

Cupón válido hasta el 21/10/2009



TODAS LAS CLAVES PARA LA GESTIÓN EMPRESARIAL

14ª ENTREGA
por sólo **1,95€**



© Unidad Editorial, Información Económica SLU, Madrid 2009. Todos los derechos reservados. Esta publicación no puede ser -ni en todo ni en parte- reproducida, distribuida, comunicada públicamente ni utilizada o registrada a través de ningún tipo de soporte o mecanismo, ni modificada o almacenada sin la previa autorización escrita de la sociedad editora. Conforme a lo dispuesto en el artículo 32 de la Ley de Propiedad Intelectual, "queda expresamente prohibida la reproducción de los contenidos de esta publicación con fines comerciales a través de recopilaciones de artículos periodísticos"



Eduardo Martínez Abascal

Lecciones de la crisis financiera

Rátigo inadecuado. Los bancos afirmaban que sus CDO eran seguros porque tenían un rating triple A. Algunas (¿muchas?) de las empresas con problemas, como AIG o Lehman Brothers, tenían buenos rating en el momento de su crisis. Es evidente que los rating eran inadecuados y que las agencias de rating no cumplieron su función. Moraleja: publicar la metodología de calificación para que sea transparente y replicable por terceros (sin sorpresas). Y, sobre todo, eliminar el conflicto de interés: la empresa calificada no debería ser la que pague a la agencia de calificación.

La bonanza no dura siempre. Moraleja: en los tiempos de vacas gordas hay que hacer provisiones para la crisis que vendrá. La provisión para un producto determinado debe ser mayor cuando su rentabilidad, y por consiguiente su riesgo, también lo sean, aunque no lo percibamos así en el momento de la venta.

Incentivos erróneos. El sistema actual de bonus alienta el beneficio a corto plazo y, por tanto, la venta de productos muy rentables, pero también de alto riesgo. Moraleja: vincular el bonus a los beneficios a largo plazo. Y también, asignar provisiones en función del margen del producto para reducir así el beneficio a corto (y por ende el bonus).

Financiación inadecuada. La mayor parte de los problemas de liquidez de muchas instituciones se debió a su fuerte dependencia del mercado de capitales y del interbancario. Moraleja: seguir el ejemplo de los bancos españoles, cuyos depósitos cubren el 50% de sus activos, mientras que en otros, como Citi, apenas cubrían 10%.

Capital insuficiente. Lehman Brothers tenía un capital del 3% de los activos totales. Eso significaba que una caída del 3% del valor de los activos, algo que podía ocurrir fácilmente, le dejaría sin capital. La moraleja salta a la vista. El capital debe ser equivalente a la caída prevista de los activos en años malos.

Esclavos del precio de la acción. Maximizar el precio de la acción en el corto plazo no debería ser el principal objetivo de ninguna empresa, bancos incluidos. Sé que muchos consideran esto una auténtica herejía. Moraleja: la psicología del mercado cambia con frecuencia y de forma abrupta, por lo que 'el mercado' no es buen consejero. Los directivos deberían centrarse en los resultados a largo plazo de la empresa y esperar que el mercado termine por reconocerlos.

Estas lecciones no son difíciles de aplicar. El resultado será un sistema financiero más seguro... pero ciertamente menos rentable. Recuerde, riesgo y rentabilidad siempre van de la mano.

Profesor del IESE

MAÑANA SE HARÁ OFICIAL EL FICHAJE DEL PILOTO ASTURIANO POR PARTE DE LA 'SCUDERIA', MIENTRAS ING DIRECT EXPLOTA LOS ÚLTIMOS MESES DE PATROCINIO DEL ESPAÑOL, AL QUE SANTANDER ESPERA CON ANHELO.

