

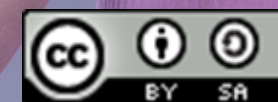


Módulos de formación sobre la transición ecológica

MÓDULO 4:

Equilibrar la sostenibilidad económica y social

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos



Co-funded by
the European Union



Contenido de este módulo

- 1 Introducción
- 2 Conceptos clave
- 3 Recursos y lecturas
- 4 Referencias



Resultados de aprendizaje de este módulo

- Diferenciar entre objetivos de sostenibilidad económica y social.
- Analizar las compensaciones entre los objetivos y su influencia en la toma de decisiones de las empresas familiares.
- Aplicar marcos estructurados para evaluar los diversos objetivos de la familia y determinar prácticas ecológicas acordes con esos objetivos.

Objetivo de este módulo

Este módulo de aprendizaje tiene como objetivo ayudar a los propietarios de empresas familiares y a los miembros de la próxima generación a comprender cómo los objetivos de sostenibilidad económica y social influyen conjuntamente en su toma de decisiones. Al distinguir entre objetivos financieros y no financieros, como el control familiar, la identidad, los vínculos y la continuidad intergeneracional, el módulo destaca por qué las empresas familiares pueden abordar los problemas de sostenibilidad de manera diferente a las empresas no familiares.

Este módulo también busca brindarte a ti y a tu familia un marco estructurado para reflexionar sobre tus prioridades, reconocer posibles conflictos entre tus objetivos y evaluar tus inversiones en sostenibilidad. Mediante la reflexión guiada y consejos prácticos, aprenderás a dialogar con tu familia sobre vuestros objetivos compartidos y divergentes, para así elaborar estrategias de sostenibilidad más informadas y equilibradas, alineadas con tus objetivos a largo plazo.

Introducción

Las empresas familiares suelen diferenciarse de las no familiares en la toma de decisiones empresariales. Las empresas no familiares tienden a centrarse en lograr su sostenibilidad económica mediante la maximización de beneficios.

Aunque la sostenibilidad económica también es importante para las empresas familiares, estas enfatizan los objetivos no financieros de la familia controladora, como el control sobre los activos de la empresa, una identidad y reputación familiar positivas y la continuidad intergeneracional del negocio familiar (Berrone et al., 2012).

Por ello, la familia controladora tiende a involucrarse en la sostenibilidad social para construir relaciones positivas con las partes interesadas, quienes a su vez les ayudarán a alcanzar esos objetivos no financieros.



Sin embargo, estos objetivos pueden generar tensiones y llevar a la familia controladora a adoptar diferentes grados de sostenibilidad económica frente a sostenibilidad social.



Es posible que tu familia decida no participar en estrategias como la innovación y el espíritu emprendedor, que podrían mejorar el desempeño financiero de la empresa, pero que implican el riesgo de reducir el patrimonio de los propietarios.



Sin embargo, también puedes evitar estrategias como la divulgación transparente y la diversidad en la gobernanza, que fomentan la sostenibilidad social de la empresa, pero que pueden debilitar el control y el poder de la familia (Vazquez, 2018).

Por lo tanto, es importante que tu familia evalúe cómo pondera sus objetivos financieros y no financieros al decidir invertir en prácticas de sostenibilidad.

En este módulo, aprenderás cuáles son los objetivos familiares más comunes, cómo pueden generar tensiones y cómo la forma en que tu familia los evalúa determina las prácticas de sostenibilidad de la empresa.

Responsabilidad económica y social



Objetivos financieros para la sostenibilidad económica. Como propietarios de un negocio, una familia controladora tiene como objetivo financiero garantizar que la empresa no solo sobreviva, sino que también incremente el patrimonio familiar y empresarial.

