

15 agosto 2023



PRÁCTICAS DE GESTIÓN Y RESULTADOS EMPRESARIALES

Evidencia en Uruguay



John Miles
Alberto González
Álvaro Sorondo

Día Nacional de las
MIPYMES



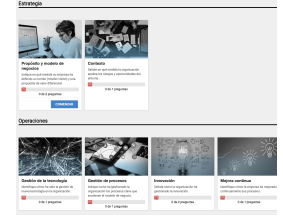
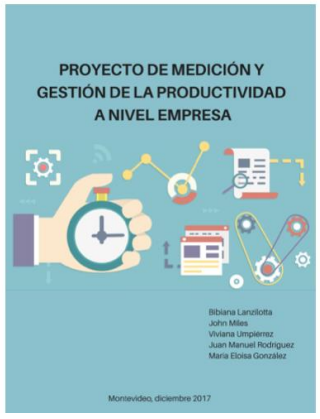
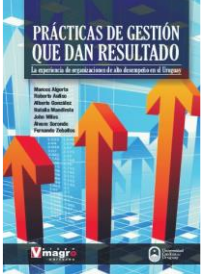
**Seminario Mipymes y
Desarrollo productivo**

ANDE Agencia
Nacional de
Desarrollo
la agencia de las mipymes



Objetivo: Aportar a la mejora de los resultados de las empresas a través de la mejora de la gestión.

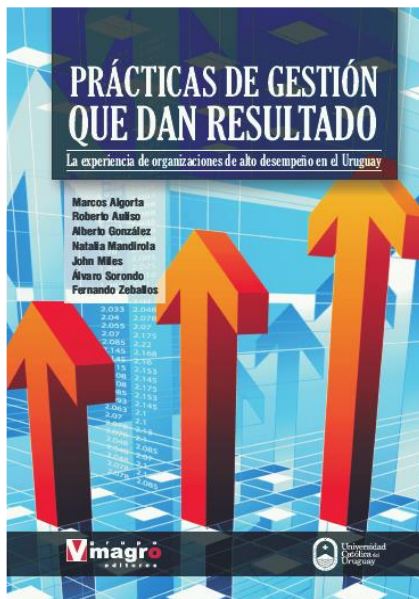
Hitos



¿Cuáles son los factores que determinan la productividad y resultados empresariales?

Entorno, Contexto
Ambiente de negocios
(factores externos)

Lo que tiene y cómo lo
gestiona (factores internos)



Fuente: Miles, J. et al. (2012) Impacto de la gestión en base a Modelos de Excelencia en los resultados empresariales. CLADEA 2012. Algorta et al. (2012) Prácticas de Gestión que Dan Resultado. Ed. Magro

La evidencia empírica demuestra que existen formas de gestión (prácticas de gestión) que conducen a:

- + productividad
- + crecimiento
- + satisfacción de clientes y otros grupos de interés
- + rentabilidad y resultados económicos
- + innovación
- + supervivencia

Independientemente del país de origen,
sector de actividad y tamaño

Fuentes: Bloom et al, 2007, 2015, 2018; De Waal 2012; Algorta et.al. 2012, Miles et al. 2018, 2020, 2023

Las prácticas de gestión

Específicas

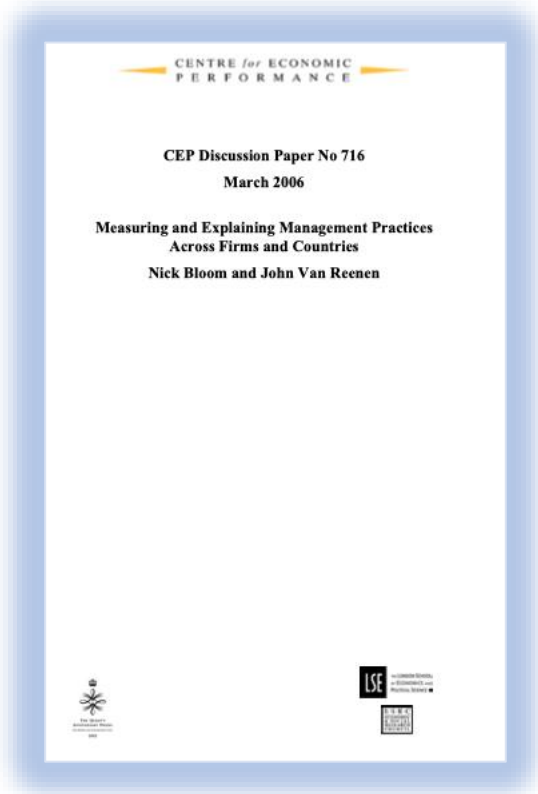


Básicas / genéricas



Ejemplos de prácticas de gestión básicas / genéricas

- Analizar el contexto – oportunidades y amenazas.
- Definir propuesta de valor para el cliente objetivo.
- Elaborar una estrategia.
- Establecer objetivos equilibrados (financieros y no financieros, de corto y largo plazo).
- Tomar decisiones ágilmente y basadas en datos.
- Tener indicadores y un seguimiento riguroso del desempeño.
- Reconocer e incentivar el buen desempeño; promover a los competentes.
- Mejora continua de los procesos.



N. Bloom



R. Sadun



J. Van Reenen

ÍNDICE DE GESTIÓN EMPRESARIAL* =
indicador de la implementación
sistemática de las prácticas básicas de
gestión

* Management Score: Bloom et al. 2007.

Medición a través de Institutos Nacionales de Estadísticas

USA, China, Croacia, Rusia, Dinamarca, Finlandia, Alemania, Italia, Japón,
México, Países Bajos, Reino Unido, Pakistán, Uruguay.

Trabajo de campo

Datos estadísticos de empresas

- Fuente: INE – Instituto Nacional de Estadística.
- Módulo *específico de Prácticas de Gestión* en la Encuesta Anual de Actividad Económica.
- Datos recogidos entre mayo 2020 y abril 2021, referidos a 2019.
- Muestra representativa de empresas uruguayas*
- Posibilidad de vincular datos de gestión con datos económicos

* Todas las empresas formales del país con diez o más personas ocupadas o con un promedio mensual de ventas mayor a \$U 160.670.500 y su actividad económica principal, según la CIIU REV 4, se encuentra comprendida en las secciones de actividad B, C, D, E, G, H, I, J, K, L, M, N, P, Q, R y S. El tamaño de muestra teórico para el año 2019 se situó en **4.300 empresas**, de las cuales 568 son empresas nuevas. Por otra parte, la tasa de efectividad se situó en 79% aproximadamente, lo que se traduce en una muestra efectiva de 3.417 empresas. (INE – Ficha Técnica EAAE 2019)

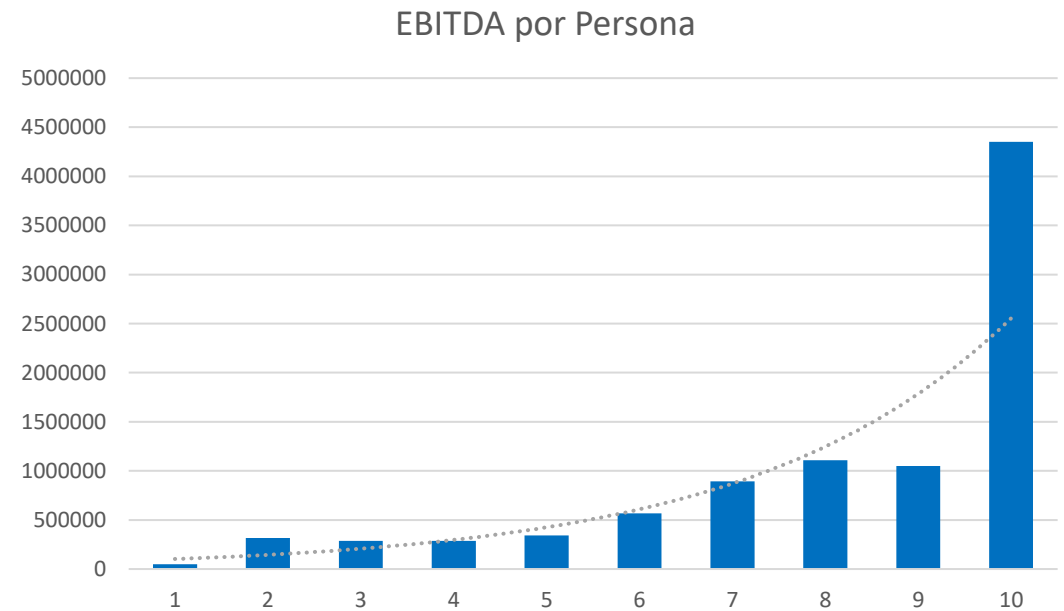
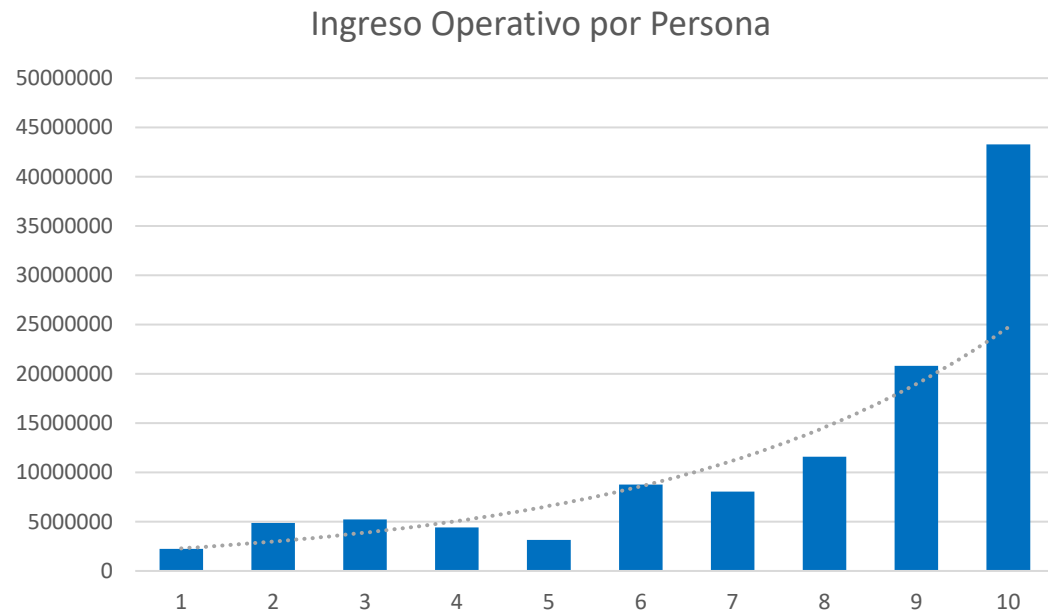
Nivel de gestión y resultados empresariales

Existe una asociación positiva entre el nivel de aplicación sistemática de las prácticas de gestión genéricas y los resultados de las organizaciones uruguayas

Esta relación se observa para organizaciones de todos los sectores de actividad analizados y de todos los tamaños

A mayor nivel de gestión, mejores resultados económicos

Gráficas para pequeñas empresas

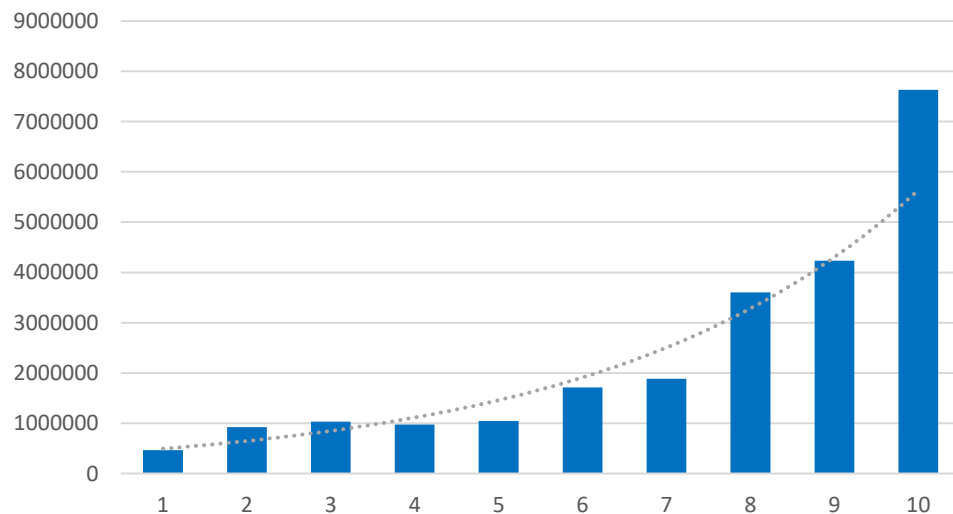


Relación entre resultados empresariales y nivel de gestión (decil del IGE)

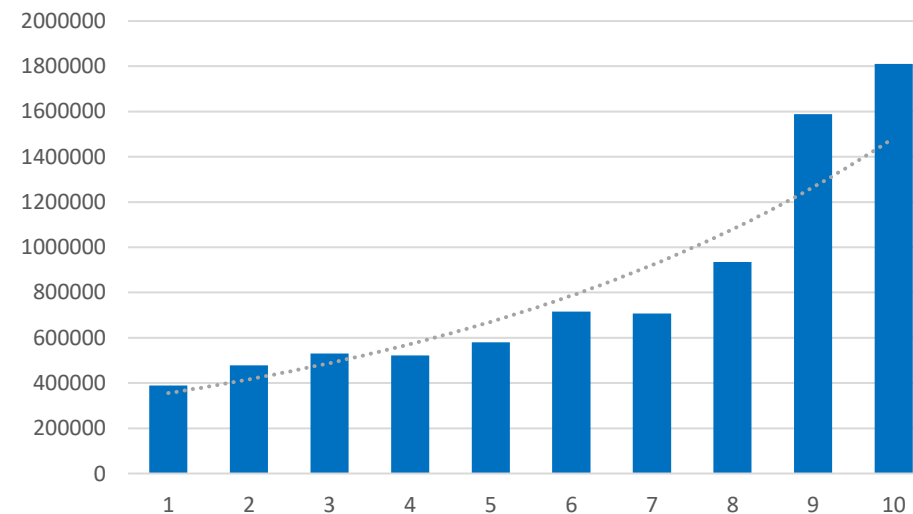
A mayor nivel de gestión, mejores resultados económicos

Gráficas para pequeñas empresas

Resultados operativos por Persona



Salario por Persona



Relación entre resultados empresariales y nivel de gestión (decil del IGE)

A mayor nivel de gestión, más mejora la satisfacción de clientes, empleados y propietarios

