

Foment

del Treball Nacional



2009/02 n° 2125

Las inversiones catalanas en el exterior: análisis y tendencias de futuro : Dimensión empresarial y modelo productivo :
La hipoteca española o la solidez institucional de la reina de las garantías : Responsabilidad ambiental de las empresas :
Claves para afrontar legalmente las insolvencias : El presente es el futuro del pasado : Análisis comparativo
de los sistemas de pago variable en el sector financiero europeo: reflexiones para interpretar aspectos de la crisis
financiera actual : Los talentos múltiples en el nuevo Management : La globalización: hacia un nuevo equilibrio global

En cualquier idioma,
la solución para su
empresa, se traduce:

Bankinter.



bankinter.

Las inversiones catalanas en el exterior: análisis y tendencias de futuro	
Antoni Fita i Catà	5
Dimensión empresarial y modelo productivo.	
Ferran Lemus	10
La hipoteca española o la solidez institucional de la reina de las garantías	
Eugenio Rodríguez Cepeda	13
Responsabilidad ambiental de las empresas.	
Alba Cabañas	21
Claves para afrontar legalmente las insolvencias	
Alain Casanovas	27
El presente es el futuro del pasado	
Josep Albet	30
Análisis comparativo de los sistemas de pago variable en el sector financiero europeo: reflexiones para interpretar aspectos de la crisis financiera actual	
Rosa Nonell Torres	34
Los talentos múltiples en el nuevo <i>management</i>	
Javier Marzal	38
La globalización: hacia un nuevo equilibrio global	
Javier Biosca	41
Libros	43

La economía de un país funciona por el empuje de miles de empresarios y empresarias que con esfuerzo, trabajo constante y sacrificio contratan personas, crean nuevos productos e ideas, mejoran procesos. Son empresas que innovan, que mejoran su gestión, y lo más importante: a pesar de la situación económica actual, mantienen la ilusión y la confianza en el futuro.

Esta es la filosofía y el sentido que tienen los premios Carles Ferrer Salat y las Medallas de Honor de Foment del Treball. Estos galardones pretenden ser un reconocimiento, un modesto homenaje a todas estas empresas, entidades y personas que trabajan para conseguir que nuestra economía sea más competitiva, con un equipo humano formado, cuidando el entorno y abriendo nuevos mercados en esta economía global.

Y para que las empresas puedan continuar realizando esta labor, es preciso contar con el trabajo conjunto de empresarios y trabajadores, pero también de las Administraciones. Es necesario que evite poner trabas, que mejore su gestión, simplifique trámites burocráticos innecesarios, y cumpla sus responsabilidades para con sus proveedores para ser más eficiente y cercana al conjunto de la sociedad.

La recuperación es posible, pero para conseguir que llegue lo antes posible se necesita de la complicidad y trabajo conjunto de todos, poniendo voluntad, confianza, sacrificio y responsabilidad, llevando a cabo las reformas en profundidad y cantidad necesarias para salir más reforzados de la crisis y ser más competitivos en el futuro.

Algunos de los temas reflejados en la presente edición de la revista de Foment del Treball pretenden ofrecer un análisis sobre determinados aspectos del entorno económico y empresarial (presencia exterior de la economía catalana, seguridad jurídica española, sistema financiero internacional,...), además de tratar temas de gestión y liderazgo ante los nuevos retos que se plantean. ■

Directora:
Mònica Clivillé Plantada
Redacción, Administración y Publicidad:
Via Laietana 32-34
Tel. 93 484 12 00
Fax 93 484 12 30
Depósito legal:
B-3075-1958-ISSN:02012-0607
Diseño e impresión:
Artyplan
Maquetación:
Felipe Soriano Llopis

FOMENTO no comparte necesariamente las opiniones expresadas en los artículos a no ser que vayan avaladas por los órganos de gobierno de Fomento

Precio de suscripción anual: 30€



Nova Seu social de Gas Natural a Barcelona.

Davant d'aquest resultat, el més pràctic és tenir el podi a casa.



Líders del sector del gas a Espanya i a l'Amèrica Llatina, segon operador privat de Gas Natural Liquat de la Conca Atlàntica i tercera companyia del món en capacitat de generació d'electricitat amb cicles combinats de gas. Després de 165 anys acomplint els reptes que ens hem assenyalat, podem dir que ens continua agradant el futur

que veiem. Un futur ple de compromís empresarial i de milions de clients arreu del món, als quals continuar portant el benestar, sempre amb el màxim respecte i sensibilitat pel medi ambient.

www.gasnatural.com



**gasNatural**

Las inversiones catalanas en el exterior: análisis y tendencias de futuro

Las inversiones directas en el exterior catalanas están siguiendo una tendencia similar a la de los flujos de inversión a nivel mundial, tanto en su evolución como en su destino geográfico y sectorial. Sin embargo, es preciso seguir avanzando en la internacionalización hacia los países emergentes, y muy especialmente a los mercados asiáticos, donde la presencia catalana es todavía relativamente escasa. A pesar de la inevitable fluctuación cíclica, la tendencia a medio-largo plazo de la IED es favorable y sectores como el químico-farmacéutico, biotecnología, salud y medio ambiente destacan como actividades económicas con importantes oportunidades de negocio futuro.

INTRODUCCIÓN

La eliminación progresiva de las restricciones a los movimientos de capital, la integración económica creciente y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación han conducido, sobre todo a partir de mediados de los noventa, a una marcada tendencia ascendente en la evolución global de los flujos de inversión directa entre países. Esta aceleración en las inversiones extranjeras directas (IED) se vio interrumpida a principios del nuevo milenio como consecuencia del estallido de la burbuja tecnológica y la caída de las Torres Gemelas, reflejando la volatilidad y el repliegue del capital en situaciones de fuerte inestabilidad internacional. Tras batir un nuevo récord histórico en el 2007 al superar los 1,8 billones de dólares, las IED mundiales van a acusar con toda probabilidad un nuevo descenso producto de la actual crisis financiera y económica. La UNCTAD estima una caída en los niveles de inversión directa mundiales del 21% en el 2008, descenso que prevé tenga continuidad en el 2009.

Las inversiones directas en el exterior catalanas han seguido una tendencia similar a la de los flujos de inversión extranjera directa a nivel mundial (ver figura 1): una senda ascendente, interrumpida en el año 2001 por la crisis tecnológica y los atentados del 11-S, pasando de 270 millones de euros en 1993 hasta alcanzar la cifra récord de 6.865 millones de euros en el año 2007. Análogamente a la evolución negativa de los flujos de inversión mundiales prevista para el bienio 2008-2009, las IED catalanas también se verán afectadas previsiblemente por la actual crisis financiera y el cambio de ciclo económico.

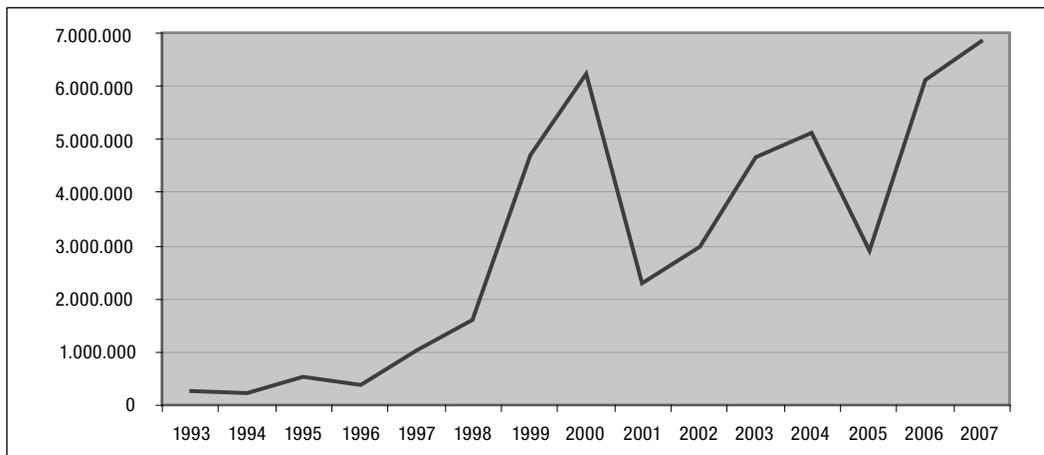
DESTINO GEOGRÁFICO DE LA IED CATALANA: PROXIMIDAD Y VÍNCULOS CULTURALES E HISTÓRICOS COMO FACTORES DETERMINANTES

La presente década se ha caracterizado por un fuerte ritmo de crecimiento de las economías emergentes, especialmente de los países asiáticos, liderados por China e India, y los países de Europa del Este y CEI, con-



Antoni Fita i Catà
Observatori de Mercats
Exteriors (OME)
ACCÍÓ CIDEM | COPCA

Figura 1. Evolución de las IED catalanas (en miles de euros)



Fuente: DataInVex; Secretaria de Estado de Comercio.

virtiéndose en importantes áreas de atracción de capitales (OME,2007). No obstante, a pesar de que el volumen de inversión directa mundial dirigido a los países emergentes se ha doblado desde principios del nuevo milenio, en términos relativos estas economías siguen manteniendo en su conjunto alrededor del 30% de los flujos de IED globales. Por lo tanto, el crecimiento de los flujos de IED hacia estas economías ha ido ligado al crecimiento global de los flujos y no a una desviación de capitales de occidente a oriente (OME, 2008).

En este sentido, Cataluña no es una excepción. Las inversiones directas catalanas al extranjero durante el periodo 2001-2007 han tenido como principal destino los países avanzados, en particular la UE-15, que ha acumulado las dos terceras partes de las inversiones extranjeras totales (figura 2). Le sigue en importancia América Latina, destino de casi un 16% del total invertido durante el periodo. Sin embargo, a excepción de la región latinoamericana, la presencia catalana en el resto de áreas emergentes es relativamente escasa. Todo ello pone de manifiesto que la proximidad geográfica y los vínculos culturales e históricos son factores determinantes a la hora de invertir en el exterior.

Otro aspecto a destacar es el elevado nivel de concentración de las inversiones catalanas

(figura 3). Un total de veinticinco países totalizan el 96% de las inversiones realizadas al exterior entre el 2001 y 2007. Tan solo cinco países, Francia, Reino Unido, Países Bajos, Italia y Portugal, explican más del 50% de las inversiones acumuladas durante este periodo.

Por otro lado, el 80% de las inversiones realizadas en América Latina se han concentrado en tres países: México, Brasil y Argentina; mientras que Polonia, Hungría y Rusia han aglutinado el 80% de las inversiones destinadas a Europa del Este y CEI. Asimismo, tres cuartas partes de las inversiones en los mercados asiáticos se han dirigido a China e India, y tan solo Marruecos concentra casi la mitad de las inversiones realizadas en el continente africano.

A pesar de que la inversión extranjera en las economías emergentes es aun incipiente (salvo en América Latina), el análisis por países pone de relieve que la empresa catalana está invirtiendo en las economías donde se prevé que tendrá lugar un mayor dinamismo económico en el futuro. Se puede comprobar como, efectivamente, la inversión extranjera catalana se está dirigiendo principalmente a Brasil y México por lo que se refiere a América Latina, a China e India referente a Asia, Polonia y Rusia en cuanto a Europa del Este, y Marruecos en referencia a África.

No obstante, hay otros países a los cuales las previsiones apuntan como futuros focos dinámicos que no deberían perderse de vista, aunque en muchos de ellos exista hoy en día cierto grado de inestabilidad política. En este sentido destacarían los países miembros de la ASEAN, especialmente Indonesia y Vietnam, la ribera sur del Mediterráneo, en particular Egipto y Argelia, Nigeria y Sudáfrica en el África Subsahariana, Turquía y Ucrania en la Europa oriental o Emiratos Árabes Unidos en Oriente Medio.

DESTINO SECTORIAL DE LA IED CATALANA: EN LÍNEA CON LA TENDENCIA INVERSORA MUNDIAL

Desde la perspectiva sectorial, la inversión extranjera catalana también está yendo en la misma dirección que la actual tendencia inversora mundial, donde los servicios lideran las inversiones transfronterizas con una participación superior al 50%.

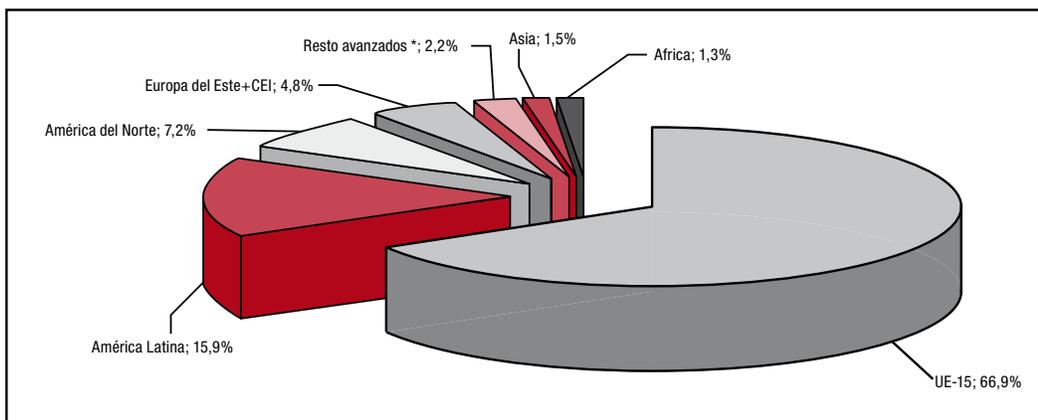
De manera análoga a lo que ocurre a nivel mundial, las inversiones catalanas se dirigen principalmente a los servicios empresariales, financieros, transporte y comunicaciones y comercio (figura 4). No obstante, las inversiones catalanas destinadas al sector manufacturero también son especial-

mente relevantes, acumulando el 43,7% de la IED total durante el periodo 2001-2007. De hecho, el principal sector de inversión transfronteriza catalana es la industria química que, a su vez, también lidera el ranking de las inversiones directas internacionales. Asimismo, el segundo sector manufacturero por importancia en las IED catalanas, alimentación y bebidas, coincide con otro de los sectores relevantes en el ámbito global de las inversiones internacionales (OME, 2008).

Según el informe sobre la riqueza mundial realizado conjuntamente por las consultoras Merrill Lynch y Capgemini (2008) las inversiones irán orientándose cada vez más hacia los sectores de nueva generación, como los denominados “Ciencias de la Vida” (farmacia, biotecnología, salud, etc.) y “tecnología limpia” (relacionado con el medio ambiente y las energías renovables), donde se esperan grandes oportunidades de negocio. De hecho, los planes gubernamentales en países como China e India están priorizando las inversiones en los sectores de biotecnología, tratamiento de agua y residuos y energías alternativas (Interben Con-

La UE-15 ha sido el principal destinatario de las inversiones directas catalanas en el extranjero durante 200-2007, acumulando las dos terceras partes de las inversiones extranjeras totales

Figura 2. Destinación geográfica de la IED catalana por regiones. IED acumulada durante el periodo 2001-2007 (en % respecto al total)



Fuente: elaboración OME a partir de los datos de DataInVex, Secretaría de Estado de Comercio.

* Incluye EFTA, Japón, Australia y Nueva Zelanda.

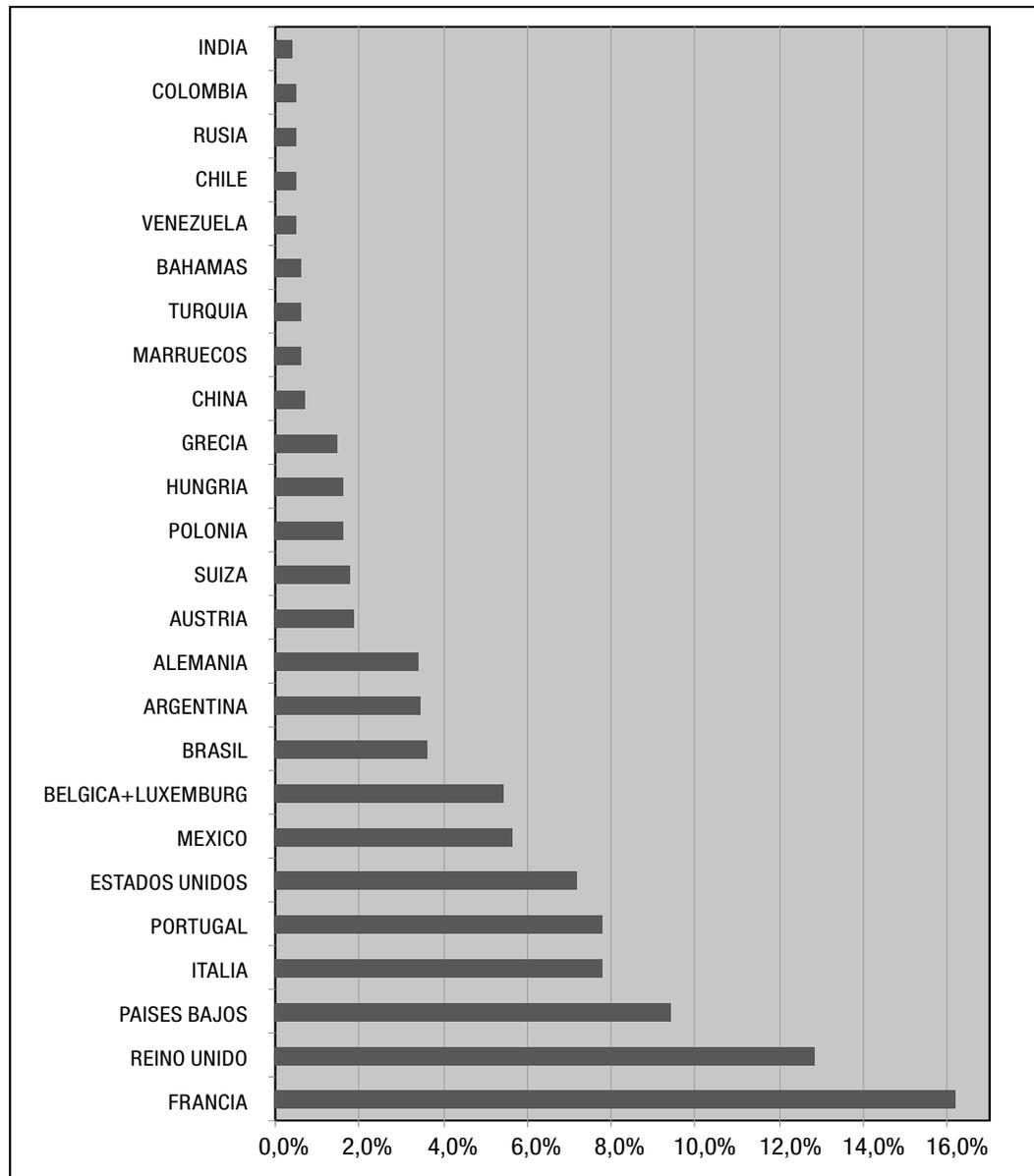
sulting, 2008), sectores que la nueva Administración norteamericana también parece contemplar como prioritarios.