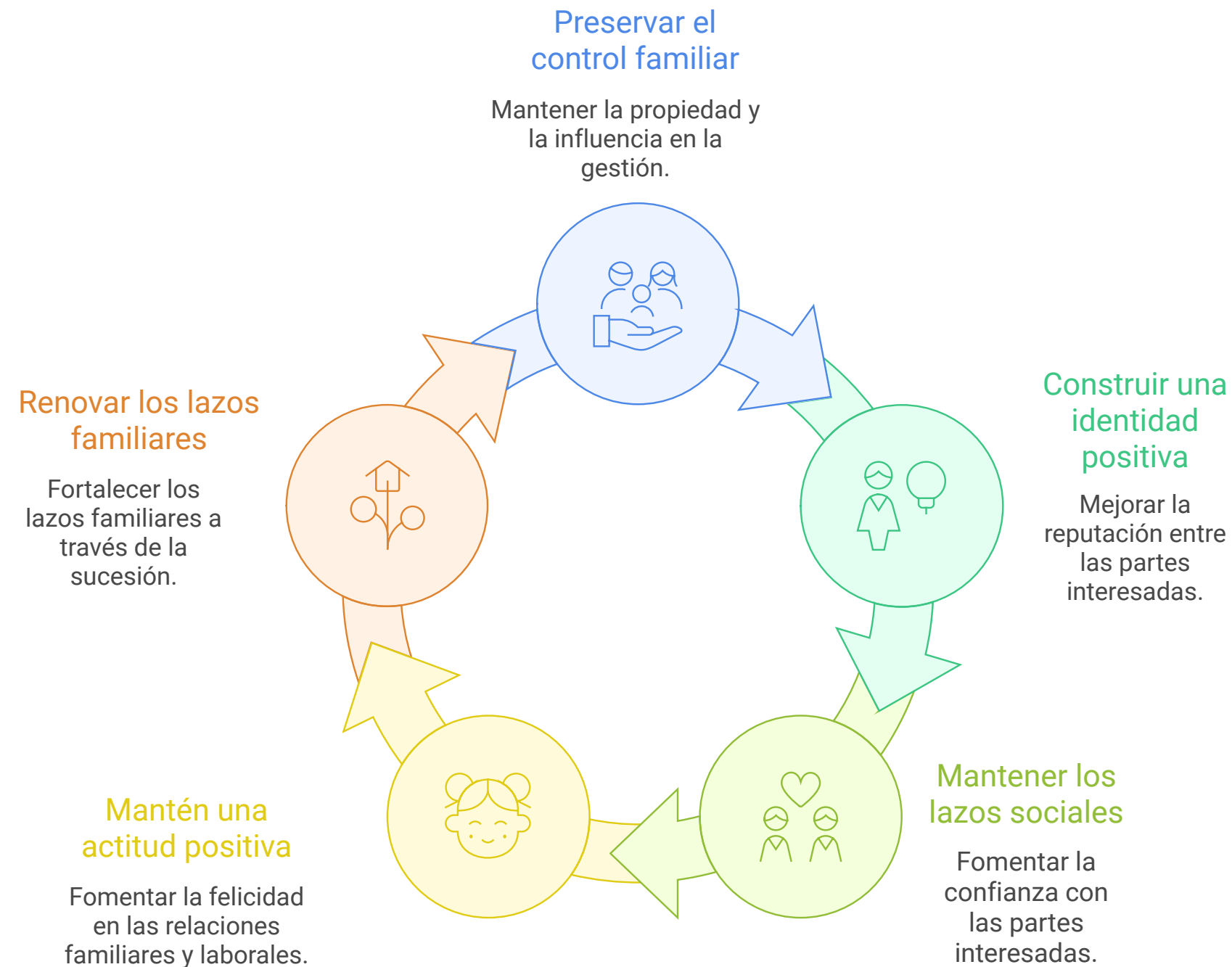
Si bien este objetivo financiero es similar al de los propietarios de empresas no familiares, los objetivos financieros de tu familia no se limitan a aumentar la riqueza durante un corto período de tiempo.

En cambio, tus objetivos pueden ser *a largo plazo*, buscando la sostenibilidad económica, es decir, que el patrimonio familiar crezca y se acumule a lo largo de generaciones.

