



knowsquare .

PREPARADO POR: ANTONIO GARCÍA SANSIGRE

28 DE AGOSTO DE 2010

GESTIÓN EN TIEMPOS DE CRISIS

(O CÓMO DARLE LA VUELTA A LA TORTILLA)

CONFERENCIA DE JUAN FERNÁNDEZ-ACEYTUNO

knowsquare .

Privado y Confidencial

Prohibida su Distribución sin Autorización Expresa del Autor
y Know Square S.L.

7 de julio de 2010. Conferencia de Juan Fernández-Aceytuno. Bilbao Exhibition Center – Congreso de Centros Comerciales. Asistentes: 200 personas, aforo a la mitad.

Sobre el ponente: Juan Fernández-Aceytuno

En la actualidad es Director General de la Sociedad de Tasación, SA. Fue con anterioridad Director General de Genworth Financial (General Electric).

Es ingeniero de Minas por la Universidad Politécnica de Madrid, Master en Dirección de Operaciones y Producción por el Instituto de Empresa de Madrid y PDG por el IESE.

Es fundador de Know Square, una red de conocimiento *on-line* y *off-line*, enfocado en la gestión empresarial donde se comparte el análisis, la opinión y la experiencia relevante (se seleccionan reseñas de libros, resúmenes de conferencias, breves notas técnicas, vídeos, consejos, comentarios) y se organizan talleres presenciales.

Título de la charla

“Gestión en tiempos de crisis (o cómo darle la vuelta a la tortilla)”

- *“Cuando se trate de la vivienda miren el valor absoluto”.*
- *“La innovación es la sangre en las venas, es querer ir de ola en ola. En cambio, estrategia es coger la ola y montarla”.*
- *“Si lo puedes decir en 17 sílabas, por qué lo escribimos en 17 folios”.*
- *“Los que forman la masa laboral, los que no destacan ni para bien ni para mal, a esos no les dediquen ni un minuto. Céntrense en aquellos que tienen gran actitud y exceden objetivos”.*

Introducción de la conferencia

Conferencia en el marco del Congreso de la Asociación de Centros Comerciales, con asistentes del mundo del comercio minorista, retail principalmente.

Resumen de la conferencia

De las cien mil millones de estrellas en el universo, sólo podemos ver con los ojos y desde la Tierra 7646. De esas, sólo podemos ver la mitad desde uno de los hemisferios: 3.823. Pero sólo 2.660 son visibles por la contaminación. Y en una gran ciudad, sólo podemos ver 100 ó 150.

La crisis funciona igual: es como una catarata en los ojos.

Y por eso les acompaño hoy con ánimo de compartir. La conferencia se divide en tres bloques:

- El primero, como director general de la Sociedad de Tasación.
- El segundo, sobre el libro, que lleva el mismo título que la conferencia, y que espero que después de la misma no tengan que comprar.
- El tercero, sobre la cooperativa de conocimiento Know Square, que fundamos unos amigos hace ya más de un año.

Comenzando por el primero, y dado que ustedes son gerentes de centros comerciales, imagino que les interesará saber cómo está evolucionando el precio de la vivienda, ya que a más cantidad de renta disponible una vez pagada la hipoteca, más compras podrán ustedes tener. La vivienda se dice que depende de muchos factores. Si eliminamos todos los indirectos y el ruido que hacen los medios de comunicación, al final el precio de la vivienda depende de dos factores principales: el crédito, y la renta.

El Banco de España ofrece datos públicos sobre estos elementos, y se pueden observar dos ciclos de la vivienda de ocho años cada uno. Hoy estamos en la bajada del ciclo. Queda un año para llegar al punto de equilibrio. Y luego, tras ese año, seguirá el precio bajando como ocurrió en el primer ciclo que llegó a equilibrio en 1994 y 1995 y siguió cayendo hasta 1999.

Si quieren un consejo, cuando se trate de la vivienda miren el valor absoluto, no las estadísticas. Los datos comparativos suelen estar contaminados.

Es, además, un mercado heterogéneo, porque Baracaldo es distinto a Madrid. Y en ciertos mercados, si se hizo mal, hay que pasar por el purgatorio. En otros casos de buena planificación el precio no tiene por qué caer. Por ejemplo, Montecarmelo en Madrid es un buen ejemplo.

Siguiendo con el libro, lo escribí porque veía a la gente muy perdida. Es el modelo que utilicé en la Sociedad de Tasación, cuando sus ingresos descendieron un 60% y logramos no tener que despedir a nadie.

El modelo consta de un círculo dividido en cuatro cuartos. Los dos de arriba son para pensar, es la cabeza; los dos de abajo son para andar, para hacer, son los pies.

