

CASOS DE ESTUDIO

APORTE VERDE



Co-funded by
the European Union



CONTENIDO

Introducción 3

1.MATERIA PRIMAS SOSTENIBLES 5

1.1 Nuova Saca S.R.L. 6

1.2 Diseño Essem 10

2. EFICIENCIA RENOVABLE 15

2.1 Elektrofink..... 16

2.2 Dolfi Franco S.R.L. 20

2.3 Salvadori Arte S.R.L. 23

2.4 Aveflor 27

3. PUNTOS DE APRENDIZAJE Y ACCIONES A CONSIDERAR..... 32



Introducción

Las empresas verdes, también denominadas a menudo *empresas sostenibles*, tratan de equilibrar su objetivo de lucro con la necesidad de proteger la salud del planeta. Estas empresas integran los principios de sostenibilidad en todas sus actividades, adoptando prácticas que reducen el impacto medioambiental negativo a nivel global y local. El principal objetivo de las empresas ecológicas es minimizar su impacto ambiental al tiempo que contribuyen al bienestar económico y social [\[1\]](#).

A medida que se agudiza la amenaza del cambio climático y sus efectos devastadores en nuestro ecosistema, las empresas ecológicas se centran en estrategias que les permitan reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, una causa importante del calentamiento global. Estas empresas adoptan prácticas más ecológicas en sus procesos de producción y crean productos que promueven la sostenibilidad, como tecnologías renovables, productos de bajo impacto y soluciones circulares. Para muchas empresas y trabajadores de hoy en día, la ecologización de los lugares de trabajo puede reducir significativamente las emisiones de carbono.

El proyecto SUFABU se centra en reforzar las competencias básicas de los empresarios familiares que han incorporado una nueva generación a la dirección de la empresa o participan en un debate generacional sobre gestión empresarial para introducir tecnologías o prácticas ecológicas. Debido a su tamaño, las PYME, y especialmente las empresas familiares, tienen menos oportunidades de empezar a aplicar actividades de transformación ecológica. El proyecto crea un sistema de formación integral basado en diversos materiales de formación que están a disposición del público y les proporciona los conocimientos técnicos que les faltan. Los siguientes estudios de casos se refieren a empresas familiares que han emprendido un proceso de transición ecológica. Los estudios de casos se han dividido en tres macrocategorías:

- Proceso, métodos y prácticas de ecologización
- Entrada verde
- Lugares de trabajo más ecológicos

Muchas de las empresas de los estudios de caso han adoptado medidas que pertenecen a más de una macrocategoría; la elección de incluirlas en la sección de aportaciones se debe a que la principal medida de sostenibilidad medioambiental adoptada por la empresa pertenece a esta categoría. Esto incluye:

Energías renovables

Es la energía derivada de fuentes naturales que se reponen más de lo que se consumen. La luz solar y el viento, por ejemplo, se reponen constantemente.



Materias primas sostenibles

La sostenibilidad de las materias primas es el término utilizado para describir el impacto medioambiental de nuestra dependencia de las materias primas. Tiene en cuenta el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación y otros daños medioambientales causados por la extracción, transformación y transporte de estos materiales.

CASOS DE ESTUDIO | MATERIAS PRIMAS SOSTENIBLES





1.1 Nuova Saca S.R.L.

País: Italia	Procesos ecológicos: Intensidad de recursos Insumos ecológicos: Materias primas sostenibles Un lugar de trabajo más ecológico: Consumo sostenible Producción ecológica: ofrecer servicios ecológicos
Tamaño de la empresa: Alrededor de 10	Volumen de negocios de la empresa: < 2 millones de euros
Entrevistado: Sucesor (siguiente generación) Hermanos	Industria: Otras actividades de servicios

Fondo



Nuova Sa. Ca se fundó en 2009 tras una escisión en la empresa familiar SACA, fundada en 1971 por el padre de Giancarlo y una tercera persona. Con el tiempo, el tío de Giancarlo (que ya trabajaba en la empresa) y su primo tomaron el relevo como socios. Este último empezó a trabajar en la empresa en 2006. La empresa operaba principalmente en dos áreas: una era responsabilidad de Giancarlo y su padre, relacionada con los tratamientos con pesticidas; la otra era responsabilidad de su tío y el primo de Giancarlo, relacionada con la siega de ríos, arroyos, etc.

2007 representa un momento crítico para el futuro de la empresa: el tercer socio decide marcharse y liquidar sus acciones. Esta decisión conduce inevitablemente a un cambio en la estructura de la empresa, que termina con la salida de Giancarlo y su padre. Nuova. SaCa se funda con Giancarlo como propietario. Inicialmente, la empresa se centraba en tratamientos fitosanitarios en viveros y proyectos en los sectores de infraestructuras (autopistas) y administración pública.

Nuova.SaCa nació así en un contexto internacional difícil, caracterizado por la crisis económica de 2007. Sin embargo, la trayectoria de la empresa garantiza a Giancarlo y a su padre una cartera de clientes esencial y fiel y una especialización en un sector poco desarrollado.

En 2013, Giada, socia de Giancarlo, también se incorporó a la empresa, encargándose de la parte administrativa y especializándose en la presentación de propuestas para licitaciones.



Gracias a la formación específica, Giada y Giancarlo han adquirido una mayor conciencia de la gestión empresarial. Como señala Giancarlo, en el mundo artesano actual, la burocratización y la comprensión de los procesos empresariales son dos aspectos fundamentales de la buena gestión empresarial en comparación con el pasado.

La empresa ha crecido anualmente hasta contar con siete empleados, entre ellos el hermano de Giada, el padre de Giancarlo y el propietario. En la actualidad, está especializada en el control de plagas, la desratización, la protección de zonas verdes, la planificación y gestión de zonas verdes, la eliminación de aves y la eliminación de insectos de la madera.



Transición hacia la sostenibilidad

La incorporación de la familia Giada a la empresa en 2013 representa un punto esencial en Nuova Saca. Como ecologista, ambientalista y activista en favor de los animales, Giada buscó que la empresa fuera más ecológica cuando empezó a trabajar allí.



En 2013, Nuova Saca amplió sus servicios de control de plagas en un momento en que empezaban a introducirse en el sector restricciones legislativas de apoyo a la sostenibilidad medioambiental. La legislación de la UE sobre productos químicos y plaguicidas introduce normas que regulan la comercialización y el uso de categorías específicas de productos químicos, una serie de restricciones armonizadas a la comercialización y el uso de sustancias peligrosas y protocolos para gestionar accidentes significativos y la exportación de sustancias peligrosas. La Directiva europea sobre plaguicidas de 2009 se aplicó en Italia mediante el PNA

(Plan de Acción Nacional) en 2014, que regula todo el sector fitosanitario en el que opera Nuova Saca.

