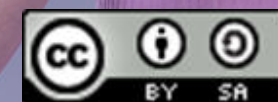




Módulos de formación sobre la transición ecológica

MÓDULO 8: Dinámica familiar y la Transición Ecológica

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:

- Comprender los **cuatro círculos de la empresa familiar** (Familia – Propiedad – Empresa– Propósito Unificador) y aprender cómo influyen en el éxito o el fracaso de la transición ecológica,
- Ser capaz de reconocer los **conflictos y dilemas típicos** al tomar decisiones sobre inversiones verdes y adquirir métodos para resolverlos,

- Comprender cómo conectar los **valores familiares** (continuidad, responsabilidad, tradición, cohesión) con una visión ecológica y convertirlos en una ventaja competitiva,
- Familiarizarse con los principales **retos y oportunidades** de la transición ecológica y aprender a reflexionar sobre ellos con su propia familia.

Introducción

La dinámica familiar influye enormemente en la toma de decisiones de las empresas familiares, sobre todo cuando estas decisiones reflejan valores compartidos y objetivos a largo plazo. Dado que las opciones de sostenibilidad están ligadas a la identidad y al legado, la transición ecológica se convierte no solo en un paso técnico, sino en un proceso cultural y basado en valores que involucra a toda la familia.

En este contexto, resulta evidente que **la dinámica familiar** —es decir, cómo se comunican sus miembros, resuelven conflictos y comparten responsabilidades— puede ser el factor decisivo para el éxito de la transición ecológica. Si una familia logra alinear sus intereses y encontrar una visión compartida, la transición verde puede convertirse en un poderoso motor de innovación y de consolidación de la reputación de la empresa.



Pero si prevalecen los conflictos, la desconfianza o la visión a corto plazo, incluso los proyectos bien intencionados pueden convertirse en una fuente de tensión y fracaso.

Este módulo conecta dos mundos aparentemente distintos: **el funcionamiento intergeneracional de las empresas familiares y los retos de la transición ecológica**. Demuestra cómo los valores familiares y la dinámica de las relaciones pueden impulsar el cambio ecológico, al tiempo que destaca los obstáculos que deben superarse. El módulo está diseñado especialmente para pequeñas y medianas empresas familiares que buscan herramientas prácticas, inspiración y recomendaciones para emprender el camino hacia un negocio más sostenible sin comprometer la cohesión familiar ni la estabilidad empresarial.

Conceptos clave



Una empresa familiar siempre es más que una simple compañía. En su esencia, convergen dos mundos distintos: el empresarial y el familiar. Mientras que otras empresas toman decisiones basándose únicamente en cifras, en las empresas familiares también entran en juego las emociones, las tradiciones, las expectativas mutuas y las relaciones familiares. Esto puede representar una gran ventaja o, por el contrario, una fuente de conflicto.

Dinámica familiar en los negocios: cuatro círculos y el propósito unificador

Una empresa familiar siempre es un espacio donde se superponen diferentes roles y expectativas. Tradicionalmente, se han identificado tres círculos: Familia, Propiedad y Empresa. Cada miembro de la familia puede estar ubicado en un círculo diferente: algunos son solo parte de la familia, otros trabajan en la empresa y otros son copropietarios. Los roles a menudo se superponen, y es precisamente en estas superposiciones donde surgen tanto conflictos como oportunidades.

Sin embargo, un enfoque moderno demuestra que este modelo es incompleto. Por ello, se ha añadido un cuarto círculo: el Propósito Unificador. Este expresa el significado más profundo que conecta a todos: por qué la familia está en el negocio, cuál es su visión y qué contribución desea hacer al mundo. Y es precisamente aquí donde se abre el espacio para la transición ecológica. La ecología, la responsabilidad con el medio ambiente y la responsabilidad con las generaciones futuras pueden convertirse en el elemento unificador que vincule a la familia, la propiedad y el negocio en una visión común.

Gracias a este cuarto círculo, las cuestiones ecológicas ya no se consideran meras «inversiones» o «costes». Se integran en la identidad de la empresa familiar y sus valores a largo plazo. Desde esta perspectiva, las conversaciones sobre energía fotovoltaica o reciclaje ya no se centran únicamente en los plazos de amortización, sino en **el legado que se deja a las generaciones futuras**.

