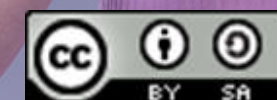




Módulos de formación sobre la transición ecológica

MÓDULO 13: Hoja de ruta para la transición ecológica en las PYMES familiares

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

Resultados de aprendizaje

2

Introducción

3

Conceptos clave - Contenido del módulo específico

4

Referencias y bibliografía recomendada



Resultados de aprendizaje

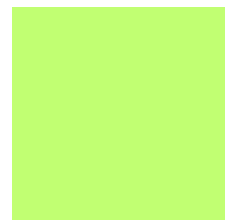
Tras completar este módulo, los participantes podrán:

- obtener una comprensión clara de cómo elaborar una hoja de ruta realista para la transición ecológica en una PYME familiar,
- aprender a aplicar los pasos clave de la planificación (análisis de referencia, definición de objetivos, hitos, responsabilidades, estrategias, recursos, retroalimentación),
- aprender cómo involucrar a la familia, los empleados y los socios en el proceso de planificación,
- comprender cómo establecer indicadores medibles (KPI, ROI, CO₂e, autosuficiencia energética),
- familiarizarse con las herramientas (programas de subvenciones, energía comunitaria, PPA, soluciones circulares),
- ser capaces de traducir una visión en un plan de acción de 12 a 36 meses para su propio negocio.

Introducción

Una hoja de ruta (a veces traducida como «mapa de viaje» o «plan de acción») es una **herramienta visual y estratégica** que muestra hacia dónde se dirige la empresa, qué pasos dará para lograrlo y en qué plazo. A diferencia de una estrategia clásica, que suele quedarse solo en visiones y objetivos a largo plazo, una hoja de ruta establece hitos concretos, responsabilidades y recursos. Por lo tanto, actúa como un **punto entre la idea y la práctica diaria**.

En el contexto de la transición ecológica, una hoja de ruta es fundamental. Ayuda a alinear los valores familiares con las inversiones y decisiones reales. Proporciona a los empleados un plan claro sobre qué se implementará y cuándo. Facilita la comunicación con socios, clientes y la comunidad, y aumenta la credibilidad ante bancos, inversores e instituciones financieras.



Conceptos clave



¿Quiénes Contribuyen a la Creación de una Hoja de Ruta?

- **La familia y los propietarios** - establecen la visión a largo plazo: "hacia dónde queremos ir y qué queremos transmitir a la próxima generación".
- **Dirección y empleados** - traducen la visión en proyectos y medidas concretas.
- **Socios externos** - consultores, bancos, agencias de financiación, proveedores de tecnología que aportan conocimientos y soluciones.
- **La comunidad y los clientes** - influyen indirectamente en la hoja de ruta, ya que sus expectativas y necesidades determinan qué es importante que la empresa comunique e implemente.

¿Cómo es una hoja de ruta?



Puede adoptar la forma de una **línea de tiempo** (p. ej., de 12 a 36 meses), un **diagrama de Gantt** o un **mapa mental**. Enumera proyectos específicos (desde logros rápidos hasta inversiones a largo plazo), asigna roles y responsabilidades, y establece métricas e indicadores clave de rendimiento (KPI) medibles para el éxito (p. ej., CO₂e, % de reciclaje, MWh ahorrados).

Mapa mental

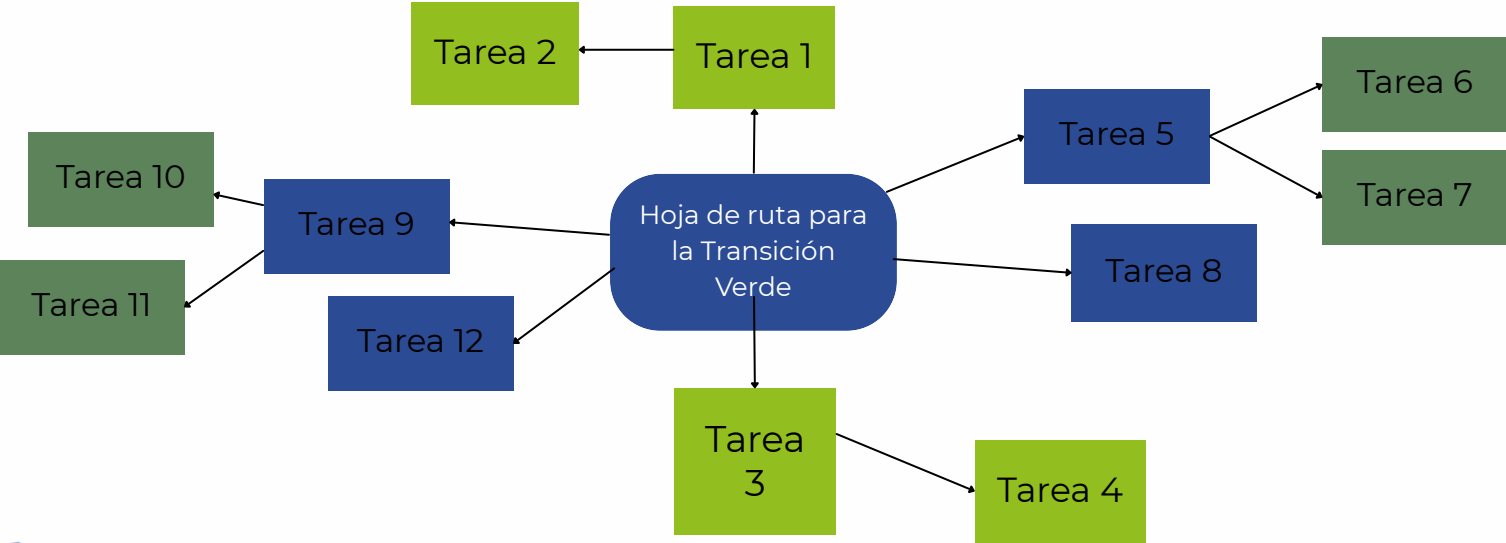
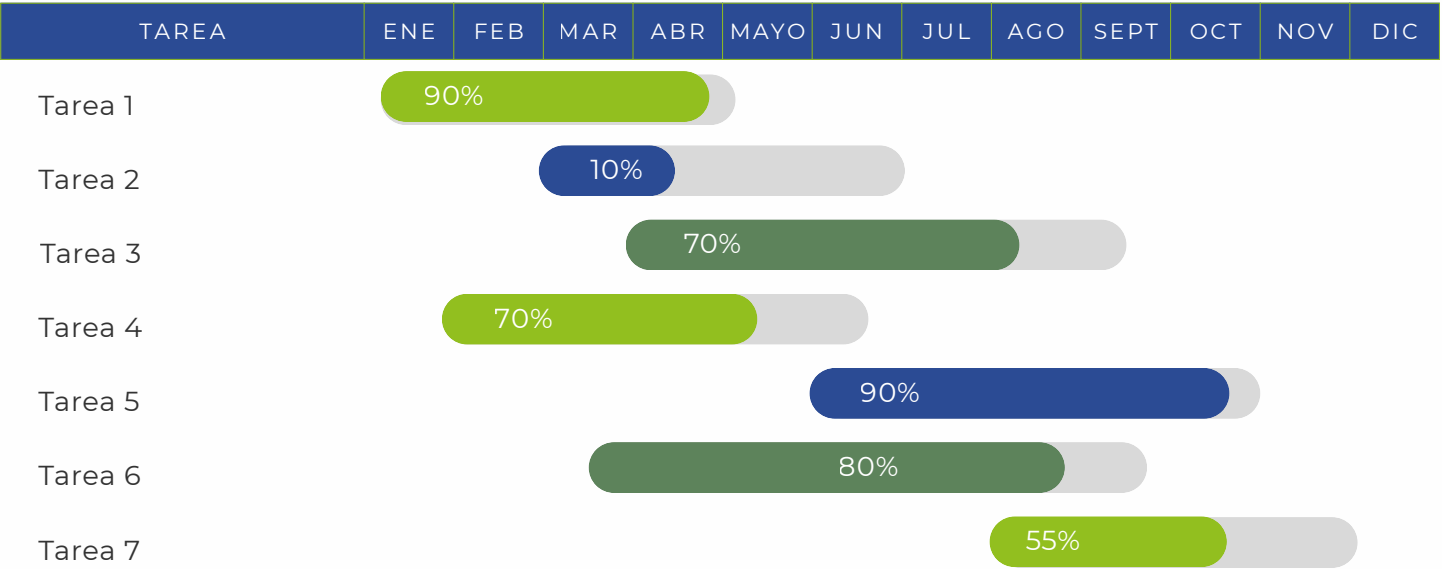
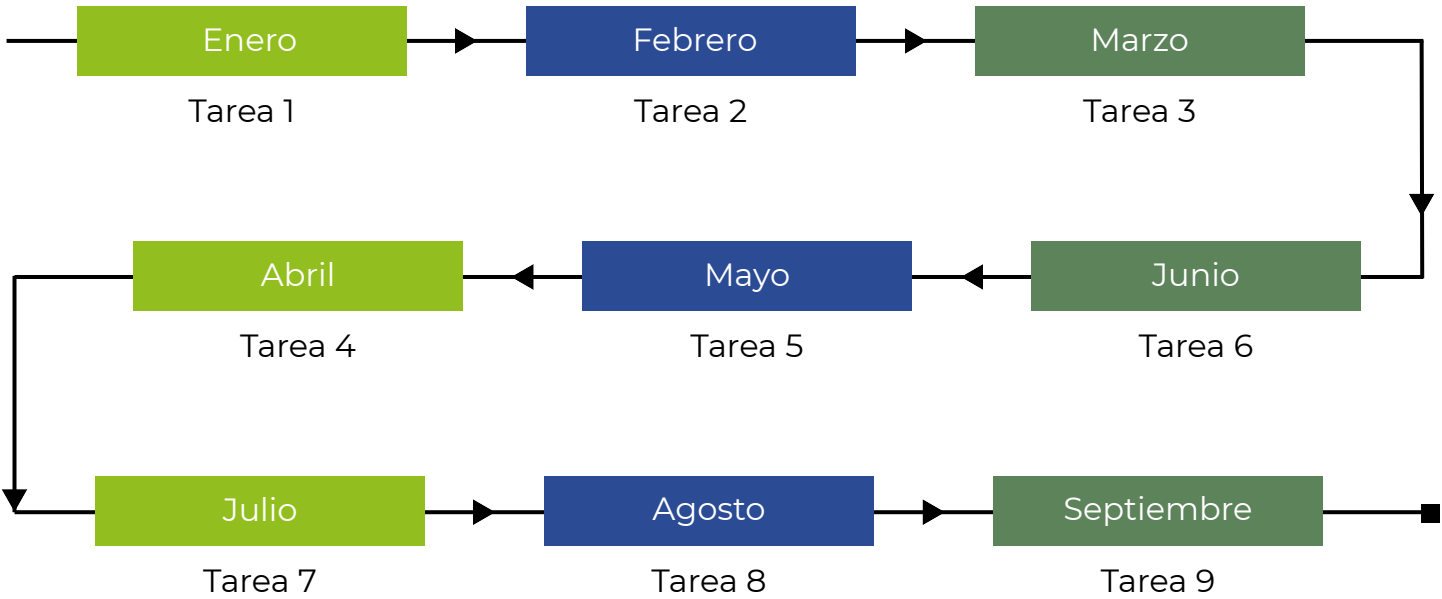


