

Hablamos con José María Sainz de Vicuña

29 septiembre, 2020



Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid, Máster in Business Administration (M.B.A.) por la London Business School (Universidad de Londres) y licenciado en CC. EE. y Empresariales por la Universidad de Deusto

Desde 1976, que inicia su actividad profesional y docente, ha ejercido cargos diversos en la universidad (secretario de facultad, director de departamento, director del Programa Máster y vicedecano) y en la empresa (director de marketing, director de marketing y cuentas, director de unidad de negocio, director general, miembro de diversos consejos de administración y presidente).

Como consultor de alta dirección, ha colaborado con numerosos gobiernos, organizaciones, instituciones y empresas multinacionales, nacionales y locales de todo tamaño. Y ha sido conferenciante habitual en foros empresariales.

Actualmente es presidente de SDV y de la asociación sin ánimo de lucro SDV Elkarte, miembro de la Junta Directiva del Orfeón Donostiarra y consejero de empresas.

Según la última declaración de titularidad de CEDRO, es autor de 77 libros. Entre ellos destacan: El plan de marketing en la práctica (23 ediciones); El plan estratégico en la práctica (5 ediciones); Alianzas estratégicas en la práctica; Plan de internacionalización de la pyme en la práctica; El plan de marketing en la pyme (3 ediciones); Innovar con éxito; Internacionalización e innovación de la empresa; La distribución comercial: Opciones estratégicas (2 ediciones); El plan de marketing digital en la práctica (3 ediciones); Crear una empresa en la práctica; y

Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio (5 ediciones). Ha escrito numerosos artículos sobre marketing y estrategia, y es miembro del Comité Editorial de la Revista Harvard Deusto Marketing y Ventas, entre otras.

Su último libro "Emprendimiento en la práctica" acaba de salir al público y estamos seguros que servirá de ayuda y guía a cuantos sienten la inquietud de los daños económicos y sociales, de incierta recuperación, que esta pandemia está proyectando en actividades empresariales y profesionales.

Patricia Puértolas

La pandemia provocada por el virus covid-19 nos ha sorprendido como nunca hubiésemos imaginado. La solución que se propone es "Reinventarnos". ¿Por qué tenemos que reinventarnos si todo parecía que iba bien?

Porque, según la opinión de los organismos relevantes (por ejemplo, el Fondo Monetario Internacional), cerca de un millón de empresarios españoles, en los próximos meses, se pueden ver obligados a cerrar y 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.



En este lúgubre escenario es conveniente recordar 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.

¿Cuál es la forma de reinventarse? ¿Cómo se hace?

Yo propongo el siguiente decálogo, que expongo y desarrollo en mi libro "Emprendimiento en la práctica":

1. 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 (como, por ejemplo la planificación), la puesta en marcha de una cultura emprendedora, e introducir en la organización los oportunos cambios.

2. Pensando en microempresas y/o emprendedores con pocos recursos, la innovación en valor para el cliente es clave. Utilizando de forma orquestada el marketing y la innovación, su negocio conseguirá que la diferenciación respecto a la competencia sea en algo que realmente aporte valor al cliente. Y que ello sea garantía de competitividad o que pueda crecer en un mercado que no crece.



3. Somos conscientes de que innovar no es fácil y que la capacidad de crear e innovar es limitada, pero las grandes crisis han demostrado que es posible y que incluso pueden surgir grandes empresas como lo hicieron Facebook, Airbnb, Netflix, Amazon, Spotify o Uber tras la gran recesión de 2008 (la crisis económica mundial que comenzó en el año 2008, que tuvo su origen en los Estados Unidos, y que afectó a todo el mundo).

4. Para ello, hay que emprender: desde dentro de la empresa en la que estamos (como lo ha hecho la CEO del Instituto Pilar Domínguez creando "IPD online"), o a partir de una nueva empresa (como lo están haciendo numerosas startups en estos momentos).

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

- Haber detectado una oportunidad de negocio, normalmente, una necesidad de mercado insatisfecha.
- Demostrar que esa idea de negocio innovadora es viable.
- Realizar un plan de negocio. Tener un buen proyecto de negocio.
- 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.

- Constituir la sociedad.
- Puesta en marcha de la nueva sociedad, con un buen equipo y con los recursos necesarios para ejecutar el plan de negocio.

6. No obstante, la obtención de una idea de negocio innovadora no es tarea fácil. Que, además, devenga en un nuevo modelo de negocio sólo ocurre en el 11% de los casos. Todo ello hace que menos del 10% de las nuevas ideas de negocio innovadoras terminen en un proyecto empresarial exitoso.