Un ejemplo típico:

La empresa **Plojhar** abordó las innovaciones ecológicas no porque fueran ventajosas económicamente de inmediato, sino porque consideraba la sostenibilidad como parte de sus valores familiares.

De manera similar, **Delfy** integró la transición ecológica en un debate familiar más amplio, lo que ayudó a hermanos y padres a llegar a un consenso. En ambos casos, la visión ecológica funciona como un propósito unificador que supera las diferencias entre generaciones y los roles de cada miembro de la familia.



Conflictos y dilemas típicos

La dinámica familiar es fascinante porque en ella confluyen diferentes perspectivas:

Diferencias generacionales

Por ejemplo, el fundador prefiere la certeza, mientras que la generación más joven quiere innovar e invertir en fuentes de energía renovables (FER).

Roles en la familia frente a roles en la empresa

Por ejemplo, el hermano mayor puede ser respetado en la familia, pero puede que no tenga las mejores habilidades de liderazgo en la empresa.

Beneficio a corto plazo frente a sostenibilidad a largo plazo

Por ejemplo, invertir en energía fotovoltaica significa menores beneficios hoy, pero mayor estabilidad para la empresa en los próximos 20 años.

La transición ecológica sirve como prueba de fuego. El avance hacia prácticas empresariales más sostenibles revela tanto las fortalezas como las debilidades de la dinámica familiar. Decisiones como la instalación de paneles solares, la compra de vehículos eléctricos o la inversión en soluciones circulares no se limitan a la tecnología y las cifras de retorno de la inversión.

También tienen que ver con valores:

El fundador pregunta: "¿Esto pondrá en peligro el patrimonio familiar?"

El hijo o la hija —el sucesor— dice: "Debemos predicar con el ejemplo; es nuestro deber para las generaciones futuras".

Un hermano que no esté involucrado en la empresa podría preocuparse de que las ganancias disminuyan, reduciendo así su participación en los dividendos.

Si estas perspectivas no se comparten y abordan abiertamente, incluso una inversión ecológica bien intencionada puede generar tensiones. Por otro lado, una familia que logra identificar las diferencias de opinión y encontrar un camino común fortalece no solo su negocio, sino también su propia cohesión.

Preguntas de reflexión

FAMILIA (relaciones, seguridad, expectativas)

- ¿Nuestra familia tiene una visión y misión claramente definidas para nuestro negocio? ¿Puede esta misión transformarse en una visión ecológica que una a todas las generaciones?
- ¿Cuándo fue la última vez que, como familia, hablamos sobre el futuro de la empresa no solo en términos de beneficios, sino también en términos de responsabilidad con el medio ambiente?
- ¿Qué emociones surgen en nuestros debates sobre las energías renovables (miedo a perder riqueza, presión sobre el sucesor, «aquí no hacemos las cosas así»)? ¿Cómo abordaremos estos momentos (moderador, reglas básicas para el debate, pausas)?
- ¿Cuál es el beneficio o la preocupación específica de cada miembro de la familia (no "la familia piensa", sino "yo necesito...")?
- ¿Qué cambiará en la familia si invertimos XY miles de euros en RES (dividendos, tiempo del fundador, rol del sucesor)?

PROPIEDAD (capital, riesgo, derechos)

- ¿Cuál es nuestro umbral de decisión? ¿Qué inversiones verdes aprueba la dirección, cuáles el consejo familiar y cuáles la asamblea general? (establecer un límite, por ejemplo, un porcentaje de los activos).
- ¿Cómo equilibramos la reinversión frente a los dividendos en proyectos verdes (a lo largo de 3/5/10 años)?
- ¿Cuánto riesgo estamos dispuestos a asumir al invertir en la transición ecológica? ¿Y dónde está el límite para nuestra familia? (subsidios, incertidumbre regulatoria, volatilidad de los precios de la electricidad...)
- ¿Qué es lo que no queremos hacer?
 1. Restricción financiera: "No invertiremos en proyectos cuyo período de recuperación de la inversión supere los 15 años".
 2. Crítica medioambiental: "No apoyaremos una solución que reduzca los costes pero aumente la huella ecológica".
 3. Crítica familiar: "Jamás pondremos en peligro la cohesión familiar por una disputa sobre un proyecto ecológico".
 4. Rechazo por motivos de reputación: "No adoptaremos ninguna tecnología que pueda dañar nuestra reputación ante los clientes o la comunidad".

