



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
ICADE

Principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares ante el entorno global actual.

Autor: Marta Echanove Puig
Director: Miguel Ángel López Gómez

MADRID | marzo 2025

Resumen

Desde el inicio del comercio, las empresas familiares han formado parte de la economía, capturando mercados y abasteciendo las necesidades de las personas. El mercado evoluciona, las necesidades cambian y nuevas herramientas aparecen, impactando de forma tanto directa como indirecta, la forma de operar y las estrategias de los negocios.

La digitalización, la regulación extranjera y la competencia son retos que determinan las estrategias de las empresas en el entorno global y, junto a ellos, los negocios familiares lidian con la sucesión generacional y la imagen de su empresa para la continuidad del negocio y su actividad en el largo plazo. Los empresarios familiares implementan estrategias teniendo todos estos factores en cuenta, apelando a la responsabilidad y a una toma de decisiones en conciencia, preservando la tradición que ha mantenido sus negocios vivos.

A diferencia de las empresas no familiares, la herencia, el carácter conservador y su visión a largo plazo, condicionan su *modus operandi* y serán los determinantes de su actuación en el entorno global.

Palabras clave: empresa familiar, reto, globalización, digitalización, sucesión generacional.

Abstract

Since the beginning of commerce, family businesses have been part of the economy, capturing markets and supplying people's needs. The market evolves, needs change and new tools appear, impacting both directly and indirectly, the way of operating and business strategies.

Digitalization, foreign regulation and competition are challenges that determine the strategies of companies in the global environment and, along with them, family businesses deal with generational succession and the image of their company for the continuity of the business and its activity in the long term. Family entrepreneurs implement strategies taking all these factors into account, appealing to responsibility and conscious decision-making, preserving the tradition that has kept their businesses alive.

Unlike non-family businesses, inheritance, conservative character, and long-term vision condition their *modus operandi* and will be the determinants of their performance in the global environment.

Keywords: family business, challenge, globalization, digitalization, generational succession.

Índice

1. Introducción	9
1.1 Motivación.....	9
1.2 Objetivos.....	12
1.2.1 Objetivo general	12
1.2.2 Objetivos específicos	12
1.3 Estructura	12
1.4 Metodología.....	13
2 Marco Teórico sobre las empresas familiares y análisis de los retos globales	15
2.1 Definición y características de las empresas familiares	15
2.2 ¿Qué retos plantea el entorno global?	16
2.2.I El impacto de la globalización en las empresas familiares: competencia y gobierno	17
2.2.II La digitalización como reto para las empresas familiares.....	18
2.2.III Desafíos legales y regulatorios	20
3 Análisis de la información obtenida en el cuestionario	22
3.1 Empresas familiares involucradas en el estudio.....	23
3.2 Principales hallazgos	24
3.2.I Globalización, competencia internacional y regulación.....	25
3.2.II Digitalización y avance tecnológico	30
3.2.III Sucesión generacional	33
3.2.IV Retos adicionales aportados por los empresarios familiares.....	34
4 ¿Qué estrategias están implementando las empresas familiares para hacer frente a estos retos globales?	37
4.1 Factores clave del éxito de empresas familiares globales	40
5 Conclusiones.....	42
5.1 Recomendaciones para las empresas familiares.....	42

6	<i>Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación</i>	45
	<i>Bibliografía</i>	48
	<i>Anexo I: Cuestionario a empresarios familiares</i>	51

Índice de Figuras

Figura 1.1 Contribución de las empresas familiares al PIB por país. Fuente de datos: Visual Capitalist. Elaboración propia.....	10
Figura 1.2 Distribución de empresas. Fuente de datos: Instituto de Empresas Familiares. Elaboración propia.....	11
Figura 2.1 Mínimo poder de voto para una empresa familiar. Fuente: elaboración propia.	16
Figura 2.2 Porcentaje de empresas que invierten en soluciones digitales. Fuente de datos: Banco Mundial. Elaboración propia.....	19
Figura 2.3 Retos globales a los que se enfrentan las empresas familiares. Fuente: elaboración propia.....	21
Figura 3.1 Impacto de la globalización en las empresas familiares. Fuente: elaboración propia.....	25
Figura 3.2 Exportaciones de China. Fuente: Trading Economics (n.d). Recuperado el 7 de febrero 2025, de https://tradingeconomics.com/china/exports . Elaboración propia.	26
Figura 3.3 Mayor desafío que enfrenta una empresa familiar en el entorno global. Fuente: elaboración propia.....	27
Figura 3.4 Desafíos regulatorios: normativa más significativa para las empresas familiares. Fuente: elaboración propia.	29
Figura 3.5 Principales obstáculos para digitalizar tu empresa. Fuente: elaboración propia.....	32

Índice de Tablas

Tabla 3.1 Comparativa de la globalización y la competencia entre grandes empresas y PYMES. Fuente: elaboración propia.....	27
---	----

Acrónimos

IA	Inteligencia Artificial
CEO	Chief Executive Officer (Director Ejecutivo)
CILMD	Club Internacional del Libro Marketing Directo
Covid-19	Coronavirus Disease 19
EY	Ernst & Young
TFG	Trabajo Fin de Grado
PwC	PricewaterhouseCoopers
PYME	Pequeña y mediana empresa

1.Introducción

1.1 Motivación

¿Qué está pasando en el entorno económico actual? ¿Cómo están respondiendo las empresas familiares ante estos cambios? ¿Qué impacto tiene sobre cada uno de nosotros el éxito o el fracaso empresarial? Numerosas preguntas nacen de la incertidumbre económica y del desarrollo sin freno de la economía actual. El avance tecnológico, la digitalización de los servicios y productos, la conexión instantánea e internacional y la globalización están cambiando las reglas del juego para las empresas familiares y están poniendo sobre la mesa nuevos retos que suscitan innovación y capacidad estratégica para que estas empresas alcancen el éxito.

En la era anterior a 2019, estos cambios impactaban de forma más progresiva en la gestión de una compañía, sin embargo, desde el Covid-19, la digitalización y los avances tecnológicos tienen una influencia más exponencial en los negocios, lo que plantea nuevos retos de adaptación para ellos (Zapata-Cantu, Sanguino, Barroso, & Nicola-Gavrilă, 2023). Asimismo, el Covid-19, no solo ha impactado sobre la rama digital de la compañía, sino que también ha supuesto retos generacionales y demográficos, llevando a estos negocios a plantearse nuevos caminos de continuación para la empresa (De Massisa & Rondi, 2020).

La comprensión de este nuevo panorama abarca ámbitos económicos, políticos, legales y sociales que impactan de forma tanto directa como indirecta en la actividad empresarial. Los negocios mantienen una constante adaptación a los cambios que, con el paso del tiempo, se producen de forma más rápida. Todo ello viene propiciado por la tecnología y la digitalización de los activos, de manera que, las empresas que no son capaces de incorporarlo en su estrategia son empresas que se quedan fuera del sistema.

A partir de este contexto, este Trabajo de Fin de Grado pondrá el foco en las empresas familiares por varias razones que enumeraremos a continuación. En primer lugar, como podemos ver en la figura 1.1, las empresas familiares son el principal contribuyente al producto interior bruto de los países, determinan gran parte del crecimiento económico de un país y, por tanto, es imprescindible el

estudio de las fuerzas macroeconómicas que las impactan y la manera en que deben abordarlas para alcanzar el éxito. De hecho, un estudio conducido por EY y la Universidad de Saint Gallen, afirma que las 500 empresas familiares más grandes a nivel global están creciendo el doble de rápido que las economías desarrolladas y a una tasa de 1,5 veces el crecimiento de las economías emergentes (EY & Universidad de St.Gallen, 2023)

Contribución de las empresas familiares al PIB por país

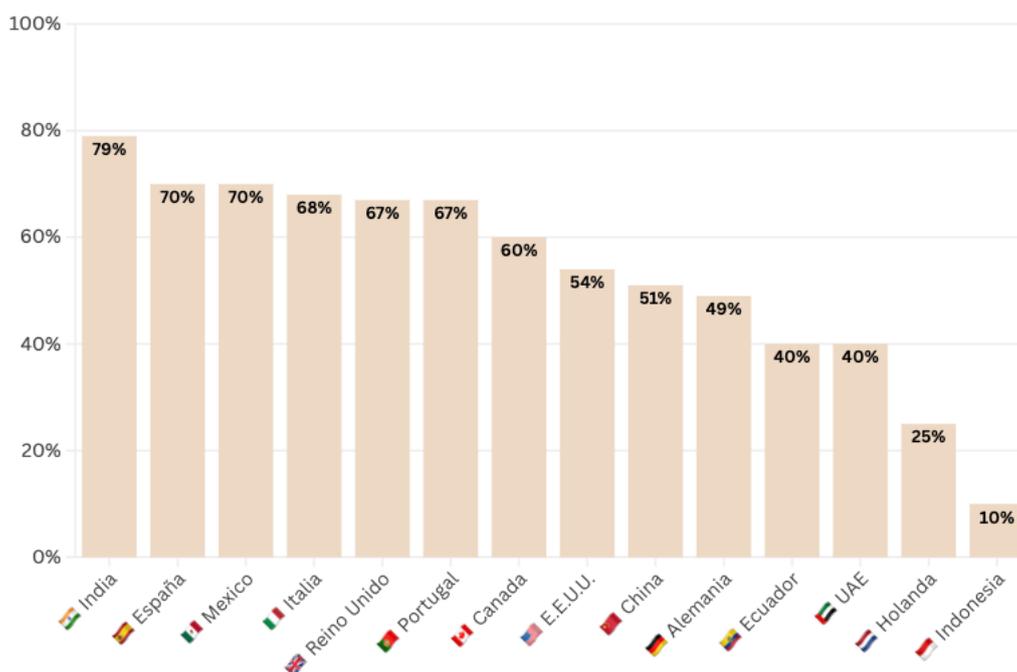


Figura 1.1 Contribución de las empresas familiares al PIB por país. Fuente de datos: Visual Capitalist. Elaboración propia.

En segundo lugar, el crecimiento económico viene dado en gran medida por una tasa alta de empleo, lo que implica que las empresas familiares sustentan este crecimiento mediante su plantilla de trabajadores. Este hecho viene reforzado por una ratio de empresas familiares en el mundo que asciende al 80% e, incluso al 90% en España (Corona, 2017). Aún extrayendo estas cifras cerca de una década atrás, el Instituto de la Empresa Familiar (n.d.) también refuerza este dato y expone que el 88,8% de los negocios en España son de carácter familiar. En la figura 1.2 se puede ver la distribución de los negocios familiares en el territorio español, destacando una presencia sólida en Castilla La Mancha. Se puede ver que no hay ninguna comunidad con una cifra inferior al 84%, dato

mínimo en España que se mantiene superior a la media exterior. Entre las distintas razones que hay sobre la alta presencia de negocios familiares en la economía, su tendencia y estabilidad a largo plazo ayuda a conservar y cuidar su actividad, manteniéndolas activas como contribuyentes al PIB durante más tiempo y, por tanto, dotándolas de mayor capacidad para capturar cuota de mercado (PwC, 2020).

Teniendo este factor en cuenta, es necesario mantener a las empresas familiares con vida y favorecer su crecimiento, de tal manera que contribuyan a un mejor estado de bienestar y calidad de nuestras vidas. Como bien se ha dicho, las empresas familiares tienen visión a largo plazo dado el traspaso de generación en generación, por lo que tienden a ser más resilientes a los cambios al corto plazo, sin embargo, esa sostenibilidad en el tiempo se ve afectada por factores como la digitalización y la globalización, por lo que su impacto en las empresas familiares es necesario dado el alto impacto que pueden suponer para su supervivencia.

