

2022-2023

# Guía Empresa Familiar Sostenible

Liderazgo desde la sostenibilidad





# Índice



Introducción.  
Sobre esta guía.



¿Por qué  
la sostenibilidad en  
empresas familiares?



¿Por dónde  
comenzamos?  
Los 4 pasos para la  
integración



Ejemplos de  
estrategias de  
sostenibilidad



Conclusión



# 1 Introducción

La empresa familiar se caracteriza por tener una mirada a largo plazo. Este enfoque en gran medida está vinculada a una vocación de permanencia centrada en las siguientes generaciones familiares.

La sostenibilidad ha irrumpido como un elemento determinante para asegurar esta continuidad e incorpora una triple visión en el negocio, sumando a la económica la medioambiental y la social.

Las exigencias del regulador, marcadas por la hoja de ruta europea de sostenibilidad para convertirse en el primer continente climáticamente neutro y su influencia en el mercado, financiero a través de la estrategia de finanzas sostenibles, junto con los hábitos de los consumidores marcan las nuevas reglas de la sostenibilidad corporativa.

La frase en los últimos tiempos tan escuchada “las empresas del futuro serán sostenibles o no serán” muestra que no hay vuelta atrás en un cambio que se prevé disruptivo. Y serán aquellas empresas que lo integren, las que tengan mayores opciones de liderar en el futuro.



**55 %**

de empresas familiares consideran que hay potencial de generación de oportunidades de sostenibilidad



**35%**

tienen diseñada una estrategia de sostenibilidad



# Sobre esta guía

A través de esta Guía de empresas sostenibles, IVEFA quiere facilitar a la empresa familiar información útil para iniciar un camino de integración de la sostenibilidad o en su caso evolucionar en ella para aquellas empresas con un grado de integración más avanzado.

A lo largo del documento, la empresa podrá avanzar en el conocimiento y aplicabilidad de distintos pasos para integrar una sostenibilidad estratégica y competitiva.



## Estar al día en sostenibilidad

Comprender el origen y motivo de los movimientos del mercado y las presiones regulatorias ayudarán a tener una visión más amplia del impacto en la empresa, y de la relevancia para tu competitividad y rentabilidad.



## Autodiagnosticar la situación

Mediante un corto Check-list de 6 preguntas, se propone una reflexión sobre las cuestiones clave que determinarán los próximos pasos a seguir.



## Identifica el momento y la obligación asociada

Se considerará el tamaño de empresa y las consideraciones interas y externas a la hora de avanzar en el camino de la integración.



## Pasar a la acción

Sigue los pasos PRIORIZA, MIDE Y ANALIZA, INTEGRA e INFORMA, para avanzar en el desarrollo de una estrategia de sostenibilidad que permita convertir tu organización en una empresa sostenible.





# 2 ¿Por qué la sostenibilidad en la empresa familiar?

## AMENAZAS

- Avances regulatorios en materia de sostenibilidad corporativa
- Intensificación de las exigencias de mercado
- Retraso en la implementación de medidas de adaptación
- Bloqueos en los órganos de gestión
- Dificultad en ejercicios de transparencia

## OPORTUNIDADES

- Valorizar los intangibles de la empresa familiar: la reputación, la confianza o el propósito
- Compromiso de perdurabilidad y trascender de generación
- Cercanía con las comunidades y grupos de interés
- Diferenciación mediante el liderazgo desde una sostenibilidad intrínseca