Preguntas de reflexión

NEGOCIO (operaciones, competencias, mercado)

- ¿Qué procesos/instalaciones/flota ofrecen los ahorros más rápidos y fiables (resultados positivos en un plazo de 12 meses)?
- ¿Tenemos una persona interna responsable de la hoja de ruta ESG/RES y podemos calcular TCO/ROI/LCOE[1]?
- ¿Cómo involucraremos a los empleados y proveedores (formación, bonificaciones por ahorros, requisitos en los contratos)?

PROPÓSITO UNIFICADOR

- ¿Cuál es nuestra misión ecológica en una sola frase? (Por ejemplo: “Para 2030 reduciremos el consumo de energía en un 35 % y el 100 % de nuestros envases de cartón contarán con la certificación FSC”).
- ¿Qué es lo que nunca haremos debido a su impacto en la comunidad/el paisaje (límites morales claros)?
- ¿Cómo mediremos el éxito más allá del dinero (CO₂e, autosuficiencia energética, reputación, retención de talento)?



SUPERPOSICIÓN DE CÍRCULOS (quién decide, cómo nos comunicamos)

- ¿Quién tiene la última palabra cuando la economía y los valores chocan? ¿Cuál es el proceso para la resolución de conflictos?
 - ¿Cómo comunicaremos las medidas ecológicas a los accionistas, empleados y clientes que no trabajan (qué, cuándo, a quién)?
1. Si un proyecto se estanca, ¿cuál es nuestro Plan B (ampliación, fases, venta de excedentes, PPA, arrendamiento en lugar de CAPEX)?



[1] ROI (Retorno de la Inversión): el retorno de la inversión, es decir, cuánto tiempo se tarda en recuperar el dinero invertido.

TCO (Costo Total de Propiedad): el costo total de propiedad; no solo el precio de compra, sino también los costos de mantenimiento, energía y servicio durante toda la vida útil.

LCOE (Costo Nivelado de Electricidad): el costo promedio de producir 1 MWh de electricidad a partir de una fuente (por ejemplo, solar, eólica) durante toda su vida útil. Permite comparar diferentes tecnologías entre sí.

Conectando los valores familiares con la transformación ecológica

Las empresas familiares tienen una gran ventaja sobre otras compañías. Su toma de decisiones no se basa únicamente en el beneficio a corto plazo, sino también en valores y una visión que se transmiten de generación en generación. Mientras que las grandes corporaciones suelen centrarse en los resultados trimestrales, las empresas familiares piensan a largo plazo. Esto las convierte en líderes naturales en sostenibilidad. Al fin y al cabo, la transición ecológica es en sí misma **una inversión a largo plazo en el futuro.**

Continuidad y perspectiva a largo plazo

Las familias desean que su negocio prospere dentro de 20 o 50 años. Por eso están dispuestas a invertir en energías renovables, ahorro energético o soluciones de economía circular, incluso cuando otras empresas consideren que el retorno de la inversión está demasiado lejano.

Responsabilidad hacia la comunidad

Muchas empresas familiares operan en las regiones donde también residen. Por lo tanto, cuidar el medio ambiente local y mantener una buena reputación en la comunidad es tan importante como los resultados financieros.

Respeto por la tradición

En algunas familias, el enfoque ecológico tiene sus raíces en las tradiciones agrícolas: “Nuestros abuelos siempre valoraron la tierra y el agua, así que nosotros también buscamos maneras de tratarlas con cuidado”.

Cohesión y diálogo intergeneracional

La generación más joven suele aportar nuevos impulsos ecológicos (energía solar, electromovilidad, digitalización), mientras que la generación mayor aporta experiencia y estabilidad financiera.