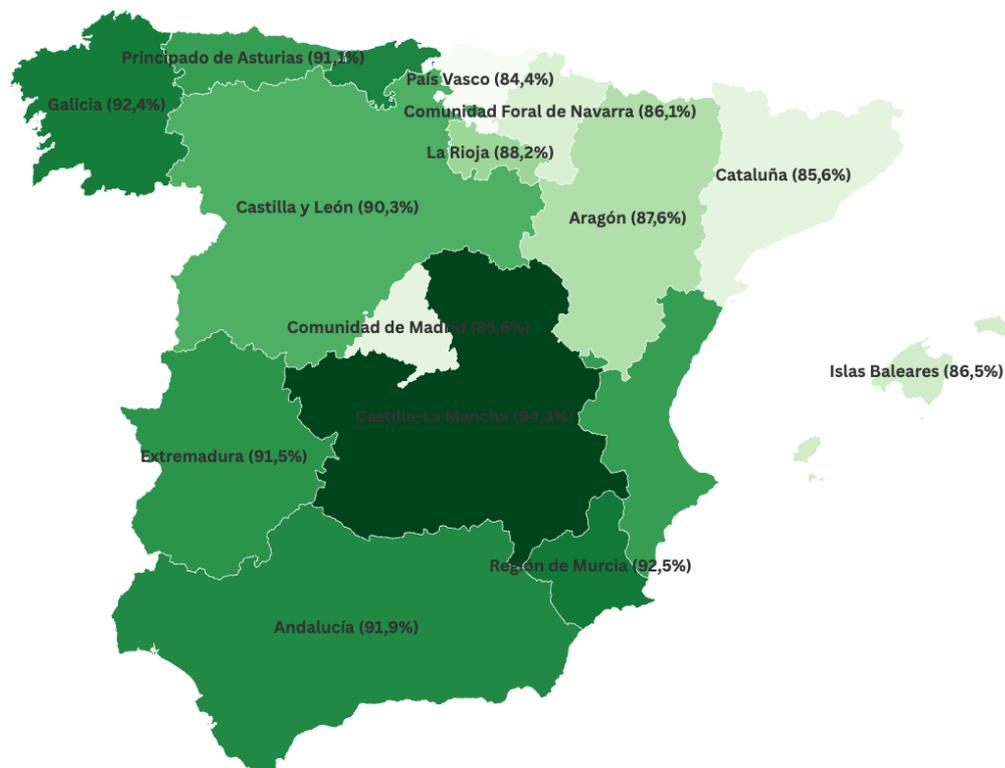


Figura 1.2 Distribución de empresas. Fuente de datos: Instituto de Empresas Familiares. Elaboración propia.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo general

El presente Trabajo de Fin de Grado tiene como objetivo principal identificar los retos que el actual entorno global plantea a las empresas familiares. A partir de este contexto, se estudiará de qué manera impactan a las empresas familiares y cómo éstas los hacen frente.

Diferenciar las empresas familiares de las no familiares es un factor clave dado que las primeras se ven altamente influenciadas por otras variables, como la gestión interna o la tradición empresarial, que se estudiarán más adelante.

1.2.2 Objetivos específicos

Para lograr el objetivo principal, es necesario ir alcanzando objetivos más concisos, que den robustez al estudio. Los objetivos específicos de este trabajo son los siguientes:

- Analizar las características de las empresas familiares y estudiar su comportamiento conforme a los retos identificados.
- Comparar perspectivas de distintas empresas y contrastarlas con estudios que investiguen el mismo asunto.
- Presentar estrategias y factores clave que impactan de forma positiva en las empresas familiares para su éxito en el entorno global.

1.3 Estructura

Este Trabajo de Fin de Grado comenzará su desarrollo describiendo la situación actual de las empresas familiares y el panorama empresarial vigente. Se complementará con un análisis comparativo que refleje los retos que el entorno económico plantea y que hace pocas décadas eran impensables.

Una vez identificados los principales factores que influyen en la actividad de los negocios familiares, se estudiará de qué manera lo hacen. Se conducirá un análisis de la situación actual de algunas empresas familiares españolas, dando a conocer su visión ante estos retos y de qué manera los enfrentan para construir su estrategia de carácter global. Además, también se identificarán otros desafíos que los empresarios familiares encuestados hayan podido encontrar en su

historia y que han incidido en sus estrategias.

Dando luz a este trabajo, se presentarán casos de éxito y se verá la línea de decisiones que ha llevado a empresas familiares a superar y triunfar ante los retos vigentes. De esta manera, se establecerá una guía de recomendaciones para las empresas familiares que les permita hacer frente a estos retos.

1.4 Metodología

Para alcanzar los objetivos previstos, este estudio se apoyará en la metodología de estudio de casos de forma colectiva. Descrito por Yin (2009, citado en Jiménez Chaves & Comet Weiler, 2016), el estudio de casos es una investigación empírica que estudia un fenómeno contemporáneo dentro de su contexto en la vida real, especialmente cuando los límites entre el fenómeno y su contexto no son claramente evidentes. En esta instancia, el fenómeno que nos concierne es el impacto de la globalización y la digitalización sobre las empresas familiares, cuya estrategia no solo es influenciada por estos factores externos, sino también por factores internos, como la estructura y la gestión empresarial. Siguiendo esta línea, se identifica la necesidad de hacer un estudio de casos de carácter colectivo que permita extraer patrones comunes y hacer comparativas sobre los distintos retos que las empresas familiares enfrentan en su conjunto.

El estudio de casos colectivo va a brindar una visión más general, que pueda ser considerada y aplicada por empresas familiares que enfrentan esta situación, y la comparativa entre las distintas perspectivas aportará información relevante para negocios de distintas clases, entendiendo clases como sectores o tamaño. En definitiva, mediante el razonamiento colectivo, se evitará el sesgo hacia una única empresa y su entendimiento a cerca del entorno global y la forma en que impacta a los negocios familiares.

La herramienta que dará forma al estudio de casos colectivo será un cuestionario de elaboración propia y carácter cualitativo. El cuestionario se organiza en cinco apartados que más adelante se verán en profundidad y cuya finalidad es el estudio de como la globalización, la sucesión generacional y la innovación tecnológica impactan los negocios familiares y su entorno global. El cuestionario ha sido compartido y completado por dirigentes de empresas familiares españolas que operan en distintos sectores y a las cuales se ha

accedido mediante contacto directo, gracias a la ayuda de familiares y amigos.

Así mismo, esta herramienta se acompañará de un análisis exhaustivo de los datos recopilados, que permitirá extraer procesos que conduzcan a estrategias de éxito y recomendaciones para negocios familiares que se planteen cuestiones relacionadas con las discutidas en este estudio.

2 Marco Teórico sobre las empresas familiares y análisis de los retos globales

En este capítulo se va a explorar el marco teórico que envuelve a las empresas familiares, sus peculiaridades y su implicación en la economía. Asimismo, se indagará en los principales retos que el entorno global les plantea.

2.1 Definición y características de las empresas familiares

Para comprender el impacto del entorno global sobre las empresas familiares vamos a comenzar por entender qué son las empresas familiares. En primera instancia, un negocio familiar es una unidad de producción cuyo origen no es posible localizar en la línea del tiempo, pero si la visualizamos en su forma más simple, podemos registrarla cientos de años atrás, en negocios como la venta de trigo que produce una familia en su granja y con cuyos beneficios es capaz de vivir (Colli, 2003). Estos negocios radican en ese hecho tan básico, siendo manejados por más de un miembro de una o varias familias dominantes que se involucran en la gestión de la empresa y el desarrollo de su actividad (KPMG Services Pte. Ltd., 2017).

Aludiendo a razones más técnicas, de acuerdo con la Comisión Europea y el Instituto de la Empresa Familiar (2023), las empresas familiares son aquellas cuya gobernanza está sustentada por la familia, es decir, las decisiones tomadas son propiedad de la familia o familias fundadoras del negocio. Además, la gestión y el manejo de la actividad empresarial debe ser dirigida por un familiar o representante del mismo, y en el caso de ser una empresa cotizada, el 25% del capital social o más debe ser propiedad de la familia (Instituto de la Empresa Familiar, 2023).

A partir del mínimo común denominador de lo expresado, se entiende por empresa familiar aquella en la cual las decisiones estratégicas y de negocio son determinadas por los miembros de la familia, quienes son propietarios de más del 50% del poder de voto y, por tanto, tienen el control.



Poder voto familiar > 50%

Figura 2.1 Empresa familiar: poder de voto mínimo sujeto a la familia. Fuente: elaboración propia.

La propiedad familiar del negocio trae consigo la sucesión generacional, es decir, las empresas familiares se caracterizan principalmente por el traspaso de las operaciones de generación en generación, estableciendo un modelo de negocio con visión a largo plazo. Sumado a ello encontramos la precaución, la asunción de menos riesgos y la inversión de más tiempo en la toma de decisiones, ya que no solo está en juego generar capital a corto plazo, sino la supervivencia del negocio para las generaciones que vienen detrás.

En definitiva, la involucración de más de un miembro de la familia es necesaria para considerar el negocio una empresa familiar. Como es evidente, ello trae consigo tanto ventajas como desventajas que impactan sobre la gestión y la actividad de la empresa. Por ello, en las siguientes secciones iremos analizando los factores del entorno que influyen en las operaciones de las empresas familiares.

2.2 ¿Qué retos plantea el entorno global?

La situación económica vigente se ha construido atendiendo las necesidades de la sociedad y adaptándose a las circunstancias de cada época. Cada momento en la historia ha enfrentado retos distintos, como la primera revolución industrial en el siglo XVIII o la cuarta revolución industrial en la que se vive ahora. Partiendo de que a cada paso en la evolución económica surgen nuevos retos, se han identificado qué factores están influyendo en el panorama económico actual y que por lo tanto están dictando las reglas del juego.

La digitalización de los negocios con la implantación de nuevas tecnologías, la

internacionalización, y los asuntos legales y regulatorios, son algunos de los factores identificados y que influyen en todo tipo de empresas, tanto familiares como no familiares. A continuación, se verá lo que estos retos implican para ellas y en qué manera suponen una dificultad distinta para las empresas familiares en relación con aquellas que no lo son. Más adelante, en el capítulo 3 de este trabajo, se verá como las empresas familiares que se han encuestado les hacen frente.

2.2.1 El impacto de la globalización en las empresas familiares: competencia y gobierno

La globalización es un concepto que hace referencia a la integración de las personas, las empresas y los gobiernos a nivel mundial. La unificación e interacción de estos sujetos implica la integración tanto económica, como política y cultural del entorno global (Wu, Xu, & Skare, 2022). La principal consecuencia de la globalización es la necesidad de los sujetos de adaptarse a esta realidad puesto que su presencia se intensifica con el paso del tiempo y aquellos que no logran introducirse en este contexto se quedan atrás.

Esta interacción ha sido posible gracias al desarrollo de los medios de comunicación que facilitan la interacción directa e inmediata entre ellos. Las nuevas tecnologías de la comunicación en forma de voz, texto e imagen proporcionan canales para la expansión de información entre fronteras, a larga distancia, abriendo nuevos mercados y áreas de producción para las empresas (Shabir, Safdar, Jamil, & Bano, 2015)

El acceso a los nuevos mercados se transforma en una alteración de la dinámica estratégica y operativa de una empresa, intensificando la competencia y pasando a ser un factor primordial en la toma de decisiones del negocio. Michael Porter (1990), en su estudio de las fuerzas competitivas analiza y estudia como la globalización impacta sobre la capacidad competitiva de una empresa, traduciéndose en una necesidad inmediata de adaptación al nuevo panorama que rodea a la empresa. Esta situación concierne a ambos tipos de negocios, familiares y no familiares. Sin embargo, las empresas familiares cuentan con una limitación, el interés por mantener el control del negocio. Esta necesidad de control limita el acceso a capital de las empresas familiares ya que inversores

que ven potencial de crecimiento y rentabilidad en estas empresas terminan por no acceder dado que su influencia se puede ver anulada por las preferencias de la familia. Esta limitación reduce la capacidad de la empresa familiar de acceder a recursos que le permitan diferenciarse del resto de jugadores y poder obtener ventajas competitivas que le conviertan en una pieza clave dentro de su sector en el entorno globalizado.

