

LA SEMANA

Qué es ... Human Capital en una 'due diligence'

El riesgo profesional

M. PILAR NIETO

Una *due diligence* es un proceso para evaluar a una empresa y conocer su potencial financiero, su grado de cumplimiento de la legislación, determinar los riesgos contingentes del negocio, si hay pasivos ocultos, reales o potenciales, e identificar sus activos intangibles.

Como resultado tradicional a la realización del trabajo, se obtiene un informe con observaciones y recomendaciones que servirá, sobre todo al comprador, como base para negociar el acuerdo final en temas, cruciales en operaciones de fusiones y adquisiciones como potenciales riesgos contingentes, cláusulas de garantías, etcétera.

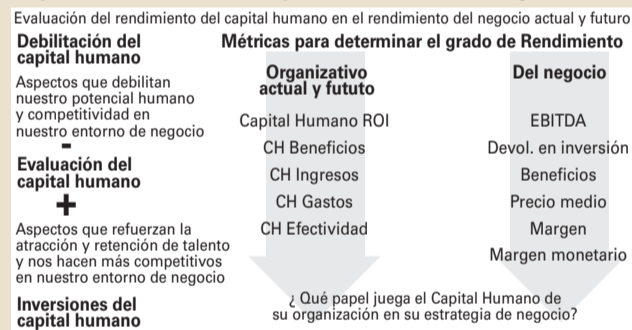
Diversos estudios como el de Pritchett (1985) comenzaron a revelar la importancia y el valor de los profesionales en el éxito de los negocios y el impacto que los procesos de fusión y adquisición tienen sobre éstos. Uno de los efectos principales es la salida de determinados profesionales. El éxito de la operación se pone en riesgo, cuando la salida de profesionales viene acompañada de perdi-

de las veces, sobre métricas financieras del pasado y predicciones del futuro. Para realizar predicciones de resultados financieros, nunca se pasan por alto aspectos relevantes como retención de cartera, penetración del mercado, innovación, potencial de crecimiento, etcétera, pero muchas de las respuestas a los análisis han de estar directamente vinculadas a métricas no puramente financieras, pero sí cuantificadas del capital humano con el fin de diagnosticar el momento de la organización y marcar un pronóstico acertado a futuro y prevenir así los síntomas más molestos de un empacho organizativo.

En general el nivel de empacho está condicionado por no preocuparse ni ocuparse por evidenciar y contrastar las percepciones de los ejecutivos que están muy influenciadas por los acontecimientos previos al cierre de la operación y los cuales siempre envían señales sobre cual ha sido su papel y cual puede ser en el nuevo entorno.

Evitemos pues la indigestión de decisiones, aplicando el criterio de prevención antes de la aparición de los primeros sín-

Capital humano en un proceso de Due Diligence



Fuente: KPMG

EL PAÍS

Las empresas objeto de fusión y adquisición pierden dos tercios de sus ejecutivos clave en cinco años

da de "talento" o de miembros clave dentro del equipo directivo. Las empresas objeto de procesos de fusión y adquisición pierden unos dos tercios de sus ejecutivos clave en los 4-5 años posteriores al proceso (Walsh, 1988) lo cual es casi el doble de la tasa normal.

Dado que la pérdida de talento tiene directo impacto en el negocio, las compañías que se embarcan en un proceso tradicional de *due diligence* contemplan en el mismo, de forma formalizada o informatizada, el análisis y evaluación de los aspectos vinculados a su capital humano, trabajando así en la identificación de riesgos y valorando aspectos que puedan poner en peligro la operación.

Pese a que, el impacto de las personas en operaciones similares a las indicadas, podría ser calificado como obvia, sigue habiendo cierto grado de una mal llamada indigestión de decisiones, cuyas causas son comunes y fáciles de prevenir.

