



■ CARLOS GONZÁLEZ - CÓNsul HONORARIO EN MX

“España está **muy bien vista** en México y se aplaude a sus inversores”

PÁGINAS 34- 35

■ JESÚS PRESA - DIRCOM DE RENAULT ESPAÑA

“La **comunicación** es un útil al servicio de los objetivos de la empresa”

PÁGINAS 36-37



JUAN RAMÓN RALLO: “EL GOBIERNO NO HACE LO SUFICIENTE Y GENERA INCERTIDUMBRE”

“Estabilizar las divisas de **manera creíble** es una tarea prioritaria”

El joven economista Juan Ramón Rallo desgrana en esta entrevista sus inquietudes liberales. Critica el papel del Banco Central Europeo como responsable de la burbuja crediticia y, en consecuencia, inmobiliaria, reclama la vuelta al patrón oro, alaba el sistema chileno de pensiones y defiende el habitual mejor funcionamiento de la gestión privada.

PÁGINAS 2 - 3



■ INSPIRADORES

Fernando Andrés:
Gestión seria y compromiso con proyectos sociales

El burgalés Fernando Andrés, cuya trayectoria profesional se ha desarrollado en alianza con grandes grupos automovilísticos, asegura tener fe en dos instituciones básicas: la familia y la empresa.



PÁGINAS 14 - 15

■ UN CENTENAR DE ASISTENTES CONVIERTE EN ÉXITO LA PRIMERA EDICIÓN DEL FORO ‘ESTRATEGIA SUR’

Internacionalización y adaptación al cliente, claves para **ganar competitividad**

Bajo un formato dinámico de diálogo y ‘networking’, la jornada, celebrada en Sevilla, apostó por la salida conjunta al exterior de pymes y compañías familiares y abordó cuestiones de actualidad e interés esenciales para el devenir de la actividad empresarial en Andalucía y España.

PÁGINAS 4 - 8

■ LAS TASACIONES, RECONOCIMIENTO JURÍDICO Y GARANTÍA

Valorar bienes culturales

La falta de tradición de los textiles en el mercado conlleva la práctica inexistencia de metodología en la tasación de unos artículos para los que no sirven baremos basados en su impacto visual. Eulàlia Morral y Montserrat Bargalló tratan de aliviar esta carencia en este artículo.

PÁGINAS 18- 21

■ CARLOS JORDANA

Los desafíos de la dirección de ventas

El autor sostiene la necesidad de focalizar las estrategias de ventas en facetas diferenciales frente a la competencia.

PÁGINAS 24 - 25

La actualización del valor de estos objetos puede deparar grandes sorpresas

Montserrat Bargalló
y Eulàlia Morral ■

Centre de Documentació
i Museu Tèxtil de Terrasa

Patrimonio es algo que tiene valor como objeto de intercambio potencial, aunque el concepto de este intercambio varíe según el propietario del bien en cuestión. Si un coleccionista busca poder cambiar un objeto por otro mejor y un inversor por su valor económico susceptible de ser recuperado en moneda, en el ámbito cultural consideramos fundamentalmente el valor del objeto como contenedor de información y sólo activamos su valor económico, a efectos de seguro, cuando debe viajar como préstamo a una exposición externa. Esta operación no siempre es fácil y mucho menos si se trata de algo que esté fuera de lo que se considera propiamente Arte, ya sea antiguo o contemporáneo.

Sin embargo, es muy recomendable tener y mantener valorado el patrimonio en términos económicos y por ello en el año



Aunque todos los objetos deban ser conservados, hay algunos que requieren y justifican mayores inversiones en términos de protección ambiental y en la larga cola de restauraciones por realizar, el turno no será el mismo para una obra maestra que para otra poco significativa o repetida



2006 iniciamos este camino en el Centre de Documentació i Museu Tèxtil de Terrasa (CDMT), sabiendo que no sería fácil, pero con el incentivo de hacer frente a un reto en el ámbito de la museología y la gestión pública.

A medida que transcurren los años, los museos vamos recibiendo bienes de muchas fuentes y bajo distintas condiciones. Generalmente, existe un patrimonio fundacional que proviene de uno o varios co-

Cómo valorar los bienes culturales públicos

La falta de tradición de los textiles en el mercado conlleva la práctica inexistencia de metodología en la tasación de unos artículos para los que no sirven baremos basados en su impacto visual. Las investigadoras Eulàlia Morral y Montserrat Bargalló tratan de aliviar esta carencia, como explican en este artículo.