Ante esta limitación que presenta la gobernanza en las empresas familiares se ve la necesidad de nuevas estructuras de gobierno, de manera que el negocio, independientemente de la presencia de la familia, alcance la profesionalización en su gestión y logre la correcta integración de las diversas culturas empresariales presentes en su operativa conforme avanza la expansión internacional. En este contexto, resulta esencial que la transición generacional esté alineada con los planes de expansión del negocio familiar y que, además, la sucesión este comprometida con el negocio, hecho que un estudio conducido por PricewaterhouseCoopers (PwC) confirma. PWC en su encuesta Global NextGen (2022) resalta el impacto que ha tenido la pandemia del Covid-19 sobre el compromiso de los sucesores familiares de un negocio, recalcando que el 43% de los encuestados afirma estar más involucrados con el negocio que antes de la pandemia.

En definitiva, la globalización ha impuesto nuevos retos a los negocios familiares en asuntos de gobernanza, dificultándoles la lucha contra la competencia extranjera. Más adelante, se verá cómo determinadas empresas familiares españolas afrontan este reto y que supone para ellas, así como diversas estrategias que han llevado a cabo para alcanzar el éxito y ganar cuota de mercado fuera de sus fronteras.

2.2.II La digitalización como reto para las empresas familiares

Otro reto significativo que se encuentra para las empresas familiares es la digitalización del negocio. Es un factor que presenta una influencia significativa puesto que redefine la estrategia operativa, la competencia y genera valor en los distintos mercados. El fenómeno de la digitalización implica integrar tecnologías digitales en distintas ramas de la organización empresarial, ya sea desde

procesos más internos, hasta otros más externos, como la interacción con el cliente o un proveedor. La tecnología avanza, y lo hace con carácter exponencial, lo que genera en las organizaciones una presión constante para ser innovadores y adaptarse, con sus modelos de negocio, a un mundo marcado por la interconexión y orientado al ámbito digital (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Antunes Marante, 2021).

El Banco Mundial, de entre los numerosos análisis y datos que proporciona, da a conocer información detallada sobre el crecimiento de la digitalización a nivel mundial. La figura 2.2 que se presenta debajo refleja algunos de estos datos que proporciona el Banco Mundial, en concreto, muestra el porcentaje de empresas por tamaño que invierten en soluciones digitales para el desarrollo de su actividad. Se puede ver como con el paso de los años, en este caso del 2020 al 2022, la variable de la digitalización de los negocios crece en todos los escenarios, tanto para las microempresas, como para las grandes empresas. En el corto plazo de dos años, el porcentaje de empresas que invierten en soluciones digitales se ha duplicado y casi triplicado en algunos casos, lo que evidencia la fuerte presencia de esta variable para todo tipo de empresas, tanto familiares como no familiares.

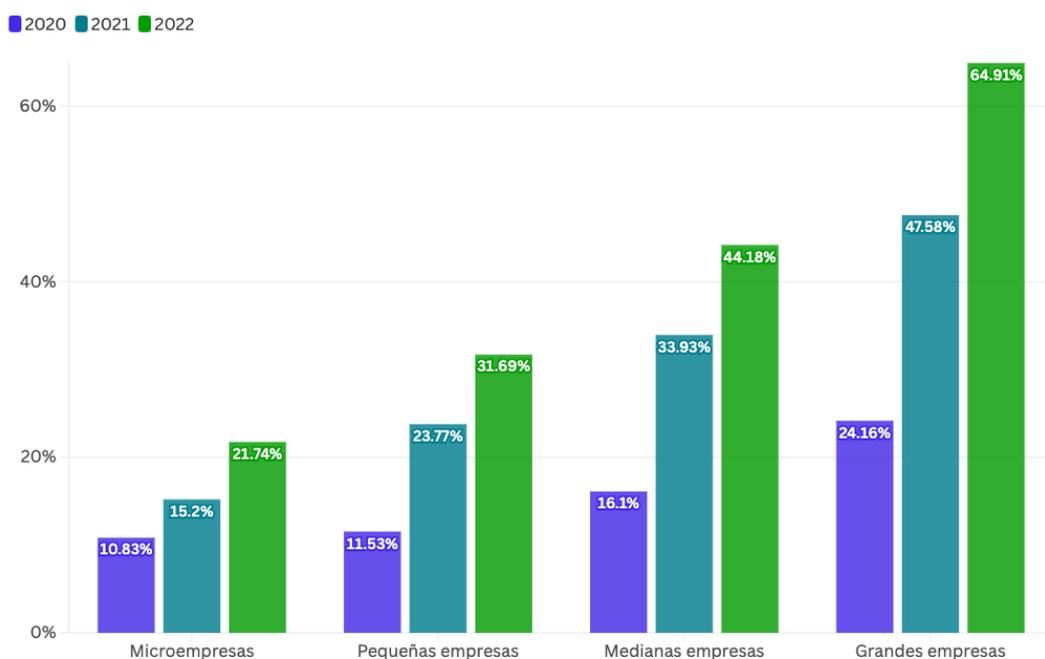


Figura 2.2 Porcentaje de empresas que invierten en soluciones digitales. Fuente de datos: Banco Mundial. Elaboración propia.

Como se ha mencionado al inicio del capítulo, las empresas familiares se caracterizan por su enfoque a largo plazo, garantizando la herencia del negocio para la siguiente generación. Dada la cautela que esto sugiere a la hora de tomar decisiones sobre la estrategia del negocio, la incorporación de innovaciones digitales es, de manera simultánea, una oportunidad y una complicación para la empresa familiar. Por un lado, la visión a largo plazo hace imprescindible la adopción de herramientas tecnológicas innovadoras, mientras que, por el otro lado, su aversión al riesgo es mayor y la toma de decisiones es más centralizada. Esto desemboca en que la adopción del proceso de digitalización se dificulte y requiera una inversión de mayor tiempo, traduciéndose en una mayor inversión de capital y recursos (Daskalopoulos & Machek, 2023). A estos problemas se añade la posible falta de competencias en asuntos tecnológicos dada por la escasez de experiencia en implementar estrategias digitales por parte de los líderes familiares. Esto se contrasta con los negocios no familiares, ya que tienden a estar más profesionalizados debido a que no están forzados a cubrir posiciones con un familiar, lo que les permite disponer de especialistas externos con experiencia en la posición. (Hanelt, Bohnsack, Marz, & Antunes Marante, 2021).

2.2.III Desafíos legales y regulatorios

Por último, otro reto identificado y que cabe destacar en este trabajo son las barreras legales y los asuntos regulatorios que impactan en las operaciones de un negocio cuando busca capturar cuota de mercado fuera de las fronteras de su país de origen.

Estos asuntos engloban una burocracia excesiva unida a la presión regulatoria y a la estabilidad política de los distintos países. Asimismo, la normativa es muy cambiante, la evolución y desarrollo solicitan un orden por parte de las autoridades de forma contante, lo que exige que los negocios no desvíen su atención de esta regulación en ningún momento. Por ejemplo, en 2022 Alemania impuso la Ley de Notificación por la cual los empleadores deben proporcionar información actualizada del contrato de cada uno de sus empleados (INS Global, 2023). Numerosas empresas internacionales tienen empleados en Alemania y si no están atentos a normas como la presentada son sancionados y puede determinar su actividad en ese país.

Las empresas deben prestar atención a estos cambios normativos de los distintos países, lo que exige mayores recursos y, por tanto, una inversión creciente. Como se ha mencionado anteriormente, el acceso a recursos es más difícil para las empresas familiares. El interés por mantener el control de sus operaciones limita la financiación por parte de bancos o fondos de inversión que quieran participar del crecimiento y la expansión del negocio.



Figura 2.3 Retos globales a los que se enfrentan las empresas familiares. Fuente: elaboración propia.

3 Análisis de la información obtenida en el cuestionario

Como se ha definido al inicio del trabajo, el principal objetivo es analizar la situación actual de las empresas familiares, que retos están impactando su actividad, y la visión que tienen ante los desafíos de la globalización y la revolución tecnológica. Como se ha mencionado en el apartado de la metodología del capítulo uno, se ha construido un cuestionario que aborda los retos globales presentados en el capítulo anterior y se ha distribuido a los dirigentes de empresas familiares españolas, capturando su posicionamiento ante estos retos.

El cuestionario consta de cinco secciones:

1. **Introducción:** en esta sección se explica el propósito del cuestionario y se recoge información básica de los negocios entrevistados como el nombre, el país de operación, el sector de actividad y los años de operación.
2. **Globalización y competencia internacional:** las preguntas planteadas en esta sección evalúan el impacto del mercado global sobre la empresa cuestionada, se les pregunta qué desafíos encuentran en este panorama globalizado y qué necesidades han tenido para enfrentarlos.
3. **Digitalización y avance tecnológico:** esta parte del cuestionario analiza la situación digital de la compañía en estudio y los retos que ha encontrado a la hora de digitalizar el negocio. Asimismo, se abordan los límites que enfrentan para adoptar nuevas tecnologías y las áreas que han sufrido mayor impacto en la transformación digital del negocio.
4. **Sucesión generacional:** en caso de ser un problema para el negocio, esta sección busca identificar los problemas que la herencia del negocio trae consigo.
5. **Perspectivas y estrategias futuras:** en el último apartado del cuestionario, se incita al empresario a reflexionar. En primer lugar, sobre el mayor desafío que identifica en el entorno global. En segundo lugar,

qué recursos son necesarios para afrontar con éxito estos retos. En tercer lugar, qué estrategia/s implementa su negocio para hacer frente a la competencia global y, por último, que visión tiene de su empresa a 10 años dado el contexto digitalizado y de cambio constante.

Mediante estas cinco secciones se ha tratado de extraer información valiosa, que permita conocer la situación actual que enfrentan las empresas en el entorno globalizado y digitalizado, así como las estrategias que implementan para hacerles frente.

3.1 Empresas familiares involucradas en el estudio

Las empresas que han colaborado en este estudio no pertenecen a una única categoría, en realidad, todo lo contrario, son tanto pequeñas como grandes empresas, operan en distintos sectores de actividad, y sus años de antigüedad van desde la década hasta los dos centenares.

Aunque limitado por el número de empresas que participan en el estudio, se dispone de una muestra cualitativa enriquecida. Las dificultades que encuentran los negocios familiares en el panorama global son similares, por lo que, aunque siendo una muestra pequeña, de doce empresas, será representativa, ya que está dotada de variedad en cuanto a tamaño, sector y enfoque de los negocios que han participado. Como se ha dicho, los retos identificados tienen un carácter transversal a la mayoría de los negocios familiares, por lo que, en una muestra reducida también se pueden hallar patrones y tendencias comunes.

En las siguientes líneas se proporcionará una breve descripción de los negocios familiares que han dotado de información y utilidad este estudio, de manera que quede verificada la validez de este.

- **Hijos de Rivera:** conocida por su marca Estrella Galicia, Hijos de Rivera opera en el sector de la bebida y la alimentación. Tiene su origen en Galicia, España, y un total de 120 años de historia.
- **Planta 18:** empresa ubicada dentro del sector del marketing, en concreto el marketing de experiencia. Fue fundada en Madrid hace 20 años y se caracteriza por el marketing visual de sus eventos y comunicaciones.