Diagrama de Gantt



Línea de tiempo



Herramientas para crear una hoja de ruta

Tradicionalmente, las hojas de ruta se dibujaban en pizarras o en presentaciones. Hoy en día, existe una amplia gama de herramientas digitales y modernas que facilitan la visualización y la colaboración, tales como:



Excel / Hojas de cálculo de Google

punto de partida sencillo, tabla de pasos, hitos y presupuestos.



PowerPoint / Canva

formato visual, fácil de compartir dentro de la familia y la empresa



Trello, Asana, ClickUp

aplicaciones de gestión de proyectos que permiten la asignación de tareas, el seguimiento de plazos y las actualizaciones de la hoja de ruta en tiempo real



Asistentes de IA

simular escenarios (por ejemplo, retorno de la inversión en energía solar, ahorro de CO₂)



Paneles interactivos (Power BI, Tableau)

mostrar en tiempo real cómo la empresa está cumpliendo sus objetivos ecológicos



Miro, MURAL

pizarras digitales donde la familia y el equipo pueden cocrear la hoja de ruta y visualizar escenarios



Aplicaciones móviles

permitir que los empleados vean el impacto de su trabajo (consumo, ahorro, reciclaje)



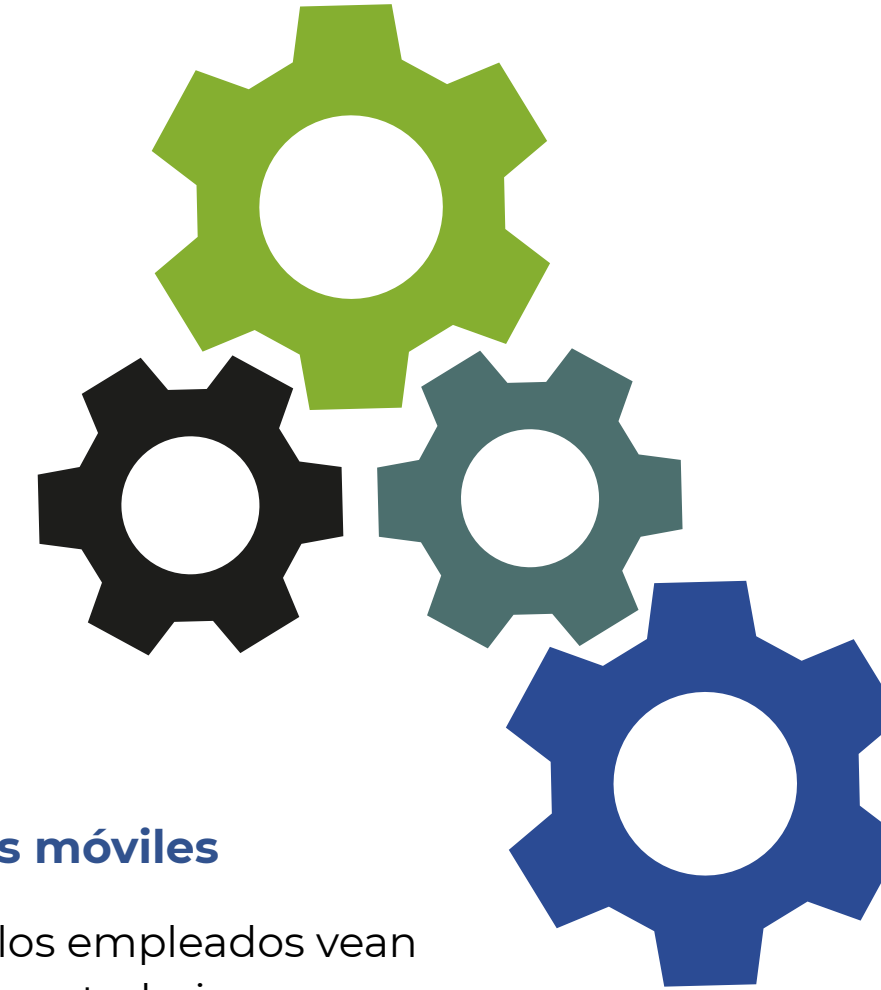
Herramientas especializadas en ESG y energías renovables

por ejemplo, Sphera, Plan A, Sweep, que rastrean la huella de carbono, las emisiones y el impacto de cada paso



Plataformas colaborativas

las empresas familiares pueden compartir planes de acción y experiencias dentro de asociaciones y redes empresariales.