Descubre las principales tendencias de negocio

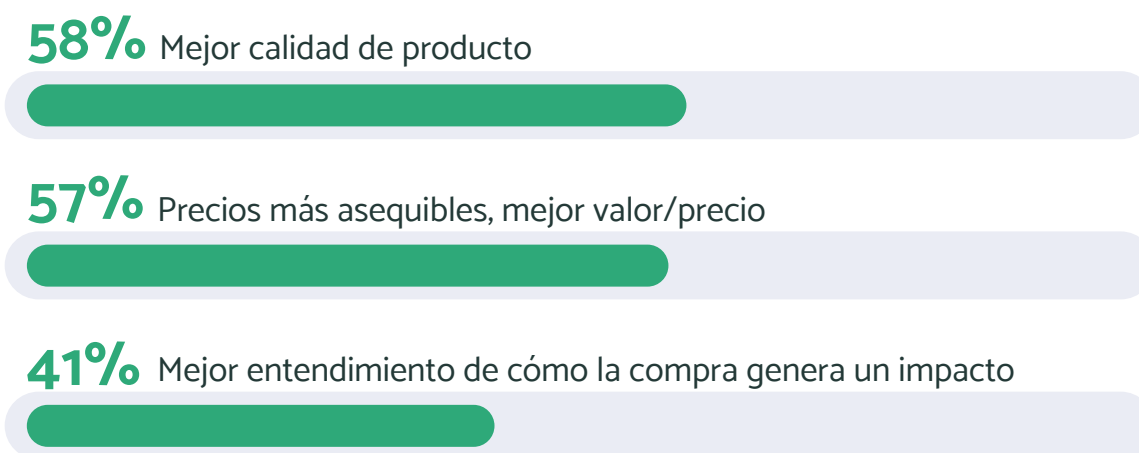




# Una cuestión de rentabilidad

## Efecto multiplicador

Una combinación de mejor calidad, mayor valor y más información ayuda a 4 de cada 5 consumidores a comprar productos más sostenibles.



+

+

Estos tres factores combinados ayudarían al

**83%**

de consumidores a comprar de forma más sostenible

Gráfico adaptado de IBM Institute for Business Value

La integración de la sostenibilidad en las compañías es capaz de incrementar su rentabilidad a través de dos vías:

## Reducción de costes

Aquellas prácticas sostenibles basadas en la economía circular son capaces de reducir la cantidad de materia prima que se emplea en la elaboración de productos. O, por ejemplo, la instalación de placas fotovoltaicas reducen la dependencia energética de compañías comercializadoras.

## Incremento de márgenes

El incremento de márgenes al emplear prácticas sostenibles puede deberse tanto a la reducción de costes como a la capacidad de vender productos de mayor calidad que los clientes estén dispuestos a pagar un mayor precio.

En un estudio realizado por IBM en 2022 detectó que el 51% de los encuestados indican que la sostenibilidad es más importante que un año antes.

# Presión regulatoria



«Actuamos ahora para convertir a la UE en el primer continente neutro desde el punto de vista del clima de aquí a 2050. La Ley del Clima es la expresión jurídica de nuestro compromiso político y nos marca irreversiblemente la senda hacia un futuro más sostenible. Es el elemento central del Pacto Verde Europeo. Ofrece previsibilidad y transparencia a la industria y los inversores europeos, orienta nuestra estrategia de crecimiento ecológico y garantiza que la transición será gradual y justa».

Ursula von der Leyen  
Presidente de la Comisión Europea

La Unión Europea está desarrollando una estrategia para convertirse en líder de sostenibilidad a nivel mundial. Para conseguirlo se ha planteado dos objetivos estratégicos. El primero, vinculado con el cambio climático, es convertirse en el primer continente climáticamente neutro en 2050. El segundo objetivo, tiene una dimensión económica más profunda y busca la transformación del modelo de crecimiento económico.

Para alcanzar estos objetivos la Unión Europea ha diseñado una hoja de ruta en la que de manera progresiva se van activando distintas palancas, principalmente a través del marco regulatorio. Cada uno de estos cambios impactará en las empresas, introduciendo nuevas exigencias, modificando sus procesos internos y su manera de producir.



## Las tres palancas de la UE para alcanzar sus objetivos:



### ACCESO A FINANCIACIÓN

Canalizando la inversión privada como complemento de la financiación pública, y orientando el capital hacia actividades económicas sostenibles.

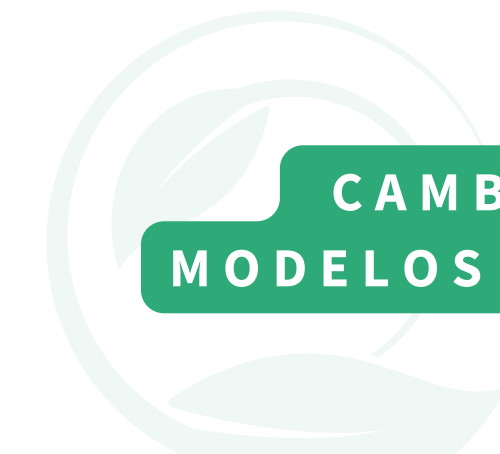
- El capital priorizará a las empresas más sostenibles.
- Se incorpora en la regulación y práctica bancaria el análisis y gestión de riesgos climáticos.
- Se fomentará el flujo de información y el largoplacismo.