Además, el aumento de la información, la concienciación medioambiental y el creciente interés del mercado laboral por la sostenibilidad medioambiental están empujando a la empresa a adaptarse, a pesar de que opera en una industria que utiliza en gran medida productos químicos.

Los productos fitosanitarios y las actividades de control de plagas no son actividades *ecológicas*, pero Giada decidió diseñar una estrategia para que la empresa redujera al mínimo su impacto medioambiental negativo. Desea mejorar la empresa, haciendo un pequeño cambio que refleje sus



valores. Propone a Giancarlo que la empresa adopte prácticas medioambientales menos negativas, como elegir productos más sostenibles. Las principales medidas adoptadas por la empresa fueron:

- utilizar productos fitosanitarios que contengan menos sustancias tóxicas.
- Invertir en maquinaria y técnicas garantizaría un uso más eficiente de los productos químicos con menor impacto ambiental.
- Adquirir certificaciones medioambientales que permitan a la empresa controlar sus índices de impacto ambiental.

Al principio, Giancarlo tenía más miedo que Giada de iniciar un proceso de transición ecológica por temor a que repercutiera negativamente en los servicios ofrecidos por la empresa (que se perdiera calidad en los servicios ofrecidos a los clientes, que aumentaran mucho los costes, que se alargara el tiempo de gestión). Pero cambió de opinión al comprobar cómo, gracias a las técnicas de utilización de los productos y a las inversiones realizadas en la compra de maquinaria, la empresa es ahora mucho más eficiente en la prestación de servicios a los clientes: si en un día la empresa podía atender a tres clientes, hoy puede atender a 8. Luigi, el padre de Giancarlo, confía plenamente en las decisiones y acciones de su hijo.

Estas inversiones han empujado a la empresa a adoptar técnicas innovadoras y utilizar lo que ofrece la naturaleza: por ejemplo, mariquitas, antagonistas naturales de un tipo de pulgón que se encuentra en las plantas. Sin embargo, Giada y Giancarlo señalan que este servicio sigue siendo demasiado caro en comparación con el tradicional.

El uso de productos ecológicos es una forma de garantizar la seguridad de los operarios que realizan las intervenciones, de los clientes y del medio ambiente circundante, al reducir el riesgo de exposición a sustancias tóxicas y contaminantes, protegiendo la salud y la seguridad de las personas y del medio ambiente. Además, el uso de productos ecológicos puede mejorar la eficacia de las intervenciones y representar una oportunidad para que las empresas del sector se diferencien y ofrezcan servicios más sostenibles y respetuosos con el medio ambiente. El uso de productos ecológicos puede añadir valor a la imagen de una empresa, atraer nuevos clientes y consolidar la confianza de los ya existentes.

Por último, la utilización de materias primas BIO se inscribe en un contexto de desarrollo sostenible y de atención a la protección del medio ambiente.

A partir de este proceso de transición ecológica iniciado, Giancarlo y Giada se dieron cuenta de que las medidas para reducir el impacto ambiental son posibles en una industria puramente química como la de la empresa. Convertir lo que parecía un problema en una oportunidad fue crucial.



Puntos de aprendizaje y acciones a considerar

En opinión de Giancarlo y Giada, la transición ecológica es un proceso largo y aún en desarrollo. Ambos señalan que el mercado privado sigue siendo menos receptivo que el sector público.

Para Giancarlo, una empresa debe analizar los costes de un proceso de transición ecológica. La empresa debe saber si puede asumirlos y amortizarlos. Sin embargo, Giancarlo subraya que adoptar una política empresarial más respetuosa con el medio ambiente no es sólo una opción económica, sino también social y ética. De hecho, en el caso de su empresa, Giancarlo afirma,

"Efectivamente, el producto ecológico cuesta más, pero proporciona mayor tranquilidad a mis empleados, que están menos en contacto con sustancias tóxicas, y a mis clientes, por el servicio de máxima calidad que podemos ofrecer."

Comprender la reacción de su mercado objetivo, sus clientes y la imagen de retorno de la empresa. También debe examinar otras empresas que operen en el mismo sector y aprender de ellas.



Reflexiones

- ¿Estamos suficientemente estructurados para afrontar un proceso de transición ecológica?
 - ¿Cómo percibirán este proceso mis clientes?
 - ¿Qué oportunidades puedo obtener de este proceso?
 - ¿Cómo van a ofrecer más calidad los servicios ofrecidos hasta ahora?
-



1.2 Diseño Essem

País: Suecia	Procesos ecológicos: Comercialización/etiquetas ecológicas Insumos ecológicos: Energía renovable, materias primas sostenibles Producción ecológica: ofrecer servicios ecológicos
Tamaño de la empresa: >50	Tamaño de la empresa: < 10 millones de euros
Entrevistado: Incumbente (próxima generación) Hermano	Industria: Fabricación



Fondo



Essem Design diseña y fabrica distintos productos para interiores de recibidores, como percheros, zapateros y ganchos. La empresa formaba parte de una fundición fundada por Gunnar Bolin cuando diseñó el primer perchero, Nostalg, en 1937, utilizando chatarra de aluminio fundida. Desde entonces, la empresa ha desarrollado varios diseños clásicos, como las series Classic y Nostalg, que siguen siendo las más vendidas en la actualidad.

En 2002, el responsable de calidad, Sten-Roger Bladh, tomó las riendas y adquirió los derechos sobre los productos mediante una escisión del negocio de fundición. Sten-Roger conservó la producción artesanal tradicional en Anderstorp, pero también aspiró a desarrollar nuevos productos bajo el nombre de Essem Design con una funcionalidad y durabilidad constantes. Aproximadamente al mismo tiempo, su hija Frida también empezó a ayudar en el negocio, por ejemplo montando perchas "Dekorativ" y limpiando la oficina durante sus vacaciones de verano.

Cuando Frida terminó sus estudios en 2013, Sten-Roger la invitó a trabajar en un nuevo proyecto para ayudar a la empresa a obtener la certificación ISO sobre gestión medioambiental y control de calidad, porque quería desarrollar una documentación formal de su control de calidad. Mientras tanto, los clientes también empezaron a exigir más elementos de sostenibilidad a sus productos. Desde entonces, la empresa ha experimentado una importante transición hacia la sostenibilidad.

La transición se reforzó aún más después de que el hijo de Sten-Roger y hermano de Frida, Robert, se incorporara a la empresa familiar en 2015 y adoptara funciones de ventas y marketing. Cuando ambos hijos empezaron a trabajar en la misma empresa familiar, Sten-Roger inició el proceso de



sucesión transfiriéndoles gradualmente acciones. En 2020, Sten-Roger transfirió su puesto de CEO a Robert, mientras que Frida ocupó el puesto de CFO. En la actualidad, sus padres siguen formando parte del consejo, junto con un presidente no familiar y otro director no familiar.



La familia Bladh: Sten-Roger y su esposa (izquierda), Robert (centro) y Frida (derecha).



