

## Habilidades directivas y emprendimiento

21 octubre, 2020

Por: [EmpresaActual](#)

Entrevista con José María Sainz de Vicuña: doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, ha compaginado su actividad docente universitaria con cargos directivos en la empresa privada. Este extenso bagaje lo ha convertido en un experto y reputado consultor en estrategia y marketing. Actualmente es el presidente de [SDV Elkartea](#). Hablamos con él sobre todo ello y sobre su último libro publicado, [“Emprendimiento en la práctica. Cómo las amenazas permiten reinventarse”](#), editado por [ESIC Editorial](#).

¿Qué necesitamos para ser capaces de convertir una amenaza en una oportunidad?

En el lúgubre entorno que vivimos por la pandemia del COVID-19 caben posturas muy diversas. Por ejemplo: esperar a que pase la “tormenta” sin hacer nada; “achicar el agua para que no se hunda el barco”; o pensar que el COVID-19 nos ha destrozado el presente, pero que nos da la oportunidad de rehacer nuestro futuro (opción que recomendamos en el libro “Emprendimiento en la práctica”).

A mí me gusta rememorar que “lo que la larva cree que es el fin, el maestro llama mariposa”. ¿Por qué le aconsejo recordar este pasaje de la vida? Porque nos ilustra que lo que a veces percibimos como una amenaza es una oportunidad que nos brinda la vida para empezar de nuevo y hacer las cosas de otra manera. En otras palabras, para reinventarnos. El COVID-9 nos da la oportunidad de rehacer nuestro futuro.

No en vano señalaba Einstein que: “La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países, porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia, como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla, y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto, trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora, que es la tragedia de no querer luchar por superarla.”

¿Tenemos asumido el concepto “reinventarse” como parte de la evolución profesional?

No es tan frecuente como debiera. Una vez que “nos hemos asentado” en un puesto de trabajo y conseguimos desenvolvemos bien en “nuestra zona de confort” no encontramos motivos claros para “reinventarnos”. Alguien o algo nos tienen que impulsar a ello. Por ejemplo, una recesión económica como la que sufrimos en 2008 o

la que se está produciendo por la pandemia del coronavirus: “con cerca de un millón de empresarios españoles que, en los próximos meses, se pueden ver obligados a cerrar y/o que más de dos millones de trabajadores van a perder su puesto de trabajo, alcanzando la tasa de paro el 20,8% por el COVID-19”, según el FMI.

El profesional versus el emprendedor. ¿Debería ser una evolución natural transitar del primer al segundo concepto?

Para la RAE, profesional es la persona que ejerce su profesión con capacidad y aplicación relevantes. Mientras que emprendedor es aquella persona que emprende con resolución acciones o empresas innovadoras. Es por ello que, a mi juicio, no todo profesional podría evolucionar en emprendedor. Por ejemplo, un policía o un soldado “raso”, un operario, un conductor de autobús, de tren o de avión, o un funcionario “de base” pueden ejercer su profesión con capacidad y aplicación, pero no se espera de ellos -a menos que sus jefes se lo pidan- que emprendan con resolución acciones o empresas innovadoras. ¿Por qué? Porque la toma de decisiones innovadoras está muy restringida a su descripción del puesto y en las funciones que puede y no puede desempeñar.

Ahora bien, si nos centramos en el ámbito de la dirección empresarial (tanto de una empresa pública como privada), todo aquel profesional que tiene capacidad de decisión (sea, a nivel de mandos intermedios o de Dirección Funcional o General) debería seguir la transición que usted cita. Más todavía cuanto mayor sea su nivel de responsabilidad en la empresa u organismo público. Así, por ejemplo, no concibo un CEO que actúe solo como gestor o como Director y no sea un emprendedor.

¿Cuáles son las habilidades directivas que destaca en su libro?

Nuestra experiencia nos ha enseñado que sin liderazgo y sin equipo no puede haber éxito en la estrategia empresarial. El desarrollo de un liderazgo fuerte que sea capaz de empujar el cambio en la dirección marcada por las líneas de actuación propuestas en el plan estratégico es totalmente necesario, tanto como que el líder cuente con una estrategia claramente formulada, enfocada y compartida por toda la organización, especialmente por su equipo de dirección.

El líder comprometido con el negocio y su gente buscará hacer equipo, involucrando a las personas en la definición de la estrategia; fomentará el desarrollo de las personas y sus capacidades, buscando el desarrollo del talento y asegurando que el conocimiento sea compartido por todos; impulsará actitudes y comportamientos que favorezcan el cambio, el emprendimiento, la proactividad, la flexibilidad y polivalencia de las personas; y orientará las actuaciones de las personas hacia las metas que persigue la organización. Todo ello en consonancia con lo que EFQM ((Fundación Europea para la Gestión de la Calidad)) espera de una gestión excelente: desarrollar la capacidad de la organización, aprovechar la creatividad y la innovación, liderar con visión, inspiración e integridad, gestionar con agilidad, alcanzar el éxito mediante el talento de las personas, mantener en el tiempo resultados sobresalientes, y añadir valor para sus clientes, crear un futuro sostenible.