Objetivos no financieros y sostenibilidad social. La singularidad de las empresas familiares reside en el énfasis que la familia controladora pone en sus objetivos no financieros.

El concepto de *riqueza socioemocional* (RSE) engloba objetivos no financieros que satisfacen las necesidades afectivas de la familia (Gomez-Mejia et al., 2007).

Riqueza socioemocional



Riqueza socioemocional (RSE)

Los objetivos más comunes de SEW (Berrone et al., 2012) incluyen la atención de la familia a

1. preservar el control y la influencia de la familia en la empresa, como la propiedad y la gestión.
2. construir una identidad y un nombre positivos percibidos tanto por la familia como por las partes interesadas ajenas a la familia.
3. mantener los lazos sociales con las partes interesadas que confían en la familia,
4. mantener emociones positivas en relación con la familia y el negocio, y
5. renovar los lazos familiares en el negocio a través de la sucesión intrafamiliar

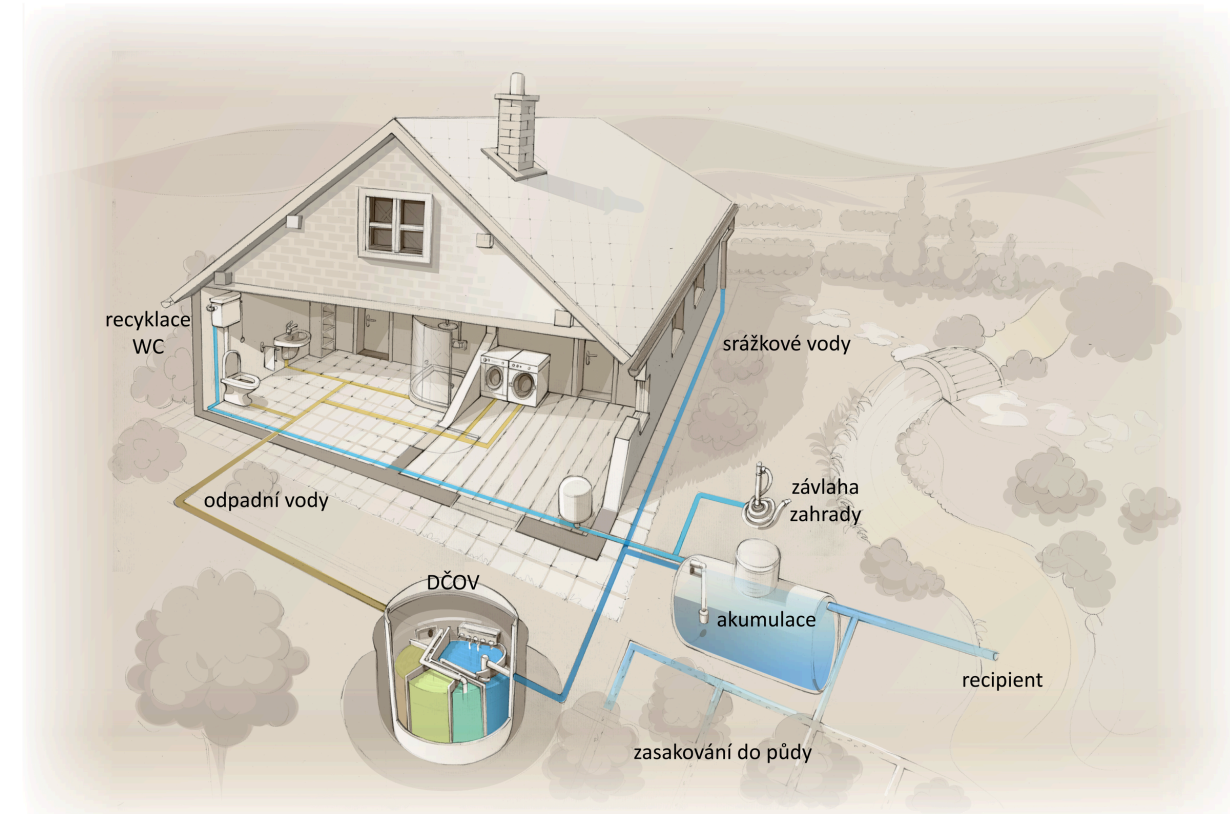
Estos objetivos no financieros centran a la familia controladora en la creación de valores sociales que puedan conservar y transmitir a lo largo de las generaciones (Vazquez, 2018).

