

»¿POR QUÉ NO SOMOS PRODUCTIVOS LOS MEXICANOS?«

ALTONIVEL

LA REVISTA DE LOS PRESIDENTES Y DIRECTORES GENERALES



www.altonivel.com.mx
EJEMPLAR DE SUSCRIPCIÓN
ISSN 1665-2977
PRECIO \$50MN

7 CLAVES DE LA PRODUCTIVIDAD

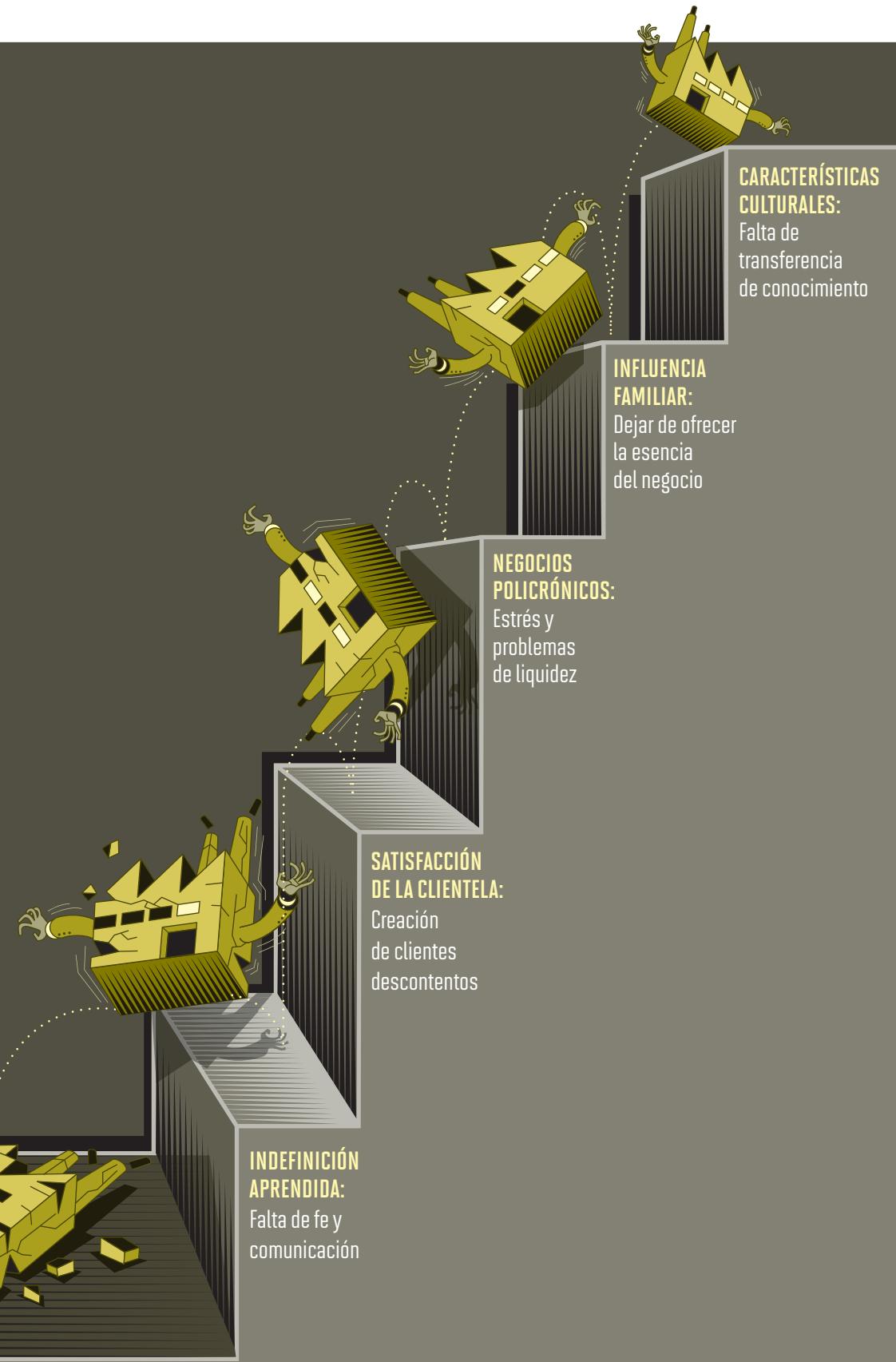
Existen **siete factores** con los cuales **las empresas mexicanas** tropiezan una y otra vez, desde la innegable influencia familiar hasta los problemas de liquidez.
¿Cómo superarlos?