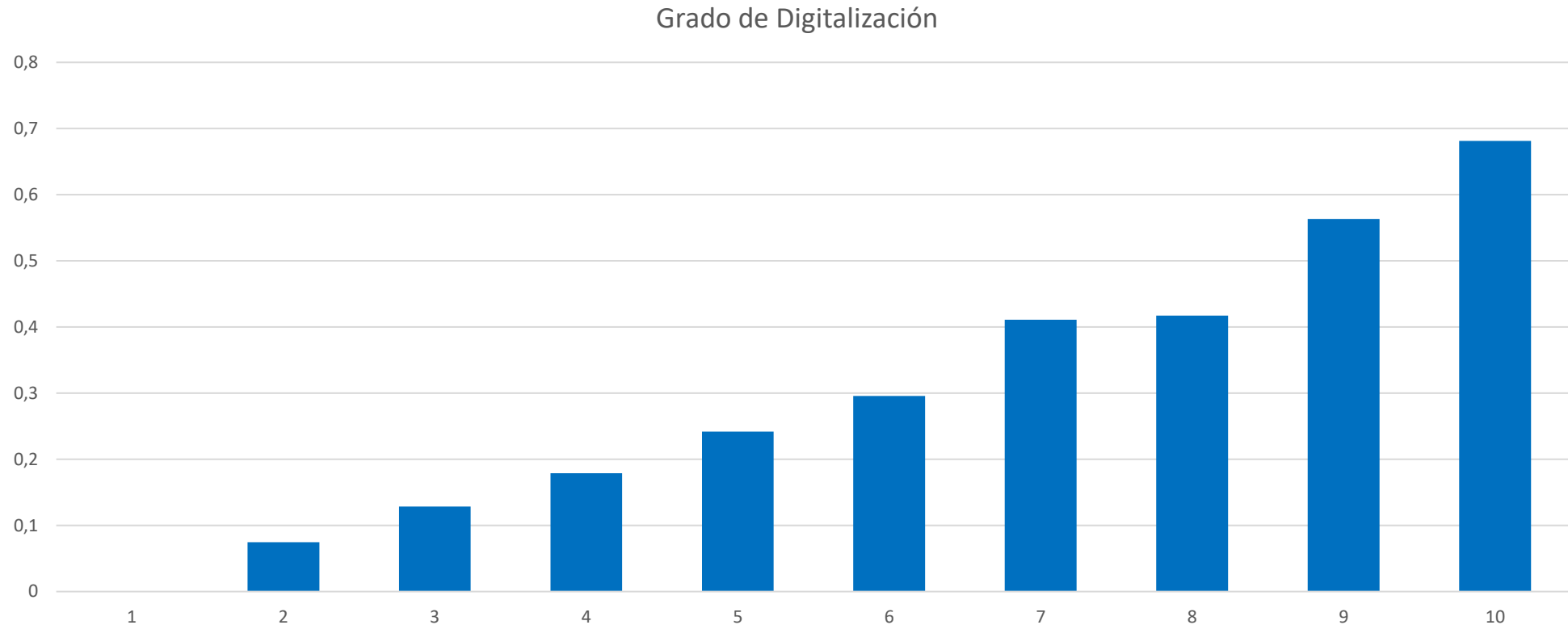
Gráficas para pequeñas empresas



Relación entre mejora de la satisfacción en últimos 3 años y nivel de gestión (decil del IGE)

A mayor nivel de gestión, mayor grado de digitalización

Gráficas para pequeñas empresas



Relación entre grado de digitalización y nivel de gestión (decil del IGE)

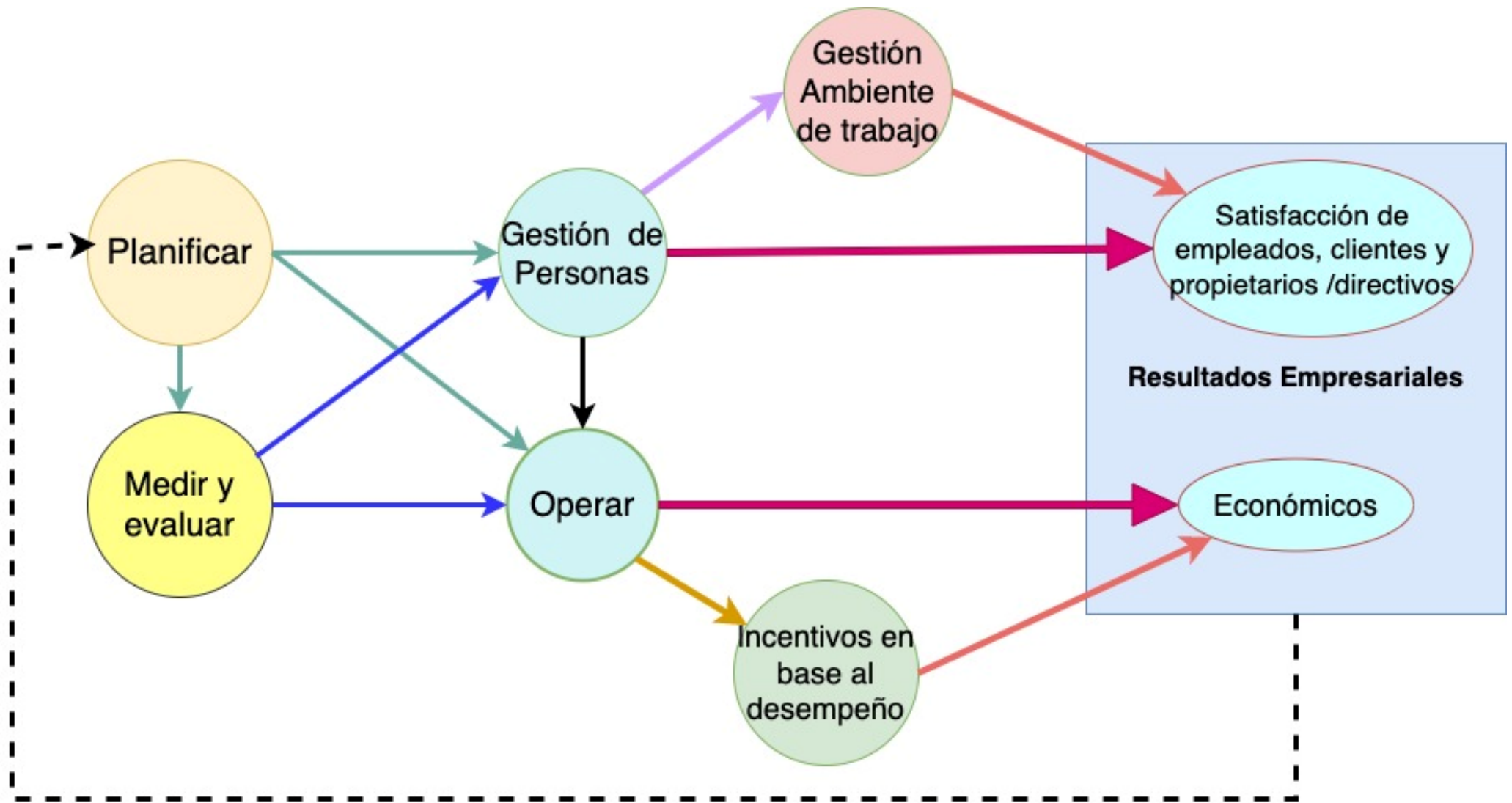
La mediana del tercio de empresas con “mejor gestión” comparado a la mediana del tercio de empresas con “peor gestión” presenta un aumento de:

		Salario por persona	Ingresos Operativos por Persona	EBITDA por persona	Rentabilidad Capitales Invertidos
Pymes	Tercio menor IGE	448.112	1.595.731	106.527	0,042
	Tercio mayor IGE	681.275	3.400.073	279.199	0,08
	Diferencia Mayor-Menor	52%	113%	162%	88%
Grandes	Tercio menor IGE	420.455	655.071	47.281	0,055
	Tercio mayor IGE	873.980	3.007.665	259.579	0,057
	Diferencia Mayor-Menor	108%	359%	449%	4,0%

Algunas características asociadas a una mayor implementación sistemática de prácticas de gestión (y los resultados empresariales)

- Tamaño de la empresa
- Propiedad: privadas, accionistas, multinacional
- Características del CEO: selección por méritos, extranjero
- Educación de gerentes y no gerentes
- Actúa en mercados competitivos: exportación
- Formalización de sistemas de gestión (certificados ISO)
- Grado de digitalización

Sistema de Gestión



Relaciones significativas en análisis de ecuaciones estructurales PLS-SEM

Como aprovechar los resultados de estas investigaciones para apoyar a las empresas a mejorar sus resultados.

Autoevaluar la gestión

Plataforma: Mejora de Gestión



Estrategia



Propósito y modelo de negocios

Indique en qué medida su empresa ha definido un rumbo (misión/visión) y una propuesta de valor diferencial.

0%
0 de 2 preguntas

COMENZAR



Contexto

Señale en qué medida la organización analiza los riesgos y oportunidades del entorno.

0%
0 de 1 preguntas

Operaciones



Gestión de la tecnología

Identifique cómo ha sido la gestión de nueva tecnología en la organización.

0%
0 de 1 preguntas



Gestión de procesos

Indique como ha gestionado la organización los procesos clave que sostienen el modelo de negocio.

0%
0 de 1 preguntas



Innovación

Señale cómo la organización ha gestionado la innovación.

0%
0 de 2 preguntas



Mejora continua

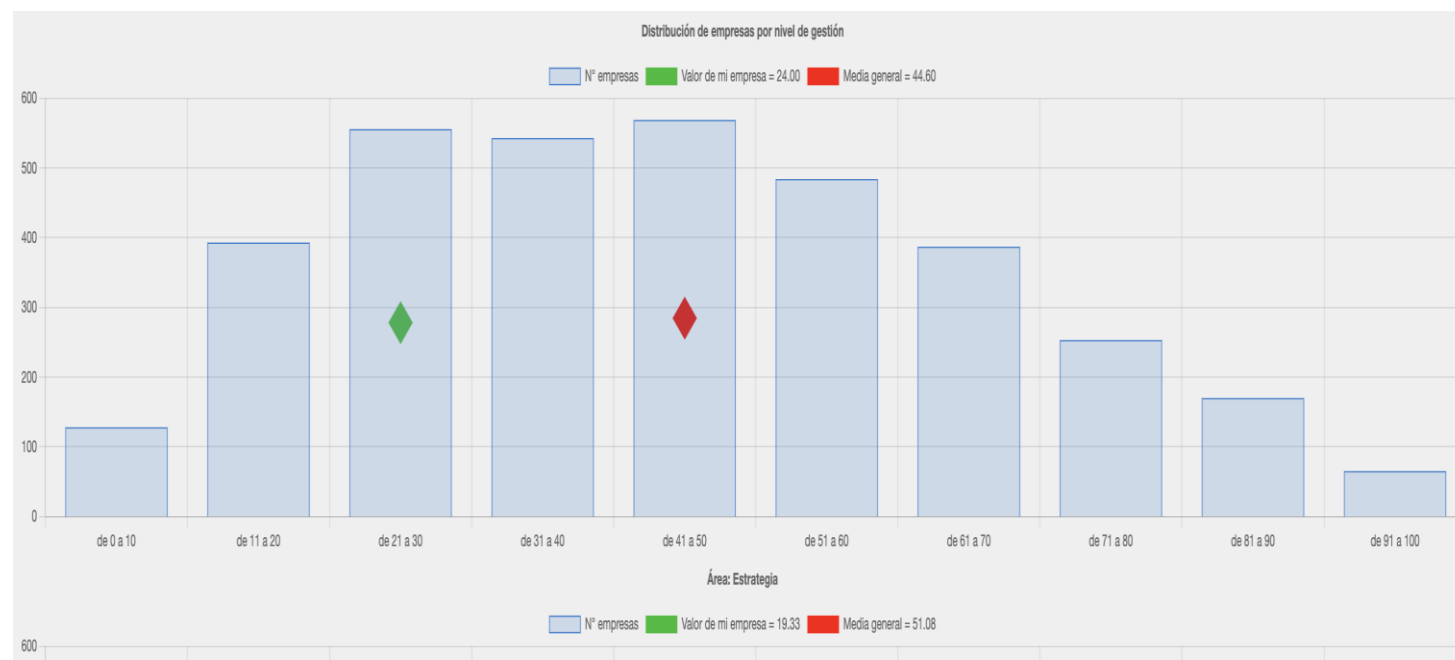
Identifique cómo la empresa ha mejorado continuamente sus procesos.

0%
0 de 1 preguntas

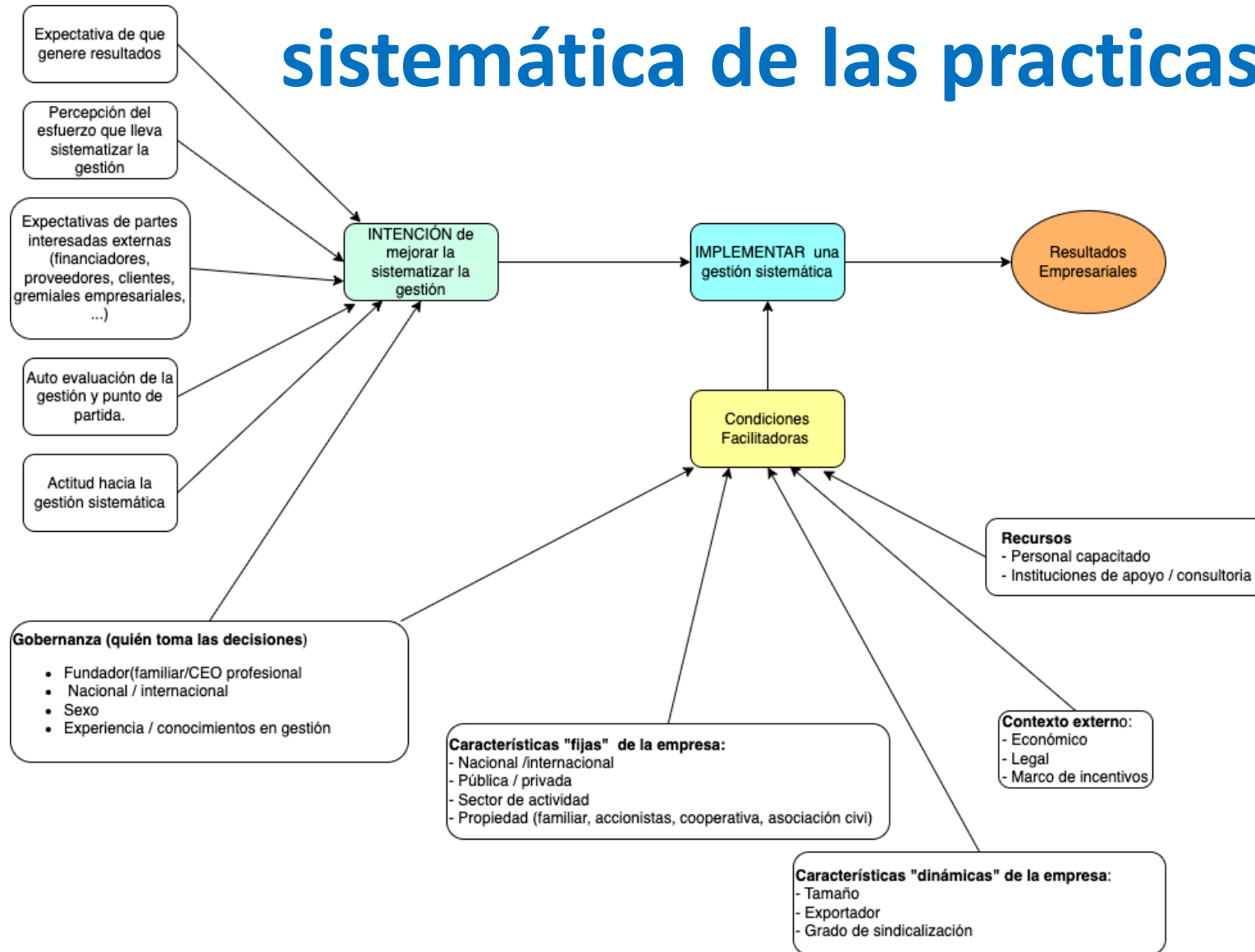
Comparación con otras empresas del mismo sector / tamaño



Plataforma: Mejora de Gestión



Factores que condicionan la implementación sistemática de las prácticas de gestión