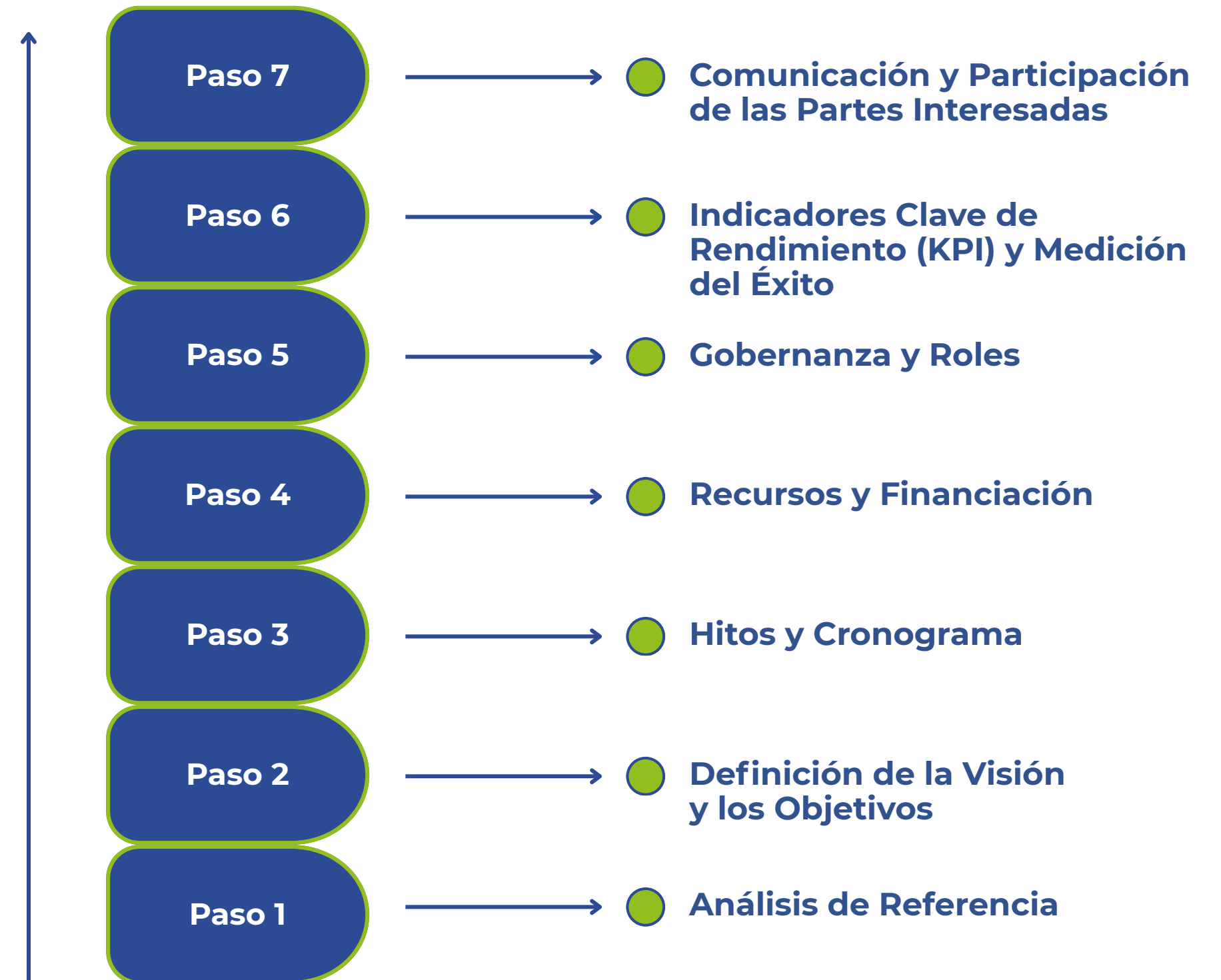
Ejemplo de una hoja de ruta creada en Microsoft Excel:

Mes	Actividad	Responsabilidad	Meta medible	Costos previstos
0-3	Análisis de referencia (consumo, emisiones, procesos)	Coordinador/Consultor externo de ESG	Informe con datos de referencia preparado	2.000 € – 4.000 €
2-6	Definición de visión y objetivos	Consejo de familia + administración	Misión ecológica en una frase, 3-5 objetivos principales	Talleres internos
3-12	Soluciones rápidas (LED, recuperación de calor, digitalización)	Director técnico + equipo de mantenimiento	Reducción del 10% en el consumo de energía	20.000 € – 40.000 €
12-24	Proyectos estratégicos (instalación fotovoltaica, movilidad eléctrica, embalaje con certificación FSC)	Jefe de proyectos + Director financiero	Instalación de 250 kWp de energía fotovoltaica, 20% de la flota eléctrica.	Entre 200.000 y 600.000 € (con subvenciones)
24-36	Expansión y alianzas (energía comunitaria, economía circular)	Director ejecutivo + colaboración con el municipio/proveedores	Únete a una comunidad energética, 50% de envases circulares	80.000 € – 200.000 €
0-36	Medición y elaboración de informes (KPI, CO ₂ e, informes ESG)	Coordinador ESG + control	Informe anual ESG, panel de control de KPI	8.000 € – 20.000 € / año



7 Pasos Clave para Crear una Hoja de Ruta

Crear una hoja de ruta no es una tarea puntual, sino un proceso gradual que guía a una empresa familiar desde el análisis inicial hasta la implicación a largo plazo de todos los actores clave. Cada paso tiene su propia lógica y se basa en el anterior: desde el análisis de la situación inicial, la definición de la visión y los objetivos, el establecimiento de hitos y la financiación, hasta la definición clara de roles, la medición del éxito y la comunicación con las partes interesadas. Solo cuando estos pasos se interconectan surge una hoja de ruta funcional y realista.

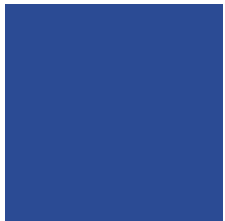




Paso 1 – Análisis de referencia

El análisis de referencia es el primer paso para crear una hoja de ruta realista. Sin comprender el estado actual del desempeño de la empresa en las áreas de transición (como energía, producción, empaquetado, relación con el entorno, cultura corporativa y comunicación con la comunidad), es imposible establecer objetivos o hacer un seguimiento del progreso. Solo cuando sabemos dónde nos encontramos hoy podemos determinar de manera responsable hacia dónde queremos ir mañana. Los datos de referencia sirven como punto de comparación: nos permiten evaluar ahorros y mejoras futuras. También ayudan a identificar logros rápidos e inversiones estratégicas.

Paso 1 – Análisis de referencia



Áreas a analizar (Internamente vs Externamente)

Lo que podemos gestionar internamente (enfoque de "hazlo tú mismo")	En qué casos es recomendable contar con expertos externos
Energía - resumen básico del consumo a partir de facturas y contadores, registro de los costes de combustible.	Auditoría energética detallada - los auditores certificados pueden identificar ahorros específicos y calcular los períodos de recuperación de la inversión.
Transporte - inventario de la flota de vehículos, evaluación del consumo medio de combustible y de las emisiones en función de los documentos de matriculación de los vehículos.	El cálculo de la huella de carbono (CO₂e) - especialmente el Alcance 3 (emisiones en la cadena de suministro), requiere conocimientos técnicos y software especializados.
Producción y operaciones - mapeo de los flujos de residuos, registro del consumo de agua y materiales.	Auditorías tecnológicas de producción - por ejemplo, medición de la eficiencia de las máquinas, optimización de la logística o de los sistemas de riego.
Productos y embalaje - lista de materiales utilizados, comprobación de las certificaciones (FSC, PEFC, contenido reciclado).	Diseño ecológico de productos y envases - los consultores pueden diseñar soluciones circulares y evaluar el ciclo de vida (ACV).
Personas y cultura - encuestas entre empleados y familiares, entrevistas internas.	Gobernanza e informes ESG - un facilitador o consultor externo ayuda a establecer los KPI, los marcos de presentación de informes (GRI, CSRD) y los límites que no se deben cruzar.
Comunidad y público - resumen sencillo de las actividades (patrocinios, cooperación con el municipio).	Proyectos medioambientales en el paisaje - cooperación con ONGs o expertos en biodiversidad.



