

Opinión

Sareb, un compromiso renovado ante la crisis



Jaime Echegoyen

Estamos en medio de una crisis y, por primera vez en mucho tiempo, el sector inmobiliario no se encuentra en el epicentro de las turbulencias, pero no se mantiene ajeno. La baja actividad durante el confinamiento está ya impactando en los niveles de precios y transacciones. Además, como suele ocurrir, la crisis tiene una cara social. El fuerte crecimiento del desempleo ha colocado en una situación de vulnerabilidad a miles de familias. Afortunadamente, la respuesta de la Administración y de las empresas ha sido rápida y contundente con medidas para atenuar el impacto.

También desde Sareb hemos reforzado nuestro compromiso con la sociedad. Hemos multiplicado por cuatro nuestra apuesta social y son ya 10.000 las viviendas que hemos puesto a disposición de ayuntamientos y comunidades autónomas. Durante la pandemia han sido numerosas las corporaciones que se han acercado a nosotros interesados en utilizar nuestro parque para atender su emergencia habitacional, y día a día va creciendo el número de instituciones con las que tenemos acuerdos.

Lo más duro del confinamiento ha coincidido con un hito en la vida de Sareb. Hemos atravesado el ecuador de nuestro mandato. Fuimos creados en noviembre de 2012, con la anterior crisis económica, para resolver la elevada exposición inmobiliaria de un grupo de entidades financieras, y se nos dieron quince años de vida. Siete años y medio después hemos reducido en un 51% lo más difícil de nuestra cartera: los préstamos impagados de empresas promotoras. Y podemos decir con orgullo que hemos ingresado en estos años más de 26.000 millones de euros, hemos vendido más de 100.000 inmuebles y, lo más importante, hemos pagado 15.600 millones de la deuda avalada por el Estado.

En Sareb trabajamos con un objetivo principal: proteger y elevar el valor de nuestros activos para maximizar su desinversión mediante diversas iniciativas. Una de ellas es la transformación de los préstamos en inmuebles. Muchos de los préstamos se han liquidado mediante ejecución de sus garantías hipotecarias y ahora son viviendas o suelos. La indudable destrucción de valor derivada de la venta de estos préstamos a inversores mayoristas encajando grandes descuentos nos ha llevado a perseguir su

transformación progresiva en inmuebles, activos mucho más líquidos y fáciles de vender para responder a la demanda puntual de vivienda residencial nueva que esperamos en los próximos años en diferentes zonas del país.

Capacidad inversora

Desde este punto de vista, afrontamos esta nueva situación con una cartera mucho más líquida y una capacidad inversora en promoción inmobiliaria que nos permitirá aportar nuestro grano de arena a la recuperación económica. De aquí a 2027 tenemos diseñado un plan de inversiones, en este capítulo, de casi 2.635 millones de euros para edificar cerca de 20.000 nuevas viviendas que, cabe no olvidar, se levantarán sobre la base de lo que eran viejos préstamos impagados de promotores inmobiliarios, esqueletos de obras sin terminar o suelo sin uso. La inversión en obra nueva es otra manera de maximizar el valor de nuestra cartera.

Pero más allá de contribuir en un primer momento a dotar de liquidez a los bancos en reestructuración, a aliviarles de la carga de los activos inmobiliarios y a normalizar el mercado inmobiliario, en esta primera mitad de mandato nos hemos adaptado a fenómenos como la gradual recuperación y profesionalización del mercado inmobiliario y a demandas sociales y de las autoridades para contribuir, en la medida de nuestras posibilidades y capacidades, a aportar vivienda social a colectivos vulnerables.

Nuestro modelo, considerado como uno de los instrumentos de la batería con la que las autoridades económicas encararon la pasada crisis financiera, vuelve a estar de actualidad en un momento en que las autoridades comunitarias al parecer analizan la creación de un "banco malo" para hacer frente al previsible aumento sustancial del saldo de impagados a raíz del brote de coronavirus. El desafío es inmenso, con un volumen de deuda que corre el riesgo de no reembolsarse que asciende a medio billón de euros.

Las autoridades europeas conocen bien la experiencia española y el camino, con luces y sombras, al que nos hemos enfrentado a la hora de deshacer una cartera que superaba los 50.000 millones de euros. Es cierto que aún tenemos un importante desafío por delante, con un 36% de la cartera desinvertida, pero en esta segunda etapa de nuestra vida lo vamos a afrontar como hasta ahora, con transparencia, integridad y un sólido compromiso cívico.

Presidente de Sareb

Los consejos de administración en un mundo con cisnes negros

José María Beneyto y Luis Huete

La crisis de la pandemia va a tener dos efectos importantes para las empresas. Por un lado, hará que se aceleren algunas tendencias que ya existían; por otro, va a obligar a que se cuestionen cosas que parecían incuestionables.

La pandemia ha puesto de manifiesto el poder disruptivo de los cisnes negros. La metáfora de los cisnes negros fue desarrollada por el investigador libanés Nassim Taleb para describir un suceso sorpresivo para el observador, de gran impacto socioeconómico y que, una vez pasado el hecho, se racionaliza dando la impresión de que se esperaba que ocurriera. Para responder a los futuros cisnes negros, que sin duda reaparecerán, la sociedad y las empresas españolas tendrán que hacer cambios estructurales, que esperemos sean fruto de decisiones colectivas y de un proyecto ganador.