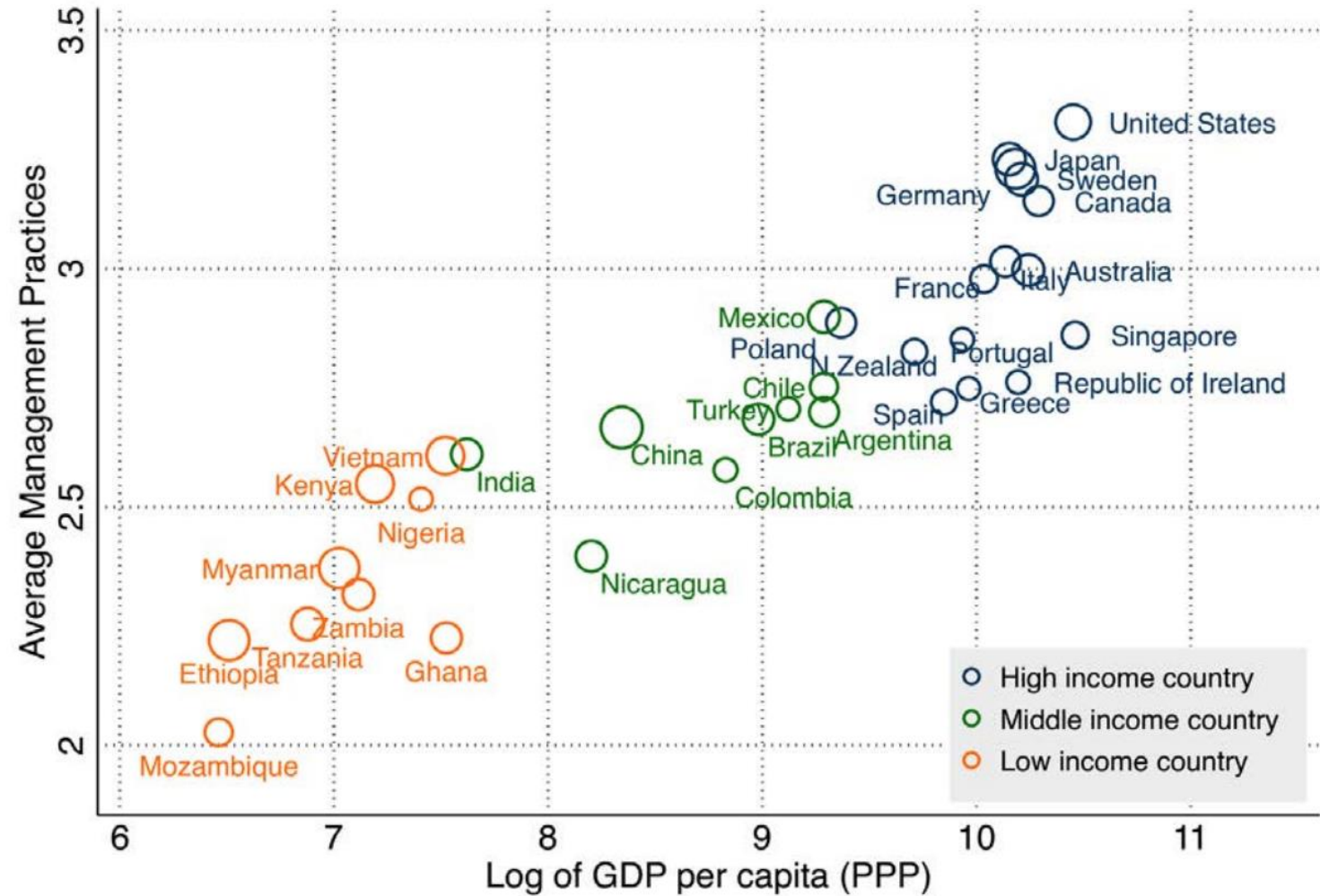


Para tener un impacto relevante sobre la mejora de la productividad y resultados de las pymes, **no alcanza** la capacitación / formación en gestión.

Es fundamental el apoyo / seguimiento / consultoría durante la implementación

Fuente: Mckenzie y Wooddruff, 2014, Campos et al., 2017

La importancia del nivel de gestión para el desarrollo de un país



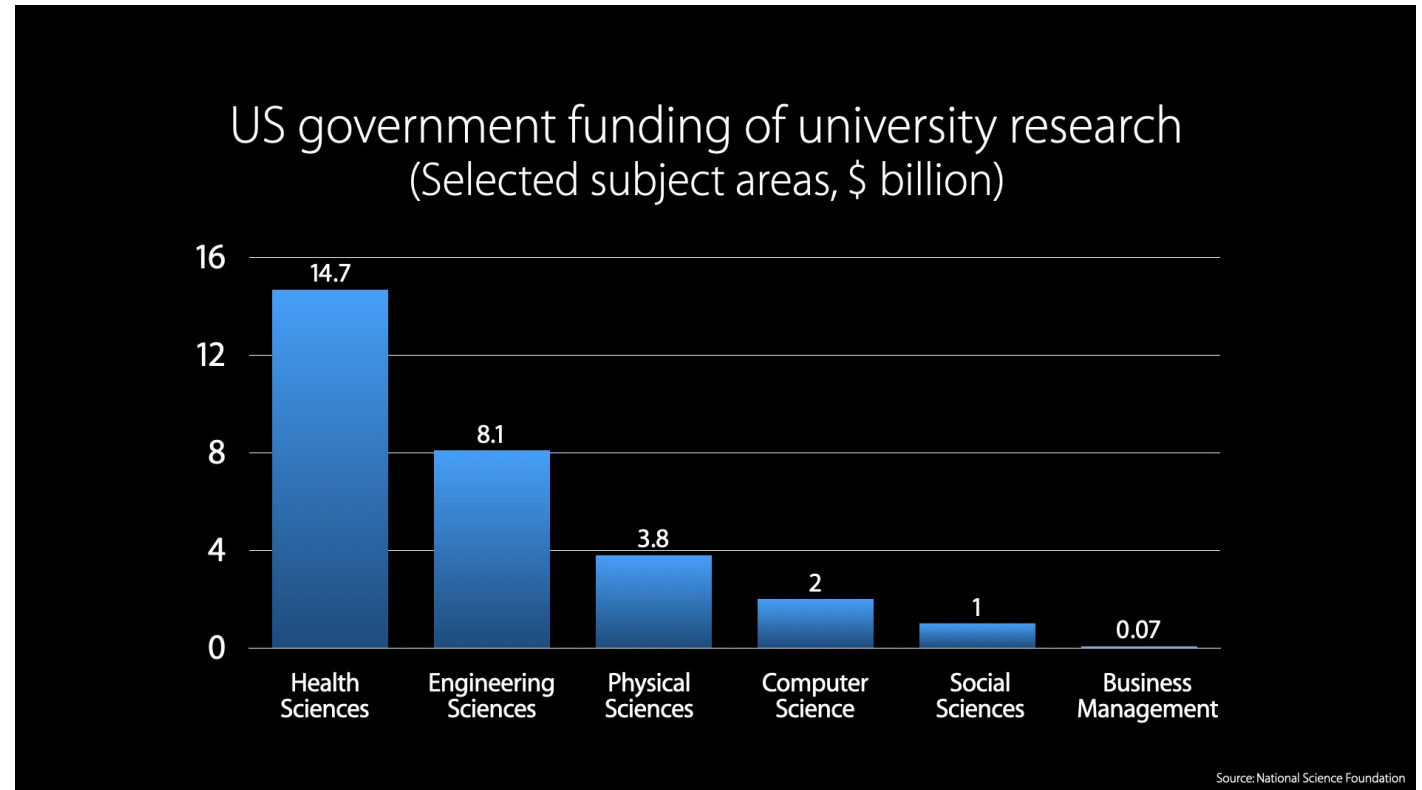
Diferencias en el Nivel de Gestión explican hasta el 35% de las diferencias en PIB per cápita entre los países

Fuente: Bloom et al 2016,2021



Gary Hamel

La "gestión" (las estructuras/herramientas que usamos para movilizar y organizar los recursos con fines productivos) es la tecnología social más importante de la humanidad y necesita urgentemente una revisión. Sin embargo, la financiación del gobierno de los EE. UU. para la investigación en gestión es de unos escasos 74 millones de dólares al año.





Prácticas de Gestión y Resultados
Empresariales
Evidencia en Uruguay
Informe de investigación

Gracias por participar

Cátedra de Gestión de Alto Desempeño
Universidad Claeh

jmiles@claeu.edu.uy
john.miles@modum.com.uy

Día Nacional de las
MIPYMES



**Seminario Mipymes y
Desarrollo productivo**

ANDE Agencia
Nacional de
Desarrollo
la agencia de las mipymes



Diapositivas complementarias

(para posibles preguntas/comentarios)

Trabajo de campo

Elaboración del cuestionario

- ✓ 18 preguntas internacionales formulación original.
- ✓ Formulación de preguntas uruguayas:
 - Revisión de validez con expertos
 - Validación equipo Bloom et al.
- ✓ Entrevistas cognitivas al formulario completo (Equipos Consultores)
- ✓ Aplicación del formulario a base testeo de 387 casos (Equipos Consultores)
- ✓ Desarrollo de formulario digital
- ✓ Prueba de usabilidad del formulario digital
- ✓ Instructivo de uso con definiciones
- ✓ Incorporación a la EAAE 2019 - INE

Ejemplo de preguntas para medir implementación sistemática de prácticas de gestión

Pensando en el año pasado

¿Cuáles fueron los criterios con los que los gerentes y no-gerentes fueron ascendidos en la empresa?

- a) Los ascensos se basaron solamente en su desempeño y habilidad
- b) Los ascensos se basaron en su desempeño y habilidad, así como en otros factores (por ejemplo: antigüedad o conexiones familiares)
- c) Los ascensos se basaron principalmente en factores distintos al desempeño y habilidad (por ejemplo: antigüedad o conexiones familiares)
- d) Los gerentes / no gerentes generalmente no son ascendidos

Ejemplo de preguntas para medir implementación sistemática de prácticas de gestión

Pensando en el año pasado

Indique cuál es la descripción que se aproxima más a la práctica de su empresa

- a) La empresa no tenía definidos formalmente y documentado su propósito, misión y visión.
- b) La empresa tenía definidos formalmente, documentados y comunicados el propósito, misión y visión, pero no se establecieron objetivos a partir de ellos.
- c) La empresa tenía definidos formalmente, documentados y comunicado el propósito, misión y visión, a partir de los cuales se establecieron los objetivos.

Metodología de análisis

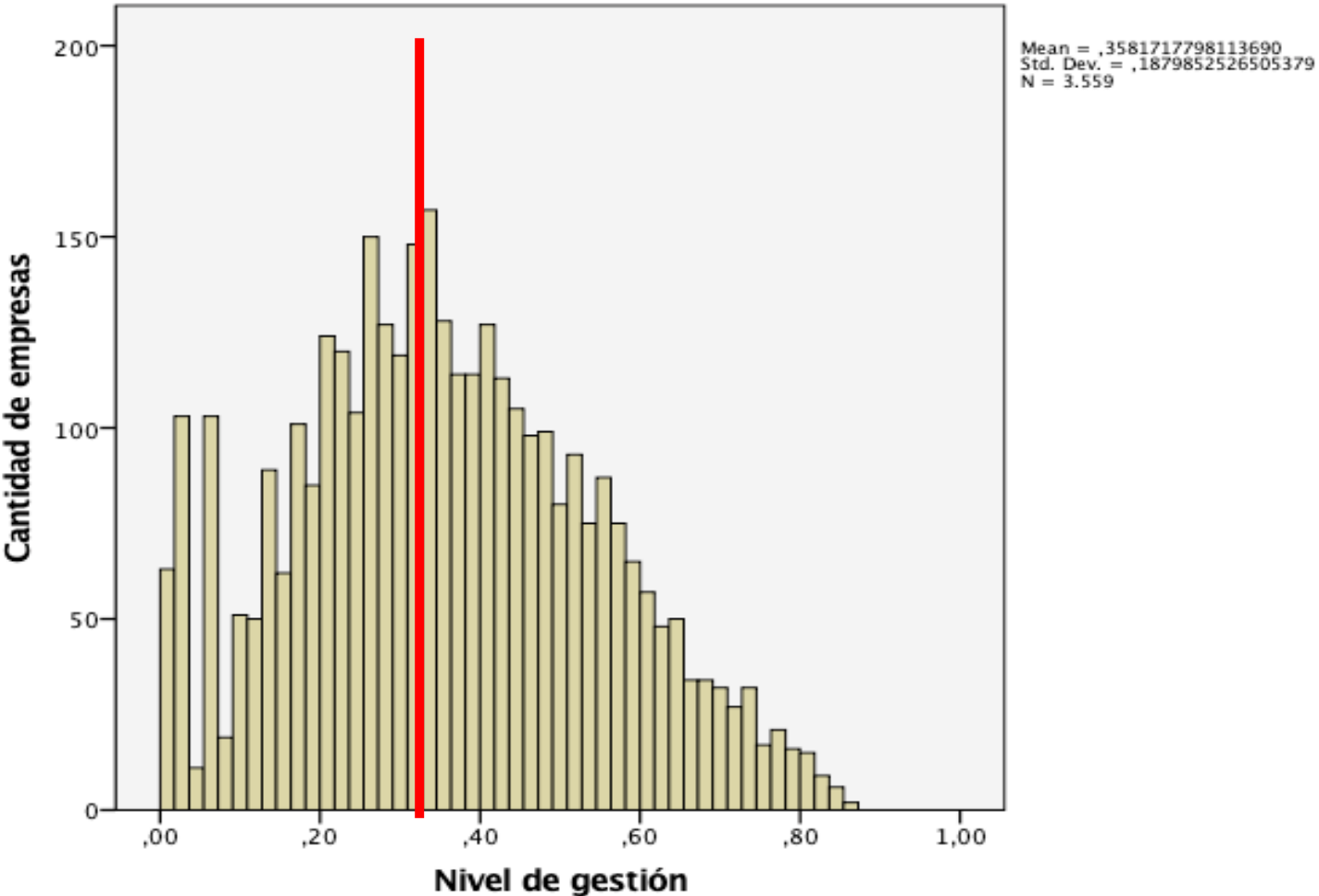
Cálculo del Índice de Gestión Empresarial IGE

- management score + preguntas uruguayas
- validado por integrante de equipo de Bloom

Técnicas Estadísticas

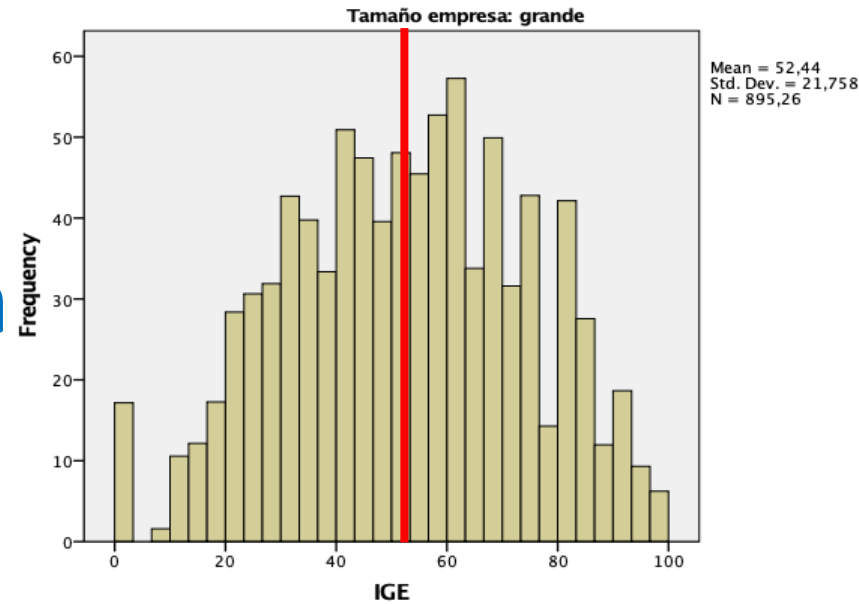
- Análisis de correlaciones
- ANOVA
- Análisis factorial
- Análisis de regresiones lineales múltiples
- Análisis de ecuaciones estructurales (PLS-SEM)
- Análisis Random Forest
- Consistencia entre los resultados de los diferentes análisis

