



Innovació i adaptació: claus per la competitivitat de les empreses familiars en un món que navega entre la globalització i la desglobalització

Daniel ARMENGOL i BOSCH



Introducció

La globalització ha estat un dels fenòmens més significatius en l'evolució de l'economia mundial, en transformar radicalment la manera com els països i les empreses interaccionen i operen. Començant amb els primers intercanvis comercials entre civilitzacions antigues, ha evolucionat fins a l'era moderna, on la interconnexió digital és una realitat omnipresent. La globalització ha permès l'expansió de mercats, la difusió de tecnologies i la convergència cultural, i ha ofert innumerable beneficis, com la reducció de la pobresa i la promoció de la innovació, però no ha estat exempta de desafiaments significatius. En aquest context, les empreses familiars, ancorades en valors tradicionals i sovint orientades a la comunitat local, han hagut de trobar maneres de mantenir-se competitives en un mercat cada vegada més globalitzat. Actualment però, diversos factors, com la pandèmia de la covid-19, les disrupcions en el transport marítim, l'augment del nacionalisme proteccionista, i les tensions geopolítiques com el pols entre els Estats Units i la Xina, o la ruptura entre Rússia i Europa estan posant a prova el model de globalització establert i donen pas al concepte de *desglobalització*, entès no, com el final del concepte, sinó com un canvi de paradigma que comporta un reajust en el model. En aquest context, les empreses familiars, amb les seves característiques úniques, han de repensar les seves estratègies per mantenir la competitivitat.

Orígens i evolució de la globalització

La globalització, en la seva forma més primerenca, es remunta als antics intercanvis comercials entre civilitzacions. La Ruta de la seda i les rutes comercials de l'Imperi Romà són exemples de com els béns, les idees i les cultures s'han mogut a través de les fronteres durant mil·lennis. El veritable auge va arribar amb la Revolució Industrial al segle XIX. El segle XX va marcar una acceleració significativa, especialment després de la Segona Guerra Mundial. Les institucions internacionals com les Nacions Unides, el Banc Mundial i el Fons Monetari Internacional van ser establertes per promoure la cooperació econòmica i evitar conflictes. La creació del GATT,

que més tard es va convertir en l'Organització Mundial del Comerç (OMC), va facilitar la reducció d'aranzels i la liberalització del comerç global. Amb l'arribada de l'era digital en les últimes dècades, la globalització ha aconseguit noves altures. Internet i les tecnologies de la informació han derrocat barreres geogràfiques i han permès la transferència instantània d'informació i capital. Les empreses poden operar a escala global amb més facilitat, i els consumidors tenen accés a una varietat de productes i serveis sense precedents.

Desglobalització: causes i efectes

Certament, la globalització, així com els períodes de no-globalització o desglobalització, han tingut efectes complexos i sovint contradictoris en l'economia i la societat. Històricament, les pràctiques contràries a la globalització, com el proteccionisme i l'aïllament econòmic, han portat a tensions internacionals i conflictes. La desglobalització, entesa com un retrocés en la integració econòmica mundial que vivim actualment, es pot atribuir a diversos factors, que inclouen tensions comercials entre grans economies, nacionalisme econòmic i preocupacions sobre la sobirania. La crisi financera del 2008 i la pandèmia de la covid-19 també han contribuït a replantejar la globalització, ja que molts països han buscat reduir la seva dependència de cadenes de subministrament globals. Com a empresaris que som, vetllant sempre per la supervivència i expansió dels nostres negocis, hem de buscar quins seran els efectes d'aquesta desglobalització, i trobem que poden ser diversos. D'una banda, pot oferir oportunitats per a la reindustrialització de certs països i la creació de llocs de treball locals. D'altra banda, pot augmentar els costos de producció i reduir l'eficiència econòmica, i per tant, afectar negativament el creixement econòmic global. Per a les empreses familiars, aquest entorn representa tant desafiaments com oportunitats.