### TRANSPARENCIA CORPORATIVA

Permitirá que inversores y consumidores puedan utilizar la información sobre sostenibilidad corporativa como criterio de elección, introduciendo un elemento de competencia entre empresas.

- Cada vez un mayor número de empresas deberán reportar.
- El reporting se exigirá por distintos interlocutores y de distintas formas (bancos, aseguradoras, clientes, AAPP, inversores...)
- Habrá mayores exigencias y garantías en la calidad y fiabilidad de la información.



### CAMBIO DE LOS MODELOS PRODUCTIVOS

En el medio-largo plazo el tejido empresarial vivirá un cambio mucho más profundo, que transformará los modelos productivos existentes en la transición hacia una economía descarbonizada.

- Supondrá la desaparición de determinados modelos de negocio, el surgimiento de nuevos y la transformación de otros.
- Las empresas se verán obligadas a trabajar planes de transición, revisando sus modelos productivos y de negocio.
- El ritmo de su impacto vendrá marcado por el abordaje de la empresa sobre estos retos.



# TENDENCIAS

VISIÓN A  
LARGO PLAZO  
y capacidades  
de adaptación

TRANSPARENCIA  
retrospectiva y  
prospectiva

DIGITALIZACIÓN Y  
CULTURA DEL DATO

COMPROMISO  
HACIA LOS GRUPOS  
DE INTERÉS

VINCULACIÓN  
FINANCIERA Y NO  
FINANCIERA

Las empresas más sostenibles obtendrán mayor y mejor acceso a la financiación al ser consideradas más resilientes, y prestar menor volatilidad, lo que les permite **reducir el riesgo** y obtener una **rentabilidad promedio superior** a la del mercado.





# Los retos de la empresa familiar en el marco regulatorio

## Reto del Conocimiento, interno o externo:

- Conocer técnicamente las exigencias regulatorias a tiempo para facilitar la adaptación e implementar su aplicación en la empresa.
- Capacidad de innovación.
- Divulgación de las acciones llevadas a cabo por la empresa.

## Reto del Management o gestión interna:

- La sostenibilidad como elemento transversal a distintos departamentos.
- Adaptación de procesos internos: sistema de información, contabilidad.
- Captación de talento vinculado a las necesidades de sostenibilidad.
- Retos de gobernanza y participación de los stakeholders.

## Reto de los Datos:

- Gestión datos: emitir informes para distintos interlocutores y con distintos requerimientos.
- Apoyo en los datos para la toma de decisiones.
- Seguimiento de las estrategias de mejora.

## Reto de la Financiación:

- Los costos de establecimiento y operación de los procedimientos de divulgación de informes de sostenibilidad y de debida diligencia.
- Costos de transición, incluidos los gastos y las inversiones para adaptaciones del modelo de negocio y las cadenas de valor propias.



# 3 ¿Por dónde comenzamos?

Actualmente, la sostenibilidad tiene dos grandes vertientes dentro del mundo empresarial:

- **Presión regulatoria** que obliga a las compañías a acometer ciertas acciones.
- **Driver de negocio**: la sostenibilidad permite a las compañías no solo ser más eficientes, sino además, poder encontrar nuevas líneas de negocio, incrementar ventas, etc.

Esta guía muestra qué acciones llevar a cabo en tu empresa tanto desde el punto de vista de obligación legal como para incrementar la integración de la sostenibilidad para mejorar la competitiva de tu organización.



Comienza por este Check-list de preguntas que permitirán hacer un autodiagnóstico que facilitará la aplicación de los siguientes pasos:



¿Tu empresa tiene asignados recursos o presupuesto a la sostenibilidad?



¿Dispone tu compañía de productos / servicios sostenibles?



¿Tienes en cuenta la sostenibilidad en los procesos de toma de decisiones?



¿Desarrolla políticas que mejoren el bienestar de los empleados?



¿Asignas anualmente o mensualmente objetivos ambientales?



¿Llevas a cabo divulgación de tu desempeño? A través de memorias, EINF, etc.