Compromiso entre sostenibilidad económica y social

Cuando las empresas familiares tienen en cuenta los objetivos financieros y no financieros al tomar decisiones sobre sostenibilidad, a veces se produce **una disyuntiva** entre estos objetivos y la forma de abordar la sostenibilidad económica frente a la social.

En concreto, si a tu familia le preocupa principalmente la **sostenibilidad económica** en términos de maximizar el crecimiento del patrimonio y los activos familiares, es posible que consideres la sostenibilidad social como inversiones costosas que no necesariamente generan beneficios a largo plazo (Miller y Le Breton-Miller, 2021).

Por ejemplo, los casos de S & A Sofokleous Bakery (Chipre), Oreditura Paola di Grazzini Fausto (Italia) y Satturn Holešov (República Checa) han mostrado preocupación por los elevados costes de inversión inicial en infraestructuras sostenibles, como el cambio a vehículos de reparto eléctricos o la construcción de una planta fotovoltaica, así como por las altas tasas anuales para mantener certificaciones medioambientales, especialmente cuando no están seguros de que estas prácticas generen los impactos a largo plazo que esperan, como una mayor eficiencia energética y mejores relaciones con los clientes.



¿Cómo evaluar tus objetivos de forma eficaz para tomar decisiones sostenibles?

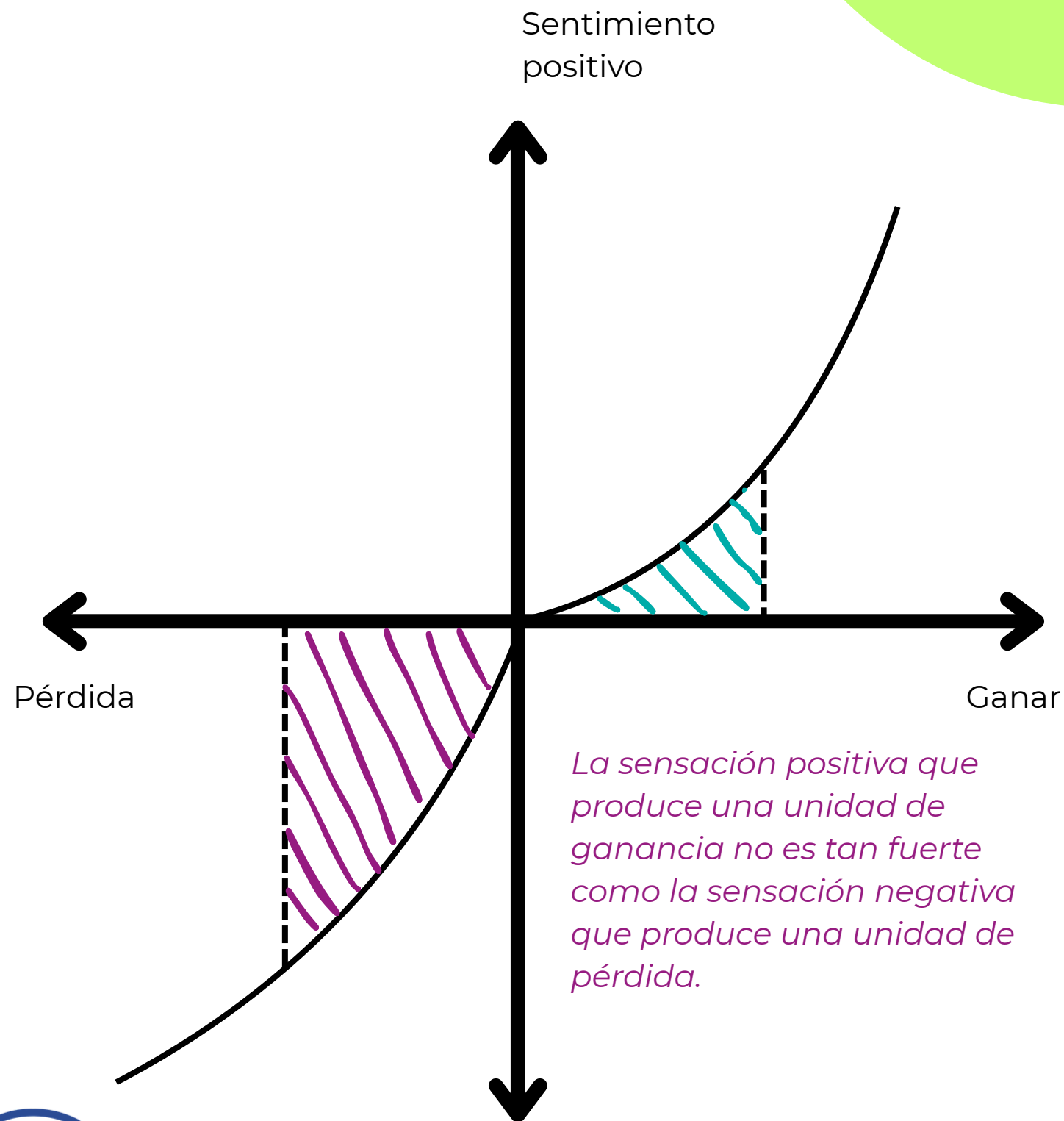
Cuando tu familia tiene dificultades para decidir qué enfoque de sostenibilidad priorizar, es importante, en primer lugar, mantener una **comunicación abierta** sobre el objetivo de cada miembro.