Desafiaments de les empreses familiars en un entorn de desglobalització

El grau de dependència d'Andorra de la globalització és més que significatiu. Donada la nostra dimensió i el model d'economia oberta, la dependència de l'exterior és màxima. El comerç, el turisme, els serveis financers, la necessitat de mà d'obra, les inversions estrangeres, la dependència energètica són factors que ens lliguen a la resta del món. Això és una oportunitat per al país, ja que ens ha permès accedir a recursos, que d'altra manera no hauríem pogut aconseguir, però també ens exposa. Qualsevol canvi significatiu en les dinàmiques de la globalització té un impacte considerable en la nostra economia i societat. Les empreses familiars, sovint caracteritzades per la seva estructura de propietat i la seva gestió a llarg termini, han de fer front a diversos desafiaments en el context actual. La desglobalització implica la necessitat de reestructurar les cadenes de subministrament per reduir la dependència de proveïdors internacionals. Això pot requerir inversions significatives en infraestructura local i el desenvolupament de nous proveïdors locals. Els canvis en les polítiques comercials i les tensions geopolítiques creen un entorn econòmic incert. Les empreses familiars han de ser capaces d'adaptar-se ràpidament als canvis i mantenir una estratègia flexible per gestionar els riscos associats així com afrontar la incertesa econòmica. La planificació estratègica de l'Estat pot ajudar, per exemple, establint polítiques fiscals atractives per evitar la deslocalització, afavorir la successió, atraure inversió estrangera d'alt valor afegit, etc. Les empreses familiars han de trobar maneres d'innovar i diferenciar-se per

mantenir la seva quota de mercat, ja que més empreses busquen establir-se en regions menys dependents de les cadenes globals, cosa que provocarà un augment en la demanda de recursos com matèries primeres o mà d'obra qualificada. Les empreses familiars han de gestionar eficaçment els seus recursos per mantenir la competitivitat.

Preparar el govern de l'empresa familiar davant la globalització

Per enfrontar els desafiaments de la desglobalització, les empreses familiars han de preparar-se amb una governança sòlida i adaptativa. La gestió professional és clau per adaptar-se ràpidament als canvis del mercat. Les empreses familiars han de considerar la incorporació de talent que pugui aportar nous coneixements i perspectives. Els plans estratègics a llarg termini poden ajudar a definir els objectius i a establir una ruta clara per assolir-los. Això inclou l'anàlisi de l'entorn competitiu, la identificació d'oportunitats i amenaces, i l'establiment de metes mesurables. Els sistemes de control de gestió poden ajudar a monitoritzar el rendiment de l'empresa i a assegurar que s'estan complint els objectius establerts. Aquests sistemes poden incloure quadres de comandament, indicadors clau de rendiment (KPI) i informes de gestió regulars. Les empreses familiars han de ser capaces de prendre decisions ràpidament per adaptar-se a les condicions canviants del mercat. Això pot incloure la creació de comitès *ad hoc* per abordar qüestions específiques i la delegació de responsabilitats als nivells adequats de la jerarquia.

Internacionalització de les empreses familiars

Malgrat el context de desglobalització, la internacionalització segueix sent una oportunitat important per a les empreses familiars, però tenint ben presents alguns imperatius. Les estratègies d'entrada a nous mercats han d'estar ben planificades via aliances estratègiques amb empreses locals, *joint ventures* o la creació de filials a l'estranger. Aquestes estratègies poden ajudar a mitigar els riscos associats a l'entrada en nous mercats i proporcionar accés a recursos locals. L'adaptació dels productes i serveis a les preferències locals és clau per a l'èxit en mercats internacionals. Això pot comportar modificacions en el disseny, el *packaging* i les característiques del producte per satisfer les necessitats dels consumidors locals. La inversió en tecnologia i innovació, la digitalització de processos, l'adopció de la intel·ligència artificial serà essencial per competir a nivell global.

