

**GESTIÓN ESTRATÉGICA:
PANORAMA INTERNACIONAL**
Entrevista a Felipe Eduardo Bernal Linares*

Argenis Ramírez Ramírez**



** Ingeniero Financiero. Máster en Administración de Negocios.

* Ingeniera Industrial. Coordinadora del Centro de Investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Coordinadora de la revista UNISANGIL EMPRESARIAL.

aramirez@unisangil.edu.co

Administración de Empresas

GESTIÓN ESTRATÉGICA: PANORAMA INTERNACIONAL

PALABRAS CLAVE
estrategias,
gestión,
mercado.

KEY WORDS
strategies,
leadership,
market
research

RESUMEN

Una administración de empresas sólida, coherente y bien fundamentada, debe ir a la par con las exigencias y cambios del mercado actual, incluso en circunstancias inestables. Con el ánimo de profundizar sobre los temas más vigentes en esta área, UNISANGIL EMPRESARIAL aprovechó la visita de este experto en gestión estratégica para dialogar de manera especial sobre las estrategias de gestión más pertinentes para las empresas colombianas.

ABSTRACT

The administration of solid, coherent and well established enterprises has to be at the same level with the requirements and changes of the actual market place, including in situations of instability. With the goal of investigating the most valid topics in this area, UNISANGIL EMPRESARIAL utilizes the visit of this expert in strategic leadership to talk in a very special manner about the most pertinent ways of strategic leadership for the Colombian enterprises.

En el marco de la celebración de los 15 años del Programa de Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de UNISANGIL, se desarrolló la conferencia denominada "Gestión Estratégica: panorama internacional", a cargo de Felipe Bernal, y en la cual, de manera especial, se hizo mención a diversas estrategias de gestión y situaciones comunes en las empresas actuales; dichos conceptos se presentan a continuación con una breve definición:

- * **Líderes en bajo costo:** depende de una habilidad única para lograr y sostener su posición.
- * **Diferenciación:** atracción del cliente que aprecia un atributo específico de un producto, logrando lealtad hacia ellos, a un precio "Premium".
- * **Enfoque:** atención a las necesidades de un segmento del mercado en particular.
- * **Crecimiento concentrado:** incremento del uso de un producto actual en el mercado actual.
- * **Desarrollo de mercado:** comercialización de un producto actual en un nuevo mercado.
- * **Desarrollo del producto:** impulso de nuevos productos para el mercado actual.
- * **Innovación:** invención constante de nuevos productos.
- * **Integración horizontal:** crecimiento por adquisición de empresas con los mismos productos y mercados.
- * **Integración vertical:** adquisición de proveedores o clientes.
- * **Diversificación concéntrica:** adquisición de empresas que están relacionadas en términos de tecnología, mercado o producto.

- * **Diversificación conglomerada:** oportunidad de inversión.
- * **Giro:** reducción de costos y activos para sobrevivir y recuperarse de una economía en decrecimiento.
- * **Desinversión:** vender una empresa o una unidad de negocio importante.
- * **Bancarrota:** cese de pago de obligaciones.
- * **Liquidación:** venta de activos.
- * **Joint Venture:** sociedad con otras empresas que operan para un beneficio mutuo.
- * **Alianzas estratégicas:** asociaciones que no implican inversión de capital, sino un compartir de fortalezas.

Teniendo en cuenta este importante tema para el devenir de las empresas colombianas, UNISANGIL EMPRESARIAL habló con el experto en gestión estratégica, Felipe Bernal Linares.

Argenis Ramírez (AR): De las estrategias que usted ha mencionado en la conferencia "Gestión Estratégica: Panorama Internacional", ¿cuál o cuáles considera que le ha generado éxito en su labor gerencial?

Felipe Bernal (FB): Varias; entre ellas, *desarrollo de mercado*, creo que es una estrategia que he usado más que el resto. La he usado en conseguir nuevos clientes, nuevos proyectos para las empresas en las cuales he trabajado. He trabajado en empresas que simplemente tienen un producto y poco dinero para la investigación en desarrollo, entonces nos hemos visto obligados a incrementar ventas mediante desarrollo de nuevos mercados. Pienso que las empresas pequeñas la pueden usar como estrategia inicial del negocio, desarrollar mercados, buscar nuevos clientes, nuevas formas de vender el producto.