Esto es particularmente importante porque los distintos miembros pueden dar diferente importancia a los objetivos financieros y no financieros, y es posible que quieras descubrir qué **tienen en común** para utilizar mejor los recursos familiares y lograr así un impacto sostenible.

Por ejemplo, varios casos han puesto de relieve a *miembros individuales, en particular de la próxima generación*, y sus objetivos y su pasión por la protección del medio ambiente como los principales impulsores para que sus familias empiecen a considerar la inversión en prácticas sostenibles, como el impulso de S & A Sofokleous Bakery (Chipre) para utilizar envases más ecológicos para sus productos y la adopción por parte de Grupo El Castillo (España) de mejores programas de reciclaje para reducir los residuos de oficina generados por los empleados y los residuos de productos generados por los clientes.

De manera similar, en Mårskog & Lindkvist (Suecia), el miembro de la próxima generación tiene una gran conciencia sobre la sostenibilidad ambiental y negocia con el líder de la generación actual para considerar la posibilidad de tomar iniciativas sostenibles, como el cambio de combustibles fósiles a biogás.





La sensación positiva que produce una unidad de ganancia no es tan fuerte como la sensación negativa que produce una unidad de pérdida.

Al analizar los objetivos comunes entre los miembros de tu familia, es posible que quieras observar cómo evaluáis de manera diferente las pérdidas financieras y no financieras.

En particular, los seres humanos tienden a percibir la pérdida como más grave; por ejemplo, una pérdida financiera de un dólar puede generar sentimientos más intensos que una ganancia financiera de un dólar, incluso si la cantidad es la misma (Wiseman y Gómez-Mejía, 1998).

En las empresas familiares, la evaluación también debe tener en cuenta la ganancia y la pérdida de riqueza socioemocional, como el control, el sentimiento de pertenencia y la reputación familiar.

En particular, algunos miembros de tu familia pueden pensar que la pérdida de dicha riqueza socioemocional tiene implicaciones más graves que la pérdida financiera (Gómez-Mejía et al., 2007), especialmente cuando se trata de pérdidas financieras a corto plazo.