Transición hacia la sostenibilidad

La sostenibilidad en el ADN de la empresa

Desde su fundación, la empresa ya ha incorporado el concepto de sostenibilidad en el desarrollo de su primer producto. describió Robert:

"Desde la historia, siempre hemos tenido este tipo de producto. Nuestro producto más vendido es de 1937, y está hecho de aluminio y madera reciclados. Es muy fácil de desmontar y cambiar las piezas de recambio. Está en nuestro ADN".

La familia continúa esta tradición de sostenibilidad adoptando más iniciativas que exigen los clientes. Además, gobiernos como el de la Unión Europea (UE) han proporcionado ayuda financiera adicional a las empresas que siguen el "Acuerdo Verde Europeo". Es importante destacar que los miembros de la familia tienen una dedicación concertada al desarrollo de nuevas prácticas de sostenibilidad. En concreto, Frida, Robert y Magdalena, la directora de producción no familiar,



elaboran juntos el plan anual y lo proponen al consejo. Una vez que el consejo lo aprueba, su padre apoya plenamente la implantación, centrándose en los productos, las comunidades locales y la energía.

Sostenibilidad y transparencia de los productos

La familia ha sido cuidadosa en la selección de los materiales adecuados desde el inicio de su proceso de producción. Además, la certificación les exige hacer un seguimiento de los materiales que contiene cada producto y mantener la transparencia de dicha información. No sólo han obtenido la certificación ISO, sino también certificaciones nacionales, como Byggarubedömningen, Declaraciones Ambientales de Producto, y las pruebas RISE para materiales de construcción no tóxicos y sostenibles en Suecia. Estas certificaciones les permiten mostrar mejor sus productos sostenibles a sus clientes.

Además, la familia ha innovado en el diseño de productos para poder empaquetarlos de forma compacta sin dejar mucho espacio vacío. Además, han intentado reducir su huella medioambiental creando nuevos productos a partir de residuos y vendiendo piezas de recambio. De este modo, la familia puede mejorar la eficacia del transporte y la gestión de residuos.

La familia se ha enfrentado a algunos retos a la hora de hacer más sostenibles sus productos y su producción. Uno de ellos es la diversidad de certificaciones. En concreto, las distintas industrias y clientes tienen sus sistemas de certificación preferidos que pueden no seguir los mismos procedimientos de seguimiento. Por ejemplo, Byggarubedömningen está destinado principalmente al sector de la construcción, mientras que la industria del mueble prefiere otro sistema de certificación, Möbelfakta. Actualmente, la familia da prioridad a la certificación de la construcción, ya que sus principales clientes pertenecen a ese sector.

Otro reto importante es la pesada carga de trabajo administrativo, como la recopilación de datos pertinentes para calcular con precisión las emisiones de Alcance 1-3 y el contenido material de cada producto. Como la empresa familiar dispone de recursos limitados, recopilar varios tipos de datos de distintos proveedores suele ser costoso y lento.

Estrecha colaboración con la comunidad local

La familia ha hecho hincapié en la colaboración con la comunidad local donde está ubicada la empresa. Esta colaboración implica encargar a diseñadores locales el diseño de sus productos, trabajar con proveedores locales utilizando recursos locales y recurrir al transporte local para entregar los productos. Esta colaboración permite a la familia reducir la huella de carbono de su producción al depender menos de materiales importados, desarrollar mejor la comunidad local utilizando recursos locales y construir una marca sueca fuerte que pueda beneficiar su imagen en el mercado.



Mayor dependencia de las energías renovables



Otra de las principales prácticas de sostenibilidad se centra en transformar la cartera energética de la empresa familiar. Desde 2013, la familia ha actualizado el sistema de calefacción del centro sustituyendo la olla de aceite por calefacción geotérmica y comprando solo electricidad verde. Además, en 2018, un tercio de su electricidad ya procedía de la energía solar. En 2024, tras construir una fábrica más grande con paneles solares adicionales, toda su electricidad procederá ahora de la energía solar.



Puntos de aprendizaje y acciones a considerar

Al recordar estas experiencias, la familia identifica algunas enseñanzas clave. Lo primero es prestar atención a lo que demandan los clientes y si la familia considera que es lo correcto. Si hay demanda y la idea está en consonancia con el valor de la familia, ésta sugiere actuar directamente sobre la idea, lo que incluye recopilar datos relacionados y ejecutar el proyecto pronto en lugar de ejecutar muchos proyectos aplazados todos a la vez en un breve periodo de tiempo, lo que de otro modo resultaría abrumador. Destacan que los proyectos de sostenibilidad tardan en tener impacto. Como describió Frida

"No somos héroes medioambientales, pero intentamos influir en lo que podemos. Lo más importante es actuar e ir dando pequeños pasos hacia tus objetivos de sostenibilidad."

Otro aprendizaje importante es contar con equipos funcionales en los que miembros de la familia de distintas generaciones y no familiares puedan colaborar eficazmente. Por ejemplo, implicar tanto a Frida como a Robert en la empresa da a su padre la confianza de que pueden compartir tareas y dirigir el negocio en la dirección correcta. Además, Robert destacó el valor de implicar a miembros



no familiares en la toma de decisiones sobre sostenibilidad porque *"tienen experiencia fuera de la familia y también pueden conseguir que se hable y discuta mejor en el consejo"*. Las aportaciones de los directores, gerentes y empleados no familiares ayudan a garantizar la conexión entre el proyecto previsto y las necesidades reales del mercado.

Frida y Robert se encargan ahora por completo de la empresa familiar. Aunque sus prácticas de sostenibilidad han funcionado bien hasta ahora, las nuevas actividades requieren recursos, como inversión financiera, conocimientos sobre el terreno y recursos humanos, que la familia no necesariamente tiene. Por ello, se preguntan cómo podrían desarrollar productos más sostenibles basándose en su actual cartera de productos y en su red de socios comerciales locales. Otra cuestión radica en su comunicación. Muchas de sus prácticas de sostenibilidad, como el diseño del producto, la infraestructura de la fábrica y el transporte, permanecen en un segundo plano, pero es posible que los clientes no sean plenamente conscientes de sus esfuerzos de sostenibilidad. De ahí que se pregunten cómo podrían comunicar mejor sus prácticas de sostenibilidad, como el alcance de las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a sus productos.