Eulàlia Morral y Montserrat Bargalló posan en el Museu Tèxtil de Terrasa junto a algunos de sus fondos.

leccionistas, del contenido mueble de un monumento o un lugar histórico o de hallazgos vinculados al territorio. Posteriormente, se van acumulando otros grupos de bienes procedentes de entidades públicas –que suelen mantener la propiedad– y un goteo de donaciones privadas. Además, conservamos objetos en depósito temporal o indefinido y tenemos objetos nuestros depositados en otras entidades.

Ante tal variedad de situaciones, hemos de poder responder en cualquier momento, ya sea por la eventual desmembración de parte de los bienes hacia

otro destino, para tener una idea clara del peso específico de una de estas partes en el conjunto del museo, ya para poder dar cualquier información relacionada con la gestión contable. No olvidemos que el patrimonio, con su valor económico, figura en los inventarios anuales como bien de dominio público.

En cuanto a la seguridad se refiere, se sabe que todo el patrimonio ha de estar protegido. Pero, en caso de emergencia, no podremos sacar todos los bienes de un museo en media hora. También existen muchos tipos de vitrinas y de muchos

precios. Todo es cuestión de prioridades y para establecerlas es importante conocer el valor que los objetos tendrían en el mercado, aunque luego maticemos esta información con otro tipo de valoración más vinculada a la representatividad que las piezas tienen para nosotros respecto de un tema, ámbito geográfico o época concreta. Lo mismo vale para la conservación: aunque todos los objetos deban ser conservados, todos sabemos que hay algunos que requieren y justifican mayores inversiones que otros en términos de almacenaje y protección medioambiental; y en la

larga cola de las restauraciones pendientes, el turno tampoco será el mismo para una obra considerada maestra que para una pieza poco significativa o repetida.

En ciertos casos, conocemos el valor otorgado a algunos objetos por el vendedor o donante y aceptado por el museo o la Administración que lo adquirió. Puede tratarse de una valoración realista, de acuerdo a los precios del momento en el mercado, o puede tratarse de unas cifras de conveniencia justificadas por el orgullo del donante o por la generosidad o estrechez del comprador. En cualquier caso, actualizar su valor no será sencillo dada la variabilidad del mercado, y puede depararnos grandes sorpresas, tanto al alza como a la baja.

Las grandes referencias artísticas son siempre la pintura y la escultura. General-



Un requerimiento indispensable para idear nuestro sistema consistía en que fuera inteligible y claro, así como fácil de actualizar de cara a la gestión interna



mente tenemos poco en cuenta las demás manifestaciones creativas, como es el caso del textil, ya sea artesano o industrial. Los profesionales y *amateurs* del arte lo consideran algo demasiado cercano a la cotidianidad o a la producción seriada y en el gran mercado del Arte en mayúsculas puede decirse que el textil no existe salvo cuando tiene una función decorativa, como es el caso de tapices y alfombras. Y es que el impacto visual no es siempre determinante en los bienes textiles y 'leer' un tejido es una práctica que requiere unos conocimientos específicos que muchas veces no se tienen.

La falta de tradición de los objetos textiles en el mercado conlleva, también, la inexistencia de una metodología en la tasación de los objetos. En pintura, mayormente, y también en mueble y escultura, se aplican unos parámetros conocidos y compartidos por todas las partes. Pero estos baremos –basados sobre todo en el impacto visual del objeto– no sirven para el textil, un material 'raro' en el comercio de antigüedades debido a su fragilidad intrínseca y también por reutilizarse y reciclarse durante su vida útil hasta ser finalmente desechado.

Estuvo claro, por tanto, desde el principio, que tendríamos que 'inventar' una metodología *ex profeso* que, manteniendo

la objetividad de unos baremos aplicables a las distintas situaciones del objeto (conservación, complejidad técnica, nivel de información asociada, etc), nos permitiera atribuirle unos valores correctos de acuerdo siempre con referencias publicadas del mercado. Otro requerimiento indispensable para idear nuestro sistema era el de

del museo y conviven hoy con la herencia industrial catalana en forma de archivos de empresas de casi todos los subsectores productivos del textil.