En este caso, es posible que los miembros de tu familia estén dispuestos a asumir los costes iniciales o las cuotas anuales para evitar la pérdida a largo plazo de valores sociales.



Por ejemplo, Orditura Paola di Grazzini Fausto (Italia) justifica sus tarifas anuales para la certificación ambiental argumentando que así evita perder clientes y socios de la cadena de suministro que requieren dicha certificación.

Los otros casos optan por realizar la inversión inicial en prácticas sostenibles, como por ejemplo:

Plojhar (República Checa) está sustituyendo los combustibles fósiles por gas natural comprimido para sus vehículos de transporte.

Konstanta MF (Ucrania) y Satturn Holešov (República Checa) están instalando paneles solares en sus instalaciones para evitar la incertidumbre futura, como la volatilidad de los precios y el suministro de combustibles fósiles y electricidad procedente de la infraestructura nacional existente.

Aquí hay algunas preguntas para ayudar a tu familia a comprender los objetivos de cada uno (de 1 = no muy importante a 7 = muy importante), en particular los objetivos no financieros (Berrone et al., 2012).

Control e influencia

La mayoría de las acciones son propiedad de miembros de la familia.

Los miembros de la familia ejercen control sobre las decisiones estratégicas de la empresa.

La mayoría de los puestos ejecutivos están ocupados por miembros de la familia.

Los gerentes y directores que no pertenecen a la familia son nombrados por los miembros de la familia.

El consejo de administración está compuesto principalmente por miembros de la familia.

La preservación del control y la independencia familiar son objetivos importantes.

¿Cómo evaluarías los siguientes objetivos?
(1 = no muy importante y 7 = muy importante)

Los miembros de la familia tienen un fuerte sentido de pertenencia al negocio familiar.

Los miembros de la familia sienten que el éxito del negocio familiar es su propio éxito.

El negocio familiar tiene un gran significado personal para los miembros de la familia.

Ser miembro de la empresa familiar ayuda a definir quiénes somos.

Los miembros de la familia se enorgullecen de contar a los demás que formamos parte del negocio familiar.

Los clientes suelen asociar el apellido familiar con los productos/servicios de la empresa familiar.



Identidad



¿Cómo evaluarías los siguientes objetivos?
(1 = no muy importante y 7 = muy importante)

Vínculos sociales

Mi empresa familiar participa activamente en la promoción de actividades comunitarias.

Los empleados que no son familiares son tratados como parte de la familia.

Las relaciones contractuales se basan principalmente en la confianza y las normas de reciprocidad.

Es importante construir relaciones sólidas con otros, por ejemplo, empresas, asociaciones y el gobierno.

Los contratos con los proveedores se basan en relaciones duraderas a largo plazo.



Emociones



¿Cómo evaluarías los siguientes objetivos?
(1 = no muy importante y 7 = muy importante)

Las emociones suelen afectar el proceso de toma de decisiones en las empresas familiares.

Proteger el bienestar de los miembros de la familia es fundamental, además de sus contribuciones personales al negocio.

Los lazos emocionales entre los miembros de la familia son muy fuertes.

Las consideraciones afectivas suelen ser tan importantes como las económicas.

Los fuertes lazos emocionales entre los miembros de la familia nos ayudan a mantener una autoimagen positiva.

Los miembros de la familia sienten afecto mutuo.

¿Cómo evaluarías los siguientes objetivos?
(1 = no muy importante y 7 = muy importante)

Continuar con el legado y la tradición familiar es un objetivo importante.

Los propietarios familiares son menos propensos a evaluar su inversión a corto plazo.

Es poco probable que los miembros de la familia consideren vender el negocio familiar.

La transferencia exitosa del negocio a la siguiente generación es un objetivo importante.

Sucesión intrafamiliar



En conclusión

Estas conversaciones son importantes para determinar cómo tu familia asignará los recursos para abordar las estrategias de sostenibilidad.