Reflexiones

- ¿Cómo pueden desarrollar productos más sostenibles a partir de su actual cartera de productos y su red de socios comerciales locales?
 - ¿Cómo pueden comunicar mejor las prácticas de sostenibilidad, como el alcance de las emisiones de gases de efecto invernadero asociadas a sus productos?
-

CASOS DE ESTUDIO | EFICIENCIA RENOVABLE





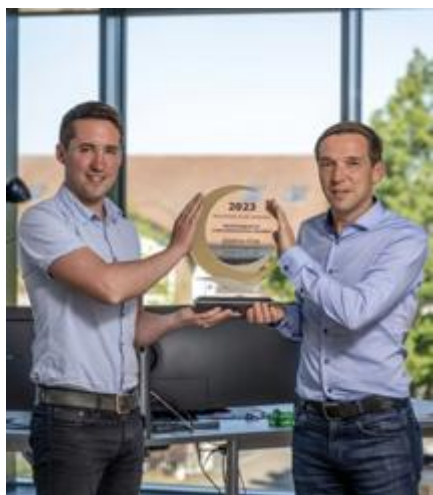
2.1 Elektrofink

País: Alemania	Procesos ecológicos: Métodos y ecológicos Entradas ecológicas - Energías renovables - Eficiencia energética - Modelos empresariales sostenibles Salida Greening: Oferta de productos y servicios ecológicos
Tamaño de la empresa: Alrededor de < 250	Volumen de negocios de la empresa: Alrededor de 10 millones de euros
Entrevistado: Sucesor	Industria: Fabricación

Fondo

En 1994, su patriarca fundó una empresa familiar que empezó con sólo tres empleados para construir conmutadores eléctricos y sistemas de distribución de energía. La mentalidad empresarial se inculcó a los hijos del fundador desde una edad temprana, ya que éste hablaba con frecuencia de asuntos empresariales en casa. Cuando los hijos del fundador se hicieron cargo de la empresa, la transición fue más fácil porque los empleados ya estaban familiarizados con ellos. Esta familiaridad facilitó una aceptación más rápida de sus decisiones en comparación con lo que podría haber ocurrido con un directivo externo.

Los nuevos dirigentes creían que era importante mantener una "perspectiva externa" durante la transición, asegurándose de que no asumían que todo debía continuar como hasta entonces. Hicieron hincapié en la necesidad de que la generación de más edad aceptara las decisiones de sus



sucesores, incluso cuando éstas diferían de las suyas, un proceso que inevitablemente provocó tensiones y desafíos en el seno de la familia.

La clave del éxito de la transición fueron los asesores a los que consultaron, en particular su notario, que desempeñó un papel fundamental aportando ideas valiosas y formulando las preguntas adecuadas. Sin embargo, quedaron algo decepcionados con su asesor fiscal, que carecía de conocimientos suficientes sobre las complejidades que entraña la adquisición de una empresa. Otro problema importante al que se enfrentó la familia fue el de las relaciones entre hermanos, especialmente cuando no todos participaban



directamente en el negocio. Tras una cuidadosa reflexión y un buen asesoramiento, optaron por la vía de la herencia anticipada, que ayudó a clarificar funciones y responsabilidades.

Antes de hacerse cargo oficialmente del negocio, ambos hermanos adquirieron una valiosa experiencia en otras empresas e industrias. Uno trabajó en Daimler y en la Universidad de Rostock, mientras que el otro se incorporó a un importante operador de redes. Estas experiencias les permitieron labrarse su propio camino cuando finalmente asumieron el liderazgo de la empresa familiar. El proceso de adquisición comenzó en 2016.

En 2018, la empresa pasó de ser unipersonal a GmbH (sociedad de responsabilidad limitada) y, en 2020, los hermanos habían completado el proceso formal de sucesión. Durante este periodo, su padre se retiró gradualmente de las operaciones diarias, aunque siguió ofreciendo apoyo ocasional. Bajo la nueva dirección, la empresa experimentó cambios significativos, sobre todo en su cultura de comunicación. Se introdujeron reuniones semanales con empleados clave para fomentar una mayor participación en los procesos de toma de decisiones. Admitir los propios errores también se consideró crucial para crear un entorno de trabajo colaborativo.

Los hermanos introdujeron distintos departamentos dentro de la empresa, cada uno con responsabilidades en áreas específicas, un marcado alejamiento del estilo de gestión del fundador, en el que incluso las decisiones de compra de menor importancia requerían su aprobación.



Transición hacia la sostenibilidad

El principal cambio fue la implantación de un sistema ERP, que al principio encontró resistencia pero que finalmente fue aceptado por todos. Este sistema ayudó a racionalizar las operaciones y mejorar la eficiencia en toda la empresa. En la actualidad, la empresa emplea a más de 50 personas y ha construido una nueva planta de producción. La sostenibilidad se ha convertido en un aspecto central, con la instalación de un gran sistema fotovoltaico en el tejado del nuevo edificio. El sistema, con una capacidad de 160 KW, no sólo suministra las necesidades energéticas de la empresa, sino que también devuelve electricidad a la red pública. Se han instalado varias estaciones de recarga de vehículos eléctricos en el aparcamiento de la empresa, alimentadas por energía solar cuando está



disponible, y la empresa tiene previsto poner estas estaciones también a disposición de los empleados.

El nuevo edificio se calienta con una bomba de calor, y la empresa familiar ha trabajado con los proveedores para reducir al mínimo los envases, lo que contribuye aún más a sus esfuerzos de sostenibilidad. La empresa también invierte mucho en retener a sus empleados, pues reconoce la importancia de la lealtad. Para ello, ofrece un plan de pensiones de empresa, más días de vacaciones que la media del sector y horarios de trabajo flexibles.

La formación de jóvenes talentos también ha sido una prioridad. Como mayor empresa de formación de la región, la empresa ofrece visitas escolares y prácticas para estudiantes, contribuyendo así al desarrollo de la próxima generación de trabajadores cualificados. La empresa cree que ofrecer empleos seguros y justamente remunerados es un elemento crucial de la sostenibilidad, especialmente en su región, estructuralmente débil. Valoran las relaciones estables y a largo plazo con los clientes, incluso a expensas de las ganancias a corto plazo. Este enfoque sostenible ha sido apreciado por sus clientes y, en 2023, la empresa fue reconocida por una asociación empresarial con un premio por sus esfuerzos.



Con una clientela diversificada en toda Alemania, la empresa no depende de las fluctuaciones económicas de ningún sector. Su trabajo en el sector fotovoltaico y en las infraestructuras de recarga les sitúa en dos de los sectores más dinámicos de la economía. En retrospectiva, la familia considera la transición como un ejemplo de éxito en la planificación de la sucesión y el crecimiento sostenible.