POR CHRISTIAN ARROYO | ILUSTRACIONES OLDEMAR

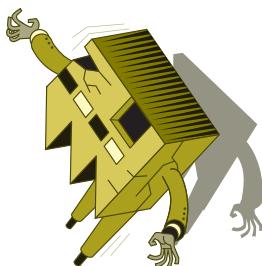
NO EXISTE DUDA del potencial de crecimiento de México para convertirse en una de las economías líderes a nivel mundial. ¿Un ejemplo? Se escalaron nueve posiciones en la edición 2011 del *World Competitiveness Yearbook*, el anuario mundial de competitividad publicado por el IMD en Lausana, Suiza.

Hoy nuestro país representa cerca del 1.7% del PIB mundial y está clasificado en el lugar 14 de las economías más grandes del mundo, no tan lejos de los países BRIC, y -más importante- de los MIKT (México, Indonesia, Corea del Sur y Turquía).

¿Por qué las predicciones para el 2050 no proyectan un crecimiento tan fuerte como el de Brasil o India? Por una razón: las empresas mexicanas, en su mayoría, no logran desarrollar su potencial al máximo y se van quedando detrás de firmas extranjeras más competitivas.



EFFECTO BOCA-OREJA: Fracaso de la empresa



5º LUGAR

México es el 5º país con diferencias más pronunciadas en sueldos al interior de una empresa.

El mejor ejemplo es Walmart. Mientras que en Alemania cerró sus puertas y en Reino Unido se mantiene en segundo lugar, detrás de Tesco, en México generó ventas superiores a las de Soriana, Comercial Mexicana y Chedraui, juntas.

Lo que sucedió con los autoservicios es interesante: en apenas 10 años se triplicó el mercado, sin que las compañías mexicanas lo aprovecharan. Soriana tuvo un avance importante tras adquirir Gigante, pero su participación de mercado es inferior a la de 1999. Chedraui creció de un pleno regional a uno nacional, con presencia en el centro del país. ¿Y Walmart? Simplemente supo desarrollar su potencial. Eso es lo que hacen las firmas mundiales.

En las siguientes páginas responderemos a una serie de interrogantes: ¿Puede México (y sus empresas) desarrollarse al mismo nivel que los países BRIC, MIKT y las grandes potencias? ¿Qué explica que nuestras empresas se vean indefensas ante la entrada de firmas extranjeras? ¿Qué podemos hacer para ser realmente competitivos?

1 FALTA DE TRANSFERENCIA DE CONOCIMIENTO: ¿LO HEREDAMOS?

Un primer aspecto que afecta a las empresas mexicanas es la influencia de las características sociales y culturales nacionales. Analicemos esas seis características y sus efectos en la productividad.

- I. **Alta distancia de poder:** Genera centralización en la toma de decisiones, con jefes autócratas y falta de iniciativa. Una característica de esta es el uso de títulos como "el licenciado" o "el ingeniero" para referirse a los superiores.
- II. **Colectivismo:** La familia como base de la estructura social genera un sistema donde nos definimos como "nosotros", en lugar de "yo".
- III. **Masculinidad:** El éxito se define en ser mejor que los demás, en ser un "ganador". Esto se aprecia en la toma de decisiones: energéticas y sin mucha información para sustentarlas.
- IV. **Aceptación de la incertidumbre:** La historia de México está tapizada de ella, generando una forma de vida. Se aprecia en la falta de procedimientos y los altos índices de pragmatismo.
- V. **Visión a corto plazo:** Empresas y empleados mexicanos tienen una visión a corto plazo. Ejemplo: el pago de salarios por día o semana, mientras que en otros países se paga por mes.
- VI. **Cultura policrónica:** Implica la realización de varias tareas a la vez, en lugar de terminar una y pasar a la siguiente. Esto genera estrés y problemas de flujo de financiamiento.

Como resultado, México ocupa uno de los lugares más bajos en materia de transferencia y creación y retención de conocimiento, algo vital para incrementar la efectividad y productividad en la toma de decisiones estratégicas, mejorar la calidad de productos y servicios, así como la gestión empresarial (ver gráfica en la página 40).

2 LA FAMILIA EN LA EMPRESA

Una arista donde se observa la influencia de las características sociales y culturales en las empresas (sin importar su tamaño o industria) es en el efecto de la influencia familiar.