Distribución del Nivel de Gestión de las empresas en Uruguay



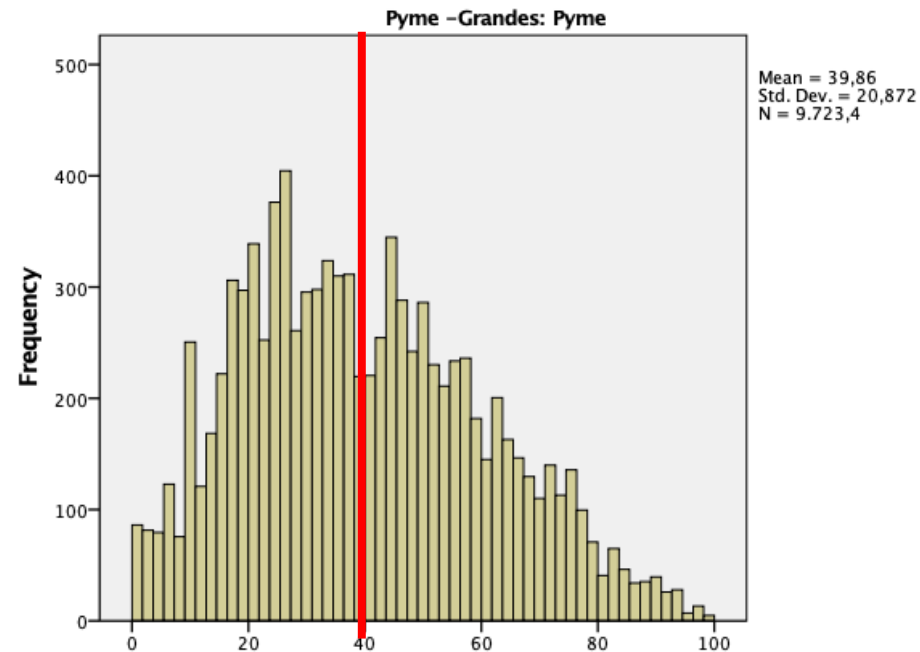
Decil de IGE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Valores de IGE	0-10	<10-20	<20-30	<30-40	<40-50	<50-60	<60-70	<70-80	<80-90	<90-100
% de empresas por decil	5%	13%	17%	16%	16%	13%	9%	7%	3%	1%

Distribución del Nivel de Gestión de las empresas en Uruguay



GRANDES

IGE promedio = 52

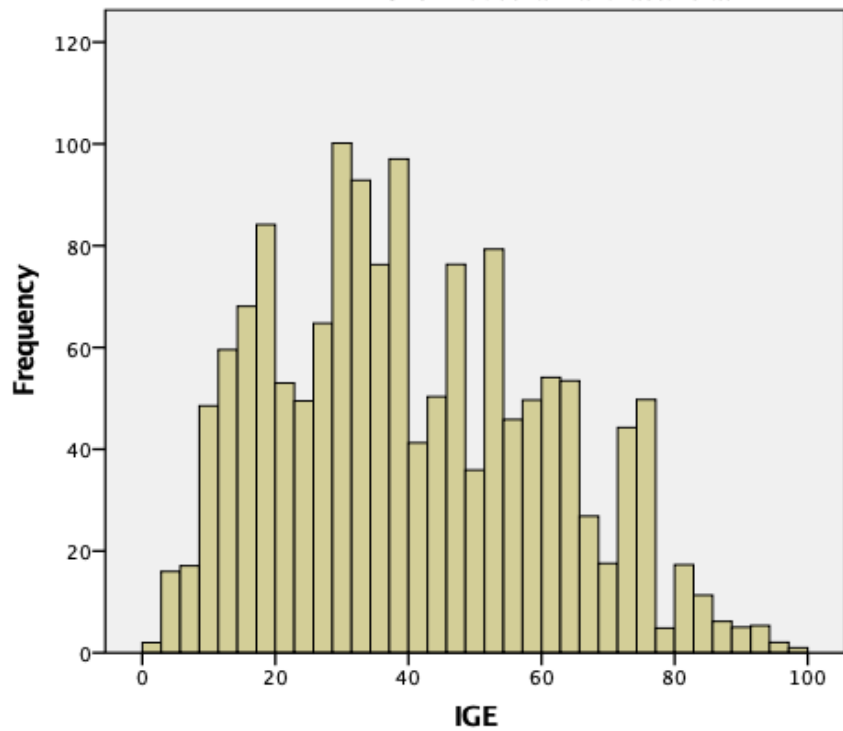


PYMES

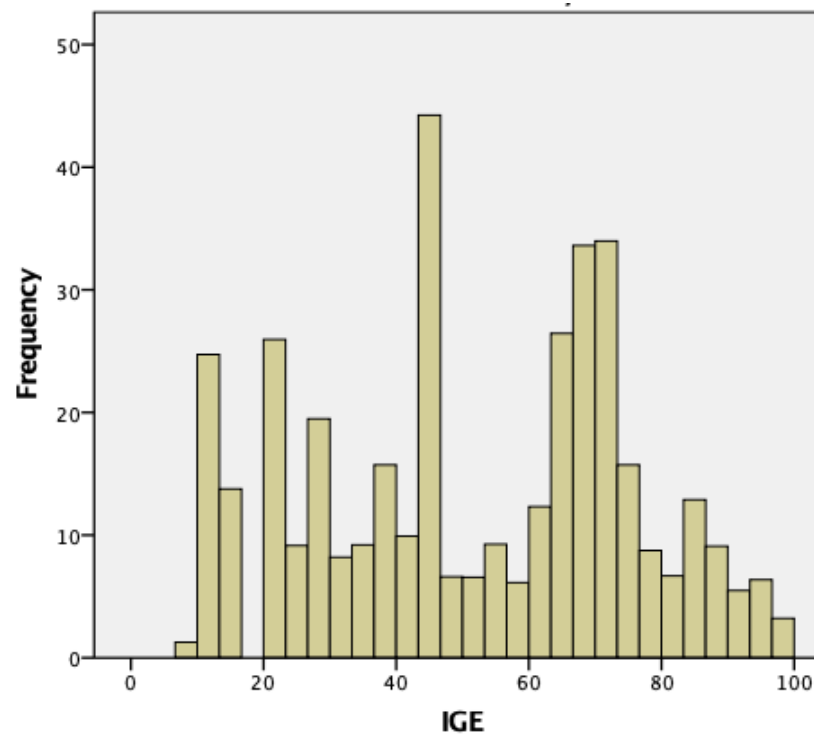
IGE promedio = 40

Distribución del Nivel de Gestión en sectores

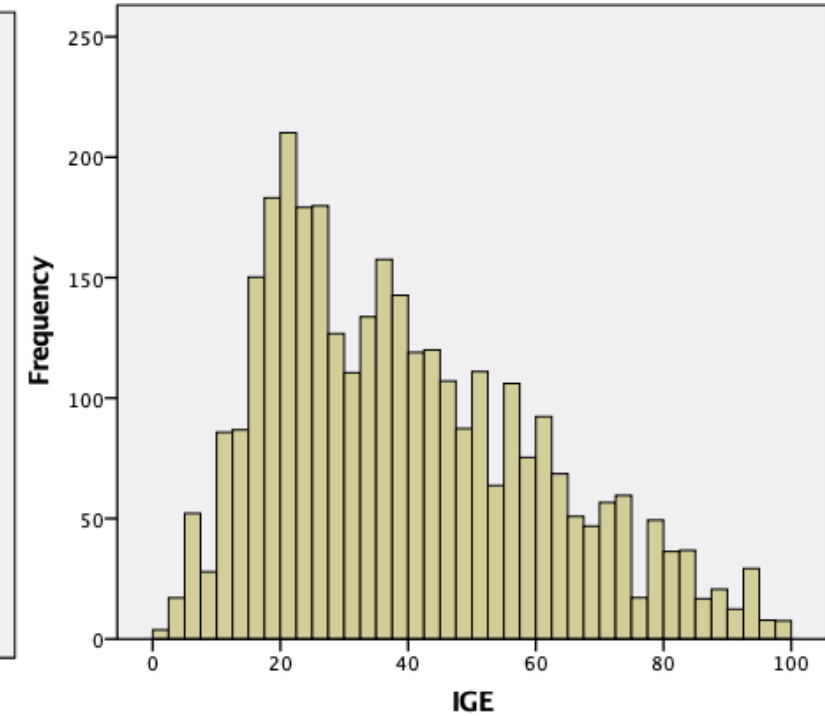
Industria



TICs



Comercio



Nivel de gestión en empresas uruguayas - por tamaño

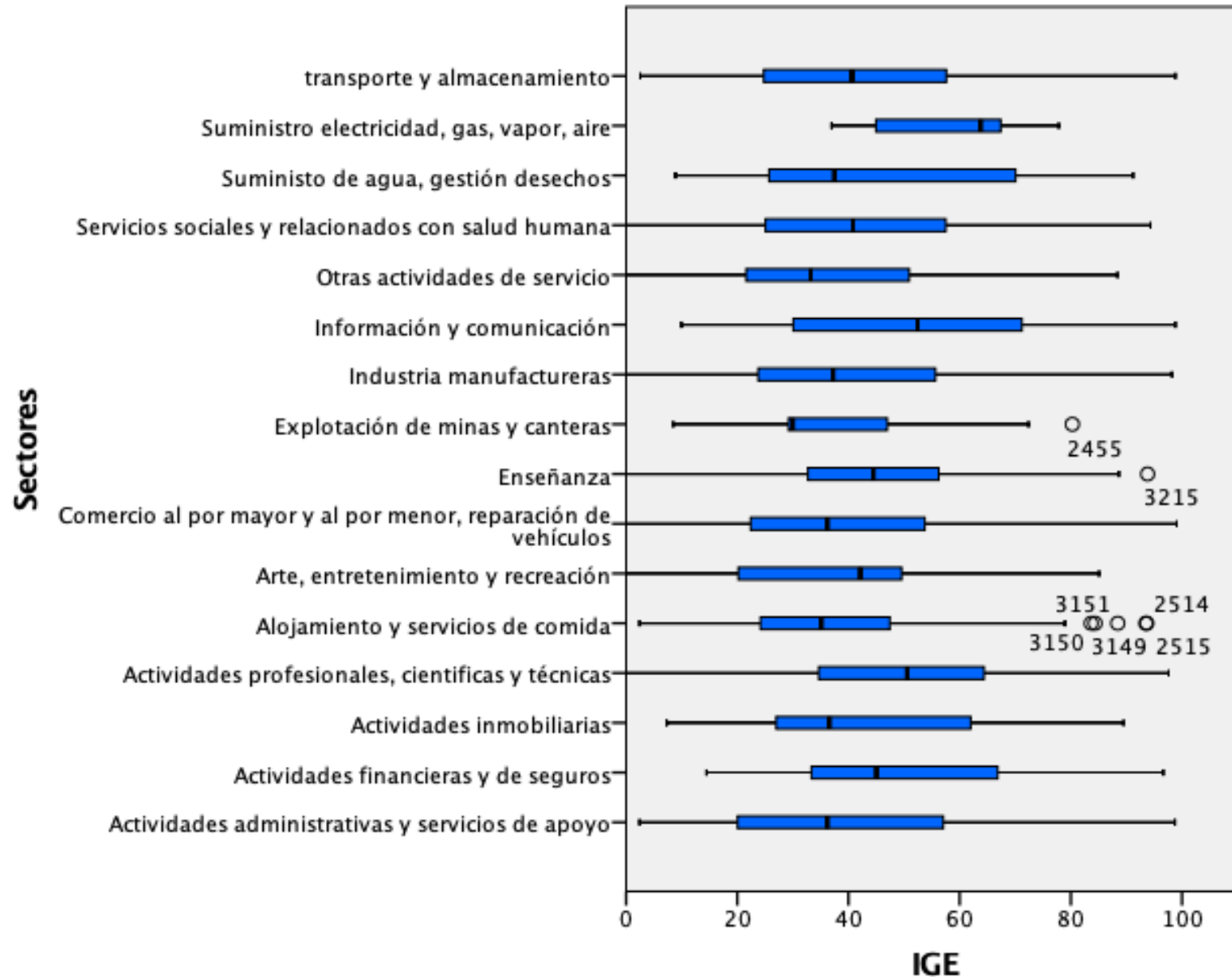
	Pequeñas	Medianas	Grandes
IGE Promedio*	37	43	52

* IGE toma valores de 0 a 100

Nivel de gestión en empresas uruguayas

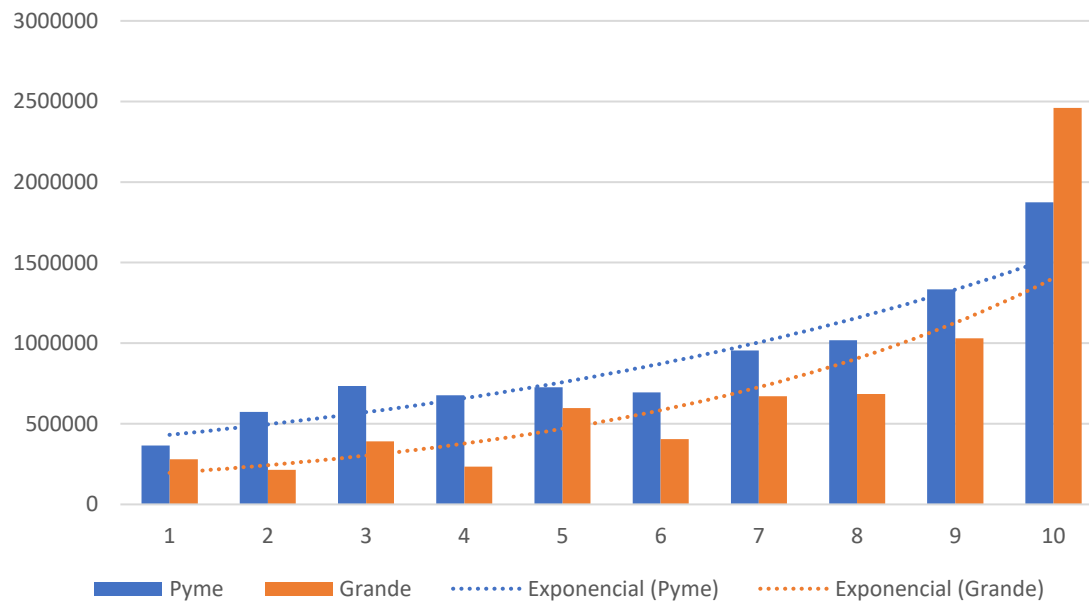
Sector	IGE
	Promedio
Información y comunicación	51
Actividades profesionales, científicas y técnicas	50
Actividades financieras y de seguros	49
Suministro de agua, gestión de desechos	47
Enseñanza	45
Actividades inmobiliarias	44
Transporte y almacenamiento	42
Industrias manufactureras	40
Actividades administrativas y servicios de apoyo	40
Servicios sociales y relacionados con salud humana	40
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	40
Arte, entretenimiento y recreación	38
Otras actividades de servicio	37
Alojamiento y servicios de comida	37