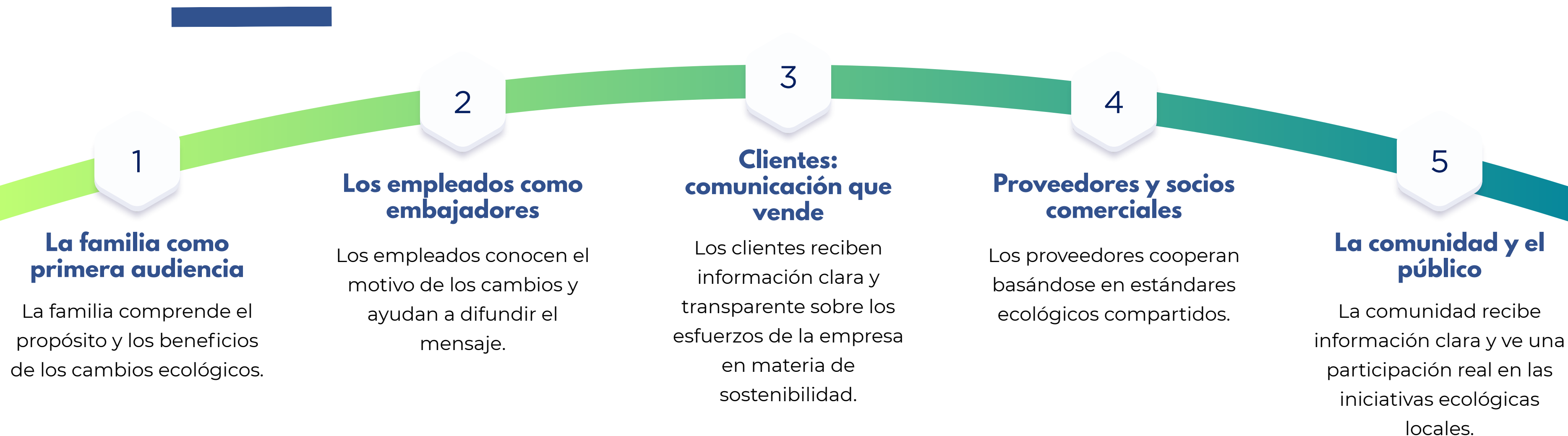
Preguntas de reflexión

- ¿Cuáles de nuestros valores familiares están más estrechamente relacionados con la sostenibilidad y la transición ecológica?
- ¿Qué huella ecológica queremos dejar como legado para las generaciones futuras?
- ¿Nuestra visión ecológica es lo suficientemente clara e inspiradora como para unir a toda la familia?



Comunicación y toma de decisiones sobre cambios ecológicos

La transición ecológica no es solo un proceso interno. Para que se convierta en una fuente de fortaleza y credibilidad para una empresa familiar, debe comunicarse adecuadamente: dentro de la familia, dentro de la empresa y externamente.



Preguntas de reflexión

- ¿Nuestra estrategia ecológica es visible en el sitio web y en las redes sociales?
- ¿Con qué frecuencia informamos a los empleados sobre las medidas ecológicas de la empresa?
- ¿Los clientes perciben nuestra empresa como responsable con el medio ambiente, o todavía no lo estamos comunicando lo suficientemente bien?
- ¿Tenemos requisitos de sostenibilidad claramente definidos para nuestros proveedores?
- ¿Cómo contribuimos a la ecología en nuestra comunidad local? ¿Lo saben las personas que nos rodean?



Minitarea

Abre la página web de tu empresa y hazte una pregunta sencilla: «Si yo fuera cliente, ¿me daría cuenta, al ver estas páginas, de que nuestra empresa está avanzando hacia una transición ecológica?». Si la respuesta es NO, ya sabes cuál es la primera tarea y por dónde empezar.

Desafíos más comunes que enfrentan las empresas familiares



Finanzas

Altas exigencias financieras y largo período de recuperación de la inversión



Legislación

Complejidad regulatoria y administrativa



Generación

Diferentes puntos de vista de las generaciones mayores y jóvenes



Tecnología

Incertidumbre y desconfianza en las nuevas tecnologías



Justicia

Tensión social y pobreza energética

Oportunidades que surgen



Ahorros

Estabilidad económica y ahorro



Independencia

Independencia energética y seguridad



Empleos

Nuevos empleos y conocimientos



Reputación

Negocio y marca responsables



Propósito unificador

Propósito unificador y valores familiares



Escenarios futuros de RES: ¿Qué Significa para las Empresas Familiares?

El desarrollo de las fuentes de energía renovables (FER) no está predeterminado. Que para 2040 la mayor parte de la electricidad provenga de la energía solar y eólica, o que tu país siga dependiendo de los combustibles fósiles y la energía nuclear, depende de la política, las inversiones y la voluntad de las empresas y los hogares. Por ello, se utilizan los llamados escenarios de desarrollo, que muestran posibles variantes del futuro. Para las pymes —especialmente las empresas familiares— estos escenarios no son solo teoría. Cada variante implica diferentes costes energéticos, diferentes niveles de riesgo y diferentes oportunidades.

