

Departamento de
**Administración
y Finanzas**



Working Papers

¿Cómo mejorar los resultados sostenibles de las empresas?

El caso de Argentina, Perú y Uruguay

John Miles

WP N°2/2019

Noviembre de 2019

¿Cómo mejorar los resultados sostenibles de las empresas?

El caso de Argentina, Perú y Uruguay

John Miles*

jmiles@ucu.edu.uy

Resumen

Con el objetivo de analizar qué prácticas de gestión tienen mayor impacto en los resultados empresariales, se entrevistaron a directivos principales de 30 empresas argentinas, 47 peruanas y 50 uruguayas. Se comprueba que, independientemente del país y de las características de la empresa, las prácticas relacionadas con la mejora continua e innovación son las que presentan un impacto mayor en la rentabilidad, facturación y crecimiento. Se confirma que las empresas con éxito sostenible tienen resultados equilibrados, satisfaciendo a todas sus partes interesadas.

Palabras clave: Prácticas de Gestión, Resultados Empresariales, Argentina, Perú, Uruguay

Abstract

In order to analyze which management practices have the greatest impact on business outcomes, senior executives from 30 Argentine, 47 Peruvian and 50 Uruguayan companies were interviewed. It is verified that, regardless of the country and the characteristics of the company, the practices related to continuous improvement and innovation are those that have a greater impact on profitability, turnover and growth. It is confirmed that companies with sustainable success have balanced results, satisfying all their stakeholders.

Key words: Management Practices, Business Outcomes, Argentina, Peru, Uruguay

* Investigador Departamento de Investigación y Finanzas

Introducción

La importancia de las prácticas de gestión para el éxito de las empresas ha sido destacado desde hace tiempo por los académicos. Pero la mayoría de los trabajos y las evidencias manejadas, especialmente en los países en desarrollo, ha sido anecdótica o en base a estudios de caso. Este trabajo, que forma parte de una investigación mayor que se está desarrollando en varios países de América Latina, busca identificar qué prácticas de gestión de alto desempeño tienen el mayor impacto en la mejora de los resultados empresariales clave: facturación, rentabilidad y crecimiento.

Se desarrolló una metodología para entrevistar, de manera consistente y comparable, a altos ejecutivos de 129 empresas argentinas, peruanas y uruguayas. Se recogieron datos sobre la aplicación de las prácticas de gestión de alto desempeño y la evolución de los resultados empresariales en los últimos tres años.

La evidencia sugiere que, con independencia del país, la empresa y el ejecutivo entrevistado, las prácticas de gestiones relacionadas con la mejora continua y la innovación son las que tienen el mayor impacto en la mejora de los resultados claves de la empresa.

En la primera parte de este trabajo se analiza la relación entre competitividad, productividad y resultados empresariales. Luego se definen las prácticas de gestión de alto desempeño, tomando como base el modelo de de Waal (2012). En la tercera parte se describe brevemente la metodología y empresas analizadas, para concluir con las implicancias para la gestión.

La competitividad, la productividad y los resultados empresariales

La competitividad de una empresa, y su eventual mejora, está determinada por factores relacionados al contexto y a la gestión. Sin embargo, la evidencia empírica señala que los factores de gestión son los que tienen mayor incidencia en la competitividad y resultados sostenibles de las empresas¹. Son estos los que explican por qué, en una misma industria –sometida a los mismos factores del entorno–, hay empresas que son más productivas y obtienen mejores resultados que otras. En concreto, la mayor parte

del desempeño de una empresa está determinado por cómo es liderada, cómo analiza el entorno y toma las decisiones, cómo planifica estratégica y operativamente, cómo define y elabora la propuesta de valor para sus clientes, cómo desarrolla e involucra al personal, cómo gestiona la información, los procesos y la tecnología, cómo innova su modelo de negocios y cómo se preocupa por lograr resultados balanceados para todas la partes interesadas. Ponemos especial énfasis en la palabra “cómo” ya que la clave del éxito empresarial no está tanto en las definiciones de “qué” hacer sino en “cómo” hacerlo, en la ejecución. Lo que distingue a las organizaciones exitosas no es tanto “lo que hacen” sino “la forma cómo lo hacen”ⁱⁱ.