- **Alquilopisosmadrid:** como su nombre indica, el sector de actividad es el inmobiliario y operan en Madrid desde hace 30 años. Se centran en la gestión del patrimonio inmobiliario de particulares.
- **Bodegas Alonso Cuesta:** con 25 años de historia operan en el sector de la agricultura / alimentación. Tiene su origen en Toledo. Ofrecen una amplia variedad de vinos, además de experiencias en sus bodegas.
- **Farmacia Roca:** sector farmacéutico, con más de 75 años de historia. Situada en Valencia, es una farmacia independiente dirigida por la familia Roca.
- **CILMD:** fundada en 1973, su actividad se centra en el marketing directo y son líderes del mercado español y portugués. Su actividad principal es la teletienda y la promoción de productos a través de ella.
- **Bodegas Barbadillo S.L.:** fundada en 1821 en Cádiz, opera en el sector de la agricultura/alimentación desde hace más de 200 años. Destacan por su vino blanco y su manzanilla bajo la marca Solear.
- **Belevels:** empezó su actividad en 2020 en el sector de la salud. Se dedica a la venta de suplementos alimenticios y la formación en medicina integrativa mediante su canal de podcast.
- **Seditex Global S.L.:** fundada en 1997, su actividad se centra en el sector textil, especializados en textiles sanitarios.
- **ALSA:** empresa dedicada al transporte desde hace más de 100 años. Con origen en España también ofrece sus servicios en otros países como Francia o Portugal.
- **Moncas AP:** empresa de gestión de patrimonios fundada en 2017 en Madrid. Se dedican a la compra y venta de bienes inmobiliarios y al asesoramiento y gestión de entidades mercantiles.
- **CMP Iberica** fundada hace 60 años, CMP opera en el sector del comercio con sedes en Europa y Asia. Es un distribuidor de productos, incluyendo desde tecnología y moda, hasta bricolaje y artículos de hogar.

3.2 Principales hallazgos

Para proceder con el análisis de la información recogida, por un lado, se atenderá de qué manera las empresas encuestadas hacen frente a los retos identificados

en el capítulo 2. Por otro lado, mediante el cuestionario también se han hallado otros factores que las propias empresas encuestadas identifican en el entorno global y que han condicionado su operativa. Asimismo, se enriquecerá la información comparando la información aportada por las distintas empresas en función de su sector, tamaño e incluso años de historia.

3.2.1 Globalización, competencia internacional y regulación

Como se ha definido en el capítulo 2, la globalización es un concepto que condiciona de forma directa la economía actual. La globalización recoge aquellos aspectos que potencian la interconexión entre fronteras, eliminando límites como la distancia para el desarrollo de la economía. Para atender esta realidad, lo primero que se ha identificado es el impacto que la globalización está teniendo sobre estos negocios. En la figura 3.1, se ve como el 41,7% declara un efecto positivo sobre su actividad, mientras que un 25% indica un efecto negativo.



Figura 3.1 Impacto de la globalización en las empresas familiares. Fuente: elaboración propia.

Profundizando en el asunto, resulta significativo como todas las empresas que declaran sufrir un impacto negativo de la globalización a su vez exponen que la principal razón es la competencia a nivel de empresas internacionales y también por el mercado online. Todas ellas operan en distintos sectores como el farmacéutico, textil o legal, y a su vez, sufren el mismo juego de los competidores

en diferenciación por precios y alcance masivo del mercado. El origen de esta circunstancia es principalmente la expansión económica y de producción que se está dando en países asiáticos en desarrollo. Cabe destacar la expansión del mercado chino, que viene justificada por el crecimiento exponencial de sus exportaciones a lo largo del siglo XXI. Mediante esta salida de sus fronteras las grandes empresas chinas han ido ganando cuotas de mercado en el extranjero y se han convertido en proveedores principales de muchos negocios e incluso gobiernos gracias a su competitividad en precios (ver figura 3.2).

Exportaciones de China

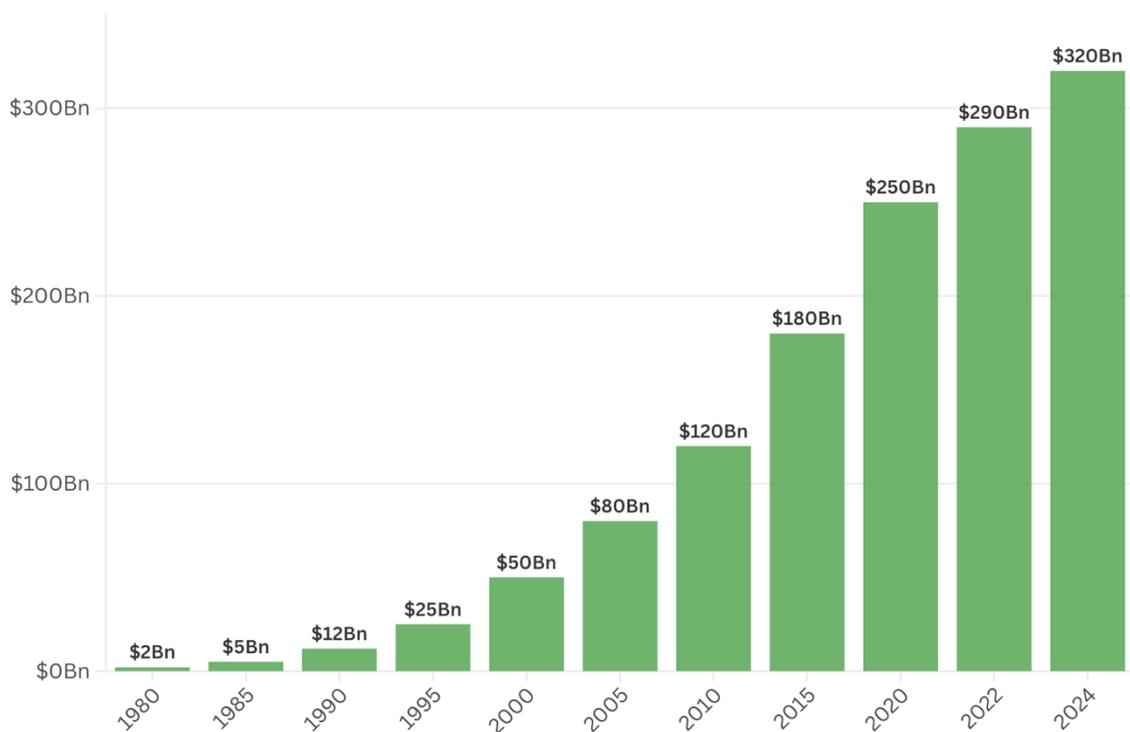


Figura 3.2 Exportaciones de China. Fuente: Trading Economics (n.d). Recuperado el 7 de febrero 2025, de <https://tradingeconomics.com/china/exports>. Elaboración propia.

Aun siendo característica común de las empresas que sufren un impacto negativo por la globalización, la competitividad internacional y online se expande a lo largo de toda la muestra. Ascende hasta un 58,3% el porcentaje de empresas que resaltan este desafío como el más significativo con respecto al mercado global (ver figura 3.3). Para contrastar esta información expuesta, se ha accedido a la encuesta mundial de la empresa familiar conducida por PwC en

2018, en la cual se expuso como el 59% de los negocios familiares en España consideraba la competencia internacional como el principal reto en términos de expansión y globalización.

¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta su empresa en un mercado global?



Figura 3.3 Mayor desafío que enfrenta una empresa familiar en el entorno global. Fuente: elaboración propia.

La creciente conexión entre los países, la rebaja de barreras comerciales y la reducción de costes para el comercio internacional, han potenciado la expansión de los negocios fuera de sus países de origen, permitiendo a las grandes compañías incrementar su cuota de mercado y absorber pequeños competidores en los distintos mercados. Estas grandes empresas como Amazon, AliExpress o Google, tienen la capacidad de ofrecer sus servicios con menor coste gracias a las economías de escala, lo que dificulta la entrada en el mercado de otros negocios más pequeños que deben hacer frente a costes superiores. Esta realidad lleva a los negocios familiares y no familiares más pequeños a diferenciarse e implementar estrategias innovadoras que les otorguen un posicionamiento único que capture el interés del cliente.

Viendo como las grandes compañías surfean la globalización de forma más eficiente, se ha procedido a segmentar la información sobre la globalización y la competitividad entre las PYMES y las grandes empresas (ver tabla 3.1). El estudio llevado a cabo sobre como las grandes empresas y las pymes perciben

el impacto de la globalización manifiesta una diferencia significativa. Mientras que un 60% de las primeras declara una influencia positiva, solo el 28% de las pymes lo comparten. Este hallazgo trae consigo la necesidad que tienen las pymes de poner un esfuerzo mayor para adaptarse al panorama global que, en contraste con las grandes empresas familiares y como se ha mencionado anteriormente, éstas tienen la capacidad de desarrollar economías de escala y captar mayor cuota de mercado. Este dato se acompaña del temor que tienen las pymes ante la competencia extranjera. El 60% defienden que es su mayor desafío en el entorno global, mientras que solo el 40% de las grandes empresas ha compartido esta visión.

	PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (PYME) (Moncas, Belevels, Alquilopisomadrid, Farmacia Roca, Bodegas Alonso Cuesta, Planta 18 y CMP)	GRAN EMPRESA (Alsa, Bodegas Barbadillo, CILMD, Hijos de Rivera y Seditex Global)
Impacto positivo globalización	28%	60%
Principal desafío: Competencia empresas internacionales	60%	40%

Tabla 3.1: Comparativa de la globalización y la competencia entre grandes empresas y PYMES. Fuente: elaboración propia.

Volviendo a los datos recopilados en la figura 3.3, cabe destacar la fuerza que tienen las regulaciones extranjeras en la economía internacional. Un 27,3% de los encuestados expresa que su mayor reto en el entorno globalizado es adaptarse a las regulaciones extranjeras. Las regulaciones extranjeras son muy

cambiantes y más ahora que el comercio internacional es cada vez mayor. Estos cambios requieren adaptación constante por parte de los negocios, lo que se traduce en mayor inversión de recursos. Por norma general las empresas familiares tienen menos capacidad para levantar capital y recursos, por lo que las regulaciones extranjeras implican un problema significativo para ellas.

Dentro de las regulaciones extranjeras se ha querido identificar qué normativa supone una mayor barrera para la expansión de los negocios familiares. En la figura 3.4 se puede ver como más del 50% de los encuestados aluden a normativas ambientales de carácter estricto. En 2015 se adoptaron los Objetivos de Desarrollo Sostenible cuando se aprobó la agenda 2030 por la Asamblea General de las Naciones Unidas. Aunque ya había conciencia en las empresas sobre el cuidado ambiental y la sostenibilidad, estos nuevos objetivos reforzaron las iniciativas de empresas y gobiernos para cumplir con ellos, lo que ha llevado desde entonces a una normativa más estricta que esté alineada con la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible.

¿Cuáles de los siguientes considera los retos más significativos derivados de cambios globales en políticas y normativas?