CONCLUSIONES Y TENDENCIAS DE FUTURO

La globalización económica y la aparición de nuevas áreas emergentes están intensificando la competencia internacional, presionando a las empresas a internaciona-

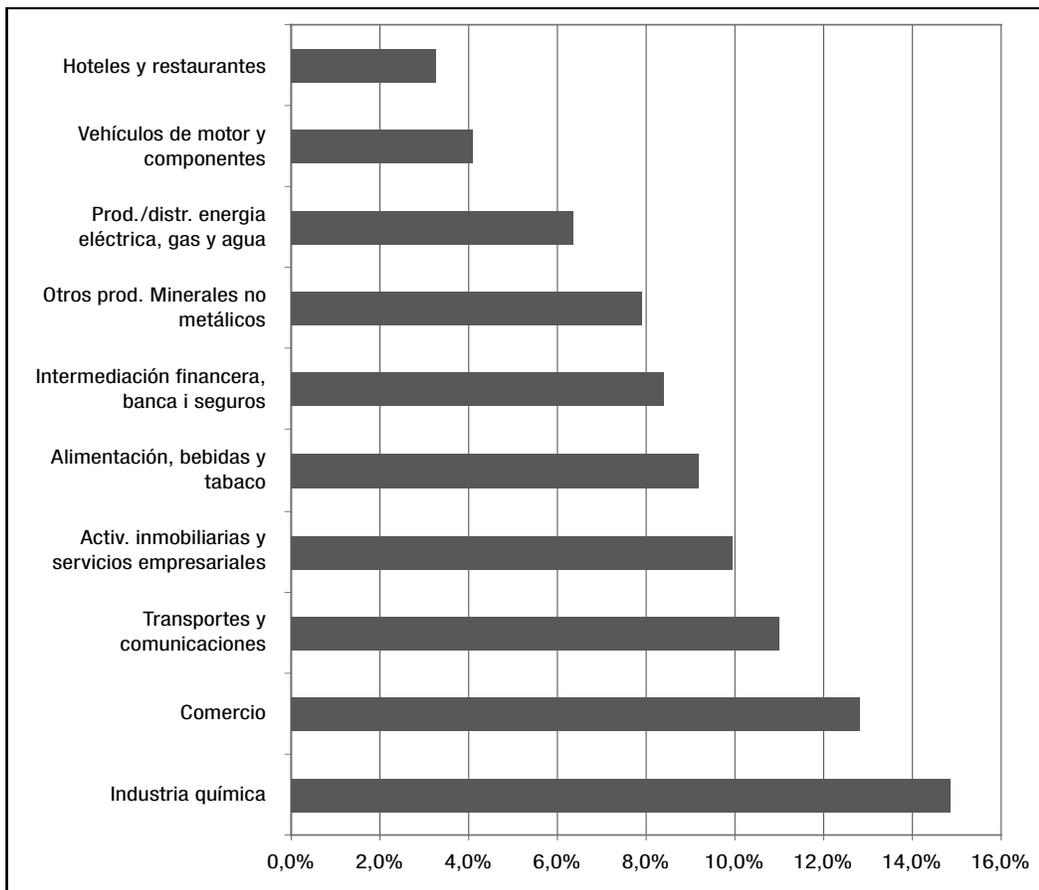
lizarse, incluyendo la vía de las inversiones directas. El desarrollo de las TIC y la progresiva liberalización en materia de inversiones ha permitido a las empresas localizar segmentos de los procesos de producción y actividades de la cadena de valor (task trade) en diferentes áreas geográficas tanto por razones de eficiencia como de mercado. Hoy en día la mayor parte de los países están interesados en atraer capitales y cada vez se

Figura 3. Ranking de países receptores de la IED catalana. IED acumulada durante el periodo 2001-2007 (en % respecto al total)



Fuente: elaboración OME a partir de los datos de DataInvex, Secretaría de Estado de Comercio.

Figura 4. Ranking de la IED catalana por sectores. IED acumulada durante el periodo 2001-2007 (en % respecto al total)



Fuente: elaboración OME a partir de los datos de DataInVex, Secretaría de Estado de Comercio

abren más sectores a la inversión extranjera (EIU, 2007) ofreciendo en múltiples ocasiones importantes incentivos de localización. Todavía existen importantes restricciones, especialmente en el sector servicios, aunque la tendencia dominante es la continuidad del proceso desregulatorio y todo apunta a que una de las principales fuentes de la IED futura sean los servicios. A pesar de la inevitable fluctuación cíclica, la tendencia a medio-largo plazo de la IED es favorable. Sin embargo, han surgido ciertas tensiones proteccionistas en sectores considerados estratégicos como recursos naturales, infraestructuras y energía, especialmente fruto de la aparición de nuevos inversores mundiales, procedentes de las economías emergentes donde el estado es el principal impulsor de la inversión exterior, como el reciente

debate centrado en los fondos soberanos (Sovereign Wealth Funds), los conglomerados rusos o los holdings familiares de los gobernantes de los países del Golfo Pérsico.

En el caso de Cataluña puede concluirse que el proceso de integración en la economía global va por el camino adecuado, pero se hace evidente la necesidad de seguir avanzando en la internacionalización hacia los países emergentes, y muy especialmente a los mercados asiáticos, donde actualmente la presencia catalana se encuentra relativamente por debajo de su potencial. Sectores como el químico-farmacéutico, biotecnología, salud y medio ambiente destacan como actividades económicas con importantes oportunidades de negocio futuro, potencial que sin lugar a dudas Cataluña no debe desaprovechar. ■



Ferran Lemus
 Presidente de la Comisión
 Financiera
 Colegio de Economistas de
 Cataluña
 Consejero Delegado
 bcnHighgrowth

Dimension empresarial y modelo productivo

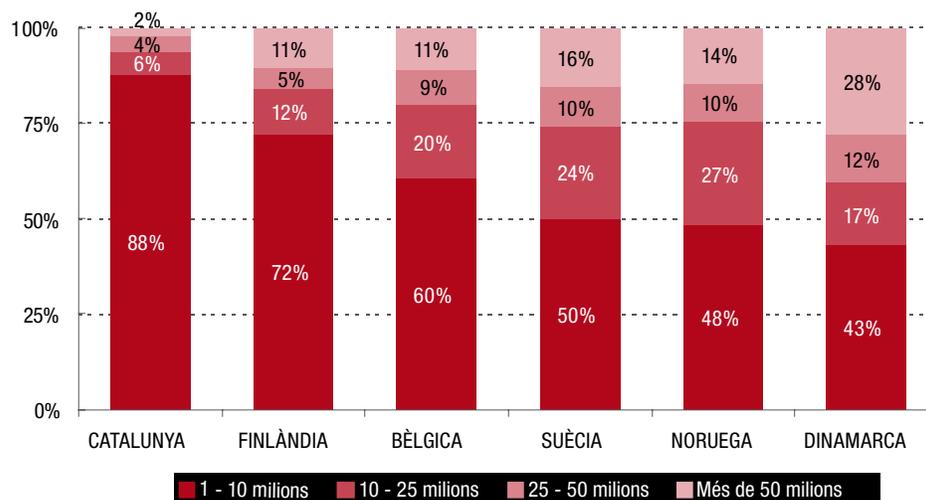
El tamaño empresarial es un factor de singular importancia para el posicionamiento de una economía en el contexto internacional. Conscientes de ello, desde el Colegio de Economistas de Cataluña se ha iniciado un debate que a partir de la dimensión de las empresas que configuran nuestro tejido empresarial pretende favorecer los consorcios empresariales de cara a posicionar nuestro país en condiciones de competitividad con las economías más avanzadas.

A finales del año 2007 convinimos con el entonces decano del Colegio, el malogrado Artur Saurí, iniciar un estudio que a partir de nuestra realidad económica fomentara el debate sobre la necesidad, o no, de aumentar el tamaño de nuestras empresas. Nos pareció en aquel momento, que el diagnóstico era relativamente fácil si utilizábamos elementos de comparación con países con tamaños de

población similares a Cataluña y con estructuras económicas orientadas hacia el exterior y un fuerte compromiso con la innovación y la tecnología. Puestos a compararse, nos pareció que lo idóneo era hacerlo con aquellos países cuyos modelos económicos se han mostrado exitosos. Nos pareció también, que si el diagnóstico contrastaba con nuestros posicionamientos apriorísticos, convenía, a par-

Gráfico n°1

Nivel de Facturación en los países de referencia-2005



Total nº empresas:	CATALUNYA	FINLÀNDIA	BÈLGICA	SUÈCIA	NORUEGA	DINAMARCA
	33.599	9.172	16.978	16.764	13.192	5.588

Fuente: OneSource y Sabi

tir de los datos básicos formular una serie de recomendaciones encaminadas a favorecer la concertación empresarial en sus distintos niveles: (Alianzas Estratégicas, Consorcios, Joint Ventures, Fusiones, etc.)

A partir de este planteamiento inicial empezamos nuestra tarea con la selección de la muestra de países con los que nos queríamos comparar que en todo caso debían de tener dos características fundamentales: Ser países con economías avanzadas y tener un tamaño de población similar al de Cataluña. La muestra elegida quedo plasmada en los siguientes países: Bélgica, Dinamarca, Finlandia, Noruega, Suecia y Cataluña.

Los resultados comparativos de la muestra reflejados en el gráfico, nº1, pusieron de manifiesto que en todos los países excepto en Cataluña las empresas con facturaciones superiores a 25 millones de € superan el 20% del total, mientras que en Cataluña solo un 6% de las empresas alcanzan este volumen de actividad y la mitad de ellas no tienen poder de decisión autóctono.

Los países de referencia presentan unos

es el caso de Finlandia cuya tasa recurrente de inversión en investigación y desarrollo supera el 3% del PIB, fruto de un pacto nacional planteado a largo plazo por los diferentes agentes sociales.

Los datos mostrados pusieron de manifiesto la validez de nuestros presupuestos iniciales, se trataba sobre la base de los mismos de recabar la opinión de expertos en diferentes ramas tales como: la empresa, la sociología, el derecho, la fiscalidad, las finanzas, etc., para que desde su experiencia contrastada y área de competencia nos recomendaran un conjunto de medidas que dibujaran un marco de actuación futura, marco de actuación que solo podía tener continuidad, si y solo si, el contenido no exhaustivo de las mismas era debatido y compartido en todo o en parte, por el conjunto de los agentes sociales. Más de cuarenta profesionales de primerísimo nivel respondieron a nuestra petición aportando un conjunto de recetas que trataré de resumir como sigue.

El entorno: Se estima que Cataluña es un territorio económico emprendedor y dinámico

Cuadro 1 - Proyección exterior y actividad en I+D+i

Año 2007	Habitantes	PIB millones €	PIB per capita en €	Tasa Cobertura Export/Import	% R+D sobre PIB	I+D per capita en €
Bélgica	10.584.534	334.917	31.642	104,51%	1,83	579
Dinamarca	5.447.084	227.671	41.797	103,55%	2,43	1.016
Finlandia	5.276.955	179.734	34.060	110,16%	3,45	1.175
Noruega	4.681.134	284.009	60.671	169,75%	1,52	922
Suecia	9.113.257	331.952	36.425	111,74%	3,73	1.359
España	44.474.631	1.050.595	23.622	64,69%	1,2	283
Cataluña	7.094.216	208.627	29.408	63,05%	1,43	421
Media	12.381.687	373.929	30.200	94,84%	2,23	673

Fuente: Eurostat e Idescat

elevados niveles de proyección exterior con tasas de cobertura positivas y un compromiso con las actividades de I+D+i que dobla en la mayoría de los casos las dotaciones aplicadas en Cataluña. Especialmente relevante

es el caso de Finlandia cuya tasa recurrente de inversión en investigación y desarrollo supera el 3% del PIB, fruto de un pacto nacional planteado a largo plazo por los diferentes agentes sociales.

mico con un tejido empresarial diversificado, con gestores de calidad y con tamaño empresarial insuficiente para afrontar los retos que plantea una economía con tasas globalización y concentración sectorial crecientes.

Se constata que nuestro espíritu empresarial tiende al individualismo y a los crecimientos orgánicos con un claro predominio de las políticas cortoplacistas y un compromiso insuficiente con la Investigación y desarrollo. Igualmente se considera que existe un marco legislativo excesivamente rígido y burocratizado en el que no existen ni suficientes incentivos fiscales que propicien los proyectos de concentración, ni la suficiente flexibilidad laboral para la adopción de los mismos.

Por otra parte, existe una cierta confusión competencial entre administraciones y una insuficiencia de instrumentos financieros a largo plazo que permitan un adecuado equilibrio entre deuda y capital.

Sobre la base de estas reflexiones genéricas los expertos consultados han formulado un conjunto de propuestas el alcance de las cuales sobrepasa los límites de este artículo, aunque a título de ejemplo se pueden citar algunas de ellas, tales como: (i) Prestar especial atención al fomento de la innovación y la investigación como elemento fundamental de competitividad (ii) Propiciar la planificación empresarial a largo plazo, (iii) unificar las diferentes tipologías societarias, (iv) Establecer tribunales de arbitraje previos a la vía económico administrativa, (v) Implementar medidas para favorecer la libertad de amortización, (vi) Poner en marcha un sistema de réditos fiscales, (vii) Potenciar la oferta de mecanismos financieros de largo plazo, etc. A partir de las recomendaciones de los expertos, conviene ahora trasladar el debate al conjunto de la sociedad Catalana con la finalidad de que discuta abiertamente, el cual, el como y el cuando del modelo productivo que queremos en el futuro y cuales son los medios que estamos dispuestos a emplear para conseguirlo.

Ni que decir tiene, que cuando iniciamos esta reflexión ninguno de los que la planteamos pensaba ni remotamente que a día de hoy estaríamos inmersos en una crisis económica cuyo alcance y salida son en este momento difíciles de adivinar. Pensábamos,

a lo sumo, que podía producirse una atenuación del crecimiento económico pero que los mecanismos correctores provocarían los necesarios ajustes para impedir una crisis sistémica. Omitíamos en aquel entonces, que el núcleo del crecimiento se apoyaba en el sistema financiero en lugar de descansar en la economía productiva y que los subyacentes de la actuación financiera conducirían a una desproporción del valor de determinados activos cuyo retorno al valor real se convertiría en una pesadilla para el conjunto de los actores económicos.

Vivimos pues, un momento de incertidumbre económica que propicia el debate, la redefinición de paradigmas y pone de manifiesto la urgencia en la adopción de políticas estables a largo plazo que además de paliar los efectos inmediatos de la crisis ayuden a diseñar, con el esfuerzo de todos, un modelo de crecimiento a la vez equilibrado y competitivo.

Por todo ello, el debate sobre “La dimensión de la empresa Catalana”, se nos antoja hoy en día más urgente si de verdad queremos que nuestro país milite a futuro, en la primera división de las economías Europeas. Sabemos que el camino es largo, que los modelos no se transforman de un día para otro, y que los cambios de paradigma requieren de una asimilación colectiva. Para ello, en las últimas semanas hemos trasladado el contenido de nuestras propuestas a diferentes entidades, instituciones y personalidades que han manifestado un decidido interés no solo en participar del debate, sino también en difundir el mismo tan ampliamente como sea posible. Somos conscientes que estamos en los inicios, que el camino es largo y hay que profundizar en las propuestas, escuchar a los diferentes actores, corregir postulados y aprender de aquellos que han sabido adaptarse a los cambios manteniendo su identidad y mejorando a la vez, su posicionamiento en la economía global. Si entre todos lo conseguimos, habremos ampliado las bases de nuestro futuro modelo empresarial. ■

La hipoteca española o la solidez institucional de la reina de las garantías

Nunca he viajado a los Estados Unidos y si me atrevo a comentar algunas características de su sistema hipotecario –para resaltar los contrastes con el nuestro– es gracias a la ayuda de lecturas de especialistas que se han sumergido en la realidad de la todavía primera potencia económica mundial. Discúlpese, por tanto, mi atrevimiento que, salvadas las distancias, se asemeja al del gran escritor, hoy acaso injustamente preterido, José María de Pereda, quien, según aseveran algunos expertos, nunca estuvo en Tudanca y, sin embargo, plasmó en su monumental novela Peñas Arriba, con sobrecogedor realismo, el pulso vivo de unos ambientes montañoses un tanto olvidados pero jamás perdidos.

Nunca, pues, he manejado dólares como instrumento o herramienta de cambio. Sin embargo, en varias ocasiones tuve en mis manos esos billetes verdes, por cierto, bastante feos desde el punto de vista numismático, que, a pesar de ello, son muy bien recibidos por todo el mundo. Y una de las características que más me ha llamado la atención es que casi todos los billetes de dólar invocan a Dios y a la confianza. El lema “in God we trust” pone a la misma altura dos conceptos más o menos abstractos, más o menos concretos, como son Dios y la confianza, es decir, la confianza en Dios, a modo de una llamada de atención a quien maneja un billete que, de no haber confianza, no es más que un papel inservible.

