26/11/2025

Sostenibilidad y gobierno corporativo de la empresa familiar: del cumplimiento obligado a la ventaja competitiva

Aunque muchas empresas familiares no estén aún obligadas por ley, el marco jurídico en España y en la Unión Europea condicionará su acceso a clientes, financiación y contratos, haciendo imprescindible anticiparse para no quedar fuera del mercado.



Si nos dejamos llevar por la actual deriva política internacional, podríamos caer en la tentación de pensar que la sostenibilidad ha dejado de ser un eje rector del gobierno corporativo en las empresas españolas. Nada más lejos de la realidad: nuestro ecosistema político, jurídico y empresarial es el europeo, y la Unión Europea se ha erigido en la punta de lanza global de la sostenibilidad y, en particular, de los principios rectores en materia de medio ambiente, sociedad y gobernanza (ESG), convirtiendo objetivos climáticos y ambientales en obligaciones jurídicas vinculantes, respaldadas por precios y señales de mercado, financiación pública y privada alineadas, palancas comerciales extraterritoriales y una infraestructura de datos y verificación que acorta la brecha entre promesa y desempeño.

No debemos olvidar que el Pacto Verde Europeo es la estrategia de crecimiento de la UE y su programa normativo para descarbonizar y contribuir a la transición energética de nuestra economía. El Pacto Verde, cuyo objetivo último es alcanzar la neutralidad climática en 2050, fija metas y reglas públicas (objetivos climáticos, precios al carbono, requisitos de producto, transparencia y diligencia) y las convierte en obligaciones legales, siendo los criterios ESG el ‘lenguaje’ y el sistema operativo con el que las compañías y los mercados implementan, prueban y demuestran el cumplimiento de esas obligaciones. En definitiva, el ESG en Europa no es un eslogan reputacional, sino un marco operativo de riesgos y oportunidades, que el ordenamiento ha ido positivando en obligaciones verificables.

Influencia del contexto político y económico

No obstante, estaríamos faltando a la verdad si mantuviésemos que el contexto geopolítico y geoeconómico extracomunitario no ha tenido influencia en la implantación de la estrategia europea de sostenibilidad. Factores externos como la política industrial masiva de Estados Unidos —en particular el Inflation ReductionAct (IRA) y el CHIPS & Science Act (CHIPS)—, la sobrecapacidad y subsidios de China en tecnologías limpias y manufacturas, la guerra de Rusia contra Ucrania y su impacto energético, y la fragmentación del comercio global con más proteccionismo, friend-shoring y controles a las exportaciones tecnológicas, tienen un

impacto directo en la competitividad europea, que es identificado y reflejado en los Informes Letta y Draghi, encargados por la Comisión y el Consejo Europeo. Ambos informes diagnosticaron que el exceso de carga regulatoria y la fragmentación entre Estados miembros estaban dañando seriamente la competitividad, para lo que recomendaron aliviar y simplificar obligaciones, secuenciar con realismo la implantación del Pacto Verde y dar certidumbre a las empresas, en especial a las pymes, sin renunciar a los objetivos climáticos.

Como respuesta, el Consejo y la Comisión lanzaron en 2025 la agenda de competitividad (CompetitivenessCompass), que es la hoja de ruta que orienta y coordina las actuaciones de la Comisión, el Consejo y los Estados miembros para traducir en objetivos medibles y en un calendario de reformas las recomendaciones de los informes Letta y Draghi sobre cómo reforzar la competitividad europea. La primera manifestación tangible de esta agenda, es el paquete de simplificación "Omnibus I", que incluye la Directiva (UE) 2025/794 del Consejo, de 14 de abril de 2025, conocida popularmente como la Directiva "Stop-the-Clock" cuyo objetivo es reprogramar, sin cambiar el contenido de fondo, los plazos de despliegue de dos piezas clave de la agenda ESG europea, como son la Directiva (UE) 2022/2464 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 14 de diciembre de 2022, por la que se modifica la Directiva 2013/34/UE en lo relativo a la presentación de información sobre sostenibilidad por parte de las empresas (CSRD) y la Directiva (UE) 2024/1760 del Parlamento Europeo y del Consejo, de 13 de junio de 2024, relativa a la diligencia debida de las empresas en materia de sostenibilidad (CS3D). Ambas normas son las piedras angulares de la estrategia europea para una transformación empresarial real hacia la sostenibilidad, haciendo exigible, comparable y verificable el desempeño.

