

Decía Milton Friedman: «No tenemos una necesidad desesperada de crecer, tenemos un deseo desesperado de crecer».

La idea de que el crecimiento puede ser paralizante, malsano o patológico no suele tomarse en consideración. La internacionalización es en sí misma un proceso de crecimiento.

Y es en la empresa familiar donde este deseo desesperado de crecer está matizado.

Exportar no depende del tamaño

El proceso de internacionalización supone afrontar con valor un cambio cultural en la propia empresa

de la empresa, sino del planteamiento de la dirección, de la mentalización de las personas y de la actitud frente a lo desconocido y difícil de abordar. Por tanto, el proceso de internacionalización en la empresa familiar supone afrontar con valor un cambio cultural en la propia empresa, y en el propio núcleo familiar.

El empresario familiar está arraigado a su entorno local. Y ahora le pedimos que, dentro de su responsabilidad, debe buscar el crecimiento de su empresa, en un ámbito internacional, donde el idioma, la cultura, las formas y las relaciones son completamente distintas.

Difícil tarea. La internacionalización de la empresa familiar va más allá de la pura exportación de pro-



FRANCISCO OLIVER GUARDIOLA

Director General Pikolinos

La internacionalización de la empresa familiar



JUANI RUIZ

Imagen de una fábrica de productos textiles de Alcoy

ductos y servicios. El deseo de crecer estará condicionado a la propia forma de entender el negocio por parte del fundador y sus sucesores.

La empresa familiar suele actuar con rigidez ante la posibilidad de cambios estratégicos importantes, debido a los aspectos tradicionales de la propia empresa, que le hacen tender al mantenimiento de ideas relacionadas con su historia, con las actividades vinculadas al grupo

familiar, y a la no consideración de mercados contrarios a la cultura y la ideología del grupo familiar.

Si analizáramos empresas familiares que han hecho de la internacionalización su apuesta de futuro, encontraríamos una característica común en sus dirigentes: Valor.

Valor para ser capaces de reconocer sus propias limitaciones. Valor para entender la profesionalización y la delegación como herra-

mienta de expansión, y sobre todo, valor para salir de su entorno, estableciendo relaciones cercanas en ámbitos internacionales. La llave del éxito es el conocimiento del valor de las cosas.

No olvidemos que una de las grandes problemáticas de la empresa familiar es ser capaz de institucionalizar unos valores que promuevan la identificación y el compromiso, con una cultura orientada

al cambio y a la mejora permanente. Tal como señala Vilanova y Gimeno, «muchas empresas familiares renuevan sus estructuras organizativas con una excesiva lentitud, frenando su capacidad de crecimiento».

Hoy las empresas familiares deben de disponer de estructuras organizativas adecuadas, que garanticen afrontar con éxito cualquier programa de internacionalización: consejo de familia, consejo de administración, órganos de dirección profesionalizados, planificación es-

Uno de los factores que promueven la excelencia es la orientación al mercado internacional

tratégica, CMI, excelencia operativa, etc. Ya no es cuestión de debate. Es cuestión de necesidad.

Recientes estudios sobre empresas españolas indican que uno de los factores vinculados a la estrategia que promueven la excelencia es la orientación al mercado internacional. Este tipo de empresas destacan por:

× Estrategia orientada a largo plazo, con vocación exportadora.

× La estrategia no se basó en la competencia a través de la política de precios.

× Garantía de calidad al cliente.

Recordando a Lucio Séneca: "No nos hace falta valor para emprender ciertas cosas porque sean difíciles, sino que son difíciles porque nos falta valor para emprenderlas". □