A su vez, hay evidencias de que las empresas en países en desarrollo están usualmente mal administradas, lo cual reduce substancialmente su competitividadⁱⁱⁱ. En América Latina coexisten muchas empresas de baja productividad con algunas pocas que muestran altos niveles. En la mayoría de los países de la región no solo sucede que diferentes sectores industriales muestran desempeños productivos disímiles, sino que este fenómeno está presente al interior de los sectores. Las diferencias en la gestión explican, en gran parte, esta heterogeneidad^{iv}. Sin embargo, en los países de la región la importancia de los aspectos de gestión empresarial se ha subvalorado frente a los factores del contexto, que son los que reciben mayor atención en las investigaciones, los medios de comunicación y en los foros empresariales. Esto puede conducir a una idea errónea de la capacidad que tiene la dirección de la empresa para mejorar su productividad, colocando la responsabilidad en factores del entorno, en general, fuera de su control, y limitando el desarrollo de acciones eficaces para aumentar su competitividad.

Las prácticas de gestión de alto desempeño

La forma en que los directivos conducen su organización se manifiesta en prácticas de gestión, incorporadas en rutinas y en la cultura empresarial, en modos de proceder. Se refieren a cómo se gestionan los procesos, la relación con los clientes y otras partes interesadas, la estrategia, la fuerza laboral, entre otras. Algunas prácticas efectivamente conducen a productos y servicios de mejor calidad, a aportar mayor valor al cliente, a

generar innovaciones y a la satisfacción de todas las partes interesadas, generando organizaciones más competitivas y con mejores resultados^v. Las denominamos prácticas de gestión de alto desempeño.

El investigador holandés *André de Waal* analizó 290 investigaciones y testeó posibles prácticas de gestión de alto desempeño en 1470 organizaciones de todo el mundo. Validó un modelo de 5 grupos de prácticas de gestión (agrupando, en total, 35 prácticas individuales), que tienen una correlación significativa con el alto desempeño y que parecerían ser genéricas para todo tipo de organización, industria y país. Estos son: 1) **apertura y orientación a la acción**: vincula las prácticas que favorecen el intercambio de conocimiento y aprendizaje, la flexibilidad, la experimentación y la aceptación del cambio; 2) **mejora continua e innovación**: son prácticas que le permiten a la organización establecer una estrategia diferencial, mejorar y simplificar continuamente los procesos, medir y comunicar su rendimiento a todos los integrantes e innovar las competencias, procesos, productos y servicios; 3) **calidad del personal**: prácticas que permiten generar una fuerza de trabajo diversa y complementaria, capaz de adaptarse a los cambios y mejorar continuamente sus competencias; 4) **compromiso a largo plazo**: reúne prácticas enfocadas a maximizar el valor generado al cliente, al desarrollo de ambientes laborales seguros y relaciones estables con todas las partes interesadas y 5) **calidad de la dirección**: prácticas orientadas a generar relaciones de confianza con todo el personal, a apoyarlos y facilitar que alcancen los mejores resultados; la toma de decisiones ágil, enfocada en el logro de los resultados y decisiva frente al bajo desempeño. De Waal confirmó que las empresas que prestan más atención a estas prácticas y que están más avanzadas en su ejecución obtienen mejores resultados que sus pares, en varias industrias, sectores y países^{vi}.

Si bien todas estas prácticas son igualmente importantes para lograr el alto desempeño, los directivos pueden priorizarlas de forma diferente. La prioridad que los directivos asignan a las prácticas y el avance en su implementación puede depender de factores culturales y del entorno de negocios en el que se encuentra, de las características de la empresa y su negocio^{vii}. Esta priorización influye en los comportamientos y foco de la organización, lo que podría generar diferencias en los resultados empresariales logrados. Pero, como ya hemos mencionado, para lograr resultados sostenibles, no

alcanza con priorizar las prácticas adecuadas, es necesario implementarlas correctamente^{viii}.

Estudio para determinar cuáles de las prácticas tiene mayor impacto en los resultados^{ix}

Para determinar cuáles son las prácticas de gestión que tienen mayor impacto en los resultados empresariales, se analizaron empresas de la región, referentes en su sector y que en los últimos tres años tuvieron un muy buen desempeño. Utilizando como referencia el modelo de De Waal se entrevistaron a los directivos principales de 30 empresas argentinas, 47 peruanas y 50 uruguayas; se relevaron las prácticas de gestión priorizadas, el avance logrado en su implementación y los resultados empresariales obtenidos y se investigaron cuáles de las práctica tienen mayor impacto en los resultados. Se controló por variables relacionadas a las características de las empresas, ejecutivo entrevistado y país.