A. Calidad de gestión: *World Management Survey* de 2011 arroja dos conclusiones importantes sobre la calidad de gestión:

- Las empresas con altos índices de influencia familiar en su dirección obtienen una calidad exponencialmente menor en su gestión. Sin embargo, al tener un director que no sea miembro de la familia (o un consultor externo), la calidad de su gestión incrementa casi a niveles de empresas de capital privado y/o accionistas (ver gráfica en la página 42)
- La calidad de gestión de México, aun con mejor nota que los países BRIC, está lejos de la media y de países desarrollados.

B. Impacto de la tercera generación: En promedio, las grandes empresas mexicanas tienen 65 años. La misma edad en que, de manera general, las empresas experimentan la entrada de la tercera generación (ver gráfica en la página 39).

Generalmente, el fundador ve una oportunidad de negocio, y la segunda generación comparte su pasión e ideales y hace crecer la empresa. El problema radica en que la tercera generación no comparte la misma pasión por el negocio. Debemos aprender de países como el Reino Unido, Suiza, Canadá y Estados Unidos, que han generado modelos de transferencia de conocimiento para profesionalizar a miembros de la familia.

3 CENTRALIDAD DEL FUNDADOR

Al establecer que la empresa mexicana tiene una influencia familiar más importante que en otros países -y está comprobado que eso reduce la calidad de su gestión- es importante tratar de entender por qué, en lugar de generar estructuras que creen un balance entre metas familiares y de negocio (reduciendo la influencia familiar), paradójicamente se opta por aumentar la participación de familiares.

NEPOTISMO, DISPUTAS, NEGACIÓN DE PROBLEMAS Y ORGANIZACIONES DE ESTILO PATRIARCAL SON RESULTADO DE LA GRAN INFLUENCIA FAMILIAR.

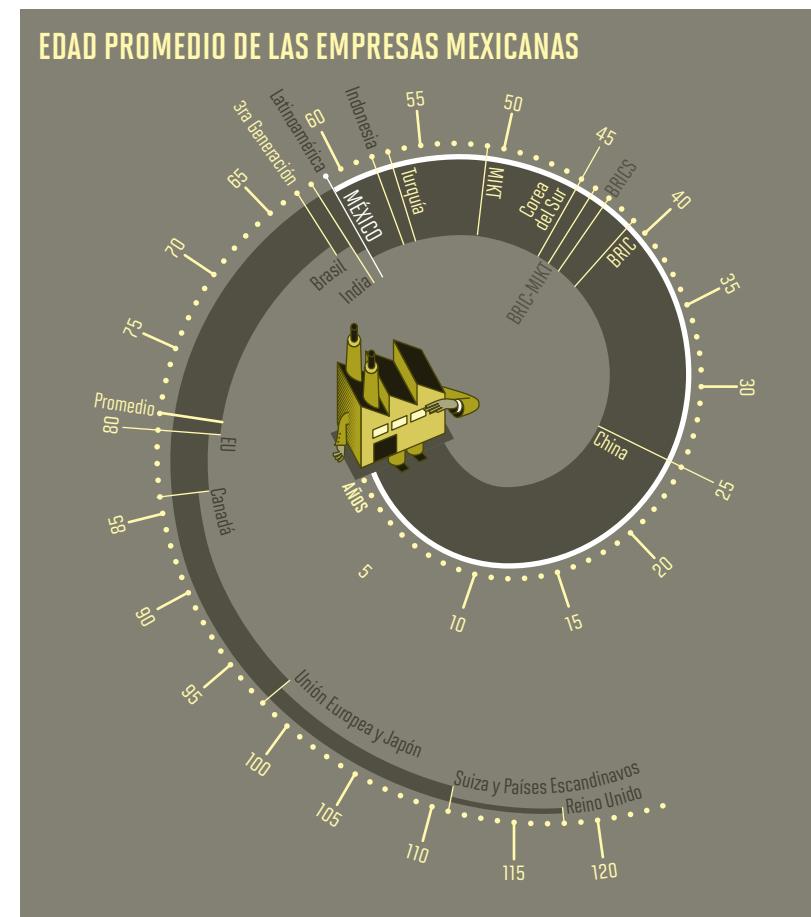
El rol del fundador es fundamental: su perspectiva y centralidad en la toma de decisiones establece una visión que solo él ve claramente en ese momento. Sin embargo, esa forma autócrata de administrar su negocio por lo general no es la adecuada para una organización que está madurando.