Fernando Alonso se sube a Ferrari y cambia de banco

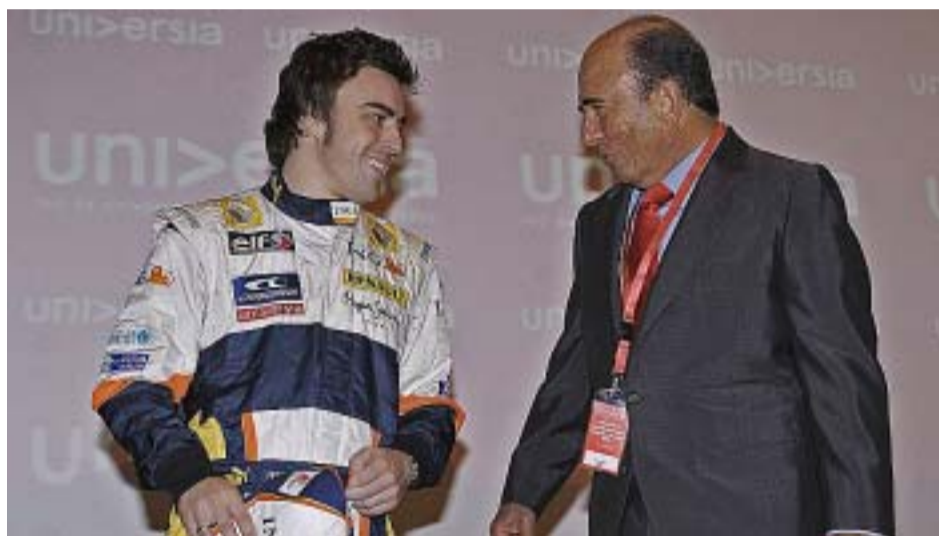
L. Junco. Madrid

Una nómina de más de 20 millones de euros bien merece un último esfuerzo por parte de las grandes entidades financieras de la Fórmula 1. Mañana, Ferrari hará oficial el fichaje de Fernando Alonso, que compartirá boxes con el brasileño Felipe Massa a partir de 2010, coincidiendo con la llegada de Santander como uno de los principales patrocinadores del equipo italiano.

El acuerdo del banco que preside Emilio Botín con la Scuderia, anunciado el pasado 10 de septiembre, asciende a alrededor de 40 millones de euros por temporada durante los próximos cinco años, el tiempo que previsiblemente permanecerá Alonso a bordo del *cavalino rampante*. A partir de 2013, el contrato será prorrogable por otros dos años, a razón de más de 20 millones de euros anuales (según *Marca*), menos de lo que ganaba Kimi Raikkonen, que podría regresar a McLaren.

Un piloto, dos entidades

Pero, por ahora, Alonso tiene su *nomina domiciliada*, por lo menos en España, en ING Direct, que se mantiene como patrocinador personal del asturiano hasta el 31 de diciembre. De hecho, a pesar del abandono de ING de la com-



La entidad que preside Emilio Botín es, a través de Universia, patrocinador personal de Alonso. / Elena Ramón

La cuenta

- Santander desembolsa 40 millones de euros anuales para lucir su imagen en Ferrari por cinco años.
- ING, que abandonó Renault el pasado jueves, invertirá 60 millones en la escudería.
- Alonso contará con un sueldo que podría superar los 25 millones de euros.

petición el pasado jueves, la división española acaba de lanzar una nueva campaña de marketing para promocionar la apertura de sus oficinas con Alonso como gancho. La entidad holandesa anunció su definitiva y anticipada salida del equipo Renault, al igual que Mutua Madrileña, en el Gran Premio de Singapur, lo que obligaba a la escudería a quitar los logos de los coches, boxes y pilotos. Pero no les dio tiempo a descoser la enseña de la entidad de los monos de mecánicos e ingenieros en el que supuso el primer podio de la temporada para Renault. Además, ING mantiene la publicidad de vallas contratadas

en 14 de los 18 grandes premios, entre los que se encuentra la próxima prueba de Japón.

En el acuerdo entre el grupo holandés y Renault se estipuló que ninguna otra entidad financiera podía aparecer ligada al equipo galo. Sin embargo, queda por saber si, tras la ruptura del contrato, esta cláusula será aplicable también para el patrocinio personal de Alonso o Santander podrá comenzar a explotar la imagen del asturiano en Ferrari a partir de noviembre. El banco, que aún permanece en McLaren, ya ha lanzado una campaña publicitaria como banco oficial de Ferrari.

