

John Davis, máximo responsable del Programa de Empresa Familiar y Negocios en Harvard



ALICIA SERRANO
aserrano@recoletos.es

John Davis ha empleado una parte sustancial de su carrera profesional para transmitir sus innovadoras teorías acerca de la gestión y la familia. Y no sólo lo ha conseguido, sino que se ha convertido en uno de los mayores expertos en gestión de este tipo de compañías. Este profesor de Harvard no sólo preside el *Owner Managed Business Institute* y lidera el programa de formación ejecutiva de la *Harvard Business School*, "*Families in Business: from generation to generation*". Sus teorías y reflexiones son conocidos en medio mundo y han sido citados en periódicos y revistas de la talla del *Wall Street Journal*, *The New York Times*, *The Economist* o *Family Business*. De hecho, es uno de los creadores del "modelo de tres círculos", que a partir del análisis del negocio, la familia y la estructura de la pro-

"Es difícil separar la propiedad de la gestión"

iedad, permite identificar la fuente de los conflictos interpersonales, las prioridades y las limitaciones de este tipo de compañías. Ha acudido recientemente a España, de la mano de *HSM Group*, para transmitir sus innovadoras teorías.

¿Cuáles son las diferencias entre las empresas familiares norteamericanas y las españolas?

Son básicamente culturales y de normas locales. Ambas son tradicionalmente muy protectoras y, de alguna forma, se han visto obligadas a internacionalizarse rápidamente. Para ser más competitivas, las españolas han tenido que hacerse muy buenas en poco tiempo, pero no son tan dadas a salir fuera de sus fronteras. También son capaces de mantener a la familia más unida que las americanas. **¿Cuáles son los problemas más frecuentes en las empresas familiares?**

Uno de los problemas más graves es que les cuesta mucho separar la propiedad de la gestión, se mezclan muchas emociones y la sucesión es mucho más complicada que en otro tipo de compañías. De hecho, en una familiar nadie puede forzar al presidente para que se retire, y si la familia se hace excesivamente dependiente del negocio, puede debilitarlo financieramente.

¿Cuál es la edad ideal para retirarse y preparar el relevo generacional?

El relevo dependerá de varios factores, sobre todo de su habilidad para seguir contribuyendo a la compañía, adaptándose a los últimos cambios tecnológicos e industriales. Pero también dependerá de si considera que su sucesor está preparado para llevar el timón de la compañía. **Pero los padres suelen pensar que los hijos nunca están preparados...**

Es cierto, aunque deben ser capaces de

pasarles el testigo aunque crean que no están preparados para sucederles. Para tener las ideas claras sobre las virtudes de la próxima generación es necesario contar con consejo externo y así poder tomar una decisión objetiva. Además, es recomendable no esperar demasiado para retirarse, porque la próxima generación podría perder el interés.

¿Qué ventajas tienen este tipo de compañías frente a las multinacionales?

Permanecen más en el tiempo e incluso son más sensibles a sus clientes y se preocupan más por la calidad.

¿Por qué desaparecen?

Sobre todo porque la familia pierde interés o no es capaz de crear sucesores con

Las empresas familiares permanecen más en el tiempo y se preocupan más por la calidad

éxito. También desaparecen cuando éstos demandan mucho dinero del negocio, si la compañía es muy pequeña y no es capaz de adecuarse a los cambios externos, o si no es suficientemente agresiva para desbanca a la competencia.

¿Por qué no se internacionalizan con más frecuencia?

Suelen tener más problemas para internacionalizarse al no tener el capital suficiente y porque los miembros de la familia prefieren vivir cercanos a la empresa. **¿Cuándo se debería formular un protocolo familiar?**

Las familias tienen que ser capaces de discutir los problemas y hacer planes de forma objetiva. El protocolo se tiene que poner en marcha desde la creación de la empresa y antes de que aparezcan los problemas. ■