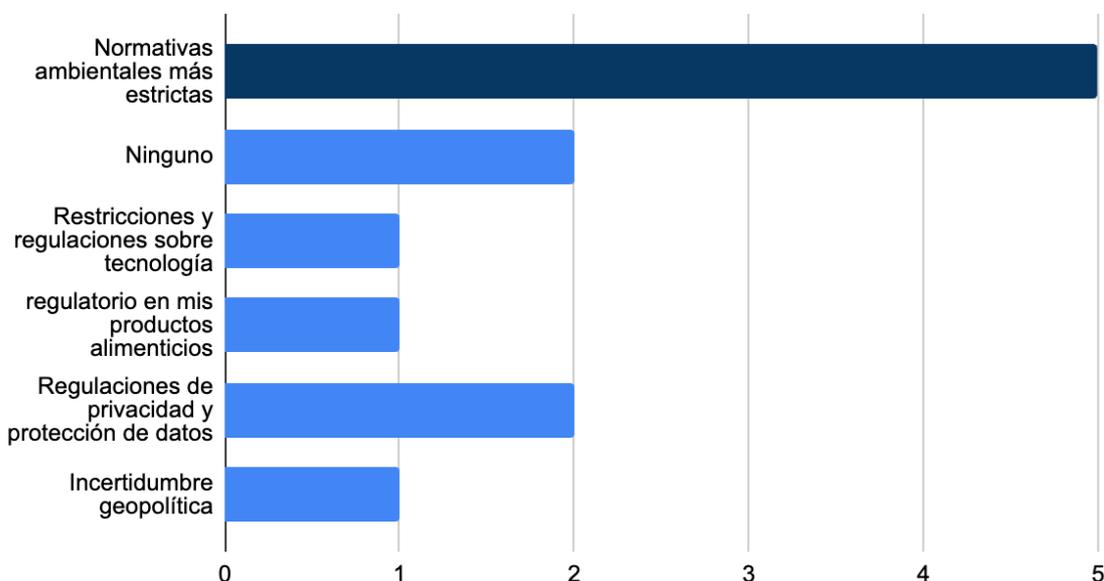


Figura 3.4 Desafíos regulatorios: normativa más significativa para las empresas familiares. Fuente: elaboración propia.

Además de la normativa ambiental, otra normativa que también preocupa a los empresarios es la regulación en asuntos de privacidad y protección de datos. La

creciente interconexión y digitalización de los servicios y las empresas hace que la normativa para proteger al consumidor sea cada vez más extensa y más estricta. Son numerosos los casos de sanciones a compañías por no cumplir con estas normativas, como por ejemplo el caso de Google en 2021, cuando fue multado con 900.000€ por vulnerar los derechos de sus usuarios en términos de protección de sus datos. De nuevo, la distancia entre las grandes y las pequeñas empresas es significativa en este asunto. Las grandes empresas son capaces de asumir más riesgos y expandirse a nuevos mercados porque tienen recursos para ello. Al contrario, las empresas pequeñas deben tomar cada decisión con mayor conciencia, teniendo en cuenta que los recursos de los que disponen son más limitados. Volviendo a la sanción mencionada, Google tiene la capacidad económica para solventarla, sin embargo, una pequeña empresa no podría enfrentar ese coste por vulnerar un asunto regulatorio de protección de datos. Cumplir la normativa conlleva un coste y una gran empresa tiene la ventaja de disponer de más recursos, tanto económicos como de equipo.

En definitiva, son numerosos los desafíos que la globalización plantea a los negocios, pero se puede ver como los obstáculos de la competencia y la normativa internacional son las ramas que más preocupan a los empresarios familiares. Teniendo ambos factores en cuenta, la empresa familiar debe valorarlos de forma prematura para no verse envuelta en problemas en el futuro que puedan limitar su capacidad de crecimiento.

3.2.II Digitalización y avance tecnológico

Establecido por Klaus Schwab, la digitalización y el desarrollo tecnológico dan pie a la cuarta revolución industrial, cambiando la economía y la forma de operar en el negocio tradicional (2016). La transformación digital no es una alternativa para los negocios, es una realidad que persigue a los empresarios que buscan hacerse un hueco en el mercado global actual. Como bien dijo Satya Nadella, CEO de Microsoft, “En la era digital, la transformación no es una opción, es una necesidad”.

El estudio de PwC de 2021, en el cual se profundiza en las razones que llevan a los negocios familiares a proteger su legado, muestra como el 19% de los negocios confirman estar digitalizados en su totalidad y defiende la necesidad de

actuar ya para adaptarse a la nueva era digital. Aunque la cifra sorprende dado que no es muy alta, más lo hace la obtenida en este estudio, donde solo un 8,3% reconoce estar avanzado digitalmente. Este dato refleja uno de los límites de nuestro estudio, en el que se ha tenido acceso a doce empresas familiares que exponen su situación y que reconocen no haber alcanzado el desarrollo tecnológico que el panorama global demanda actualmente. A pesar de ello, el 66,7% de los encuestados, defiende una posición digital moderadamente avanzada, lo que indica que el camino hacia la digitalización es primordial en sus operaciones y trabajan actualmente en ello.

En este proceso, al igual que en cualquier reto, hay obstáculos que hacen más difícil alcanzar el objetivo. La mayor dificultad que enfrentan la mayoría de los encuestados es encontrar las soluciones tecnológicas adecuadas a sus necesidades ya que, la variedad de procesos que se pueden optimizar y digitalizar, hace que las empresas no sean capaces de decidir. MasterCard (2023) en su estudio sobre la transformación digital en empresas familiares, da luz sobre el panorama gobernado por la pandemia del Covid-19 y resalta la movilización de los negocios hacia la adopción de nuevas herramientas digitales que les permitiesen acceder al consumidor. Sin embargo, señala como el 25% de estos negocios no sabía qué tecnologías implementar para ello, lo que construye una fuerte barrera a la digitalización inminente que los negocios necesitan para sobrevivir. El coste de oportunidad entre las distintas formas de digitalizar una empresa puede ser muy significativo, por lo que es una decisión que requiere tiempo, experiencia y una gran inversión. Este último factor, es otro de los retos que señalan los empresarios, no tienen presupuesto para invertir en la digitalización de su negocio y, como ya se ha dicho en el capítulo anterior, las empresas familiares tienen más dificultades para acceder a capital dada la necesidad de mantener el control. Esto reto lo enfrentó el año pasado una de las empresas familiares encuestadas, *Belevels*, que necesitó de la financiación de un fondo de inversión para perseguir la expansión internacional. El fondo pasó a formar parte del capital social de la empresa, pero los empresarios familiares fueron capaces de darles un porcentaje mínimo que les permitiese mantener el control de sus operaciones.

Además del dinero y la falta de conocimiento sobre las herramientas necesarias

para digitalizar el negocio, el 41,7% de los encuestados también señala que el reto se encuentra en la integración de esas herramientas en los sistemas ya existentes, es decir, ya saben lo que necesitan para digitalizarse, pero la operativa tradicional dificulta la implementación.

¿Cuáles han sido los principales obstáculos para digitalizar tu empresa?



Figura 3.5 Principales obstáculos para digitalizar tu empresa. Fuente: elaboración propia.

Sin embargo, no todo es material en estas decisiones, la psicología influye de forma significativa y lo hace a través de la cultura organizacional y la resistencia al cambio de muchos negocios familiares. La presión de cómo se hacían las cosas en el pasado, junto con la necesidad de dejar herencia a las generaciones venideras, hace que los empresarios familiares tomen decisiones que, en ocasiones, se guían por el corazón más que por la razón. La batalla emocional y sentimental es una realidad de los empresarios que lideran proyectos familiares, situándoles en un limbo entre lo que es bueno para la empresa y lo que es bueno para la familia. Este enfrentamiento resalta la necesidad de estas empresas de contratar a profesionales externos que velen por el bienestar del negocio sin comprometer a los familiares ni enfrentarse entre sí.

En definitiva, la digitalización no es un proceso sencillo. La falta de conocimiento, los costes elevados o la presión psicológica de la tradición familiar impactan de forma directa sobre este proceso. Los empresarios conocen lo que la digitalización aporta a su negocio y la necesidad de hacerlo de forma inminente,

pero estos obstáculos ralentizan su implementación, lo que puede suponer una pérdida de mercado importante para ellos.

3.2.III Sucesión generacional

Como se ha visto anteriormente, la sucesión generacional es otro de los principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares. Mantener el control es una preocupación latente en este grupo y que, en ocasiones, supone una barrera adicional para el crecimiento y expansión de la compañía. En base a lo mencionado, se ha querido extraer información de las empresas encuestadas a cerca de su percepción sobre la herencia del negocio de generación en generación. Aunque partiendo de una base de datos pequeña, la variedad sectorial y de tamaño de las empresas encuestadas da riqueza al estudio. Hay empresas con 100 y 200 años de historia que inciden sobre la importancia de lo aquí debatido.

De la muestra encuestada, el 45,5% reconoce que, efectivamente, la sucesión generacional es un problema y tiene un impacto significativo sobre el crecimiento y la sostenibilidad de su negocio en el tiempo. PwC en su estudio Empresas familiares (2021), condujo una encuesta a 2801 empresas familiares dando a conocer que el 41% de ellas tenían establecido un plan de sucesión, lo que refuerza el hecho de que la sucesión generacional es un asunto relevante para la continuación del negocio y las empresas familiares implementan estrategias para su correcta ejecución. De este estudio conducido por PwC se ha descubierto que a raíz del Covid-19, solo el 13% de los negocios familiares revisó su plan de sucesión. El escaso porcentaje evidencia la estabilidad y robustez de las empresas familiares ante crisis de carácter global, y resalta su capacidad de adaptarse a cambios significativos, que como ya se ha dicho antes, son cada vez más recurrentes dada la globalización y la digitalización del entorno.

Indagando más en el asunto tratado, aunque los empresarios familiares destaquen por mantener la estabilidad en sus negocios a largo plazo, también muestran preocupación sobre la incertidumbre que trae consigo el traspaso a la nueva generación. La variedad sectorial y de tamaño de los negocios que han participado de la encuesta, ha permitido obtener distintas visiones y estrategias frente a este reto. Sectores como el farmacéutico o el vitivinícola identifican la

necesidad de herederos especializados en la industria, mientras que empresas de marketing o moda depositan su preocupación sobre las distintas visiones en torno al modelo de negocio. Empresas con 100 y 200 años de historia no ven problema en este cambio de generación ya que, afirman haberlo hecho antes, sin embargo, aquellas que se dirigen a este proceso por primera o segunda vez, muestran su miedo a la repercusión que pueda tener sobre la estrategia del negocio y los planes para crecer en la industria. En función del tipo de producto o servicio que oferten al público, estos cambios resultan o no significativos, por lo que las empresas familiares que se acercan a este momento deben conducir previamente un análisis de su situación y su plan de negocio en los años sucesivos. De este modo, la nueva generación directiva no sea capaz de tirar por suelo en un abrir y cerrar de ojos todo lo que se ha construido con años y décadas de trabajo.

De la misma manera que la psicología impactaba en la adopción de innovaciones como desarrollos tecnológicos, también lo hace sobre la gestión de la sucesión familiar. El problema aparece cuando surgen discrepancias entre los familiares, distintas visiones del modelo de negocio, falta de comunicación entre ellos o distribución de la herencia en lo que al negocio concierne. Son asuntos que deben ser tratados con sutileza y de nuevo cabe resaltar la necesidad de contratar a externos que dirijan la situación de forma profesional y no familiar. Por ejemplo, en el caso de Belevels, una de las empresas encuestadas de las que se ha hablado previamente, requirió de un asesoramiento externo para valorar la entrada del fondo en su estructura de socios y se veló por el éxito empresarial y no familiar.

En resumen, la comunicación y el tiempo son factores imprescindibles para establecer una sucesión generacional ordenada y exitosa. Como se ha visto, las empresas familiares tienen un carácter de estabilidad y rigidez ante grandes cambios, pero una preparación en conciencia del impacto que supone es fundamental para anticiparse a lo inesperado y minimizar riesgos.