Paso 1 – Análisis de referencia

Métodos y herramientas para usar

-  Auditorías energéticas y medioambientales
-  Cálculo de la huella de carbono (CO₂e) – Alcance 1, 2, 3
-  Mapeo de procesos y flujos de materiales
-  Encuestas realizadas entre empleados, familiares y la comunidad.
-  Análisis comparativo (comparación con el sector)



Paso 1 – Análisis de referencia

Ejemplos Concretos de Empresas Reales en toda Europa.

Compañía	Actividad de Transición Verde (Energías Renovables – RES)	Pasos para Analizar la Situación Inicial
Delfos (CZ)	Instalación de centrales fotovoltaicas (3×30 kW), bombas de calor	Evaluación del consumo eléctrico, identificación de picos de demanda, cálculo del período de recuperación de la inversión, monitorización de la producción/consumo.
Mårdskog y Lindkvist (SE)	Almacenes más eficientes (recuperación de calor) + camiones de biogás	Monitorización de la temperatura y el consumo, análisis logístico, seguimiento de las emisiones del transporte.
Elektrofink (DE)	Nueva planta de producción con 160 kW de energía fotovoltaica.	Auditoría energética, escenarios de consumo, cálculos de capacidad, plan de desarrollo de energías renovables.
Salvadori Arte (IT)	Implementación de iluminación LED + preparación para energía fotovoltaica	Análisis del consumo de gas y electricidad, comparación de costes de las opciones, evaluación del ahorro.

Paso 1 – Análisis de referencia

Preguntas de Reflexión

- ¿Disponemos actualmente de datos fiables sobre nuestro consumo de energía y gas, emisiones, residuos y envases, o nos basamos únicamente en estimaciones?
- ¿En qué áreas podemos realizar el análisis nosotros mismos y en cuáles necesitamos apoyo externo?
- ¿Cuáles son nuestras mayores "lagunas de información" (por ejemplo, emisiones de Alcance 3, gestión de residuos, impactos en la comunidad)?
- ¿Nuestros datos son comparables con los parámetros de referencia del sector? Si no lo son, ¿cómo los complementaremos?
- ¿Quién en la familia o en la empresa será responsable de recopilar y actualizar estos datos?



Tarea para la Empresa

Selecciona 3 áreas clave (por ejemplo, energía, transporte, embalaje) y realiza un análisis básico:

- Reúne los datos internos disponibles (facturas, registros, inventario).
- Indica si los datos son exactos (objetivos) o estimados.
- Evalúa si puedes supervisar esta área internamente o si necesitarás expertos externos.

El resultado será una tabla sencilla titulada “Lo que sabes – Qué tan confiable es – Interno / Externo”, que servirá como base para tu hoja de ruta.

Paso 2 – Definir la Visión y los Objetivos

Tras el análisis inicial, el siguiente paso es establecer una visión y objetivos medibles. La visión responde a la pregunta "¿Adónde queremos llegar como empresa familiar?" y los objetivos definen "¿Cómo lo mediremos específicamente y para cuándo?". Para que la visión y los objetivos tengan sentido, deben formularse según la metodología SMARTER. Cada objetivo debe ser:



Paso 2 – Definir la visión y los objetivos

Ejemplos prácticos

Delfy (CZ) – Energía Fotovoltaica y Bombas de Calor

- **Visión:** “Ser una empresa energéticamente autosuficiente con una dependencia mínima de fuentes externas.”
- **Objetivo SMARTER a Corto Plazo:** “En un plazo de 12 meses, aumentar la producción propia de electricidad a partir de energía fotovoltaica en un 10 % mediante la instalación de una capacidad adicional de 10 kW”.
- **Objetivo SMARTER a Largo Plazo:** “Para 2030, lograr una autosuficiencia energética del 80 % mediante una combinación de energía fotovoltaica, almacenamiento y bombas de calor”.

Mårdskog & Lindkvist (SE) – Biogás y Transporte

- **Visión:** “Reducir la huella de carbono de los servicios logísticos y mantener la reputación de un mayorista familiar responsable”.
- **Objetivo SMARTER a Corto Plazo:** “En un plazo de 2 años, sustituir el 20 % de la flota por vehículos propulsados por biogás y reducir las emisiones de CO₂ del transporte en un 15 % con respecto a 2022”.
- **Objetivo SMARTER a Largo Plazo:** “Para 2035, operar el 100% de la flota con propulsión eléctrica u otra propulsión de cero emisiones”.

Paso 2 – Definir la visión y los objetivos

Tarea para la Empresa Familiar

Utiliza los resultados de tu análisis inicial y selecciona **2 o 3 áreas prioritarias** (por ejemplo, energía, transporte, embalaje).

Para cada área, escribe:

- **Una visión** (a dónde queremos llegar) y
- **Dos objetivos SMARTER:**
 - **Un período corto** (dentro de 12 a 24 meses),
 - **Un período largo** (5-10 años).

Asegúrate de que los objetivos sean:

- **Medibles** (indicadores numéricos),
- **Realistas** (costos/recursos),
- **Evaluables y adaptables** (que puedan evaluarse periódicamente y ajustarse si es necesario).

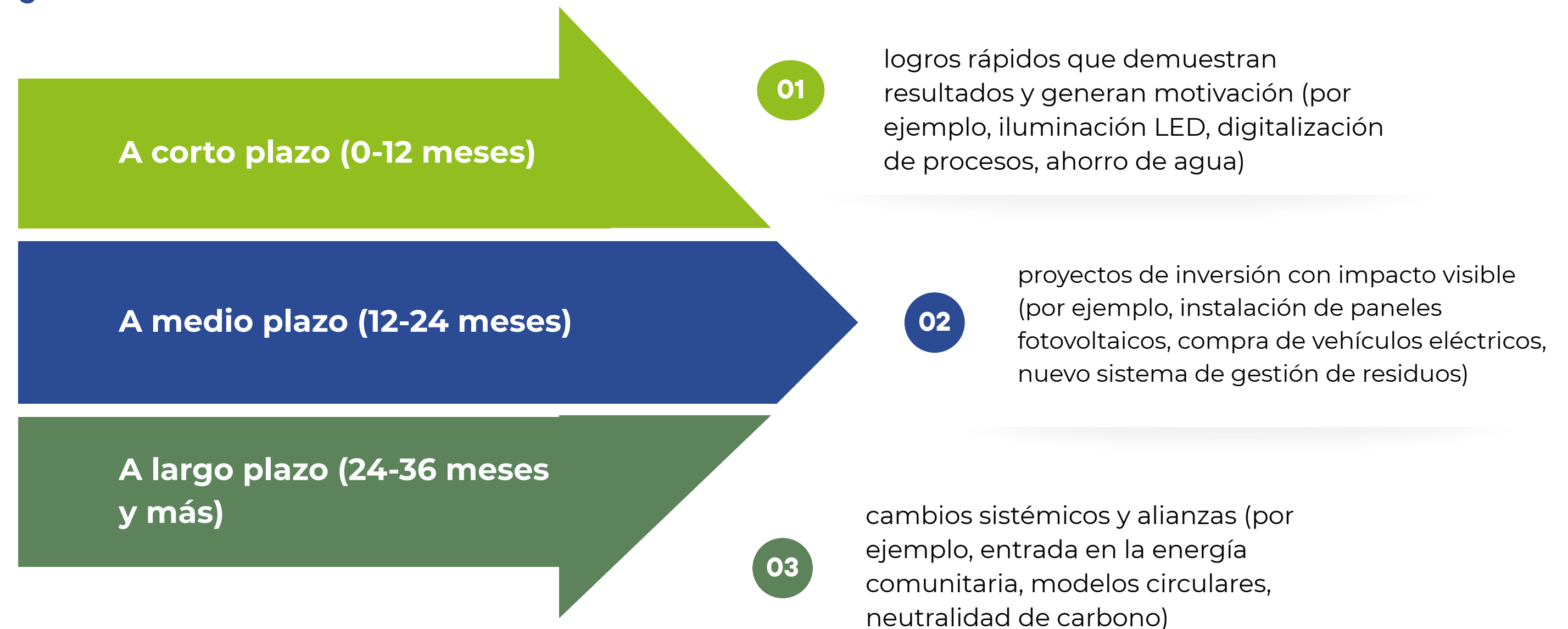
Analiza las propuestas en el **consejo familiar** e incluye las opiniones de todas las generaciones.