La CSRD obliga a reportar con estándares comunes y verificación externa, con el objetivo último de estandarizar y equiparar el reporte de sostenibilidad al financiero, y la CS3D impone diligencia debida a lo largo de la cadena de actividades de las empresas para prevenir, mitigar y remediar impactos en medio ambiente y derechos humanos, alineando así decisiones y capital con estos objetivos. Juntas, reducen el greenwashing, refuerzan el gobierno corporativo asignando al órgano de administración funciones claras de supervisión, y orientan decisiones y financiación hacia modelos de negocio compatibles con los objetivos climáticos y sociales de la UE.

Pero la Directiva "Stop-the-Clock" no supone ninguna renuncia a los objetivos climáticos y ambientales europeos, simplemente pospone dos años las olas 2 y 3 de la CSRD y un año la transposición y la primera fase de aplicación de la CS3D, precisamente para dar tiempo a negociar y aprobar simplificaciones de fondo y para que las empresas adapten sus sistemas sin incurrir en costes innecesarios, alineando así el despliegue con la capacidad de cumplimiento, pero sin alterar en absoluto la arquitectura estratégica original. En un mundo que busca combinar competitividad, seguridad y sostenibilidad, el modelo europeo no es sólo un conjunto de reglas, sino una infraestructura coherente de garantías que convierte la transición en una realidad exigible, medible y exportable.

Efectos para la empresa familiar

Dicho esto, las normativa europea y española, actualmente aplicable a las sociedades españolas en materia de ESG, es extensa y compleja, afectando a múltiples ámbitos como pueden ser el marco horizontal de información y diligencia debida; finanzas sostenibles y alineación del capital; clima, energía y precio al carbono; producto, economía circular y cadenas de suministro específicas; consumidores, publicidad y anti-greenwashing; gobernanza, cumplimiento y canales de denuncia o contratación pública y ayudas del Estado.

También es cierto que el ámbito subjetivo de aplicación de esta normativa, en la mayoría de los casos, no afecta en este momento, de manera directa, a empresas familiares de tamaño pequeño o mediano, pero estas se verán sin duda impactadas por el "efecto cascada" derivado de clientes, financiadores y aseguradoras que trasladarán dichas exigencias a su cadena de valor.

Así, incluso no siendo obligado directo de esta normativa, es muy probable que la empresa familiar (i) reciba obligaciones contractuales ESG de clientes estratégicos (cláusulas de conducta, auditorías, trazabilidad, planes de mejora); (ii) afronte requerimientos de información para alimentar el reporte CSRD del cliente, con plazos y formatos estandarizados (ESRS); (iii) vea condicionada su financiación y su política de seguros a la existencia de políticas y controles de diligencia debida, y (iv) compita en licitaciones públicas y privadas con criterios ESG vinculantes como factores de adjudicación y permanencia. Por lo que la conclusión a la que debe llegar inexorablemente un "ordenado empresario" es que el marco ESG ha llegado para quedarse y que la inacción en sostenibilidad se traducirá en riesgo comercial tangible y, potencialmente, en responsabilidad civil o contractual, si se producen

daños o incumplimientos.

Partiendo de esta base, la “receta” a aplicar no es novedosa para aquellos administradores y directivos versados en las mejores prácticas de gobierno corporativo, pero no por manida deja de tener absoluta vigencia, ni debe dejar de ser comentada.

Actuación diligente de los administradores

El punto de partida sigue siendo el derecho societario español. Los administradores deben actuar con la diligencia de un ordenado empresario y de un representante leal, informándose adecuadamente, supervisando los sistemas de control y cumplimiento, y velando por el interés social con una perspectiva de sostenibilidad de la empresa en el tiempo.