Dado el ritmo del entorno de negocio actual, la toma de decisiones sólo puede ser ágil y correcta, basada en la gran mayoría

de las veces, realizando una *Human Capital Due Diligence*, ajustada al tipo de industria, momento del negocio, y tipo de operación, que contemple de forma ordenada y clarificadora lo que tenemos, y lo que es más importante, a dónde podemos llegar con el capital humano que tenemos.

Las tres claves de *Human Capital en una Due Diligence*:

1º. Conocido el tipo de operación (adquisición, fusión, alianzas...) marcamos el énfasis en términos de organización y personas.

2º. Identificamos de qué nos tenemos que preocupar y de qué nos tenemos que ocupar respecto al capital humano, considerando el sector de actividad y entorno de negocio.

3º. Facilitar la toma de decisiones y ayudar a los ejecutivos focalizados en la vida después de la operación.

Si hay síntomas de empacho, la prevención no fue adecuada, y hay que buscar rápido especialista y tratamiento.

Pilar Nieto es directora de Organización y Personas en Business Advisory Services de KPMG.

Para sobrevivir en tiempos de crisis

Cómo invertir con éxito en el mercado inmobiliario

Gonzalo Bernardos Domínguez

Editorial Netbiblo

ISBN 978-84-9745-157-4

I. V.

"El precio de la vivienda en España jamás ha bajado", "el precio del suelo es la principal causa de la subida del de la vivienda" o "pagar el alquiler es tirar el dinero" son algunos de los mitos que desmonta este libro para tiempos de crisis, dirigido al gran público y con voluntad de ser práctico.

¿Cómo actuar e invertir en la fase actual? "En la anterior, de 1998 a 2005, no importaba el precio pagado ni el lugar escogido para comprar. Al cabo de poco tiempo la vivienda o suelo se revalorizaba en ocasiones con rentabilidades superiores al 500%", dice el autor. Gonzalo Bernardos, profesor titular de Economía de la Universidad de Barcelona, está especializado en el mercado inmobiliario desde 1995.

A primeros de 2006 afirmó que el sector se encaminaba a una importante crisis, y con este título comercial, entre el análisis y la crónica, describe las diferentes fases económicas por las que ha pasado el mercado inmobiliario desde 1986 hasta octubre de 2007 y repasa el papel de los principales protagonistas: promotores, banca, intermediarios y Administración. También pasa revista, no sin ironía, a las estrategias empresariales pasadas y futuras.

Como director del Máster en Asesoría y Consultoría Inmobiliaria de la Universidad de Barcelona tiene contacto perma-



nente con empresarios, y define, entre las estrategias, la *histórica*, que responde al "si me ha ido bien hasta ahora por qué cambiar"; la *miedosa*, que, obsesionada por evitar el riesgo, rechaza la diversificación, y la *copiadora*, que imita la estrategia de las grandes sin corrección. La debilidad de los tres modelos estratégicos se demuestra cuando las circunstancias, como ahora, cambian.

También resulta crítico y un punto provocador con el inversor que compra confiado con precios al alza, pero se retrae cuando éstos descienden, o que dirige sus preferencias a viviendas caras para alquilar en el centro, cuando la demanda mayoritaria es de pisos baratos para inmigrantes, cuyo número se multiplicó por seis entre 1998 y 2005.

No son tantos los economistas especializados en este sector, de ahí el interés del repaso que hace de las diferentes políticas económicas desde 1986 hasta el pasado año, considerado de transición con descensos de un 50% en las ventas. De 1986 a 1991 identifica lo que llama "falsa burbuja" tras más de un lustro de recesión. A esta fase de auge le abrió la puerta el decreto Boyer, con desgravación

para viviendas no habituales, y se alimentó desde la política monetaria y con dinero negro. Fue un ensayo para el segundo auge, en el que la inversión especulativa tuvo un papel estelar favorecida aún más por banca y promotores.

De 1992 a 1997 se produjo un ligero estancamiento. La estabilidad de precios con escasa inflación y reducción de tipos de interés dieron paso a lo que denomina el "boom de importación".

