Protagonistas

E. RIPOLL

«Empecé por abajo. Recorrer la empresa por dentro es bueno. Te impregnas de su cultura»

ALFREDO QUESADA
CONSEJERO DELEGADO DE PAVASAL

E. RIPOLL

«Hay que permitir que la gente se equivoque. Si tiene miedo no tomará decisiones»

JOSÉ NAVARRO
GERENTE DE HERBOLARIO NAVARRO

E. RIPOLL

«Es difícil el choque padre-hijo. No le dices lo mismo a un jefe que a un padre»

ADOLFO DE LAS HERAS
GERENTE DE BODEGAS NODUS

E. RIPOLL

«Es fundamental tener otro jefe que no sea tu padre. Enseña humildad, disciplina»

FIDEL GARCÍA-GUZMÁN
PRESIDENTE DE GRUPO GUZMÁN

E. RIPOLL

«La transmisión de acciones está bonificada, pero aún tiene trabas fiscales»

PEDRO ANTONIO GIL
ABOGADO DE CUATRECASAS

«La nueva generación debe dar su identidad a la empresa. No podemos ser clones»

▶ Cuatro directivos reflexionan en **Levante TV** sobre los retos de la sucesión en las compañías familiares y la consolidación del liderazgo tras sustituir al padre

J. L. GARCÍA VALENCIA

■ Predicar con el ejemplo del trabajo bajo; formarse para afrontar los desafíos de la empresa del siglo XXI; afrontar la difícil convivencia entre la generación que deja paso y la que asume el liderazgo, o facilitar la entrada de las nuevas generaciones en la propiedad de la compañía. Son algunos de los retos que se abordaron el pasado martes en «Raonem», la tertulia de **Levante TV**, del mismo grupo editorial que **Levante-EMV**, que dedicó el programa a la «segunda generación» de la empresa familiar.

Alfredo Quesada, consejero delegado y tercera generación de la constructora Pavasal; José Navarro, sexta generación de la cadena de herboristería Navarro; Adolfo de las Heras, gerente de Bodegas Nodus y cuarta generación, y Fidel García-Guzmán, tercera generación al frente del Grupo Guzmán, conversaron junto al abogado de Cuatrecasas, Gonçalves Pereira Pedro Antonio Gil, especializado en empresa familiar y fiscalidad.

«No puedes llegar y decir que eres el hijo del dueño. Hay que conocer el mercado. Tienes que hacer las cosas bien para que confíen en ti», dijo Adolfo de las Heras, de Bodegas Nodus, sobre el momento del relevo.

> «El liderazgo se construye. Hay que dar ejemplo en el día a día. La autoridad no te la dan, te la ganas», explica Guzmán

«El liderazgo sí se construye. Hay que dar ejemplo en el día a día. La autoridad no te la dan, te la ganas. Es un proceso muy difícil. Alcanzar la unanimidad es muy difícil. El fundador es claramente el líder, pero tras la tercera generación es complicado. Tienes que demostrarlo con resultados y ganarte el respeto», replicó Fidel García-Guzmán.

Los empresarios coincidieron en la importancia de la formación y en tener experiencia laboral en otras empresas, así como conocer por dentro la casa: «Yo empecé en la empresa por abajo y recorrerla por dentro es bueno porque te impregnas de su cultura», apunta Quesada, de Pavasal.

«No me veo buscando un gerente»

La relación con la generación anterior es otro aspecto que marca el día a día en la empresa familiar: «Es clave que la siguiente generación dé su identidad a la empresa. No podemos ser clones ni prescindir de la herencia recibida. El mix es muy complicado», apunta Pedro Antonio Gil, de Cuatrecasas. ¿Y qué hay de la entrada en la dirección de personal ajeno a la familia? Un asunto controvertido. «Los hijos se van empapando y si al final les gusta, la mejor elección son ellos. No me veo buscando un gerente. La ilusión es continuarlo. ¿qué ventajas tiene? No tiene por qué tener. Les van a poner más corazón», apuntan desde Bodegas Nodus.

