



**Crónicas del mundo real**  
Un consultor en Mundo PYME  
**Javier Sastre**  
EdicionesSuburbanas

**Claves para sobrevivir hoy en Mundo PYME**  
**CEEI Castellón 02 Julio 2015**

## JAVIER SASTRE

Socio-Director en consultoría Sastre & Asociados

+ 15 años de experiencia como directivo en distintas empresas

Especialista en estrategia & innovación

Trabajado con empresas de + 20 sectores industriales y servicios

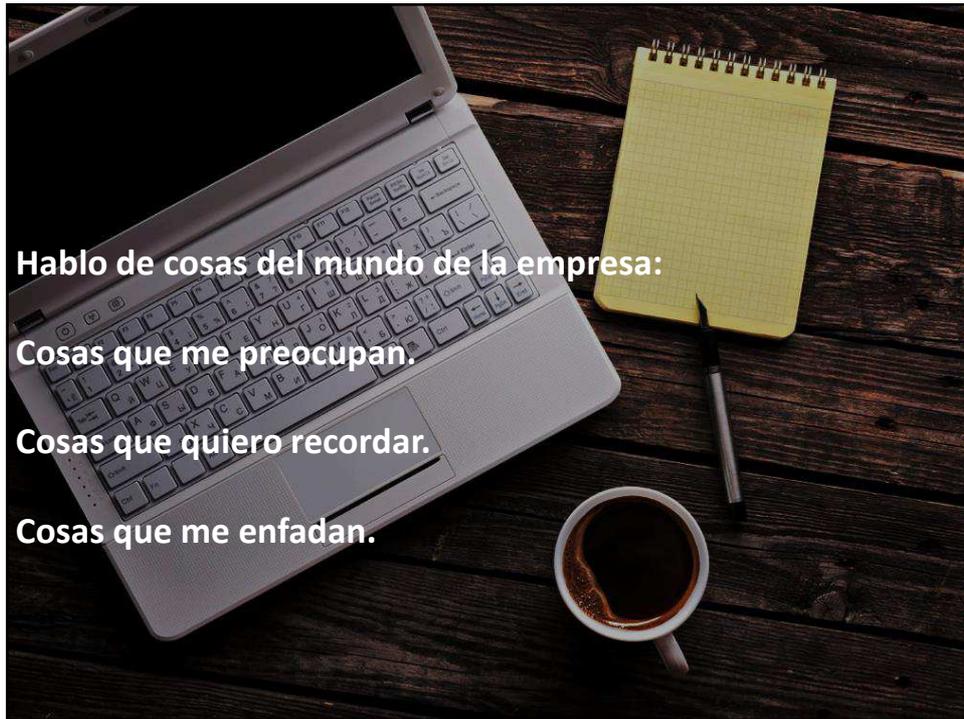
Especialista en Innovación por IESE Business School

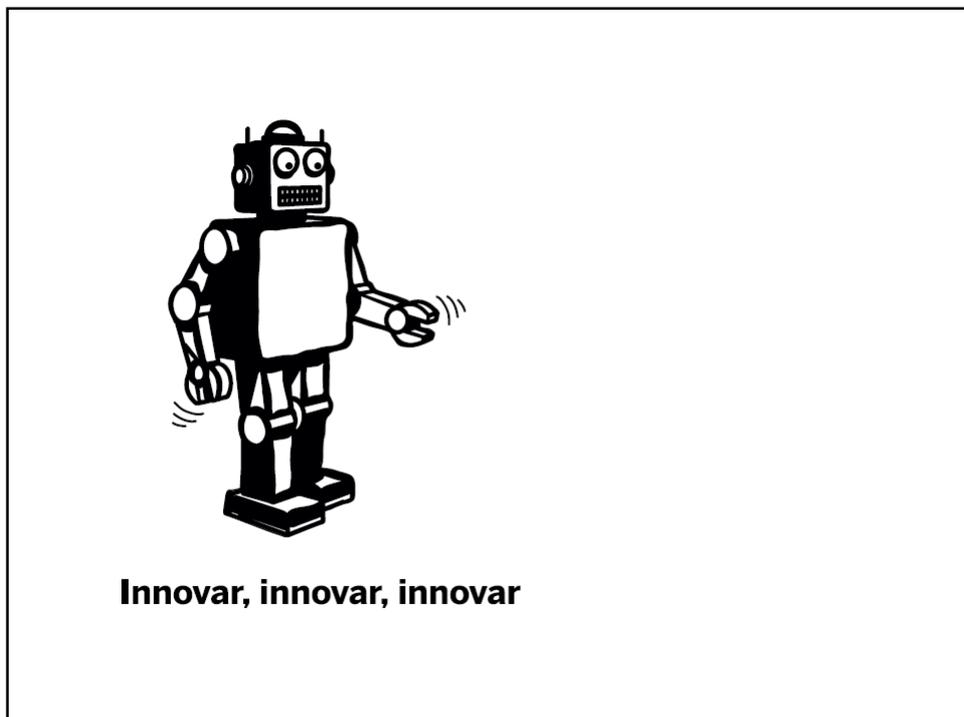
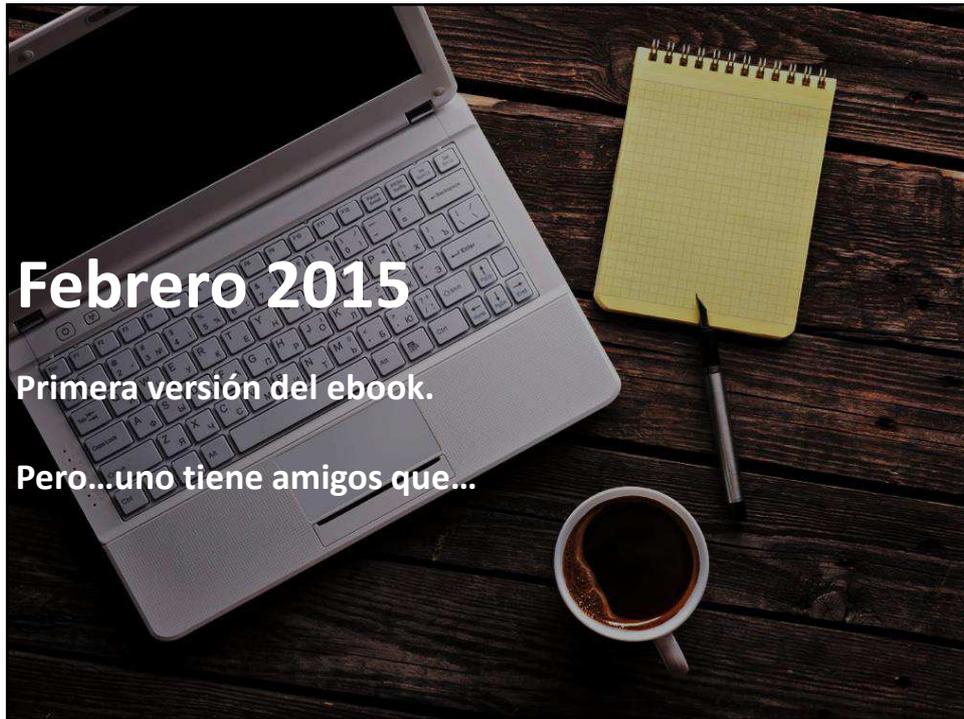
Máster en Alta Dirección de Empresas (PMD) por ESADE Business School

Licenciado en Ciencias Económicas por Universidad Autónoma de Madrid

Más en LinkedIn: Javier Sastre







“ Puesto que su propósito es crear clientes, toda empresa tiene dos, y solo dos, funciones básicas: la innovación y el marketing ”

Peter Drucker

## Barreras a la innovación

Estamos todos de acuerdo en que hay que innovar en las empresas, incluidos los propios empresarios, pero hay un descontento generalizado en cómo la innovación se lleva a cabo en ellas.

