

De empresario a «guerrillero»

ROGELIO MENÉNDEZ OTERO

SOCIO DE BLOOMINGTON FINANCES Y PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD CARLOS III DE MADRID.

■ Hace no muchos años, existía una receta para alcanzar el éxito en el mundo de los negocios: satisfacer las necesidades del cliente. Hoy, con la progresiva apertura de los mercados y el consecuente incremento de la competencia, son muchas las empresas que están en disposición de satisfacer tales necesidades. En un entorno competitivo como el actual, no es suficiente ser bueno; es necesario ser mejor. De la orientación al cliente hemos pasado a la orientación al competidor. Y de los estudios de mercado hemos pasado a la utilización de estrategias bélicas.

Pero el entorno en el que se desarrollan las tiendas en Galicia, es muy diferente a los grandes campos de batalla (o si se prefiere, grandes mercados) como Verdún o Waterloo donde han tenido lugar batallas épicas. Estos enclaves resultan muy lejanos para los guerreros gallegos (o si se prefiere, empresarios).

Precisamente en Waterloo libró batalla contra Napoleón, en 1815, el general prusiano Karl von Clausewitz, uno de los más importantes expertos en marketing y autor del tratado de estrategia bélica *De la guerra*. En él se describen las principales estrategias de defensa y ataque, muy útiles casi 200 años después en el campo de los negocios. Entre éstas, cabe citar la estrategia por excelencia de aquellos ejércitos en situación de minoría (llámese pymes): la guerra de guerrillas.

Este tipo de estrategia requiere un profundo conocimiento del terreno, gran flexibilidad y rapidez de actuación en cada una de las acciones, así como capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes, y es sumamente eficaz cuando no se dispone de armamento pesado del tipo de economías de escala o de la publicidad en los grandes medios de masas que utilizan las grandes compañías. De hecho, es habitual que las pymes se hagan fuertes en un nicho de mercado lo suficientemente asumible como

para que a las compañías más grandes les resulte difícil entrar.

Si hubiera que definir al empresario gallego de alguna forma, uno de los términos a emplear habría de ser necesariamente el de *guerrillero*, un empresario polifacético que se crece ante las dificultades planteadas por el entorno, sean dificultades de índole política, económica, social o técnica. En territorios tan distantes y tan diferentes como la Costa da Morte en Galicia, Villaverde en Madrid, Jartum en Sudán, o Nueva York.

Pero si la aplicación de esta estrategia a las pymes tiene indudables ventajas, no está exenta de riesgos: si hace unos años se podía suplir con adaptabilidad e iniciativa la escasa especialización funcional derivada de su dimensión, hoy con la creciente competitividad se les exige incluso a las firmas más pequeñas una calidad excepcional, así como un servicio postventa excelente, responsabilidad social y medioambiental, todo ello por supuesto con un coste ajustado. Para ello, es imprescindible contar con recursos financieros, medios informáticos, jurídicos, comerciales, de marketing y de organización a los que no acceden fácilmente las pymes.

Con objeto de ayudar a estas empresas a desarrollar sus proyectos de negocio, el Igape ha aprobado recientemente un programa destinado a la realización por parte de consultoras especializadas, de diagnósticos empresariales subvencionados entre un 70% y un 90% a fondo perdido. Más allá de la importancia en sí de la subvención, lo importante es que su utilización adecuada permita a las compañías evolucionar al ritmo que lo hace su entorno. Al fin y al cabo, las pymes ya han acometido la parte más difícil del trabajo, que es comenzar a batallar.