Reflexiones

- ¿Hasta qué punto está preparada la empresa para implantar nuevas prácticas sostenibles, como la integración de soluciones de energías renovables como la fotovoltaica, y qué retos pueden surgir?
 - ¿Mejorará esto las relaciones con los clientes y su satisfacción?
 - ¿Cómo determina el equilibrio entre tradición e innovación la estrategia de crecimiento de la empresa?
-



2.2 Dolfi Franco S.R.L.

País: Italia	Procesos ecológicos: Eficiencia energética Aportación ecológica: Energías renovables Un lugar de trabajo más ecológico: Consumo sostenible
Tamaño de la empresa: Alrededor de <10	Tamaño de la empresa: Alrededor de < 2 m
Entrevistado: Titular (generación superior) Sucesor (siguiente generación)	Industria: Fabricación



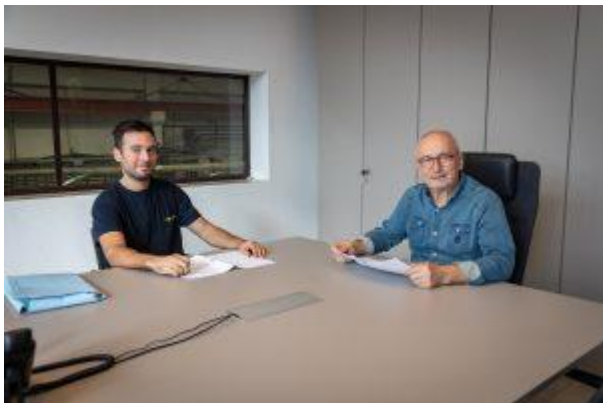
Fondo



Dolfi S.R.L. es una empresa de tercera generación con una larga historia. Fundada en la posguerra por el abuelo de Michele, se especializó inicialmente en la producción de tacos de madera antes de pasar a los de plástico. En la década de 1980, bajo la dirección de Franco, el padre de Michele, pasó a producir macetas de plástico para el sector de los viveros.

La empresa Dolfi se encuentra en Montagnana Pistoiese, a las afueras de Pistoia. En esta ciudad toscana, la jardinería de vivero es la principal actividad económica. Este sector es uno de los más importantes de Italia, con cerca del 10% del territorio de la provincia dedicado a él. En la actualidad, Franco S.R.L. es una empresa consolidada en el sector de las prensas de inyección de plástico en Pistoia. La empresa ocupa una superficie total de 2.800 metros cuadrados, ocupados por tres naves comunicantes. El departamento de producción de la empresa consta de 22 prensas de inyección con un tonelaje que oscila entre 135 y 1150. Todas están automatizadas, desde la alimentación de la materia prima hasta la retirada del producto de la prensa. La empresa presta asistencia al cliente durante toda la fase de diseño y construcción de la prensa.





En 2012, el hijo de Franco, Michele, se unió a la empresa como socio empleado, contribuyendo a su mayor crecimiento. El padre de Michele, por su parte, es el director general, mientras que su madre se encarga de la administración y la gestión de clientes.

Dolfi trabaja con plástico regenerado procedente de la recogida selectiva de residuos, a diferencia de muchas otras empresas. Michele señala que

siempre se ha utilizado plástico regenerado, ya que la empresa opera en un mercado pobre con una intensa competencia. Este enfoque permite a Dolfi seguir siendo competitiva".



Transición hacia la sostenibilidad

Las acciones de la empresa se referían a la eficiencia energética y los procesos de producción. Todos los miembros de la familia discutían siempre todas las decisiones relacionadas con la transición ecológica en un espíritu de confrontación y colaboración.

El proceso de transición ecológica de la empresa se inició con una serie de acciones. De hecho, la empresa ha intervenido en las líneas de producción, haciéndolas más eficientes mediante la sustitución de maquinaria. Esto ha garantizado el aumento de la producción, la reducción del consumo y la optimización de los procesos desde el punto de vista energético y ecológico.

La intervención más reciente ha consistido en instalar un sistema fotovoltaico en el tejado de la empresa, lo que responde a varias exigencias: respetar el medio ambiente y optimizar los costes energéticos, que siempre han sido considerables para el tipo de producción de la empresa.

Esta operación redujo los costes y el impacto ambiental. Sin embargo, las restricciones paisajísticas de la zona han limitado el número de paneles fotovoltaicos que pueden instalarse en la explotación. Al estar situada en una zona verde, la empresa tiene que respetar las limitaciones paisajísticas, que requieren mucho tiempo para cualquier cambio.

La familia señala que siempre ha habido armonía entre todos los miembros en lo que respecta a la eficiencia energética. El elevado consumo de energía y, por tanto, los altos costes de la empresa familiar impulsaron a la empresa a adoptar medidas *ecológicas* que redujeran los costes y el impacto



medioambiental . Michele señala que, en comparación con su padre, tiene sin duda un mayor enfoque en la gestión de la empresa, tanto en el aspecto burocrático como en el digital.

Puntos de aprendizaje y acciones a considerar



Michele y su familia están considerando la posibilidad de adquirir certificaciones de seguridad y sostenibilidad medioambiental. Respecto a esta última, están interesados en adquirir la certificación UNI EN ISO 14001 para sistemas de gestión medioambiental. Sin embargo, la familia destaca la dificultad de la empresa para garantizar que se puedan alcanzar los índices anuales exigidos por la certificación por motivos logísticos y estructurales.

Según Michele, la empresa ha hecho mucho en los últimos años en materia de optimización de procesos. Sin embargo, aún queda trabajo por hacer, sobre todo en la mejora de la producción, como el uso de tecnología digital para el control de residuos y otras actividades llevadas a cabo por la empresa.

Tanto para Michele como para su padre, una empresa debe evaluar los beneficios que supone para su empresa pasar a ser ecológica frente a los costes que conlleva. Es necesario evaluar si la empresa está suficientemente estructurada para hacer frente a este tipo de operaciones, que a menudo requieren inversiones y costes importantes, y conocer las tendencias del mercado antes de iniciar un proceso de transición ecológica.



Reflexiones

- ¿Está la empresa lo suficientemente estructurada como para iniciar un proceso de transición ecológica?
-



2.3 Salvadori Arte S.R.L.

País: Italia	Procesos ecológicos: Eficiencia energética Una aportación ecológica: Energías renovables Un lugar de trabajo más ecológico: Consumo sostenible
Tamaño de la empresa: Alrededor de <10	Tamaño de la empresa: Alrededor de < 2 m
Entrevistado: Titular (generación superior) Sucesor (siguiente generación)	Industria: Fabricación



Fondo



La Fundación Artística Salvadori Arte fue fundada en 1964 en Pistoia (Toscana) por Enrico, su hermano y su cuñado. En 1964, la empresa se vio superada por una fundición establecida en el siglo XIX. La empresa transfirió su cartera de clientes, equipos, plantas y conocimientos técnicos a los nuevos propietarios mediante un proceso de traspaso de un año.

Posteriormente, Enrico, su hermano y su cuñado se separaron, y Enrico continuó dirigiendo el negocio con su mujer. Su hijo Giacomo y su hermano Gianluca se incorporaron a la empresa en 1991 y 1992, respectivamente, y se convirtieron en socios junto a su padre y su madre en 1996.

La fundición artística Salvadori Arte produce obras de arte en bronce, latón, aluminio, acero inoxidable y otras aleaciones. Utiliza el método tradicional y ancestral de fundición a la cera perdida.





La familia Salvadori dirige la empresa desde mediados de los años sesenta. Sus técnicas y conocimientos se han transmitido desde los antiguos talleres metalúrgicos de Pistoia.