Dado que cada familia tiene prioridades diferentes respecto a estos objetivos, no existe **un enfoque universal** que sea compartido por todas. Algunas pueden optar por enfoques basados en las relaciones, centrándose en las partes interesadas más cercanas en las comunidades locales, mientras que otras pueden ampliar sus prácticas de sostenibilidad para abarcar a todas las partes interesadas afectadas por sus operaciones en diferentes países (Hsueh et al., 2023).

Recursos

- **Visualización** de tus objetivos mediante la herramienta Family Business Investigator, proporcionada por la Universidad de St. Gallen: [Family Business Navigator](#).
- **Cuestionario** para evaluar tus **objetivos no financieros**: Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family companies: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>



Referencias

- Berrone, P., Cruz, C., & Gomez-Mejia, L. R. (2012). Socioemotional wealth in family firms: Theoretical dimensions, assessment approaches, and agenda for future research. *Family Business Review*, 25(3), 258–279. <https://doi.org/10.1177/0894486511435355>
- Gomez-Mejia, L. R., Haynes, K. T., Núñez-Nickel, M., Jacobson, K. J. L., & Moyano-Fuentes, J. (2007). Socioemotional wealth and business risks in family-controlled firms: Evidence from spanish olive oil mills. *Administrative Science Quarterly*, 52(1), 106–137. <https://doi.org/10.2307/20109904>
- Hsueh, J. W.-J., De Massis, A., & Gomez-Mejia, L. (2023). Examining heterogeneous configurations of socioemotional wealth in family firms through the formalization of corporate social responsibility strategy. *Family Business Review*, 36(2), 172–198. <https://doi.org/10.1177/08944865221146350>
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2021). Family firms: A breed of extremes? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(4), 663–681. <https://doi.org/10.1177/1042258720964186>
- Vazquez, P. (2018). Family business ethics: At the crossroads of business ethics and family business. *Journal of Business Ethics*, 150(3), 691–709. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3171-1>
- Wiseman, R. M., & Gomez-Mejia, L. R. (1998). A behavioral agency model of managerial risk taking. *Academy of Management Review*, 23(1), 133–153. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.192967>



¡Apuesta por lo ecológico con SUFABU!

www.greensufabu.eu

RegioVision
GmbH Schwerin



**ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR**



**KNOW
HOUSE**



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



enprojects

Financiado por la Unión Europea. Las opiniones y puntos de vista expresados solo comprometen a su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los de la Unión Europea o los de la Agencia Ejecutiva Europea de Educación y Cultura (EACEA). Ni la Unión Europea ni la EACEA pueden ser considerados responsables de ellos



**Co-funded by
the European Union**



Actor apreciado en el mundo del diseño y la composición tipográfica. Esta superestrella sin sentido interviene como sustituto temporal del contenido real, permitiendo a los diseñadores y desarrolladores concentrarse en elementos visuales como el diseño y la tipografía sin distraerse con lo que realmente dice el contenido.

Actor apreciado en el mundo del diseño y la composición tipográfica. Esta superestrella sin sentido interviene como sustituto temporal del contenido real, permitiendo a los diseñadores y desarrolladores concentrarse en elementos visuales como el diseño y la tipografía sin distraerse con lo que realmente dice el contenido.

Actor apreciado en el mundo del diseño y la composición tipográfica. Esta superestrella sin sentido interviene como sustituto temporal del contenido real, permitiendo a los diseñadores y desarrolladores concentrarse en elementos visuales como el diseño y la tipografía sin distraerse con lo que realmente dice el contenido.

Actor apreciado en el mundo del diseño y la composición tipográfica. Esta superestrella sin sentido interviene como sustituto temporal del contenido real, permitiendo a los diseñadores y desarrolladores concentrarse en elementos visuales como el diseño y la tipografía sin distraerse con lo que realmente dice el contenido.

En combinación con la situación empresarial, también puedes trazar **una brújula** para visualizar la importancia de estos objetivos y ver cómo se relacionan con tu situación empresarial actual, como el número de empresas y la cartera de productos.