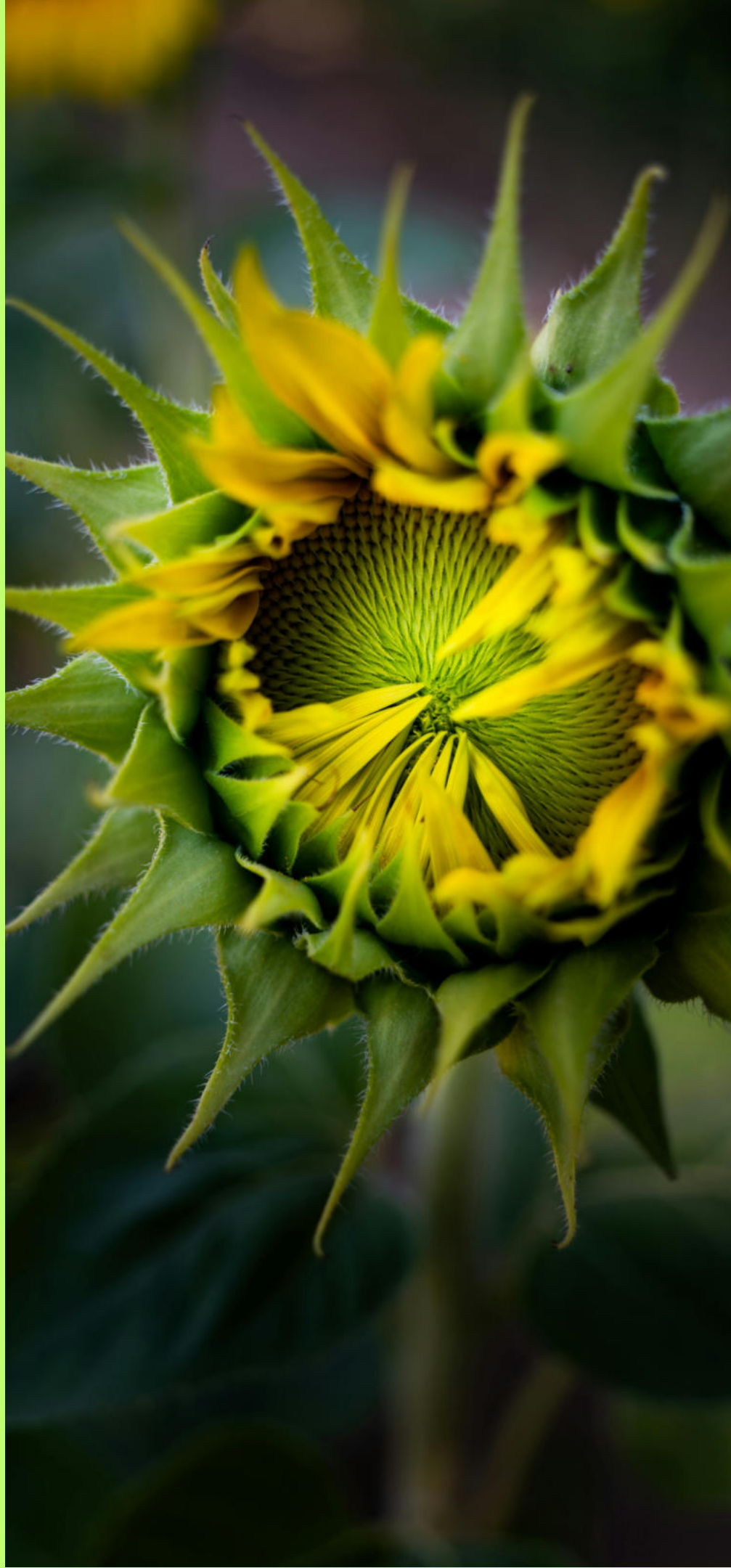


Paso 3 – Hitos y Cronograma

Definir una visión y objetivos es solo el comienzo. Para que la hoja de ruta no se quede solo en el papel, debe dividirse en hitos específicos. **Los hitos** son puntos de control en el cronograma que ayudan a la empresa a monitorear el progreso, motivar a los empleados y responder a los problemas a tiempo. Para las empresas familiares, es importante establecer hitos que reflejen tanto los logros rápidos a corto plazo como los proyectos estratégicos a largo plazo.

¿Cómo Establecer Los Hitos?





Paso 3 – Hitos y cronograma

¿Cómo establecer hitos?

Delfos (CZ):

- **Hito 1:** Instalación de un sistema fotovoltaico adicional de 10 kW en un plazo de 12 meses.
- **Hito 2:** Adquisición de un sistema de almacenamiento de 50 MWh en un plazo de 24 meses.
- **Hito 3:** Lograr el 80 % de autosuficiencia energética para 2030.

Mårdskog y Lindkvist (SE):

Hito 1: 5 camiones de biogás en 12 meses.

Hito 2: Ampliar la flota en un 20 % con vehículos de combustible alternativo en un plazo de 24 meses.

Hito 3: Flota totalmente libre de emisiones para 2035.

Los hitos pueden representarse mediante una **línea de tiempo** o un **diagrama de Gantt**.

Para las pequeñas empresas familiares, el formato más práctico es una **tabla sencilla**: **Hito – Fecha límite – Responsabilidad – Indicador de éxito**.

Paso 3 – Hitos y cronograma

Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles son los 3 o 4 hitos más importantes que debemos alcanzar para cumplir con la visión?
- ¿Qué se puede implementar de forma rápida y económica, y qué requiere inversiones a largo plazo?
- ¿Cómo podemos alinear el cronograma con las posibilidades financieras y la toma de decisiones familiares?

Tarea para la Empresa

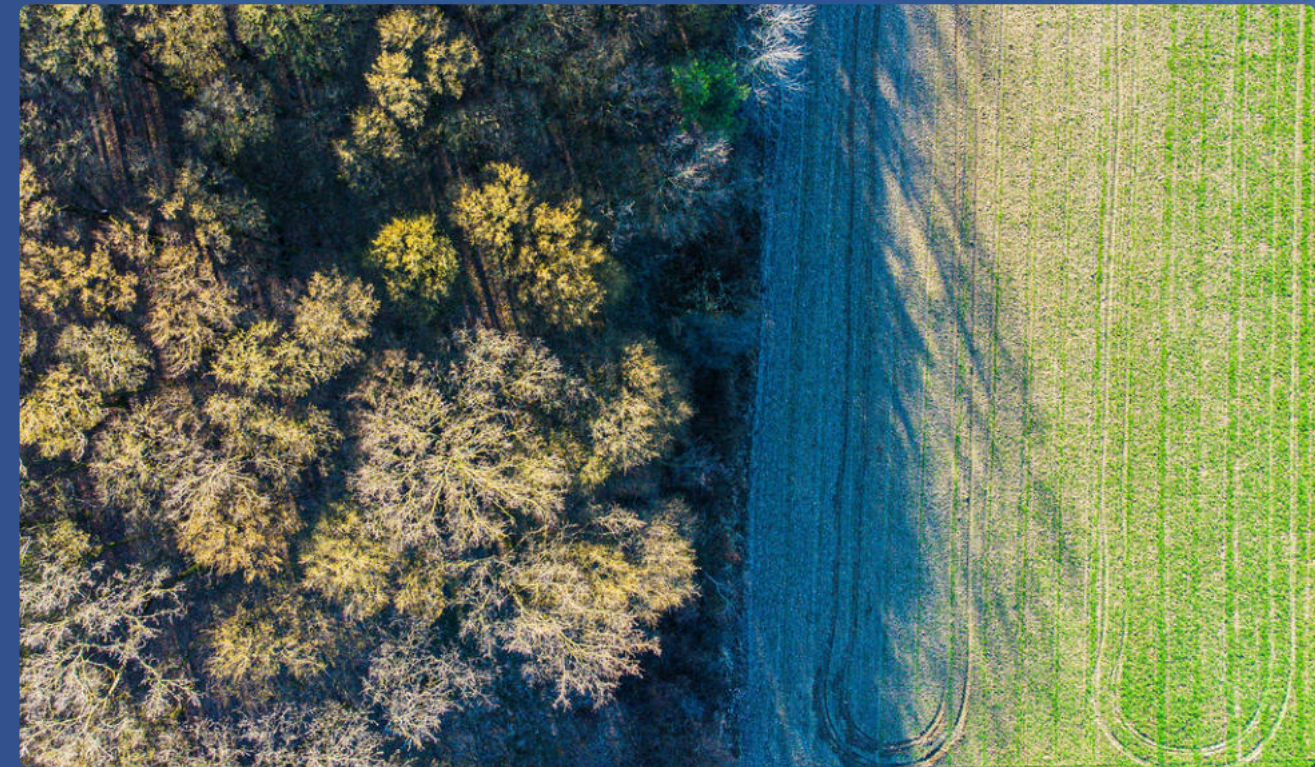
Ya tienes el análisis completado, la visión establecida y los objetivos SMART definidos.