Escenario A – Aceleración estable

(Desarrollo optimista y coordinado de las energías renovables)

Para 2040, las energías renovables representarán entre el 40 % y el 45 % de la generación de electricidad. La instalación de paneles fotovoltaicos se extenderá a los tejados de empresas y viviendas; los parques eólicos aumentarán la capacidad. La energía comunitaria se convertirá en una parte habitual de la vida de los municipios y las empresas. Se fortalecerá la autosuficiencia energética regional.

Qué pueden hacer las PYMES:



Utilizar programas de subvenciones (Fondo de Modernización, Nuevos Ahorros Verdes para empresas),



Unirse a comunidades energéticas (que comparten electricidad entre empresas/municipios),



Invertir en tecnologías fotovoltaicas, de almacenamiento y de eficiencia energética



Comunicar la sostenibilidad a los clientes —ser uno de los pioneros— fortalece la reputación.

Escenario B – Adaptación gradual

(desarrollo moderado y de compromiso)

Para 2040, las energías renovables cubrirán entre el 30 % y el 34 % del consumo energético. La energía fotovoltaica se expande, pero principalmente a nivel empresarial y doméstico; la energía comunitaria avanza lentamente. La energía eólica crece mínimamente. Los precios de la energía siguen siendo inestables y surgen disparidades regionales.

Qué pueden hacer las PYMES:



Invertir gradualmente, comenzando con instalaciones más pequeñas (por ejemplo, paneles solares en edificios administrativos),



Fortalecer la gestión energética: ahorros, recuperación de calor, tecnologías eficientes,



Supervisar la legislación y aprovechar las oportunidades de subvención a medida que surjan.



Buscar proyectos conjuntos con municipios o asociaciones empresariales para evitar quedarse atrás.

Escenario C – Estructura de inercia

(desarrollo lento y estancado)

Para 2040, las energías renovables representarán solo entre el 25 % y el 28 % del consumo energético. Las inversiones se estancan, los trámites para obtener permisos son complejos y la confianza pública es baja. La República Checa sigue dependiendo en gran medida de las importaciones de energía. El riesgo de aumento de precios e inseguridad energética persiste.

Qué pueden hacer las PYMES:



Esforzarse por lograr la máxima autosuficiencia: cubrir al menos una parte de tus necesidades energéticas con fuentes propias,



Protegerse contra las subidas de precios con contratos a largo plazo (PPA),



Participar en actividades de cabildeo para lograr una legislación más simple (asociaciones empresariales, cámaras de comercio),