La documentación de los objetos –como cualquier otra tarea científica– siempre es provisional y el conocimiento sobre ellos evoluciona a través de trabajos

de investigación, exposiciones o publicaciones. Todo ello conlleva modificaciones en los datos que hay que actualizar periódicamente; al fin y al cabo, el valor económico que el museo otorgue a un objeto debe incorporar también los demás 'valores' no monetarios, como el documental o el simbólico, que son dinámicos. La



Fachada del CDMT de Terrassa, entidad de referencia especializada en la conservación, el estudio y la promoción de la cultura textil.

ser inteligible y claro para las personas que nos sucederán en la continuidad de esta tarea y fácil de actualizar de cara a la gestión interna del centro: préstamos, exposiciones, etc.

El CDMT

Los orígenes del Centre de Documentació i Museu Tèxtil se remontan a 1946, año en que el empresario José Biosca abrió al público la colección privada que luego, en los años 50, donó a la ciudad. Después de pasar por titularidad municipal y provincial, el Centro tiene hoy personalidad jurídica propia como entidad pública local (Consortio) y se ha convertido en gestor y responsable de un patrimonio que responde a distintas propiedades: la Diputación, el Ayuntamiento, el Patronato que rigió el museo entre los años 70 y 80 y, finalmente, el propio Consortio. Los bienes proceden de varias colecciones privadas adquiridas por compra, donación o depósito en distintas épocas de la vida



La documentación de los objetos siempre es provisional y el conocimiento sobre ellos evoluciona a través de trabajos de investigación, exposiciones o publicaciones, lo que conlleva modificaciones en los datos que hay que actualizar de forma periódica



carga simbólica que pueda contener una pieza para una determinada comunidad o cultura son factores que la marcan fuertemente y este componente de valor intangible complica el proceso de tasación, pero no debe excluirse.

Por otro lado, las referencias del mercado son poco estables y se mueven en función de las modas y las 'inundaciones' resultantes del vaciado de grandes propiedades, con objetos que aparecen y reaparecen en los catálogos con precios más bajos porque no han encontrado comprador. Las demandas de objetos varían a lo largo del tiempo y con ellas los precios de tasación; otras variables pueden ser el lugar en el que se subasta la pieza, los canales de distribución, la presencia de coleccionistas, la política fiscal del territorio y la legislación vigente, entre otras.

La influencia de estas variables en ocasiones puede provocar desajustes en las tasaciones, de manera que el valor que se acaba atribuyendo al objeto no se corresponde con su calidad real desde el punto

de vista histórico, estético o cultural. También otras cuestiones como la aparición de dudas en relación a la autenticidad de una obra, alteraciones en el estado de conservación o bien un incremento en el grado de documentación pueden incidir de forma importante en el deterioro o aumento del valor del bien independientemente de su vida útil y de que el depositario del objeto cumpla fielmente todos los requisitos de conservación, mantenimiento y protección exigidos por ley. Ante esta problemática, lo mejor es actuar con prudencia, aplicando los precios medios, sabiendo que nuestro interés está en preservar el objeto y no en venderlo.

La hoja de cálculo

Como quinto punto de la metodología (que aparece en el cuadro que acompaña a este texto), proponemos la elaboración de una hoja de cálculo pensada para modificar los datos cuando sea necesario y adaptarse al tipo de objeto y a otros ajustes



Cartera de seda
bordada del siglo
XIX del CDMT.

METODOLOGÍA PARA LA TASACIÓN

- 1 **Elaboración de listados previos**, con imágenes, de conjuntos de objetos pertenecientes al mismo estilo cultural.
- 2 A partir del listado, **establecimiento de grupos de objetos diferenciables** en función de su tipología, cronología, técnicas de construcción y de decoración, nivel de documentación y estado de conservación.
- 3 **Búsqueda de documentación de referencia** (catálogos de subastas o de ventas directas *online*).
- 4 **Ajuste, en su caso, de los grupos tipológicos en base a los elementos de referencia encontrados.**
- 5 **Elaboración de una hoja de cálculo** según: precio de referencia, criterios de valoración ajustados a los parámetros que deben intervenir en su valor, número de registro de los bienes que forman cada grupo y valor final del grupo incorporando el IPC correspondiente al período transcurrido desde la fecha del precio de referencia hasta la fecha de valoración.
- 6 **Inserción del valor de cada objeto** en su ficha digital, con indicación de la fecha de valoración.

o renovaciones periódicas que la entidad considere necesarias. Su fin es el de establecer una función matemática que presente de la forma más significativa posible la relación entre el valor de mercado y las variables (criterios técnicos) que afectan a cada objeto. El resultado de la estimación aporta un valor medio o estándar de los bienes.