Estratègies per incrementar la competitivitat

Per augmentar la competitivitat en aquest entorn, les empreses familiars tenen molts deures a fer. Fomentar una cultura d'innovació dins de l'empresa pot ajudar a estimular la creativitat i el desenvolupament de noves idees. Això pot incloure la creació de laboratoris d'innovació, la promoció de projectes d'innovació interna i la col·laboració amb centres de recerca i universitats. Invertir en la formació i el desenvolupament del talent local pot ajudar a crear una força laboral qualificada i motivada. Les empreses familiars han de considerar programes de formació contínua, desenvolupament professional i iniciatives de retenció de talent. Comprendre i adaptar-se a la regulació local és essencial per operar amb èxit en diferents regions. Això pot incloure la contractació de consultors legals i fiscals locals, la creació de departaments de conformitat i la formació del personal en les regulacions específiques del

país. Adoptar pràctiques de responsabilitat social corporativa pot millorar la reputació de l'empresa i establir relacions sòlides amb les comunitats locals. Això pot incloure iniciatives de sostenibilitat, programes de desenvolupament comunitari i polítiques de treball justes.

Pensar en global i actuar en local: estratègia per al futur

La preservació d'una cultura empresarial única i distintiva pot proporcionar a les empreses familiars un avantatge competitiu significatiu en el mercat global ajudant a atraure clients i empleats que valoren la consistència i els valors que l'empresa representa. Aquest tipus de cultura es fonamenta en els principis i les pràctiques establertes pels fundadors de l'empresa, i sovint inclou un enfocament personalitzat en el servei al client, una estreta relació amb els empleats i una orientació cap al llarg termini. No només pot millorar la satisfacció del client i la fidelització, sinó que també pot facilitar la creació d'un entorn laboral positiu i motivador. Empleats que se senten alineats amb els valors de l'empresa són més propensos a comprometre's amb la seva feina i a contribuir al seu èxit a llarg termini. Així, una cultura empresarial forta i ben establerta pot servir com a palanca per a l'expansió internacional i ajudar les empreses familiars a destacar-se en un mercat global competitiu. En conclusió, els valors i l'ètica empresarial, juntament amb una cultura empresarial única, són actius valuosos per a les empreses familiars. Aquestes característiques no només reforcen la seva reputació global, sinó que també ofereixen avantatges competitius importants en el mercat global, ajudant-les a afrontar els desafiaments i aprofitar les oportunitats que presenta l'economia globalitzada. Enfront dels desafiaments de la globalització i la desglobalització, les empreses familiars andorranes han de trobar un equilibri entre pensar globalment i actuar localment, reforçant la identitat, la cultura i el sentiment de pertinença.

Conclusió

La globalització ha transformat l'economia mundial i ha aportat tant oportunitats com reptes; el context actual, amb un retrocés d'aquest procés, el futur d'Andorra i les seves empreses dependrà de la seva capacitat d'adaptar-se als canvis i aprofitar les oportunitats que sorgeixen. Una estratègia clara de país, amb un enfortiment de la identitat cultural i turística, la reducció de la dependència externa en sectors clau com l'energia, millores en infraestructures per reduir el desenclavament, potenciar el comerç electrònic i fomentar la diversificació econòmica són exemples de mesures que poden ser clau per assegurar un futur pròsper i sostenible del Principat. En aquest entorn, com hem vist, les empreses familiars d'Andorra, amb el seu enfocament en el servei personalitzat i les relacions locals, poden afrontar els desafiaments de la globalització i la desglobalització adoptant una estratègia que combini una visió global amb accions locals. Pensar en global i actuar en local no només permet a aquestes empreses adaptar-se als canvis econòmics globals, sinó que també els ajuda a construir una base sòlida a escala local. En aquest entorn dinàmic, l'èxit dependrà de la capacitat de les empreses per equilibrar les seves operacions globals amb un fort compromís amb les comunitats locals, aprofitant les oportunitats i gestionant els riscos amb estratègies ben definides.

Daniel Armengol i Bosch,
President de la junta directiva de l'Empresa Familiar Andorrana (EFA)