7. Los casos de emprendimiento muestran cómo el emprendedor elige "salir de su zona de confort" y emprender proyectos que suponen un reto tanto económico, como profesional y personal.

8. Para ello ha sido 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.

9. A la hora de la verdad, es posible que tenga sus dudas o reservas mentales como: que es difícil (recuerde que querer es poder); o que tiene miedo al fracaso (Hubbard le diría que un fracasado es un hombre que ha cometido un error pero que no es capaz de convertirlo en experiencia). Todos hemos fracasado más de una vez (y hemos aprendido las correspondientes lecciones).

10. Estamos convencidos de que el emprendimiento va a ser clave en la reconstrucción del tejido empresarial de nuestro país tras la profunda crisis que estamos padeciendo por la pandemia del coronavirus. Ánimo, si usted quiere puede!

En su libro "El plan de marketing en la práctica", escribe y copio el texto: "Marketing es un proceso responsable orientado a identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con

la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos estratégicos". ¿Nos lo puede explicar un poco más?

En pocas palabras, el marketing trata de facilitar la adaptación de la empresa a los cambios del entorno. Máxime en los tiempos que vivimos en los que se están dando cambios de gran calado. Como botón de muestra citamos dos: las profundas transformaciones que está originando la pandemia del COVID-19; y cómo la tecnología y las redes sociales están cambiando todo.

Así, estamos comprobando cómo las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones –con Internet a la cabeza; buscadores como Google, redes sociales como Facebook, Twitter, LinkedIn o similares, la telefonía IP, YouTube, Wikipedia, blogs, etc.– están condicionando los mercados y los comportamientos de los clientes, ya que la generación G utiliza Internet como una biblioteca y el móvil como una forma de aumentar la productividad de la empresa. En otras palabras, los clientes no son los mismos (aunque su DNI no haya cambiado) y a ello hay que añadir que hay un exceso de capacidad productiva. Poco tiene que ver la escala de valores de los clientes de hoy –y, presumiblemente, de los próximos años– con la de los de los clientes de los últimos lustros. El impacto de la crisis se está dejando notar en los hábitos de compra y de consumo de los ciudadanos.

En este contexto, cobra todavía mayor relevancia el marketing, es decir: identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la finalidad de fidelizarle, de forma que la empresa pueda obtener sus objetivos.

En su libro "Innovar con éxito" aborda entre otras muchas cuestiones la diferencia entre innovación, creatividad y cambio. ¿Nos lo puede explicar en pocas palabras?

Creatividad es la capacidad humana que permite generar nuevas ideas. Pero ni tienen por qué ser nuevas para el mercado ni requiere llevarlas a la práctica. Sólo pensar cosas nuevas. "Y el emprendedor suele y debe ser creativo, además de ágil en la resolución de problemas y un líder capaz de convencer a los que le siguen".



Si la creatividad supone pensar cosas nuevas, innovar supone hacer cosas nuevas. Por lo que, si realmente queremos tener una empresa más innovadora, entre otras cosas, necesitamos contar con una organización más creativa, es decir, capaz de generar nuevas ideas.

Innovar no consiste (sólo) en hacer algo diferente. Esta afirmación puede parecer evidente pero, sin embargo, son muchos los que todavía piensan

que cambiar es innovar. Y, sin embargo, no tiene por qué ser así. Todas las innovaciones suponen cambios, pero no todos los cambios son innovaciones. Innovar es hacer cosas nuevas, de manera diferente y mejor que los demás, para conseguir cambios con éxito para nuestra empresa.

«Innovar es hacer cosas nuevas, de manera diferente y mejor que los demás, para conseguir cambios con éxito para nuestra empresa»

La innovación es cuestión de actitudes, la creatividad es cuestión de capacidades, y el cambio es cuestión de comportamientos (y sentimientos). La innovación es producir, asimilar y explotar con éxito una novedad, de manera que aporte soluciones inéditas a los problemas, y permita responder a las necesidades de las personas, de las empresas y, en general, de la sociedad.

La mayoría de las clínicas dentales tienen menos de seis empleados. ¿Necesitan un plan de marketing?

Vayamos por partes:

- Si esa clínica está en un mercado competitivo tiene que hacer Marketing (para identificar, anticipar y satisfacer las necesidades del cliente, con la

finalidad de fidelizarle), como tiene que gestionar a sus empleados y organizarlos, o tiene que hacer hacer una gestión económico – financiera, por poner algunos ejemplos de funciones de Dirección de cualquier empresa. Le recordamos que utilizando de forma orquestada el marketing y la innovación, su clínica conseguirá que la diferenciación respecto a la competencia sea en algo que realmente aporte valor al cliente.