Independientemente de si el valor de mercado representa o no su valor cultural, ésta es la cantidad monetaria que se ha pagado o tasado en un momento concreto por una pieza: su valor real en un tiempo determinado. La búsqueda y comparación de diferentes precios de salida ofrecidos por las casas de subastas sobre objetos similares a los que conservamos en el museo nos permite obtener un valor concreto a partir del cual podemos trabajar. Así, el valor de mercado es la base de partida y a partir de él y siguiendo los consejos de personas expertas en el mercado del arte, le aplicamos un correctivo al alza del 50% considerando ésta una mediana 'prudente' de precio de remate sobre el de salida.

Los criterios técnicos son de dos tipos: unos que podríamos denominar como fijos (válidos para todas las piezas) y otros variables (válidos para determinados tipos de piezas). El estado de conservación es uno de los criterios fijos y la decisión de no incluir tejidos restaurados en este criterio no es arbitraria. Hay tejidos bien restaurados y otros que han sufrido intervenciones desafortunadas y, en muchos casos, no documentadas. Una restauración deficiente incide directa y negativamente en el estado de conservación, de manera que el criterio técnico de valoración de la conservación de una pieza en tales circunstancias se considera 'malo'.

En cambio, los textiles bien restaurados

merecen una atención aparte puesto que no sólo están bien documentados los procesos a que han sido sometidos sino que generalmente disponen de un informe exhaustivo: técnico, histórico y artístico. En

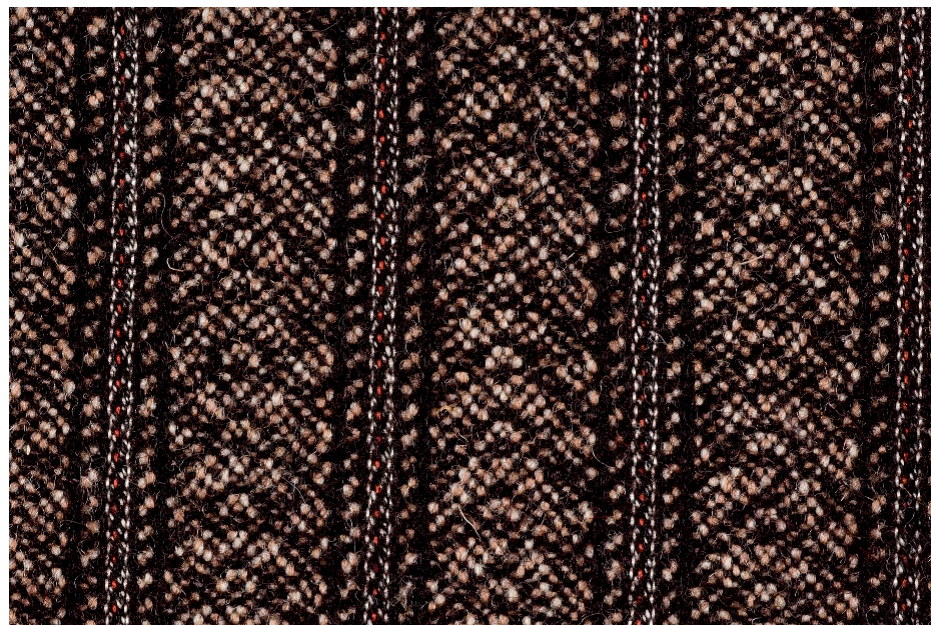
“

Las referencias del mercado son poco estables y se mueven en función de las modas y las 'inundaciones' resultantes del vaciado de grandes propiedades, con artículos que aparecen y reaparecen en los catálogos con precios más bajos al no encontrar comprador

”

estos casos, la conservación de la pieza se ha estabilizado y se ha mejorado su nivel de documentación. Los demás criterios técnicos pueden cambiar en función del tipo de pieza y, evidentemente, tienen en cuenta el periodo histórico puesto que la dificultad técnica debe medirse en función de los recursos tecnológicos existentes en cada época. Por ello, la cronología como tal no se ha tenido en cuenta. El valor ponderado del objeto será el resultado del valor base (máximo estimado) más los criterios técnicos (valor técnico estimado).