Ahora crea una línea de tiempo para **12-36 meses**, marcando:

- **Logros rápidos** - actividades que se pueden implementar de inmediato en un plazo de 12 meses.
- **Proyectos estratégicos** - inversiones a un plazo de 1 a 3 años.
- **Cambios sistémicos** - pasos con un horizonte de 5 a 10 años.

Para cada hito, agrega:

- una **persona responsable** y
- un **indicador clave de éxito (KPI) medible**.



Paso 4 – Recursos y Financiación

Sin recursos ni financiación suficientes, una hoja de ruta se convierte en una mera lista de deseos. Cada paso de la transición ecológica requiere **costes, recursos y opciones de financiación** calculados con precisión. En las empresas familiares, la toma de decisiones suele guiarse no solo por la lógica financiera (ROI, flujo de caja), sino también por los valores familiares y una visión a largo plazo que trasciende la generación actual.

Financiación para Pymes Familiares

Capital Propio

Beneficios reinvertidos, ahorros, capital familiar

01

Préstamos Bancarios

Préstamos comerciales, préstamos verdes con condiciones favorables

02

Subvenciones y Ayudas

Programas de la UE, Fondo de Modernización, Horizonte, LIFE

03

Acuerdos de Compra de Energía

Contrato a largo plazo para el suministro de electricidad renovable.

04

Modelos de arrendamiento / ESCO

Servicios energéticos con garantías de rendimiento, pagados con ahorros.

05

Fuentes Tradicionales

Fuentes Alternativas

- 01 **Cooperativas de Energía**
Inversiones conjuntas con el municipio/ empresas, beneficios compartidos.
- 02 **Financiación P2P**
Préstamos entre particulares a través de plataformas
- 03 **Financiación colectiva**
Financiación comunitaria, los clientes contribuyen al proyecto
- 04 **Bonos Verdes**
Emisión de bonos corporativos para proyectos ecológicos
- 05 **Fondos ESG / Capital de riesgo**
Fondos de inversión centrados en proyectos sostenibles
- 06 **Asociación público-privada**
Colaboración con el estado/municipio para proyectos de infraestructura
- 07 **Colaboración con los clientes**
Suscripciones de productos/energía, cofinanciamiento de proyectos por parte de los clientes

Paso 4 – Recursos y financiación

Preguntas de Reflexión

- ¿Cuál es el umbral de inversión que nuestra familia considera aceptable?
- ¿Podemos equilibrar **la rentabilidad económica con el beneficio ecológico?**
- ¿Estamos preparados para cooperar con socios (municipios, otras empresas, bancos) en proyectos de mayor envergadura?
- ¿Tenemos un plan B en caso de que no consigamos una subvención o un préstamo?



Tarea para la empresa

Selecciona **1 o 2 proyectos** de tu hoja de ruta (por ejemplo, energía fotovoltaica, electromovilidad, embalaje circular).

Para cada proyecto, enumera:

- **Costos** estimados
- Posibles **fuentes de financiación** (propias, préstamo, subvención, asociación)
- **ROI** (retorno de la inversión)
- **Beneficio ecológico** (por ejemplo, ahorro de CO₂e, ahorro de MWh, ahorro de agua)

El resultado es una **tabla sencilla para la toma de decisiones** que se utilizará en el consejo familiar.

Paso 5 – Gobernanza y Funciones

La transformación verde no se limita a la tecnología y las finanzas, sino que también abarca **la gestión y la rendición de cuentas**. Si no queda claro quién decide, quién controla y quién es responsable de la implementación de la hoja de ruta, todo el plan corre el riesgo de estancarse. La **gobernanza** implica establecer una estructura de toma de decisiones en la empresa familiar que sea **transparente, eficaz y sostenible a largo plazo**.

Métodos y Herramientas para Usar

- **¿Quién es el responsable de la agenda de ESG/transformación verde?** (p. ej., coordinador de ESG, director técnico, miembro de la familia encargado de la agenda)
- **¿Cuál es el papel del consejo familiar?** (visión a largo plazo, inversiones estratégicas, valores familiares)
- **¿Cuál es el papel de la dirección y los empleados?** (pasos operativos, implementación de mejoras rápidas, comunicación interna)
- **¿Cómo involucrar a socios y asesores externos?** (auditores, especialistas en subvenciones, proveedores de tecnología)
- **¿Cómo garantizar la continuidad durante la transición generacional?** (competencias claramente definidas, procesos documentados, informes)

Paso 5 – Gobernanza y Funciones

Modelo de distribución de roles recomendado



Paso 5 – Gobernanza y Funciones

Preguntas de Reflexión

- ¿Tenemos un **"responsable"** claramente designado para la agenda ESG dentro de la empresa?
- ¿Están debidamente divididas las competencias **entre el consejo familiar y la dirección?**
- ¿Cómo participan las **diferentes generaciones** de la familia en la toma de decisiones?
- ¿Contamos con un sistema para la elaboración de informes y el seguimiento periódicos?