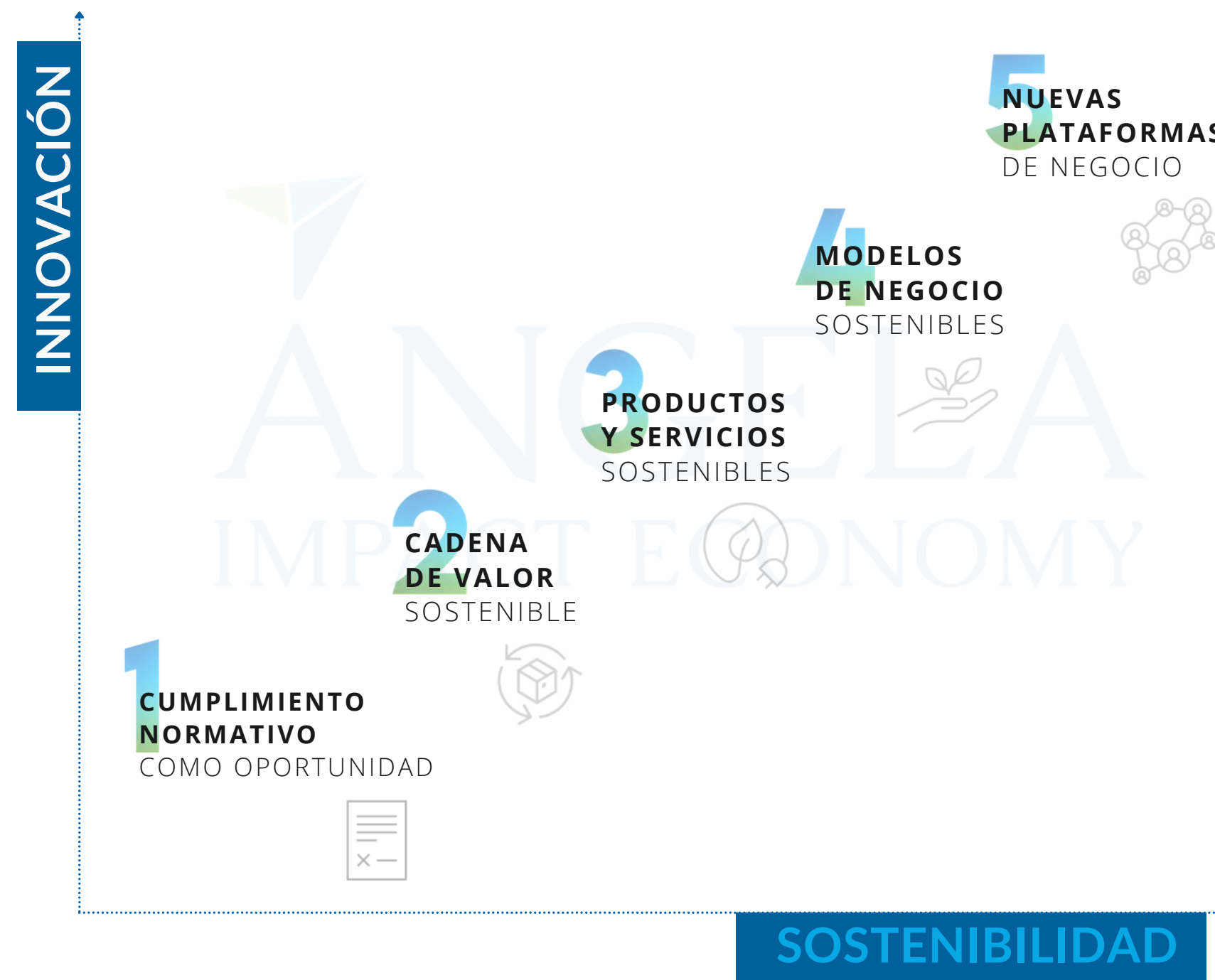
# Los 5 grados de la sostenibilidad

Se trata de una clasificación por etapas de cambio por las que pasan las empresas en su camino hacia la sostenibilidad.

El modelo teórico cuenta con 5 fases o grados, que oscilan entre el cumplimiento normativo hasta la creación de nuevas plataformas de negocio basadas en la gestión sostenible de los recursos, según las distintas prácticas, políticas y estrategias de negocio adoptadas por la empresa.

Cuanto más desarrollada la gestión sostenible en la empresa, más avanza la innovación y, por tanto, más alto es el grado de sostenibilidad.

¿Hacia qué grado se dirige tu empresa?





Identifica la obligación asociada al tamaño y actividad de tu empresa



+ 250 TRABAJADORES

con 40€M activos o 20M€ facturación



**EINF**

Bajo normativa NFRD



+ 500 TRABAJADORES

y de interés público



**EINF + Taxonomía**

Bajo normativa NFRD y Taxonomía



**A partir de 2024...**

EINF pasa a ser

**Informe de sostenibilidad**

Bajo normativa CSRD y Taxonomía

**Diligencia Debida de Sostenibilidad Corporativa**

Bajo normativa CSRD y Taxonomía

**Cálculo de huella de carbono**

Para empresas de ciertos sectores como construcción, transporte o gestión de residuos.



