

# Estrategias administrativas

## Impacto en el desempeño empresarial

Por Centro de Estudios Económicos del Sector Privado.  
[www.ceesp.org.mx](http://www.ceesp.org.mx)  
[ceesp.consulta@cee.org.mx](mailto:ceesp.consulta@cee.org.mx)

Por medio del análisis de datos de industrias o empresas específicas, la mayoría de los trabajos coinciden en que la adopción de mejores estrategias administrativas está significativamente asociada a una mayor productividad y a otros indicadores, como el retorno en el capital empleado, el crecimiento de las ventas y la participación en el mercado.

**E**l monitoreo continuo del comportamiento de los trabajadores, la documentación de mejoras en los procesos productivos, sanciones y recompensas adecuadas para incentivar el esfuerzo del personal, una visión holística al momento de establecer objetivos que vayan más allá de cuestiones financieras, o el simple hecho de fijar metas realistas son solamente algunos ejemplos de buenas estrategias. Si la evidencia empírica es clara en este sentido, ¿por qué los administradores no las adoptan siempre?, más aún, ¿por qué aunque adopten malas estrategias algunas empresas continúan operando?

Uno de los estudios más completos y de mayor alcance que trata de resolver estas preguntas es el realizado por varios consultores de McKinsey por medio de encuestas aplicadas a los administradores de 730 empresas manufactureras de distintos países. Este trabajo sugiere que existen al menos tres elementos que fomentan mejores estrategias administrativas.

**Competencia.** Por criterios de selección, ante una mayor competencia tenderán a desaparecer las empresas con estrategias administrativas pobres y a sobrevivir aquellas empresas con mejores administraciones. Aunado a lo anterior, mercados más competitivos aumentarán los incentivos de la compañía para que los administradores realicen un mayor esfuerzo, ya que cuando la competencia es alta, una pequeña disminución en los costos ocasiona un aumento más que proporcional en la participación de mercado, con el consecuente aumento en ganancias. Es por esto que más com-

petencia se encuentra asociada con la implementación de mejores estrategias de administración de negocios y con una menor variación en su calidad.

**Antigüedad de la empresa.** Empresas jóvenes que empiezan a operar en el mercado tienden a hacerlo instrumentando estrategias administrativas que están a la vanguardia y que suelen ser más sofisticadas que las de aquellas empresas que llevan cierto tiempo en la industria. Esto puede obedecer a que empresas viejas encuentran dificultades para cambiar sus esquemas de organización en respuesta a nuevas condiciones de mercado.

Debido a que a las empresas nuevas les toma un periodo aprender y entender las características de la industria, podríamos observar que en un principio el efecto de la edad de la empresa no tenga un impacto tan fuerte y que compañías jóvenes y viejas operen en los mismos mercados aun cuando existan diferencias en la calidad de sus estrategias. Sin embargo, una vez concluido el periodo de adaptación las empresas entrantes ejercerán presión para que las otras compañías implementen mejores estrategias, aumentando la probabilidad de que corporaciones viejas y con procedimientos de mala calidad salgan del mercado.

Pese a lo anterior, cabe señalar que en este proceso la competencia continúa jugando un papel importante, ya que en mercados poco competitivos, con poca presión hacia el cambio, las corporaciones viejas podrían permanecer en el mercado implementando malas estrategias por largo tiempo.

**Costos de regulación.** Una causa exógena importante que afecta la eficiencia de las estrategias administrativas es la regulación gubernamental. Altos costos de despido, por ejemplo, harán muy difícil remover administradores que se oponen a los cambios. Este tipo de regulación afectará en mayor medida a empresas con administradores con mayor antigüedad que han adquirido más derechos laborales.

Es así que ante la inquietud de por qué muchas empresas que no implementan buenas estrategias administrativas sobrevi-

ven, la respuesta radica principalmente en que las estructuras de mercado en las que operan estas compañías pueden estar caracterizadas por poca competencia, presencia importante de empresas viejas en la industria reacias a adoptar nuevas estrategias administrativas, o por regulaciones laborales excesivas e inflexibles que imponen altos costos a las empresas para remover a administradores no calificados.

### Evidencia internacional

Aun cuando las Buenas Estrategias de Administración de negocios están fuertemente asociadas con un mejor desempeño empresarial, la evidencia internacional señala que existe una gran dispersión en la aplicación de éstas, resaltando que una proporción importante de empresas están mal administradas y a pesar de ello logran permanecer en el mercado.

Más que constituir simplemente atributos de los altos ejecutivos, las buenas estrategias administrativas son parte de la estructura y comportamiento de la organización, que evolucionan lentamente en el tiempo a pesar de los cambios de directivos y gerentes.

La importancia de buenos métodos administrativos se traduce en la práctica en mejores niveles de productividad, que a su vez reflejan menores costos marginales de producción, lo que favorece a la rentabilidad y al crecimiento económico.

Un análisis profundo sobre las Buenas Estrategias Administrativas y su relación con la productividad, el retorno al capital, las ventas y las valuaciones de mercado en empresas del sector manufacturero en Estados Unidos, el Reino Unido, Francia y Alemania revela que aquellas son determinantes, consistentes en magnitud y estadísticamente relevantes en los cuatro países en relación con el resto de las variables mencionadas. Lo anterior es importante porque al incluir países de Europa continental se asegura que los criterios administrativos estudiados no se encuadran a un concepto o visión gerencial meramente anglosajón.