De ahí que, a la hora de abordar una cuestión como la de la solidez de nuestra hipoteca haya que empezar invocando la confianza como un intangible vital y económico imprescindible.

La vida en sociedad supone un ejercicio de confianza en los demás. Sin confianza, el hombre tendría que volver al paleolítico,

cuando la confianza no llegaba más allá de la reducida tribu. Por poner sólo unos ejemplos, confiamos en que la mayoría de los conductores respetarán las normas de tráfico aunque no tengan un policía local en el asiento de atrás o que en la cafetería donde desayunamos habitualmente sus infusiones y bollos no estarán envenenados aunque no los analice cada mañana un inspector de Sanidad. Cuando entramos en un comercio abierto al público confiamos en que el dependiente que trabaja allí tiene facultades suficientes para celebrar contratos de compraventa sobre las mercaderías que hay en la tienda y que tiene capacidad de disposición sobre ellas. Al mismo tiempo, el comerciante confía en que el dinero con que abonamos la compra nos pertenece y podemos disponer de él.

Confiamos en cada acto cotidiano y lo hacemos de forma automática. La desconfianza patológica conduciría a la parálisis. Y la confianza ha de protegerse aunque a veces pudiera no tener base real porque la confianza en el tráfico jurídico es más importante



Eugenio Rodríguez Cepeda
Decano Colegio de Registradores de España

La confianza en el tráfico jurídico es más importante que la protección de los derechos patrimoniales

que la protección de los derechos patrimoniales. Por eso, nuestro Código de Comercio declara la irreivindicabilidad de las mercancías adquiridas en comercio abierto al público aunque no pertenecieran al comerciante

y de la moneda con que se pagan aunque no pertenezca al comprador. Por eso nuestro Código Civil dice que

en los bienes muebles la posesión adquirida de buena fe equivale al título y nuestra Ley Hipotecaria prescribe que el adquirente de buena fe de un inmueble a título oneroso que confía en el Registro de la Propiedad e inscribe su título quedará protegido aunque después se anule o resuelva el título del transmitente por causas que no figuraban en el Registro.

Esta confianza esencial es lo que los gobernantes, en un momento histórico de duda e incertidumbre como el actual, tratan de apuntalar. La crisis financiera internacional está obligando a los Gobiernos a intervenir en el mercado. No faltan quienes, desde posiciones doctrinalmente ortodoxas, critican lo que consideran una intromisión ilegítima en el funcionamiento de ese mercado. Sin embargo, parecen olvidar que los Gobiernos lo que están haciendo es proteger la confianza en el sistema financiero, evitando que el pánico sea más destructor que la crisis en sí misma.

El Gobierno de España, en un primer Decreto-Ley, comprometió cincuenta mil millones de euros para comprar activos sanos de nuestras entidades financieras. Con posterioridad se aprobó el otorgamiento de avales del Estado para garantizar deuda nueva que contraigan las entidades financieras y se abrió la posibilidad de compra de acciones de estas entidades por parte del Tesoro. Limitándome a la primera de las medidas, es en su implementación donde surgen algunos interrogantes. En concreto, la pregunta que se me ocurre es cómo sabrá diferenciar

el Gobierno los activos sanos de los que no lo son. Si nos centramos en el átomo económico motor de todo este desastre al otro lado del Atlántico, el crédito hipotecario, la respuesta es sencilla, al menos si nos fijamos en su componente jurídico.

Todas las hipotecas españolas titulizadas son sanas. No quiere esto decir que todas estén concedidas a prestatarios con suficiente capacidad de pago pues, desafortunadamente, la crisis económica está elevando la tasa de morosidad. La fiabilidad jurídica de una garantía hipotecaria no es el único elemento a tener en cuenta para valorar un activo, pero sí es uno de los más importantes, pues toda hipoteca se apoya en dos pilares: capacidad de pago y garantía inmobiliaria. Evidentemente, los prestamistas prefieren cobrar regularmente sus créditos a convertirse en propietarios de inmuebles ejecutados, pero también es cierto que si no pueden cobrar voluntariamente, cuanto más sólida sea su garantía y más fácilmente puedan ejecutarla en caso de impago, mejor y más sano será su activo. O dicho de otro modo, si el acreedor no cobra pero tampoco puede ejecutar, entonces no es que el activo sea tóxico, es que en realidad no tiene activo.

Todas nuestras hipotecas están perfectamente constituidas en escritura pública e inscritas en el Registro de la Propiedad sobre la propiedad de un inmueble identificado porque así lo exige nuestro venerable Código Civil de 1889. Esto garantiza su legalidad, su publicidad y su ejecutabilidad cualquiera que sea el poseedor de la finca. Pero es que, además, nuestra regulación del mercado hipotecario exige para titularizar hipotecas que éstas graven el pleno dominio de una finca, que tengan rango de primera carga y que el préstamo concedido no supere el 80% del valor de tasación. Y lo que es más importante: nunca podrá aparecer un acreedor desconocido con un crédito preferente.

El examen jurídico para adquirir o hipotecar un inmueble debe cubrir no sólo la

validez del título del vendedor sino de todos aquellos de quien éste traiga causa. A falta de registros creíbles donde consultar con eficacia esta cadena, en Estados Unidos los seguros son los encargados de proteger frente a posibles defectos del título de adquisición. Se trataba -al menos hasta ahora- de un negocio fabuloso, y el de títulos es el seguro con mayor número de contrataciones en los Estados Unidos. En el año 2000, cinco compañías controlaban el 90% del mercado en una situación prácticamente de oligopolio.

Pero el seguro es caro. La prima puede llegar a los 5 dólares por cada 1.000 de cobertura. Los costes medios de examen de los títulos jurídicos están en 3.000 dólares para un préstamo de 200.000. Además, se da la paradoja de que si bien los precios de las viviendas están cayendo, los costes de intermediación suben. En un periódico de Texas -el Dallas Morning News- se resaltaba recientemente que mientras el valor de las casas había bajado un 8% durante el último año, los costes de intermediación habían subido un 14%. A ello hay que añadir que estas compañías han sido objeto de sanciones multimillonarias por haber gastado cifras fabulosas en regalos para intermediarios que les proporcionaran clientes.

Estas aseguradoras también se están viendo afectadas por la crisis y por un incremento de los siniestros y reclamaciones que ya han hecho quebrar a alguna de ellas. Pero lo más grave es que el seguro estándar no cubre los riesgos como la posesión ajena o las servidumbres desconocidas sobre la finca. Y donde más vulnerable resulta el sistema es en la posible preferencia de los créditos ocultos sobre las fincas hipotecadas. Por ejemplo, un caso frecuente es la reclamación retroactiva del constructor por impagos del promotor que perjudican a compradores de buena fe y acreedores hipotecarios. Es fácil imaginar el valor que puede tener un título hipotecario cuya garantía sufra una postergación inesperada por parte de un acreedor

preferente cuya existencia nadie podía conocer.

Los Estados Unidos son el líder económico, militar y político del hemisferio occidental. Es además un país extraordinario que ha forjado la más importante y poderosa democracia, sustentada en valores morales de vigencia incuestionable capaces de conceder la presidencia al hijo de un inmigrante africano. Sin embargo, este liderazgo está siendo cuestionado en todo el orbe y ya no sólo por los bold countries o países traviesos, sino también por los que han sido sus propios aliados tradicionales. Los norteamericanos contemplan estupefactos cómo la estima internacional por su nación está hoy más deteriorada que nunca en toda su historia. En este hundimiento de su imagen no sólo han colaborado las intervenciones bélicas. También ha influido el desastre financiero causado por el colapso del modelo de banca de inversión estadounidense.

De especial interés resulta ahora la contraposición de los modelos hipotecarios y de seguridad jurídica inmobiliaria español y norteamericano, pues lo que un día se tomó como ejemplo a seguir ha sido precisamente la pieza más vulnerable. El sistema hipotecario estadounidense está dañado en su misma base. Los bancos de inversión de Wall Street partieron de una filosofía estrictamente vendedora y no prestamista. De lo que se trataba no era de insistir en el negocio tradicional de los banqueros, es decir, recuperar un préstamo concedido a alguien con

capacidad de pago y una garantía sólida y ejecutable, sino que el nuevo maná estaba en vender productos financieros a particulares que luego se revenderían empaquetados a inversores institucionales. La ganancia era la comisión cobrada por cada venta sin preocuparse de la suerte del pago de las cuotas mensuales del prestatario. El punto de partida económico de semejante negocio era que

La fiabilidad jurídica de una garantía hipotecaria es uno de los elementos más importantes para valorar un activo

todo tenía un valor de cambio. Un préstamo “prime” tenía un valor en el mercado de X más N. Un préstamo Alt-A, un valor de X, y un préstamo “subprime”, un valor de X menos N. Todo era vendible, fraccionable y negociable, hasta lo más arriesgado. Hasta que se demostró que no era así, y que cuando el átomo del negocio,

Toda hipoteca se apoya en dos pilares: capacidad de pago y garantía inmobiliaria

el préstamo concedido al comprador de vivienda, ni se pagaba ni se podía ejecutar, entonces el valor de mercado no es X menos N, sino directamente 0 porque nadie lo quiere.

La litigiosidad exacerbada en la que ha derivado la filosofía normativa estadounidense basada en el Common Law, en los precedentes, en las garantías procesales y en las indemnizaciones exorbitantes fijadas por el puro arbitrio judicial, ha causado un grave daño social. La profesión de abogado es rentable en los Estados Unidos. Dicen quienes han estado en Norteamérica que en las carreteras se ven enormes anuncios de bufetes para que los lesionados en un accidente sepan dónde llamar desde la misma ambulancia. Sin embargo, que cada acto médico, cada contrato o cada prestación de servicios puedan derivar en una descomunal responsabilidad civil objetiva ha generado una paranoia colectiva de pánico a las demandas. Y unos incrementos de precios sustanciales para enjugar los costes añadidos de los seguros.

En las transacciones inmobiliarias siempre intervienen abogados de parte y compañías privadas de seguros. Unos y otras se encargan de examinar la validez del título del vendedor para comprobar que puede vender lo que dice que le pertenece. Algo que en España cuesta tres euros, el precio de una nota simple, allí supone cientos o miles de dólares en investigaciones jurídicas. Existe un modo más sencillo de hacer las cosas, pero haciéndolo más complicado se puede ganar más dinero. Si el tráfico es con-

fuso, aquel que sepa desenmarañar lo podrá cobrar suculentas facturas. Hoy los sufridos paganos de hipotecas más altas que el valor de sus casas se escandalizan ante los sueldos millonarios que durante años ha generado un modelo de negocio que ha acabado arrastrando a muchos ciudadanos en su implosión.

Recientemente, The New York Daily News puso al descubierto lo frágil de este mercado. Según relató el diario, sólo tuvieron que rellenar unos papeles falsos y en menos de noventa minutos eran los nuevos propietarios del Empire State Building. La broma se completó poniendo como testigo de la transacción el nombre de Fay Wray, la actriz que interpretó a Ann Darrow —la rubia que logró seducir a King Kong—, y como notario a Willie Sutton, un famoso ladrón de bancos. Nadie se percató de la tomadura de pelo, y tras veinticuatro horas como “legítimos” titulares del inmueble, revelaron el truco y devolvieron la propiedad.

Según el periódico, se buscaba demostrar el peligro que supone un sistema legal donde no se requiere la intervención de un funcionario para verificar la información aportada en este tipo de transacciones. Continuaba el diario señalando que las investigaciones del FBI en materia de fraude hipotecario están aumentando a un ritmo del 31% anual porque una vez que se aprueba el traspaso de la propiedad es muy fácil conseguir una hipoteca. “Los intermediarios, los representantes de las compañías, los bancos prestamistas, los abogados y otras personas relacionadas con el proceso hipotecario no suelen verificar la identidad y otra información suministrada por los usurpadores”.

Lo importante es vender el producto. Y venderlo rápido. Hay que reconocer que, si bien el negocio jurídico de transmisión inmobiliaria fue un desastre, por lo menos fue rápido. Resulta imposible encontrar un ejemplo mejor de las posibles consecuencias que supone primar la velocidad sobre la seguridad. Algo que debería preocupar a

nuestros gobernantes, pero que no preocupaba a las compañías financieras norteamericanas. Las consecuencias ya las asumirán otros. Como las compañías de seguros o los sufridos compradores de buena fe.

Las soluciones apuntadas ante la crisis del modelo afectan a modelos de gestión interna y también a modificaciones legislativas. Desde el punto de vista interno, ante los abusos y la relajación de los comerciales, un grande como J.P. Morgan Chase & Co ha anunciado que dejará de contratar hipotecas a través de brokers independientes. A partir de ahora se apoyará en su propia red comercial para conceder préstamos inmobiliarios a clientes que acrediten una solvencia suficiente. Este movimiento refleja una retirada por parte de las instituciones financieras, que antes recurrían a los brokers para impulsar el negocio hipotecario. Desde el desplome del precio de las viviendas, los bancos les han dado la espalda; ahora afirman que los préstamos originados a través de esa vía son menos fiables que las hipotecas originadas en sus propias oficinas.

Desde el punto de vista legal, las cámaras legislativas de los Estados Unidos están discutiendo una profunda reforma hipotecaria que proporcionaría a los jueces de quiebra federales la capacidad de reestructurar las hipotecas de deudores en apuros. Asimismo, varios jueces afirman que están ansiosos de poseer ese poder ya que podría salvar a cientos de miles de propietarios de una ejecución hipotecaria.

La legislación está siendo promovida por destacados demócratas del Senado, y permitiría a los jueces aprobar nuevas condiciones de pago en las primeras hipotecas de primeras residencias para propietarios que se hayan acogido al Chapter 13 (chapter 13 es un plan de pago por el que los deudores pueden retener sus bienes y pagar la deuda en un plazo de entre tres y cinco años). La modificación propuesta permitiría los llamados *cramdowns* hipotecarios, por los cuales se reduce el principal del préstamo.

Los jueces que examinan casos de quiebra ya pueden aprobar modificaciones de deudas contraídas con tarjetas de crédito y derivadas de otros tipos de préstamo, incluidas las hipotecas de segundas viviendas. Pero no han podido modificar las hipotecas de primeras residencias desde 1979, cuando entró en vigor el Código de Quiebras de EE.UU. Antes de esa fecha, muchos Estados permitían a los jueces llevar a cabo algún tipo de modificación.

El permitir a un juez modificar préstamos sortea el problema de que muchas hipotecas hayan sido convertidas en valores y vendidas a múltiples inversores. La modificación convencional o pactada de la hipoteca, lo que aquí se conoce como *novación* (facilitada por la Ley 2/1994), en Estados Unidos es muy difícil porque el consentimiento acreedor debería prestarlo no el inicial acreedor, sino una posible pluralidad de titulares de los títulos en los que se haya fraccionado el crédito.

¿Cuál es la postura de las entidades financieras frente a la modificación propuesta? Hasta que recientemente Citigroup, uno de los mayores prestamistas hipotecarios, dejó de oponerse, las instituciones bancarias se habían posicionado contra la modificación ya que temían que animara a más propietarios a acogerse al Chapter 13, y que

ello desestabilizara aún más el mercado inmobiliario. Los opositores, incluida la Asociación de Mercados Financieros e Industria de Valores (Securities Industry and Financial Markets Association), argumentan que ello traería consigo “consecuencias graves y negativas”; entre ellas, un aumento de los intereses hipotecarios para los consumidores en general, ya que los inversores que normalmente compran los préstamos podrían considerar que los contratos hipotecarios son demasiado arriesgados.

El examen jurídico para adquirir o hipotecar un inmueble debe cubrir la validez del título del vendedor y la de todos aquellos de quien éste traiga causa

Donde más vulnerable resulta el sistema USA es en la posible preferencia de los créditos ocultos sobre las fincas hipotecadas

Sin embargo, el apoyo de Citigroup aumenta las posibilidades de que se apruebe la legislación que permita a los jueces bajar los intereses, reducir el principal o alterar la duración de primeras hipotecas. Aproximadamente dos tercios de los deudores

que hacen una declaración por el Chapter 13 tienen una hipoteca, pero la mitad no son capaces de seguir pagándola, debido

a su reorganización. Esto se debe a que los deudores deben afrontar pagos hipotecarios mensuales más altos que antes de la quiebra, en parte porque deben incluir los pagos que no han realizado antes de declararse en bancarrota, así como las tasas de penalización derivadas de estos impagos. Pero muchos deudores se declaran en bancarrota a pesar de estas consecuencias porque es un modo de impedir la ejecución inmediata de la vivienda.

No obstante estos intentos, no se percibe una voluntad clara de cambiar el sustrato íntimo de su sistema articulado sobre los seguros y los intermediadores privados. Resulta por eso muy ilustrativo examinar cómo intenta resolver los problemas que plantean las transmisiones inmobiliarias uno de los países emergentes que jugará un papel decisivo en los próximos años: el gigante chino, ése de quien Napoleón dijo que lo dejáramos dormir.

Se suele decir como justificación del seguro de títulos que suple las deficiencias de los sistemas registrales y que permite ahorrar los costes que supone estatuir o crear complejos registros de propiedad inmobiliaria. Sin embargo, la economía emergente con mayúsculas, la china, que sólo recientemente ha redescubierto la propiedad privada, ha optado por el camino largo y seguro y no por el corto e inseguro: los chinos, al mismo tiempo que han concedido a nacionales y extranjeros el derecho de uso sobre

inmuebles, han optado por estatuir un auténtico registro de estos derechos.

Para China el reconocimiento de la propiedad privada supuso un conflicto ético-político. Su Constitución proclama que no existe más propiedad que la del Pueblo. Pero el Partido Comunista se vio obligado a modificarla por la realidad tozuda de una ciudadanía que pedía, exigía, algún tipo de derecho privado sobre aquello que usaban. Y la solución encontrada es cuando menos curiosa. Los chinos no han reconocido la propiedad privada sobre la tierra sino sólo un derecho de uso de carácter privativo o exclusivo. Sin embargo lo han hecho utilizando los instrumentos de defensa más formidables: mediante una legislación civil inspirada en la pandectística alemana y un sistema de registro de la propiedad apoyado en el Acta Torrens. O sea, reconocen un derecho débil o formalmente débil pero ponen a su servicio las herramientas de protección más fuertes.

