

El ruedo de la exportación: la empresa familiar se lanza y toma la alternativa

De 3 millones de empresas censadas, sólo el 3,3% exporta, y únicamente el 1,18% de forma regular

Profesionalización, idiomas, formación continua e innovación tecnológica son imprescindibles

Pepa Montero

MADRID. La crisis del pepino ha desvelado la cara más amarga de la exportación: muchos sinsabores, indefensión jurídica y política, además de pérdidas millonarias, que desanimarían al mismísimo Marco Polo. Pero la realidad es que, hoy por hoy, la empresa española está abocada a la exportación, y de nada le vale jugar a Don Tancredo; hay que bajar al ruedo y coger el toro por los cuernos. La experiencia de las empresas familiares que llevan años exportando puede servir de guía para principiantes.

■ Idiomas, formación, familia...

... y en ese orden. Porque lanzarse a exportar sin tener consolidado el negocio interno es una misión suicida. Y porque hay que hacerlo con profesionales que sepan idiomas (no solo inglés) y tengan conocimientos exhaustivos del producto. Que sean miembros de la familia, o no, es secundario, ya que en la gestión deben primar criterios profesionales. Hay compañías, como la almeriense Cosentino, líder mundial en superficies de cuarzo para el hogar, que tienen un protocolo con requisitos para los miembros de la familia que trabajan allí.

■ Conocer al dedillo el mercado

Vender hielo a los esquimales es un



Clemente González Soler, propietario del Grupo Alibérico



Inés Juste, consejera delegada de Juste SAQF.

disparate que cualquier prospección de mercado descartaría. De ahí que sea imprescindible "estudiar los mercados y las operaciones, clientes, competencia, precios, calidad y servicios". Es la recomendación de Clemente González Soler, fundador, presidente ejecutivo y propietario del Grupo Alibérico, el primer *holding* español de origen familiar, dedicado a la fabricación de transformados de aluminio. Creado en 1997, el grupo engloba a 36 empresas, con una cifra de negocio

de 200 millones (el 65 por ciento procede del exterior).

■ Medir el riesgo financiero

Y también el riesgo político, estudiar bien las características de los países en los que se desea entrar y, por supuesto, intentar obtener coberturas de tipo de cambio de divisa y líneas de exportación. Es un consejo de Inés Juste, consejera delegada de Juste, quien relata cómo su grupo dio el salto "a través de *joint-ventures* con laboratorios in-

ternacionales, y después logramos una implantación local".

■ Innovación y especialización

Según el Icx, las empresas que exportan son cinco veces mayores que las que no; invierten el doble en formación, cuatro veces más en I+D y acreditan una productividad un 67 por ciento superior. Innovación e especialización son sus armas. Un caso paradigmático es el de Cosentino. Su responsable de Planificación Estratégica Pilar Martí-

nez-Cosentino, receta: "Explotar el éxito y si algo funciona, mejorarlo".

■ Elegir la fórmula idónea

Se puede salir al exterior con fábricas propias, con socios locales, en *joint-venture*, con delegados, mediante acuerdos con distribuidores, expositores, en consorcios... Saber elegir la fórmula es crucial. El Grupo Alibérico, que emplea a más de 1.000 profesionales entre las fábricas en España, el extranjero y sus oficinas comerciales, dispone de factorías en España, Portugal, Bélgica, Alemania y Reino Unido. Acaba de crear una firma en Marruecos. A Cosentino, por su parte, le funciona bien el modelo de *center* como plataforma para mostrar y vender sus productos fuera.

■ El radar, siempre en marcha

De los 3 millones de empresas censadas en España, solo el 3,33% exporta, y únicamente el 1,18% lo ha hecho de forma regular en los últimos cuatro años. Pero el negocio surge en cualquier momento y hay que estar preparado. Suscribirse a las alertas (gratuitas) del Icx ayuda a no perder la pista de ferias, misiones... hasta de un posible comprador de móviles en Kazajstán. Sondar los nichos de negocio es decisivo. América del Norte y Suramérica, para Alibérico, y China o Brasil, para Juste, son el futuro.