En términos numéricos, la incidencia de buenas estrategias administrativas en la variación de la productividad empresarial se encuentra entre un 15% y 20%, lo cual podría ser mayor dado el sesgo conservador del estudio incluido en los cálculos de los efectos.

El que una quinta parte del crecimiento de la productividad se explique por la instrumentación de buenas estrategias administrativas es fundamental por dos razones:

- El crecimiento económico se puede acelerar mediante una mayor difusión o conocimiento de buenas estrategias administrativas, sobre todo en el segmento de empresas con malas administraciones. ▶▶

Aun cuando las Buenas Estrategias de Administración de negocios están fuertemente asociadas con un mejor desempeño empresarial, la evidencia internacional señala que existe una gran dispersión en la aplicación de éstas, resaltando que una proporción importante de empresas están mal administradas y a pesar de ello logran permanecer en el mercado.



- Empresas con buenas estrategias administrativas generan externalidades positivas al atraer y educar a la plantilla laboral.

Con base en lo anterior, la instrumentación de buenas estrategias administrativas en el sector manufacturero en Estados Unidos durante la última década ha producido un aumento de poco más de un punto porcentual promedio anual en la productividad del mismo sector, con los consecuentes beneficios en los costos marginales de producción y rentabilidad.

Las cifras para Alemania y el Reino Unido son de una contribución promedio anual en la productividad de 0.83% y 0.62%, respectivamente. Claramente, la implementación de buenas estrategias es un ingrediente esencial de la competitividad de la planta productiva manufacturera de los países.

En México, el crecimiento acumulado de la productividad de la mano de obra en el sector manufacturero ha sido importante desde la apertura comercial. En promedio, el avance de la productividad de 1994 al 2006 ha sido de 4.5% anual, cifra superior a la de Canadá, Alemania, Japón o el Reino Unido, por mencionar sólo algunos países.

Aunque no existe información en nuestro país sobre la difusión e instrumentación de buenas estrategias administrativas, si extrapoláramos parte de los beneficios derivados de la implementación de éstas del estudio citado anteriormente para el caso de México, se podría elevar la productividad en al menos 0.5% anual. Con esto sería factible mantener niveles de crecimiento en la productividad de por lo menos 4%, lo que no es despreciable en comparación con las tendencias de largo plazo presentadas por países como Japón (3.0%) o el Reino Unido (3.1%).

## Elementos básicos

Las Buenas Estrategias Administrativas no sólo consisten en las características personales o desempeño profesional de los altos ejecutivos, también incluyen herramientas de administración que mejoran la experiencia de producción y trabajo de las empresas. Algunas de ellas son:

- **Producción delgada o *lean manufacturing*.** Procesos de justo a tiempo, automatización de tareas repetitivas, sistemas de respaldo.
- **Monitoreo.** Filmación regular de procesos de producción complejos para tener registros claros de problemas, y bases de datos especiales para cada tipo de proceso y de problema. Es importante introducir indicadores de desempeño para asegurar el cumplimiento de objetivos, mejor aún si pueden ser en “tiempo real”.
- **Objetivos.** Juntas de revisión y desempeño regulares, si es posible con todas las áreas de trabajo. Fallas en el logro de me-

tas conduce al re-entrenamiento en los procesos específicos o a la reubicación de personal en tareas más apropiadas.

Los objetivos de la empresa están balanceados entre los de carácter financiero y los no financieros. En muchas ocasiones los objetivos no financieros pueden ser más inspiradores que los financieros.

- **Incentivos.** Metas de largo plazo se traducen en objetivos concretos de corto plazo para que éstos sean un peñaño a fin de alcanzar las grandes metas. Es fundamental motivar a los empleados a través de imponer metas ambiciosas acompañadas de recompensas vía bonos commensurables a la meta.

- **Desempeño.** Remoción de personal con bajo desempeño a otras áreas menos críticas tan rápido como sea identificada una deficiencia. Un desempeño desfavorable repetitivo deberá conducir al despido. Sistema de indicadores de desempeño personal para promociones laborales justas. Implementar cursos de capacitación y entrenamiento que atraigan talento laboral.

La conclusión más importante de este análisis es que las normas de buenas estrategias están determinadas en primera instancia por la competencia y no por mecanismos legales. Esto lo confirma el hecho de que los países que presentan mayores avances en este sentido son aquellos con modelos orientados al mercado, que suelen caracterizarse por tener menos regulaciones.

Esta afirmación es de gran relevancia si consideramos que la solución se encuentra precisamente en no crear más reglamentos para que las empresas actúen de una manera determinada, sino en propiciar condiciones que brinden los incentivos necesarios para que los administradores adopten mejores estrategias si no quieren salir del mercado. Es necesario propiciar mayor competencia en los mercados si se quiere elevar la productividad de la mano de obra y, por consiguiente, el crecimiento económico.

Los directivos y administradores de las compañías de países industrializados parecen estar más dispuestos a instrumentar buenas estrategias administrativas “voluntariamente”, ya que por un lado hay una presión constante por parte de la competencia y nuevas empresas por adoptar mejores estrategias. Por el otro lado, debido a regulaciones laborales más flexibles, los inversionistas de las empresas para las que trabajan estos administradores enfrentan menores costos por despedirlos si no consiguen tener buenos resultados para la compañía.

El marco de operación empresarial en el libre mercado conduce a que las empresas con menos regulaciones internalicen los riesgos y las responsabilidades de los administradores sean más claras y concisas. 