Por el momento no parece que sea la vía que se está recorriendo. La pandemia está generando una polarización sociopolítica creciente y una enorme desconfianza en la capacidad de las instituciones para solventar de manera eficiente los problemas graves de los ciudadanos.

Ni en España como país, ni en las Administraciones Públicas y las empresas existen planes de contingencia para esta crisis sanitaria. La mala gestión de la pandemia –somos el país con el peor registro del mundo en muertes por millón y con el impacto más negativo en el PIB– ha puesto de manifiesto notorias vulnerabilidades no sólo del Gobierno, sin duda el principal responsable, sino también de las empresas y de la sociedad civil. Eso es ya pasado.

Ahora el desafío es prepararse para futuras crisis, quizás de mayor gravedad. En el caso de las empresas, el desafío es reducir al máximo las consecuencias negativas de la crisis, aprender de ella y tomar decisiones que permitan actuar con más previsión y eficacia en futuros casos.

Mejorar la resiliencia

Los consejos de administración han de ser una parte muy importante en esa labor de reconstrucción y mejora de la resiliencia de las empresas de cara a futuros cisnes negros. Para lograrlo, pensamos que los consejos han de involucrarse de manera muy activa en los siguientes temas:

1. Gestionar las consecuencias ambivalentes de la digitalización y el teletrabajo.

El futuro es digital. Las empresas necesitan de infraestructuras que hagan posible el trabajo online desde cualquier parte y en cualquier momento. También de robots para los trabajos que los empleados no puedan realizar desde sus casas y para proteger la continuidad de la actividad. Muchos procesos cognitivos, por último, los harán softwares inteligentes.

La otra cara de la moneda es la menguante oferta de empleo, la mayor vulnerabilidad a los ataques de piratas digitales y la desvinculación emocional que conlleva trabajar a distancia. El contacto humano es esencial para el liderazgo. La digitalización puede polarizar aún más la sociedad si no buscamos soluciones inteligentes. Los consejos han de estar presentes en este debate.

2. La reconfiguración de elementos críticos del modelo de negocio como son las cadenas de aprovisionamiento y la estrategia de canales.

La historia enseña que las crisis sirven para redistribuir los mercados en favor del más fuerte, que no es el más grande, sino el que mejor se adapta y diseña un mejor modelo de negocio; el que se dota con una morfología de empresa más consistente con el nuevo terreno competitivo. Sería miope, y los consejos deberían de evitar que ocurra, que el equipo directivo reaccionara con medidas para reducir costes, reestructurar negocios o vender activos.

La fragilidad de las redes globales de aprovisionamiento, patente en la pandemia, obliga a equilibrar proveedores locales y globales, y a un enfoque distinto entre el riesgo y coste del aprovisionamiento.

También será necesario articular estrategias que fomenten el uso del *big data* para personalizar la relación con los clientes, la preeminencia de los canales digitales, la mejora del tiempo de respuesta con la logística de la última milla, la flexibilidad en la determinación de los precios, la efectividad del *marketing online* y tantos otros elementos que determinan la competitividad de los modelos de negocio. Una vez más, pensamos que el consejo ha de saber contribuir en este debate.

3. El rediseño de la estructura organizativa, los sistemas de refuerzo de la conducta y los mecanismos de coordinación internos.

La respuesta a la complejidad, la mayor imprevisibilidad y la volatilidad de los mercados es una morfología de empresas que favorece la rápida adaptabilidad a los cambios. Las empresas con mayor dificultad para adaptarse serán aquellas con más activos físicos y empleados en nómina.

La adaptabilidad requiere que haya un mayor número de personas con criterio para tomar decisiones de negocio y una mayor descentralización en la toma de decisiones. Ello conlleva un liderazgo que fomente el sentido de propósito, una cultura de respeto y confianza mutua, así como la mejora de los mecanismos de coordinación entre las áreas.

El consejo ha de interesarse por estos procesos. Tan importante como la estrategia es crear estructuras capaces de modificarla y ejecutarla con una creciente agilidad.

4. Una dinámica más colaborativa entre el consejo y el equipo directivo. Si en la fase aguda de la crisis era lógico que el liderazgo recayera en los máximos ejecutivos, el pos-Covid requiere de la plena utilización de los consejos más allá de su función de control. Es la hora de que los consejos trabajen de manera más colaborativa con el equipo de gestión.

Las empresas requieren una respuesta conjunta del consejo y del equipo directivo a las cuestiones antes planteadas y a preguntas del tipo: ¿Cómo va a ser reestructurado el sector por la crisis, y qué hemos de hacer para capitalizar las nuevas oportunidades? ¿Cómo generar alineamiento y compromiso en los *stakeholders* para salir reforzados de la crisis? ¿Qué vulnerabilidad tiene nuestra empresa ante el posible ataque de accionistas activistas? ¿Qué operaciones corporativas son deseables en el sector? ¿Qué puede hacer mi empresa para acompañar, proteger, asistir y orientar a las personas y a la sociedad civil en la nueva normalidad?

El cisne negro de la pandemia ha provocado y va a provocar muchos destrozos. Pero también de la presión a la que nos somete esta crisis saldrán valiosos diamantes si se articulan respuestas inteligentes a las cuestiones que planteamos.

José María Beneyto, catedrático de Universidad, presidente del Instituto Gobernanza y Sociedad; Luis Huete, profesor en IESE Business School, vicepresidente del Instituto Gobernanza y Sociedad