El fenómeno se vuelve crítico cuando la empresa llega a 60-65 años de edad, momento en que la tercera generación toma las riendas. ¿El problema? Se sigue buscando el consejo o aprobación del fundador. ¿Las consecuencias? Por un lado, la falta de crítica y confrontación de ideas no incrementa la calidad de las decisiones. Por el otro, aparecen altos niveles de nepotismo, desmotivación de empleados ante su trato desigual con miembros de la familia y expansión estratégica más lenta.

El reto es entender que las prioridades de negocio y de familia no son las mismas y que el control de una empresa no es asunto de sangre, sino de mérito. La certeza de que habrá reemplazos de directores evaluados por su desempeño y no por su lazo familiar garantizan el futuro.

④ THINK OUTSIDE OF THE BOX MEJOR, INSIDE

¿Por qué el consumidor mexicano no se casa con una marca, como sí sucede en otros países? La respuesta no es simple. La mayoría de las empresas mexicanas se enfocan en diferentes beneficios para el consumidor (precio, servicio...), creyendo que eso les da una ventaja competitiva. El problema radica en que el consumidor no compra por un beneficio único, sino por la mezcla de beneficios relevantes.



En la literatura de negocios se habla mucho de *think out of the box* (pensar 'fuera de la caja'). Sin embargo, la caja se define por los beneficios genéricos que le dan al consumidor la satisfacción que necesita. Pensar *out of the box* es importante... pero solo al comunicar los beneficios.

Por ejemplo: al comprar una pasta de dientes, el consumidor busca prevención contra sarro, buen sabor, aliento fresco, dientes más blancos, etc. Si una marca se enfoca solamente en un beneficio genérico (que la pasta sea de colores), deja de ofrecer la gama de beneficios genéricos necesarios para que el consumidor se case con esa marca.

En 2003, McDonald's tuvo su primer perdida anual, pues dejó de ofrecer a sus clientes los beneficios genéricos que le reportan lealtad. La firma se había enfocado en crecer por número de unidades y estandarizar sus operaciones, dejando de escuchar a su clientela. En 2004 reddefinió la caja: calidad, servicio rápido y amable, higiene, y relación calidad-precio. Regresó a los números negros.

Lo mismo aplica para el mercado mexicano: las empresas deben retomar el contacto con su clientela, entenderla y definir "la caja" que ofrezca los

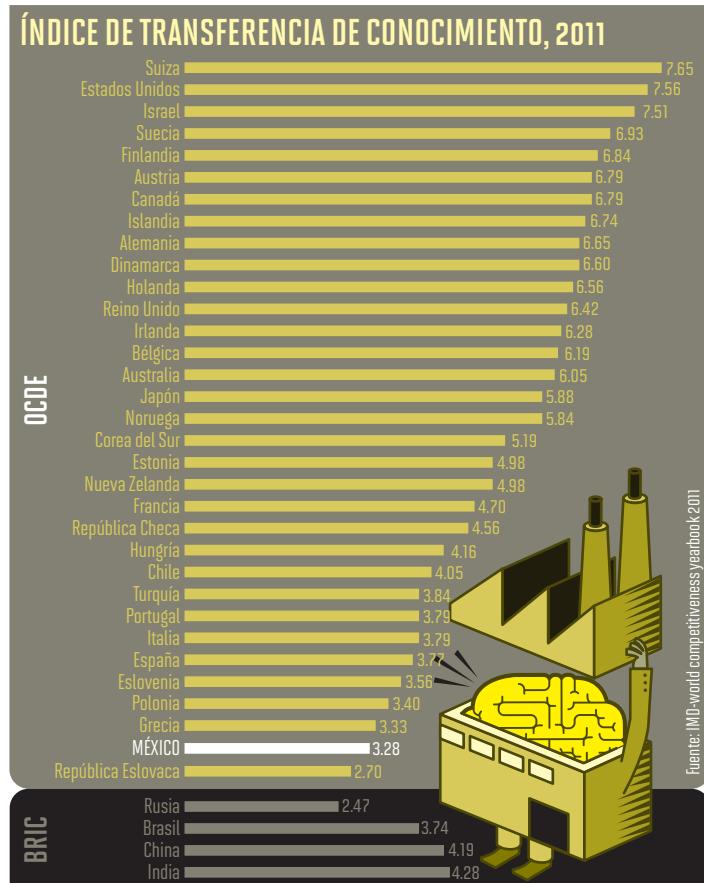
beneficios genéricos de sus productos, servicios, categorías e industrias. México tiene características demográficas particulares. Junto con India, 50% de su población es menor a 25 años, por lo que las generaciones Y, Z y Alfa tienen un peso importante.

