



ENTREVISTA: ÁNGEL SEVIL

“ARGENTINA TIENE VENTAJA EN LA CREATIVIDAD Y EL ÍMPETU”

DESDE ECONO ENTREVISTAMOS AL PROFESOR ESPAÑOL ÁNGEL SEVIL, DOCENTE DE LA MATERIA: ESTRATEGIA EMPRESARIAL Y GESTIÓN DE RIESGO, DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS DE LA FCE. EN ESTA OPORTUNIDAD SE REFIRIÓ A: MODELOS DE NEGOCIOS, DIAGNÓSTICO Y FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS, EVALUACIÓN DE COMPETENCIAS, SUSTENTABILIDAD DE LAS EMPRESAS, ENTRE OTROS TEMAS.

¿Qué nos puede comentar y qué expectativas tiene sobre la materia que dictará en el marco del MBA - FCE?

La materia se relaciona con las decisiones estratégicas y gestión de los riesgos dentro de la empresa, y está muy enfocada en la visión del gerente general, en el diagnóstico y en la formulación de la estrategia.

La materia es conceptual y está orientada a que los alumnos tengan conciencia de cuál es la visión que deberían tener y cómo manejarla. Más que desde un ámbito operacional, desde un ámbito estratégico.

Lo que se hace es analizar cuál es la mirada que deberían tener los dueños de las empresas respecto a los recursos y a las capacidades de la empresa en relación al contexto y a la competencia.

¿Cuáles son sus principales objetivos?

Que los alumnos puedan salir con estructuras claras acerca de cómo hacer el diagnóstico de una empresa y conocer qué herramientas tienen para poder hacerlo en base a los distintos niveles: para una empresa, una corporación, una unidad de negocio o incluso de producto.

Entonces el fin es acercarles las herramientas para que puedan hacer un diagnóstico, formular estrategias e identificar dónde están las oportunidades. Después la idea es que puedan ponerlas en marcha.

¿Cree usted que ciertas organizaciones se quedan sistemáticamente en la etapa de diagnóstico competitivo?

Muchas organizaciones ni siquiera llegan a la etapa de diagnóstico. Sí es verdad que hay algunas que llegan a lo que es diagnóstico competitivo y se quedan ahí porque, cuando ven el trabajo que hay que hacer, se dan cuenta que no es menor. Pero después del diagnóstico la empresa puede ver las cosas que tiene que modificar para poder alinearse a dónde quiere llegar con las cosas que están haciendo.

En algunos casos entra un poco de miedo o de pánico porque la tarea es bastante ardua. Por eso se quedan ahí y no llegan a la implementación. Muchas veces necesitan de la ayuda de un consultor o de alguien que los acompañe, piensan que lo pueden hacer ellos mismos y, si no dedican recursos, un equipo o a una persona dentro de la empresa que se ocupe de la implementación de la estrategia que salió del diagnóstico, se quedan en el camino.

“Lo que se considera la mayor virtud de una empresa para ser sustentable, en general, está dentro de procesos característicos difíciles de imitar y que son difíciles de apropiarse por parte de otras empresas. La diferencia no estaría tanto en el producto, sino en cómo lo hacen internamente”.

¿Cuáles son los aspectos a considerar al pensar la sustentabilidad de la empresa?

En los años 80's Michael Porter, que es como el paradigma de lo que es el pensamiento estratégico, definió este posicionamiento como la clave para poder avanzar y tener una estrategia competitiva. Hoy en día se tiende a separar un poco este ámbito y a pensar

más desde la parte de las capacidades dinámicas. Es decir, dado que el entorno nuestro está evolucionado tan rápidamente, es muy difícil lograr un posicionamiento único que sea sustentable en el tiempo. Entonces, lo que se considera la mayor virtud de una empresa para ser sustentable, en general, está dentro de procesos característicos difíciles de imitar y que son difíciles de apropiarse por parte de otras empresas. La diferencia no estaría tanto en el producto, sino en cómo lo hacen internamente. Esas capacidades dinámicas que se adaptan y que son propias de la empresa en los procesos internos, serían las que generarían la sustentabilidad de la empresa.

“El modelo de negocio plasma las actividades que la empresa tiene que hacer justamente para implementar lo que es el análisis y las actividades estratégicas en base a la misión, la visión y la cultura de la empresa”.

¿Cuál es la relación entre el modelo de negocio, el análisis estratégico y la misión organizacional? ¿Y de qué manera impactan en el crecimiento?