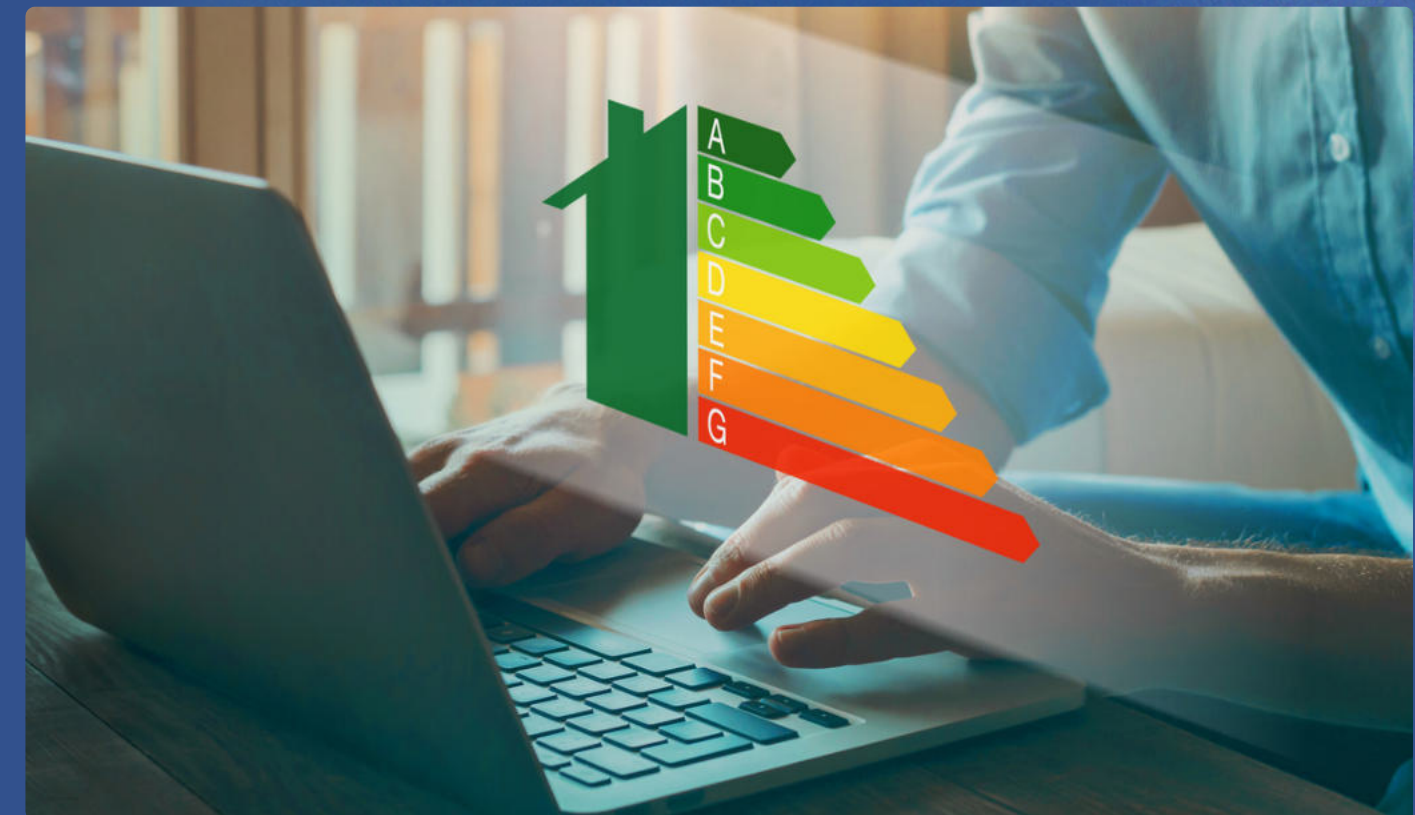
Buscar socios y compartir los costos (por ejemplo, el almacenamiento compartido con otra empresa).

¿Por qué Monitorizar Escenarios?

La energía determina la competitividad. Los costes energéticos pueden marcar la diferencia entre el crecimiento y el estancamiento. Las empresas familiares piensan a largo plazo. Precisamente en ese horizonte temporal es cuando las decisiones sobre inversiones en energías renovables se vuelven decisivas. La participación de las pymes es crucial: en Europa, las pymes representan el 99 % de todas las empresas. Si no se suman, la transición no avanzará.

Preguntas de reflexión

- ¿A cuál de los siguientes escenarios nos acercamos más actualmente: A, B o C?
- ¿Cuál es nuestro plan si los precios de la energía suben un 30%?
- ¿Queremos permanecer pasivos y esperar, o queremos dar forma activamente a nuestro propio futuro energético?