No podemos sino contraponerlo al modelo anglosajón de Common Law, donde si bien el concepto de propiedad privada es fortísimo, el propietario puede disponer de forma casi absoluta y nunca puede ser desposeído de ella sin su consentimiento, luego resulta que la defensa o protección prejudicial es débil porque los sistemas de constitución de pruebas y certezas legales son frágiles. Resumiendo mucho: el Common Law exige para transmitir un derecho que se examine toda la cadena de títulos, desde el del primer propietario hasta el del último, y si alguno de estos títulos fuera defectuoso, el último adquirente puede perder su derecho en un Tribunal. En contraste, el sistema basado en el Acta Torrens, llamado así por un funcionario británico, sir Richard Torrens, destinado a Australia, quien instituyera allí un sistema registral que evitar estos litigios, permite limitar la búsqueda al título del último propietario registrado. Quién adquiera válidamente de éste, queda exonerado de tener que investigar más allá y ya no le afectarán los posibles vicios de los títulos anteriores. El resultado de este sistema

es que aunque la contratación está sometida a este paso previo de la registración, la propiedad privada de ella resultante es mucho más sólida puesto que su transmisión de un titular a otro es segura.

Se da así una rara paradoja en la configuración de los derechos privados en China. El concepto es débil, pues no reconocen realmente la propiedad privada sobre la tierra, sino un derecho de uso temporalmente limitado aunque transmisible. Sin embargo, su protección y sistematización es fuerte. El artículo 10 de la Constitución China dice que todo el territorio urbano es propiedad del Estado. Esta propiedad del Estado sería algo así como nuestro dominio público, que pertenece a todos los ciudadanos pero sus facultades se ejercen por la administración a la que le correspondan las competencias concretas. Existe otro tipo de propiedad pública, la colectiva que se extiende sobre los suburbios y las zonas rurales. Salvando las distancias podría considerarse semejante a nuestra propiedad sobre los montes comunales, que pertenecen a los vecinos de un pueblo. En China, el Consejo de Estado, como sujeto de la propiedad, ejercita los derechos sobre la propiedad del Estado; la tierra de los campesinos es gestionada por organizaciones económicas colectivas del pueblo o comités formados por habitantes del pueblo.

Sin embargo, la nueva Ley de Administración de la Tierra del año 2007 dice que todo individuo, empresa o corporación tiene el derecho al uso de los estatutos de propiedad con fines específicos, por un periodo concreto, y realizando los pagos pertinentes. Los usuarios tienen la obligación de proteger la tierra y usarla racionalmente. El derecho al uso de la propiedad del Estado puede obtenerse con o sin compensación económica. Pero si se adquiere de forma onerosa se trata de un derecho de uso muy similar al propio derecho de dominio, ya que puede transferirse, hipotecarse, heredarse o cederse.

Para proteger este incipiente derecho de propiedad privada, los chinos han decidido

confiar en la institución registral, concretamente en el sistema de registro de derechos. No es una innovación total, pues China, verdadera cuna del funcionariado moderno, tenía precedentes registrales inmobiliarios con cinco mil años de antigüedad, aunque con una función primordialmente fiscal. Lo que pretendía el emperador era identificar los propietarios de las fincas para cobrarles impuestos. Sin embargo, el registro fue totalmente abolido en 1978. Y aunque entre 1981 y 1984 se crean unos registros administrativos, a cargo de los ministerios de agricultura para las fincas rústicas, y de la construcción para las urbanas, ha sido esta ley de 2007 la que da carta de naturaleza al registro de derechos privados de propiedad, donde deberán inscribirse o registrarse los derechos al uso de la propiedad del Estado, las titularidades colectivas, los derechos al uso de la propiedad de un colectivo, las hipotecas, las servidumbres, así como sus variaciones, transmisiones y modificaciones.

El procedimiento legal regulado cumple con los estándares de calificación o control de legalidad por el registrador como funcionario cualificado con capacidad de rechazo de títulos que no cumplan con los requisitos legales de validez. El primer paso es la emisión de los certificados de propiedad por los órganos administrativos autorizados. Los certificados son de propiedad, de uso y de otros derechos. Los derechos sólo pueden registrarse cuando sean legalmente adquiridos. Toda inmatriculación de fincas requiere certificación del catastro para que quede identificada. Cualquier modificación de derechos sólo

es vinculante tras su inscripción. De acuerdo con los principios de legitimación, los derechos registrados pueden ser legalmente ejercidos por sus titulares en los términos recogidos el asiento respectivo. Todos los derechos de la propiedad deben plasmarse

El nuevo maná estaba en vender productos financieros a particulares que luego se revenderían empaquetados a inversores institucionales

en el registro, excepto las propiedades del Estado.

En España el sistema de seguridad jurídica preventiva, desde su origen, ha abominado de la clandestinidad, postergado las cargas ocultas, primado la transparencia a través de los asientos registrales y abocado a una envidiable reducción de los costes de transacción. Esto sólo puede lograrse en los registros que se organizan como registros de derechos, como hacen los sistemas de Alemania, Australia, Inglaterra, Dinamarca o la propia España, de modo que solamente se inscriben los derechos tras cerciorarse el registro de la validez de los títulos o documentos acreditativos. Con ello se consiguen algunos beneficios fundamentales, resaltados por los organismos internacionales: asegurar perfectamente la titularidad de los derechos y reducir drásticamente los costes adicionales.

En razón de nuestro sistema de seguridad jurídica se asegura que España “es uno de los países más eficientes en términos de costes de operación como porcentaje del saldo vivo (un 0,38%), sólo mejorado por Dinamarca (un 0,35%)” y que en países como Holanda, Dinamarca o España, con un sistema de garantía hipotecaria sólido, el tiempo medio de formalización del préstamo hipotecario y la duración media de la ejecución son, sin duda alguna, uno de los más rápidos de toda Europa” (AHE).

La seguridad jurídica no es un factor a despreciar y los controles rigurosos e independientes no son cuellos de botella ni caprichos estranguladores del crecimiento y la contratación. Resulta cuando menos curioso que un país como China, que ha redescubierto recientemente la propiedad privada inmobiliaria, haya preferido ir despacio e instituir un sistema de seguridad jurídica sólido aunque complejo a ir deprisa y dejarlo todo en manos de la empresa privada.

Pero no sólo deben tenerse en cuenta las garantías jurídicas en un modelo hipotecario, sino la filosofía íntima que los anima. El drama de muchos norteamericanos es que les convencieron de que podían pedir préstamos hipotecarios para comprar bienes de consumo. Hoy no pueden devolver esos créditos y pierden la vivienda por haber adquirido un coche nuevo o haberse ido de vacaciones en época de bonanza. La viciosa práctica de hacer tasaciones a medida empeoró las cosas. Ha empujado durante años los precios hacia arriba pero ahora está dejando un enorme hueco entre el valor real de la vivienda y el importe de la deuda hipotecaria.

Una política hipotecaria responsable no debería incentivar la especulación y el sobreendeudamiento hipotecario. La más reciente reforma de la legislación hipotecaria en España, alumbrada en época de expansión pero en vigor en plena crisis, respondía a esos propósitos. La posibilidad de recargar la hipoteca o permitir que ésta garantice varias obligaciones independientes entre sí no tiene más finalidad que facilitar el endeudamiento ofreciendo la vivienda como garantía. Había que flexibilizar: ese era el dogma. Pero facilitar que la hipoteca deje de estar al servicio de la adquisición de vivienda y se convierta en un cheque en blanco para financiar bienes de consumo o inversión puede colocar a los ciudadanos en una situación muy vulnerable ante una contracción del crecimiento económico.

El mundo cambia. Cambian los modelos y las leyes. El Gobierno ya ha anunciado la constitución de una mesa de reformas estructurales a la que se llevará también el sistema de seguridad jurídica preventiva articulado sobre notarías y registros. En la hora de las grandes decisiones, no me cabe duda de que nuestros gobernantes sabrán apreciar las virtudes de nuestro sistema, orientando sus posibles reformas en la dirección correcta.

Se me olvidaba decir, para terminar, que tampoco he viajado a China. ■

Las investigaciones del FBI en materia de fraude hipotecario están aumentando a un ritmo del 31% anual

Responsabilidad ambiental de las empresas

En términos ambientales, el pasado ejercicio finalizaba con la publicación del Real Decreto 2090/2008, de 22 de diciembre, por el que se aprueba el Reglamento de desarrollo parcial de la Ley 26/2007, de 23 de octubre, de Responsabilidad Medioambiental. Este desarrollo reglamentario es la pieza que configura la estructura básica del nuevo régimen jurídico para la prevención y/o reparación de los daños al medio ambiente por parte de los operadores. En el presente artículo la autora repasa los principales aspectos de esta normativa y las implicaciones que tiene para las empresas.

Los antecedentes de este nuevo régimen jurídico son, por una parte, la Directiva 2004/35/CE, de 21 de abril de 2004, sobre responsabilidad ambiental y, por otra, la Ley 26/2007, de 23 de octubre, de responsabilidad medioambiental. Aunque cabe recordar que la propia norma determina que la aplicación directa de este régimen recae sobre las autoridades competentes, por lo que es previsible que surjan normas autonómicas de desarrollo, para determinar, entre otras cosas y atendiendo a la transversalidad del tema, los procesos administrativos a seguir en caso de producirse daños al medio ambiente.

Así, se ha configurado un esquema legal que pretende asegurar que cualquier empresa causante de un daño al medio ambiente deba repararlo o compensarlo, cuando la primera opción no sea posible. Se pretende cubrir las lagunas que hasta la fecha existían en el ordenamiento jurídico y que habían hecho posible que determinados operadores pudiesen causar daños ambientales, sin tener que asumir la obligación de repararlos. Inspiran la norma casos paradigmáticos como Aznalcollar (vertido tóxico en Doñana ocurrido en abril de 1998), caracterizados por la gran dimensión del daño y normalmente del operador.

¿QUÉ SE QUIERE PROTEGER?

En realidad, no todos los recursos naturales se incluyen en el concepto de la Ley, tan sólo lo están aquellos que tienen cabida en el concepto de daño medioambiental, a saber: los daños a las aguas; los daños al suelo; los daños a la ribera del mar y de las rías; y los daños a las especies de la fauna y de la flora silvestres presentes permanentemente o temporalmente en España, así como a los hábitat de todas las especies silvestres autóctonas. Quedan excluidos los daños al aire y los denominados daños tradicionales, es decir los daños a las personas y a sus bienes. Aunque, si a través del aire acabamos causando un daño a cualquiera de los vectores incluidos, como por ejemplo la fauna protegida, también seríamos responsables. Así, esta Ley sólo se aplicará en los casos de contaminación de carácter difuso, cuando sea posible establecer un vínculo causal entre los daños y las actividades de operadores concretos.

¿QUIENES SON LAS EMPRESAS U OPERADORES RESPONSABLES?

Hay que tener en cuenta tres elementos para delimitar el ámbito de aplicación de



Alba Cabañas
Directora de Medio Ambiente
Fomento del Trabajo Nacional

la Ley: a) El tipo de actividad económica o profesional de que se trate, b) La clase de medida que deba adoptar el operador, c) La naturaleza de la responsabilidad en la que éste pueda haber incurrido. Así, el esquema de responsabilidades quedaría establecido del siguiente modo:

- **Actividades Anexo III** (Ver Cuadro 1)
Responsabilidad objetiva. (Sin mediar culpa o dolo). Si existe riesgo de daño o amenaza de daño. Medidas de prevención, evitación o reparación.
- **Actividades no Anexo III**
Responsabilidad objetiva. (Sin mediar culpa o dolo).
Si existe riesgo de daño o amenaza de daño.
Medidas de prevención o de evitación.
- **Todas las actividades**
Responsabilidad subjetiva. (Cuando exista culpa o dolo).
Si existe riesgo de daños o amenazas de daños.
Medidas de prevención, evitación y reparación.

EL CONCEPTO DE SIGNIFICATIVIDAD

Se considerará que el daño a los recursos naturales deber ser reparado, es decir, para que la responsabilidad ambiental sea exigible, con los límites establecidos para cada operador, se deberá estar en presencia de amenazas de daños o daños propiamente dichos que produzcan efectos adversos significativos sobre el propio recurso natural. La cuestión está en determinar cuándo un daño se considerará significativo. Al respecto, la Ley establecía que el carácter significativo de esos efectos se valora en relación con la posibilidad de alcanzar o mantener el estado favorable de conservación de los hábitat o especies de que se trate, así el daño se deberá evaluar en relación con lo que se ha conocido como el estado básico de recurso (estado de conservación

que tuvieran al producirse el daño, con las prestaciones ofrecidas por las posibilidades recreativas que generan y con su capacidad de regeneración natural), teniendo en cuenta criterios y datos mensurables como a) el número de individuos, su densidad o la extensión de su zona de presencia, b) la rareza de la especie o del hábitat dañado, así como su grado de amenaza, c) el papel de los individuos concretos o de la zona dañada en relación con la especie o la conservación de su hábitat, d) la capacidad de la especie o el hábitat, después de haber sufrido los daños, de recuperar en breve plazo, sin más intervención que el incremento de las medidas de protección. Un estado que, tan sólo en virtud de la dinámica de la especie o del hábitat, dé lugar a un estado equivalente o superior al básico. Por otra parte, todos los daños con efectos demostrados en la salud humana deberán clasificarse como daños significativos.

Por el contrario, no tendrán el carácter de daños significativos: a) las variaciones negativas inferiores a las fluctuaciones naturales consideradas normales para la especie o el hábitat de que se trate, b) las variaciones negativas que obedecen a causas naturales o se derivan de intervenciones relacionadas con la gestión corriente de los estaciones naturales protegidos o los lugares Red Natura 2000, según se definan en sus respectivos planes de gestión o instrumentos técnicos equivalentes, c) los daños a especies o hábitat con demostrada capacidad de recuperar, en breve plazo y sin intervención, el estado básico o bien un estado que, tan sólo en virtud de la dinámica de la especie o del hábitat, dé lugar a un estado equivalente o superior al básico.

En el ámbito de la significatividad, el Reglamento amplía y desarrolla el concepto. Por ejemplo, en el caso de las aguas, el daño se considerará significativo, si el episodio de contaminación obliga a modificar el estado de la masa de agua afectada. Sin embargo, en general, el Reglamento no ha

Cuadro 1. Actividades incluidas en el Anexo III

Anexo I de la Ley 16/2002, de Prevención y Control Integrados de la Contaminación.
Actividades sujetas al ámbito de aplicación del Real Decreto 1254/1999, por el que se aprueban medidas de control de los riesgos inherentes a los accidentes graves en los que intervengan sustancias peligrosas.
Cualquier actividad de recogida, gestión, recuperación, eliminación o transporte de residuos que estén sujetas a permiso o registro de conformidad con la Ley 10/1998, de residuos. Incluyendo los vertederos contemplados en el Real Decreto 1481/2001, por el que se regula la eliminación de residuos mediante depósito en vertedero, o las instalaciones de incineración, reguladas en el Real Decreto 653/2003, sobre incineración de residuos.
Todos los vertidos en aguas interiores superficiales sujetas a autorización previa de conformidad con el Real Decreto 849/1986, por el que se aprueba el Reglamento de Dominio Público Hidráulico y la legislación autonómica aplicable.
Todos los vertidos en las aguas subterráneas sujetas a autorización previa de conformidad con el Real Decreto 849/1986, por el que se aprueba el Reglamento de Dominio Público Hidráulico, y la legislación autonómica aplicable.
Todos los vertidos en aguas interiores y mar territorial sujetos a autorización previa de conformidad con lo dispuesto en la Ley 22/1988, de Costas y en la legislación autonómica aplicable.
El vertido o la inyección de contaminantes sujetas a permiso, autorización o registro de conformidad con el Real Decreto Legislativo 1/2001, de 20 de julio.
La captación y el represamiento de aguas sujetos a autorización previa de conformidad con el Real Decreto Legislativo, de 20 de julio.
La fabricación, utilización, almacenamiento, transformación, embotellado, liberación en el medio ambiente y transporte in situ de:
a) Las sustancias peligrosas definidas en el artículo 2.2 del Real Decreto 363/1995, de 10 de marzo, por el que se aprueba el Reglamento sobre notificación de sustancias nuevas y clasificación, envasado y etiquetado de sustancias peligrosas.
b) Los preparados peligrosos definidos en el artículo 2.2 del Real Decreto 255/2003, de 28 de febrero, por el que se aprueba el Reglamento sobre clasificación, envasado y etiquetado de sustancias peligrosas.
c) Los productos fitosanitarios definidos en el artículo 2.1 del Real Decreto 2163/1994, de 4 de noviembre, por el que se implanta el sistema armonizado comunitario de autorización para comercializar y utilizar productos fitosanitarios.
d) Los biocidas definidos en el artículo 2.a) del Real Decreto 1054/2002, de 11 de octubre, por el que se regula el proceso de evaluación para el registro, autorización y comercialización de biocidas.
El transporte por carretera, por ferrocarril, por vías fluviales, marítimo, aéreo de mercancías peligrosas o contaminantes de acuerdo con la definición que figura en el artículo 2.b) del Real Decreto 551/2006, de 5 de mayo, por el que se regulan las operaciones de transporte de mercancías peligrosas por carretera en territorio español, o en el artículo 2.b) del Real Decreto 412/2001, de 20 de abril, que regula diversos aspectos relacionados con el transporte de mercancías peligrosas por ferrocarril o en el artículo 3.h) del Real Decreto 210/2004, de 6 de febrero, por el que se establece un sistema de seguimiento y de información sobre el tráfico marítimo.