Algunas obras producidas por Salvadori Arte se encuentran en los museos y colecciones de arte más famosos y en innumerables plazas y jardines de ciudades y metrópolis de todo el mundo. Por encargo, la fundición dispone de las habilidades y técnicas necesarias para crear obras de arte personalizadas.

La empresa opera en unos eficientes talleres situados en la planta baja de una única nave industrial, que cuenta con 700 metros cuadrados de espacio interior y 600 metros cuadrados de espacio exterior. Las instalaciones pueden ejecutar obras de gran envergadura, ya que la nave cuenta con equipos de elevación adecuados para crear esculturas de hasta 6 metros de altura. En sus zonas exteriores, es posible superar esta altura.



Transición hacia la sostenibilidad

La familia Salvadori empezó a pensar en iniciar un proceso de transición ecológica hace unos quince años. Por aquel entonces, muchos proveedores de sistemas fotovoltaicos proponían a los propietarios de la empresa hacer su negocio más eficiente en términos de costes y uso de recursos. En aquel momento, daban un buen incentivo por cada KW producido, pero a la empresa no le apetecía iniciar esta transición debido a la falta de financiación; los costes iniciales eran demasiado elevados para realizar este tipo de inversión. Con el tiempo, hubo otras propuestas, pero no eran tan convenientes como la anterior.



La empresa ha alcanzado un sólido nivel de estabilización económica y financiera, por lo que ahora es posible instalar un sistema fotovoltaico. Esto reducirá los costes y permitirá a la empresa producir electricidad por sí misma. La empresa también tiene previsto introducir un nuevo sistema de iluminación, sustituyendo todas las lámparas de neón por otras de LED.



Debido a sus operaciones de fundición, a la empresa le cuesta más el gas que la electricidad. Sin embargo, a pesar de los avances tecnológicos, aún no hay beneficios concretos que justifiquen el cambio de sus procesos y maquinaria tradicionales.

A la hora de adoptar estas medidas, la decisión en el seno de la familia fue unánime, dados los beneficios que la empresa obtendría de este tipo de inversión en términos de:

- Costes más bajos.
- Menor impacto ambiental y, en consecuencia, mejores beneficios para la comunidad.
- Retorno de imagen para la empresa.



Puntos de aprendizaje y acciones a considerar

Es fundamental contar con profesionales que sepan calcular bien los costes y los beneficios, aunque, subraya Giacomo, *"ahora mismo los beneficios son evidentes en comparación con los costes muy competitivos, los costes de los paneles fotovoltaicos se han reducido mucho, casi un 80%. Basta decir que hace unos quince años se necesitaban 130.000 euros para instalar un panel fotovoltaico ahora son 23.000 euros"*. Evidentemente, es esencial, por tanto, que la empresa evalúe su situación y si dispone de la inversión necesaria para hacer frente al proceso.

Los beneficios de adquirir un sistema fotovoltaico son ya evidentes para una empresa en términos de reducción de costes. Beneficia a la empresa, a la comunidad y a la zona en la que opera. Dada la profunda conexión con su territorio, se trata de una relación de toma y daca muy importante para la empresa.

A la empresa también le gustaría adoptar otras medidas más sostenibles, especialmente en la planta de gas, que es la sustancia más utilizada para el tipo de actividad y conlleva unos costes elevados y un impacto ambiental más significativo. Sin embargo, en este campo, a pesar de las nuevas tecnologías, aún no hay ventajas concretas para la empresa, como inducirla a cambiar sus procesos y maquinaria tradicionales. Giacomo señala que, aunque la empresa dispone de una planta de fusión por inducción eléctrica para fundir metal, es un "factor limitante" en la producción. Un horno de fusión de gas puede fundir 500 kg de bronce, mientras que el horno de inducción sólo puede fundir 50 kg.

Una inversión futura podría ser la adopción de una planta de inducción para fundir acero inoxidable (este tipo de acero necesita inducción; el gas no puede fundirlo). Sin embargo, Giacomo y Enrico opinan que, al igual que ocurría hace quince años con la fotovoltaica, los costes de inversión iniciales necesarios para este proceso siguen siendo demasiado elevados.



En cuanto al futuro de la empresa, Giacomo ve la posibilidad de invertir en la impresión de piezas de bronce mediante una impresora 3D. La empresa ya ha impreso modelos con la impresora 3D durante unos años y luego ha fundido el bronce. Según Giacomo, el siguiente paso será imprimir el bronce directamente. No cabe duda de que es necesario mejorar la calidad, que sigue siendo escasa, y los costes, que siguen siendo demasiado elevados, pero la innovación tecnológica va en esta dirección.



Reflexiones

- ¿Dispongo de los recursos necesarios para iniciar este proceso?
-



2.4 Aveflor

País: República Checa	Una aportación ecológica: Energías renovables Un lugar de trabajo más ecológico: Consumo sostenible Salida ecológica: Ofrecer servicios ecológicos
Tamaño de la empresa: >250	Tamaño de la empresa: < 10 millones de euros
Entrevistado: Titular (generación superior) Sucesor (siguiente generación)	Industria: Fabricación

Fondo

Aveflor es una empresa familiar situada en la frontera del Paraíso de Bohemia, que celebra su 30 aniversario el próximo año (2025). La empresa se centra en la venta y fabricación de productos sanitarios, farmacéuticos (veterinarios), cosméticos y, en menor medida, productos técnicos. Se dedica principalmente a la fabricación y envasado de preparados en aerosol (sprays), emulsiones y geles, todos ellos en forma no estéril. La cartera de la empresa incluye más de 400 artículos y la empresa cuenta actualmente con un total de 110 empleados.



La empresa fue fundada por el Sr. Jiří Zubatý hace 30 años (1995). Su visión era crear una empresa que pudiera fabricar productos en aerosol sin utilizar propelentes perjudiciales para el medio ambiente. Aunque al principio Aveflor solo fabricaba productos en aerosol, la gama de producción de la empresa se amplió con el tiempo, añadiendo productos sanitarios y medicamentos veterinarios. Aveflor es una empresa predominantemente orientada a la exportación, con alrededor del 75 al 78% de toda la producción destinada a la exportación, principalmente a la UE, pero también fuera de ella. La empresa está dirigida actualmente por Jan Zubatý, hijo del fundador, Jiří Zubatý, que trabajó en el departamento de ventas de la empresa antes de convertirse en director. Ya está involucrando a la siguiente generación en la gestión de la empresa.



Transición hacia la sostenibilidad

Desde sus inicios, Aveflor se ha comprometido con la idea de proteger el medio ambiente; por ello, la fabricación de sus productos tiene lugar en las denominadas salas blancas, es decir, en espacios tratados con aire. Desde 2024, Aveflor forma parte del proyecto Green Company. El Sr. Jiří, fundador de la empresa, afirma:

"A pesar de que trabajamos con productos químicos, siempre hemos intentado elegir materias primas y sustancias que no sean nocivas para el medio ambiente".