□ RACÓ AGRÍCOLA

Algunas consideraciones



LEOPOLDO ARRIBAS

Todo tiene su medida. Hasta la crítica con lo que, generalmente, pues beneficiosa es. Pero hay que tener estilo, eso que decía constantemente el pequeño filósofo que fuera Azorín. El hecho, desgraciado, de no ir bien, sino bastante mal, algunas desmesuradas. Cualquiera que llegara ahora al conocimiento del hecho, podría pensar que todo, absolutamente todo, está mal. Que ya ni se produce bien, a la vista de que existan quienes ven la clave de la situación en curso en que salvo una pequeña cantidad, un bajo tonelaje, se produce mal. Porque, ¿qué otro cantar parece decir si es un problema de calidad? En el empaquetamiento, en lo que siempre hemos llamado «la confección», no se mejora gran cosa la calidad del fruto, puesta que esta es intrínsecamente debida a la producción. Pero nos pasa-

mos, a caso por rabia al ver que no corresponden los mercados al interés que se pone en el trabajo. Pero son muchos al volante para que caigamos en tal sinsentido. Claro que contamos con alguna producción que debería ser dejado de lado, pero del modo que se habla y se escribe, parece que sea toda, menos eso, una muy pequeña cantidad y tonelaje.

No, por favor, no demos más armas a la competencia que aún nos tiene por el enemigo a abatir. Y podrá hacerlo, quizá, por medio del precio y de no dar a su gente condiciones de personas. El problema sería que todos tuvieran, en su época de trabajo, mejores condiciones y calidad de lo producido. Pero no es así. La situación creada tiene mucho que ver con lo que producimos, pero no en el sentido cualitativo, sino, exactamente, en el cuantitativo. Recuérdese, de otra parte, que también se dijo en su día que producíamos en exceso. Y en aquella ocasión resultó ser que se acertó. Si ahora han cambiado las tornas, ¡qué le vamos a hacer, en otras se consiguió ga-

nar!

Hay victorias que no lucen. Ahí tenemos que el sector cítrico está el segundo en cuanto al monto y ranking de las exportaciones hasta marzo... pero sin resultados positivos para todos los del sector, en la Comunidad Valenciana.

¿Nos es permitido decir que las diferencias en cantidad no son grandes, pues en tanto que

No, por favor, no demos más armas a la competencia que aún nos tiene por el enemigo a abatir

España, esta campaña, prevé exportar 470.000 tm. de valencias-late, el total de los países CLAM, por Egipto y Marruecos a la cabeza con 239.900 y 160.000 tm. respectivamente, más las de Chipre, Grecia, Turquía e Israel, son 140.000 tm. y contando con que de verdad, tengamos algún tonelaje no bien trabajado, pueden dejarnos fuera del mercado de

todos los consumidores actuales para nuestras 470.000 tm. incluidos los propios españoles más su turismo? ¿No será que, a la par, hemos equivocado el ponernos a trabajar toda la navel-late de que disponíamos esta campaña, ante la cual la competencia de la valencia es poca? Y no por ello dejar de trabajar, en menor cuantía la misma, pero destinada a zumos y al mercado interior, en el curso de los meses hasta que su condición de resistencia y sanidad lo permita? Sí, es cierto que dicha variedad ha sido en épocas anteriores una de las mejor cotizadas, pero no habían aparecido las navels tipo lane-late, aunque sí la que siempre repite del caviar de las naranjas, la navelate, pese a sus defectos de calibre y otros. Pero la realidad manda.

La aparición del censo, aunque no a tiempo, es importante, pero lo sería auténticamente si el mismo se llenara con el censo de todo el país. Hacerlo así es un imperativo normal, a poco que uno lo piense, porque daría la situación real de nuestra producción, con lo que nadie podía en-

gañarse si acudía a ser parte de la misma o aumentar su producción.

Con todo, seguimos creyendo que la situación no puede ser vista con nervios, hace falta ver, buscar, entre otras cosas cómo aumentar el consumo. Aún estamos lejos de un consumo pleno y naturalmente en relación con los precios que se pagan a las partes del conjunto. Nuestro país con su masa de habitantes unida al turismo es capaz de aumentar aquel. Veamos el ejemplo de Italia, como ya hemos señalado, aumentando sus naranjas de pulpa roja. Y ello, sin dejar de seguir buscando nuevos países donde colocar mayores cantidades.

Los terceros países. Al 31 de mayo, los envíos a este grupo de países alcanza 269.813 tm. frente a 230.040 tm. de igual fecha de la campaña anterior; ello supone un aumento de 39.773 tm. Este superávit es hijo del aumento de Rusia, 26.229 tm.; Noruega, 4.278; EE UU, 3.913; Yugoslavia, 1.892; Bielorrusia, 1.784 y Macedonia, 853, compensando así las bajas de otros. □