La explotación de instalaciones que, estando sujetas a autorización de conformidad con la Directiva 84/360/CEE del Consejo, de 28 de junio de 1994, relativa a la lucha contra la contaminación atmosférica, procedente de las instalaciones industriales en relación con la liberación a la atmósfera de alguna de las sustancias contaminantes reguladas en la Directiva mencionada, requieren una autorización de conformidad con la Ley 16/2002, de 1 de julio de Prevención y Control Integrados de la Contaminación.
Toda utilización confinada, incluido el transporte, de microorganismos modificados genéticamente, de acuerdo con la definición de la Ley 9/2003, de 25 de abril, por la que se establece el régimen jurídico de la utilización confinada, liberación voluntaria y comercialización de organismos modificados genéticamente.
Toda liberación intencional en el medio ambiente, transporte y comercialización de organismos modificados genéticamente de acuerdo con la definición de la Ley 9/2003, de 25 de abril.
El traslado transfronterizo de residuos dentro, hacia o desde la Unión Europea sujeto a autorización o prohibido según lo dispuesto en el Reglamento (CE) número 1013/2006, del Parlamento Europeo y el Consejo, de 14 de junio de 2006, relativo al traslado de residuos.
La gestión de residuos de las industrias extractivas, según lo dispuesto en la Directiva 206/21/CE del Parlamento Europeo y del Consejo, de 15 de marzo, de 2006, sobre la gestión de los residuos de industrias extractivas y por la que se modifica la Directiva 204/35/CE.

acotado mucho más la cuestión, dejando un margen amplio a la interpretación de lo que podría considerarse un daño significativo y, por tanto, cubierto por el presente régimen de responsabilidad, especialmente en los casos de contaminación sobre recursos modificados, desde el punto de vista natural, con anterioridad al episodio que causa la afectación.

REPARACIÓN O COMPENSACIÓN DEL DAÑO CAUSADO

¿Cómo se asegura que el daño causado por el operador será reparado o compensado? Esta es una de las cuestiones más polémicas de este régimen de responsabilidad es la figura del aseguramiento obligatorio para que las empresas puedan cubrir el riesgo de producir un daño al medio ambiente. Sin duda, los accidentes ambientales que han quedado impunes hasta la fecha han llevado al péndulo al extremo de multiplicar por miles las empresas que deberán suscribir un

seguro de responsabilidad por daños al medio ambiente, cubriendo el 95% de riesgo de causar daño ambiental. El Reglamento de desarrollo hace una aproximación al modo de calcular el riesgo y de monetizarlo para fijar una cuantía concreta que asegure la reparación o compensación del daño potencial.

La obligación de suscribir el seguro ha quedado pospuesta hasta su determinación por Orden del Ministro de Medio Ambiente, a aprobar a partir del 30 de abril de 2010, previo acuerdo de la Comisión Delegado del Gobierno para Asuntos Económicos, y previa consulta a las comunidades autónomas y a los sectores afectados .

Las obligaciones para las empresas u operadores, derivadas del régimen de responsabilidad ambiental son:

Conocer los recursos naturales susceptibles de ser afectados directa o indirectamente por su actividad (Ver Cuadro 2).

- Si se diese la circunstancia, informar inmediatamente a la autoridad competente sobre la amenaza u ocurrencia de un daño.

Cuadro 2

Información necesaria para el operador en caso de daño ambiental
Recopilar información para la cuantificación y reparación del daño producido, incluida la relativa al estado básico, los límites admitidos y las técnicas de reparación primaria que se deban aplicar.
Determinar la magnitud de los efectos del daño.
Identificar los recursos afectados por el daño, y los servicios que proporcionan.
Identificar en unidades biofísicas el volumen del receptor afectado.
Valorar la extensión, intensidad y la escala temporal del daño.
Valorar los efectos sobre las especies silvestres y la salud humana.
Evaluar la relación entre la consistencia o fiabilidad del resultado obtenido en la caracterización del daño y la importancia que se conceda a las variables utilizadas para definir la recuperación del ecosistema.
Identificar los elementos clave de la estructura y funcionamiento del ecosistema.
Estimar las pérdidas provisionales e irreversibles hasta que culmine la reparación.
Realizar una valoración económica de carácter orientativo de los activos naturales dañados.

- Adoptar las medidas de prevención necesarias para evitar el daño, o para reducir su efecto, si éste llegara a producirse.
- Si la actividad pertenece a los grupos identificados en el Anexo III de la Ley, suscribir una póliza de seguro obligatorio por daños al medio ambiente (No antes de 2010). Para la determinación de la cuantía de la póliza, habrá sido necesario realizar una evaluación de riesgo, con su correspondiente acreditación formal.
- En el caso de sectores o subsectores de actividad o de pequeñas y medianas empresas que, por su alto grado de homogeneidad permitan la estandarización de sus riesgos medioambientales, por ser estos limitados, identificables y conocidos, la orden ministerial que determine la obligatoriedad del aseguramiento deberá desarrollar una forma de determinar el riesgo a través de baremos, sin necesidad de acreditación.
- En cualquier caso, e independientemente de la obligación de asegurar, cabe re-

marcar que el operador es responsable sobre los daños a amenazas de daños que pueda causar al medio ambiente, desde la entrada en vigor de la Ley.

CONCLUSIÓN

El punto de partida de la regulación podría ser compartido por todos, aunque las incógnitas que se abren frente a la implementación del esquema propuesto sugieren que el ámbito de aplicación del régimen de responsabilidad ambiental se ha abierto en exceso, tanto por las posibles actividades afectadas, como por la amplitud y vaguedad del recurso natural contemplando en la misma.

Por otra parte, los costes derivados de la aplicación de la norma, si ésta no se acota en su interpretación por parte de las autoridades competentes, pueden ser desproporcionados en relación a los beneficios que se pretenden obtener. Asumiendo que el objeto final de la Ley es la reparación

de los potenciales daños ambientales que puedan tener lugar, y no la sobrecarga de obligaciones económico-administrativas para las empresas afectadas, como los análisis de riesgo con su correspondiente verificación o los contratos de aseguramiento, entre otras obligaciones. Y considerando que con este régimen se inicia un proceso de aprendizaje en ámbito de la valoración económica de los recursos ambientales, se deberá ser muy riguroso y eficiente con las nuevas oportunidades de negocio que este esquema brinda al sector servicios, para que este proceso redunde realmente en una reducción de las posibilidades de que sucedan desastres ambientales, de lo contrario se convertiría en una transferencia neta de rentas del sector industrial al sector servicios, sin que finalmente se haya creado valor para la sociedad.

En cualquier caso, y entre otras cuestiones prácticas que se derivan para los operadores de este esquema, será necesario para la empresa conocer el estado básico de todos los recursos naturales que puedan verse modificados directa o indirectamente por su actividad. Asumiendo que este régimen les atribuye la responsabilidad de consérvalos como mínimo al mismo nivel que los encontró, aunque este concepto no siempre queda claro, especialmente en el caso de los suelos. Sólo con esta obligación y dado el amplísimo abanico de actividades cubiertas por este régimen, tal como muestra el anexo III de la Ley, reproducido en el Cuadro 1, sin duda, se deberá articular por parte de las administraciones competentes sistemas públicos de información, que permitan conocer el estado básico de los recursos naturales susceptibles de ser protegidos y afectados por las actividades. ■

Colección

Informes



Próximos números

- Responsabilidad Empresarial: valores y paradigma
- Ciclo económico en España y Europa en el siglo XXI
- Esfuerzo fiscal y presión fiscal. Comparativa España y Europa
- El empleo: situación española y europea

Más información en www.foment.com

Claves para afrontar legalmente las insolvencias

¿Qué indicios permiten anticiparnos a una situación de crisis? ¿Cómo podemos identificar el problema y hacer un buen diagnóstico para tratar de solucionarlo? ¿Cuándo una empresa está en situación concursal? ¿En qué supuestos una empresa puede instarlo? Estos son algunos de los interrogantes que el autor trata de responder en este artículo, en el que desgana los factores y aspectos más importantes a tener en cuenta en el momento de tener que afrontar decisiones difíciles en la gestión empresarial.

Los entornos de incertidumbre económica no propician la rápida adopción de decisiones en la empresa, que en ocasiones espera circunstancias mejores que eviten tomar, de forma inmediata, acciones de gestión comprometidas. Sin embargo, si se demora excesivamente la adopción de la estrategia jurídica adecuada, la empresa corre el riesgo de terminar precipitada a un concurso que se le escape de las manos.

Reproducir la conducta que han observado gran parte de empresas en concurso (esperar) incrementa las probabilidades de hallarse finalmente en su misma situación. Por ello se constata, con excesiva frecuencia, la situación crítica, prácticamente irreversible, en que llegan las empresas al proceso concursal. Esto explica que la inmensa mayoría de concursadas no puedan reflatarse y terminen en fase de liquidación. Por consiguiente, la espera de acontecimientos y demora en las decisiones para gestionar crisis incipientes constituyen factores contrastados de fracaso.

VENTAJAS DE ANTICIPARSE

El art. 3.1 de la Ley Concursal (LC) permite que cualquiera de los acreedores de la

empresa solicite judicialmente su concurso. Para ello, sirven tanto circunstancias concretas (que hayan despachado, sin éxito, ejecución o apremio de los bienes del deudor) como otras mucho más genéricas: el sobreseimiento de los pagos corrientes, la liquidación apresurada de sus bienes o el incumplimiento de obligaciones tributarias y socio-laborales. A todo ello añadiremos que los créditos del acreedor que solicita el concurso se consideran privilegiados (art. 91.6 LC).

Tratar de gestionar situaciones de crisis cuando los acreedores pueden instar el concurso necesario de la empresa, produce gran incertidumbre y resta fuerza negociadora. Recordemos que cuando el concurso es decretado por la acción de terceros (concurso necesario, definido en el art. 22 LC), no se intervienen sino suspenden las facultades de administración y gestión del deudor sobre su patrimonio (art. 40 LC), perdiendo posibilidades de incidir en el futuro y evolución de la empresa en concurso.

Ante situaciones que potencialmente puedan amparar una declaración de concurso, deben sondearse rápidamente contactos con los acreedores que transmitan



Alain Casanovas
Abogado Socio responsable
Servicios Legales
KPMG Barcelona

control y se orienten a una solución pactada. Si esta negociación se produce cuando ya existen evidencias visibles de deterioro económico, la posibilidad de que cualquier acreedor inste el concurso necesario puede abocar a decisiones precipitadas –solicitar el concurso voluntario- que de otro modo se hubieran evitado. Por lo tanto, es mejor negociar cuando todavía no existe una necesidad perentoria de hacerlo.

¿ES POSITIVO NEGOCIAR ANTES DE UN CONCURSO?

Existen ordenamientos, como el inglés, donde se regula y promueve el procedimiento no estrictamente concursal (“Company Voluntary Arrangement”), tendente a solventar una situación de crisis desde el ámbito privado y con escasa participación judicial. Nuestra legislación no impide negociar un acuerdo inicialmente válido con acreedores antes que llegar al concurso, o incluso para evitar llegar a él, pero no existen soluciones expresamente reguladas que permitan adoptar privadamente este tipo de pactos, de modo que la voluntad de la mayoría de los acreedores se aplique también al resto. Esto lleva a que cualquier acuerdo con los acreedores sociales precise el consenso de todos ellos, circunstancia tremendamente difícil de conseguir y de dudosos efectos si el deudor entra finalmente en proceso concursal. No por ello debe renunciarse a tal posibilidad, pues de alcanzarse un

El convenio anticipado es una opción útil cuando se quiere reducir el tiempo del procedimiento

acuerdo satisfactorio, se habrá evitado el “estigma” que este proceso supone para la empresa y que tanto puede dañar su actividad ordinaria. La participación de profesionales externos de prestigio que avalen la razonabilidad de las propuestas del deudor constituye un claro factor de éxito en este tipo de negociaciones.

Igualmente, las negociaciones de la empresa pueden orientarse a alcanzar una propuesta anticipada de convenio con sus acreedores, ya con vistas a su inminente situación de concurso. El art. 104 LC permite al deudor presentarlo ante el juez de forma que, reuniendo ciertos requisitos, será admitido a trámite (art. 106 LC) y acortará significativamente el proceso judicial. El convenio anticipado es una opción útil cuando se quiere reducir el tiempo del procedimiento y evitar, de paso, la confluencia física de todos los acreedores en la preceptiva junta de acreedores, donde unos pueden incidir negativamente sobre otros. Es más, aún cuando el convenio anticipado no reúna los requisitos precisos para su admisión a trámite (entre otros, adhesiones de acreedores cuyos créditos superen la quinta parte del pasivo del deudor), sirve igualmente para avanzar el estadio de las negociaciones con vistas a alcanzar un acuerdo en la junta de acreedores que entonces tendrá lugar dentro del proceso concursal. Por consiguiente, negociar a tiempo con los acreedores no sólo puede evitar el concurso, sino que reduce el tiempo de proceso si se llega a él.

LOS LÍMITES

Dice el art. 71 LC que, declarado el concurso, son rescindibles los actos perjudiciales para la masa activa realizados por el deudor dentro de los dos años anteriores a la fecha de declaración, aunque no hubiere existido intención fraudulenta. La llamada “acción de reintegración” que instituye este precepto pretende evitar la desmembración del patrimonio del deudor antes del concurso, buscando un trato ecuaníme de todos los acreedores según el principio de par conditio creditorum. Por consiguiente, son vistos con recelo cualesquiera actos que pudieran menoscabar el patrimonio del deudor, especialmente aquellos que privilegian unos acreedores respecto de otros. De

ahí que cualquier estrategia de negociación previa al concurso atravesase por tener muy presente esta acción, que puede dar al traste cualquier acuerdo alcanzado con la mejor de las intenciones.

CONCURSOS EN CADENA

Buena parte de las crisis empresariales vienen inducidas por insolvencias de terceros. En estos casos, conviene recordar que el art. 84 LC distingue entre los créditos concursales y los créditos contra la masa, siendo éstos los generados en el ejercicio de la actividad profesional o empresarial del deudor tras la declaración de concurso. Según indica el art. 154 LC, antes de proceder al pago de los primeros, se deducirá de la

masa activa los bienes y derechos necesarios para satisfacer los segundos. A la luz de esta distinción, es interesante estudiar qué posibilidades jurídicas existen para que el crédito ante eventuales concursadas se considere, llegado el caso, contra la masa y disfrute del privilegio indicado.

La insolvencia inducida no sólo puede provenir de clientes, sino también de proveedores. Procederá analizar la documentación de anticipos y cesiones de activos a los mismos. Merece especial atención la cesión de elementos relevantes del inmovilizado (maquinaria y moldes, por ejemplo), cuya recuperación del proveedor concursado puede ser larga y compleja si no se han articulado a tiempo las cautelas precisas antes de su declaración de concurso. ■



Defensor del empresario

Un medio por el que los empresarios pueden notificar situaciones en las que consideren que sus derechos, tanto como persona física como jurídica, se ven amenazados o lesionados por acciones u omisiones de las Administraciones Públicas (locales, autonómicas o estatales).


Foment
del Treball Nacional



Josep Albet
Albet Consellers BCN

El presente es el futuro del pasado

El entorno está gris, espeso, frío, trémulo, miedoso..., en definitiva, está pesimista.

“El optimismo es como una profecía que se cumple por sí misma. Las personas optimistas presagian que conseguirán lo que desean, perseveran y la gente responde bien a su entusiasmo. Esta actitud les da ventaja en el campo de la salud, del amor, del trabajo y del juego, hecho que a la vez revalida su predicción optimista”. Párrafo del libro *Half Empty, Half Full: Understanding the Psychological Roots of Optimism* de la Dra. Susan C. Vaughan. El presente artículo intenta proponer argumentos para generar optimismo.

EL SER HUMANO

La frase del título no dejaba de darme vueltas en la cabeza. La había utilizado en diferentes ocasiones pero reconozco que me costaba expresarla, hasta que al final la he escrito. Es una frase que me ayuda a explicar la necesidad de construir un futuro. Pero el futuro no gusta a la gente, pensar en el futuro genera angustia porque es tan desconocido e incierto que da miedo. En cambio, el presente, sea bueno o no tan bueno, lo vivimos diferente, lo tenemos más controlado, o al menos esta es la sensación, y la desazón disminuye. El pasado nos ayuda a afrontar el presente, suponemos que nos enseña a como actuar y, siendo ya pasado, no podemos equivocarnos. Fue lo que fue, nos puede contrariar si no nos gusta, pero no lo podemos cambiar; como mucho rectificar y entonces vuelve a ser futuro.

Ahora bien, el futuro es inherente al ser humano ya que es capaz de anticiparlo. Quizá haya sido esta capacidad la que más ha influido en su supervivencia. Puede imaginar el curso posible de los acontecimientos,

inventa alternativas, calcula riesgos. Pero también se equivoca, a menudo porque no lee correctamente lo que pasa, ya sea porque le gusta lo que sucede –se encuentra bien y no tiene ninguna necesidad–, o no quiere ver un futuro no tan apacible como el presente que tiene; o ya sea por falta de información, por incapacidad de análisis, en definitiva por no saber. A pesar de todo, el ser humano es esperanza, anhelo, valentía, ánimo, curiosidad, alegría, confianza, fe, en definitiva, deseo. Pero por encima de todo el ser humano es ilusión.