El primer paso que dio la familia hacia una producción más ecológica fue cambiar los hidrocarburos halogenados, ahora prohibidos, por propelentes respetuosos con el medio ambiente. Para los aerosoles, Aveflor



utiliza principalmente el método BOV, es decir, "bag on valve", en el que se utiliza aire comprimido o nitrógeno como propelente. No se utilizan productos químicos en el proceso de producción. Dichas sustancias químicas, que no pueden evitarse en la fabricación de productos sanitarios y cosméticos, son eliminadas como residuos peligrosos por una empresa externa especializada en el marco de un proceso de recogida organizado a través de .

Otra solución ecológica que el Sr. Jiří ha introducido en la empresa es una central fotovoltaica. La familia la puso en funcionamiento a principios de 2023, tiene una potencia de 150 kWp y su producción cubrirá el 30% del consumo total de electricidad de la empresa. Esto ahorrará considerablemente a la empresa el consumo de energía necesario para sus operaciones, tanto en la producción industrial como para el funcionamiento de la iluminación del edificio de oficinas, la calefacción, etc. El Sr. Jan, hijo del fundador de la empresa y actual director de la misma, añade que, a la hora de adquirir la central fotovoltaica, tuvieron en cuenta no sólo los beneficios ecológicos, sino también los económicos. Estos últimos aumentaron gradualmente a medida que subían los precios de la electricidad. En el futuro, a la empresa le gustaría colocar paneles fotovoltaicos en otros edificios, pero las opciones de inversión se centran actualmente en otras prioridades.



Desde su fundación, la empresa también posee una depuradora de aguas residuales. Al principio, se construyó una depuradora a pequeña escala, pero con el tiempo y el aumento del número de empleados, se sustituyó por una depuradora biológica de mayor tamaño que vigila y controla las aguas residuales, especialmente las procedentes de inodoros, productos de limpieza, etc. Para la planta de tratamiento de aguas residuales, la principal ventaja es la utilización de sus propios recursos hídricos. El agua ya está menos disponible a nivel mundial y sus precios son cada vez más caros. El Sr. Jiří señala que es una buena idea prepararse para el futuro en este sentido e, idealmente, disponer de fuentes de agua propias que la empresa pueda utilizar. De momento, Aveflor utiliza el agua de sus propios pozos para fines tecnológicos, pero pronto tiene previsto introducir un sistema que purificará esta agua y permitirá utilizarla como agua potable dentro de la empresa.



La mentalidad ecológica de Aveflor también se refleja en su flota. Actualmente, la empresa posee 3 coches eléctricos y estaciones de carga que pueden cargar hasta 6 coches eléctricos simultáneamente. Aunque al principio los empleados de la empresa se mostraban recelosos ante los coches eléctricos, poco a poco se fueron acostumbrando a este tipo de vehículos. Una gran ventaja es la facilidad de recarga mediante la estación de carga situada en la

propiedad de la empresa. En el futuro, el Sr. Jan planea un mayor desarrollo en el campo de la electromovilidad y también está considerando la posibilidad de instalar una estación de carga para el público en general.

Aveflor hace hincapié en la ecología a la hora de elegir los materiales de envasado y trata de encontrar materiales inocuos o mínimamente gravosos para el medio ambiente. Han introducido la norma ISO 14 001 en su sistema integrado de gestión de la calidad, cuya aplicación ayuda a los empleados a adoptar un enfoque respetuoso con el medio ambiente en todos los procesos de la empresa. La empresa también está trabajando actualmente en una política ESG dentro de la empresa, en la que están cooperando con el Banco ČSOB. Este último presta servicios de consultoría a las empresas familiares sobre este tema. El Sr. Jiří también menciona los comentarios positivos de los empleados:



"La sociedad actual está acostumbrada a un confort de trabajo mucho mayor, lo que implica una mayor demanda de consumo eléctrico, tanto si hablamos de calefacción en invierno como de aire acondicionado en verano. La introducción de la fotovoltaica ha contribuido sin duda a reducir el uso de aparatos de aire acondicionado, por ejemplo

El Sr. Jiří también ha recibido reacciones positivas de otros miembros de la familia y nunca ha encontrado resistencia a la hora de tomar decisiones. El Sr. Jan confirma que, aunque los miembros de la familia tienen a veces opiniones diferentes, están claramente de acuerdo en todas las soluciones ecológicas. También admite que, por ejemplo, la subvención estatal de 200.000 coronas checas por coche desempeñó un papel importante en la decisión de comprar coches eléctricos.



Puntos de aprendizaje y acciones a considerar

Tanto la central fotovoltaica como la depuradora de aguas residuales se ejecutaron como proyectos subvencionados. Desde el punto de vista del Sr. Jan, la fase inicial -la preparación de la solicitud de subvención- fue la más difícil a la hora de adquirir la central eléctrica. El procedimiento de licitación estaba muy orientado a los precios y, por tanto, la selección del proveedor de la central fotovoltaica se adaptó a ello, lo que más tarde resultó no ser del todo fiable y retrasó considerablemente la finalización del edificio. Sin embargo, una vez terminada, la central fotovoltaica funciona sin problemas y alcanza los parámetros previstos.

El Sr. Jan añade la experiencia de una definición no del todo precisa que escribieron en la solicitud: *"Ayer mismo, por ejemplo, nos enfrentábamos a un corte de electricidad y habíamos escrito erróneamente en la oferta que las baterías de reserva debían arrancar siempre en el momento de un corte de electricidad, es decir, que debían funcionar como reserva automáticamente. Pero no es automático en la realidad, y ahora vemos a posteriori que habría sido útil"*. También recomienda prepararse porque el camino desde la solicitud de una subvención hasta la puesta en marcha de una planta fotovoltaica es bastante largo. Merece la pena centrarse en la elección del proveedor, la calidad de la mano de obra y la calidad del material que utiliza. Aveflor señala que la seguridad también es importante a este respecto, es decir, inspecciones periódicas y controles anuales regulares de la planta fotovoltaica utilizando una cámara termográfica.



Reflexiones

- La administración se ha vuelto muy exigente en toda Europa, y es necesario controlar y cumplir todas las leyes, que a veces se contradicen entre sí. Plántese si es necesario contratar más empleados especializados en estas cuestiones legislativas.
 - Prepárese para las frecuentes visitas de las autoridades de inspección y evite cualquier problema cumpliendo los requisitos legislativos establecidos.
-

PUNTOS DE APRENDIZAJE Y ACCIONES A CONSIDERAR





PUNTOS DE APRENDIZAJE Y ACCIONES A CONSIDERAR A PARTIR DE LOS ESTUDIOS DE CASO



Implantación de soluciones ecoinnovadoras y tecnologías verdes

Puntos de aprendizaje:

- Las PYME pueden beneficiarse económica y medioambientalmente aplicando tecnologías que reduzcan el impacto medioambiental (por ejemplo, eficiencia energética, energías renovables, economía circular).
- Las soluciones ecológicas pueden reducir los costes de explotación (por ejemplo, ahorro de energía, reducción de residuos) y mejorar la reputación de la empresa.