El siguiente es un breve extracto de un informe de McKinsey que aparece en el libro "Innovar para ganar" de Fernando Trias de Bes y Philip Kotler.

"Los directivos dicen que la innovación es muy importante, pero la aproximación de las empresas hacia la innovación es, a menudo, informal y los líderes carecen de confianza en las decisiones que toman sobre innovación"

Según estos autores, hay 7 barreras principales que dificultan llevar la innovación a las empresas.

Me gustaría comentar qué hacemos nosotros para superar cada una de ellas en los proyectos que realizamos con los clientes.

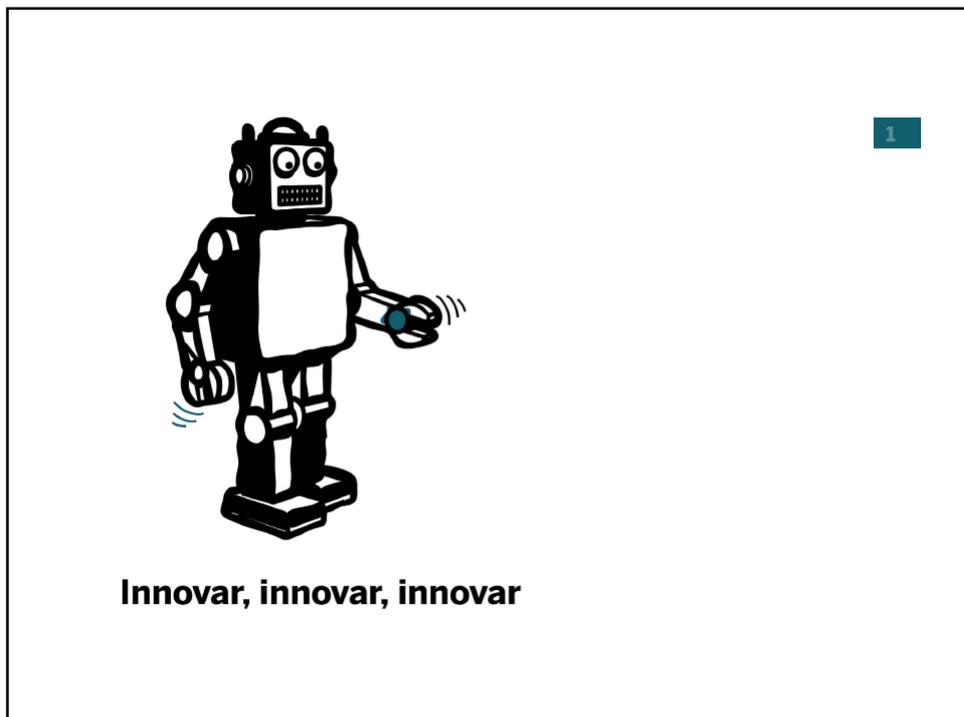
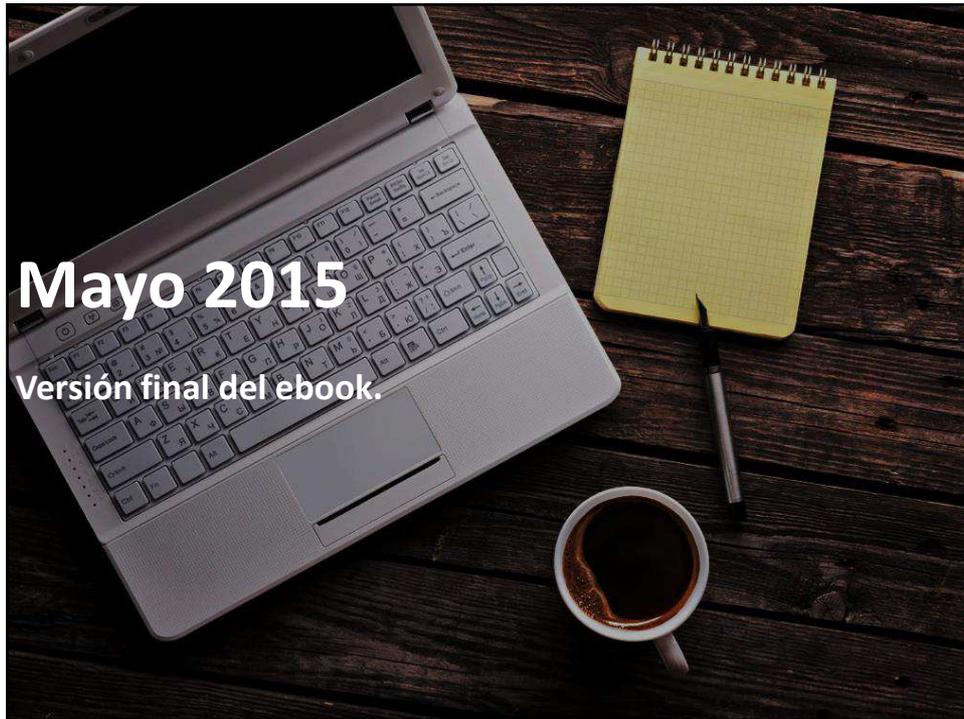
### 1ª Barrera: Verdadero significado de la innovación