Nivel de gestión en empresas uruguayas por sector

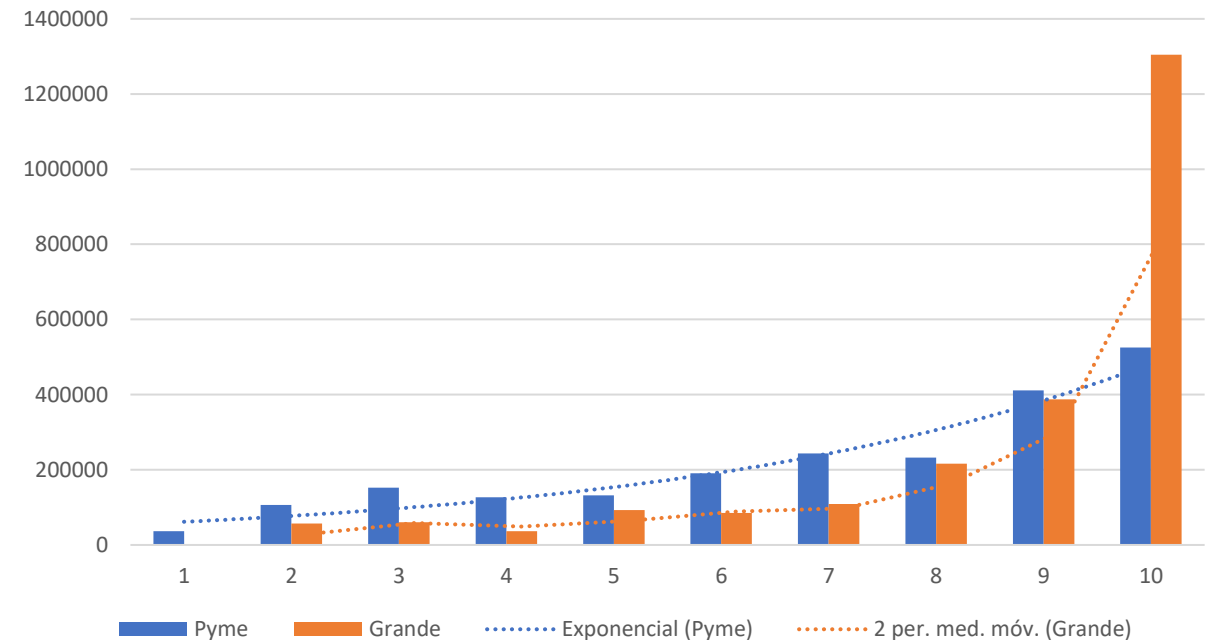


A mayor nivel de gestión, mejores resultados económicos

Resultado Bruto por persona (mediana)

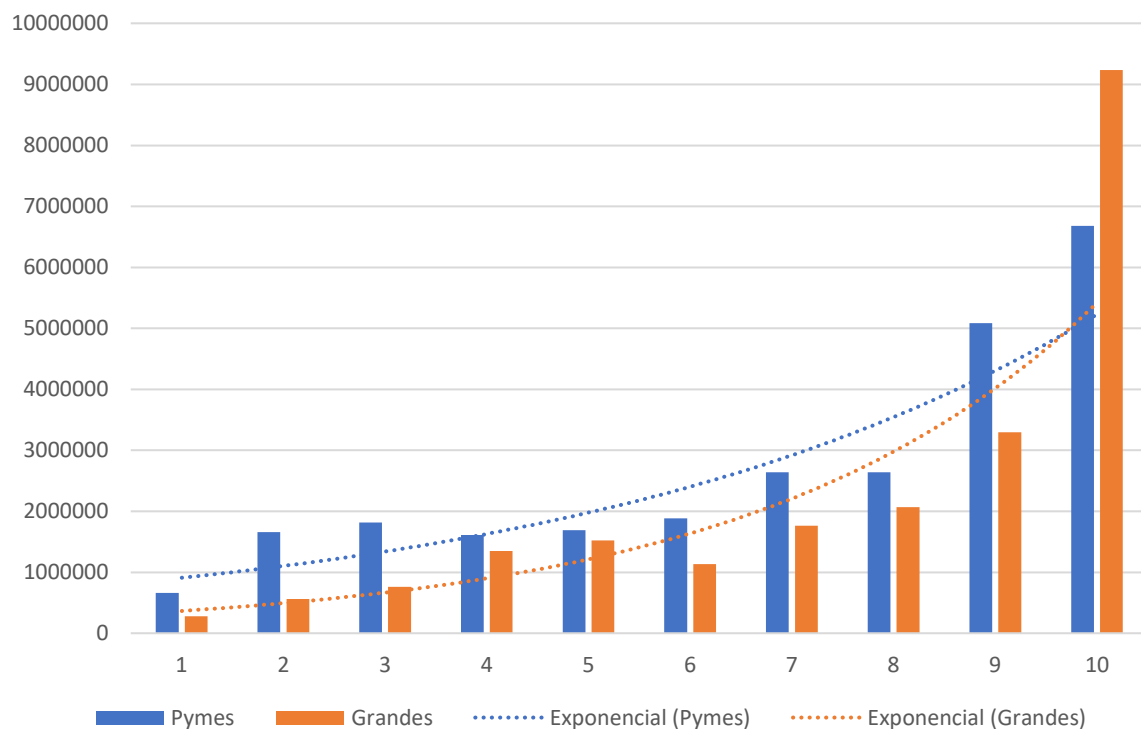


EBITDA por persona (mediana)

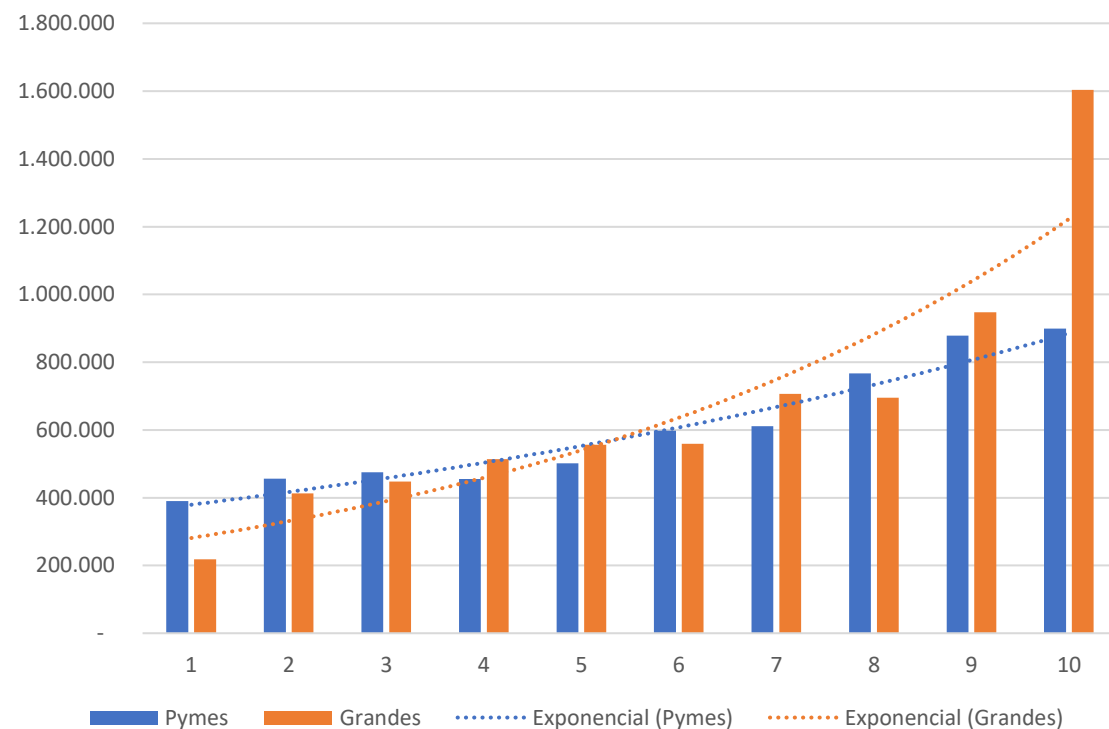


A mayor nivel de gestión, mejores resultados económicos

Ingresos operativos por persona (mediana)

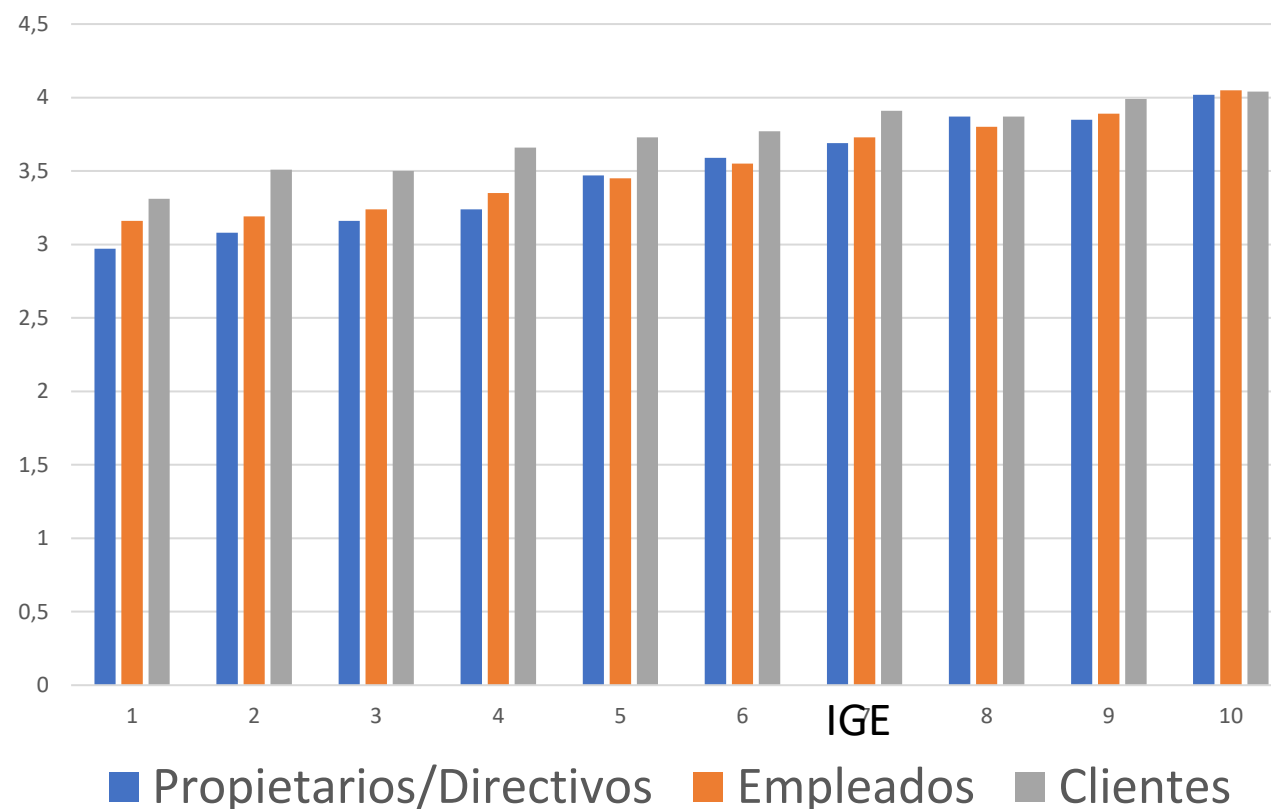


Salario por persona (mediana)



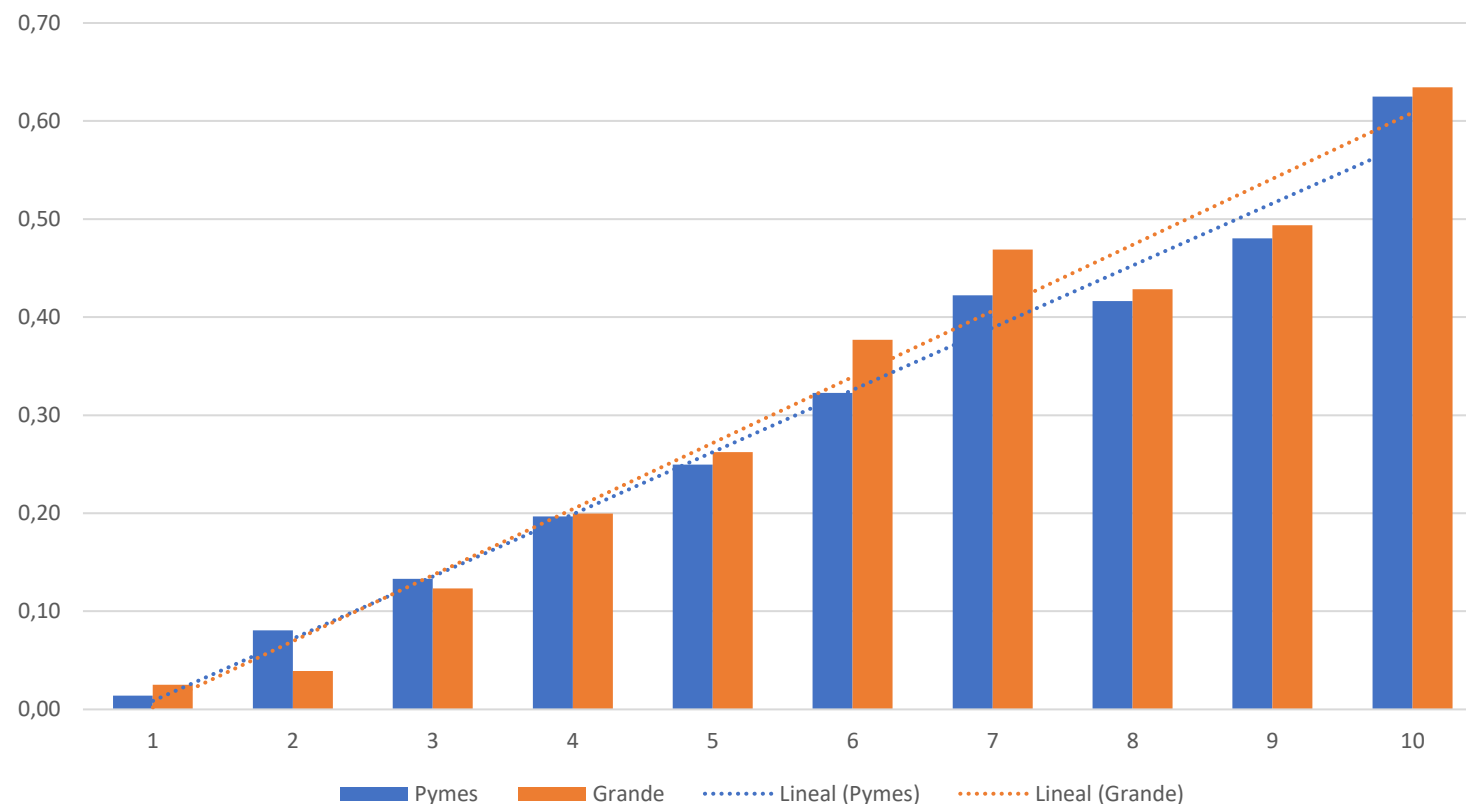
A mayor nivel de gestión, más mejora la satisfacción de clientes, empleados y propietarios

Mejora de satisfacción en últimos 3 años



A mayor nivel de gestión, mayor grado de innovación

Grado de Innovación



Relación entre grado de innovación y nivel de gestión (decil del IGE)