Este estándar, junto con la regla del juicio empresarial, exige proceso y documentación: identificar riesgos ESG relevantes, decidir medidas razonables y dejar constancia. Lo que no está documentado “no existe” a efectos de supervisión y defensa, por ello es fundamental redactar adecuadamente las actas del consejo; realizar informes de seguimiento; fijar indicadores clave de desempeño (KPI) específicos y relevantes para la estrategia de la compañía que permitan medir cuánto avanza la organización hacia sus objetivos, e implantar registros de diligencia debida y trazabilidad. Cuando se materializan contingencias derivadas de faltas de cumplimiento previsibles —ambientales, laborales, de producto o de cadena—, la ausencia de controles y de decisiones informadas puede traducirse en responsabilidad del órgano de gobierno en el momento en que se producen sanciones, daños o pérdidas que un administrador diligente habría evitado.

La norma societaria no exige perseguir objetivos ambientales o sociales abstractos, pero sí impone tomar en consideración los riesgos y las oportunidades que razonablemente afectan a la sostenibilidad económica de la empresa, incluidas las derivadas de la transición regulatoria europea en materia de ESG. Para cumplir el deber de diligencia, los administradores deben informarse con solvencia sobre el mapa regulatorio aplicable a su sector y tamaño, aprobar políticas y procedimientos que cubran los cumplimientos materiales, y establecer indicadores y controles que permitan detectar y corregir desviaciones. Para cumplir el deber de lealtad, deben evitar conflictos de interés en decisiones con contenido ambiental o social —por ejemplo, evitar operaciones vinculadas que externalicen costes ambientales a favor de partes relacionadas—, documentar las razones de interés social y asegurar transparencia frente a la junta.

Claves para la empresa familiar

Para la empresa familiar la clave es la proporcionalidad operativa: establecer una política ESG y un mapa de riesgos material adecuados, evitando la sobrerregulación; adaptarse de forma gradual documentando las decisiones, y crear una arquitectura efectiva que resista la imposición de obligaciones de diligencia y auditoría.

Desde un punto estricto de gobierno corporativo y organización interna, medidas concretas a adoptar podrían ser las siguientes:

- En el plano de la estructura, crear una comisión de sostenibilidad o integrar la materia en una comisión de riesgos/compliance con competencias claras, y, en todo caso, designar un responsable interno (con dependencia directa del órgano de administración) y dotarlo de recursos.
- En cuanto a políticas y mapa de riesgos, definir políticas de derechos humanos y medioambientales, procedimiento de evaluación de terceros, respuesta a incidentes, y mapa de riesgos por sector y geografía, con revisión anual.
- Respecto del canal interno de información, cumplir la Ley 2/2023 con un sistema de denuncias accesible también a terceros de la cadena de valor, garantizando confidencialidad y no represalias, coordinando su gestión con la función de compliance.
- Por lo que se refiere a la integración con compliance penal y control interno, aunque los riesgos ESG exceden el perímetro penal, la arquitectura de controles (evaluación, formación, supervisión, reacción) es trasladable a la sostenibilidad, por lo que resulta eficiente incorporar dichos controles a los modelos del artículo 31 bis del Código Penal y al sistema de control interno financiero para coherencia y eficiencia.
- Por último, habría que revisar el mapa de seguros y la financiación a la luz de cláusulas y exclusiones ESG, anticipando requisitos de bancos y aseguradoras. Y, en concreto, revisar los seguros de D&O analizando detalladamente las exclusiones vinculadas a contaminación, actos dolosos, multas y greenwashing, valorando extensiones específicas para riesgos ESG,

coordinadas con pólizas medioambientales.

En definitiva, en materia de ESG, para un buen gestor la ventana de oportunidad consiste en transformar una obligación percibida como exógena en una ventaja competitiva que le permitirá el acceso o la conservación de clientes exigentes, acceder a mejores condiciones de financiación y ganar mayor resiliencia operativa. Para la empresa familiar, que combina visión de largo plazo y control próximo del negocio, la sostenibilidad es un terreno fértil para hacerlo bien y demostrarlo.

Fuente: https://www.garrigues.com/

LINK DE LA NOTICIA