## ¡PASA A LA ACCIÓN!

Para dar respuesta a estos cambios y exigencias a la vez que incrementar el posicionamiento competitivo de la empresa, es necesario trazar un plan de sostenibilidad que variará en función de cada negocio.

La integración de la sostenibilidad es un proceso que debe estar alineado con las características, el momento y la evolución de la compañía.

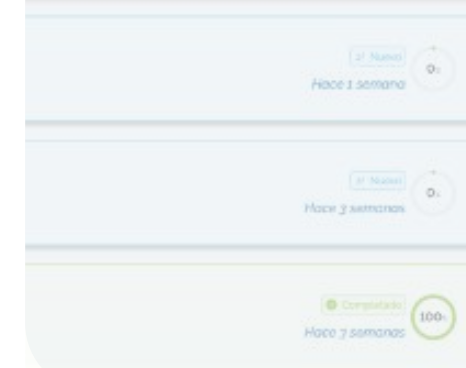
# 1 PRIORIZA



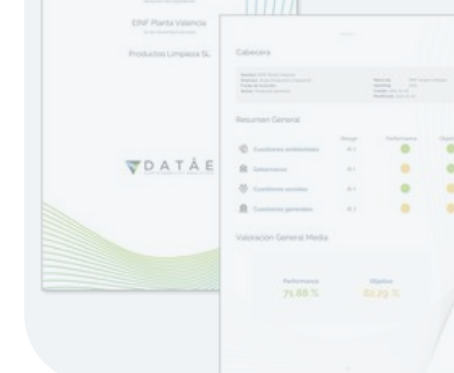
# 2 MIDE Y ANALIZA



# 3 INTEGRA



# 4 INFORMA





# 1 PRIORIZA

El primer paso es la identificación y priorización de las cuestiones más importantes que la empresa deberá considerar para abordar la integración de la sostenibilidad en el modelo de negocio.

Son cuestiones que la empresa deberá monitorizar y gestionar, por ser prioritarios para su estrategia de negocio y sus grupos de interés.

*Este ejercicio se ejecuta contando con la participación de las partes interesadas y el equipo directivo.*

## Actividades



Mapa de sostenibilidad estratégica



Priorización de cuestiones materiales

## Beneficios



Foco estratégico y eficiencia en el despliegue de recursos y acciones relativas a la sostenibilidad.

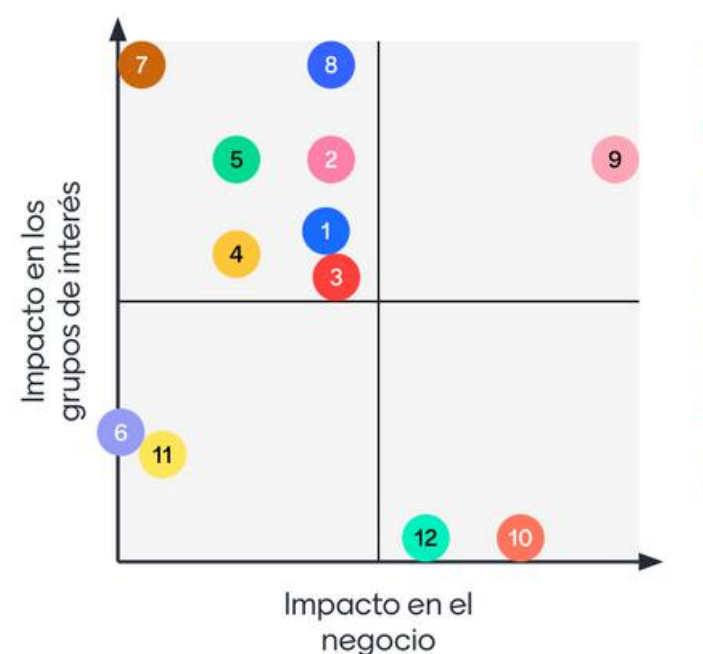


Mejora la comunicación con los grupos de interés y ayuda a conocer sus prioridades y preocupaciones.