Área	Dimensión
Gestionar las personas	Atraer personal con potencial
	Capacitar: Desarrollar competencias
	Evaluar el desempeño de las personas (Evaluaciones con criterios definidos, basadas en el logro de los objetivos establecidos)
	Retener personal de alto desempeño
Ambiente laboral	Desarrollar un buen clima laboral
	Generar relaciones laborales colaborativas
Incentivos en base al desempeño	Remuneración asociada al desempeño
	Promociones asociadas al desempeño
	Tomar rápidamente acciones frente al bajo desempeño

Agrupamiento validado por el análisis factorial de componentes principales

Área	Dimensión
Planificar	Analizar el contexto
	Estrategia: definir el rumbo general de la organización
	Establecer y comunicar objetivos equilibrados
Operar	Gestionar los procesos
	Gestionar la tecnología
	Gestionar la innovación y mejora continua
Medir y Evaluar	Establecer indicadores (KPI) para evaluar la marcha de la organización
	Comunicar los resultados de las mediciones
	Tomar decisiones basadas en datos e información

Efecto potenciador sobre resultados

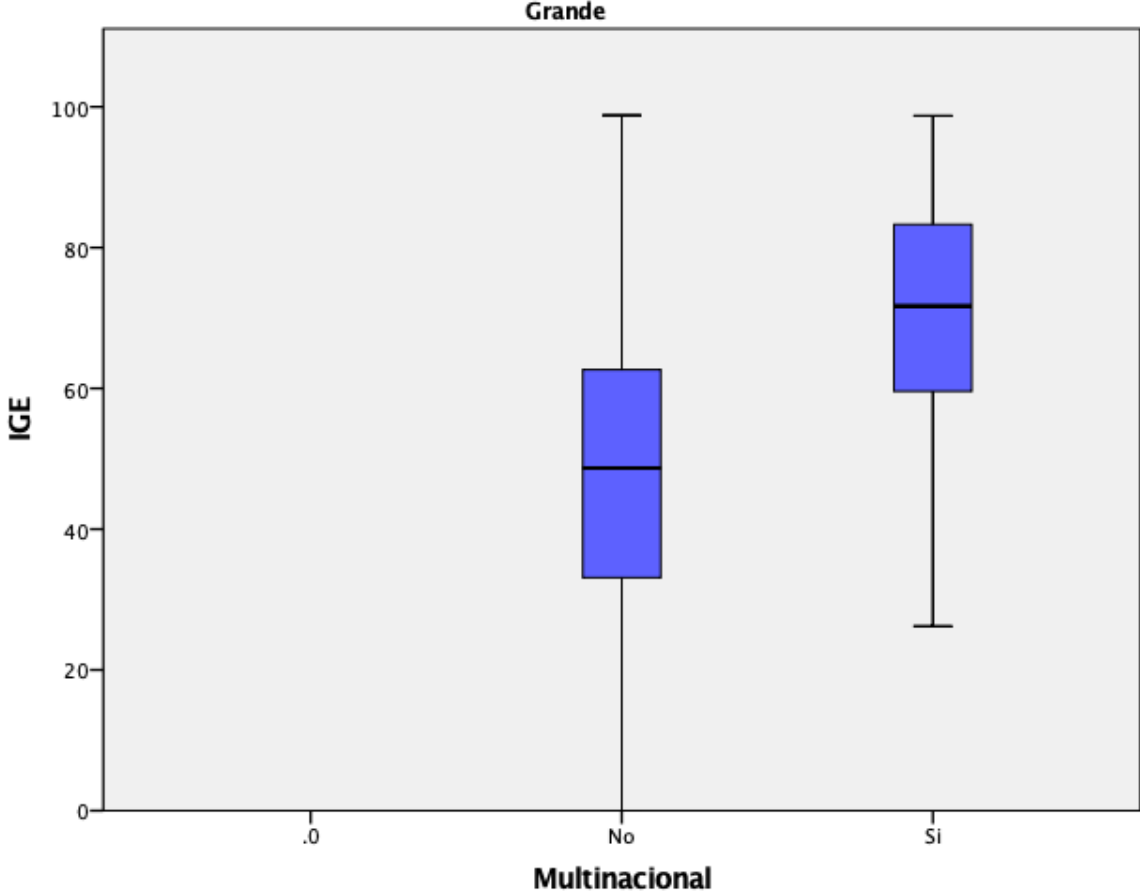
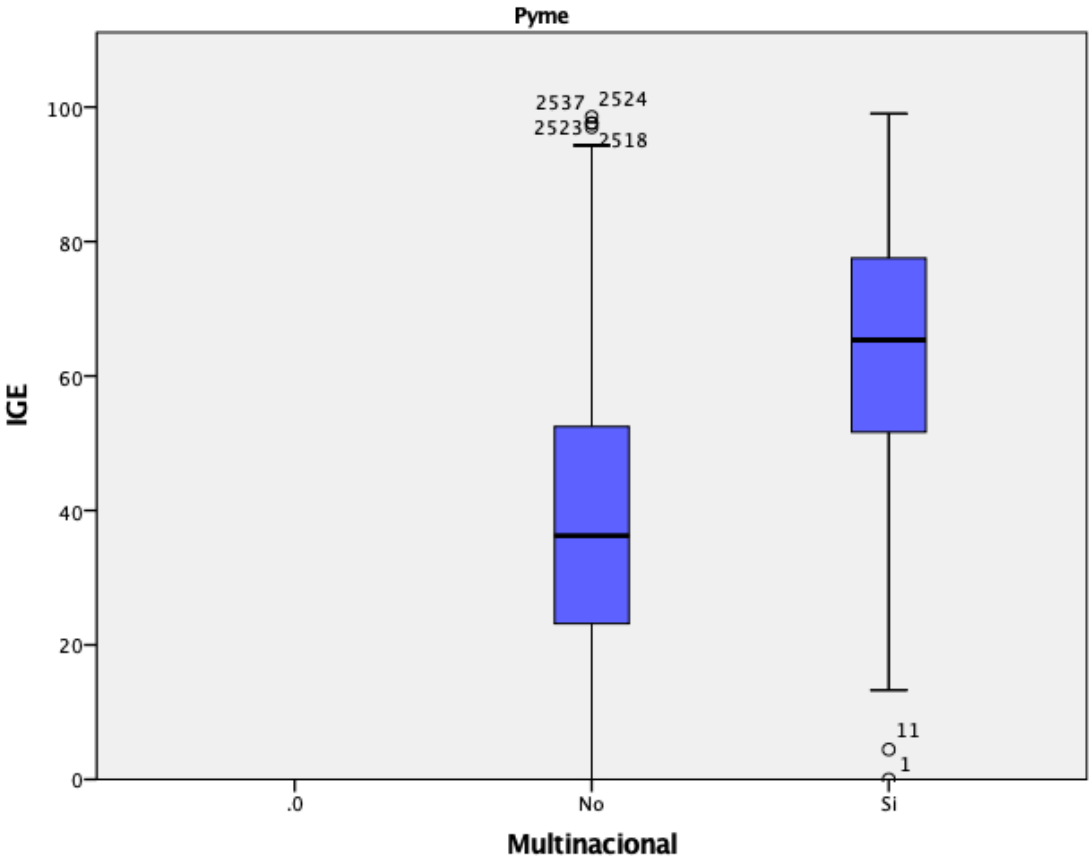
	Resultados Económicos (varianza explicada)		
	Con Incentivos en base al desempeño	Sin Incentivos en base al desempeño	Variación con/sin
PYMES	0,186	0,078	238%
Grandes	0,221	0,115	192%

	Resultados Satisfacción (varianza explicada)		
	Con Ambiente laboral	Sin Ambiente laboral	Variación con/sin
PYMES	0,132	0,104	127%
Grandes	0,124	0,097	128%

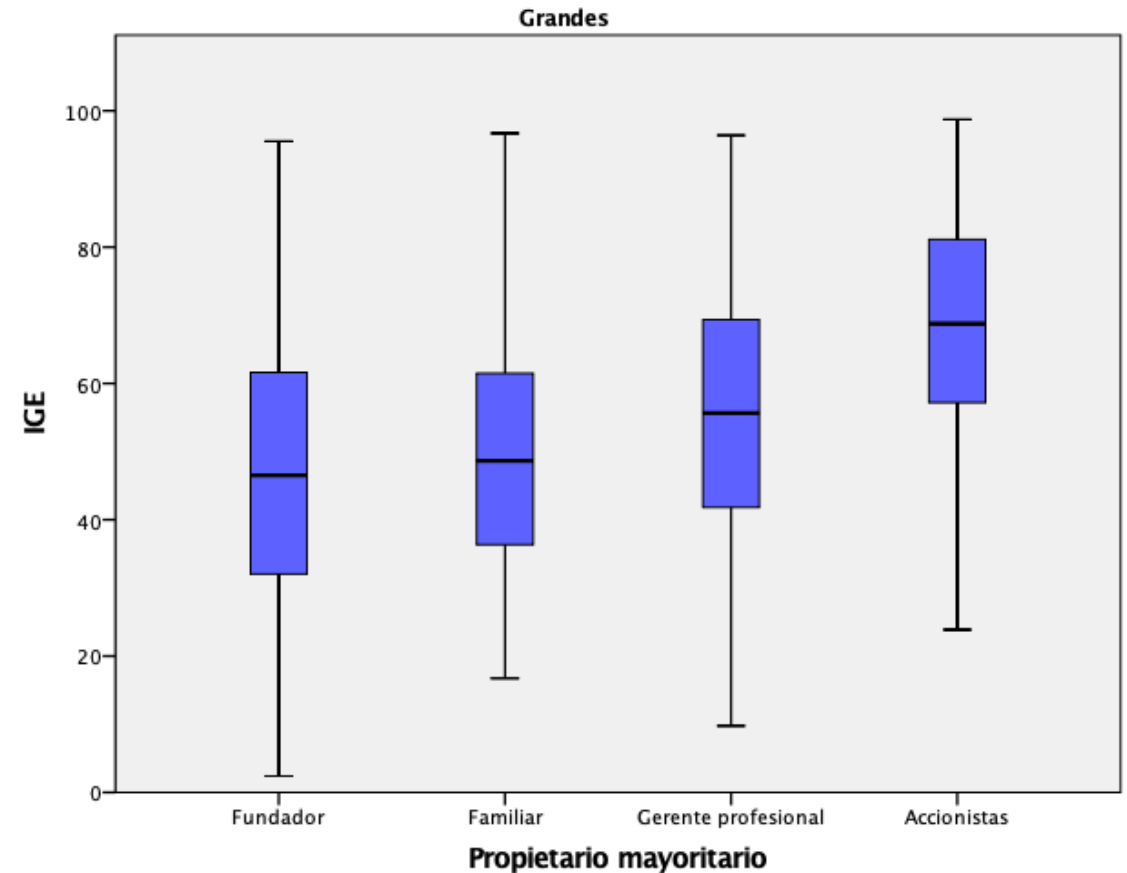
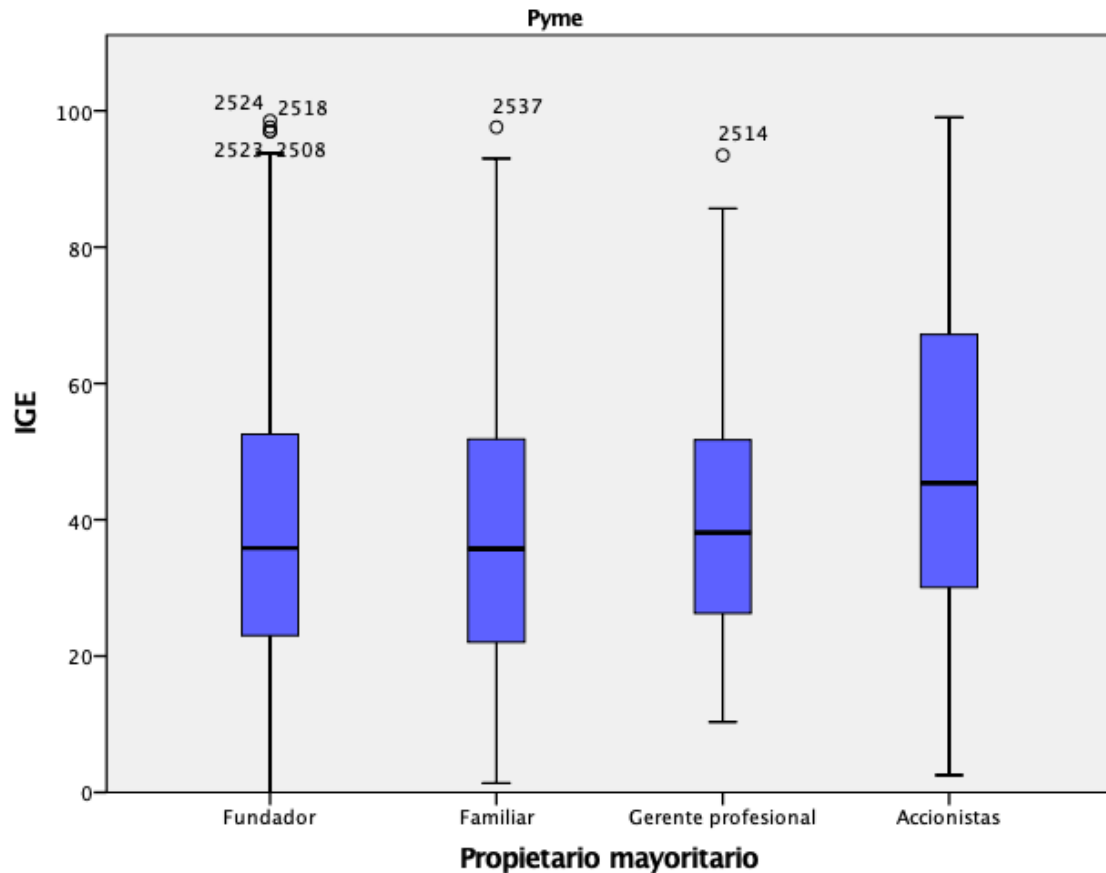
Factores que influyen en el Nivel de Gestión en las empresas uruguayas

Característica	IGE			
	No	Si	No	Si
Exportador	38	50	49	61
Empresa Multinacional	39	63	49	70
Pública	40	45	53	44
Gerente extranjero	39	55	51	69
Sistemas certificados	38	52	48	66