En un libro que escribí en el 2002 me atreví a decir que la ilusión era el motor de las personas, y hoy, a pesar de todo, lo mantengo. Soy consciente que mencionar la palabra ilusión en un entorno de crisis económica, en la cual prevalece la antítesis amable del ser humano, es complicado. ¿Podemos hablar de ilusión cuando prevalece la desesperanza, la desgana, la cobardía, el desánimo, la indiferencia, la tristeza, la desconfianza y la duda? Sí, y se ha de hacer precisamente para romper esta dinámica de pensamiento, porque la dinámica

correcta es la creadora. El presente es gris, pero ¿quién tiene la certeza de que el futuro también lo será, siendo nosotros quienes lo construimos? Decía Pere Duran Farell – aquel a quien alguien calificó de visionario pragmático– en 1983:

“Hay una gran cantidad de energía humana, de capacidad de decisión, que quizá se orienta sólo a mantener las cosas como son, seguramente desorientada por la velocidad misma con la que el mundo cambia. Estas cosas, que se tienden a mantener tal como están solamente por el simple hecho de que son así, y asusta que cualquier modificación importante las haga tambalear, son las estructuras industriales y financieras, la misma organización de las empresas y de los Estados, el orden internacional, etc. Y entonces, ¿cuál es la forma habitual de actuar? Es, podríamos decirlo así, la forma estrictamente administrativa. Y hacer las cosas administrativamente quiere decir basarnos solamente en los datos objetivables y demostrables, que son limitados, que no pueden captar de manera suficiente la enorme complejidad de los factores y las implicaciones que pretenden cuantificar.

Hay otra forma de decidir que yo llamo creadora. En la decisión creadora intervienen, además de los datos y el razonamiento, otros dos factores: la intuición y la fe, pero ¿cuanta gente quiere oír hablar de intuición y fe? Pienso que hacer intervenir estos factores en las grandes decisiones es importante de cara a orientar el futuro.”

La crisis actual lo tambalea todo, por lo tanto no es el momento de tener miedo sino de decidir de manera creadora.

LAS EMPRESAS

“El presente es el futuro del pasado” y por lo tanto el presente que la empresa tendrá dentro de diez años será consecuencia de las decisiones tomadas ahora, diez años antes. Como personas no decimos que “dirigimos estratégicamente nuestra vida”

pero en la empresa sí que lo hacemos, o deberíamos hacerlo, y el motivo es porque la estrategia está relacionada con la competencia y ganar, mientras que nuestra vida personal hoy, mayoritariamente y por suerte, no hemos de planteárnosla ni en términos de rivalidad ni de victoria, parece que los mínimos vitales los tenemos garantizados.

El concepto de estrategia queda lejos para muchas empresas y empresarios. A menudo es percibido como “construir castillos en el aire”, como teoría lejos de la práctica, pero la estrategia es fundamental para competir porque implica futuro y decisión en la asignación de recursos. Sin embargo, teniendo en cuenta que nuestra estructura empresarial –y la del mundo– se basa en microempresas, pequeñas empresas, pocas medianas y escasas grandes, puede entenderse que la estrategia sea vista por la mayoría como algo lejano, sólo al alcance de las poquitas pero poderosas grandes empresas.

Por otro lado, el campo de la estrategia empresarial tampoco es tan antiguo como algunos puedan pensar. Desde su inicio en los años cincuenta del siglo pasado hasta la eclosión de los noventa, han sido 50 años de creación de un campo de conocimiento que ha ido de la mano de la configuración de las grandes corporaciones. La nueva mentalidad de orientación al cliente de Peter Drucker y Theodore Levitt se ubica en el período de inicio. Los sesenta son los años del período constituyente, con la aportación del concepto de estrategia empresarial de Alfred Chandler y los primeros modelos SWOT (DAFO) de Harvard, es también la década de la planificación a largo plazo y de las teorías de portfolio. Los setenta representan el período de desarrollo con el concepto de estrategia corporativa de Kenneth Andrews y el de la planificación estratégica

Es preciso hablar de ilusión para romper esta dinámica actual, porque la correcta es la creadora

(Ackoff, Argenti, Hussey, Taylor). En los ochenta y noventa se entra en el período de madurez con las aportaciones de Porter (1980), Mintzberg (1987) y Strategor (1988). Pero quizás los años 1995 y 1996 son años de referencia; en el primero, Gary Hamel y C.K. Prahalad publican “Competing for the Future”, que tendrá dos reediciones en 1998 y 1999, y su traducción al castellano en 1999.

No es el momento de tener miedo, sino de decidir con mentalidad creadora

En el segundo, en 1996, Michael Porter publica un artículo clarificador en la Harvard Business Review, titulado “What is Strategy?”, y Kaplan y Norton la primera edición de “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action”.

En definitiva, durante cincuenta años se han puesto los cimientos de la dirección estratégica y sobre ellos, en la última época, se ha ido construyendo. Hoy el edificio todavía es nuevo pero con la suficiente estructura, paredes y techo como para que en él vivan más empresas de las que hasta ahora han vivido y han ayudado a construirlo. Todas las medianas empresas y muchas de las pequeñas deberían ir a vivir al edificio de la dirección estratégica porque tienen la dimensión y complejidad necesaria como para concebir la empresa en términos de futuro, de largo plazo, y sobre todo porque tienen un número de empleados suficientemente importante que piden y necesitan un proyecto de futuro, no sólo personal sino también vital. Los responsables de estas empresas, empresarios y ejecutivos, han demostrado que son capaces de impulsar un reto, de hacerlo realidad y la sociedad está convencida de que también son capaces de abordar nuevos retos con otra mentalidad, la mentalidad de crear presentes lejanos.

ECONOMÍA Y SOCIEDAD

Unos vivieron los “gloriosos 20” y nosotros hemos vivido “los gloriosos 2000”

pero como aquellos, nos hemos dado cuenta de golpe que la gloria no es eterna, que la vida es vida y que el paraíso, si existe, será para cuando nos muramos, que aquí en la Tierra toca trabajar, seas empresario o asalariado. Toca ganarse el pan, que a fin de cuentas no deja de ser la historia de la humanidad, eso sí, excepto para unos cuantos. Durante la última década, coincidiendo con la gloria, se ha producido también la consolidación de un proceso de cambio de valores: de aquellos que los sociólogos llaman valores modernos a aquellos que llaman valores hipermodernos, incluso rebasando a los valores postmodernos. La representación pública de este cambio han sido los intensos debates que se han producido en la sociedad sobre “la pérdida de valores y la necesidad de recuperarlos”, pero en el fondo lo que ha sucedido ha sido el cambio aludido. De valores hay pero diferentes: de la totalidad a la relatividad, de la uniformidad a la diversidad, de lo sólido a lo líquido, de la escritura a la imagen, del signo a la marca, de la firmeza a la flexibilidad, del esfuerzo al placer, del proyecto al azar, del futuro al presente, de la méritocracia al igualitarismo o de la inteligencia a la emoción, por citar algunos de los que más afectan al objeto de este artículo.

Leyendo a Gilles Lipovetsky (Les temps hypermodernes, 2004) me atrevo a decir que la crisis actual es la consecuencia lógica de este hipermodernismo, de llevar hasta el extremo el aquí y ahora, el mañana no nos preocupa, el futuro no será necesariamente mejor que el presente, las utopías de una sociedad mejor han muerto. Es posible que el capitalismo, entendido desde su vertiente acumulativa, haya contribuido a crear esta percepción; no hay nada más que la acumulación de dinero y el consumo y el carpe diem. Pero si se quiere sobrepasar el momento que nos toca vivir, probablemente deberá volverse a encontrar un equilibrio de valores, superando algunos de modernos. Pero también moderando algunos de

hipermodernos, es decir, sin los valores del futuro, del proyecto y del esfuerzo la sociedad lo tiene complicado y con la sociedad la empresa, porque es ella la que ha de continuar jugando un papel fundamental en su desarrollo, teniendo en cuenta los retos medioambientales y sociales (a nivel global) que el mundo tiene. Porque el capitalismo también tiene otra vertiente: la de contribuir a crear una sociedad y una vida mejor.

Aquella revolución industrial del siglo XVIII, continuada por una segunda de finales del XIX y principios del XX, seguida por una tercera después de la Segunda Guerra Mundial y la que en el futuro se calificará como la cuarta, la de finales del siglo XX y principios del XXI, ha permitido que comer hoy no sea nuestra principal preocupación cuando si lo era la de nuestros bisabuelos, época en la que la desnutrición era destacada. La incidencia de las enfermedades endémicas ha disminuido y el aumento de la esperanza de vida es una realidad; a principios del siglo XX, el cuarto de baño en una casa era algo excepcional; la mayoría de las casas, actualmente, tienen cocina de gas o eléctrica, agua corriente, nevera, lavadora, lavavajillas, televisión, radio,... Para movernos utilizamos ascensores, escaleras mecánicas, automóviles, autobuses, metro,

aviones; entonces los trenes ya existían pero no tenían nada que ver con el TGV; la mortandad infantil es escasa y la infancia ya no es la época más peligrosa de la vida humana: dar a luz es menos arriesgado que ir en automóvil. La jornada laboral es de cuarenta horas; el fin de semana de sábado y domingo es habitual y hay vacaciones pagadas. En definitiva, el capitalismo ha dignificado la vida de mucha gente y una parte muy importante de esta dignificación la han hecho las empresas, con la intervención reguladora del Estado –sobre todo en Europa– y con el esfuerzo de las personas, empresarios y asalariados.

Las empresas pero sobre todo las pequeñas y medianas, las más numerosas, a través de la innovación y de nuevos mercados –sobre todo globales– tienen muchas cosas que aportar en estos tiempos que corren, teniendo en cuenta la capacidad creadora de sus emprendedores, la flexibilidad de sus estructuras y la potencial predisposición de cooperación entre ellas. Pero para hacerlo, es necesario que imaginen como será aquel presente lejano. ■

La estrategia es fundamental para competir porque implica futuro y decisión en la asignación de recursos



Rosa Nonell Torres
Grupo de Investigación en
Políticas Públicas y
Política Económica
Universidad de Barcelona

Análisis comparativo de los sistemas de pago variable en el sector financiero europeo: reflexiones para interpretar aspectos de la crisis financiera actual

La crisis económica y financiera que estamos viviendo tiene, evidentemente, muchas causas. Cada día que pasa se añaden nuevos focos de análisis que directamente o indirectamente han contribuido a ahondar en el problema. El estudio de la introducción y evolución de los Sistemas de Pago Variable (SPV) en el sistema financiero permite apoyar la hipótesis de que dichos instrumentos de motivación y remuneración flexible pueden haber contribuido a acelerar los factores de riesgo en el negocio y la mayor disponibilidad a asumir riesgos por parte de los operarios del sistema financiero.

Los Sistemas de Pago Variable (SPV en adelante) se han convertido en un componente cada vez más importante de la nómina, ya que introducen flexibilidad y diferenciación salarial en función de los resultados obtenidos. Son utilizados como incentivos en la gestión de los recursos humanos y han permitido introducir cambios significativos en la organización del trabajo en las entidades financieras. No obstante, pueden haber producido un efecto colateral, no suficientemente valorado, acentuando las causas de la crisis financiera, principalmente pueden haber inducido un comportamiento excesivamente arriesgado en los operadores financieros.

Los resultados de esta hipótesis se desprenden del trabajo de investigación que un equipo multidisciplinar y perteneciente a cuatro países europeos, hemos realizado en

los tres últimos años tratando de identificar los diferentes SPV desarrollados en las entidades financieras, observando sus diferencias y similitudes, y comparando los motivos que los han generado, los resultados que producen, así como su relación con la negociación colectiva.

En los últimos veinte años, el intenso proceso de internacionalización del sistema bancario europeo y la dinámica de la competencia han modificado tanto el tamaño de los bancos como la forma de competir, de organizarse y de ofertar productos en el mercado. En la misma dirección, la gestión de los recursos humanos de dichas entidades, claramente orientado a la presión competitiva, no ha sido ajena a estas transformaciones, y desde principios de 1990 hasta el presente, ha experimentado modificaciones significativas, desarrollando instrumen-

tos que incentiven la venta de productos y servicios. No obstante, en muchas ocasiones el crecimiento del negocio bancario ha sido inconsistente y excesivo, y muchas veces poco vigilado y/o regulado por parte de las autoridades monetarias, lo que en la actualidad está tendiendo a producir graves disfunciones en el mercado, que están obligando a sanear a las instituciones y a reajustar el tamaño. Para entender el papel de los SPV en todo este proceso, su diseño, los efectos e impacto sobre la evolución del negocio financiero se ha procedido a estudiarlos con una metodología común y comparar su aplicación en los diferentes países.

Es destacable observar que el grado de apertura internacional, de intensidad de la competencia y de desarrollo de la innovación tecnológica de las entidades financiera en los países observados está directamente relacionado con el grado de sofisticación y complejidad introducido en las diferentes formas de remuneración variable. Los SPV siempre están relacionados con criterios de mejora en el rendimiento del trabajo o en los resultados empresariales, y pueden estar vinculados al desempeño individual, al trabajo en equipo o a un grupo de trabajo. En la mayoría de los bancos y cajas analizados las herramientas utilizadas miden el desempeño excepcional en función de los criterios establecidos para la consecución de los objetivos estratégicos de la empresa y en la evaluación de competencias y los perfiles profesionales de los empleados a través de complejos y sofisticados sistemas de evaluación entre los integrantes de una oficina o servicio y sus respectivos superiores (evaluación 180° y 360°). Los objetivos establecidos van desde magnitudes y variables del negocio a aptitudes personales como la capacidad de liderazgo, de trabajo en equipo, la iniciativa, la motivación, la contribución a mejorar el clima laboral, grado de colaboración, eficacia y calidad del trabajo. Las variables del negocio que

se consideran se centran en el cumplimiento de los objetivos de producción comercial, el crecimiento de los volúmenes de inversión y recursos, y en los resultados en el margen de gestión.

Una de las principales características de estos sistemas es que están siempre relacionados con el riesgo y, por lo tanto, el estímulo de obtener mayor retribución salarial tras la consecución de los objetivos establecidos anualmente. Son sistemas con escaso control externo, ya que en la mayoría de los casos analizados se han desarrollado y aplicado fuera del margen establecido por la negociación colectiva. Los sindicatos han participado en su definición y conceptualización, a excepción de España, pero no en su aplicación, que es siempre discrecional por parte de la dirección de recursos humanos.

Hay muchas variedades de sistemas de pago, las más significativa y presentes en todos los países estudiados, tal como muestra el cuadro nº 1 son los: a) los sistemas individuales de retribución variable ligados al desempeño del trabajador i/o resultados obtenidos de acuerdo a objetivos previos, b) los bonus, c) los incentivos ligados a la productividad, comisiones o volumen de ventas y d) el reparto de beneficios. En general, la evidencia empírica y contrastada de los estudios sobre recursos humanos y retribución variable establecen que los bonus estimulan, motivan y priman al empleado o el equipo a trabajar de acuerdo a determinados estándares establecidos por la dirección empresarial y los incentivos basados en el reparto de beneficios orientar a compartir el beneficio de la compañía.

En nuestro análisis hemos podido comprobar, en las diferentes entrevistas llevadas a cabo con los responsables de recursos humanos, que las entidades financieras

En los últimos veinte años, el intenso proceso de internacionalización del sistema bancario europeo y la dinámica de la competencia han modificado tanto el tamaño de los bancos

Cuadro 1 - SISTEMAS DE PAGO VARIABLE EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS DEL REINO UNIDO, ESPAÑA, AUSTRIA Y NORUEGA

	Tipos de VPS	Cobertura	Criterios utilizados	Frecuencia	Valor cuantitativo o % de la remuneración
Reino Unido	Pago por desempeño individual o colectivo de la actividad	Todos los empleados	Valoración individual obtenida en el Cuadro Integrado de Mando o Balanced Scorecard (BSC)	Incorporado en el salario mensual	0-7% del total de recursos
	Bonus	Todos los empleados y/o oficinas y call-centers	Ventas individuales determinado por BSC. Bonus equipo en función desempeño equipo	No regular	Sin datos
	Productividad o orientado a resultados	Todos los empleados	Libre y comparativo	Anual	Varía según resultados
	Reparto de beneficios	Todos los empleados		Anual	Varía según beneficios
España	Pago por desempeño individual o colectivo de la actividad	100-80% empleados según el tamaño del banco	Valoración individual y/o del equipo obtenida en el BSC. Consolidables y se absorben en el salario.	Incorporado en el salario mensual	0-20% de la cuenta salarial
	Bonus	Equipos comerciales o menos del 50% de los empleados, principalmente técnicos y staff	A discreción de la dirección, no son consolidables ni pensionables	Anual pero no regular	0-20% de la cuenta salarial
	Productividad o orientado a resultados	Todos si está fijado en convenio		Anual	Sin datos
Austria	Bonus	Entre el 70-80% de los empleados	Evaluación de competencias y BSC	Anual pero no regular	0-5 %
	Reparto de beneficios		Depende de los resultados de la compañía es discrecional	Anual	Sin datos
Noruega	Pago por desempeño individual o colectivo de la actividad	Todos los empleados	Evaluación de competencias y resultados en terminos de ventas se utiliza el BSC	Incorporado en el salario mensual	0-5%
	Bonus	Empleados equipos de trabajo	Consecución de un número de factores y consecución individual o en equipo, se utiliza el BSC para medirlo	Anual pero no regular	Variable
	Reparto de beneficios	Todos los empleados	Decisión del equipo directivo	A los 60 o jubilación o abandono de la compañía	Varía según resultados

han ido abandonado de forma paulatina y permanente los criterios retributivos basados en la antigüedad del empleado para desarrollar sistemas flexibles y variados. El bonus variable individual o colectivo es uno de los instrumentos que más está incrementando su presencia, sobre todo en el Reino Unido y en España, que son los países con más presión competitiva y presencia internacional. En general se ha observado que los SPV han permitido un control de los costes fijos directos, mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a las innovaciones del mercado de productos financieros y son valorados por la dirección de recursos humanos como un instrumento de motivación y reforzamiento de la gestión por competencias y descentralización de la gestión de recursos a nivel de oficina o proyecto.