Tabla 1. Perfil de las empresas entrevistadas.

Tipo de empresas entrevistadas		Argentina		Perú		Uruguay	
		No.	%	No.	%	No.	%
Origen	Nacional	12	40%	30	64%	35	70%
	Multinacional	18	60%	17	36%	15	30%
Rubro	Servicios	11	37%	25	53%	22	44%
	Industria	11	37%	13	28%	18	36%
	Otros	8	27%	9	19%	10	20%
Tamaño	+ 100 personas	10	33%	16	34%	19	38%
	- 100 personas	20	67%	31	66%	31	62%

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones e implicaciones prácticas para la gestión

Los hallazgos de este estudio, que resultan independientes del país o características de las empresas analizadas, tienen las siguientes implicancias prácticas para la gestión de organizaciones que quieren lograr resultados sostenibles:

- 1) El éxito sostenible, tal como postula la norma ISO 9004:2018, se logra satisfaciendo equilibradamente a todas las partes interesadas. En el estudio se demuestra que empresas de alto desempeño de Argentina, Perú y Uruguay efectivamente tienen resultados equilibrados. Esto implica que una gestión exitosa es balanceada, no prioriza –en forma permanente– la satisfacción de una de las partes interesadas por sobre las otras; por ejemplo: los resultados económico-financieros por sobre los no financieros.
- 2) Existe una relación positiva entre la priorización de las prácticas de gestión y el avance en su implementación. Lo que prioriza el directivo es en lo que pone mayor atención y recursos y, en consecuencia, en lo que más avanza la organización. Por lo tanto, es importante conocer y priorizar las prácticas de gestión que tienen mayor impacto en los resultados empresariales. Sin embargo, no alcanza con priorizar estas prácticas, es necesario implementarlas bien, ya que el estudio demuestra que los resultados están vinculados directamente al avance en la ejecución de las prácticas y no solo a su priorización. O sea, para mejorar los resultados empresariales es necesario desarrollar la capacidad de ejecución, de implementar lo que se planifica y prioriza. La mayoría de las organizaciones no fallan en la planificación sino en su implementación (Kapan y Norton, 2004).
- 3) Se comprueba que independientemente del país y de las características de la empresa, existen determinadas prácticas de gestión que, si son bien implementadas, tiene un impacto positivo en los resultados empresariales. Por lo tanto, los directivos pueden mejorar la productividad de sus organizaciones implementando procesos de benchmarking que les permitan conocer, adaptar e incorporar prácticas de gestión de empresas de alto desempeño.

- 4) El estudio encuentra que las prácticas de gestión vinculadas a la *Mejora continua e innovación*, como el desarrollo de una estrategia diferencial, la mejora y simplificación de los procesos, la innovación de productos, servicios y procesos, la medición y comunicación de resultados, son las que tienen mayor impacto positivo en la rentabilidad, facturación, posición en el mercado, inversiones y crecimiento de la organización. Esto está en línea con lo observado por otros trabajos que verifican que organizaciones que utilizan prácticas de gestión más estructuradas tienen mayor productividad, rentabilidad, innovación y crecimiento^x. Estas constataciones ratifican la utilidad de las prácticas de gestión propuestas por la norma ISO 9000 o los Modelos de Excelencia (por ejemplo MMC de Uruguay, el EFQM e la EU o Malcolm Baldrige de USA) como instrumentos no solo para mejorar los procesos, productos y servicios de la organización, sino también sus resultados empresariales, tanto financieros como no financieros.
- 5) Otro aspecto relevante del estudio es que el logro de buenos *resultados esenciales* (*facturación, rentabilidad, crecimiento*) no es suficiente para alcanzar buenos resultados a nivel de satisfacción, tanto del personal como de los directores/ propietarios y de los clientes. Son las prácticas de gestión vinculadas al *Compromiso a largo plazo*, al desarrollo de relaciones estables y duraderas con todas las partes interesadas y a generar ambientes laborables más seguros, las que tienen mayor impacto positivo en los resultados de satisfacción. Particularmente es relevante la estrecha relación que aparece entre, la satisfacción del propietario/directivo, la satisfacción de los empleados y la satisfacción de los clientes, más allá del logro de resultados esenciales. Esto implica gestionar aspectos vinculados a las relaciones entre personas, que requieren de políticas y acciones particulares.

