto rendimiento. Estas son empresas que reconocen que las generaciones más jóvenes eligen trabajar en empresas que operan éticamente y cuidan bien de las personas y del planeta. Cada vez más, esto hace que el desempeño de sostenibilidad de las empresas sea muy importante para ganar la gran guerra por el talento.

Muchas empresas familiares también han reconocido el imperativo empresarial de demostrar el impacto tangible de sus prioridades de sostenibilidad, lo que a menudo marca la diferencia en sus propuestas exitosas para ganar empleos y atraer y retener clientes.



Hasta hace poco, muchas empresas familiares tenían un enfoque relativamente informal de la sostenibilidad, con un enfoque en hacer lo correcto para sus trabajadores, clientes y comunidades. Ahora, hay un mayor reconocimiento de que sus acciones de sostenibilidad son, de hecho, potencialmente diferenciadoras y pueden ayudar a crear ventajas competitivas medibles.

Debido a que muchas empresas familiares han operado como empresas responsables y sostenibles durante generaciones, tienden a ser relativamente discretas sobre sus esfuerzos e impactos. En el entorno actual, recomiendo encarecidamente a las empresas familiares que hablen más sobre lo que están haciendo y lo que han hecho durante años (y a veces por décadas). Su impacto genuino y sus ambiciones audaces se han logrado y deben ser reconocidas.

**Alan Barr**

Socio Líder de Private Enterprise, KPMG en Sudáfrica



Prefacio

Resumen ejecutivo

Concentrarse en el destino deseado

Hacer que la sostenibilidad sea una rutina en los negocios

Aprovechar la sostenibilidad como ventaja competitiva

Un objetivo común como guía



# Un objetivo común como guía

Se espera que todas las empresas grandes y pequeñas, privadas y públicas, en economías maduras y en desarrollo, contribuyan de alguna manera al progreso social y ambiental. El viaje comienza con un claro sentido de propósito alineado con una visión compartida de crear el mundo que queremos para todas las generaciones.

Este nivel inquebrantable de compromiso es el objetivo que guía las acciones de empresas, individuos y organizaciones responsables de todo tipo. Como catalizadores para la innovación y el crecimiento, la acción responsable ayudará a las comunidades de todo el mundo a levantarse e impulsar un movimiento global que cree un futuro más justo y sostenible para todos.

KPMG y el Consorcio Global del Proyecto STEP esperan que las perspectivas y experiencias prácticas de los líderes de empresas familiares representados en este informe puedan contribuir a su propio recorrido sin problemas y de manera exitosa.

Esperamos sus comentarios sobre el informe, sus experiencias y puntos de vista. Estamos muy interesados en escuchar su opinión sobre los factores clave de éxito que han contribuido a su progreso y lo que espera a medida que continúa este recorrido.

**[Haga clic aquí para acceder al informe completo.](#)**

## Póngase en contacto con nuestro equipo

### **Anderson Smith**

Socio Director de Private Enterprise,  
KPMG en Brasil  
[aloliveira@kpmg.com.br](mailto:aloliveira@kpmg.com.br)

### **Coehlo Jubran**

Socio Líder de Private Enterprise,  
KPMG en Brasil y Sudamérica  
[jcoelho@kpmg.com.br](mailto:jcoelho@kpmg.com.br)

### **Thais Balbi**

Socio Director de Estrategia y Finanzas,  
KPMG en Brasil  
[thaisbalbi@kpmg.com.br](mailto:thaisbalbi@kpmg.com.br)

### **Carolina de Oliveira**

Socio Director de Private Enterprise,  
KPMG en Brasil  
[carolinapoliveira@kpmg.com.br](mailto:carolinapoliveira@kpmg.com.br)

### **Raphael Experto**

Tax Partner en FCAM - Ferraz  
de Camargo e Matsunaga Advogados  
[rpribeiro@fcam.adv.br](mailto:rpribeiro@fcam.adv.br)

### **Walter Shimidu**

Socio Fiscal de Private Enterprise,  
KPMG en Brasil  
[vshimidu@kpmg.com.br](mailto:vshimidu@kpmg.com.br)

### **Eliete Martins**

Socio Líder de Gobierno Corporativo,  
KPMG en Brasil  
[esmartins@kpmg.com.br](mailto:esmartins@kpmg.com.br)

Prefacio

Resumen  
ejecutivo

Concéntrese  
en el destino  
deseado

Hacer que la  
sostenibilidad  
sea una rutina  
en los negocios

Aprovechar la  
sostenibilidad  
como ventaja  
competitiva

Un objetivo  
común  
como guía

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

[kpmg.com/familybusiness](https://kpmg.com/familybusiness)

[www.spgcfc.org](https://www.spgcfc.org)

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



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

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

© 2023 Copyright owned by one or more of the KPMG International entities. KPMG International entities provide no services to clients. All rights reserved. The KPMG name and logo are trademarks used under license by the independent member firms of the KPMG global organization.

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

Designed by Evalueserve.

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