En definitiva, hasta principios de 1980 la mayoría de los sistemas de pago variable estaban limitados a incentivar el staff ejecutivo, con el paso de los años, la presión competitiva y la búsqueda de mayor rendimiento se han ido aplicando a todo el personal. Esta nueva dimensión del SPV y su extensión al conjunto del personal ha permitido generalizar este comportamiento de mayor asunción de riesgo en las actividades financieras. De esta manera el incentivo a obtener más remuneración puede haber ocultado la calidad de los recursos obtenidos o colocados en el mercado por parte de los operadores financieros, ya que primaba ante todo cumplir los objetivos establecidos. Es necesario evaluar el impacto de estos incentivos y proponer los ajustes necesarios para mejorar el funcionamiento del sistema financiero en un futuro próximo. ■



FORO
Recursos
Humanos

El Foro Recursos Humanos de Foment del Treball es un punto de encuentro y de reflexión conjunta abierto a los profesionales de RRHH, que se reúnen periódicamente en un marco de cooperación en el que pueden compartir experiencias en torno a:

- Grupos de trabajo y análisis de la situación
- Contactos de empresas
- Conferencias -NewsLetters, publicaciones
- Sesiones con proveedores

Inscríbase y entre a formar parte de la plataforma de profesionales de RRHH de Cataluña
93.484.12.00 fororhh@foment.com



Javier Marzal
Fundador
www.PersonBuilding.com
The Talent Company

Los talentos múltiples en el nuevo *management*

En este siglo Drucker escribió: “La corporación tal cual la conocemos hoy, con sus 120 años de antigüedad, no parece probable que vaya a sobrevivir a los próximos 25 años. Legal y financieramente sí; pero no estructural y económicamente”. Esta sentencia perspicaz de Drucker que detectó los puntos rupturistas que se avecinaban, aunque desconocía las nuevas formas sustitutorias, toma sentido en el contexto de la Teoría de los Talentos Múltiples que distingue y clasifica las principales áreas de resultados organizacionales, por tanto los tipos de talento. Esta teoría elimina el mito que asocia el talento con los directivos, rompiendo las barreras del management tradicional y posibilitando un nuevo modelo empresarial de referencia que permite aprovechar/compensar a los empleados para aumentar la motivación, productividad y satisfacción nuevas posibilidades organizativas.

En 2008 publiqué “El libro del talento” con el primer paradigma completo sobre el talento: definición, características, tipos, construcción y aplicación. Al contrario que los paradigmas de las capacidades (inteligencia y competencias), que supuestamente posibilitan para ser más competentes, el talento sólo existe cuando se obtienen resultados extraordinarios, por lo tanto se basa en hechos y no en suposiciones. En este artículo voy a referirme sólo a los cuatro grupos de talento principales del entorno organizacional –con o sin ánimo de lucro–, estos son: conceptuales, emprendedores, organizativos y técnicos. No hay que confundir estos cuatro tipos de talento o cuatro áreas de resultados extraordinarios, con las capacidades relacionadas en las que una persona puede destacar. Que tenga estas capacidades no implica que por ello obtenga resultados.

Los talentos conceptuales proporcionan resultados extraordinarios en visión. Del

siglo 20 ha destacado Peter Drucker (intelectual o gurú empresarial) o aquellos que crearon los conceptos de: tarjeta de crédito o supermercado. Entre los talentos emprendedores han destacado los creadores de Google, cuyo éxito inicial estuvo más relacionado con el mercado y el negocio que con talentos conceptuales. Habitualmente, los talentos emprendedores surgen como resultado de la aplicación de conceptos empresariales o sociales de otras personas. No es frecuente tener ambos talentos, de hecho la mayoría de los emprendedores más conocidos son imitadores aunque creamos que utilizan conceptos propios.

Por otro lado, los talentos organizativos dirigen una organización creada por los anteriores, cuya principal misión consiste en mantener su posicionamiento y operación. Jack Welch, ex CEO de General Electric, fue nombrado el ejecutivo más importante del siglo 20, destacó por sus talentos organizativos. Las personas con talentos

técnicos suelen ser poco conocidas fuera de su entorno, sus resultados se refieren a las distintas funciones organizacionales como: finanzas, investigación, marketing, producción/operación, recursos humanos o sistemas de información. A su vez, estas áreas funcionales se dividen en diferentes especialidades que originan distintos talentos, lo mismo puede decirse de los otros tres grupos.

He separado en los dos párrafos anteriores, los talentos conceptuales y emprendedores que pueden considerarse exógenos respecto a una organización, de los talentos organizativos y técnicos. más relacionados con el interior de la misma, por tanto endógenos. Desde esta perspectiva, los talentos exógenos orientan a los beneficios y los endógenos a los costes. Las políticas de I+D+i no diferencian entre los talentos técnicos más relacionados con la Investigación, los talentos emprendedores con el Desarrollo y los talentos conceptuales y emprendedores con la innovación, por eso producen bajos resultados.

La tarea fundamental de una organización consolidada consiste en mantener su posicionamiento (negocio heredado), para dicha función la mentalidad burocrática/tecnocrática de los directivos y técnicos es apropiada. Pero la aceleración del ritmo de los cambios acorta los ciclos de vida de los supuestos (organizacionales, empresariales, sectoriales, económicos, culturales y sociales) y del producto (bienes y servicios), tal vez salvo algunas excepciones, obligando a realizar cambios. Un estudio de Fortune indica que más del 90% de las empresas que en 1950 figuraban en Fortune 500 (las 500 mayores compañías estadounidenses), ya no figuraban en la edición del año 2000. Cuando las personas con mentalidad burocrática/tecnocrática quieren realizar cambios es cuando cometen errores catastróficos.

Además de los directivos y los talentos endógenos circunscritos a los supuestos de

un sector y organización determinados, así como a la política (mediocridad) interna de las empresas, para este profundo cambio son necesarios los talentos exógenos que proporcionan una visión más amplia y objetiva. En este sentido los talentos exógenos actúan en los sectores y empresas como la economía de mercado, es decir, sin respetar privilegios e intereses creados. Los endógenos son principalmente reactivos y se centran en la inercia, las reglas, los recursos y la resolución de problemas, mientras los exógenos son proactivos y piensan en el cliente. Mi aportación al diferenciar, distinguir y clasificar los resultados con los talentos apropiados, hasta ahora inexistente, permite que ya se puedan organizar las empresas de una forma correcta aprovechando/compensando a los empleados para aumentar la motivación, productividad y satisfacción. Esta teoría de los talentos múltiples elimina el mito que asocia el talento con los directivos, rompiendo las barreras del management tradicional permitiendo nuevas posibilidades organizativas. Clarifiquemos estos aspectos.

El trabajo de los directivos es esencialmente rutinario para mantener el posicionamiento. Las mejoras suelen implicar saltar barreras departamentales y el politiquero de los directivos involucrados a menudo hacen fracasar las iniciativas; por el contrario, las personas con talento son los agentes del cambio, por eso es difícil, tal vez imposible, su convivencia o intercambio de funciones. Los directivos no suelen tener talento, por eso no quieren cambios, mientras el talento no soporta la rutina. Por eso propongo, como modelo de referencia, que cada organización se divida en tres: cúpula, negocio heredado y proyectos de cambio. Ésta última desestructurada y virtual porque sólo tendría equipos cuan-

Cuando las personas con mentalidad burocrática quieren realizar cambios es cuando cometen errores catastróficos

do hubiera proyectos. Las cúpulas deberían combinar los diferentes tipos de talento en un número variable dependiendo de la situación. Para las estructuras heredadas el management tradicional proporciona los métodos, siendo el paradigma de la autoridad -mando y control, así como los liderazgos institucional y manipulador- adecuado para dirigir tecnocracias.

Por el contrario, las personas con una mayor inquietud profesional y creatividad,

La implantación del nuevo modelo empresarial supone un aumento de la productividad y un ahorro de costes

prefieren realizar proyectos de cambio (incluso estratégicos), individualmente o en equipos de trabajo

de alto rendimiento autogestionados, donde compromiso, exigencia, dinamismo, responsabilidades, autoliderazgo, multiliderazgo emergente y resultados sean mayores. En este sentido, algunas grandes empresas están creando direcciones o vicepresidencias de innovación, de talento o de desarrollo de negocio. Las organizaciones tendrán que adaptar sus contabilidades de costes y sus sistemas retributivos a este nuevo escenario, en el que existirán personas con talento, sin cargos, pero con ingresos superiores a la mayoría de los mandos intermedios y a algunos directivos, debido a la retribución variable sobre los resultados de sus iniciativas. Probablemente algunos directivos y técnicos participen

en estos proyectos de cambio aunque sea a tiempo parcial.

Una de las principales características de las personas con talento consiste en que son expansivos, por ello suelen comenzar interesándose y destacando en aspectos técnicos, después en procesos internos corporativos, finalizando en el producto y el modelo de negocio. La organización propuesta permite que cada talento crezca a su ritmo y también un camino alternativo para llegar a la cúpula empresarial sin ser directivo.

Hace décadas creamos y seguimos fomentando una cultura de cambio, creatividad e innovación, ahora es necesario adecuar las estructuras y estilos organizativos, porque los existentes no permiten ese cambio. Las organizaciones tendrán que separar las actividades rutinarias de las clásicas estructuras jerarquizadas, tal vez en outsourcing completo, de los proyectos de cambio que se crearán, generalmente, por iniciativa de las personas con los diferentes tipos de talento, estructurándose de la forma más adecuada para cada fase de cada proyecto. La implantación de este nuevo modelo empresarial, incluso en PYMEs, supone un aumento de la productividad, ahorro de costes, disminución del absentismo laboral y del estrés. Como puede observarse en el gráfico, los Talentos Múltiples son una de las bases del nuevo management anunciado por los intelectuales empresariales. ■

Nuevo Management (Systemic Management)	
Intelectuales sistémicos y científicos teóricos innovadores (Talentos Conceptuales)	
Cúpula empresarial (Mezcla de Talentos según circunstancia sectorial y organizacional)	
Negocio heredado Management, reglas e inercia, outsourcing Jerarquía burocrática Directivos (con y sin talentos organizativos) Científicos y técnicos	Proyectos de cambio (transformación/innovación) Creatividad y emprendeduría Individualismo y equipos de trabajo Talentos conceptuales y emprendedores Científicos y técnicos. A veces también directivos
© 2009 Javier Marzal	

La globalización: hacia un nuevo equilibrio global

Recientes estudios históricos parecen confirmar que probablemente D. Cristóbal Colón, el descubridor de América, fue de origen catalán: Critòfol Colom, el hecho que se le tenga como italiano no contradice esta tesis, pues en aquellos tiempos el imperio catalán, y por ende el de la Corona de Aragón, se extendía por una buena parte de Italia.

Si empezamos trayendo a colación algo que puede parecer anecdótico, es porque a nuestro entender, este proceso que hoy denominamos Globalización, empezó el 12 de Octubre de 1492, precisamente con el descubrimiento de las Indias Occidentales: con el descubrimiento de América.

Efectivamente es precisamente el hecho de que la Tierra sea redonda y finita lo que determina y posibilita esta realidad que a día de hoy llamamos “Globalización”. Pues bien, a nuestro entender este proceso, ha tenido un recorrido de génesis y desarrollo, para redondear, de 500 años, y para referenciar en el tiempo: desde el descubrimiento de América, hasta la caída de las torres gemelas en Wall Street.

Pero... ¿qué ha pasado en estos quinientos años? Pues simplemente un proceso de conquista, colonización, independencia, explotación y administración de todos los territorios descubiertos, incluyendo además del territorio a las personas y los recursos naturales, con todo lo que ello conlleva. Desgraciadamente, la historia de la humanidad, es la historia de sus guerras, que ahora, no es el momento de explicar, pero que haciendo abstracción, tenemos que instalar en nuestros razonamientos para que las conclusiones a las que lleguemos sean metodológicamente correctas

Hoy hablamos de calentamiento global y de crisis global. Éste es un adjetivo que

se ha incorporado en nuestro lenguaje cotidiano cuando hablamos de la realidad física de este esférico planeta llamado Tierra y cuando nos referimos a los procedimientos económicos, sociales y espirituales que se han venido utilizando y se utilizan para gestionarlo.

Además del principio 1492 y del final 2001 del proceso, hay fenómenos referentes que han sido determinantes en la configuración de la Globalización: la Revolución Francesa, la Revolución Bolchevique, la caída del Muro de Berlín, la aparición de Internet y las nuevas tecnologías de la información. Desarrollar cada uno de estos temas para explicar en qué grado y en qué medida han participado en el proceso, sería motivo para escribir un libro, pero a los efectos que ahora interesan, al igual que antes, solo tengámoslos en cuenta para que las conclusiones a las que lleguemos sean axiomáticamente correctas.

Algo hemos hecho mal en todo el desarrollo y en la consolidación de la Globalización para que el resultado a día de hoy, todos estemos de acuerdo en calificarlo de



Javier Biosca
Economista

crisis global. La máxima de Shakespeare de que “Bien está lo que bien termina” hoy por hoy no es aplicable y la Humanidad se ha de plantear seriamente como corregir el rumbo, para llevar la nave de la Globalización a puerto seguro. Si los vaticinios de Karl Marx -por otra parte absolutamente ciertos- del derrumbe del Capitalismo no se han cumplido es porque, como muy bien nos explicó J.A. Schumpeter, el capitalismo constantemente está innovando, y de esta manera va creando automáticamente su propia regeneración.

Enfocando así el problema, las crisis no son nada más que procesos de destrucción creadora y para entender cómo las crisis se han ido modulando en el espacio y en el tiempo, la luz nos la da J.M.Keynes, cuando en 1936, precisamente después de la Gran Crisis 1929 y justamente en medio de las dos Grandes Guerras Mundiales, nos demuestra que las crisis son compatibles con el equilibrio económico: “Lo grave no es estar en crisis, lo realmente grave es no estar en equilibrio.” Sin saberlo, el mundo hasta el día de hoy ha sido y es Keynesiano

Pero lo que en otro tiempo fue la Gran Crisis hoy ya no la llamamos así, sino que la denominamos Crisis Global. Obviamente las recetas -veladas o no- de Keynes ya no son eficaces y esto es notorio y ostensible, cuando en los últimos meses hemos obser-

vado atónitos, cómo las medidas de todos los gobiernos de nada han servido y hoy por hoy no se vislumbra como dentro de la “crisis global” podemos encontrar ese anhelado equilibrio keynesiano, sin el cual es imposible la supervivencia del capitalismo.

El capitalismo se basa en la expansión y conquista de los mercados; si estos mercados ya no pueden crecer porque hoy son globales, o encontramos otro Cristóbal Colón que descubra un nuevo planeta, habitable y colonizable y que -a la vez- nos proponga un método técnicamente viable para hacerlo, o estamos abocados a encontrar un nuevo modelo para gestionar la Globalización, de tal suerte que cambiemos la expresión de “crisis global” por la de “equilibrio global”. Este es nuestro reto actual. Si somos capaces de encontrar ese nuevo concepto, que de momento hemos denominado “equilibrio global”, de manera racional, dialogada, razonable, razonada, científica, solidaria, integradora... haremos un salto de gigante y alcanzaremos ese “cambio global”. Si no lo conseguimos, ya sabemos como históricamente se han resuelto esos problemas: con las guerras. Pero ojo al dato, la guerra hoy sería global y de consecuencias desconocidas e imprevisibles.

¿Qué camino queremos coger? La decisión es o debería ser nuestra. ■

FOMENT DEL TREBALL ENTREGA LOS PREMIOS CARLES FERRER SALAT Y LAS MEDALLAS DE HONOR DE LA ENTIDAD – EDICIÓN 2009

La patronal ha celebrado la tercera edición de los Premios Carles Ferrer Salat y las Medallas de Honor de Foment del Treball, en el marco de acto del sector económico y empresarial de Cataluña, con la participación destacada del presidente de CEOE, Gerardo Díaz-Ferrán, así como la presencia del presidente de la Confederación de Empresarios de Andalucía (CEA), Santiago Herrero, del Presidente de la Cámara de Comercio de Barcelona, Miquel Valls; o el Secretario General de Comisiones Obreras de Cataluña, Joan Carles Gallego, entre otras personalidades.

Foment del Treball otorga estos premios anualmente, con el objetivo de ser un reconocimiento del conjunto del tejido empresarial catalán hacia la labor realizada por alguno de sus miembros durante 2008. En su tercera edición, los **Premios Carles Ferrer Salat** han querido destacar el trabajo desarrollado por las siguientes empresas, entidades y personas en los diferentes ámbitos de la economía que se detallan a continuación:

- **Empresario del Futuro:**
Guillem Bosch Gomà (Vista Óptica)
- **Formación:**
ESADE
- **Internacionalización:**
Grup Vichy Catalán
- **Satisfacción del Cliente:**
Grup Alimentari Guissona
- **Trayectoria Empresarial:**
BASI, S.A

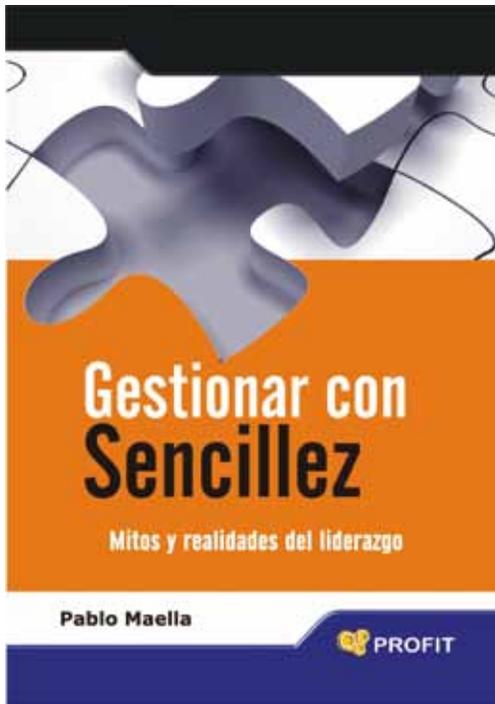
La patronal también ha entregado las **Medallas de Honor de Foment del Treball 2009**. Los galardonados con esta distinción son el **Gremi de Fabricants de Sabadell**, la **Cámara de Comercio e Industria Francesa en Barcelona** y el **diputado por CiU Josep Sánchez-Llibre**, como ejemplos empresariales y/o profesionales que han estimulado la concepción de nuevos proyectos de mejora y eficiencia, colaborando en el impulso de la competitividad del tejido empresarial de Cataluña.