«Utilizando de forma orquestada el marketing y la innovación, su clínica conseguirá que la diferenciación respecto a la competencia sea algo que realmente aporte valor al cliente»

- Y alguien tiene que asumir las funciones de Dirección de esa clínica (por pequeña que sea): planificación, organización, dirigir a esos empleados, y controlar los objetivos marcados.
- Por tanto necesita un plan de marketing. Por supuesto, adaptado a su dimensión y a sus objetivos.

¿Una clínica tradicional con uno a tres profesionales puede marcarse como objetivo ser líder o debe plantearse otros objetivos?

Depende de qué tipo de liderazgo estemos hablando: ¿en ingresos?, ¿en imagen?, ¿en rentabilidad?, ¿en satisfacción profesional?... Y a qué nivel: ¿en todo el mercado?, ¿en todos los segmentos de clientes?, ¿con todos sus clientes? ¿En todos los ámbitos descritos anteriormente?: obviamente, ello no va a ser posible. Pero tiene que marcarse unos objetivos y normalmente la estrategia más idónea no puede ser seguir la misma que el líder porque los medios disponibles no son los mismos.

Es usted amigo de introducir citas de grandes pensadores en sus libros, nos llama la atención una de Bertrand Russel "Gran parte de las dificultades que atraviesa el mundo se debe a que los ignorantes están completamente seguros y los inteligentes llenos de dudas". ¿Cree usted que quienes nos dirigen están seguros de lo que hacen?

Se utiliza el acrónimo VUCA (volatilidad, incertidumbre, complejidad y ambigüedad) para describir el entorno en el que nos movemos hoy en día.

Y todos estamos comprobando cómo el COVID-19 ha exacerbado de manera extraordinaria cada una de las letras de este acrónimo haciendo sus dimensiones más evidentes que nunca! Pues bien, si eso es así, ¿cómo se puede estar completamente seguro de qué decisiones tomar en un contexto socioeconómico VUCA? Por ello, comparto la frase de B. Rusell: "Gran parte de las dificultades que atraviesa el mundo se debe a que los ignorantes están completamente seguros y los inteligentes llenos de dudas".

Un mensaje final para quienes se encuentran pesimistas en este momento.

Afortunadamente, vivimos en la Unión Europea, una parte del mundo en la que por muy difícil que sea el entorno en el que nos encontremos (por ejemplo, el actual) seremos capaces de salir adelante (Yes, we can! nos diría Obama). Ahora bien, muchos de nosotros tendremos que salir de nuestra "zona de confort" y reinventarnos, innovando -una vez identificadas, anticipadas y satisfechas las nuevas necesidades del cliente (es decir, desempeñando la función del marketing)- y emprendiendo (dentro o fuera de nuestra actual empresa). Porque, como diría Albert Einstein: "Hay una fuerza motriz más poderosa que el vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad". Repito, si usted quiere puede!

"Hay una fuerza motriz más poderosa que el
vapor, la electricidad y la energía atómica: la voluntad"

A. Einstein

Un reto para tiempos inciertos

Así titula Xavier Albistur Marín en su prólogo este libro, cuyos destinatarios son principalmente los autónomos, las microempresas y los emprendedores, los más vulnerables ante esta catástrofe que supone una pandemia inimaginable hasta ayer.

José María Sainz de Vicuña Ancín

Emprendimiento en la práctica

Cómo las amenazas permiten reinventarse



La lección que nos deja la transformación de larva en mariposa es que lo que a veces percibimos como una amenaza es en realidad una oportunidad que nos brinda la vida para empezar de nuevo y hacer las cosas de otra manera. Reinventamos.

Muchos profesionales se encuentran sin salida ante un entorno cada vez más cambiante e incierto, lleno de amenazas, pero también con oportunidades por descubrir. Estos profesionales necesitan apoyo para reinventarse y salir adelante.

José María Sainz de Vicuña, con *Emprendimiento en la práctica*, se dirige especialmente a ellos, con los que comparte su experiencia y les ofrece guiarlos desde una visión práctica con el característico estilo de sus obras: útil, riguroso, práctico y ameno.

El autor estructura este libro alrededor de los que considera los cuatro pilares del emprendimiento (la innovación, la función de dirección, la cultura emprendedora y la introducción de cambios) y, para ello presenta varios casos de emprendimiento que ayudarán al profesional a transformarse en emprendedor, desarrollando su propio caso para reinventarse sin miedo al fracaso:

"En otras palabras, usted puede emprender y no tenga miedo al fracaso. Todos hemos fracasado más de una vez".

José María Sainz de Vicuña

Otros libros de José M. Sainz de Vicuña