3.2.IV Retos adicionales aportados por los empresarios familiares

Además de la información recogida en relación a los factores que se habían identificado en el panorama global, el estudio también ha recogido otros retos

declarados por los propios empresarios.

En primer lugar, la cultura empresarial ha sido el factor más importante en la muestra, con un 50% de los encuestados declarando que es su mayor fortaleza. Una cultura empresarial que no es sólida supone un problema ya que evita que los empleados trabajen en una misma línea, siguiendo unos mismos principios y valores que dicten sus decisiones. En la actualidad, el mercado económico está interconectado, lo que trae consigo la conexión de distintas culturas y visiones de negocio. Es por ello que para evitar choques y enfrentamientos internos el negocio debe trabajar por mantener una estructura cultural sólida y conocida por todos sus empleados. Además, con objetivo de evitar conflictos familiares y garantizar una sucesión ordenada los negocios familiares tienen un mayor interés en cuidarla. La cultura empresarial es una ventaja competitiva para los negocios familiares ya que, en muchas ocasiones, son sus valores y sus tradiciones las que destacan en el mercado. Por el contrario, un negocio no familiar no tiene el foco tan puesto en la cultura empresarial puesto que un nuevo directivo o un cambio de estrategia puede suponer un cambio total de su cultura empresarial.

En segundo lugar, otro desafío aportado por los empresarios familiares ha sido el cuidado de la imagen de marca. De nuevo, los medios de comunicación y las redes sociales potencian la expansión de una marca demandando esfuerzos mayores por parte de los negocios con el fin de mostrar una imagen coherente que refleje su actividad y función en el entorno económico. Además, la imagen de marca es un factor que también define la cultura de una empresa, por lo que una empresa familiar tiene un motivo mayor para cuidarla.

Por último, la innovación ha sido otro de los retos planteado por los empresarios familiares. La competitividad demanda diferenciación, por lo que los negocios deben innovar en su oferta ofreciendo a los clientes más valor que sus competidores y capturando mayor cuota de mercado. Los negocios familiares tienen una tendencia a ser más conservadores y mantener las tradiciones, lo que dificulta que se arriesguen a innovar y cambiar su actividad para adaptarla a las nuevas demandas del mercado. Estas ataduras a la operativa tradicional se ven reflejadas principalmente en empresas con más historia como es el caso

Farmacia Roca (75 años) o Hijos de Rivera (120 años), quienes han expuesto este reto en el cuestionario.

4 ¿Qué estrategias están implementando las empresas familiares para hacer frente a estos retos globales?

Aunque partiendo de una muestra reducida, en este estudio se ha logrado acceder a grandes empresas familiares con operaciones tanto en España como en países extranjeros como es el caso de Hijos de Rivera (dueños de Estrella Galicia), CILMD o ALSA. Con objetivo de extraer información valiosa de los empresarios que han llevado al éxito estos negocios, al final del cuestionario se han incluido dos preguntas abiertas que atienden a las estrategias implementadas para ser competitivas y sobrevivir en el panorama global actual.

La primera pregunta ha buscado qué estrategias han implementado o consideran implementar para asegurar ser competitivas en el largo plazo y hacer crecer su actividad abriendo nuevos mercados. Para ello, una de las estrategias que varios encuestados han resaltado es la optimización de costes y el cuidado de sus gastos. Establecer presupuestos a los departamentos y cuidar las finanzas permite controlar márgenes operativos y de eficiencia, así como tener un control exhausto de la parte baja de la cuenta de pérdidas y ganancias de una compañía. De esta manera, la empresa conoce qué recursos tiene disponibles, cuándo es conveniente invertir y en qué manera le impacta a su beneficio y, por tanto, a su éxito en el mercado. Hijos de Rivera refleja en su modelo de negocio una gestión de gastos clásica buscando márgenes más altos mediante la reducción del coste por economías de escala. Como se ha mencionado anteriormente en este estudio, las empresas familiares tienen una visión de sus negocios a largo plazo, con intención de hacer crecer sus negocios para la continuidad de generación en generación. Por ello, este enfoque de reducción de costes no solo responde a la optimización financiera que cualquier empresa busca alcanzar, sino también a una prudencia financiera que no ponga en riesgo las operaciones de la empresa y su posterior herencia familiar.

Tradicionalmente el ahorro en costes de las empresas se ha tratado mediante la eficiencia operativa o la negociación con proveedores, pero el desarrollo tecnológico actual está demandando nuevas estrategias innovadoras, como es

el caso de la inteligencia artificial. Esta nueva herramienta tiene la capacidad de cambiar procesos en áreas tanto administrativas y financieras, como de marketing y publicidad. De hecho, Bodegas Barbadillo, empresa familiar con más de 200 años de historia, incide en el cuestionario sobre el beneficio de implantar la inteligencia artificial para la promoción de sus productos. Otra de las empresas encuestadas, Farmacia Roca, destaca la automatización de sus procesos como elemento clave de su estrategia, caracterizada por la inmediatez y el servicio *express*. La implementación de estas estrategias en ambas empresas es reflejo de su iniciativa por mantenerse líderes en sus mercados. Con 200 y 75 años de historia, están actualizadas para la inmediatez que demanda el mercado, evitando que la competencia les deje obsoletas y favoreciendo su continuidad en el mercado. Las acciones tomadas por estas empresas familiares dan luz a su creciente digitalización e innovación, dejando atrás su imagen conservadora, anclada a procesos tradicionales y operativas que les impiden ser competitivas.

Otra de las estrategias nombradas por varias de las empresas encuestadas ha sido la inversión en redes sociales y plataformas digitales. Según un informe publicado por HubSpot (2023), un 90% de los profesionales de marketing encuestados, afirman que tener presencia y crear comunidad en redes sociales es una pieza clave para triunfar en el mercado actual. En sintonía con lo publicado por HubSpot, las empresas familiares son capaces de visualizar esta necesidad para, como dicen desde Bodegas Alonso Cuesta, llegar a más clientes potenciales, o, como dicen desde CILMD, incluir nuevos medios y canales de comercialización. CILMD, comenzó promocionando sus productos de forma presencial, yendo de puerta en puerta, y a través de correo. Su modelo de negocio evolucionó acogiendo las nuevas herramientas digitales y sirviéndose del telemarketing y el consumo digital de los clientes desde su casa. Adquirir estos nuevos canales de comercialización le ha dado acceso a un mercado exponencialmente más amplio y ha evitado que CILMD se quede anclado a la operativa tradicional, llevándole a ser una de las principales empresas de marketing digital en España. Cuidar la imagen de las empresas en las plataformas digitales es uno de los retos que los empresarios resaltaban en la encuesta, por lo que se debe tener en cuenta que invertir en ello no solo es un factor económico, sino que también requiere esfuerzos operativos acompañados

de buenas decisiones estratégicas.

Una propuesta de valor clara es otro de los enfoques que Belevels ha declarado fundamental para avanzar en el entorno global. El CEO de esta empresa ha compartido que, para hacer frente a los retos de la competencia y la globalización, es necesario definir de forma óptima qué tipo de producto estas vendiendo, a quién se los estás vendiendo y si existe una demanda real. Es por ello que las estrategias de posicionamiento y marketing estén orientadas a ello, con todas las áreas de las empresas poniendo sus esfuerzos en una misma propuesta de valor. Belevels es una empresa que se ha posicionado en el sector de la salud en un momento clave de la historia. La nutrición está cogiendo importancia en la vida de las personas y, cada vez son más las personas que se preocupan por su salud integral. Cuando su CEO habla de definir con precisión qué tipo de producto vendes y si existe una demanda real, está describiendo los factores que han hecho que su empresa, con menos de cinco años de historia, pase de ser una *startup*, a una gran empresa con más de 7,5 millones de euros en facturación.

Por otro lado, Bodegas Barbadillo recuerda la virtud de las empresas familiares en mantener su imagen tradicional, preservando la visión rústica y natural que su mercado ya conoce desde hace 200 años. Declara que, aunque sea necesario incorporar nuevas herramientas digitales y de automatización para ser competitivos, una empresa familiar no debe perder su esencia, ya que es su factor diferencial y una ventaja competitiva que les permite capturar mayor mercado.

De distintas maneras, pero con un mismo objetivo, las empresas familiares implementan estrategias que mantienen sus negocios en la cresta de la ola, expandiéndose en mercados y limitando el espacio para nuevos competidores. Sin embargo, también cabe resaltar una idea propuesta en la encuesta que no casa con la línea de este estudio. Al contrario que el resto de los negocios familiares, Seditex Global declara la necesidad de pensar en corto plazo dada la situación de incertidumbre del mercado actual. Es cierto que se encuentran en una etapa de avances tecnológicos que cambian constantemente la forma operar, sin embargo, no construir las estrategias a largo plazo puede perjudicar

la estabilidad del negocio y condicionarlo a las fluctuaciones del mercado, lo que pondría en riesgo la continuidad del negocio familiar y, por lo tanto, el traspaso de generación en generación.

En la segunda pregunta se les ha planteado un caso de visión del negocio a futuro. Este experimento llama a la reflexión del empresario y le hace preguntarse qué plan de negocio hay sobre la mesa, cómo va a implementarlo y qué recursos necesita para ello. Aun siendo todas las respuestas distintas, hay un claro hilo conductor que las guía hacia el futuro, la tecnología. Todas saben que es fundamental en su plan próximo y declaran la intención de implementarla, ya sea mediante la automatización de sus procesos o la incorporación de la inteligencia artificial. “Modernización”, “desarrollo” o “eficiencia” son términos con los que los empresarios describen su plan de futuro, pero además son términos que describen el potencial de la tecnología. Una empresa que mira a futuro piensa en estas acciones y construye su plan en base a ellas. Así lo han hecho Bodegas Barbadillo o Bodegas Alonso Cuesta, optimizando sus procesos de producción, Farmacia Roca con tecnología de recogida de medicamentos en su local, o CILMD y Planta 18 con proyectos de marketing en canales mayoritariamente online y digitales.

Los cambios requieren tiempo y paciencia, pero también proactividad y confianza. Como dice el CEO de Belevels, “hay que arriesgarse para conseguir lo que uno se propone”, y en el mundo empresarial esta regla dicta las acciones de quien triunfa.

4.1 Factores clave del éxito de empresas familiares globales

Los negocios familiares han sido capaces a lo largo de la historia de hacerse con el mercado, liderar sectores y contribuir al crecimiento económico de sus países. Con la globalización, este valor aportado por las empresas familiares se expande fuera de su país de origen, favoreciendo la economía y el bienestar global. En el desarrollo de este trabajo se han podido identificar tres pilares que, siendo retos para estos negocios, sostienen su actividad y potencian su viabilidad en el entorno actual.

En primer lugar, la digitalización no es una opción, es un factor fundamental para la competitividad y la eficiencia operativa de los negocios. La automatización de procesos y la adopción tecnológica mejoran la calidad actual de los productos y servicios, y permite ampliar el alcance a nuevos mercados.

En segundo lugar, los negocios familiares deben proyectar una visión a largo plazo sustentada por una planificación prematura y en conciencia. Un negocio busca obtener resultados lo más pronto posible y tener a sus accionistas satisfechos en el corto plazo. Sin embargo, el negocio familiar tiene como prioridad la estabilidad y su continuidad en el tiempo, por lo que las decisiones estratégicas deben ser tomadas con antelación, incluyendo planes de contingencia y mitigando riesgos. Esta cautela acompaña a la innovación, uno de los principales retos resaltados por los empresarios en la encuesta. Éstos recalcan que la innovación es necesaria para diferenciarse de la competencia, pero que requiere precaución y más en el caso de los negocios familiares, que deben preservar la tradición y las costumbres de su negocio que han ido ofreciendo al mercado en sus años de actividad.