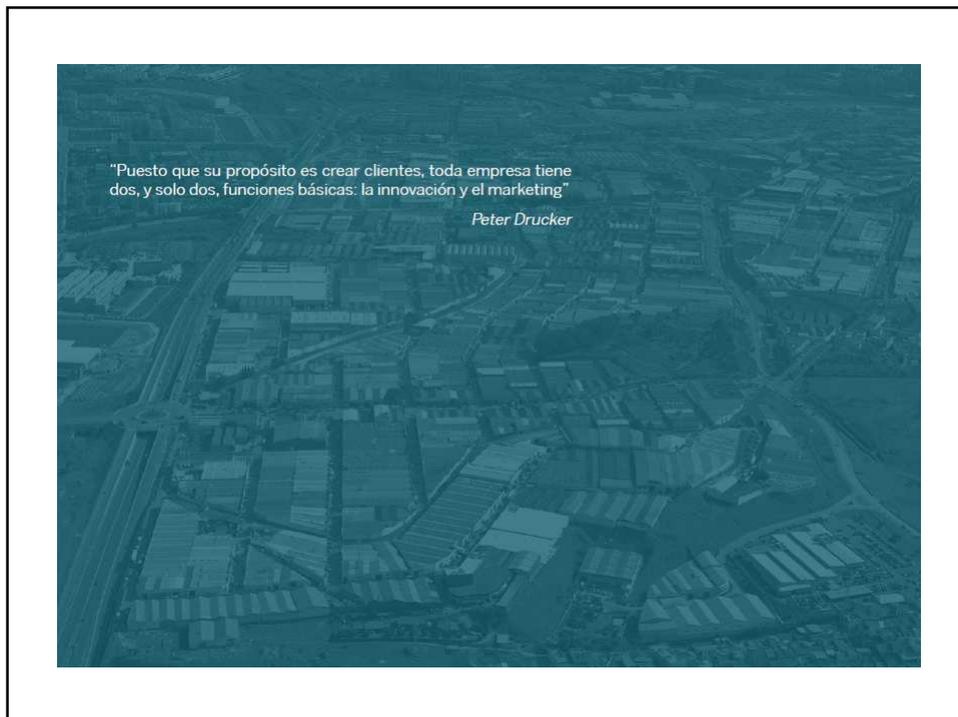
De partida, hay un gran desconocimiento de lo que es realmente innovación.

En nuestro caso, simplificamos la cuestión utilizando una definición inspirada en el siempre recomendable Peter Drucker:

"Innovar es crear algo nuevo - en tu sector - que aporta un valor superior - al existente - para el usuario" (en esta presentación nuestra puedes ver más desarrollada la explicación de esta definición y la diferencia respecto a otros términos como invención, investigación o desarrollo)

Esto significa que cuando ayudamos a innovar al cliente, "empujamos" para conseguir verdaderas novedades en su sector. Lo que no impide que surjan mejoras que serán aprovechadas, por supuesto. Pero pensamos que mantener ese nivel de exigencia, permite obtener más y mejores resultados de innovación.





<https://open.spotify.com/track/6KX6LJ0E4E3YHf0yKgd>

# Las auténticas barreras a la innovación

1

Estamos todos de acuerdo, incluidos los propios empresarios, en que hay que innovar en las empresas. Pero hay un descontento generalizado en cómo la innovación se lleva a cabo en ellas.

El siguiente es un breve extracto de un informe de McKinsey que aparece en el libro "Innovar para ganar" de Fernando Trías de Bes y Philip Kotler.

"Los directivos dicen que la innovación es muy importante, pero la aproximación de las empresas hacia la innovación es, a menudo, informal y los líderes carecen de confianza en las decisiones que toman sobre innovación"

Según estos autores, hay 7 barreras principales que dificultan llevar la innovación a las empresas.

Me gustaría comentar qué hacemos nosotros para superar cada una de ellas en los proyectos que realizamos con los clientes.

9

## **innovación.**

*(Del lat. Innovatio, -onis)*

1. f. acción y efecto de innovar
2. f. creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado

## **marketing.**

*(voz ingl.)*

1. m. mercadotecnia

## emprender.

(Del lat. *In*, en, y *prendere*, coger)

1. tr. Acometer y comenzar una obra, un negocio, un empeño, especialmente si encierran dificultad o peligro
2. tr. coloq. Acometer a alguien para importunarlo, reprenderlo, suplicarlo o reñir con él. *Juan la emprendió CON Luís. El joven la emprendió A golpes*
3. tr. ant. Prender fuego. Era u. t. c. prnl ~la para un sitio
4. loc. verb. coloq. Tomar el camino con resolución para llegar a un punto. *Al amanecer la emprendimos para el monte*

## internet.

1. amb. Red informática mundial, descentralizada, formada por la conexión directa entre computadoras mediante un protocolo especial de comunicación

ORTOGR. Escr. t. con may. inicial.

## pyme.

(Acrón. de *pequeña* y *mediana* empresa).

1. f. Empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores, y con un moderado volumen de facturación.

## estrategia.

(Del lat. *Strategia*, y este del gr.....).

1. f. Arte de dirigir las operaciones militares.
2. f. Arte, traza para dirigir un asunto.
3. f. *Mat.* En un proceso regulable, conjunto de las reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento.

## consultor, ra.

(Del lat. *consultor*, -*oris*).

1. adj. Que da su parecer, consultado sobre algún asunto. U.t.c.s.
2. adj. Consultante. U.t.c.s.
3. m. y f. Persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente.
4. m. Experto, a veces laico, que es convocado para asesorar en los concilios y en algunas congregaciones de la curia romana

## persona.

(Del lat. *persona*, máscara de actor, personaje teatral, este del etrusco *phersu*, y este del gr. ....).

1. f. Individuo de la especie humana.
2. f. Hombre o mujer cuyo nombre se ignora o se omite.
3. f. Hombre o mujer distinguidos en la vida pública.
4. f. Hombre o mujer de prendas, capacidad, disposición y prudencia.
5. f. Personaje que toma parte en la acción de una obra literaria.
6. f. *Der.* Sujeto de derecho.
7. f. *Fil.* Supuesto inteligente.
8. f. Gram. Accidente gramatical propio del verbo y de algunos elementos pronominales, que se refiere a los distintos participantes implicados en el acto comunicativo.

....

## vivir.

(Del lat. *vivere*).

1. intr. Tener vida.
  2. intr. Durar con vida.
  3. intr. Dicho de una cosa: durar.
  4. intr. Pasar y mantener la vida. *Francisco tiene con qué vivir. Vivo de mi trabajo.*
  5. intr. Habitar o morar en un lugar o país. U. t. c. tr.
  6. intr. Obrar siguiendo algún tenor o modo en las acciones, en cuanto miran a la razón o a la ley.
  7. intr. Mantenerse o durar en la fama o en la memoria después de muerto.
- ....

Bellas palabras aunque muchas de ellas son palabras gastadas, manoseadas y cansinas...

Casi son tabú: no captan la atención, no atraen el interés, no sirven ya para llenar aforos, etc

¿Por un uso abusivo?

¿Por su mal uso en contextos y situaciones inapropiadas?

**¡Pero son demasiado importantes para las empresas, hoy!**

"Javier sabe expresar perfectamente el potencial de todo el equipo de trabajo. Sin duda, y tras años de experiencia con muchos consultores, es uno de los más eficaces y prácticos que jamás he visto."

Jesús Fernández Valenzuela-Inkjet Project Director Esmalglass-Itaca Group

# Crónicas del mundo real

Un consultor en Mundo PYME

**Javier Sastre**



EdicionesSuburbanas



**innovación**



En un mundo global y cambiante...

Pararse es morir

Vivir es moverse, cambiar, hacer cosas nuevas, diferentes

Innovar (una definición): hacer cosas nuevas que aportan más valor a los usuarios.

Tiene sentido...