El primer cuarto es análisis. Consiste sencillamente en observar, leer. Estar al día es pensar la información que procesas. Miren, velocidad es espacio dividido por tiempo. Y hoy la velocidad es mucho mayor que antes. Porque el numerador, el espacio, es mucho mayor con Internet: hay más información y es más accesible. Pero es que el denominador, el tiempo, se ha reducido exponencialmente con Internet.

El segundo cuarto es innovación y estrategia. En realidad seguimos pensando. Todavía no hacemos nada. La innovación es la sangre en las venas, es querer ir de ola en ola. En cambio, estrategia es coger la ola y montarla. Por eso coloco la innovación antes de la estrategia. Escriban su estrategia, pero háganlo sin PowerPoint. Y que sea un folio. Si no son capaces de reducirla a un folio, van mal.

En ese folio, debe haber necesariamente dos cosas que se suelen dejar fuera pero que son esenciales:

- a) Plan de comunicación interno
- b) Plan de Gestión del Cambio (estático – quién está; y dinámico: qué hacer).

El tercer cuarto es la ejecución. Consiste en andar. Si tienes un plan, ejecútalo hasta el final. Y destaco tres elementos: liderazgo, los valores y la confianza.

En relación con el liderazgo, destaco la capacidad olvidada de síntesis. Por eso les animo a hacer haikus, que son poemas breves japoneses, de 5-6 sílabas cada línea. Si lo puedes decir en 17 sílabas, por qué lo escribimos en 17 folios.

Y una reflexión en torno a la responsabilidad social corporativa o RSC. Lo primero, lo más responsable, es cumplir el objeto social. En Sociedad de Tasación no plantamos árboles. Cumplimos nuestro objeto social. Y no hay responsabilidad social si primero no está la responsabilidad individual. De hecho, la RSC es la suma de las responsabilidades individuales.

El cuarto elemento es la eficiencia. Es el manejo de los recursos para conseguir más resultados. Y hoy les he traído una matriz que teníamos en General Electric y que me resulta útil para manejar el principal recurso que tenemos, las personas. Es una matriz muy sencilla: en las filas ponen a los que exceden objetivos, los cumplen simplemente, y los que no los cumplen. Y en columnas pongan la actitud (positiva, cumplidora y negativa). Les sale una matriz de 3 X 3. Rellenen a cada empleado en las casillas.

Los que están en el medio son la masa. No les dediquen ni un minuto. Céntrense en aquellos que tienen gran actitud y exceden objetivos, y en aquellos que tienen mala actitud y no cumplen objetivos. Como ven, no precisan de ningún consultor.

Finalmente, la tercera pata es Know Square, que surge como una cooperativa de conocimientos. Es como una cooperativa de vino. Si llevas uva te llevas vino. Y si no llevas nada, pagas, y te llevas el vino.

Transparency vow

El autor de este resumen es amigo del ponente. Además, el ponente es fundador de Know Square.

Notas como speaker

- De pie, sobre atril, sin moverse de él.
- El ponente es tranquilo, sabe manejar los silencios. Da dinamismo a la charla con tres vídeos que intercala durante la charla. Son vídeos bien escogidos porque no son muy largos ni muy breves. Y luego los encaja bien dentro del discurso.
- Conferencia argumentada íntegramente sobre la experiencia personal. Así empezó la charla. Y así se ganó al público porque compartió con nosotros de dónde venía su conocimiento e indirectamente no estaba diciendo que no nos iba a contar historietas.

- Incorpora pequeños gestos para la audiencia, como habilitar durante unos días la web de la Sociedad de Tasación para la valoración de vivienda, o recomienda un método sencillo de evaluar a gente (la matriz de General Electric) o recomienda un libro. Estos gestos mantienen a la audiencia enganchada.
- Destaca por su enorme sinceridad. Transmite confianza y esto le llega a la gente. Es positivo que además hable de pie, aunque sea en atriil, porque sentado transmitiría menos.
- La mención al libro no es recomendable porque nadie quiere escuchar a alguien que hable de su libro. El autor la salva porque sorprende a todos los asistentes diciéndoles que si le escuchan no lo tendrán que comprar.
- Toca muchos temas desde una perspectiva única: la gestión integral de la compañía. El mensaje es más eficaz porque no entra en grandes discursos (por ejemplo, sobre la RSC) sino que con unas breves reflexiones despacha el asunto y pasa al siguiente.
- Logra transmitir un mensaje muy positivo desde una gran credibilidad.

© Antonio García Sansigre, *Director Smart Hearts*.

© Know Square S.L.