

# **Enrique Mendoza: “La pandemia fue más bien una oportunidad para las empresas familiares”**

**¿En qué medida la pandemia ha impactado a las empresas familiares?**

La pandemia impactó en todas las empresas en general. Algunas vieron afectados su crecimiento, planes y proyecciones futuras. Sin embargo, así como hay amenazas, también hay oportunidades.

Creo que la pandemia fue más bien una oportunidad para las empresas familiares porque permitió que las personas puedan darse cuenta de que la virtualidad es un beneficio. Por ejemplo, las reuniones, talleres, directorios, consejos familiares se llevan a cabo de forma virtual y, de esta forma, nos volvemos más eficientes, sin perder tiempo en traslados.

Algunas empresas redujeron alquileres de oficina, otras no ocupan espacio físico, entonces tienen menos activos y son más rentables.

**¿Qué estrategias deben impulsarse en esta coyuntura?**

Podemos describir tres estrategias: la estrategia de crecimiento para aumentar las ventas; la estrategia de productividad para reducir costos y activos, y ser más eficientes con menos recursos, menores tiempos de reuniones y traslados; y estrategias enfocadas en la satisfacción del cliente, que se vio muy afectada sobre todo en las actividades restringidas.

## **¿Cómo pueden aprovechar estas estrategias para una rápida reactivación?**

Las empresas familiares son más complejas que las otras porque precisamente tienen un ámbito familiar que deben administrar.

En el ámbito empresarial, el enfoque debe estar centrado en estrategias de crecimiento, siendo la más recomendable la estrategia de penetración de mercado, es decir, vender el mismo producto al mismo mercado.

Otra menos segura es la estrategia de diversificación, es decir, crear productos nuevos e ir a nuevos mercados. Y, las estrategias intermedias que son desarrollo de mercado, es decir, salir con el mismo producto a nuevos mercados o desarrollar nuevos productos, pero en el mercado en el que ya se encuentran.

En resumen, desde un punto de vista empresarial, las empresas familiares deben enfocarse en estrategias de crecimiento, teniendo en cuenta: estrategias de penetración de mercado, desarrollo de producto, desarrollo de mercado, y diversificación.

Y desde el punto de vista familiar crear instancias o implementar herramientas para fortalecer la unidad familiar, como los protocolos familiares y los consejos familiares para generar espacios donde las familias expongan temas que son de su interés.

## **¿Cuáles son los principales problemas que enfrentan?**

Considero que son tres grandes problemas. Primero, las empresas familiares no se preocupan por alinear los grandes intereses de las familias.

Segundo, no se enfocan en potenciar el liderazgo desde el punto de vista personal, es decir, no identifican talento en las futuras generaciones; ni en potenciar el liderazgo organizacional, es decir, no desarrollan una estructura adecuada para que ese liderazgo se ejerza de la mejor manera.

Tercero, no regulan su cultura familiar, es decir, a veces no regulan ciertos comportamientos disfuncionales, que producto de la cultura podrían afectar el desarrollo del negocio. Por ejemplo, existen comportamientos paternalistas o comportamientos centralistas. En otros casos, desarrollan una cultura informal, no crean estructura, orden ni disciplina, lo que perjudica la competitividad y la unidad familiar.

## **¿Las empresas familiares son competitivas?**

Creo que siempre han sido competitivas tanto así que los principales grupos económicos del Perú son empresas familiares: el Grupo Brega, el Grupo Romero, los Añaños.

Sin embargo, lo que recomendaría para su crecimiento, es decir, para que una pequeña empresa familiar llegue a ser mediana o para que una mediana llegue a ser grande, es la profesionalización, que es clave.

## **¿Qué es la profesionalización y cómo aplicarla?**

La profesionalización es la implementación progresiva y permanente de un conjunto de buenas prácticas tanto en el ámbito empresarial como familiar.

En el ámbito empresarial, el objetivo es ser más competitivos con planeamientos estratégicos anualizados, estrategias para tener más rentabilidad y satisfacer al cliente.

En el ámbito familiar el objetivo es fortalecer la unidad familiar. Para ello el protocolo familiar es una herramienta importante porque ayuda a alinear los intereses de la familia y fortalecer o mantener esa unidad familiar.

Podríamos tener una empresa muy competitiva con planeamiento estratégico, procesos definidos y el mejor sistema de producción, pero si entre los miembros de la familia hay desconfianza, comenzará a romperse el compromiso y la unidad, lo que generará conflictos y todo lo que se construyó en el ámbito empresarial se destruirá por el lado familiar.

Otra herramienta es el consejo familiar, que es una instancia participativa, de debate y toma de decisiones en temas familiares que podrían afectar el desarrollo de negocios.

## **¿Cuáles son los beneficios de la profesionalización?**

La profesionalización debe estar tanto en el lado empresarial

como familiar. En el ámbito empresarial busca aumentar la competitividad del negocio: una empresa es competitiva si es rentable y si tiene satisfechos a sus clientes; y en el ámbito familiar el beneficio es la unidad familiar, que precisamente es complementaria al lado empresarial. Esto eleva el compromiso de cada uno de los miembros de la familia y da sostenibilidad y proyección transgeneracional a las empresas familiares.