## **BARRERAS A LA INNOVACIÓN**

1ª/ Entendemos mal su significado

2ª/ Asignamos de forma difusa la responsabilidad

3ª/ Confundimos creatividad con innovación

4ª/ No disponemos – aún - de una teoría unificada

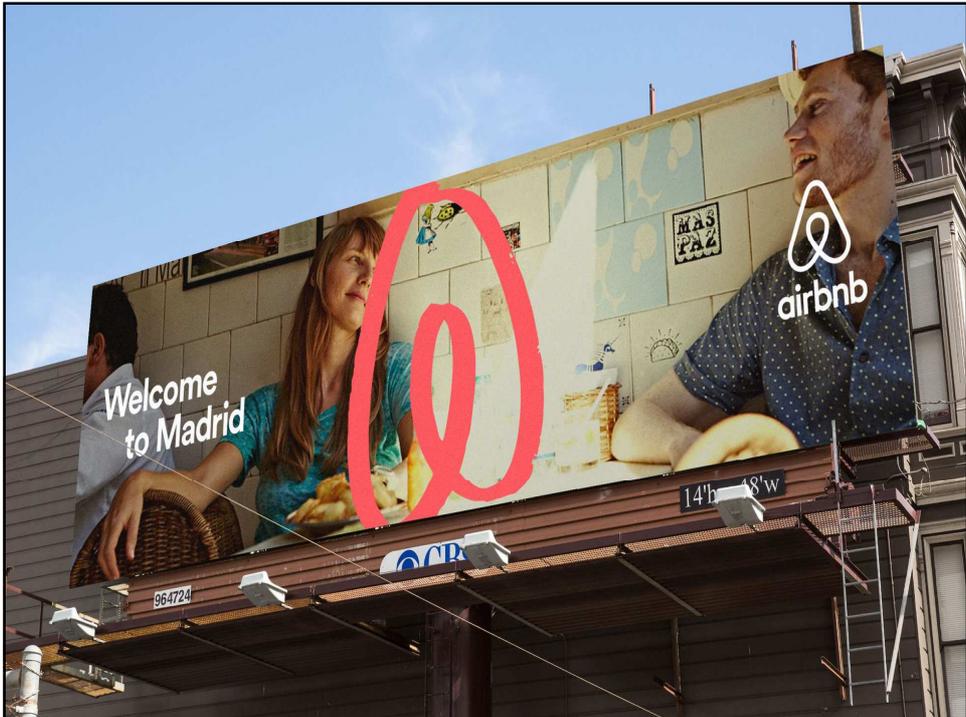
5ª/ Falta de control

6ª/ No hay coordinación entre departamentos

7ª/ No ponemos el foco en el cliente









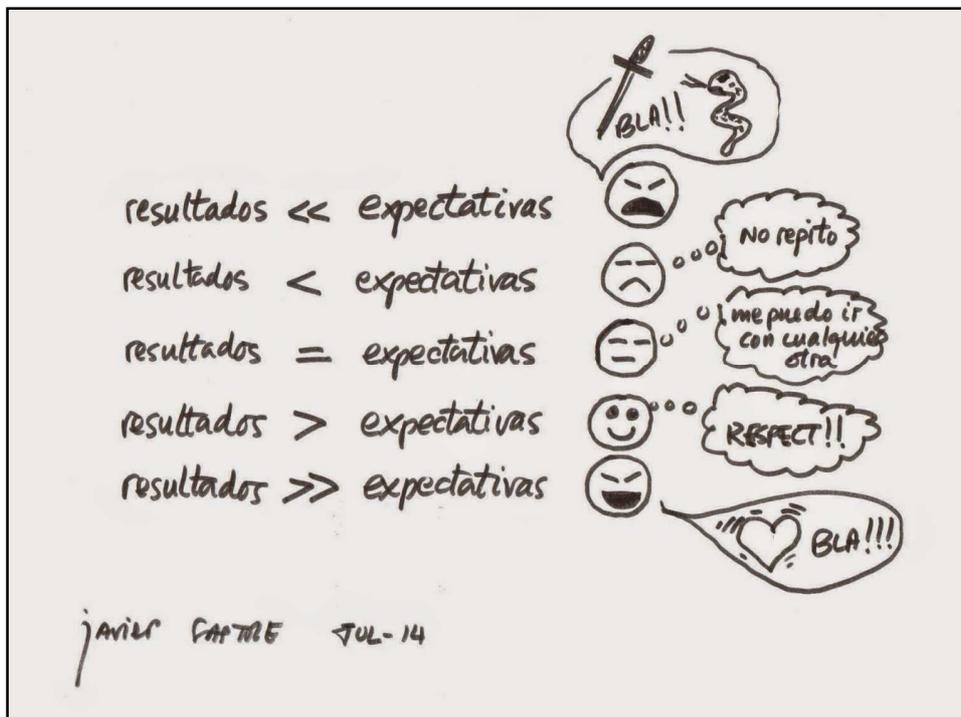
**Dado el nivel de competencia actual es mucho más rentable hacer buen marketing que vender bien.**

**Si la empresa toma buenas decisiones de marketing, la tarea de los vendedores se hace sumamente fácil.**

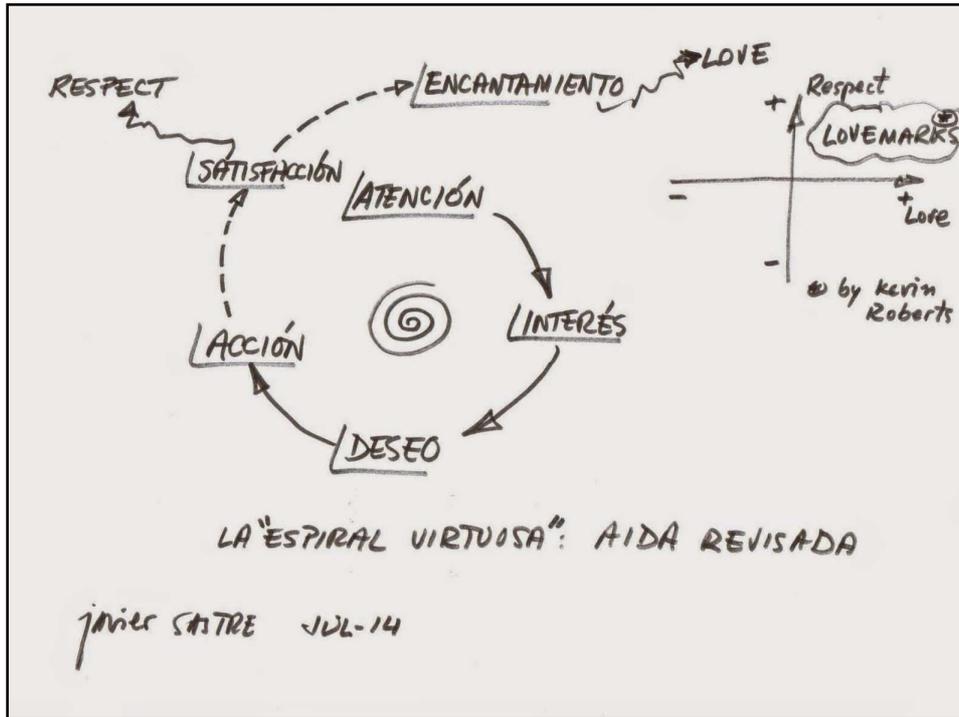
**Cuando tenemos que vender, y además nos cuesta, probablemente nuestra propuesta de valor o no está suficientemente clara o no es suficientemente buena.**