## MAPA DE SOSTENIBILIDAD ESTRATÉGICA

O comúnmente llamado análisis de materialidad, es un proceso que permite identificar y priorizar los temas más relevantes (o materiales) para la empresa y para sus grupos de interés (clientes, proveedores, accionistas, trabajadores). Proporciona información muy útil para tener en cuenta los temas en los que la compañía debe centrar sus esfuerzos y para tomar decisiones estratégicas alineadas con las expectativas de sus grupos de interés.

El mapa de sostenibilidad estratégica se realiza en base a las cuestiones económicas, ambientales y sociales, y constituye el paso previo sobre el que desarrollar un informe de sostenibilidad.



*Es muy importante que, durante todo este proceso, esté muy involucrado el consejo de administración y comité directivo, estos pueden contar con ayuda de una empresa externa para realizar el mapa de sostenibilidad estratégica.*



### ¡PASA A LA ACCIÓN!

1. Define quiénes son los grupos de interés de la empresa: accionistas, inversores, empleados, clientes, proveedores, etc.
2. Elabora un benchmark: analizar y comparar qué cuestiones son relevantes para otras empresas del sector.
3. Realiza encuestas a los grupos de interés para conocer qué aspectos consideran más importantes.
4. Prioriza los temas en orden de importancia.



# 2 MIDE Y ANALIZA

<<Lo que no se mide,  
no se puede mejorar>>  
*Peter Drucker*



En todos los ámbitos de la empresa es necesario disponer de datos y análisis que nos permitan mejorar nuestro proceso de toma de decisiones. Todas las compañías miden su desempeño financiero y comercial, sin embargo, cada vez es de mayor importancia medir aspectos relacionados con el impacto ambiental y relativo al personal.

Disponer de un robusto sistema de medición de datos ESG, no solo nos permite mejorar las decisiones que se tomen en la empresa desde el punto de vista de desarrollo de producto, estrategia de ventas, etc. si no que, además, se erige como una vía para conseguir mejor financiación, poder ser proveedor de otras compañías, o, simplemente, cumplir con la norma.

## Actividades

## Beneficios



Identificación y selección de indicadores clave



Medición y análisis de KPIs



Cálculo huella de carbono



Acceso a nuevos clientes o inversores que exigen esa medición.



Control y seguimiento sobre indicadores de desempeño clave para la estrategia de la empresa.



Mejora de la reputación al ser más transparente y comprometida.

1  
PRIORIZA

2  
MIDE Y  
ANALIZA

3  
INTEGRA

4  
INFORMA

## Indicadores clave

Los indicadores que deben ser medidos por las compañías dependen de sus características internas, sector en el que operan y las cuestiones materiales identificadas.

Sin embargo, existen una serie de indicadores que son inherentes a todas las empresas. Entre ellos destacan las emisiones y características de la plantilla.

## Cálculo huella de carbono

Europa pretende la neutralidad en carbono en 2050, con lo que todas las compañías deben destinar esfuerzos a reducir sus emisiones.

Para ello, es necesario que midan su huella de carbono y desarrollen un plan de reducción de emisiones.

## Igualdad

Cada vez más normativa exige plantillas más igualitarias donde el número de mujeres sea similar al de hombres en todas las áreas de la empresa, desde el nivel más operativo a dirección. Y, además, se debe trabajar en la reducción de la brecha salarial entre hombres y mujeres.



## ¡PASA A LA ACCIÓN!

1. Alinea la acción de medición y análisis con la estrategia de la compañía:
  - a. ¿Qué objetivos perseguimos?
  - b. ¿Tenemos metas prioritarias?
  - c. ¿De qué herramientas y recursos disponemos?
2. Selecciona los indicadores clave según benchmark y mercado, y define metodología y herramientas de medición y análisis.
3. Designa departamento y persona responsable de su coordinación y ejecución.
4. Organiza a tus equipos y comienza el proceso de captación de datos y seguimiento.



# 3 INTEGRA

Identificadas y priorizadas las cuestiones de sostenibilidad materiales y estratégicas para el negocio, se lleva a cabo un proceso de integración de sostenibilidad en la organización.

El proceso se adapta a las características, estructuras y modelo de negocio, y se lleva a cabo mediante un proceso de trabajo mediante el cual se desarrollan acciones enfocadas a la gestión del producto como a la cultura empresarial.