Este proceso de trabajo se inició en



A la derecha, friso para cortina en jacquard de seda, datado entre los años 1900 y 1909. A la izquierda, muestra de lana del invierno de 1928. Textil Vallhonrat.

2006 y se ha culminado a finales de 2012. No ha sido fácil, pero sí ha sido un excelente aprendizaje. En primer lugar, nos ha permitido revisar la totalidad del patrimonio y redescubrir su riquísima diversidad; a partir de aquí, hemos podido establecer tres grupos de bienes: los objetos singulares, los bienes que, sin ser singulares, dan sentido a nuestra entidad y, finalmente, las piezas que, aún teniendo interés, no son significativas.

La falta de una metodología previa en que apoyarnos nos ha llevado a dar más de un rodeo y en ocasiones incluso a andar y desandar el camino recorrido cuando las soluciones adoptadas no resultaban satisfactorias. Hemos tenido que establecer

unas pautas claras pero suficientemente versátiles para adaptarlas a las diferentes tipologías de objetos sin perder la coherencia y utilizar de manera combinada todas las fuentes de información.

Aportar valor

El valor ha sido objeto de discusión y de reflexión filosófica e incluso algunos pensadores han señalado posiciones concretas: la valoración como un asunto propio y exclusivo de los objetos y la valoración como un ejercicio que efectúa un sujeto sobre las cosas: quien se aproxima al objeto en busca de establecer su importancia es quien le otorga valor, ya que el objeto en sí mismo no tiene valor alguno, como indica el autor Risieri Frondizi en *Qué son los valores* (Fondo de Cultura Económica, México, 1972). Estas dos posturas han sido muy discutidas y han generado una tercera perspectiva que aúna las dos anteriores y argumenta que es el contexto, en su papel de punto de encuentro entre los objetos y los sujetos dentro de un ámbito de relaciones sociales, culturales y económicas, el medio que promueve y produce la valoración.

El patrimonio puede, por tanto, adquirir valor justo en el momento en

que nos fijamos en él y podemos constatar la existencia de objetos que sólo adquieren valor en momentos concretos del año, como podría ser un paso procesional, que desata emociones en Semana Santa y se pasa el resto del año olvidado en una sacristía. Por tanto, desde nuestra perspectiva creemos que a los factores de objeto, sujeto y contexto, cabe añadir también el tiempo.

re inapropiado que los museos ejerzan tareas de tasación, cuando precisamente son entidades no lucrativas y cuentan con los profesionales más próximos al patrimonio y profundamente conocedores de las piezas. Creemos que esta norma –al igual que muchos conceptos ligados a un modelo de museo que está pasando rápidamente a la historia– debería revisarse, porque la tasación no supone únicamente aplicar un

“

El respeto cultural que debe presidir cualquier valoración será mucho mayor si es una entidad museística la encargada de realizarla, porque no busca en ello otra cosa que un mayor conocimiento y una mejor preservación

”

Está claro que el respeto cultural debe presidir siempre cualquier valoración económica, pero ello no la debe imposibilitar ni significa ninguna herejía respecto del bien en cuestión si se hace correctamente. Sin duda, este respeto será mucho mayor si es una entidad museística quien hace la valoración, porque no busca en ello otra cosa que un mayor conocimiento y una mejor preservación del objeto.

Consideramos, por tanto, paradójico, que el código deontológico del ICOM (International Council of Museums) conside-

“

La tasación no supone únicamente aplicar un valor económico a un bien, sino que constata su existencia, garantiza su protección y le confiere naturaleza legal, un reconocimiento jurídico que añadir al social y al cultural

”

valor económico a un bien sino que constata su existencia, garantiza su protección y le confiere naturaleza legal, un reconocimiento jurídico que se añade al social y cultural.

En cualquier caso, el valor es una información que debe formar parte de la documentación del objeto y es un error dejarlo para más adelante. La documentación, en un museo, es una de las tareas más complejas y de mayor responsabilidad y ha de ser considerada, planificada y ejecutada como un trabajo de equipo.

Cuerpo de tul bordado, diseño de Worth entre 1895 y 1905.