## **LOS 10 MANDAMIENTOS DEL MARKETING**

- 1º/ Ama a tus clientes y respeta a los competidores**
- 2º/ No lo aceptes: abraza el cambio**
- 3º/ Actúa siempre según tus valores**
- 4º/ Concéntrate en un grupo de clientes**
- 5º/ No alientes falsas expectativas**
- 6º/ Sé fácil de localizar por tus clientes objetivo**
- 7º/ Crece junto a los clientes**
- 8º/ Tu empresa es de servicios...y, posiblemente, más**
- 9º/ Mejora + innova todos los días**
- 10º/ Decide con cabeza: tus decisiones tienen muchas implicaciones**







**emprender**



**O emprender o emigrar.**

**Hay que “buscarse” la vida para ganársela, porque hoy el trabajo no va a llamar a nuestra puerta.**

**El mito del emprendedor. El emprendedor no nace, se hace.**



## PASOS PARA EMPRENDER MEJOR

1ª/ ¿Qué me gusta?

2ª/ ¿En qué soy bueno?

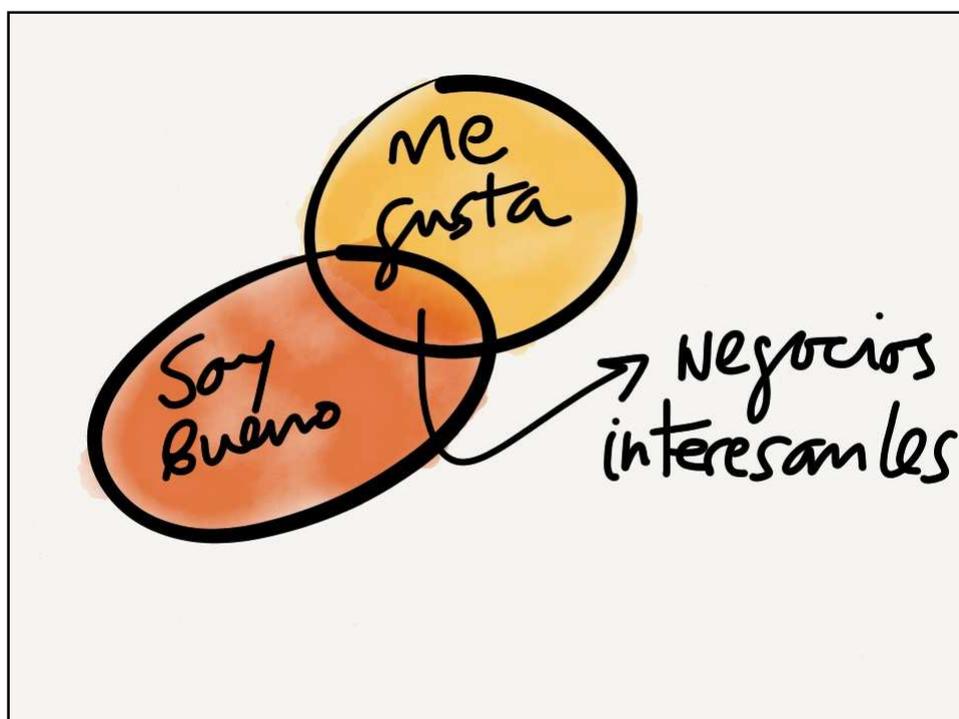
3ª/ ¿Qué tipo de negocios surgen?

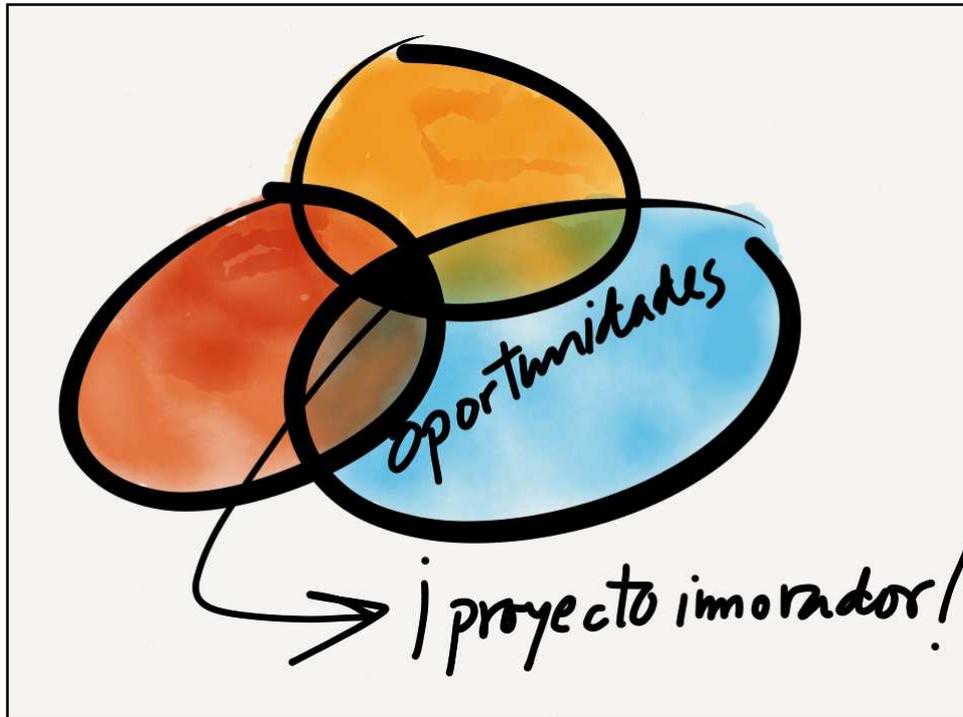
4ª/ ¿Qué oportunidades presentan esos negocios?

5ª/ Dame soluciones creativas para los problemas e insatisfacciones

6ª/ Haz un ranking según su valor para el usuario final

7ª/ ¿Qué vas a hacer – a partir de mañana - ?





