

La permanente obsesión por el tamaño

Las épocas de bonanza económica que hemos vivido en el pasado han instalado en la mente de muchos gestores empresariales la idea de que para ser competitivo en el entorno internacional resulta imprescindible desarrollar estrategias de crecimiento sostenido. Múltiples estrategias empresariales han nacido de la definición del volumen de crecimiento esperado, para posteriormente configurar la organización y los recursos necesarios para alcanzarlo.

La profusión de operaciones corporativas de compra venta ha sido uno de los espejos en que se ha reflejado esta praxis. Nos deberíamos preguntar cuántas de estas operaciones han añadido valor diferencial a las organizaciones y, cuáles han destruido valor en las mismas.

Mi posición sobre esta 'certeza de gestión' es ecléctica. No creo que exista una regla fija para todas las empresas y en todos los campos de actividad. Por supuesto que en muchas ocasiones el tamaño otorga unas ventajas competitivas que hacen imprescindible la formulación de estrategias empresariales de crecimiento a ultranza. Pero ni son todas, ni son las más frecuentes en la industria de nuestro entorno.

Cada empresa, en función del segmento de clientes al que sirve/piensa servir, de los mercados que puede atacar, alianzas o colaboraciones que pueda establecer, capacidades y recursos de que dispone, de la naturaleza de la com-

petencia, etc., tiene un tamaño mínimo eficiente que le permitiría competir con rentabilidad y sostener el proyecto empresarial a largo plazo. Sin olvidar, claro está, las implicaciones para nuestro proyecto y dimensión empresarial de la dinámica competitiva de los mercados en los que competimos y competiremos en el futuro.

A nuestro alrededor, resulta más frecuente encontrar organizaciones que se especializan en servir a segmentos de clientes con necesidades muy específicas, donde prima la aportación de valor en el producto, una calidad de servicio excelente y una innovación permanente, frente a la obsesión por el tamaño de otros actores. Estas empresas necesitan configurar un modelo de negocio propio donde la propuesta de valor, los mecanismos de relación con los clientes y la generación de competencias y alianzas diferenciales sean los elementos críticos de su competitividad. El eje central de la determinación de nuestra dimensión debe centrarse en la diferenciación que nuestra organización puede alcanzar en relación con los competidores, a partir de la consideración permanente de la dinámica competitiva que vivimos, la naturaleza específica de nuestra empresa y su posicionamiento deseado. Reconsideremos entonces nuestros rasgos diferenciales frente a los competidores/posibles entrantes, y estructuremos el modelo de negocio en

■ **Sabin Azua**
Socio-director
de B+I Strategy



torno a ellos. Como decía el Ogro de los cuentos infantiles: "¿Dónde está mi belleza?... Es fácil de responder, soy diferente a todos los demás. Tengo una belleza única".

Sé que en algunos sectores de opinión en gestión empresarial lo que expreso es anatema, pero animaría a los gestores de las empresas a sondear más profundamente la búsqueda de la diferenciación como elemento de competitividad y, acompañar el dimensionamiento de la organización al logro de ese tamaño mínimo eficiente para ser rentable en el largo plazo (sin olvidar la creciente tendencia a la cooperación empresarial: organizaciones abiertas, 'porosas', conectadas, 'promiscuas'...).

Si entendiéramos mejor la naturaleza diferencial de nuestra competitividad, gestionaríamos más adecuadamente nuestras organizaciones y su tamaño.