Por último, aun manteniendo una cultura empresarial sólida y cuidando la imagen de marca que vienen transmitiendo desde hace años, el negocio familiar que se expande internacionalmente debe adaptarse al mercado exterior, quitarse la etiqueta conservadora y ser flexible en la adopción de cambios. Sin perder el arraigo a su historia, el empresario familiar debe aplicar cambios para adaptarse, y como se ha mencionado en ocasiones anteriores, la implicación de un profesional externo puede ser el detonante de una gestión óptima, tanto para el negocio, como para el bienestar de la familia fundadora.

En conclusión, a diferencia del resto de empresas, las familiares tienen un legado que proteger, lo que hace que la toma de decisiones y las operaciones estratégicas puedan requerir de más tiempo. La digitalización, la planificación previa y la flexibilidad para adaptarse a cambios, son factores clave que pueden determinar el rumbo del negocio familiar dado el panorama globalizado.

5 Conclusiones

Los negocios familiares desempeñan un papel clave, pero enfrentan numerosos retos que ponen en compromiso su crecimiento y continuidad. Conforme se ha ido desarrollando este trabajo, se han identificado desafíos como la sucesión generacional, la gobernanza, la globalización o la digitalización, que impactan de forma directa sobre el éxito de estos negocios. Por otro lado, los empresarios familiares han resaltado la influencia de la cultura empresarial, la imagen de marca y la innovación como retos adicionales en el entorno actual, que demandan un cuidado progresivo y adaptado a cada época. Asimismo, se ha llamado a la planificación estratégica, a la toma de decisiones prematura y a la adopción tecnológica como remedios para estos retos. El entorno globalizado en el que se vive actualmente exige una atención constante, ya que se guía por la inmediatez y la exigencia, que demandan la implantación de soluciones de forma instantánea.

5.1 Recomendaciones para las empresas familiares

A partir de lo expuesto y debatido en este estudio, se han ido identificando pequeñas estrategias que a una empresa familiar le conviene tener en cuenta lo antes posible. El conocimiento de los retos que se les plantean y la preparación previa para afrontarlos son fundamentales para que estos negocios lideren sus sectores, por lo que, en base a las experiencias recogidas, se han identificado una serie de propuestas que pueden ayudar a los negocios familiares a prepararse para el panorama global actual.

En primer lugar, como se ha mencionado anteriormente, las empresas familiares que manifiestan un efecto negativo de la globalización para su negocio indican que la principal razón es la competencia internacional y online. Ante esta declaración, es recomendable conducir un análisis exhaustivo de la competencia exterior de forma prematura, es decir, anticiparse a la posible expansión internacional de un negocio familiar y valorar el impacto de la competencia conforme el negocio crece.

En segundo lugar, otro de los retos más destacados por los encuestados en el entorno globalizado fue la regulación extranjera. Por ello, es fundamental que las

empresas que estén valorando la expansión internacional tengan este factor en cuenta antes de iniciar operaciones fuera de la región donde desempeñan su actividad principal. Por ejemplo, en este estudio han participado empresas del sector alimenticio como Belevels que, previo a su expansión internacional, condujeron un análisis regulatorio para ajustar el etiquetado de sus productos a los requisitos de cada país. Asimismo, se ha mencionado como la regulación extranjera es muy cambiante, por lo que aquellas que ya operan en el extranjero deben mantenerse informadas y revisar la ley con cierta frecuencia para operar conforme a ella.

En tercer lugar, la digitalización ha sido uno de los ejes principales de este trabajo ya que es un factor determinante para el crecimiento de los negocios del siglo XXI. En base a esto, la adopción de nuevas tecnologías debe estar guiada por la estructura empresarial, identificando que áreas o departamentos la solicitan para un desempeño óptimo de su actividad.

En cuarto lugar, la cultura empresarial y la imagen de marca son la carta de presentación de los negocios, por lo que es necesario que estén estrictamente definidas y ligadas al comportamiento que han tenido durante sus años de historia. Cabe destacar que un negocio siempre puede implementar cambios en esta área, pero debe hacerlo de forma coherente sin dañar su posicionamiento actual en el mercado.

Por último, se ha podido ver la preocupación latente sobre la herencia del negocio por las nuevas generaciones. Para evitar problemas y traspasar el negocio de forma limpia, sería útil implantar una política de sucesión previa al momento en que ocurra. Los problemas surgen cuando la falta de tiempo limita la capacidad de pensar y buscar soluciones óptimas. Es fundamental que los empresarios familiares establezcan una sucesión ordenada y justa antes de que llegue el momento de ejecutarla. Asimismo, es muy positivo contratar a un profesional externo que colabore en la correcta ejecución de este proceso, evitando discrepancias y enfrentamientos entre familiares y actuando en beneficio de la compañía.

Las recomendaciones aquí propuestas han surgido a partir de la información proporcionada por las empresas familiares que participaron en la encuesta. Son

una dosis de realidad que han contribuido al éxito de estos negocios, por lo que si estas buscando el crecimiento del tuyo, ¿por qué no servirte de este conocimiento previamente?

6 Limitaciones del estudio y futuras líneas de investigación

Aunque se ha tratado de expresar la información recogida al máximo, han aparecido limitaciones en el desarrollo que conviene considerarlas para posibles avances futuros.

La principal limitación que ha acompañado este estudio ha sido la muestra recogida en el cuestionario. Han participado doce empresas, número reducido que impacta significativamente cuando se ha hecho segmentación por impacto de la globalización o digitalización de los negocios familiares. Los recursos de los que se han dispuesto para el desarrollo de este trabajo limitaban el acceso a un número más amplio, por lo que sería interesante disponer de una muestra más grande para futuras líneas de investigación. Asimismo, el contexto geográfico y cultural de la muestra radica en España, por lo que incluir empresas con cultura y operativas diferentes enriquecería la información.

Por otro lado, la inteligencia artificial y el desarrollo tecnológico aportan nuevas soluciones para los negocios día a día, por lo que este trabajo carecerá en poco tiempo de la actualización tecnológica que demanda el panorama digital actual. Sin embargo, esta realidad acompaña cualquier estudio, por lo que simplemente saberlo ya es suficiente para que el interesado sea consciente de ello.

En conclusión, la proactividad y la atención son elementos fundamentales que un empresario familiar debe cultivar para no quedarse atrás en la economía global actual. Como dijo Bill Gates “La clave para tener éxito en los negocios está en saber en qué dirección va el mundo y procurar llegar ahí antes que nadie”.

Declaración de Uso de Herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en Trabajos Fin de Grado

ADVERTENCIA: Desde la Universidad consideramos que ChatGPT u otras herramientas similares son herramientas muy útiles en la vida académica, aunque su uso queda siempre bajo la responsabilidad del alumno, puesto que las respuestas que proporciona pueden no ser veraces. En este sentido, NO está permitido su uso en la elaboración del Trabajo fin de Grado para generar código porque estas herramientas no son fiables en esa tarea. Aunque el código funcione, no hay garantías de que metodológicamente sea correcto, y es altamente probable que no lo sea.

Por la presente, yo, Marta Echanove Puig estudiante de ADE y Analytics de la Universidad Pontificia Comillas al presentar mi Trabajo Fin de Grado titulado "Principales retos a los que se enfrentan las empresas familiares ante el entorno global actual ", declaro que he utilizado la herramienta de Inteligencia Artificial Generativa ChatGPT u otras similares de IAG de código sólo en el contexto de las actividades descritas a continuación:

1. **Brainstorming de ideas de investigación:** Utilizado para idear y esbozar posibles áreas de investigación.
2. **Crítico:** Para encontrar contra-argumentos a una tesis específica que pretendo defender.
3. **Referencias:** Usado conjuntamente con otras herramientas, como Science, para identificar referencias preliminares que luego he contrastado y validado.
4. **Metodólogo:** Para descubrir métodos aplicables a problemas específicos de investigación.
5. **Estudios multidisciplinares:** Para comprender perspectivas de otras comunidades sobre temas de naturaleza multidisciplinar.
6. **Constructor de plantillas:** Para diseñar formatos específicos para secciones del trabajo.
7. **Corrector de estilo literario y de lenguaje:** Para mejorar la calidad lingüística y estilística del texto.

8. **Generador previo de diagramas de flujo y contenido:** Para esbozar diagramas iniciales.
9. **Sintetizador y divulgador de libros complicados:** Para resumir y comprender literatura compleja.
10. **Generador de problemas de ejemplo:** Para ilustrar conceptos y técnicas.
11. **Revisor:** Para recibir sugerencias sobre cómo mejorar y perfeccionar el trabajo con diferentes niveles de exigencia.
12. **Generador de encuestas:** Para diseñar cuestionarios preliminares.
13. **Traductor:** Para traducir textos de un lenguaje a otro.

Afirmo que toda la información y contenido presentados en este trabajo son producto de mi investigación y esfuerzo individual, excepto donde se ha indicado lo contrario y se han dado los créditos correspondientes (he incluido las referencias adecuadas en el TFG y he explicitado para que se ha usado ChatGPT u otras herramientas similares). Soy consciente de las implicaciones académicas y éticas de presentar un trabajo no original y acepto las consecuencias de cualquier violación a esta declaración.

Fecha: 21 marzo 2025

Firma: Marta Echanove Puig

Bibliografía

Colli, A. (2003). *New studies in economic and social history: The history of family business, 1850 – 2000 series number 47*. Cambridge University Press.

Corona, J. (2017). *Empresa familiar: Análisis Estratégico*. Ediciones Deusto.

Daskalopoulos,E.,& Machek,O. (2023). Digital transformation in family businesses: A systematic literature review and research agenda. *Proceedings of the 19th European Conference on Management Leadership and Governance (ECMLG 2023)*, 89-95. <https://doi.org/10.34190/ecmlg.19.1.1740>

De Massis, A. & Rondi, E. (2020). Covid-19 and the Future of Family Business Research. *Journal of Management Studies*, 57(8), 1727-1731. <https://doi.org/10.1111/joms.12632>

Hanelt, A., Bohnsack, R.,Marz,D., & Antunes Marante,C. (2021). A systematic review of literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5),1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>

HubSpot. (2023). Informe sobre las tendencias en redes sociales a escala global. *HubSpot*. Recuperado de [https://www.hubspot.com/hubfs/%5BSPANISH%5D%20-%20Social%20media%20trend%20report%202023/social_trends_report_2023_V5_FINAL%20\(2\).pdf](https://www.hubspot.com/hubfs/%5BSPANISH%5D%20-%20Social%20media%20trend%20report%202023/social_trends_report_2023_V5_FINAL%20(2).pdf). Último acceso: 21 de marzo de 2025.

INS Global. (2023). Expandirse a mercados globales potentes en 2024. *INS Global*. Recuperado de <https://ins-globalconsulting.com/es/news-post/mayores-mercados-globales-2023/#pdfContent>. Último acceso: 21 marzo 2025.

Instituto de Empresa Familiar. (2023). *La empresa familiar en España*. Instituto de Empresa Familiar.