Entre 1998 y 2005 despertó la demanda en la que, a partir de 2002, fue tomando relevancia la de los inversores, que llegó a suponer el 35% del total. La competencia entre entidades financieras, la reducción del tipo de interés y una tasa de inflación significativa llevaron a que los préstamos salieran prácticamente gratuitos y a la explosión de la demanda. Y llega el autor hasta 2009, pronosticando bajadas de un 20% en el precio real de la vivienda desde 2007.

A partir de 2010 dependerá de si hemos sabido sustituir el modelo de crecimiento basado en endeudamiento familiar e inversión residencial. En la crónica de lo sucedido hasta el cierre del libro tiene cabida desde el papel de Internet hasta ejemplos concretos de lo que supondría una hipoteca a 100 años o el papel de la política de expansión de las cajas de ahorro.

Bernardos toma partido y critica la política de vivienda abiertamente sin dejar de dar consejos como el de vender para vivir de alquiler o contar con un asesor inmobiliario al igual que se tiene uno fiscal.



Nuestro iceberg se derrite

J. Kotter y H. Rathgeber

Editorial Granica

ISBN 978-84-8358-007-3

El libro, subtítulo 'Cómo cambiar y tener éxito en condiciones adversas', es un a fábula sobre cómo salir adelante en un mundo siempre cambiante basado en el premiado trabajo de John Kotter, profesor de la Escuela de Negocios de Harvard.

La obra de Kotter narra la historia de una colonia de pingüinos que ha vivido en la Antártida durante años, hasta que uno de ellos descubre un problema potencialmente devastador y que pone en peligro su hábitat, pero casi nadie le presta atención.

Los personajes se asemejan a muchas personas que conocemos... Su historia es una historia de resistencia al cambio, obstáculos aparentemente invencibles e ingeniosas tácticas para hacerles frente. Es una historia que se desarrolla a diario, de una manera u otra, en todas partes, incluido nuestro entorno laboral, pero los pingüinos manejan los desafíos mucho mejor que la mayoría de nosotros.



Buenas Prácticas de e-learning

Ana Landeta (coordinadora).

Editado por la Asociación Nacional de Centros de e-Learning y Distancia

ISBN 978-84-88691-01-9

La Universidad a Distancia de Madrid ha coordinado esta obra que analiza la situación actual del *e-learning*, la enseñanza a distancia a través de Internet, en España y en el mundo. En su elaboración han participado 24 universidades nacionales e internacionales, 17 centros de formación no reglada, tres consultoras, cuatro fundaciones, centros de formación para adultos y varios institutos de estudios avanzados. El estudio tiene por objetivo ofrecer un análisis detallado sobre el actual estado del *e-learning* e identificar las futuras tendencias de este sistema de enseñanza.

Según la coordinadora del libro, Ana Landeta, "esta obra es la más ambiciosa nunca escrita en su especialidad, ya que no hay casi bibliografía sobre el tema. Se puede afirmar que es el primer manual, riguroso y exhaustivo, de buenas prácticas de *e-learning* a nivel europeo".



Cartas a un joven emprendedor

Pedro Nuño

Editorial Crítica, SL

ISBN 978-84-8432-939-8

El autor, profesor del IESE, revisa en esta obra el proceso de emprender, tal como se configura hacia el futuro, con carácter global, intercultural, de gran velocidad, y lo hace hablando con sus protagonistas principales: los emprendedores.

Se dice que el mundo es de los emprendedores. Y, en realidad, todos podemos serlo. Basta con vencer la resistencia al cambio y tener el coraje de iniciar el proceso por el que se identifican oportunidades (que responden a necesidades del mercado), y, con el recurso a la innovación, se organiza la producción y distribución de productos que satisfacen esa nueva necesidad.

En el fondo se trata de ingeniárselas para descubrir algo que todos intuyen o quieren, pero que no tienen conciencia exacta de cómo obtenerlo. No se necesita un don especial para emprender un negocio: es un proceso que se puede aprender y enseñar. Es lo que hace en este libro Nuño.