*Para una integración efectiva, es imprescindible un **sistema de medición** robusto que nos permita conocer el **grado de desempeño**.*

## Actividades



Plan de acción ESG



Liderazgo responsable



Cuadros de Mando

## Beneficios



Reducción de costes



Incremento de ventas



Incremento de reputación de marca

## HOJA DE RUTA DE LA SOSTENIBILIDAD

La integración de la sostenibilidad en las organizaciones debe realizarse de manera que sea capaz de generar valor en función del producto / servicio que comercializan, la estrategia competitiva que siguen, el mercado en el que opera y la cultura organizacional. De manera que es necesario desarrollar estrategias ad hoc a la idiosincrasia de cada compañía para optimizar el proceso.

La hoja de ruta de la sostenibilidad persigue que la aplicación de prácticas sostenibles en la empresa generen valor tanto de manera interna (para la propia cadena de valor de la compañía) como de manera externa (a clientes, usuarios, proveedores, etc.).

### Internamente

Aquellas compañías que todavía se encuentran en las primeras fases de integración de la sostenibilidad (página 13), deben implantar prácticas sostenibles que mejoren sus procesos internos. Además, debe realizarse de manera que obtengan un retorno relativamente corto para generar compromiso entre la plantilla.

### Externamente

Una vez la compañía cuenta con una cadena de valor sostenible, es necesario ser capaces de coordinar diferentes departamentos para que el valor fluya a través de ellos y mejore la propuesta de valor de la compañía. Esto es, por ejemplo, el lanzamiento de productos eco-innovadores, impulsar la sostenibilidad aguas arriba, etc.



### ¡PASA A LA ACCIÓN!

1. Analizar la cadena de valor de la empresa e identificar qué prácticas sostenibles se llevan a cabo actualmente.
2. Estudiar las tendencias del sector en cuanto a la sostenibilidad.
3. Aplicar medidas que reduzcan el impacto ambiental e incrementen el bienestar del personal.
4. Coordinar a diferentes departamentos para que diseñen acciones enfocadas a mejorar la propuesta de valor de la compañía a través de la sostenibilidad.



# 4 INFORMA

El mercado, los mecanismos regulatorios, la práctica bancaria y las decisiones de inversión/financiación están incorporando el análisis y gestión de riesgos climáticos, y priorizando las empresas y actividades que se consideran sostenibles.

*Esto se traduce un impacto directo en la empresa mediante exigencias de transparencia corporativa.*

## Actividades



Reporting interno



Informe de riesgos ESG



Informes de sostenibilidad o Estado de Información No Financiera (EINF)

## Beneficios



Control y seguimiento del desempeño



Transparencia y buena gobernanza



Cumplimiento regulatorio

1  
PRIORIZA

2  
MIDE Y  
ANALIZA

3  
INTEGRA

4  
INFORMA

## Reporting interno

A través del reporte interno la empresa proporciona y comunica a las personas implicadas la información recopilada.

El reporte interno permite compilar información cuantitativa y cualitativa y conocer el estado de la empresa en cuestiones como la sostenibilidad. Esto facilita el control, seguimiento y la toma de decisiones de diversas cuestiones sostenibles.

## Informe de riesgos ESG

Tanto desde el ámbito regulatorio como desde el ámbito privado, ha ido ganando cada vez más peso los criterios ESG a la hora de invertir. Los inversores privados incluyen los riesgos ESG entre los factores de decisión, cobrando importancia la sostenibilidad de la actividad de la empresa.

Los criterios ESG hace referencia las cuestiones ambientales, sociales y de gobierno corporativo que son valoradas a la hora de invertir en una empresa.



## ¡PASA A LA ACCIÓN!

1. Define las necesidades de reporting de la empresa:
  - a. internas o externas
  - b. obligación regulatoria
  - c. nivel de reporting: cuestiones específicas o alcance extenso.
  - d. Formato del reporting y estándares aplicables
2. Identifica las áreas de empresa involucradas en el reporting
3. Designa departamento y persona responsable de su coordinación.
4. Mapea las herramientas disponibles para el proceso de reporting.
5. En función del tipo de informe, selecciona los indicadores adecuados y define las fuentes y metodología de captación de datos.
6. Organiza a tus equipos y comienza el proceso de captación de datos.