Sin embargo, hay muchas que se usan al mismo tiempo, por ejemplo la *diversificación* *concentrica* también la usamos en alguna oportunidad, cuando adquirimos una empresa que tenía que ver con nuestro negocio pero que estaba dirigida a otros mercados, entonces esa estrategia también da buenos resultados, pero es para cuando una empresa ya está más desarrollada o más grande o tiene una posición en el mercado que le permite hacer este tipo de adquisiciones.

Pienso que otra estrategia muy buena es la de *innovación*, en la medida que tengamos empresas, podamos desarrollar nuevos productos, podamos investigar, hacer análisis de cómo mejorar los productos o servicios; es una muy buena estrategia para empezar en este mundo tan competitivo, en este momento los negocios están siendo muy competitivos y la *innovación* es una estrategia que debemos tener presente todo el tiempo.

Finalmente, la estrategia con la que estoy más familiarizado es la de *bajos costos*. Es la estrategia que venimos a utilizar en este nuevo proyecto de empresas que estamos creando, utilizando las tecnologías para hacer las cosas más eficientemente, utilizar unos márgenes pequeños; es decir, buscar el volumen en lugar del margen, buscar vender más y ganar más

los negocios están
siendo muy
competitivos y la
innovación es una
estrategia que debemos
tener presente todo el
tiempo

poquito a vender poquito y ganar mucho más. Pienso que esa estrategia la voy a aplicar aquí en Colombia en este nuevo proyecto que estoy desarrollando.

AR: Cuando hablamos de bajo costo, ¿la calidad se mantiene?

FB: Desde luego, no podemos comprometer la calidad de un producto por bajar los costos. Hay muchas maneras de bajar costos, ya sea incrementando la productividad, usando tecnologías que hagan la producción más eficiente o simplemente no malgastando el dinero ni mal invirtiéndolo; nos suele pasar cuando estamos generando o creando empresa, que mal utilizamos el dinero, es decir, muchas veces creemos que una campaña de mercadeo va a ser la solución y resulta que, iniciando, una campaña de mercadeo no es lo más apropiado porque primero hay que estructurar la empresa y consolidarla, para luego hacer estrategias de mercadeo.

También puede suceder que, en el afán de prestar un mejor servicio, a veces hacemos compras innecesarias, nos asesoramos con personas incorrectas; entonces pienso que no se debe comprometer para nada la calidad del producto sino que se deben buscar otras alternativas.

AR: Y cuando hablamos de desarrollo de mercadeo como estrategia, ¿se puede utilizar una herramienta constante como es la investigación de mercados para nuestras empresas?

FB: Claro, la investigación de mercados es una herramienta fundamental para aplicar una estrategia de desarrollo de mercado. La investigación de mercados es la que nos da la información, nos da los datos necesarios para poder implementar la estrategia. En general hay que hacer investigación de mercados constantemente, debido a que estos están cambiando con frecuencia: hoy en día, cada

la investigación de
mercados es una
herramienta
fundamental para
aplicar una estrategia
de desarrollo de
mercado

mes, los clientes están cambiando de preferencias, los clientes están cambiando la forma de pensar, los competidores están siendo más agresivos...

AR: En cuanto a la marca propia que están manejando las grandes cadenas, por ejemplo Carrefour o el Éxito, ¿la calidad de estos productos se mantiene frente a los productos de grandes empresas?

FB: Sí; simplemente a veces tenemos una percepción de que lo barato es malo, lo barato es feo, pero no, las marcas genéricas, yo pienso que son de la misma calidad que los productos de marca.

Sin embargo, lo que sugiero es que no todos los productos genéricos son iguales, algunos necesitan de mucha más tecnología, por ejemplo los medicamentos. Pienso que una empresa que tiene una marca para un medicamento ha invertido muchísimo dinero en investigación, en desarrollo y posiblemente en esos productos que necesitan tanta tecnología para ser buenos, los productos de marcas sí son un poco mejores, pero los productos genéricos como el azúcar, las lentejas, los productos básicos, tienen igual calidad a la de los productos de marca.

AR: Si la calidad se mantiene, ¿cómo hacen para manejar los precios bajos frente a los productos de las grandes empresas?

