

EXPOMANAGEMENT

EL PROFESOR DE HARVARD ACUSA A LAS EMPRESAS DE NO SABER QUÉ ES LA ESTRATEGIA

## Porter: "El outsourcing conduce al fracaso"

Sed únicas y distintas, no mejores que la competencia. Es el consejo que dio ayer Michael Porter a los miles de directivos reunidos en 'Expomanagement'. Crítico en su discurso, les reiteró que la estrategia es lo que diferencia a cada compañía y le aporta verdadera ventaja competitiva.

RUTHUGALDE.Madrid

Michael Porter es sinónimo de estrategia. El profesor de Harvard, famoso por sus ácidas críticas al mundo empresarial, habla de los ejecutivos como de un grupo de imitadores que da pasos sin rumbo. Hace dos años, en *Expomanagement*, les reprochó que "el 75% de las empresas carecen de estrategia y se limitan a copiar". Ayer, bajo el mismo marco, mantuvo esta condena, ahora agravada por las nuevas tendencias de gestión.

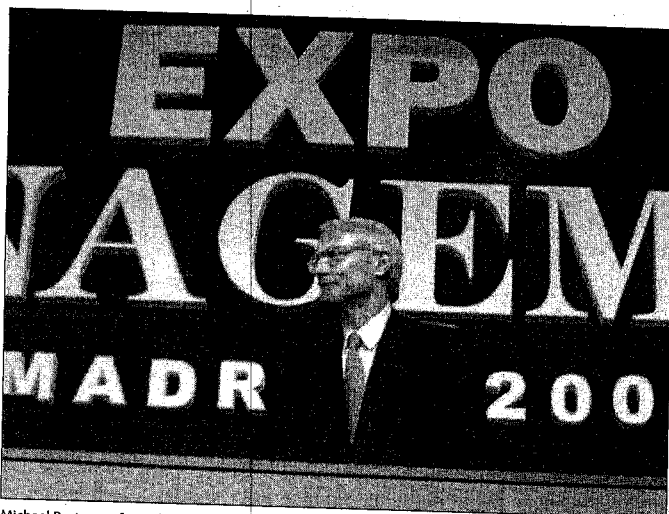
Frente al ejército de consultores que defiende emigrar gran parte de la producción a China y subcontratar procesos a un tercero para reducir costes, Porter advirtió: "El outsourcing será un escándalo en el futuro, va a conducir al fracaso, porque hará que ninguna empresa sea singular".

¿Qué tiene de malo no ser singular? "¿Que te quedas sin estrategia?", respondió un Porter ansioso por demostrar a

**"Las empresas usan la palabra estrategia para referirse a cosas distintas, pero que no son estrategia"**

las compañías que "la función de la estrategia es hacernos únicos en el mercado".

Con dialéctica de profesor,



Michael Porter, profesor de Harvard, es uno de los mayores expertos en estrategia. / Juan M. Martín

Porter repasó los cuatro errores clásicos que cometen los ejecutivos cuando hablan de estrategia. Un concepto que, aseguró, utilizan para definir muchas cosas distintas; que rara vez son estrategia. "Como resultado, los directivos no hablan el mismo idioma cuando se reúnen".

**Errores de base**

El primero fallo es confundir la estrategia con los objetivos. "Los ejecutivos dicen, 'mi estrategia es ser el mejor'. ¡Eso

es un sueño, una esperanza, pero no una estrategia! La estrategia te dice cómo llegar a ser el número uno, es lo que te diferencia de los demás y te aporta ventaja competitiva", recalcó en tono encendido.

Otro error habitual es hablar de visión como sinónimo de estrategia. "¡Visión es lo que tienes cuando no duermes tres días!", se burló Porter, que también arremetió contra los directivos que confunden estrategia con acciones. "Mi estrategia es fusionarme", ase-

guran. ¿Pero cómo va a ser eso tú estrategia si no habla de ventaja competitiva? En todo caso, es el rumbo de tu estrategia", puntualizó.

Por último, están "los directivos que piensan que su estrategia es el cambio. Si lo único que hacemos es seguir las modas, seremos mediocres. Nunca podremos ser buenos, si sólo nos guiamos por las tendencias, porque necesitamos tener algo singular", les respondió Porter.

Duro en su análisis, el pro-

fesor de Harvard arremetió también contra el concepto de valor de algunas compañías, más preocupadas por el tamaño y la evolución en bolsa que por la rentabilidad.

"El objetivo de la estrategia es crear valor económico, y la mejor manera de medirlo es ver el rendimiento del capital (ROE)", aseguró. Ganar tamaño, por tanto, sólo tiene sentido "si se logra ser rentable".

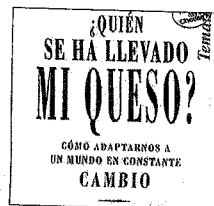
**"Los ejecutivos que sólo se escuchan a los analistas terminarán por arruinar la compañía"**

Del mismo modo, sólo se logra crear valor para el accionista, subir el precio de los títulos en bolsa, cuando se crea valor económico. En caso contrario, sostiene Porter, se crean burbujas como la de Internet, con sus dafinas consecuencias.

"Si sólo escuchas a los analistas, vas a arruinar la compañía -advirtió-. En Estados Unidos, la gente mantiene las acciones durante una media inferior al medio, y sólo les interesa elevar el precio de los títulos en ese tiempo y luego vender. Su objetivo es distinto al de la empresa, cuyo objetivo es ser rentable, no valer más en bolsa".

**Corre tras tu queso con imaginación**

Quién se ha llevado mi queso, la metáfora de dos ratones ante la encrucijada de salir a lo desconocido en busca de comida o quedarse donde siempre confiando en que lleva maná, se ha convertido en el libro de cabecera de miles de ejecutivos de todo el mundo. Esta sencilla historia ilustra el entorno de cambio continuo en que compiten las empresas. "Si la gente se resiste al cambio en un mundo de cambios, tu organización se quedará atrás", recordó ayer Spencer Johnson, autor de la famosa obra. Para conseguirlo, dio una simple receta: "Cierra los ojos. Relájate. Imagínate cómo te gustaría que fueran las cosas. Pon en marcha tu imaginación. Ahora abre los ojos... y hazlo".



La obra de Spencer Johnson es un récord de ventas.