Tal como sucede con las empresas analizadas, y en línea con estudios similares (de Waal 2012, Bloom et al. 2017, McKenzie y Woodruff, 2017) otras empresas, independientemente del país, sector y tamaño, pueden lograr resultados empresariales sostenibles priorizando y ejecutando bien las prácticas de alto desempeño mencionadas.

Referencias

- Algorta, M., Auliso, R., González, A., Mandirola, N., Miles, J., Sorondo, A., y Zeballos, F. (2012). *Prácticas de gestión que dan resultados. La experiencia de organizaciones de alto desempeño en el Uruguay*. Montevideo, Uruguay: Grupo Magro.
- Bloom, N., Mahajan, A., McKenzie, D., & Roberts, J. (2010). Why do firms in developing countries have low productivity? *American Economic Review*, 100(2), 619-623. doi:10.1257/aer.100.2.619
- Bloom, N., Genakos, C., Sadun, R., & Van Reenen. J. (2012). Management Practices Across Firms and Countries. National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 17850.
- Bloom, N., Brynjolfsson, E., Foster, L., Jarmin, R., Patnaik, M., Saporta-Eksten, I., & Van Reenen, J. (2017). What Drives Differences in Management? National Bureau of Economic Research, Working Paper No. 23300.
- De Waal. A. (2012). What Makes a High Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage That Apply Worldwide. Hilversum, Netherland: Financial World Publishing.
- De Waal, A., & Tan Akaraborworn, C. (2013). Is the high-performance organization framework suitable for Thai organizations? *Measuring Business Excellence*, 17(4), 76-87.
- De Waal, A., & Chipeta, K. (2015). Influence of culture on priority-setting of high performance activities. *Journal of Strategy and Management*, 8(1), 64-86.
- González, A., Mandirola, N., Meléndez, H., y Miles, J. (Enero, 2017). Las prácticas de gestión de alto desempeño y los resultados empresariales. Un estudio comparativo entre empresas de Uruguay y Argentina. En: Memorias LI Asamblea Anual CLADEA 2016, La Innovación en las Escuelas de Negocio, CLADEA, Medellín.
- Grazzi, M. & Pietrobelli C. (Ed.) (2016). Firm Innovation and Productivity in Latin America and the Caribbean. The engine of Economic Development. Washington, USA: Inter-American Development Bank.
- Hofstede, G., Hofstede, G.J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. New York, USA: McGraw-Hill.
- Kaplan, R., y Norton D. (2004). *Mapas Estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Mauri, A., & Michaels, M. (1998). Firm and industry effects within Strategic Management: an empirical examination. *Strategic Management Journal*, 19(3), 211-219.
- McKenzie, D., & Woodruff, C. (2017). Business Practices in Small Firms in Developing Countries. *Management Science*, 63(9), 2967-2981.
- Miles, J., Mandirola, N., González, A., Pipoli, G. (2018) "La mejora continua y la innovación: las prácticas de gestión con mayor impacto en los resultados sostenibles de las empresas. El caso de Argentina, Perú y Uruguay. Departamento de Ciencias de la Administración. Universidad Católica del Uruguay – Universidad del Pacífico Perú.

Miles J. (2011). Análisis del Capital Intelectual de las Pequeñas y Medianas Empresas Uruguayas y su Impacto en los Resultados. Un estudio en las empresas desarrolladoras de software (Tesis Doctoral). Universidad de Deusto, San Sebastián, País Vasco.

ⁱ Algorta et al., 2012; Bloom et al., 2012, Miles 2011, Mauri y Michaels 1998.

ⁱⁱ Kaplan & Norton, 2004; De Waal 2012; McKenzie & Woodruff, 2017

ⁱⁱⁱ Bloom et al. 2010

^{iv} Grazzi & Pietrobelli, 2016

^v De Waal, 2012; Algorta et al., 2012

^{vi} De Waal & Tan Akaraborworn, 2013

^{vii} Hofstede et al., 2010; De Waal & Chipeta, 2015

^{viii} De Waal, 2012; González et al., 2017; Bloom et al., 2017, Bloom et al., 2012; De Waal, 2012; Algorta et al., 2012; Mckenzie & Woodruff, 2017

^{ix} Miles, et al. 2018

^x Boom et al. 2017