5 EL SUPERCLIENTE INSATISFECHO

En los años 80, se aseguraba que un cliente descontento generaba 10 personas con una mala imagen de esa compañía en su mercado potencial. Se sabía que 10 individuos tenían una imagen negativa de la marca, pero no se sabía cuántos decidían no comprar ese producto o servicio basado en la experiencia de otra persona.

En los años 90 el número se incrementó a 11 por el uso común de correos electrónicos, pero aún no se sabía el número de quienes decidirían no comprar basado en una experiencia ajena. Muchas firmas

EL CLIENTE INSATISFECHO ES CAPAZ DE HACER QUE 85 PERSONAS NO COMPREN UN PRODUCTO, ¿CÓMO LO HACE? A TRAVÉS DE LAS REDES SOCIALES.



Se entiende por transferencia de conocimiento el hecho de que los países tengan trabajadores altamente calificados capaces de acceder, entender y utilizar el conocimiento para el desarrollo tecnológico y económico. Se relaciona en gran medida con la innovación. En la presente gráfica se compara a los países miembros de la OCDE (en verde) a México (en blanco) y al bloque BRIC (en gris).

globales tomaron en serio esta estadística e implementaron programas de servicio al cliente para tener un control de la imagen de su compañía.

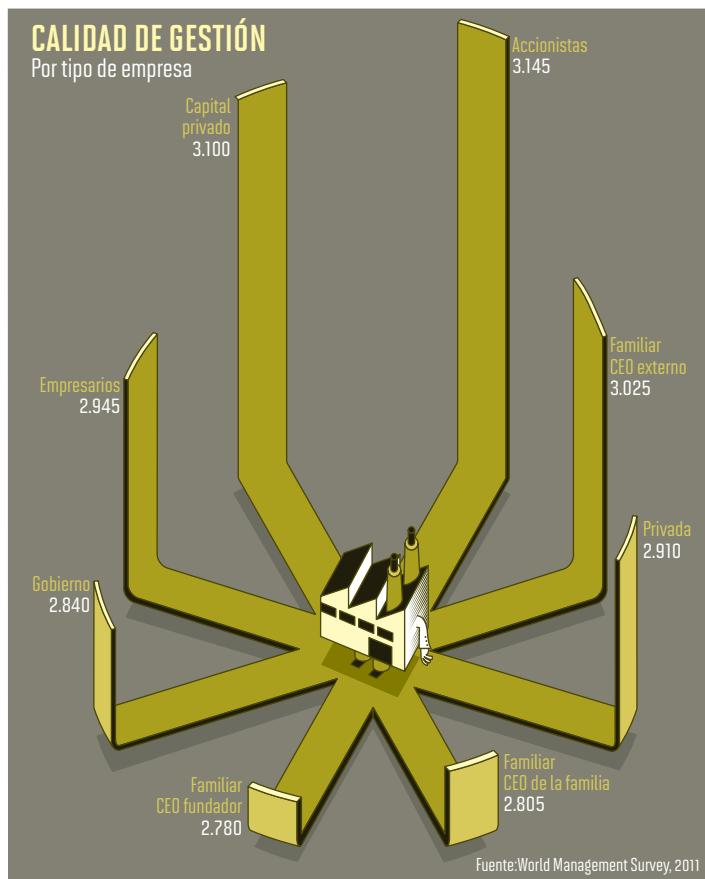
En 2010 se realizó nuevamente el estudio. El resultado fue sorprende, ya que ahora se sabe que un cliente descontento genera 12 clientes potenciales con una imagen negativa, pero de esas 12 personas cada una retransmitirá a otras seis. Ya no son 10, 11 o 12 personas, jahora son 85! Un solo cliente descontento puede generar 85 más con una mala imagen de una marca o servicio. De igual manera, ahora se sabe que un cliente fanático recomienda ese producto o servicio a tres personas.

En 2012 ya sabemos el número de personas que decide realizar o no la compra después de recibir un comentario positivo o negativo: el cliente fanático puede generar 2.6 nuevos clientes, mientras que el insatisfecho puede determinar que 68 personas no compren ese producto o servicio. Un ejemplo sencillo es el de un restaurante que atiende a 100 clientes al día, con 20 clientes fanáticos, 70 satisfechos y apenas 10 insatisfechos. En solo 24 horas esos comensales habrán hecho que el restaurante tenga 52 nuevos clientes, mantenga 90 y pierda 680.