«El consejero delegado es miembro de la familia pero en el futuro no tiene por qué ser así», valoran desde Grupo Guzmán. ¿Un líder ajeno? «Lo más importante es poner normas para que alguien se pueda incorporar. Le vas a exigir formación, ideas y eso asegura que habrá una capacitación», añade Fidel García-Guzmán.

El programa también abordó el reconocimiento a la generación saliente, tanto económico como honorífico, así como la posibilidad de incorporar al accionariado a las siguientes generaciones. En este punto, los empresarios piden mayores facilidades, mientras el abogado apuntó a las penalizaciones fiscales que incorporan la donación de acciones.

LOS LÍMITES DE LA POLÍTICA MONETARIA

TRIBUNA

Joaquín Maudos
Catedrático de Economía de la UV y director adjunto del IVI

Las políticas monetarias ultra expansivas que se están aplicando a diestro y siniestro tienen consecuencias a largo plazo impredecibles, sencillamente porque nunca antes se han ensayado. La teoría convencional demuestra que a largo plazo la inflación es un fenómeno monetario, ya que la tasa de crecimiento de la cantidad de dinero es lo que determina la inflación. Pero esta teoría cuantitativa en este momento quizás haya que revisarla, ya que a pesar del fuerte aumento de la cantidad de dinero, la inflación está en niveles muy reducidos, e incluso negativos en algunos casos. Aunque a ello contribuye la caída del precio de las materias primas, por lo que todavía estamos lejos de apreciar los efectos en ese horizonte de largo plazo.

El temor de las políticas tan expansivas es que generen burbujas de activos como ha ocurrido en el pasado. Con tipos de interés tan bajos, hay un claro incentivo a asumir riesgo en busca de mayores rentabilidades, por lo que se incentiva la demanda de activos financieros o reales (como los inmuebles). Por eso hay partidarios de que los Bancos Centrales definan sus objetivos de inflación no solo en términos de IPC (una cesta de bienes y servicios representativos del gasto familiar), sino también de precios de otros activos. De esa forma, en el pasado hubieran saltado las alarmas mucho antes y las políticas monetarias no hubieran sido tan expansivas como fueron, alimentando burbujas crediticias e inmobiliarias, cuyas consecuencias no hay que olvidar.

Algo así puede haber pasado en los países emergentes, en los que los bajos tipos de interés incentivaron la inversión, generando burbujas de materias primas. Pero ahora que EE UU ha subido tipos, los capitales salen de los emergentes, cae el precio de las materias primas, etc., lo que supone una caída en su crecimiento y por extensión el del mundo. Y el bajo precio del petróleo pone en peligro la rentabilidad de fuertes inversiones en la industria del «fracking», financiadas con mucha deuda y que por tanto pone en cuestión la capacidad de devolver esa deuda.

Lo que está claro es que la política monetaria por sí sola no es suficiente para hacer frente a una recesión cuando es debido a un exceso de endeudamiento que supone una atonía en la demanda. Con tipos tan bajos, se entra en la llamada trampa de la liquidez, es decir, una situación en la que la nueva liquidez que se inyecta no se transforma en crédito sino que se almacena, lo que hace que la política monetaria sea poco eficaz. A ello se une el hecho de que la inversión sea poco sensible al tipo de interés, dada la existencia de una enorme capacidad ociosa.

En ese contexto, hace falta una política fiscal expansiva que estimule con gasto la demanda y que complemente la importante labor del BCE. Por eso hay muchos defensores de que se instrumente un potente plan de inversiones a nivel europeo. El problema es que los países que pueden permitirse el lujo de aplicar políticas fiscales expansivas (como Alemania) no están por la labor de aumentar su gasto público. La solución debe ser a nivel europeo, pero la falta de una auténtica «unión» tampoco favorece los consensos.

Lo que está claro es que la política monetaria se acerca a su límite, ya que los tipos de interés están por los suelos (incluso en negativo) y, sin embargo, la economía no se reactiva. Poco margen de maniobra queda para nuevas medidas no convencionales (¿qué más puede hacer el BCE, salvo anunciar una y otra vez que hará lo que haga falta?), por lo que habrá que volver a lo convencional: a complementar los estímulos monetarios con una política fiscal expansiva allá donde sea posible, y donde no lo sea, reformas estructurales que permitan ganar competitividad y aumentar el PIB potencial.