



knowsquare .

PREPARADO POR

CONSEJO EDITORIAL

14 DE FEBRERO DE 2010

RESUMEN DE CONFERENCIA

Juan Fernández-Aceytuno

11 de febrero de 2010

FEVEC - Valencia

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor

RESUMEN DE CONFERENCIA

ENTREGA DE PREMIOS FEVEC

JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO – 11 DE FEBRERO 2010

Muy buenas tardes, Señor Delegado del Gobierno en Valencia, Señor Conseller, Señor Presidente, Señoras y Señores... Permítanme comenzar mi conferencia mostrando mi agradecimiento a FEVEC por su invitación a estar aquí, y en particular a su Presidente, D.Eloy Durá, a su Secretario General, D. Javier Izquierdo, así como al Consejero Delegado de Adquiera (Grupo Banco de Valencia), D. Jorge Rodríguez Maroto, que gracias a que tenía mi libro “Gestión en tiempos de crisis” encima de su mesa, hoy estoy aquí con todos ustedes...

Me niego a comenzar esta conferencia con el manido comentario de que en chino CRISIS = OPORTUNIDAD... Bueno, mejor dicho, seguramente está siendo una oportunidad para los chinos, que no sólo exportan, sino que ahora además importan y consumen y crecen al 10%. Para nosotros creo que la crisis es un mal sueño, una pesadilla, aunque a veces uno ya no sabe si sueña o camina... Sí que les voy a hablar más tarde de las claves para la GESTIÓN del CAMBIO...Que en nuestro país, en cada empresa, en cada proyecto va a ser inevitable...Y lo haré desde una perspectiva que como decía el profesor del IESE Eduardo Ballarín, llaman “la estrategia del búho”: con los pies en el suelo pero con los ojos en el horizonte, una visión constructiva, no derrotista...

Sobre el DIAGNÓSTICO de la crisis, no creo que en este Foro sea necesario profundizar... Sin embargo, sí que creo que LA PERSPECTIVA cuenta, y que en esto podemos mejorar...Un directivo que se precie, después de reconocer los hechos, debe dedicarse a hacer aquello por lo que le pagan: ejercer su RESPONSABILIDAD y promover INICIATIVAS...que generen CONFIANZA, en consumidores, accionistas, etc. La confianza no se compra, sino que te la dan...por lo que habrá que trabajar en las variables independientes que influyen en la confianza.

Permítanme compartir con ustedes un experimento de la Universidad de Standford, **“The \$5 Challenge”**. El profesor propone un reto a los alumnos: al cabo de una semana tienen que presentar en clase, en tan sólo tres minutos, un proyecto en el que podrán invertir un máximo de 5 dólares, en un tiempo límite de dos horas, que será la “vida” de su negocio. Hay tres tipologías de estudiantes:

- (1) La mayoría, que sigue las reglas, se centra en el enunciado de la propuesta. Así, deciden invertir los 5 dólares en LAS VEGAS, o comprando limones y hacen LIMONADA que venden en los ATASCOS...Estos grupos, de media, ganan menos de 20\$.
- (2) Otra tipología es la de aquellos estudiantes que se olvidan de los 5\$, ya que se dan cuenta de que no es nada más que una restricción para el análisis: en el fondo da casi igual partir de cero...Este grupo realiza reservas en restaurantes -en los que suele haber lista de espera- para revender luego las reservas, o bien, se dedican a inflar ruedas de bicicletas en la Universidad, a cambio de una voluntad...Como media, este grupo gana menos de 80\$.
- (3) El equipo que más ganó fue el que vendió los tres minutos de la presentación en la Universidad a una empresa de consultoría (Headhunters de estudiantes de últimos cursos de carrera) y que gracias a los tres minutos de presentación recogieron multitud de CV. Este grupo obtuvo 650\$.

Lecciones que podemos extraer de este ejercicio:

- (1) ¿Me puede repetir la pregunta? Re-escribir siempre el enunciado...Definir bien el problema es el 75% de la solución...
- (2) El punto de partida no es tan importante como el de llegada...
- (3) El plan de negocio tendrá errores, pero es mejor que no tenerlo...
- (4) La importancia del PENSAMIENTO LATERAL...Buscar Océanos Azules...Pensar fuera de los límites del enunciado. Salir de la caja...nunca mejor dicho.

Respecto al diagnóstico, es conocido que hay muchas letras para designar la recuperación: en V (si en 4 trimestres se recupera el nivel de crecimiento previo), U (8 trimestres), L (18 trimestres). Todo indica en España que nos vamos hacia una U, si nos movemos, y hacia una L si seguimos como estamos. Hay que moverse. Llevamos siete trimestres en recesión, y no podemos esperar más.