Parte de la base que enseño en el curso es la misión y la visión que tiene la empresa, además de sus valores internos. A partir de ahí, uno tiene que construir una estrategia que sea coherente con la misión, la visión y esos valores.

Luego de que yo defino a dónde quiero llegar, cuál es mi posición y qué quiero hacer en el futuro, con el análisis estratégico, podría ver todas las iniciativas que tengo que implementar dentro de mi empresa para llegar justamente a ese objetivo. Es en base al análisis estratégico que detecto e identifico cuáles son las iniciativas que necesito realizar, pero ¿cómo lo hago? Pues bien, a través de un modelo de negocios, el cual siempre dependerá del tipo de cambio que se quiera realizar dentro de la empresa. Estos cambios pueden llegar a transformar radicalmente el modelo de negocio o llevar a una adaptación del modelo actual de forma incremental.

El modelo de negocio plasma las actividades que la empresa tiene que hacer justamente para implementar lo que es el análisis y las actividades estratégicas en base a la misión, la visión y la cultura de la empresa. ¿Y cómo impactan en el análisis estratégico?

Pues el análisis estratégico tiene que considerar cuáles son las necesidades u oportunidades de crecimiento. Sino no tiene sentido implementar un modelo de negocios que no vaya en pro del crecimiento de la empresa. Todos los temas que justamente nosotros damos en la asignatura van orientados al crecimiento y, el análisis estratégico, apunta a eso. Es verdad que hay análisis de negocios que apuntan a los costos o a la ingeniería, pero esa es la parte más fácil de realizar en una organización. Lo más complicado es ver qué tengo que hacer para crecer y ese es justamente el objetivo de esta asignatura.

¿Cómo describe el concepto de empresa extendida?

Es un concepto que proviene del profesor Arnoldo Hax, que dice: “si tu realmente quieres entender bien el entorno, a tus clientes y a todo lo que te rodea, más allá de mirar cuáles son las relaciones que una empresa tiene con el entorno inmediato, deberías mirar siempre más allá. Deberías mirar cuáles son los clientes, los proveedores, los proveedores de proveedores, o cómo es la cadena de distribución hasta alcanzar al consumidor final”.

Yo como empresa puedo generar un producto o servicio que finalmente entrego a alguien, puede ser un distribuidor, un intermediario o el consumidor final. Hay veces que desde que el producto o el servicio sale de la empresa hasta que llega al consumidor final, pasa no solamente por distribuidores, sino también por intermediarios e incluso usuarios intermedios. Entonces la idea es identificar todo ese proceso y conocer cuáles son todos los actores que hay y que están relacionados con mi producto o servicio. De esta forma, se puede ver dónde están las oportunidades de crecimiento y de qué forma se puede crecer, no solamente pensando en el producto o servicio, sino de forma sistémica en la medida que todos ganemos, que todos tengamos oportunidades.

Yo puedo generar alianzas o puedo modificar los atributos de mis servicios para que se acomoden más en base a esta cadena que hay, identificando cuáles son las oportunidades de crecimiento de nuestro negocio.

“Creo que hay oportunidades para pensar, como le digo a mis alumnos, no solamente en desarrollar negocios locales, sino que esas buenas ideas que surgen en Argentina puedan ser pensadas en gran escala”.

En nuestro País y el contexto actual, cree que están dadas las condiciones para un espacio propicio para el desarrollo de modelos de negocios. Y en ese sentido, ¿cuáles cree usted que son las áreas más rentables y por qué?

Creo que sí, que hay condiciones para el modelo de negocios y que quizás están mejorando las condiciones a nivel económico. También creo que se está recuperando la confianza, lo cual es muy bueno para que las personas cada vez más se atrevan a hacer cosas y mirar al futuro con optimismo. Es bueno que los inversionistas quieran apostar en el desarrollo del País y de los negocios que hay, pero más allá de lo que es o que sea más propicio para estos negocios, yo creo que siempre hay oportunidades para desarrollar nuevos modelos, con formas innovadoras.

Argentina tiene una ventaja y tiene que ver con la creatividad y el ímpetu que es característico en gran parte de los argentinos. Creo que hay oportunidades para pensar, como le digo a mis alumnos, no solamente en desarrollar negocios locales, sino que esas buenas ideas que surgen en Argentina puedan ser pensadas en gran escala, y así poder generar modelos de negocios que no solamente tengan un ámbito local.

En cuanto a las áreas que últimamente están teniendo más auge con los inversionistas, son las relacionadas con las plataformas web, y eso se puede dar a cualquier nivel. ■

Por: Santiago Manuel Barcos