**Informe de sostenibilidad o Estado de Información No Financiera**

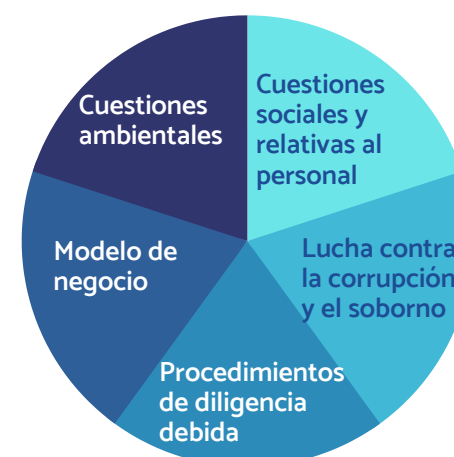


## Informe de sostenibilidad o Estado de Información No Financiera

El estado de información no financiera está regulado por la Ley 11/2018, que transpone la Directiva 2014/95/UE sobre divulgación de información no financiera y diversidad.

Se trata de un informe de gestión de la empresa o grupo de empresas en el que se aporta información sobre cuestiones ambientales, de personal y derechos humanos, diligencia debida y sostenibilidad, que la empresa debe publicar anualmente junto con sus cuentas.

Contenido  
del EINF



Para elaborarlo, las empresas deben proporcionar una serie de indicadores no financieros de la actividad que deben cumplir con los criterios de comparabilidad, materialidad, relevancia y fiabilidad.

Para ver qué  
empresas se  
encuentran  
obligadas,  
vuelve a la  
página 14



### Estado de Información No Financiera VS Memoria de Sostenibilidad

Conviene diferenciar los estados de información no financiera de las Memorias de sostenibilidad. Los primeros tienen una validez jurídica al ser regulados por una norma y tener la obligación de ser verificados y depositados en el registro mercantil para su publicidad.

En cambio, las memorias de sostenibilidad hacen referencia a un concepto más genérico que recoge cualquier tipo de informe en el que se describe el desempeño en el campo económico, financiero, social, ambiental y de dirección y gestión de una empresa, por tanto, su contenido no está regulado y la empresa es más libre al desarrollar su contenido, así como al decidir sobre su publicidad o uso y adaptarlo al mismo.

# Descubre cómo algunas empresas están desplegando estrategias de sostenibilidad

## FINANCIACIÓN MEDIANTE BONOS VERDES

A través de esta fórmula de financiación, empresas están logrando optimizar parte o toda la deuda de una empresa a través de mejores condiciones de amortización en plazo o tipo medio de interés, vinculando su uso al cumplimiento de objetivos en sostenibilidad.

## CADENAS DE SUMINISTRO SOSTENIBLES

Algunas empresas están demandando criterios de sostenibilidad a sus proveedores para protegerse de potenciales impactos y riesgos asegurando una de una gestión ética, ambiental y socialmente consciente de sus cadenas de suministro.



## SELLOS DE GARANTÍA

Demostrando su compromiso hacia sus grupos de interés, algunas empresas aspiran a certificar su gestión de sostenibilidad transversal mediante estándares o sellos de alto reconocimiento. Uno de ellos que está liderando a nivel internacional es el sello B Corp.



## PRINCIPIOS DE GOBIERNO CORPORATIVO

Son muchas las empresas que optan por articular su estrategia y plan de sostenibilidad en base a la G de las siglas ASG (Ambiental, Social, Gobernanza), estableciendo estándares de gestión responsable como Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE o la International Corporate Governance Network (ICGN).

# 4 Conclusiones

La empresa familiar cuenta con claras ventajas de adaptación a este nuevo paradigma económico, como su mirada a largo plazo o contar con un sólido propósito. Pero al igual que otras empresas tendrá que hacer cambios en su gestión y modelos productivos para responder a las nuevas demandas del mercado.

Al pasar a la acción mediante el proceso descrito en esta Guía, la empresa ya está dando el primer paso para avanzar en su transición hacia los modelos de negocio del futuro, que le permitirá ser más competitivos, obtener mejores condiciones de financiación y atraer y fidelizar su talento.

**Se destacan 3 claves  
para ser capaces de  
producir ese cambio  
en la empresa:**



## GOBERNANZA COHERENTE

El potencial de adaptación dependerá del compromiso directivo y de la consideración de aspectos de sostenibilidad como prioritarios en la toma de decisiones.

## VISIÓN A LARGO PLAZO

Guiarse por una visión que persiga generar valor a largo plazo para la empresa y sus grupos de interés. Esa búsqueda de impacto positivo se verá recompensada por el capital y el mercado.

## CULTURA DEL DATO

Ser capaz de ir construyendo una cultura que facilite la gestión de información relativa a la sostenibilidad para dar respuesta a la demanda del mercado de ahora en adelante.

2022-2023

# Guía Empresa Familiar Sostenible

Liderazgo desde la sostenibilidad