¿Qué dicen los expertos a los que seguimos desde Know Square? Luis de Guindos argumenta que estamos mejor fuera que dentro, y que por allí puede venir nuestra recuperación; Guillermo de la Dehesa es más escéptico, y cree que ese necesaria una reforma laboral, y otra educativa, que mejoren nuestra competitividad. Por último, Juan Iranzo opina que nos vamos a la L, que en todo caso está antes de la M... En todo caso, pongamos las cifras en perspectiva: en el segundo trimestre del año 2000 el PIB español fue de 153.000 millones de euros; en el segundo trimestre del 2010 será de unos 250.000 millones de euros.

¿Y cómo estoy aplicando esto aquí y ahora? Con toda humildad, vengo a compartir con ustedes lo que me “funciona”, por si puede ayudarles. Entre otras cosas, vengo a contarles lo que tanto a nivel personal como profesional estoy haciendo. Creo que las lecciones están en los fracasos, nunca en los éxitos. Y soy de los que creen que todos y cada uno debemos compartir información y conocimiento, sobre todo aprendizajes, y dar ahora el 200% para sacar esto adelante, en ambos planos, personal y profesional, o no saldremos...

A nivel personal, y a la vista de lo que se nos venía encima, creé una cooperativa de conocimiento, Know Square, donde cientos de directivos intercambiamos resúmenes de libros, conferencias, etc. Incluso publicamos libros, razón por la que estoy hoy aquí...

A nivel profesional, desde ST Sociedad de Tasación, estamos tratando de innovar. Según decía Peter Drucker, sólo dos áreas de la empresa, Marketing e Innovación, generan valor (o como dice Enrique Goñi, generar IVA); el resto, son centros de coste. Estamos ante un mercado de oferta, no de demanda... Nos podemos seguir pegando por valoraciones y tasaciones, pero habrá que hacer algo más... ¿Y Quién es ST? Pues es la sociedad de tasación líder del mercado entre las sociedades no vinculadas a ninguna entidad financiera del país. Fue creada en 1981 (como consecuencia de la ley Mercado Hipotecario). Cuando hablo de no vinculación e independencia, hablo de ésta en tres niveles que entiendo deberían ser analizados en detalle, caso por caso: independencia accionarial, la independencia comercial y la independencia del tasador respecto a la sociedad de tasación. Y sobre todo, la Responsabilidad Social Individual -más que la RSC- de todos los directivos que allí trabajamos.

En ST pensamos que para conseguir CONFIANZA (piedra angular de la economía) hace falta aportar transparencia, así que desde hace dos años estamos dándole la vuelta a la tortilla en ST, y en lugar de estar como un barco de vela al paio, esperando que sople el viento, hemos tensado las velas y hemos puesto rumbo a océanos, no preguntándonos ¿dónde estamos ni qué sabemos hacer? sino qué necesitan en este momento nuestros clientes, y qué podemos hacer para estar más cerca de ellos... En nuestro caso, una de las múltiples apuestas es Internet. Aportando datos y volcando allí lo que tenemos, permitimos que los consumidores – a partir de toda la información y trabajos que podemos hacer, con transparencia – recobren la CONFIANZA en el mercado.

Hemos desarrollado nuevos productos, como la Valoración en Línea. En idealista.com, por ejemplo, ofrecemos valores instantáneos comparativos de valores de referencia en un radio de 600 metros a la vivienda ofertada... Pero desde el propio idealista.com también nos comentan que más del 40% de las mediciones de superficies de vivienda que se reportan en su web no se corresponden con la realidad... Así que hemos desarrollado un el Plano Acotado Certificado. De nuevo, a por la confianza vía transparencia...y a largo plazo... Ovidio decía que *“La gota borada la piedra no por su fuerza, sino por la constancia”*.

¿Dónde está la clave en el mercado inmobiliario? Desde 2004 se ha construido más de lo que se ha vendido...Desde ST no nos vemos ni “burbujistas”, ni “negacionistas”, sino más bien ciclistas...Los ciclos existen y hay que gestionarlos. Los precios de vivienda nueva han bajado en términos nominales un 16,5% de media (ojo a las medias, que son malas consejeras) y un 17% el nivel de esfuerzo (y es que casi nadie compra al contado).