**internet**



**Una revolución enorme.**

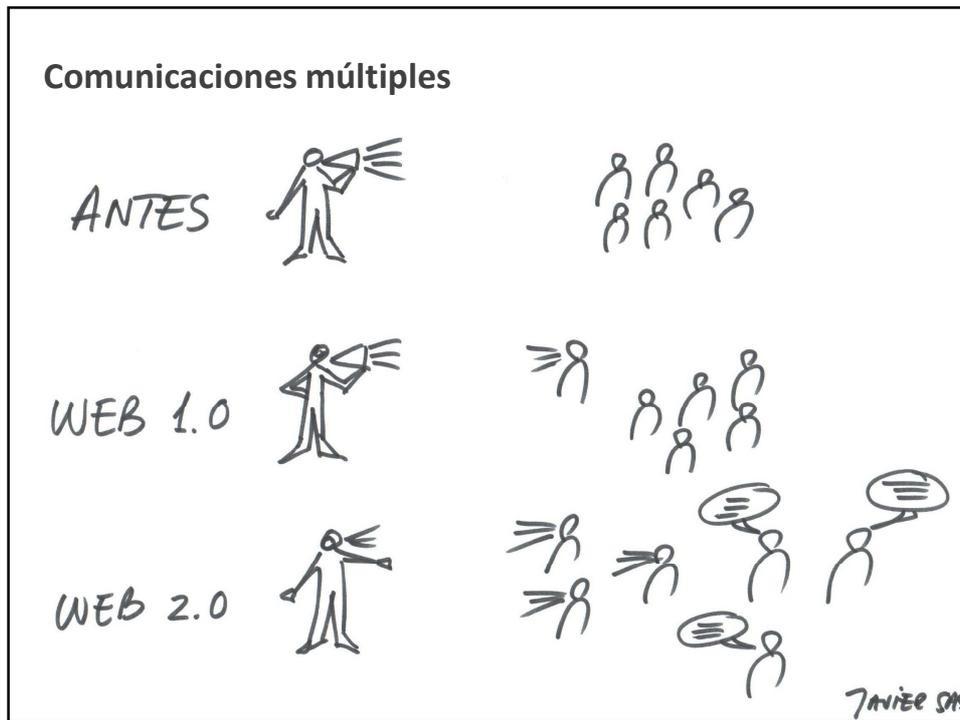
**Afecta a todos los sectores: creando nuevas combinaciones de valor.**

**No ha hecho más que empezar: desconocemos por completo hasta dónde nos va a llevar.**

**Infinidad de oportunidades: casi todo por hacer.**









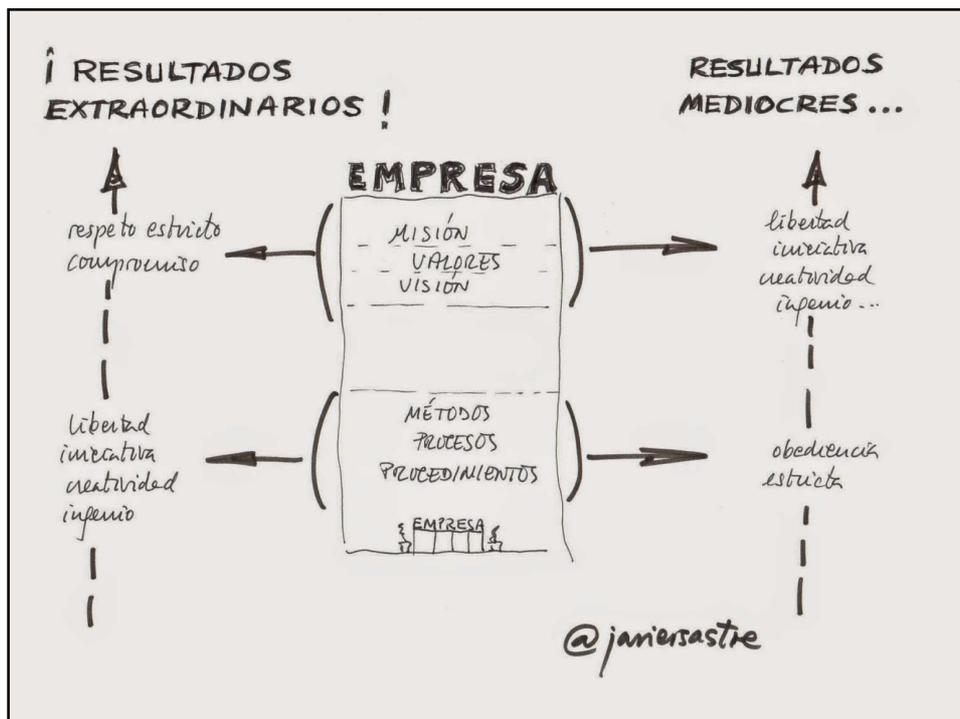
## **GANADORES Y PERDEDORES... EN UN MUNDO DE COMUNICACIONES MÚLTIPLES**

### *Ganadores*

Empresas con alto talento inside + alta calidad humana + valores compartidos y consolidados

### *Perdedores*

Empresas con bajo talento + baja calidad humana + ausencia de valores compartidos realmente