Ganadores de los Premios Carles Ferrer Salat 2009



Galardonados con las Medallas de Honor 2009, acompañados por los presidentes de CEOE, Foment del Treball y Càmera de Comercio de Barcelona



**“GESTIONAR CON SENCILLEZ.
Mitos y realidades del liderazgo”.**

PABLO MAELLA

Ed. Profit Barcelona 2008

A lo largo de las dos últimas décadas la literatura sobre el liderazgo ha agotado casi todos los adjetivos del diccionario al usarlos para calificar el liderazgo. En escuelas de negocios y en la formación interna es uno de los cursos más populares. Y por buenas razones, ya que ofrece mucho y enseña bastante. Sin embargo la aplicación de la doctrina es complicada y lo que funciona en un contexto falla en otros. Pablo Maella se propuso desmitificar el liderazgo tal como se concibe en la versión “canónica” y para ello recorre y desmonta uno a uno los mitos

constitutivos de la doctrina: La motivación, la satisfacción, el compromiso, la persuasión, el desarrollo de las personas y el buen feeling. Dedicar un capítulo a cada uno para mostrar que se basan en sentido común con débil contraste empírico, de modo que la aceptación a priori y la actuación para conseguirlos, por más que parezca lógica, no guarda relación con los resultados que se obtienen. Por el contrario, en algunos casos debilitan el desempeño y, en muchas ocasiones hacen que cualquier alteración tenga un efecto perjudicial.

El libro se configura como una serie de tesis y proposiciones que se van explicando e ilustrando con ejemplos precisos y pertinentes para permitir acotar cada tema y dar pie a un nuevo enunciado. Las personas con experiencia empresarial serán capaces de usar lo que leen para comprender mejor su práctica cotidiana, a la que, a su vez, verán reflejada en las situaciones que sirven de apoyo al texto. El trabajo de desmitificación concluye con una exhortación –convinciente– a la gestión sencilla que trata a los colaboradores como adultos, intervenir lo menos posible y sólo en lo relevante, centrarse en la gestión del negocio y las variables del rendimiento de las personas, exigir, hablar claro, clarificar expectativas, dialogar, respetar a las personas como son, dar ejemplo y seleccionar y despedir adecuadamente.

El libro se ha escrito para que se lea agrado: las referencias son las precisas y se llevan al final, los ejemplos son cercanos, la redacción es concisa y el lector no precisa de introducciones ni segundas partes para comprender y asimilar lo enuncia y explica. ■

Joaquín Trigo Portela

Les incendiaires: les banques centrales dépassées par la globalisation

Patrick Artus

Ed. Perrin, Francia, 2007

Para poder enjuiciar esta contribución de Patrick Artus al debate sobre el papel que tienen y han de tener en el futuro inmediato los bancos centrales (digamos, de pasada, que él lo está creando con este libro, con pretensión invitarse a la mesa de estos, que probablemente prefieran hacer oídos sordos), es conveniente indicar el relieve profesional y académico del autor: profesor en la Sorbona y en el Politécnico, miembro del Círculo de los economistas y del Consejo de análisis económico del Gobierno de Francia, así como director de estudios económicos del banco Natixis. Perfil completo, académico y profesional, al que cabe añadir su faceta periodística a través del mensual de economía *Enjeux-Les Echos*, que contribuye a que sea uno de los expertos en coyuntura más leídos en Francia.

La tesis central de Patrick Artus en este libro es que la independencia del Banco Central Europeo es inadecuada a las necesidades actuales de la política económica. Más concretamente, la independencia absoluta que tiene el Banco en la fijación de su objetivo sobre la inflación, que se concreta en la fijación de un límite del crecimiento de los precios como objetivo único a perseguir, tiene consecuencias muy negativas sobre el crecimiento económico en la Zona euro. No se limita sólo a un ejercicio crítico de las funciones de los bancos centrales en el pasado inmediato (si bien el análisis y ejemplos se centran en el Banco Central Europeo y en la Reserva Federal de los Estados Unidos, los considera extensibles a la mayor parte de países), sino que presenta también las propuestas del autor en el actual contexto de globalización, en

el que, según nos mostrará él, han cambiado las condiciones en que opera la política monetaria, y ello exige, como ya nos indica en su prólogo, el retorno a lo que considera las funciones tradicionales de los bancos centrales: velar por que circule la cantidad de moneda necesaria, evitar las crisis y supervisar el sistema bancario, resaltando además la necesaria coordinación internacional de las políticas monetarias. Quedan los matices, alguno no trivial, que aparecerán a lo largo del libro.

Estamos frente a un ensayo de autor que promueve la polémica, y tal vez por ello o por intereses meramente editoriales, la parte principal del título es exagerado, si bien, el subtítulo nos anuncia mejor el contenido. El libro está documentado en cuanto a la realidad económica, apoyándose en abundantes gráficos, lo cual restringe el efecto de la prueba demostrativa, como sucede en algún caso, en que la posible distorsión respecto del argumento esgrimido obliga al lector exigente a la búsqueda de datos numéricos para contrastar e incluso oponerse a las opiniones del autor (así, por ejemplo, los cuadros 4 y 5 del capítulo 4 contienen gráficos que se prestan a la discrepancia respecto de las deducciones que se establecen). El libro tiene la ventaja e inconveniente de no contener una discusión doctrinal apoyada en bibliografía, por lo que no la incluye el autor; en cambio, sí que incorpora, al final, un glosario de términos por capítulos, muy conveniente para el lector no economista.

Es relevante señalar que lo expuesto en el libro alcanza hasta el verano de 2007, por lo que la crisis hipotecaria y crediticia de las subprimes y de la titulización, no se había manifestado con la gravedad de meses posteriores (el depósito legal del libro está fechado en agosto de 2007, y es precisamente en ese mes cuando se produce un cambio muy importante en la liquidez mundial, obligando a la Reserva federal de los USA y al Banco

central europeo a inyectar importantes volúmenes de liquidez). Precisamente, al referirse a los precios de los activos, nos señalará el riesgo genérico de dejar que aumenten excesivamente con tasas de endeudamiento también elevadas y sin que los bancos centrales eleven el tipo de interés, pudiendo dar lugar a desastres económicos como los de Japón en los inicios de los años noventa; sin embargo, reconoce que el aumento de esos precios favorece el crecimiento. Tomando por caso la situación en Estados Unidos, e incluyendo los datos relativos a las subprimes, no indica un riesgo de crisis inminente y se atiene a un planteamiento general (p. 89).

Aunque el autor no lo explicita, la independencia de los bancos centrales es instrumental con respecto a las funciones que se persigan y se deben analizar previamente éstas, viendo luego el tipo de encomienda institucional que más convenga a su realización. De la lucha contra la inflación futura (entre otros objetivos de la política económica) hasta la *inflation targeting* de un banco central hay no pocas cuestiones a discutir, y son las principales: a) la importancia del objetivo en sí y en relación con el resto de objetivos de la política económica (los *trade off* entre objetivos); b) los instrumentos para alcanzarla, y particularmente los alternativos de la política monetaria; y c) desde qué instancia política e institucional debe ejercitarse en diferentes períodos históricos, dada la configuración de la economía en su conjunto y el grado de democracia política alcanzado en una sociedad.

Patrick Artus no trata la primera cuestión en su amplitud, circunscribiendo su análisis a la mera contraposición con el objetivo de crecimiento económico de manera superficial —no creo que lo considere objeto de polémica, dando por generalmente aceptado que el crecimiento es el objetivo de síntesis o al menos muy principal y que no caben muchas contemplaciones con la inflación

como «lubricante social» en la disputa entre grupos sociales afectos de ilusión monetaria, ni como causante automática de ingresos fiscales; caso aparte es el estímulo a la inversión que se considera que una moderada inflación induce—; para él la cuestión se concreta en: ¿acaso no merece la pena un poco de holgura inflacionaria frente a un estrangulamiento del crecimiento?, sobre todo caracterizando el período reciente como de ausencia de inflación (en el sentido habitual de precios al consumo y reduciendo el indicador a la inflación subyacente, dejando aparte los combustibles y los alimentos. Otra cosa son los aumentos de precios de los activos, a los que atribuye gran importancia, como veremos).

La segunda cuestión tiene en el autor un planteamiento que deriva de la caracterización del comportamiento de la economía en el contexto actual de globalización: “débil crecimiento (en la zona euro), heterogeneidad, riesgo de deflación, inflación de los precios de los activos, rol central del crédito para explicar el crecimiento, mundialización monetaria y financiera.” (Pág. 64) Su diagnóstico requiere unos objetivos e instrumentos en la política económica distintos de los actuales o al menos un uso diferente; así, no considera adecuado el reparto de tareas según el cual los gobiernos se han de ocupar del crecimiento y del empleo, mientras los bancos centrales se ocupan de la estabilidad de precios y argumenta el por qué: hacen falta políticas estructurales y se requiere de una expansión monetaria para sostenerlas. Por otra parte, la zona euro presenta heterogeneidad según los países en cuanto a los créditos bancarios en plazos y tipos de interés (con predominio de fijos en Alemania, Holanda y Austria, y de variables en España, Italia, Portugal, Finlandia e Irlanda). Dos elementos hacen temer una posible deflación: los bajos costes de países emergentes y las acciones reiteradas de política monetaria contra la inflación. Respecto

de los precios de los activos, nos señala que la mayor parte de bancos centrales consideran que las acciones para contener los precios de los bienes y servicios valen para los precios de los activos, y, en su caso, no son más competentes que el mercado para determinar sus precios; sin embargo, él sostiene la independencia completa entre los precios de unos y otros, y que los de los activos dependen directamente del crédito a las familias que un banco central puede fácilmente controlar. Sin llegar a contradecir estos argumentos, resulta polémico que resalte la extrema limitación (evaluada en un 10%) que tienen los bancos centrales para influir en la política monetaria como consecuencia de que es la acumulación de reservas de cambio en algunos países, particularmente por China, que vendría a explicar hasta el 90% del incremento de la liquidez mundial.

Si el margen de influencia de las políticas monetarias de los bancos centrales es tan limitado como se indica, preciso será ver cómo pueden contribuir éstos a los objetivos económicos de los gobiernos, salvo que demos paso a una propuesta radicalmente distinta y consideremos que la política monetaria ha de gestionarse por medio de un organismo mundial, con un nuevo patrón monetario tal vez. La propuesta de Patrick Artus va por la senda primera y así, en el capítulo 5 plantea tres cuestiones, con cuyas respuestas se configuraría lo que debiera ser un banco central hoy en día. En la primera, se pregunta si está justificada la independencia de los bancos centrales y que no se ocupen más que de la estabilidad de precios. En la segunda, cuestiona los objetivos de la política monetaria cuando la inflación prácticamente ha desaparecido durablemente como consecuencia de la mundialización. Finalmente, la tercera cuestión trata acerca de la responsabilidad de los bancos centrales y cómo deben rendir cuentas.

Si damos en que la independencia de los bancos centrales no es adecuada por razones democráticas, como señala él, habremos de reconocer que llevamos unos años de práctica no democrática sancionada a bombo y platillo, pero ha sido así: una institución con poder nada menospreciable ha campado por sus respetos en un ámbito muy concreto, el monetario; otra cosa es que se pensara que así se lograba un objetivo deseable. Su sometimiento al poder político es procedente, tanto políticamente como desde el punto de vista de la coordinación de las diversas políticas económicas y más aún desde la perspectiva de la elección social de objetivos, que el autor subraya, aunque conlleva el riesgo de que los gobiernos le impongan otras prácticas nocivas como las que se supone que se querían evitar.

Que los objetivos de la política monetaria deban reducirse a evitar la inflación presente y las expectativas de ésta que la retroalimentan perniciosamente, es asunto sobre el que el autor vuelca argumentos de diverso calado; así, el de la baja inflación, que persistirá, según él, por efecto de los bajos costes que induce la mundialización (considera que el proceso de convergencia de costes de producción entre países emergentes y países avanzados está en sus inicios. V. p. 79), es intuitivamente fácil y aceptable en el corto plazo, pero inquieta en el medio plazo, dada la escasez de variables manejadas. Su propuesta de asignar un objetivo mixto, referido a la inflación y al crédito (que influye a su vez en el precio de los activos), es elegido por descarte frente a los inconvenientes que conlleva el control del tipo de cambio (y apoyándose en el razonamiento que ha desarrollado en diversos capítulos del libro).

Por lo que respecta a la rendición de cuentas (accountability) exigible a un banco central, destaca lo absurdo que resulta que éste tenga que justificar el cumplimiento o no de un objetivo que se ha fijado él mismo, debien-

do aceptarse, por deseable, que el objetivo se fije de acuerdo con el gobierno o el Parlamento, dejándole las manos libres en cuanto a los instrumentos; sin embargo, no queda claro si este proceder entra en conflicto con la utilización del control del crédito para influir sobre los precios de los activos, pudiendo ser objetivo (a fijar de común acuerdo) o instrumento (que sería de uso discrecional por el banco central).

Finalmente, en las conclusiones, el autor señala algunos riesgos: en primer lugar, preguntándose por el futuro del euro, aprovecha

para delimitar los problemas económicos de la zona euro; luego inquiere sobre el riesgo de que se produzcan crisis «a la japonesa»; a continuación, apunta la posible explosión del sistema bancario español; subrayando después el riesgo de crisis bursátiles en los países emergentes, calificando de pura burbuja la de la bolsa en China. Y cierra las conclusiones manifestándose, no a favor de que los bancos centrales desaparezcan, pero sí a favor de que vuelvan a sus orígenes. ■

Dr. Fernando G. Jaén Coll

Profesor titular de la Universidad de Vic



medallas de honor
**FOMENT
DEL TREBALL**

Gracias por vuestro compromiso



“Nosotros es más inteligente que yo. Desate el poder de sus colaboradores”

BARRY LIBERT Y JON SPECTOR

Ed. Gestión 2000, Barcelona 2008. 172 páginas

El libro trata de las posibilidades de colaboración de la empresa con personas ajenas a ella. Los autores son consultores y profesionales de las redes empresariales y de comunicación así como expertos en estrategia empresarial. El propósito de la obra es mostrar casos reales de empresas que se relacionan estrechamente con clientes y usuarios de sus productos, proveedores y empresas complementarias en algunos aspectos. Los ocho capítulos muestran la viabilidad de estas relaciones, las formas en que se articula, la aportación que realizan y sus costes, lo que sirve de incentivo a generar iniciativas del mismo tipo. Afortunadamente también señalan algunos errores y mencionan las cautelas, las actividades de prevención adecuadas y otras pautas útiles para minimizar la actividad de oportunistas que puedan integrarse en las comunidades que se mueven en torno a la empresa, o que pueden estar semiintegradas en ella.

El prólogo, escrito por Don Tapscott, que junto con A. D. Williams escribió Wikinomics, califica el nuevo mundo de colaboración que trata el libro como unión de iguales para crear valor, con frecuencia fuera de las compañías tradicionales. Un caso destacado

es la crowdsourcing, que es un componente esencial en la estrategia de Amazon. Tapscott considera que a esta obra la seguirán otras. En realidad puede considerarse que el libro se integra en una cadena en la que hubo una primera llamada de atención de H. Rheingold que trató de las multitudes inteligentes y la próxima revolución social. Un paso adicional, que ya entra en la colaboración fue el de J. Surowiecki con su Cien mejor que uno y la sabiduría de la multitud o Por qué la mayoría siempre es más inteligente que la minoría. La aportación de Tapscott y Williams entra en la dimensión empresarial y la de Libert y Spector añade conclusiones de las experiencias acumuladas, informaciones prácticas y consejos que provienen del conocimiento del Management, pero, especialmente, de la realidad de quienes se han abierto a las aportaciones externas con un grado desigual de apertura.

La mayor parte de los casos mencionados en detalle se refiere a empresas pequeñas, identificadas con precisión, pero también hay referencias a las de mayor dimensión, lo que lo hace apropiado para empresas que estén en un proceso de innovación rápido, o en un entorno muy dinámico en el que la aportación de los clientes, la de suministradores y la del propio personal de la empresa, a menudo carente de estímulos apropiados, es un factor de avance y diferenciación crucial en un entorno de competencia creciente. ■

Joaquín Trigo Portela

Inventemos el futuro



¿RECUERDA CUANDO NADA LE PREOCUPABA?

Por ser asociado de **FOMENT DEL TREBALL** y tener la tarjeta **SOLRED** podrá disfrutar de ventajas exclusivas al repostar en las estaciones de servicio de Repsol, Campsa y Petronor, que le facilitarán la gestión de su negocio. Tendrá a su disposición la mayor cobertura gracias a la amplia red de estaciones de servicio, con más de 3.800 puntos de venta en España y Portugal. Una factura mensual con IVA desglosado, el pago automático en todas las autopistas españolas y portuguesas y el servicio on-line Solred Directo para gestionar todos los movimientos de sus tarjetas desde cualquier lugar.

Acuerdo FOMENT DEL TREBALL - SOLRED

Utilice su tarjeta SOLRED en estaciones de servicio Repsol, Campsa y Petronor y disfrute de condiciones exclusivas*

*Consulte condiciones en www.foment.com



Factoring *Internacional*



Una alternativa simple y segura para el cobro de sus exportaciones

Tanto si su empresa realiza ventas a crédito a clientes extranjeros como si busca nuevos mercados exteriores, ahora tiene la posibilidad de eliminar incertidumbres y agilizar el cobro de estas ventas mediante el **Factoring Internacional**.

Un servicio que, además de efectuar la gestión del cobro de las facturas cedidas a "la Caixa", le ofrece las siguientes ventajas:

- **Anticipo de las ventas** sin disminuir su capacidad crediticia.
- **Cobertura del riesgo de impago** por el importe total de las facturas cedidas.
- **Disponibilidad en los principales países importadores** de las empresas españolas. Porque en los negocios, siempre estamos a su lado.

¿Hablamos?