También considera que la innovación, la función de dirección, la cultura emprendedora y la introducción de cambios son los cuatro pilares del emprendimiento. ¿Nos habla de ello?

La innovación es condición necesaria pero no suficiente para garantizar la supervivencia de una empresa o de un proyecto empresarial. A nuestro entender, la innovación es uno de los cuatro pilares básicos del emprendimiento. También es necesario ejercer las funciones de Dirección (planificación, organización, dirección, coordinación y control), la puesta en marcha de una cultura emprendedora e introducir en la organización los

oportunos cambios. De ahí que, hasta que se convierte en un negocio exitoso, tenga que atravesar etapas tan difíciles como el denominado “valle de la muerte”.

Los hitos que no pueden faltar a la hora de emprender con éxito una aventura empresarial son:

1. Haber detectado una oportunidad de negocio, normalmente, una necesidad de mercado insatisfecha.
2. Convertirla en una idea de negocio. Para que no sea una idea demasiado pobre es muy útil diseñar su modelo de negocio: la suma de un segmento de cliente, una propuesta de valor, un canal de distribución para el producto o servicio, una estrategia de relación con el cliente, y la definición de las actividades clave, de los recursos clave, de las fuentes de ingresos y de su estructura de costes.
3. Asegurarnos de que se trata de una idea de negocio innovadora.
4. Demostrar que esa idea de negocio innovadora es viable.
5. Realizar un plan de negocio, cuya evaluación se centra en cuatro pilares: capacidad de explotar una necesidad de mercado; capacidad tecnológica de la empresa; capacidad de gestión (equipo); y capacidad financiera de la empresa (estudiando la coherencia de los planes de inversión, sus necesidades financieras y su estructura de financiación).
6. Preparar un *investor deck* para presentar a posibles inversores y/o prestamistas, con el fin de conseguir la financiación necesaria para la puesta en marcha y funcionamiento del negocio hasta que se pueda autofinanciar.
7. Constituir la sociedad (si todavía no lo está).
8. Puesta en marcha de la nueva sociedad, con un buen equipo y con los recursos necesarios para ejecutar el plan de negocio definido.

Para ello será necesario que el emprendedor intente desplegar ilusión, creatividad, vocación de liderazgo, habilidad negociadora, capacidad de convicción, tenacidad, capacidad de asumir riesgos, y orientación a objetivos. Además de habituarse a vivir en la incomodidad, tener siempre una actitud de punto de salida, actuar como filtro de conocimiento y como aplicadores del mismo, y colaborar con otras empresas y personas dentro de su ecosistema.



Con un 2020 marcado por la situación pandémica mundial, ¿cómo cree que ha afectado el COVID a los cuatro pilares anteriores en España?

Los cuatro pilares siguen siendo válidos, a mi entender. Ahora bien, probablemente adquiere mucha mayor importancia la puesta en marcha de una cultura emprendedora. Por supuesto, es obligado ejercer todo el equipo las funciones de Dirección porque el entorno ha cambiado profundamente y habrá que:

- revisar el plan que hemos definido antes de la pandemia, en un escenario de crecimiento cuando ahora estamos ante una gran recesión;
- reorganizarse en función de los cambios estratégicos que recoja el plan revisado;
- coordinar al equipo;
- y, por supuesto, habrá que hacer el oportuno seguimiento de los objetivos marcados, controlando que los KPIs vitales de supervivencia no nos cogen por sorpresa, sin capacidad ni tiempo para “mantener el barco a flote”.

Y según su conocimiento de la situación, ¿qué 2021 augura y cuáles cree que deberían ser las herramientas a poner en práctica?

Desgraciadamente, conforme va avanzando el tiempo que llevamos de pandemia, nos estamos haciendo a la idea de que 2021 va a ser un año no muy diferente a 2020. Ojalá nos equivoquemos. Pero tendremos la ventaja (espero) de que hemos aprendido de la experiencia de 2020 y que, si usted quiere, puede ser un emprendedor que innove y, en su momento, emprenda. O una pyme innovadora con una cultura emprendedora que, si no lo ha hecho ya, inicie el proceso de intraemprendimiento. *Yes you can*, nos diría Obama. Otros lo han conseguido y usted no va a ser menos. No se olvide de que el éxito es una cuestión de perseverar cuando los demás ya han renunciado. O de que, como decía Einstein, «hay una fuerza más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad».