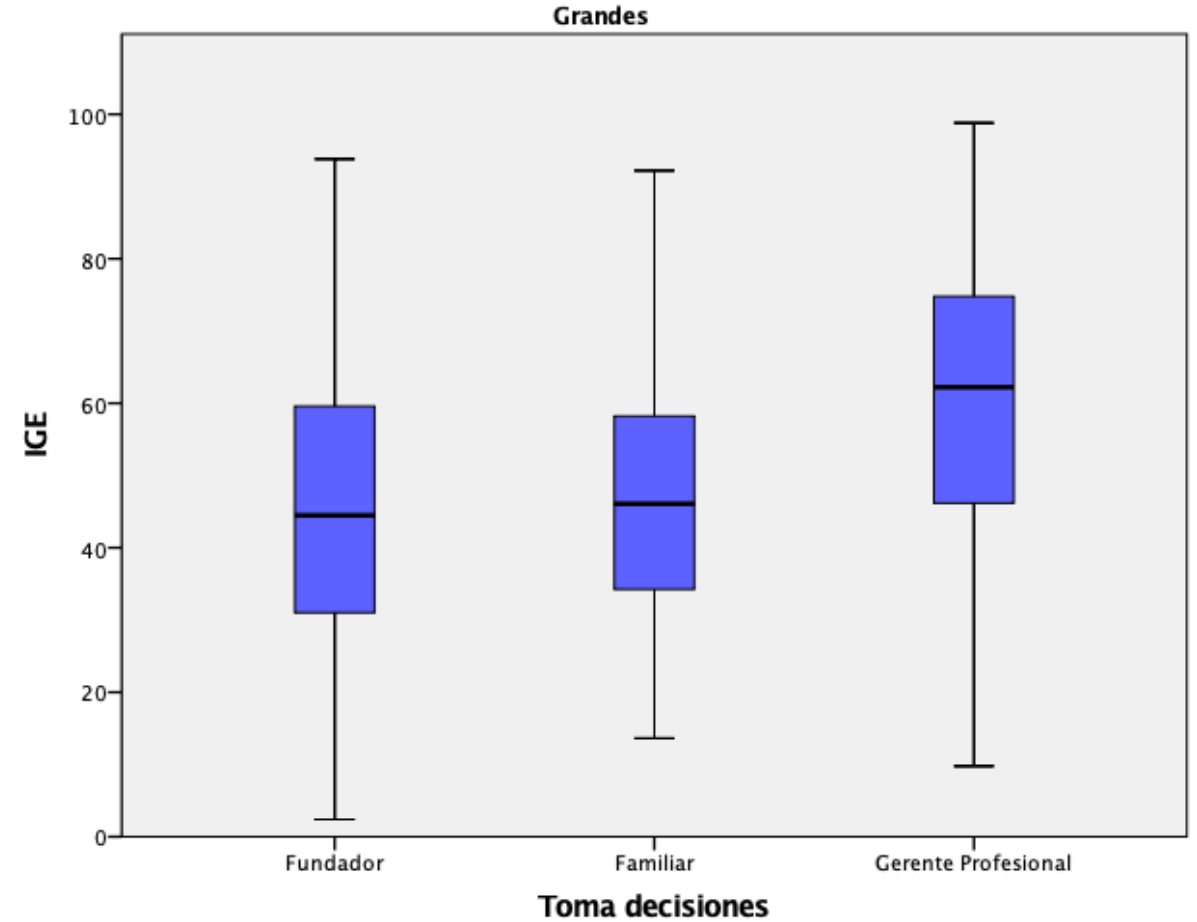
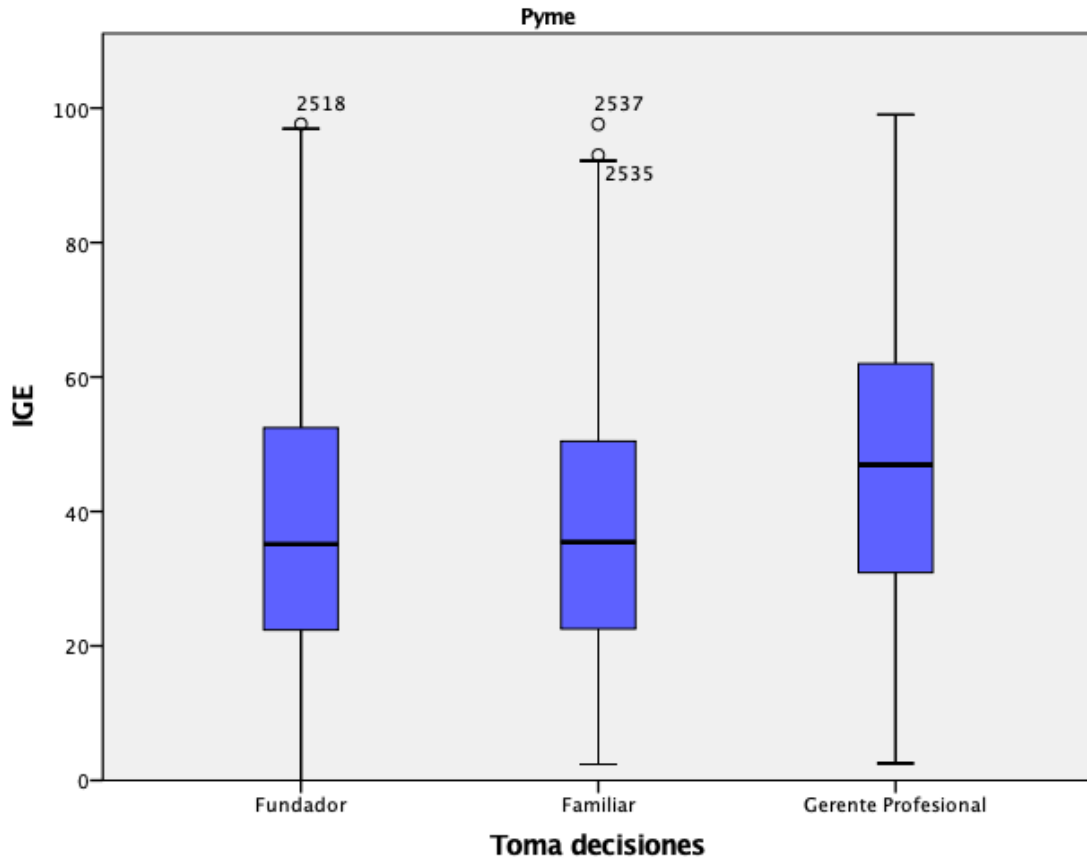
Propiedad - Multinacional



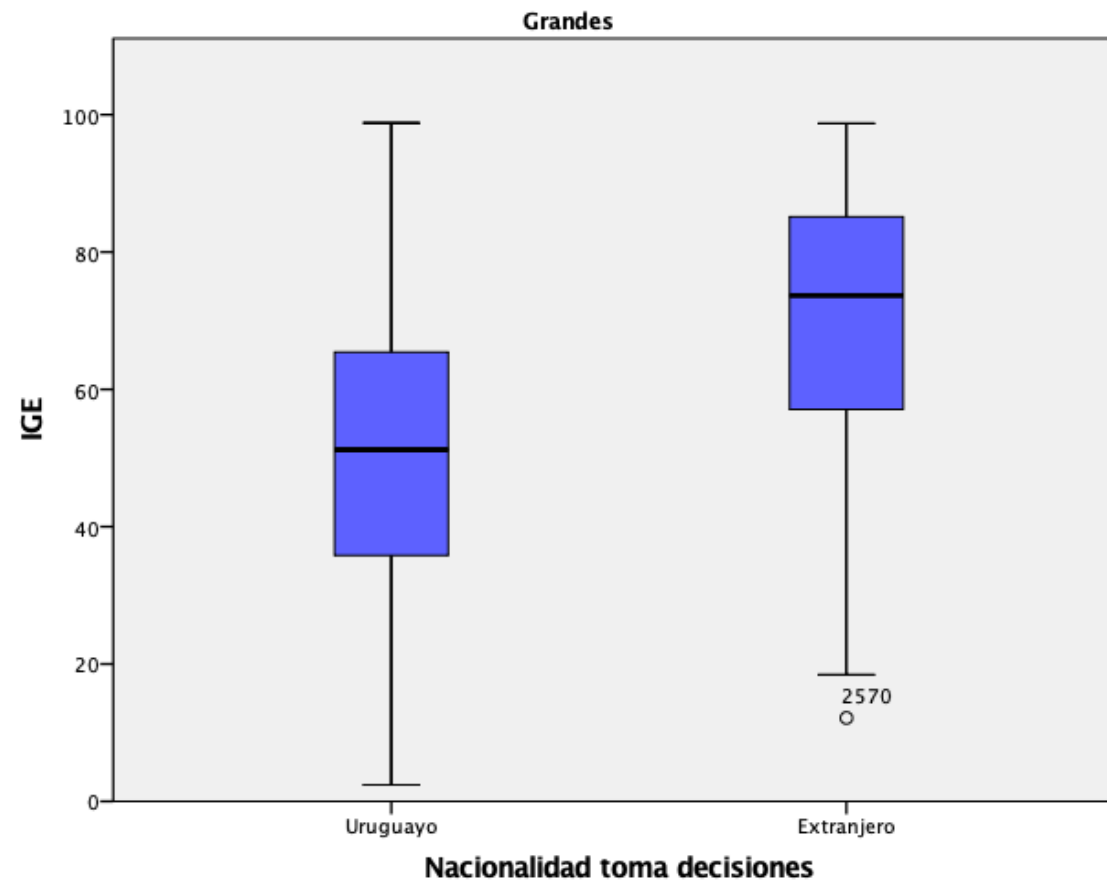
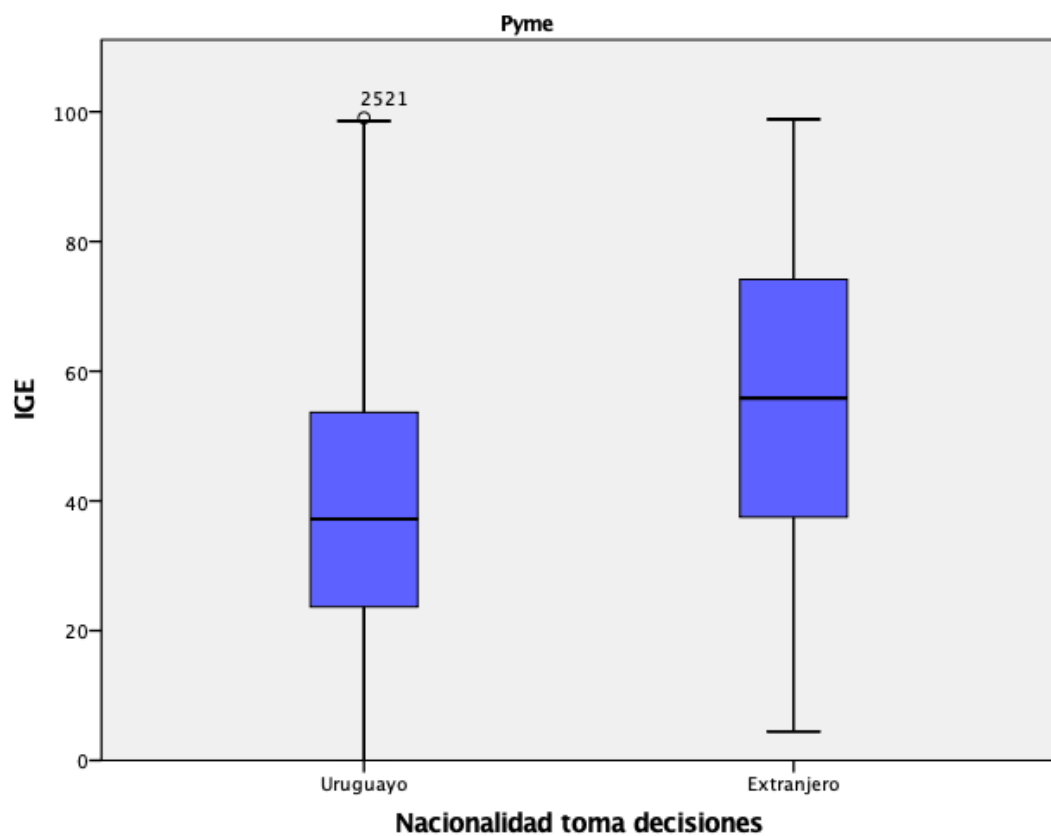
Propietario mayoritario de la empresa



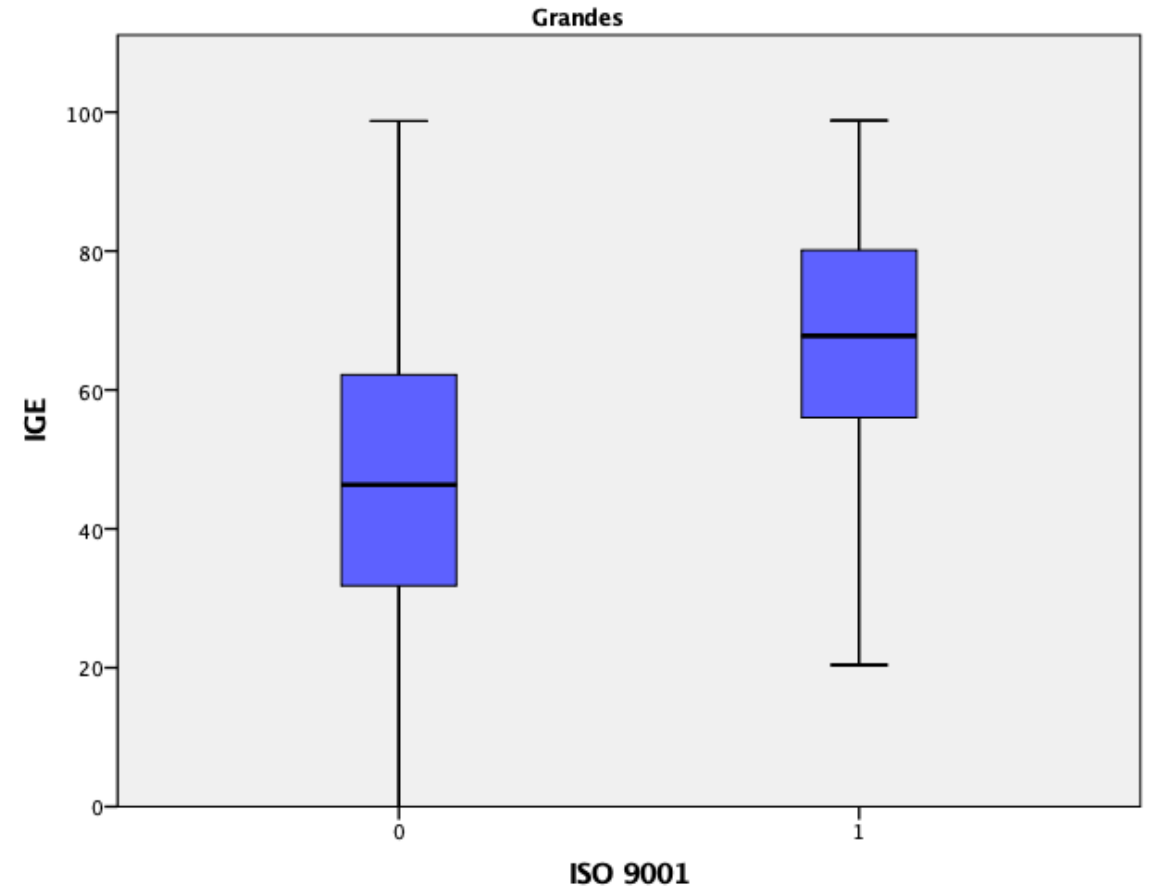
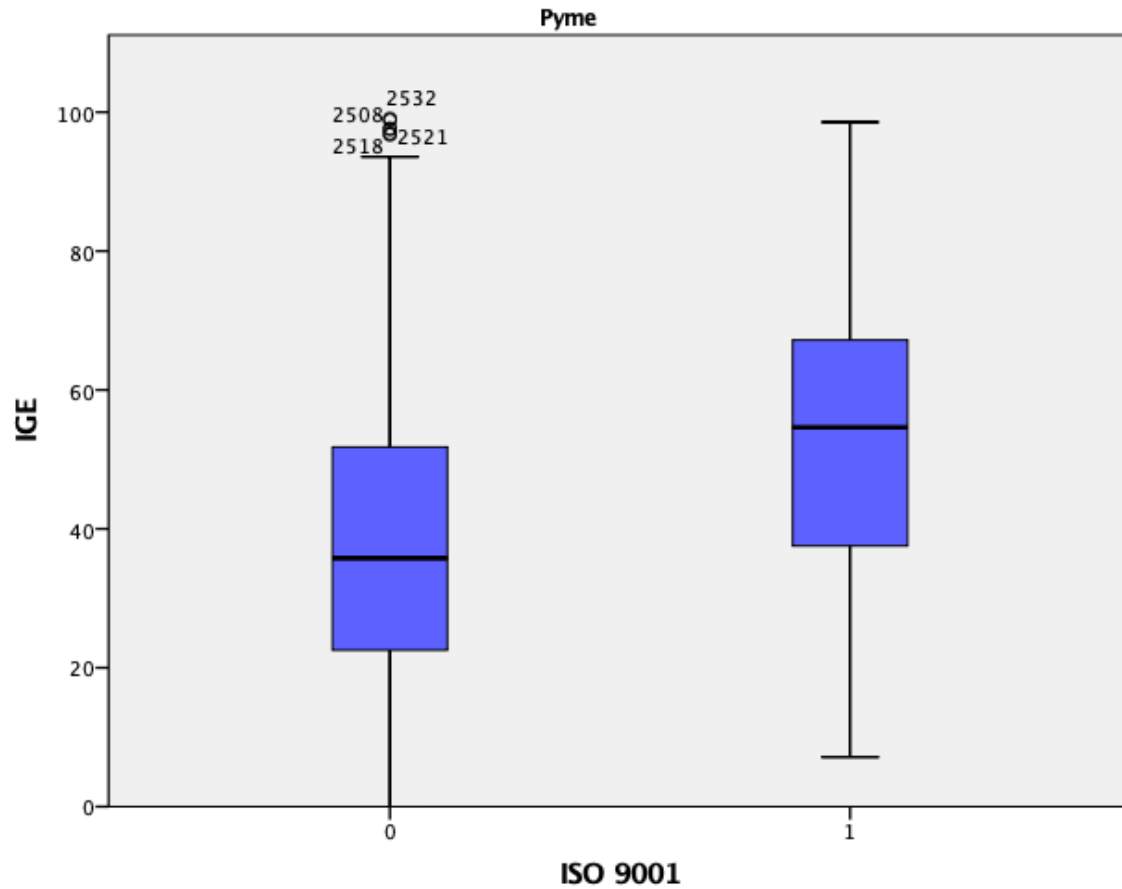
Características CEO – Familiar vs. Profesional