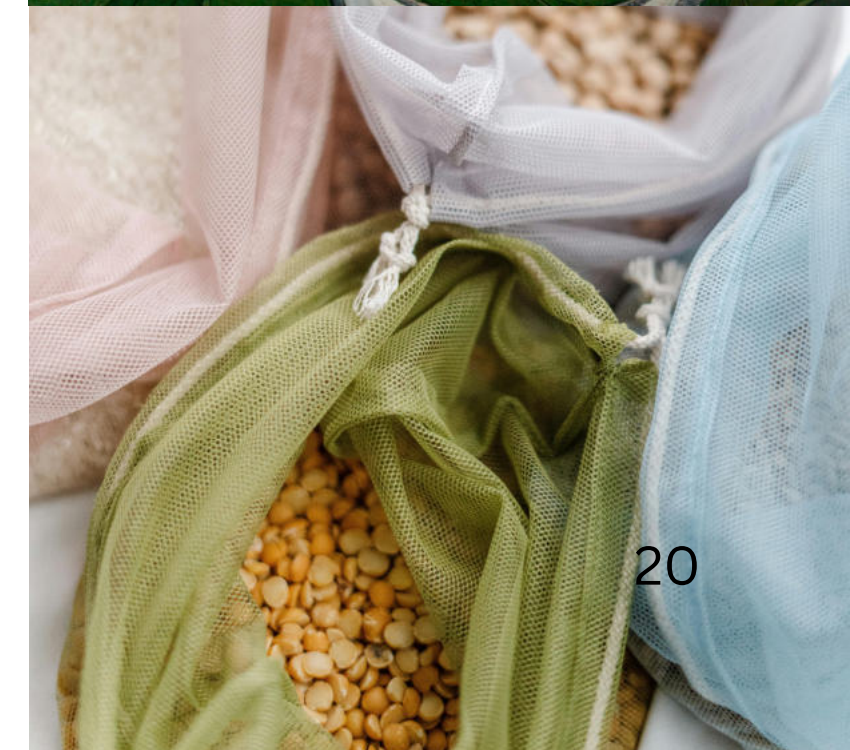
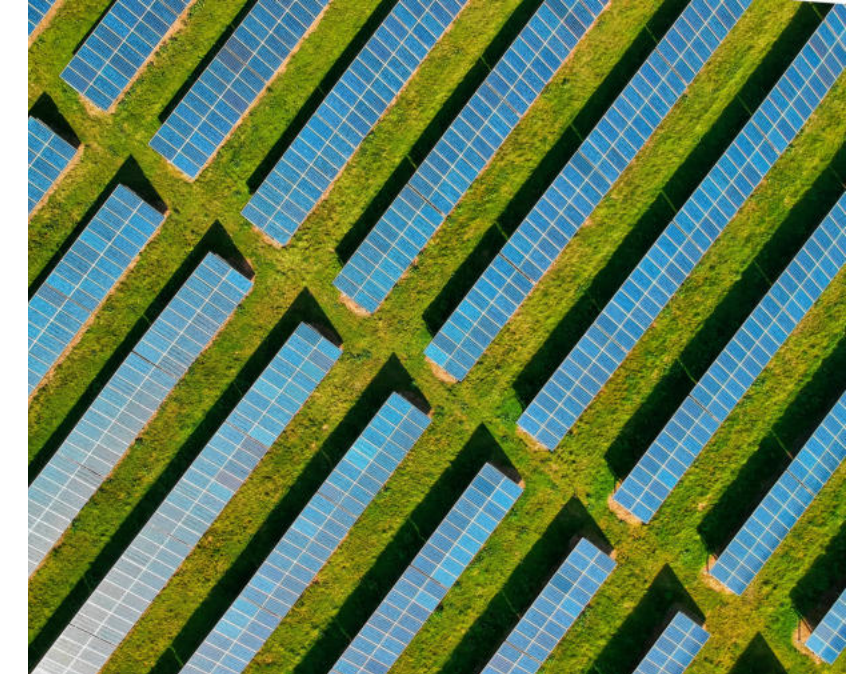


Conclusiones y recomendaciones

La transición ecológica no es solo un cambio tecnológico. Ante todo, es un cambio de mentalidad, cultura y valores. Las empresas familiares ocupan una posición privilegiada en este sentido: su visión a largo plazo, su responsabilidad intergeneracional y sus sólidos valores las convierten en líderes naturales en el ámbito de los negocios sostenibles.

Durante este módulo, hemos demostrado:

- Cómo influye la dinámica familiar en la toma de decisiones sobre inversiones ecológicas,
- Por qué es importante vincular los valores familiares con una visión ecológica,
- Cómo establecer adecuadamente la comunicación dentro de la familia, dentro de la empresa y externamente,
- ¿Cuáles son los principales retos y oportunidades y cómo pueden abordarlos las PYMES?
- Por último, analizamos los posibles escenarios para el desarrollo de las energías renovables en la República Checa y el papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas familiares en ellos.



Recomendaciones para empresas familiares

No tengas miedo de dar pequeños pasos.

Cada ahorro de energía, cada envase reciclado, cada nueva idea de los empleados es una pieza del rompecabezas más amplio del cambio.

Utilice las herramientas disponibles

Supervise los programas de subvenciones, las comunidades energéticas y los proyectos compartidos: estas son oportunidades para que las PYME reduzcan costes y riesgos.