Debemos estar alertas a las percepciones, lo que llamo la trampa estadística: cuando el precio sube de 1000 a 1500 euros por metro cuadrado, el incremento es del 50%. Cuando baja de 1500 a 1000, sólo descende un 33%...Ojo, lo importante son los valores absolutos, no los incrementos o decrementos, que al bajar no son iguales, y no todas las estadísticas ofrecen estos datos.

Para la banca, estamos viviendo una mala época: tipos bajos y volumen bajo...Para los que venden o compran vivienda, ya saben que hay **cuatro variables claves por las que segmentar**: Localización, Calidad, Precio y Financiación. Pero ojo, que el stock no es el problema principal al que nos enfrentamos. Si vendiésemos hoy las 800.000 viviendas nuevas que se estiman como stock, a 150.000 euros cada una, que es el precio medio que nos ofrece el INE, obtendríamos 120.000 millones de euros...Sin embargo, el préstamo promotor, que incluye además la deuda invertida en suelo, promoción y obra en curso es de 325.000 millones de euros...Hay un **“stock invisible”** de dos veces el stock visible. Es esencial que los que vendieron suelo vuelvan, y es más importante incluso ahora tener todos los “valores” claros, no sólo los de los precios. No olviden que los valores que se miden son tan importantes como los “valores” del que los mide. El nombre del sector cada vez es menos relevante: ahora cuenta más el nombre de pila que el apellido de la familia...En todo caso, si quieren orientación, recuerden la pregunta y la respuesta que da Stuart Lucas en su libro *“Wealth”*:

- *¿Cuál es la mejor forma de conseguir una pequeña fortuna?*
- *Empezar con una muy grande...*

¿Qué más se puede hacer? Pues yo creo que invitar, nunca arrastrar... Si un constructor o un tasador declaran que es buen momento de comprar una casa... ¿Quién les va a creer? Incluso puede que se cree el efecto contrario. Creo que es imprescindible que entendamos que el comprador es inteligente, y que el método socrático es mejor que el ir de gurús dando lecciones, que no “cuelan”...

Permítanme relatárteles una breve anécdota. Un grupo de niños se pone a jugar al frontón en la pared de la casa de una buena señora. Las molestias son evidentes. La primera reacción de la señora es lanzarles un grito, pero recapacita. Se acerca a los niños y les dice:

- *Mirad, de pequeña yo jugaba al frontón, y el golpe de la pelota en la pared de casa me ha traído recuerdos de mi niñez que me hacen muy feliz. Como premio, cada vez que vengáis a jugar a mi casa os daré dos euros a cada uno...*

Los niños, perplejos, cogen el dinero y vuelven al día siguiente, y al otro, y al otro... Hasta que un día, la buena señora sale a la calle y les dice a los niños:

- *Escuchadme, niños. He cometido dos errores: no sabía ni que eráis tantos ni que vendrías todos los días, por lo que a partir de ahora, sólo os podré dar veinte céntimos...*
- *Ah, no señora, ni lo sueñe, por 20 céntimos no volveremos a jugar aquí, olvidese de nosotros...*

Así que cuando me preguntan si es buen momento o no de comprar una vivienda, yo respondo que se hagan diez preguntas para plantearse -y responderse- sobre la compra de una vivienda en propiedad, y en función de sus necesidades, situación personal, profesional, proyectos, etc.

- (1) Cómo puede afectar en mi decisión una subida de **tipos de interés** a final de año. Recomendaría hipotecas a plazo fijo, tres años como mínimo.
- (2) Valorar el **impacto fiscal IVA/ITP**, que pasa del 7 al 8% desde el 1 de julio de 2010.
- (3) Ponderar las **desgravaciones**, que cesan en 2011.
- (4) Analizar si dado el **Stock disponible** estamos ante un buen momento de negociar precios, condiciones, de comprar, quizás tenga sentido realizar una oferta y esperar...
- (5) Si se tiene **capacidad de ahorro y pago**, los Bancos y Cajas van a financiar sin problema el 80% del valor de tasación... Ser pragmáticos y analizar nuestra capacidad de pago real, eliminando carencias u ofertas de los tres primeros meses...
- (6) **Los precios de suelo** están a la baja: ¿puede haber oportunidades de autopromoción?
- (7) **El "peso" de la Historia** es importante: desde 1985, el Índice ST ha pasado de 100 a 800. Si la compra es para un proyecto de vida a largo plazo (mínimo 5-7 años) la historia juega a favor.
- (8) **La alternativa (alquiler)** probablemente a fecha de hoy no ofrece tanta variedad ni stock disponible. ¿Cuál es el coste y qué ventajas me proporciona sobre la compra?
- (9) Es casi imposible acertar **en qué momento del ciclo estamos**. Si el Banco de España hablaba en 2006 de una sobrevaloración del 24% sobre el precio de equilibrio, y hemos bajado un 16%, en teoría un descuento adicional del 10% nos sitúa en mínimos....
- (10) **Análisis de inversiones alternativas** (bolsa, fondos, etc, presentan, por o general, más volatilidad y riesgos). La vivienda siempre aporta, además del valor intrínseco, un uso (vivienda, alquiler, garantía real) mientras que una acción o un bono se guarda en el cajón hasta que se vende.