Acciones a considerar:

- Invertir en tecnologías de eficiencia energética (por ejemplo, sistemas fotovoltaicos, iluminación LED, automatización).
- Implantar un sistema de gestión de residuos y reciclar materiales para optimizar los recursos.
- Explorar nuevas oportunidades en la economía circular, como la reutilización de productos o el diseño de "bucle cerrado".



Integrar la sostenibilidad en la propuesta de valor al cliente

Puntos de aprendizaje:

- Las PYME pueden crear ventajas competitivas ofreciendo productos o servicios sostenibles que satisfagan la creciente demanda de consumidores concienciados con el medio ambiente.
- Integrar la sostenibilidad en la propuesta de valor puede suponer una diferenciación en el mercado y un aumento de los ingresos.

Acciones a considerar:

- Desarrollar nuevos productos o servicios que tengan un impacto medioambiental reducido o se basen totalmente en los principios de la economía circular.
- Comunicar las ventajas medioambientales de sus productos, por ejemplo, mediante etiquetas ecológicas o certificaciones medioambientales reconocidas.
- Ofrecer soluciones personalizadas, como servicios de consultoría sobre sostenibilidad, que ayuden a los clientes a reducir su impacto ambiental.



Integrar la sostenibilidad en productos y servicios

Puntos de aprendizaje:

- La demanda de productos y servicios ecológicos se está disparando, y las PYME pueden diferenciarse ofreciendo soluciones ecológicas que satisfagan esta demanda.
- Innovar sus productos desde una perspectiva ecológica puede crear ventajas competitivas y aumentar la satisfacción del cliente.

Acciones a considerar:

- Revisar el ciclo de vida de los productos para mejorar su sostenibilidad (desde el diseño hasta el final de la vida útil).
- Crear líneas de productos o servicios con certificación medioambiental o bajas en carbono.



Supervisar e informar sobre las repercusiones medioambientales y sociales

Puntos de aprendizaje:

- La transparencia es crucial para demostrar el compromiso de las PYME con la sostenibilidad. Medir y comunicar el impacto medioambiental puede mejorar la reputación de una empresa y generar confianza.
- La certificación medioambiental, como ISO 14001 o EMAS, puede ser una oportunidad de marketing y credibilidad.

Acciones a considerar:

- Implantar un sistema de seguimiento para recopilar datos sobre consumo energético, emisiones de CO2, gestión de residuos y otras variables medioambientales.
- Publicar informes anuales de sostenibilidad detallando iniciativas y logros



Evaluación de las necesidades empresariales y capacidad de inversión

Puntos de aprendizaje:

- Cada PYME tiene necesidades y recursos diferentes, por lo que no existe una solución única. La elección de prácticas ecológicas debe reflejar la estructura de la empresa, su sector de actividad y su capacidad económica.
- La inversión inicial puede parecer cara, pero muchas prácticas ecológicas generan beneficios económicos a largo plazo, como el ahorro de energía y la reducción de los costes de explotación.



Acciones a considerar:

- Antes de decidir qué práctica ecológica adoptar, es esencial comprender las principales áreas de ineficiencia medioambiental y los posibles beneficios para la empresa (por ejemplo, ahorro de energía, reducción de residuos, mejora de la eficiencia en los procesos de producción).
- Evaluar el rendimiento de la inversión (ROI): Evalúe los costes iniciales y el ahorro a largo plazo de las distintas prácticas ecológicas, como la inversión en tecnologías de ahorro energético, energías renovables u optimización de la gestión de residuos.
- Empezar con soluciones de bajo coste: Para probar las ventajas de la sostenibilidad sin comprometer seriamente la liquidez, empiece con intervenciones menos costosas, como mejoras de la eficiencia energética y una gestión optimizada de los recursos.



Evaluación del impacto a largo plazo de las prácticas ecológicas

Puntos de aprendizaje:

- La adopción de prácticas ecológicas puede conllevar costes de inversión iniciales, pero los beneficios a largo plazo incluyen la reducción de los costes de funcionamiento, el aumento de la eficiencia y el ahorro en el consumo de energía. Es fundamental conocer el rendimiento económico de estas prácticas a largo plazo, por ejemplo mediante análisis de costes y beneficios, teniendo en cuenta también los incentivos fiscales o las subvenciones.

Acciones a considerar:

- Considere el impacto medioambiental: Evalúe en qué medida la práctica ecológica reducirá el impacto medioambiental global de la empresa (por ejemplo, las emisiones de CO₂, el consumo de agua y los residuos).
- Considerar la sostenibilidad económica a largo plazo: Reflexione sobre cómo la práctica ecológica elegida garantizará la competitividad y resistencia de la empresa a largo plazo, incluso en respuesta a normativas medioambientales más estrictas o cambios en las preferencias de los consumidores.
- Comprobar el riesgo para la reputación: Adoptar prácticas ecológicas puede mejorar la imagen de una empresa, pero es importante asegurarse de que las soluciones elegidas son creíbles y sostenibles en el tiempo. Evite el "lavado verde" (prácticas que se limitan a comunicar un compromiso ecológico sin resultados concretos).



Prepararse para los cambios normativos y las presiones de los consumidores

Puntos de aprendizaje:

- La creciente normativa medioambiental y las preferencias de los consumidores impulsan el mercado hacia soluciones más sostenibles. Las PYME tienen que adaptarse rápidamente para seguir siendo competitivas.
- La normativa medioambiental cambia constantemente, y las PYME deben estar preparadas para cumplir las nuevas leyes y normas.

Acciones a considerar:

- Supervisar constantemente las políticas y normativas medioambientales nacionales e internacionales.
- Implantar procesos empresariales que garanticen el cumplimiento de la normativa sobre sostenibilidad, como las leyes sobre emisiones y la gestión de residuos.



RegioVision
GmbH Schwerin



ASOCIACE MALÝCH A STŘEDNÍCH
PODNIKŮ A ŽIVNOSTNÍKŮ ČR



KNOW/
HOUSE



CeFEO
Centre for Family
Entrepreneurship
and Ownership



snprojects



www.greensufabu.eu



Erasmus+



Co-funded by
the European Union



APOYO A LAS EMPRESAS FAMILIARES | ADOPCIÓN DE LA TRANSICIÓN VERDE: DESAFÍOS PARA CONSTRUIR UN MODELO ECONÓMICO
SOSTENIBLE DE LAS PYMES EN EUROPA

2023-1-DE02-KA220-VET-000157996 | ASOCIACIÓN DE COOPERACIÓN EN MATERIA DE EDUCACIÓN Y FORMACIÓN PROFESIONAL

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.