**pymes**

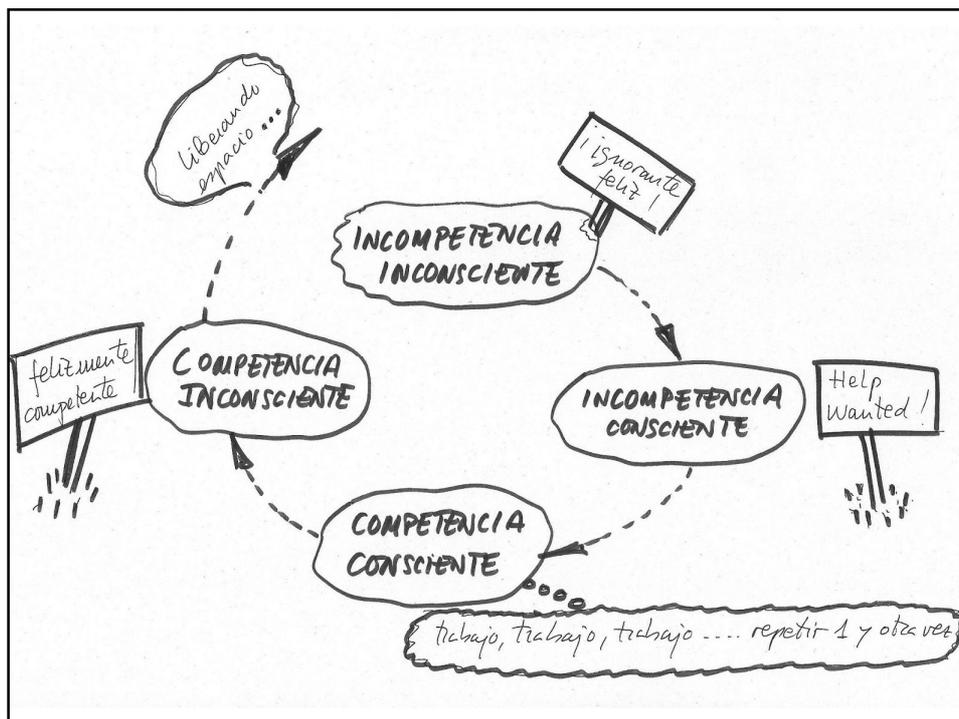


**Falta profesionalidad.**

**Falta visión. A veces, humildad.**

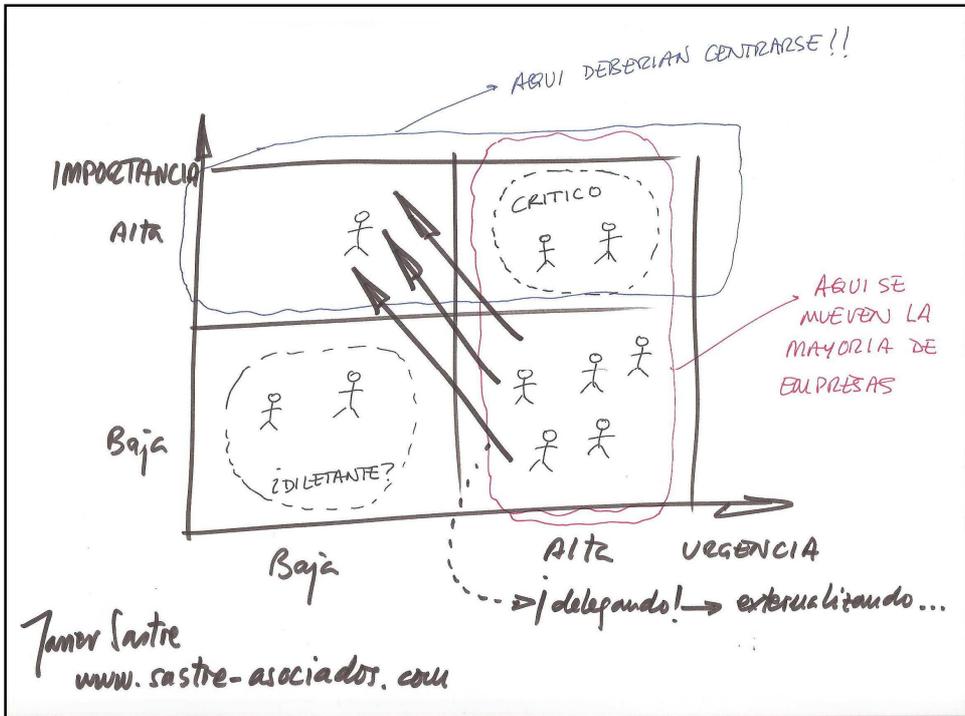
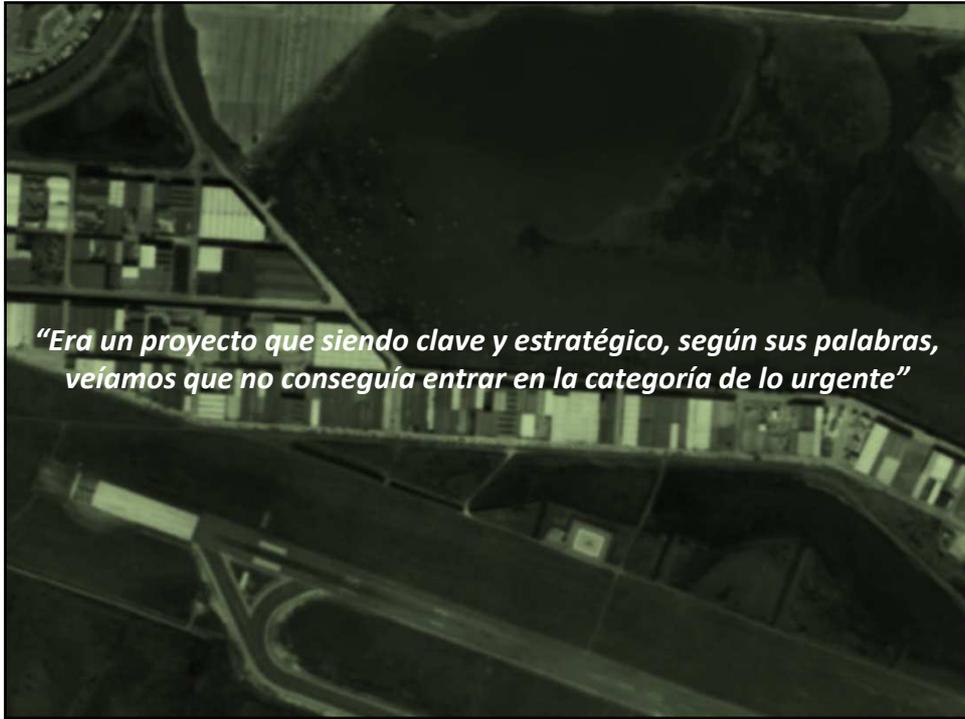
**No saben lo que no saben...**

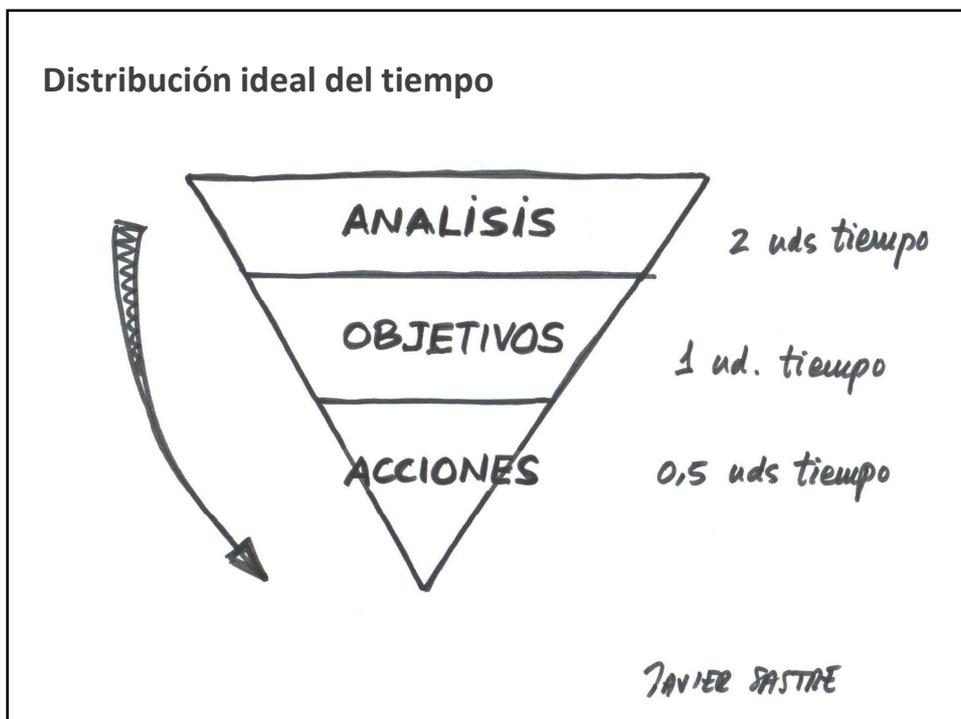
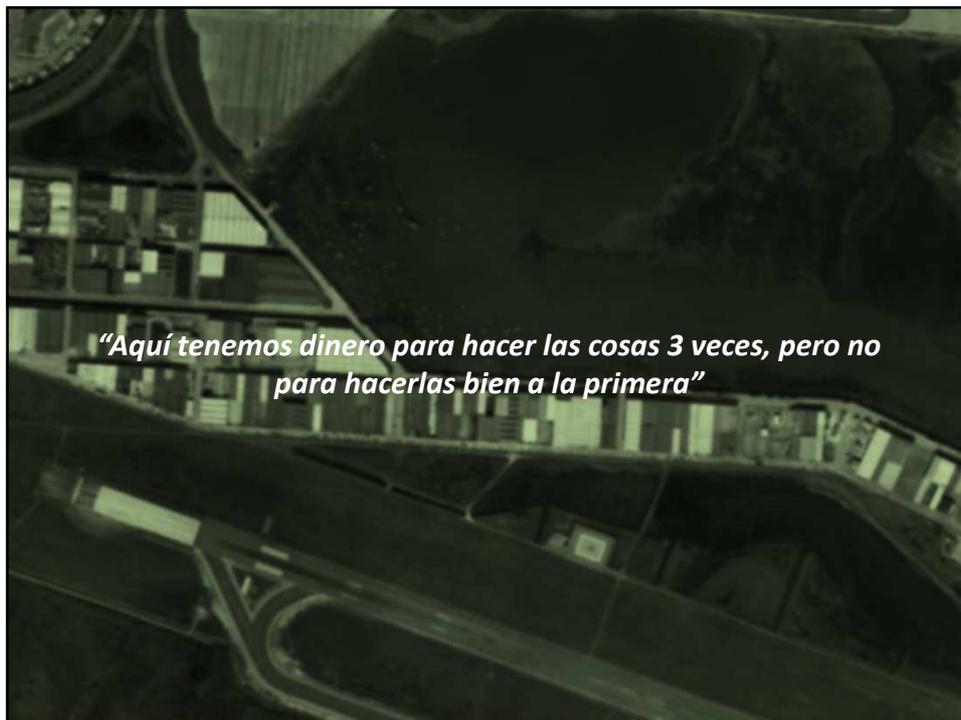
**...pero son entrañables en su esfuerzo y perseverancia.**