Yogui Berra decía que era difícil hacer predicciones, sobre todo del futuro...Y si yo tuviera la "bola de cristal", probablemente no estaría aquí...Pero sí que tenemos ojos y oídos...Quizás convenga entender hacia dónde vamos antes de ponernos a caminar...Según el último número de la revista Foreign Policy, China, que hoy genera el 11% del PIB mundial, aportará el 40% en 2040...EEUU pasará del 22 al 14%, Europa del 21 al 5%... (la renta per cápita de Europa será la mitad de la China). No hay G20 que valga, esto es un G2... Ojo a los tipos y al cambio de moneda....Es obvio que algo tendremos que cambiar... ¿Pero cómo?...

Creo que la única forma de hacerlo es entender la “gestión del cambio”... El cambio no siempre ha estado de moda... Para los antiguos, antes del s.XVIII, el tiempo se interpretaba en espirales. El remedio contra el cambio era, en prácticamente todas las culturas, que el pasado reapareciera, por lo que no merecía la pena cambiar. Ahora tenemos otra mentalidad, y casi todos pensamos que el futuro será mejor que el pasado. Yo comparto ahora con ustedes el modelo que aprendí en GE, por si les fuera útil.

En realidad son sólo siete pasos, divididos en dos fases, que hay que analizar y meditar antes de ponerse a caminar; los tres primeros son estáticos (están relacionados con el QUÉ), los cuatro últimos son dinámicos (relacionados con el CÓMO).

La fase estática analiza si tengo los tres pilares del cambio bien “amarrados”: el liderazgo, la necesidad compartida y la visión de dónde queremos ir... Si estas tres etapas no están, ni se molesten en comenzar el cambio, perderán su tiempo y el de su organización. Es válido para cualquier proyecto, personal o profesional, público o privado, civil o militar.

En la fase dinámica recomiendo analizar qué va a pasar cuando empiece la acción: movilizar a las personas, lograr un cambio duradero, medir los resultados y renovar sistemas y estructuras. Estas cuatro etapas son las que garantizan que el cambio perdure, pero, desde mi punto de vista, la clave son las tres primeras, la fase estática. En todo caso, hasta que las siete no estén analizadas, no comience.

En todo el proceso, la atención al cambio por parte de la dirección es esencial, y se puede medir como el resultado de la energía, el tiempo, y el foco que le aportamos. Soy de los que creo que hay que dedicar el 80% de nuestro tiempo a dos o tres cosas importantes.

Voy terminado, y con un tono positivo. Hemos elaborado recientemente el Índice de Confianza Know Square en el que han participado casi 150 altos directivos. La puntuación obtenida ha sido de 80 puntos sobre 200 posibles (seguimos metodologías similares a “*The Conference Board*” y el ICO). Pero además, elaboramos una análisis de expectativas/perspectiva y hay dos conclusiones relevantes (1) la mayoría de los 150 directivos que han participado creen que los tres próximos meses serán mejores que los anteriores, y (2) todos los directivos consultados ven sus empresas mejor posicionadas que España para los próximos tres meses... ¿Qué está pasando?

Así que para concluir, me pongo a su disposición, tanto a nivel personal desde Know Square, como desde ST- Sociedad de Tasación, para tratar de convertir amenazas a corto y largo plazo, en oportunidades a corto, y que entre todos saquemos este proyecto a flote, porque uno a uno, como he dicho será imposible. Y para ello, y ya que hablamos de jerga marinera, qué mejor que utilizar como analogía las conclusiones del libro “La Isla de los 5 Faros”, de Ferrán Ramón-Cortés, quién nos recuerda que los mensajes a nuestro entorno, como los que emiten los faros, deben ser únicos, entendibles por el receptor, diferenciales, exentos de niebla y ruido, y sobre todo, que inviten a seguirlos, no que nos obliguen...

Muchas gracias por su atención.