



Internacionalización de la empresa familiar

"¡Ni hablar! Mi hijo no se va a China"

Bolsos Celián se creó en los años 60 en un pueblecito de Extremadura y aún hoy sigue siendo una empresa familiar. En ella trabajan Jorge Celián, el fundador, y sus dos hijos. A lo largo de los años, se ha convertido en el principal fabricante de bolsos de la región, y también distribuye al resto de España y a algunos países europeos. El negocio marcha bien hasta que un día descubren unas muy buenas imitaciones de sus productos, procedentes del mercado chino. Jorge Celián se plantea entonces la gran pregunta: ¿debería Bolsos Celián desembarcar en China?

Nota: La situación narrada a continuación se ha extraído de la vida real, pero los nombres y las empresas son totalmente ficticios. El objetivo no es juzgar lo adecuado o inadecuado de la situación descrita, sino servir de reflexión sobre cómo gestionar este tipo de situaciones.

Bolsos Celián se creó en un pequeño pueblo de Extremadura a mediados de los años 60, como evolución natural de un pequeño taller de pieles familiar. Jorge Celián, hijo del propietario del taller, decidió darle un nuevo enfoque al negocio y especializarse en la fabricación de bolsos. Con el tiempo, la empresa se convirtió en el principal fabricante de la comunidad autónoma y comenzó a vender en toda España y a exportar algunos países extranjeros.

Actualmente, Jorge Celián sigue al frente de la empresa familiar, aunque su hija y su hijo cada vez adquieren mayores responsabilidades en la misma. Paco se ocupa de la gestión y Laura es la responsable de los diseños. El negocio funciona bien, aunque la competencia ha aumentado en los últimos años y resulta difícil competir con el precio de los productos procedentes del continente asiático.

Sin embargo, todo se complica cuando un amigo de la familia se va de viaje a China y vuelve con un bolso que imita un modelo de Bolsos Celián casi a la perfección. "Sólo varía el tipo de piel –dice Laura, con voz preocupada, al verlo– el resto es prácticamente igual".

Ante esta situación, Jorge Celián se plantea la posibilidad de abrir una planta de producción en China. "Deberíamos ir a investigar *in situ*, a ver qué nos encontramos. Y luego, a la vuelta, ya decidiremos qué hacemos", propone el fundador. Sin embargo, la esposa de Jorge no comparte esta opinión: "si se abre una fábrica allí, alguien tendrá que trasladarse a China, y esto acabará separando a la familia". Laura y Paco tampoco están muy convencidos. A ninguno de los dos le atrae la idea de irse a vivir al continente asiático, ni siquiera de forma temporal. Creen que se trata de una cultura muy diferente y consideran que el idioma es una barrera importante. Además, Paco tiene dos hijos y Laura está a punto de casarse. Toda su vida está en España.

Jorge Celián sabe que no puede obligar a sus hijos a expatriarse a un país al que no quieren ir, pero es consciente de la amenaza que los fabricantes chinos suponen para su negocio: están copiando sus modelos y los venden a un precio mucho más económico. ¿Qué hacer ante esta situación?

Preguntas para la reflexión:

- ¿Debería Jorge Celián apostar por la internacionalización en China, pese a no contar con el apoyo de su familia? De ser así, ¿quién se trasladaría a allí para controlar el proceso?
- ¿Debería considerar la contratación de un directivo no familiar para que controle la gestión de la empresa en China?
- ¿Se puede encargar este proceso a un directivo externo a la familia? ¿Hasta dónde deben llegar sus atribuciones? ¿Cuál es el perfil adecuado? ¿Cómo encontrarlo?
- ¿Vale la pena que Bolsos Celián asuma los costes personales, además de económicos, que supone la creación de una fábrica en China?
- Si la empresa no crea una planta de producción en China, ¿cómo podrá hacer frente a las imitaciones que lleguen del país y que se vendan a un precio inferior? ¿Debería pensar en la diversificación, por ejemplo, en crear nuevas líneas de producto? ¿Tiene las capacidades adecuadas para ello?