CONTAINERCLICK

Venta y reservas para el transporte de contenedores en sólo tres pasos

www.renfe.com/mercancias

renfe

Mercancias

EL TIEMPO

MÁXIMA	MÍNIMA
28	11
Tenerife	Valladolid

ESPAÑA

Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones
A Coruña	23	16	Nuboso
Barcelona	24	19	Lluvioso
Bilbao	25	14	Nuboso
Madrid	21	15	Lluvioso
Málaga	27	18	Lluvioso
Mallorca	22	17	Lluvioso

EUROPA

Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones
Sevilla	27	17	Lluvioso
Tenerife	28	21	Nuboso
Toledo	22	14	Lluvioso
Valencia	24	19	Lluvioso
Valladolid	25	11	Nuboso
Zaragoza	26	14	Lluvioso

MUNDO

Ciudad	Máx.	Mín.	Condiciones
Ámsterdam	18	12	Lluvioso
Berlín	16	7	Nuboso
Bruselas	18	12	Nuboso
Estocolmo	11	2	Despejado
Ginebra	24	11	Nuboso
Lisboa	26	20	Nuboso
Londres	20	12	Nuboso
Moscú	9	4	Lluvioso
Praga	16	11	Nuboso
Roma	27	17	Nuboso
Viena	18	15	Lluvioso
Zurich	20	9	Nuboso
Buenos Aires	16	6	Nuboso
México	26	14	Lluvioso
Miami	32	24	Nuboso
Nueva York	17	11	Nuboso
Rabat	24	12	Lluvioso
Tokio	21	15	Lluvioso

Carlos Cuesta Alonso Alba Puigmal Morello Francisco García López Diego Arteta Loredo Antonio Jesus Moreno Hernando Pablo Masaguer Torres Ricardo Rodriguez Miguel Ramis Llabres Monica Montalar Yago Francisco Javier Morondo Mencia Jose Alfredo Munoz Martinez Raul Gamez Alvare Francisco Javier Diez Conde Francisco Diez Conde Cayetano Pardo Garcia Rafael Ballester Mengual Esther Yuste Pérezfontan Carlos Royo Gimenez Cristobal Martin Lorenzo Pablo Gómez Pérez Amparo S Caballero Alejandro Lujan Caballero Francisco Miguel López Gómez Oscar Lorient Lardies Alberto Casahorran Castillo Jose Fernando Gayol Mendez Maria Del Carr Lozano Alba Lorient Lujan Guillermo Martínez Ochoa Susana Portillo Martínez Rosa Lardies Berdum Alberto Martínez De Pablos Vicente Lujan Sancho Antonio Mora Ana Ruiz Sanchez Juan Antonio Avila Morales Octavio Grido Diaz Jose Maria Garcia López Fernando Jose Riesco Pozo Luis Aguilar Pérez Juan Costa Domenech Juan De Los Rios Vicinay Roman Garcia Serrano Sanchez Luis Martin Martin Fernando Rafael Melendez Ortiz Marta Viana Colino Maria Victoria Viana Colino Josep Manzan Gloria Mates López María Dolores Hernández Martínez María Pilar Oloron Moratinos Anabel Arlezu Navarro Idoia Sola Arlezu Cristina Ansorena González Mari Carme Onate Francisco Javier Delgado Pérez Juan Carlos Gil Moreno Gregorio Alarcon Davila Jose Mari Barcelo Meseguer Ruben Sanchez Escriba David Macias González Carlos Bema Ana Maria Jimenez Silvente Missoum Habarek No Tiene Luis Sanchez Garcia Bruno Olles Puyol Miguel Angel Chiclana Solera Angel Jose Valganon Ant Isabel Rada Hernández Javier Espier Pérez Faustino Gozalo Camara Sergio Riveiro Garcia Cristina Calderan Orteili David Liem Cendrero Jose Manuel Torre Suarez G

Todos ellos se unieron al pacto en Expansion.com y muchos ganaron fantásticos premios.

PERO AÚN FALTAS TU

Promoción válida para mayores de 18 años desde el 10 de agosto al 2 de noviembre de 2009. Disfruta de un consumo responsable. 40°. Es una iniciativa de: JOHNIE WALKER. UNETE AL PACTO. RECONSTRUYENDO SIN ALCOHOL.

Únete y busca tu nombre mañana en **Expansion**