Instituto de Empresa Familiar. (n.d.). *Radiografía de la empresa familiar en*

España. Instituto de la Empresa Familiar. Recuperado el 7 de febrero de 2025 de <https://www.iefamiliar.com/la-empresa-familiar/cifras/radiografia/>

Jimenex Chaves, V.E., & Comet Weiler, C. (2016). Los estudios de casos como enfoque metodológico. *ACADEMO Revista de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades*, 3(2). Recuperado de <https://revistacientifica.uamericana.edu.py/index.php/academo/article/view/54>

KPMG Services Pte. Ltd. (2017). *Family Businesses in the Digital Economy*. Recuperado de <https://assets.kpmg.com/content/dam/kpmg/sg/pdf/2017/05/Family-Businesses-in-the-Digital-Economy.pdf>

MasterCard (4 de octubre de 2023). *El 30% de las empresas familiares españolas cree que la transformación digital es su mayor reto*. MasterCard Newsroom. Recuperado de <https://www.mastercard.com/news/europe/es-es/noticias/notas-de-prensa/es-es/2023/october-2023/el-30-de-las-empresas-familiares-espanolas-cree-que-la-transformacion-digital-es-su-mayor-reto/>. Último acceso: 21 de marzo de 2025.

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2020). *Family Business Survey 2020*. Recuperado de <https://www.pwc.com/ng/en/press-room/pwc-family-business-survey-2020.html>. Último acceso: 22 de marzo de 2025.

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2021). *Estudio de empresas de familia 2021: Por qué las empresas familiares necesitan actuar ahora para garantizar su legado del mañana*. Recuperado de <https://www.pwc.es/es/publicaciones/empresa-familiar/encuesta-mundial-empresa-familiar-2021.pdf>

PricewaterhouseCoopers (PwC). (2022). *Hoy y más allá: La próxima generación desafía el statu quo del negocio familiar*. Recuperado de https://www.pwc.com/ia/es/publicaciones/next-gen-survey/Reporte-NextGen-2022-ESPA%C3%91OL2.pdf?utm_source=chatgpt.com

Porter, M.E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, Recuperado de https://economie.ens.psl.eu/IMG/pdf/porter_1990_-_the_competitive_advantage_of_nations.pdf

Robertsson, H., Zellweger, T., & Klein, M. (2023). Global Family Business Index. *EY & University of St.Gallen*. Recuperado de https://www.iefamiliar.com/wp-content/uploads/2023/01/2023-EY-and-University-of-St.Gallen-Global-Family-Business_.pdf. Último acceso: 21 de marzo de 2025.

Shabir, G., Safdar, G., Jamil, T., & Bano, S. (2015). Mass media, communication and globalization with the perspective of 21st century. *New Media and Mass Communication*, 34, 11-15.

The fourth industrial revolution by Klaus Schwab. (2016). World Economic Forum. Recuperado el 10 de marzo de 2025, de <https://www.weforum.org/about/the-fourth-industrial-revolution-by-klaus-schwab/>

Wu, H., Xu, Z., & Skare, M. (2022). How do family businesses adapt to the rapid pace of globalization? A bibliometric analysis. *Journal of Business Research*, 153, 59-74. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.08.022>

Zapata-Cantu, L., Sanguino, R., Barroso, A., & Nicola-Gavrila, L. (2023). Family Business Adapting a New Digital-Based Economy: Opportunities and Challenges for Future Research. *Journal of Knowledge Economy*, 14 (3), 408–425. <https://doi.org/10.1007/s13132-021-00871-1>

Anexo I: Cuestionario a empresarios familiares.

Nombre de la empresa	País de operación (Sede principal)	Sector de actividad	Años de operación	¿En qué medida considera que la globalización ha impactado a su empresa?	¿Cuál es el mayor desafío que enfrenta su empresa en un mercado global?	Si ha pensado en expansión internacional o ya lo ha hecho, ¿Cuáles son los principales retos para hacerlo?
MONCAS AP	España	Otro	10	Negativamente	Competencia de empresas internacionales	Barreras legales y regulatorias
Planta 18	España	Otro	20	Neutral	Competencia de empresas internacionales	No hay interés
Bodegas Alonso Cuesta	España	Agricultura/Alimentación	25	Positivamente	Competencia de empresas internacionales	Recursos humanos y captación, Visualización
Alquilopisosmadrid	España	Otro	30	Positivamente	Competencia de empresas internacionales	No hemos pensado en ello
Farmacia Roca	España	Salud	75	Negativamente	Competencia mercado online	Barreras legales y regulatorias
CMP	España	Comercio	25	Neutral	Diferencias culturales en clientes y socios	Adaptación de productos y servicios
be levels	España	Comercio	5	Neutral	Adaptación a regulaciones extranjeras	Recursos humanos y captación
Seditex Global S.L.	España	Otro	28	Negativamente	Competencia de empresas internacionales	Recursos humanos y captación
ALSA	España	Transporte	101	Positivamente	Adaptación a regulaciones extranjeras	Barreras legales y regulatorias
CILMD (Club Internacional del Libro Marketing Directo)	España	Comercio	51	Positivamente	Adaptación a regulaciones extranjeras	Recursos humanos y captación
Bodegas Barbadillo, S.L.	España	Agricultura/Alimentación	204	Neutral	Competencia de empresas internacionales	Financiación y recursos, Adaptación de productos y servicios
Hijos de Rivera	España	Otro	120	Positivamente	Sostenibilidad	Adaptación de productos y servicios, Barreras legales y regulatorias

¿Cuáles de los siguientes considera los retos más significativos derivados de cambios globales en políticas y normativas?	¿Qué tan avanzada considera que está su empresa en términos de digitalización?	¿Qué tan difícil ha sido integrar la tecnología en su empresa familiar?	¿Cuáles han sido los principales obstáculos para digitalizar su empresa?	¿Qué factores limitan la adopción de nuevas tecnologías en su empresa?
Normativas ambientales más estrictas	Moderadamente avanzada	Fácil	Dificultad para identificar soluciones tecnológicas adecuadas	Complejidad de integrar tecnologías en sistemas existentes
Regulaciones de privacidad y protección de datos	Moderadamente avanzada	Moderado	Dificultad para identificar soluciones tecnológicas adecuadas	Complejidad de integrar tecnologías en sistemas existentes
Normativas ambientales más estrictas	Poco avanzada	Muy difícil	Falta de presupuesto, Dificultad para identificar soluciones tecnológicas adecuadas	Costes elevados de implementación, Complejidad de integrar tecnologías en sistemas existentes
Ninguno	Poco avanzada	Muy difícil	Falta de presupuesto, Falta de habilidades digitales en el equipo	Costes elevados de implementación, Falta de conocimiento, Complejidad de integrar tecnologías en sistemas existentes
Restricciones y regulaciones sobre tecnología	Poco avanzada	Muy difícil	Regulación estatal	Costes elevados de implementación
Normativas ambientales más estrictas	Moderadamente avanzada	Fácil	Resistencia al cambio en la cultura organizacional	Falta de conocimiento
regulatorio en mis productos alimenticios	Muy avanzada	Moderado	nacimos digitales	Complejidad de integrar tecnologías en sistemas existentes
Ninguno	Moderadamente avanzada	Moderado	Dificultad para identificar soluciones tecnológicas adecuadas	Complejidad de integrar tecnologías en sistemas existentes
Normativas ambientales más estrictas	Moderadamente avanzada	Moderado	Dificultad para identificar soluciones tecnológicas adecuadas	Costes elevados de implementación
Regulaciones de privacidad y protección de datos	Moderadamente avanzada	Moderado	Resistencia al cambio en la cultura organizacional, Falta de habilidades digitales en el equipo	Complejidad de integrar tecnologías en sistemas existentes
Normativas ambientales más estrictas	Moderadamente avanzada	Difícil	Resistencia al cambio en la cultura organizacional, Falta de habilidades digitales en el equipo	Costes elevados de implementación, Complejidad de integrar tecnologías en sistemas existentes
Incertidumbre geopolítica	Moderadamente avanzada	Difícil	Resistencia al cambio en la cultura organizacional	Falta de conocimiento, Complejidad de integrar tecnologías en sistemas existentes

¿Es la sucesión generacional un reto significativo para su empresa?	Si ha respondido sí en la pregunta anterior. ¿En qué manera impacta este problema en su empresa?	¿Cuál considera que es la mayor fortaleza de su empresa para enfrentar los retos globales y tecnológicos?	En su opinión, ¿cuál es el mayor desafío a nivel global que enfrentan las empresas familiares en la actualidad?	¿Qué apoyo o recursos considera que serían necesarios para que su empresa pueda afrontar exitosamente los retos de globalización y digitalización?
No		Adaptabilidad del equipo	conocimiento de legislación foránea	asesoramiento legal
No		Adaptabilidad del equipo	Gestión VS familia.	Digitalización: incorporación de IA en todos los departamentos
No		Cultura empresarial sólida	Competencia sólida ante empresas potentes	Apoyos económicos para poder "competir"
No		Cultura empresarial sólida	Presupuesto	Subvenciones a PYMES
Si	El propietario debe ser farmacéutico	Innovación en productos y servicios	Oligopolio aplastante de grandes empresas	Legal
No		Innovación en productos y servicios	Las nuevas tecnologías	Cursos y subvenciones
No		Cultura empresarial sólida	construir un equipo internacional	recursos humanos de calidad
Si	En el cambio de modelo de negocio	Cultura empresarial sólida	Cambio de cultura de consumo	Recursos humanos más especializados en el sector para afrontar los proyectos
No		Cultura empresarial sólida	El desarrollo de las siguientes generaciones	Especialización y gestión adecuada
Si	Impactará cuando llegue el momento de hacer ese cambio generacional, en el pasado ya ha habido un cambio de generación en la organización en la dirección.	Cultura empresarial sólida	No creo que tengas desafíos muy diferentes que el resto de las empresas por el hecho de ser familiares, el reto es mantener la actividad de manera sostenida y rentable, con todo lo que esto implica de adaptaciones a los muchos cambio que se suceden en el mercado.	Dotarnos de los recursos adecuados con experiencia en el entorno digital.
Si	Somos muchos familiares, con opiniones dispersas acerca del futuro de la compañía. Esto demora la toma de decisiones	Imagen de la marca	El equilibrio entre mantener la gestión en la familia y seguir siendo competitivas	Ayudas a empresas familiares que fomenten la implantación de tecnologías de última generación
Si	Incertidumbre en el futuro	Innovación en productos y servicios	La sostenibilidad y la incertidumbre geopolítica	Garantías

¿Qué estrategias ha implementado o considera implementar para asegurar la competitividad de su empresa en el largo plazo?	¿Cuál es su visión para la empresa en los próximos 10 años en un contexto de cambios tecnológicos y globales?
Optimización de costes y alianzas con players complementarios	implementar IA PARA optimización de procesos
A largo plazo la idea venderla. A medio plazo alcanzar el volumen adecuado para poder venderla	Mi planteamiento es venderla
Apostar por las redes sociales para poder llegar a más clientes potenciales	Posición asentada en otros países, y una producción más automatizada, con mejores herramientas
Desarrollo programa informático, optimización página web	Adaptación y modernización.
Automatización de pedidos y comunicación directa casa-farmacia envíos automáticos	Estudiar demanda local y valorar implementar IA
No sé	Buena
ser diferencial y tener clara la propuesta de valor	Dar pasos sólidos en el desarrollo de producto y tener claro que existe demanda real
En estos momentos de mercado se piensa más en corto y medio plazo, que en el largo plazo	La adaptación de la empresa a la demanda y hábitos de consumo en el sector textil.
Digitalización y calidad	Adaptar necesidades del cliente con sostenibilidad en el ámbito del transporte
Seguir probando distintos medios y canales de comercialización, en los diferentes mercados o entornos en los que operamos.	Confío en que nos habremos sabido adaptar a los cambios que cada vez son más rápidos, como hemos hecho en los últimos 50 años.
La inteligencia artificial para el ahorro en costes y mejora de la promoción	Una empresa que se mantenga en una imagen tradicional, con un proceso de creación de vino rustico y natural, pero con la tecnología suficiente para mejorar la promoción y rentabilidad de la empresa
Estrategia de sostenibilidad y diversificación de negocio	Ser más internacional