## EXPRIMIR MODELOS DE NEGOCIO OBSOLETOS

- 1º/ Reducir costes mediante reingeniería de procesos o reestructuraciones de plantilla
- 2º/ Crecer de cualquier forma: bajando precios
- 3º/ Recomprar acciones: "porque no se nos ocurre nada mejor"
- 4º/ Fusiones y adquisiciones: no suelen funcionar





**consultores**



Los médicos de las empresas.

Hacen mucha falta, aunque muchas aún no lo saben.

Porque no saben que están enfermas...

...o que no tienen el estado de forma necesario para jugar en Champions.



## UN SISTEMA DE SALUD EMPRESARIAL

Red de consultores generalistas y especialistas, financiada por el Estado, con las contribuciones de todas las empresas

Atenderán, en consultas de proximidad, las urgencias y los problemas de salud de todas las empresas (cobertura universal)

El médico generalista realizará un primer diagnóstico y derivará a los respectivos especialistas (producción, recursos humanos, organización, innovación...)

Todos ellos valorados según un sistema tipo Amazon o eBay para garantizar la calidad del servicio

Las startups tendrán pediatras y las empresas “mayores” geriatras, para garantizar su supervivencia



*“Las empresas se podrían considerar un bien público o, al menos, a proteger, porque generan lo que más necesita este país: empleo”*

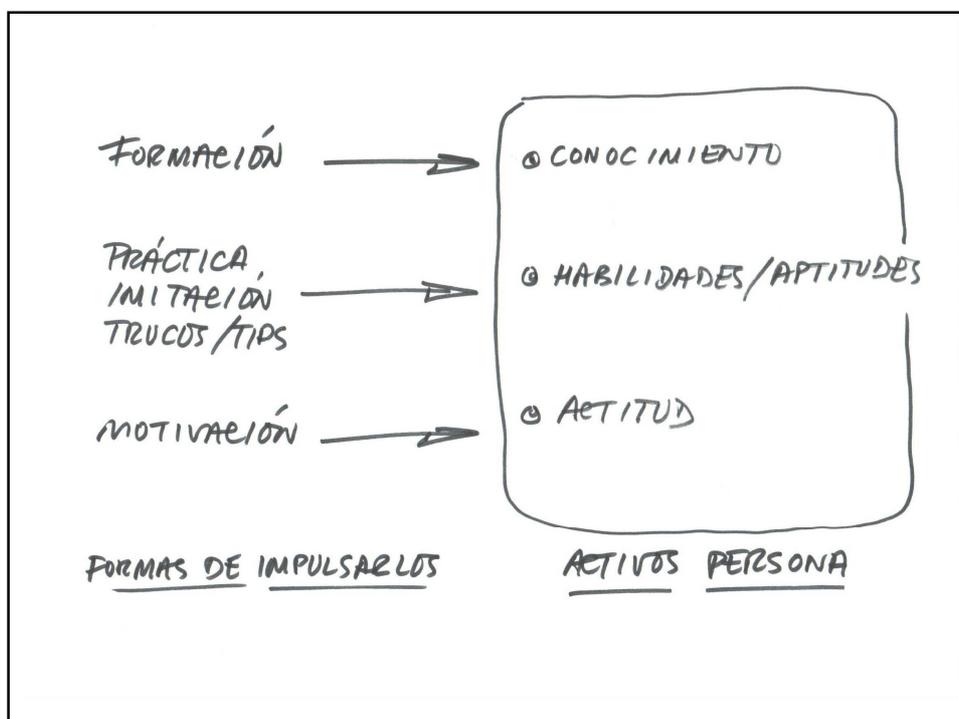
**personas**



Siempre son lo más importante...y lo más difícil de imitar

Pero demasiadas veces se dice con la boca pequeña o porque es lo políticamente correcto

Personas = conocimientos + habilidades + actitud





## **LA REGLA DE 5+3**

- 1º/ Un objetivo comprendido y compartido
- 2º/ Personas adecuadas y preparadas en cada puesto
- 3º/ Personas que tienen claras sus tareas
- 4º/ Canales de comunicación sencillos y fluidos
- 5º/ Responsabilidad y autoridad equilibradas
- 6º/ Respeto a todos
- 7º/ Igualdad en los derechos y las obligaciones
- 8º/ Tolerancia a lo diferente





**vivir**



**Vivimos ciclos: unas veces estamos mejor, otras peor.**

**Esta crisis pasará, como todas, y vendrán tiempos buenos.**

**En todo momento, hay que darlo todo, no guardarnos nada.**

**Para, al menos, morirte tranquilo.**

## **BURBUJAS ECONÓMICAS DEL CAPITALISMO**

1ª/ Burbuja del ferrocarril de 1857: revolución del vapor

2ª/ Burbuja de 1929: revolución de la electricidad y automoción

*Burbuja punto com de 2000: revolución de la informática y electrónica*

3ª/ Burbuja inmobiliaria de 2008: idem (exceso de liquidez)

4ª/ ¿Burbuja de 2090?



*“El apogeo de los avances que plantea una revolución tecnológica no termina con la crisis, viene después”*



*"Tu definición de grandeza define tu vida"*



*"Es grande aquel que consigue desarrollar todo su potencial"*

**Innovación, consultor, marketing, emprendedor, estrategia...**

**Reivindico un uso prudente, sensato, cuidadoso y realista de estas bellas palabras.**

**¡Porque son demasiado importantes para las empresas, hoy!**