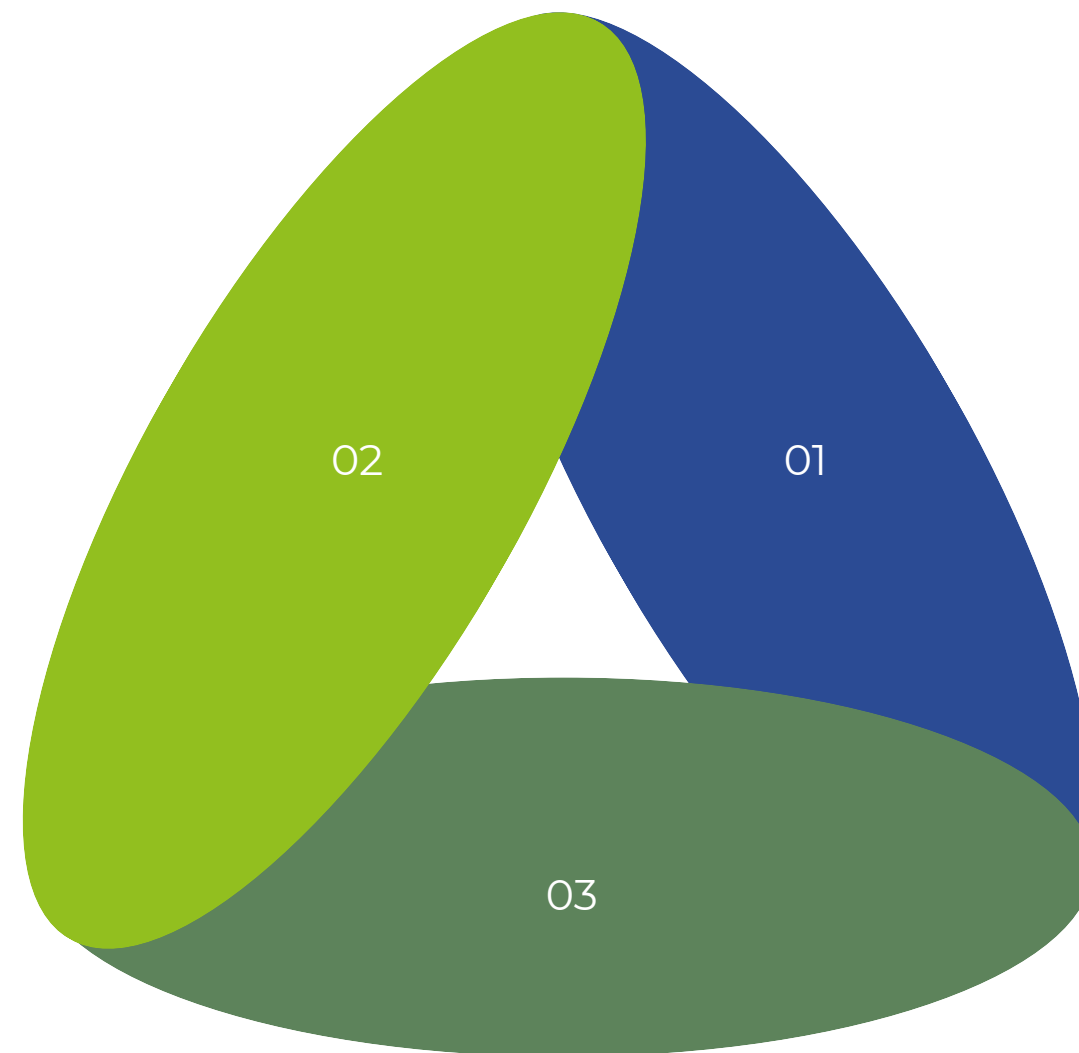
Tarea para la Empresa Familiar

- **Crea un mapa de funciones:** quién es responsable de cada área de la hoja de ruta (energía, movilidad, residuos, embalaje).
- **Designa a un responsable principal de ESG** (miembro de la familia / coordinador de ESG).
- **Configura los informes:** decidir con qué frecuencia se presentarán los resultados al consejo familiar y a la gerencia.
- **Analiza la posibilidad de recurrir a asesores externos** (por ejemplo, para certificaciones, subvenciones o medición de la huella de carbono).

Paso 6: Indicadores clave de rendimiento (KPI) y medición del Éxito.

«Lo que no se mide, no se gestiona». Para garantizar que la hoja de ruta no se quede solo en una lista de actividades, debe incluir **indicadores clave de rendimiento (KPI) claramente definidos**. Los KPI muestran si la empresa está progresando realmente hacia sus objetivos.

En las PYMES familiares, los KPI deben ser:



- 01 Financiero**
Retorno de la inversión, ahorros
- 02 Ambiental**
CO₂, residuos, agua, participación de OZE
- 03 Social**
empleados, comunidad, reputación

Y lo más importante: que sea **comprensible para todos**, desde los propietarios hasta los empleados.

Paso 6: Indicadores clave de rendimiento (KPI) y medición del éxito.

¿Qué medir? — Tipos de KPI para la Transformación Verde y Ejemplos

Energía

consumo anual (MWh/año), % de energía procedente de fuentes renovables, ahorro de costes (CZK/EUR), % de ahorro en costes energéticos, % de reducción en el consumo de electricidad



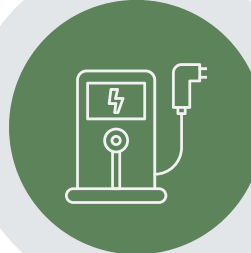
Emisiones

reducción de emisiones de CO₂ derivadas de la producción (Alcance 1, 2, 3) (toneladas/año), huella de carbono por unidad de producción



Agua y residuos

% de reciclaje, % de agua potable sustituida por agua de lluvia, consumo de agua por unidad de producción, volúmenes de residuos peligrosos



Movilidad

% de vehículos eléctricos en la flota, % de la flota que funciona con biogás, reducción de las emisiones de CO₂ por km de logística



Productos y Embalajes

% de materiales reciclados, porcentaje de productos con certificación FSC/PEFC, reducción de plásticos de un solo uso



Gobernanza y Cultura

número de empleados capacitados, número de propuestas de eco-innovación de los empleados, informes ESG (cumplimiento de GRI/CSRD)

Paso 6: Indicadores clave de rendimiento (KPI) y medición del éxito.

Herramientas para la medición y la elaboración de informes

Hojas de cálculo
internas

(Excel, Google Sheets)
– punto de partida
sencillo

Establecimiento de
Objetivos

(Power BI, Tableau) –
visualizaciones claras
en tiempo real

Recopilación de
Recursos

(Plan A, Sweep,
Sphera) – datos
integrados sobre
energía, emisiones y
finanzas

Estrategia de
Implementación

GRI, CSRD, ISO 14001,
Objetivos Basados en
la Ciencia

Paso 6: Indicadores clave de rendimiento (KPI) y medición del éxito.

Preguntas de Reflexión

- ¿Cuáles son los 3 indicadores más importantes para nosotros: económicos, ecológicos o sociales?
- ¿Podemos recopilar los datos nosotros mismos o necesitamos un software de informes externo?
- ¿Con qué frecuencia evaluaremos los KPI y quién será el responsable?
- ¿Cómo comunicamos los KPI a los empleados y socios para que los motiven en lugar de sobrecargarlos?



Tarea para la Empresa Familiar

1. Selecciona **5 indicadores clave de rendimiento (KPI)** que mejor reflejen tu visión y tus objetivos.
2. Para cada KPI, especifica:
 - **Unidad de medida** (MWh, %, t CO₂e),
 - **Valor objetivo** (por ejemplo, “reducir en un 20% para 2025”),
 - **Persona responsable**,
 - **Frecuencia de medición** (mensual, trimestral, anual).
3. Crea un **panel de control de KPI sencillo** (tabla o visualización) para compartirlo periódicamente con el consejo familiar y los empleados.



Paso 7 – Comunicación y Participación de las Partes Interesadas

El éxito de la transformación verde no se mide únicamente por el logro de objetivos técnicos o rentabilidad financiera. Otro factor importante es cómo perciben los resultados los diferentes grupos de interés: la familia, los empleados, los clientes y la comunidad en general. Solo cuando todos estos pilares participan en el proceso, la hoja de ruta se convierte en una verdadera herramienta de cambio, y no solo en un documento interno.

Los 4 Pilares de la Evaluación del Éxito: Familia, Empleados, Clientes, Comunidad

Cada pilar —familia, empleados, clientes y comunidad— tiene expectativas y plazos distintos para reconocer los cambios. **La familia** evalúa el progreso desde el principio, durante las reuniones familiares y las decisiones de inversión. **Los empleados** empiezan a notar el impacto una vez que las medidas concretas se incorporan a las operaciones diarias. **Los clientes** reaccionan ante la aparición de nuevos productos o servicios. Y **la comunidad** percibe el éxito a largo plazo, cuando la empresa contribuye de forma constante al desarrollo regional. Por ello, es importante establecer un **ciclo regular de evaluación y comunicación** que muestre el progreso de forma continua y a largo plazo.