FB: Las grandes empresas gastan mucha plata en mercadeo, en marketing; para posicionar la marca, ellos tienen que invertir en investigación de mercados, en publicidad. Por ejemplo, una propaganda en televisión es muy costosa, y esto hace que ellos tengan que cargarle al precio todos esos gastos. En un producto genérico, no se hace propaganda, no lo llevan a la radio, no lo llevan a las revistas, entonces por un lado es un gasto menos y por otro lado, los productos genéricos se manejan en grandes volúmenes, entonces la forma de transporte, la logística del producto, también reduce los costos.

AR: ¿Cómo aplicar las estrategias de gestión que se han utilizado a nivel mundial para las pequeñas empresas?

FB: Colombia es un país de pequeñas empresas, y en Santander especialmente somos de pequeñas empresas, pero desde luego las estrategias que manejan las grandes corporaciones también se pueden aplicar en ellas. Simplemente se debe tener muy definido lo que se quiere hacer con la pequeña empresa, pero igual, yo te pregunto, ¿tú crees que una pequeña empresa no puede tener una estrategia de bajos costos? Sí se puede, una empresa pequeña también puede desarrollar un nuevo mercado, una empresa pequeña también puede desarrollar un producto nuevo; se trata simplemente de saber qué se quiere hacer, a dónde se quiere llegar y utilizar cualquiera de estas estrategias de negocios que usan las grandes corporaciones. Pienso que simplemente se requiere conocer un poco más, enfatizar un poco más en la gestión estratégica, conocer las estrategias más a fondo y saber aplicarlas al tipo de empresa o negocio, o al objetivo que se esté buscando.

AR: Cada vez el mercadeo tiende a ser más agresivo por la diversificación de estrategias, de tácticas. ¿Qué opina usted acerca del benchmarking¹ como una tendencia administrativa?

FB: Excelente; una de las mejores formas de saber cómo está uno, es mirando a los competidores, así que pienso que es una herramienta que se debe practicar constantemente y en la cual se debe enfatizar.

De pronto hay pequeñas empresas para las que va a ser muy difícil conseguir información para poder llegar a hacer un *benchmarking* apropiado; por ejemplo, yo tengo un restaurante de hamburguesas y voy hacer un *benchmarking* con *McDonald's* porque de pronto esa es la información que es más fácil de conseguir, entonces no lo voy a poder comparar, no puedo comparar manzanas con "manzanotas", por lo tanto hay que saberla utilizar, hay que saber desarrollarla.

Ojalá aquí en Colombia las entidades oficiales empezaran a trabajar más en eso, porque es una herramienta para todo, es una herramienta que nos sirve para pensar, hacer negocios, para todo, y hacerlo uno solo es algo complicado. Ahora en Colombia hay muchos gremios y cada vez los pequeños empresarios se están asociando más, pero igual, aquí sabemos que es muy difícil compartir información, casi nadie la quiere compartir,

entonces pienso que el Gobierno debe preocuparse por esto.

AR: Para finalizar, ¿cuál sería el mensaje para los futuros profesionales de administración de empresas, para que creen sus empresas para su desempeño como futuros gerentes en las diferentes organizaciones?

FB: Muy buena pregunta; primero que todo que se apasionen por la Administración de Empresas, por la gerencia, que se preparen para ser las personas que más trabajan dentro de la organización; que no se les olvide que somos las personas que hacemos funcionar la empresa; que somos las personas que vamos a tomar las decisiones, y ya sean buenas o malas las tenemos que afrontar; que se preparen para amar lo que hacen; pienso que esos son los puntos más importantes.

Ahora, a los empresarios les digo que siempre tengan presente que lo mejor que se puede hacer por la sociedad es crear empresa, lo mejor que se puede hacer por este país es crear empresa. Hay muchas dificultades, el camino está lleno de obstáculos, es cierto, pero también es muy satisfactorio vencerlos, es muy satisfactorio poder generarle algo a nuestro país, a la gente que tanto lo necesita. Tenemos la oportunidad de hacer negocios, hoy en día en Colombia, en Santander, el ambiente está muy propicio para los negocios, entonces el que tenga ideas, desarróllelas.

¹ Es el proceso de identificar, comprender y adaptar las prácticas y procesos sobresalientes de organizaciones de todo el mundo, para ayudar a nuestra organización a mejorar su desempeño. Fuente: CAMP, Robert, Benchmarking. México: Panorama Editorial, 1993.