Nuestras empresas aún tienen mucho que aprender en satisfacción del consumidor.

6 NEGOCIOS POLICRÓNICOS

Las culturas policrónicas son aquellas que no logran terminar una tarea y ya están en la siguiente. Las monocrónicas (Alemania, Suiza, Dinamarca, Suecia y Estados Unidos), al contrario, no pasan a la siguiente hasta terminar la primera tarea.



Se entiende por calidad de gestión el uso eficaz de los recursos (humanos, materiales y contables).

¿Cómo impactan estas características la productividad de países, organizaciones e individuos? Ejemplo ilustrativo es el del zapatero que repara un par de zapatos por día: le cuesta cinco pesos el material para repararlo y cobra 10 pesos por reparación.

En un modelo monocrónico, el zapatero recibe los zapatos y le avisa a su cliente la fecha de entrega y el costo; sabe que en tal fecha tendrá 5 pesos para financiar material para otro par de zapatos. En este modelo sabe todo con exactitud: tiempo, costo, margen de ganancia. De igual manera, tendrá un flujo de efectivo positivo y evitará el estrés. Sabe cuántos zapatos puede entregar. Esto le permite crear proyecciones y mantener satisfecha a su clientela.

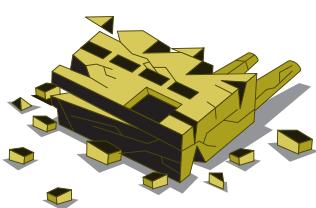
En el modelo polícrónico, el zapatero recibe los zapatos, pero les da prioridad de acuerdo a la urgencia que presente el cliente o a la cercanía en la relación. Aquí no es posible tener un control del flujo de efectivo, generar proyecciones y, peor aún, este modelo genera clientes insatisfechos.

En el mundo empresarial la situación se aplica de la misma manera; solamente que los zapatos se traducen en el número de tareas.

2.1% DE AVANCE

Productividad de México en las últimas dos décadas. Corea del Sur creció 82%.

(Fuente: CIDAC)



¿Desventajas de una cultura polícrónica? Bajos índices de calidad, muchos clientes insatisfechos, falta de comunicación, falta de planeación, falta de creación e implementación de procesos, altos niveles de estrés y, sobre todo, alta procrastinación [procrastinar: dejar para mañana, del latín *cras* 'mañana'].

7 CONSUMIDORES DEPRIMIDOS

El último punto tiene que ver con los efectos de los puntos anteriores en el consumidor, el empleado, el gerente, el director, tu vecino, tu amigo y el desconocido que no te cedió el paso. ¿Qué pasa con un consumidor que va de una insatisfacción a otra? ¿Qué sucede con el empleado que va de frustración en frustración? En dos palabras: se deprime. En el caso específico de México, sufre de "indefensión aprendida", una condición psicológica en la que un sujeto aprende a creer que está indefenso.

El mexicano ha dejado de creer en las instituciones y sus representantes, y esto se refleja en la forma en que ha dejado de quejarse formalmente. Se lamenta y saca su frustración entre conocidos, amigos y familia, ya que ha desarrollado un estado en el cual aprendió a creer que quejarse ante una institución (tienda, oficina de gobierno, proveedor...) no generará un cambio a su favor. Necesitamos aprender a creer que sí podemos generar un cambio, debemos aprender a quejarnos.

Esta condición afecta el estado anímico del comprador, crea una perdida de fe en la empresa o marca, rompe la comunicación empresa-clientela y reduce la transferencia de conocimiento. ¿Y el consumidor? Él pasa de una tienda a otra, de un servicio a otro sin encontrar uno que lo llene completamente; al intentar todos los servicios de esa categoría, aprende a creer que nada cambiará. Esto se manifiesta por el alto índice de colectivismo de nuestra cultura: "Somos", "fuimos", "hicimos", "tenemos". El mexicano se protege bajo la gran cobija que ofrece el "somos".

No: necesitamos crear una relación entre "acciones" y "consecuencias", entre la soledad del "yo" y la responsabilidad personal de sus acciones o falta de ellas. En las palabras de Sartre: "El ser humano no solo es libre, pero está condenado a ser libre". Es totalmente responsable de sus actos y, a su vez, de la falta de los mismos. ■

EL AUTOR es manager consulting de A2B Associates. Escribe la columna "El laberinto de la improductividad" para AltoNivel.com. **Contacto:** christian.arroyo@a2bassociates.com