Comunícate abiertamente

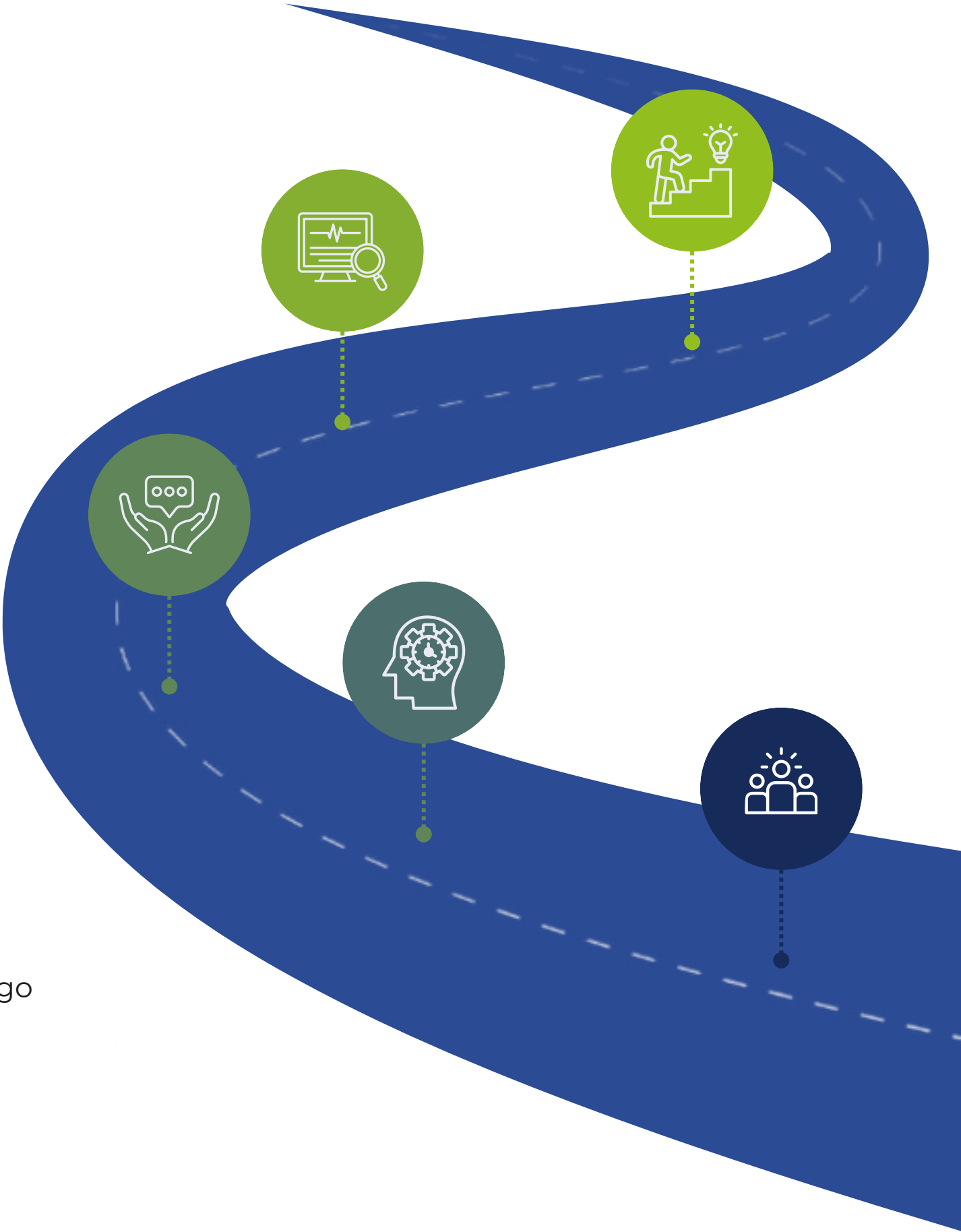
Ya sea con tu familia, tus empleados, tus clientes o la comunidad, explica por qué estás tomando medidas para avanzar hacia la sostenibilidad.

Piensa a largo plazo

Las inversiones ecológicas pueden no generar beneficios inmediatos, pero fortalecen la estabilidad y la reputación de la empresa a lo largo de las décadas.

Empieza dentro de la familia.

Aclara cuál es tu “propósito unificador”. Si la visión se comparte, la transición ecológica se convertirá en una parte natural del negocio.



Reflexión final

Las empresas familiares se basan en la continuidad, los valores y la responsabilidad hacia las generaciones futuras. La transición ecológica no es una amenaza, sino una oportunidad, tanto para fortalecer la empresa como para dejar un legado positivo. Cada paso, por pequeño que sea, cuenta.



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.



¡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**