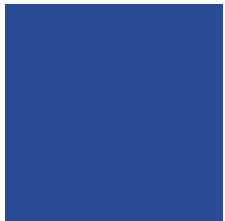
Paso 7 – Comunicación y participación de las partes interesadas



Pilar	Preguntas de Reflexión	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	Formatos de Comunicación
Familia	¿Los objetivos están alineados con los valores familiares? ¿Participan las diferentes generaciones en la toma de decisiones? ¿La familia ve un significado a largo plazo en la transformación?	Satisfacción familiar con la implementación de la hoja de ruta (encuestas, debates). Número de miembros de la familia involucrados (incluida la generación más joven). Número de reuniones del consejo familiar dedicadas a los criterios ESG.	Reuniones y actas del consejo familiar. Informes internos que resumen el progreso. Talleres intergeneracionales.
Empleados	¿Los empleados se sienten parte del cambio? ¿Comprenden los motivos de cada medida? ¿Tienen oportunidades para sugerir innovaciones?	% de empleados capacitados en ESG/energías renovables. Número de sugerencias de mejora presentadas. Satisfacción de los empleados según encuestas internas. Rotación de personal.	Intranet y boletines informativos. Talleres y formación. Gamificación (concursos para las mejores ideas). Aplicaciones para el seguimiento del ahorro.
Clientes	¿Los clientes perciben a la empresa como sostenible? ¿Están dispuestos a preferir opciones más ecológicas aunque cuesten más? ¿Ven algún valor añadido en ellos?	Crecimiento en las ventas de productos/servicios ecológicos. Fidelización de clientes (NPS). Número de menciones positivas en reseñas/medios de comunicación. Número de clientes involucrados en iniciativas de sostenibilidad.	Campañas de marketing (narración de historias, certificaciones de productos). Redes sociales, sitio web de la empresa. Encuestas a clientes, grupos focales. Podcasts, videos de impacto.
Comunidad y Público	¿Contribuimos a la sostenibilidad de la región? ¿Cooperamos con municipios, escuelas y ONG? ¿Cómo nos percibe el público?	Número de proyectos comunitarios en los que se ha participado. Número de alianzas (escuelas, municipios, asociaciones). Cobertura mediática (menciones positivas frente a negativas). Nivel de confianza de la comunidad (encuestas).	Comunicados de prensa, medios locales. Colaboración con escuelas y municipios. Jornadas de puertas abiertas, eventos comunitarios. Informe ESG transparente y accesible al público.



Paso 7 – Comunicación y participación de las partes interesadas



Pilar	Preguntas de Reflexión	Indicadores clave de rendimiento (KPI)	Formatos de Comunicación
Familia	¿Están las inversiones en energía fotovoltaica y bombas de calor en consonancia con la visión a largo plazo? ¿Participan las generaciones más jóvenes en la toma de decisiones?	Autosuficiencia energética del 80 % para 2030. N° de miembros de la familia que participan en los proyectos. N° de consejos familiares dedicados a los criterios ESG.	Reuniones familiares trimestrales. Actas de las reuniones sobre inversiones. Talleres familiares sobre criterios ESG.
Empleados	¿Entienden los empleados por qué se están implantando la digitalización y la clasificación de residuos? ¿Aportan sus propias ideas para ahorrar?	% de empleados formados en sostenibilidad (objetivo: 100 % para 2025). N° de sugerencias de mejora (objetivo: 10 al año).	Boletines internos sobre ahorro. Formación sobre criterios ESG en la empresa. Concurso de la mejor idea ecológica.
Clientes	¿Los clientes consideran que la empresa es sostenible? ¿Están dispuestos a pagar más por productos almacenados utilizando energía renovable?	Aumento del 20 % en las ventas de productos «de almacenamiento ecológico». N° de opiniones positivas de los clientes.	Contenidos informativos en la página web sobre energía fotovoltaica y movilidad eléctrica. Indicación «ECO storage» en las facturas. Boletines informativos periódicos para los clientes.
Comunidad y Público	¿Contribuye la empresa al desarrollo regional (Ej: mediante actividades educativas sobre energía fotovoltaica)? ¿Cómo la percibe la población local?	Número de eventos comunitarios (objetivo: 2 al año). Cobertura mediática en la prensa regional.	Jornadas de puertas abiertas de la empresa. Colaboración con colegios locales. Informe de impacto publicado en la página web.



Paso 7 – Comunicación y participación de las partes interesadas

Preguntas de Reflexión

- ¿Podemos definir claramente hoy quiénes son nuestros principales grupos de interés (familia, empleados, clientes, comunidad)?
- ¿Cada grupo percibe los beneficios de nuestra transformación ecológica de la misma manera, o sus expectativas difieren?
- ¿Cómo recabamos actualmente las opiniones de las partes interesadas y cómo las utilizamos?
- ¿Estamos preparados para comunicar no solo los éxitos, sino también los desafíos y los obstáculos?
- ¿Utilizamos formatos de comunicación apropiados para los diferentes grupos (consejo familiar ≠ redes sociales ≠ consejo municipal)?



Tarea para la Empresa Familiar

Crea un mapa sencillo de las partes interesadas (familia, empleados, clientes y comunidad).

Para cada grupo, agrega:

- Lo que esperan de nosotros (beneficios, valores, cambios).
- Cómo evaluaremos su satisfacción (indicadores clave de rendimiento, encuestas, comentarios).
- Cómo les comunicaremos los resultados (consejo familiar, intranet, boletín informativo, eventos comunitarios, redes sociales).

Analiza en el seno del consejo familiar si nuestra comunicación es equilibrada hoy en día: ¿estamos pasando por alto algún pilar?

Reflexión Final

La transformación ecológica de las empresas familiares no es un proyecto puntual, sino un camino a largo plazo. Una hoja de ruta ayuda a estructurar este camino y demuestra que incluso los pequeños pasos importan si conducen a una visión clara. Cada empresa familiar tiene sus propios valores, tradiciones y recursos, y estos pueden ser la clave del éxito. No se trata solo de ahorrar energía o reducir las emisiones, sino de crear un legado del que las futuras generaciones puedan sentirse orgullosas y que garantice la estabilidad a lo largo del tiempo.



Más información para explorar (Recursos y lecturas adicionales)

- **Noticias ESG.** (2025). Noticias ESG – Noticias sobre sostenibilidad, inversión ESG, eventos... Noticias ESG.

Un sitio web con noticias, informes y artículos analíticos actualizados sobre tendencias ESG, tecnología verde, regulación y financiación climática. Enlace al sitio web: <https://esgnews.com/>.

- **FamilyBusiness.org.** (2025). Empresa familiar: Mejora del espíritu empresarial y la eficacia de las empresas familiares mediante la investigación y el intercambio de mejores prácticas.

Portal internacional con una amplia base de datos de artículos, investigaciones y estudios de caso sobre empresas familiares, sus valores, sucesión y sostenibilidad. Enlace al sitio web: <https://familybusiness.org/>.

- **IMD – Institute for Management Development.** (2024). ¿Qué tan ecológicas son las empresas familiares? ¡Por IMD.

Blog y estudios de investigación dedicados a cómo las empresas familiares abordan la transformación ecológica, incluyendo sus ventajas y desafíos específicos. Enlace al sitio web: <https://www.imd.org/>.

- **Family Firm Institute (FFI).** (2025). Revista de Empresas Familiares y Profesional del FFI.

Asociación profesional con acceso a la revista especializada Family Business Review y a boletines informativos prácticos centrados en estrategia, gobernanza y sostenibilidad en empresas familiares. Enlace al sitio web: <https://www.ffi.org/>

- **Alianza para la Economía Circular.** (2025). Alianza para la Economía Circular: Inicio.

Una plataforma centrada en la educación, el intercambio de conocimientos y el apoyo a la adopción de los principios de la economía circular en las empresas, incluidas las familiares. Enlace al sitio web: <https://circulareconomyalliance.com/>.

- **IESE Family Business Blog. (2025). The “S” in ESG: Social commitment in family business.**

Blog universitario que reflexiona sobre el papel de la responsabilidad social y los valores en las empresas familiares, ofreciendo perspectivas prácticas sobre la conexión entre los criterios ESG y la dinámica familiar. Enlace al sitio web: <https://blog.iese.edu/family-business3/>.

Referencias

- Espinosa Méndez, C., et al. (2024). ESG performance on the value of family firms: International evidence. Humanities and Social Sciences Communications.
- Domańska, A. (2024). Family firm entrepreneurship and sustainability initiatives: Role of women leaders as change agents. Business Ethics: A European Review.
- Hughes, M. (2025). ESG Essentials for Family Firms. Family Business Research Foundation.
- San Martín, Á. (2025, March 19). The “S” in ESG: Social commitment in family business. IESE Blog.
- Borsuk, M. (2024). Family firms and carbon emissions: A cross-country analysis. Journal of Cleaner Production.



¡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