

Enrique y Yohana Mendoza, fundadores de Dvalor Consultoría

CLAVES FAMILIARES

Las familias pueden llevar a cabo exitosos casos de emprendimiento pero también sonoros fracasos empresariales. Los consultores Enrique y Yohana Mendoza explican algunas de las claves para su supervivencia y crecimiento.

POR LAURA VILLAHERMOSA, LIMA

Profesionalizar a una empresa familiar implica mucho más que seguir ciertas prácticas de buen gobierno corporativo y es un proceso que puede tomar años. Según Yohana y Enrique Mendoza, especialistas en asesorar a este tipo de empresas, es un cambio que implica, entre otras cosas, una transformación cultural, sin la cual las compañías no pueden saltar al siguiente nivel.

Mientras cursaba su MBA en Chile, Yohana Mendoza se interesó especialmente por el tema de las empresas familiares. En la familia de la consultora, en Chiclayo, al fin y al cabo había habido comercializadores de café y transportistas, cuyos negocios, a pesar de tener una gran proyección, acabaron quebrando justamente por los problemas que afectan a este tipo de empresas. "Me pareció muy interesante el gran valor que puedes perder y la oportunidad que puede tener tu familia de haber





desarrollado con éxito un negocio en el transcurso de generación tras generación", dice la ejecutiva. Tras desempeñarse como consultora en Chile y ver que en el mercado peruano no existía asesoría especializada para este tipo de empresas, Mendoza creó junto a su hermano Enrique su propia empresa de consultoría para empresas familiares: DValor. AMÉRICA ECONOMÍA charló con los especialistas sobre los principales desafíos de las empresas familiares en su profesionalización, un proceso cuyas claves publican en su reciente libro *Tres claves de éxito de la familia empresaria*.

En su libro proponen un método para profesionalizar a las empresas familiares. ¿Qué diagnóstico hacen de este tipo de empresas? ¿Qué problemas tienen en su mayoría?

Yohana Mendoza (Y.M): En el libro hacemos una clasificación y hablamos de empresas de tipo informal, paternalistas, centralistas, conservadoras y conflictivas. De las

70 empresas locales que hemos asesorado todas tienen un poco de este *mix*. Por ejemplo, el 72% de nuestros clientes son empresas conflictivas, que tienen problemas con el padre o con los hermanos, ya sea por celos, pugnas de poder o porque hay un patrimonio por el que pelear. En su mayoría los problemas tienen un origen familiar. Por ejemplo, aquellos casos en los que el padre, a pesar de que un hijo es el que se encarga del negocio, decide ponerles a todos el mismo sueldo. Eso siembra conflictos.

¿Cuál de estas características lleva con más probabilidad a la empresa a fracasar?

Enrique Mendoza (E.M): Cualquiera de ellas puede hacerlo, pero tiene más probabilidad la conflictiva. Justamente es la que genera los enfrentamientos entre los familiares y que llevan inclusive al Poder Judicial y pueden llevar a una empresa a crisis.

¿Cuánto tiempo suelen trabajar con las empresas familiares asesorándolas?

E.M: Trabajamos con nuestros clientes en promedio tres años. Los procesos de profesionalización son largos. En el caso de las empresas familiares se cree que lo que se hace es trabajar con ellas para que sean empresas corporativas, pero eso no es ningún descubrimiento. Es algo que debe hacer toda empresa, sea familiar o no. El tema en este caso es poder administrar o gobernar a este grupo humano que se llama familia, que está dentro del ámbito empresarial, y tratar de evitar que este afecte al normal desarrollo del negocio. Eso implica conocer a la familia, a sus intereses, los estilos de liderazgo, los conflictos patrimoniales que existen, su cultura...

Y.M: Establecemos indicadores a nuestros clientes, comités ejecutivos, directorio... Pero, además, tenemos que enseñarles qué instrumentos desarrollar de acuerdo con su realidad, para lograr que la familia vaya acompañando al desarrollo de

la empresa.

¿Está habiendo una mayor profesionalización en las empresas familiares peruanas?

Y.M: Sí. Antes cuando llegábamos a los clientes estos habían oído algo de profesionalización de empresas familiares, pero no entendían muy bien el concepto. Hoy ya han leído algo sobre el tema y ya es una preocupación. Debería ser mayor porque realmente ayudaría muchísimo, sobre todo al empresario mediano y grande que quiere dar un salto más importante en su crecimiento. Es muy desgastante para un líder tener que lidiar con un negocio que quiere sacar adelante y con una familia que no le está entendiendo.

Pero el líder también puede ser parte del problema.

E.M: Sí. A veces este es un obstáculo. En general nos encontramos que el principal defecto que tiene el líder es que no sabe comunicar de manera efectiva. Su liderazgo genera conflicto. Si corrigieran su comunicación, podrían manejar mejor la situación.

En el libro aseguran que hay empresas que, si bien optan por dejar la gerencia general a cargo de una persona externa a la familia, muchas veces esta interfiere en sus funciones.

E.M: Sí. La llamamos "la cultura centralista", donde el líder a pesar de haber delegado sigue interviniendo, por su propia cultura o forma de ser.

Y.M: Es un tema de falta de estructura organizacional. El líder delega, pero no confía en que la persona elegida vaya a



velar solo por sus intereses. Hay que generarle a la empresa una instancia, que es el directorio, con mecanismos e indicadores donde el líder pueda sentir que tiene el control de algunos aspectos, por ejemplo la contratación de gerentes de primera línea.

En ocasiones su trabajo debe ser además de asesor casi como de terapeuta.

Y.M: Tenemos casos bien complejos de conflictos fuertes donde hay un patrimonio importante que compartir, en los que hay cuestiones emocionales. Ahí nosotros no podemos entrar a tallar y esos casos los manejamos con los psicoanalistas de



"Es muy desgastante para un líder tener que lidiar con un negocio que quiere sacar adelante y con una familia que no le está entendiendo".

nuestros clientes. Ellos no acompañan en el tema de la empresa, pero sí en la parte personal o emocional de nuestros clientes. Son profesionales que complementan muy bien lo que hacemos, pero que son escogidos por la familia y que no son parte de nuestro equipo.

¿Se han encontrado con empresas que tras su análisis no están dispuestas a cambiar su organización para profesionalizarse y que en consecuencia acaban quebrando?

Y.M: Normalmente el cliente que llega a nosotros ya tiene el problema encima y no quiere seguir con este. Sabe que no es saludable ni para el negocio ni para la familia seguir así. Los casos que hemos trabajado han ido bien porque el líder está comprometido con el proyecto.

¿Qué empresas locales familiares consideran que son un buen ejemplo de profesionalización?

Y.M: En cuestión de sucesión, el Grupo Romero. La sucesión en su caso se hizo de manera muy natural.

E.M: Otro ejemplo es el de los Añños, que se dividieron porque empezaron a haber conflictos. Supieron hacerlo en el momento adecuado y ahora tienen dos empresas exitosas [Aje Group e Industrias San Miguel].

¿Los problemas de la empresa familiar son globales?

Y.M: Sí. Justo en mayo estuvimos en el IE con empresas españolas y de otros países y vimos que tienen los mismos problemas. Al final esto se reduce a una problemática humana. 

"Trabajar con empresas familiares implica conocer a la familia, a sus intereses, los estilos de liderazgo, los conflictos patrimoniales".