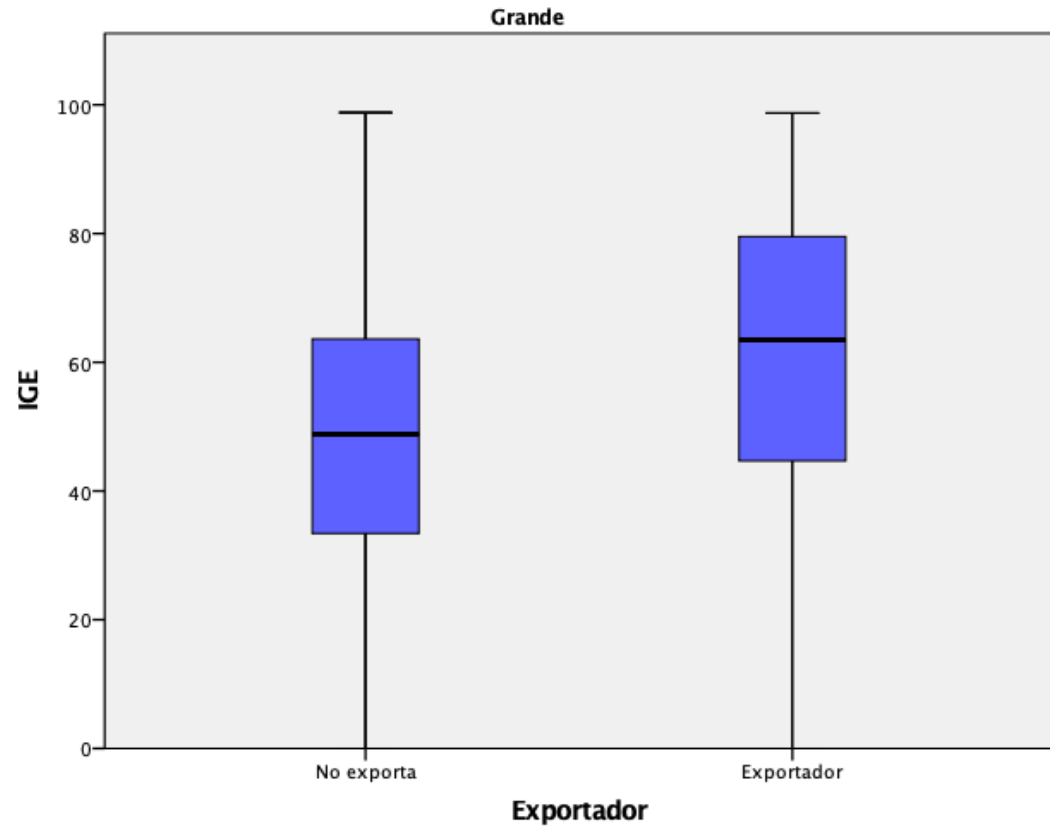
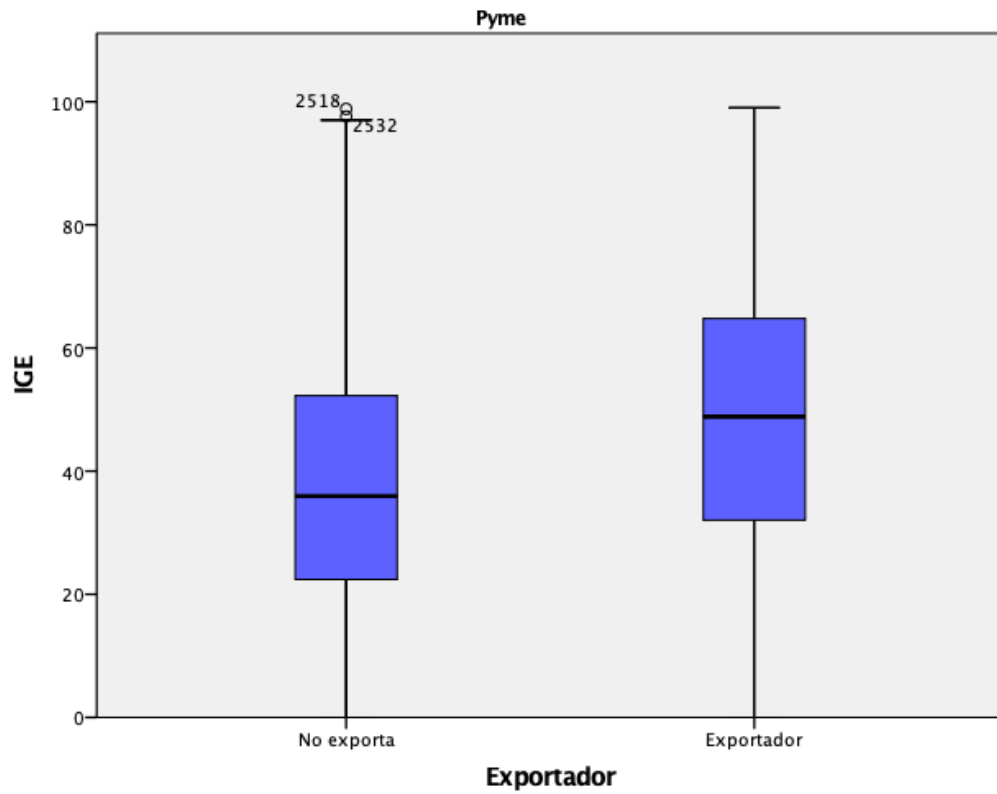
Característica CEO – nacionalidad



Certificación ISO 9001

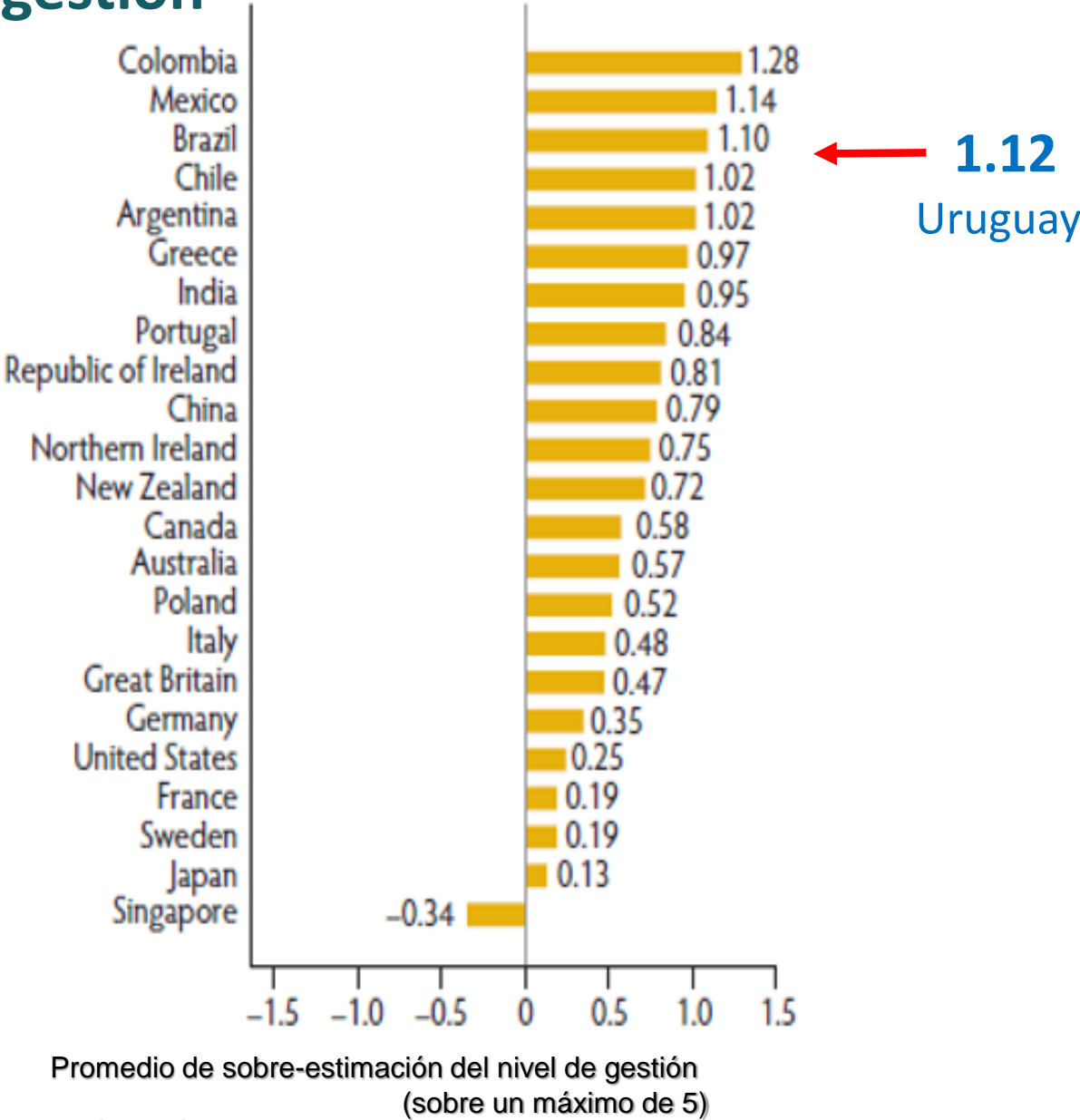


Exportador



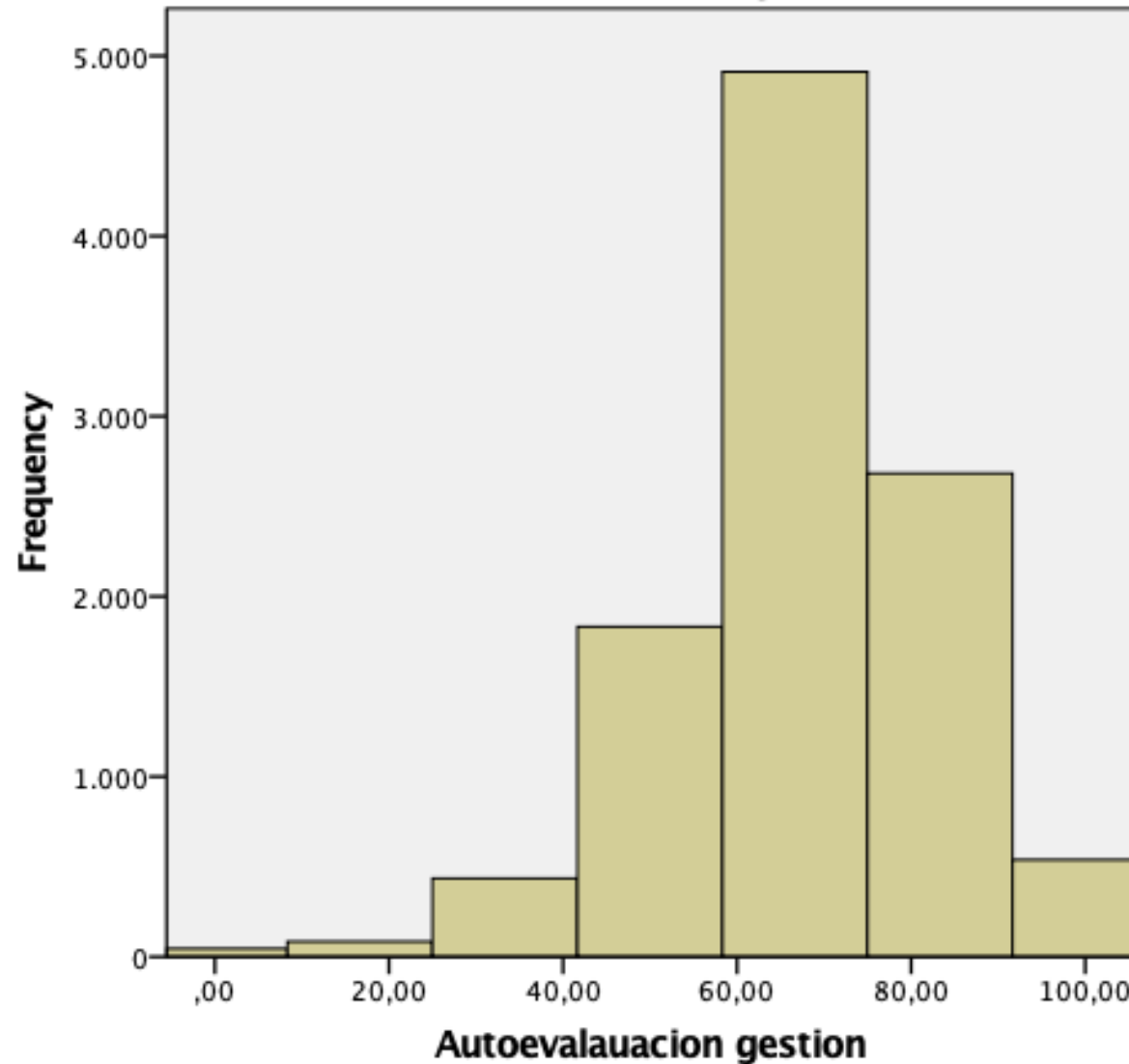
Los directivos/ gerentes somos excesivamente optimistas respecto a nuestra gestión

Diferencia entre percepción del directivo de su gestión y el nivel de gestión medido (IGE)



Fuente: World Management Survey; Bloom and Van Reenene 2007; and Maloney 2017

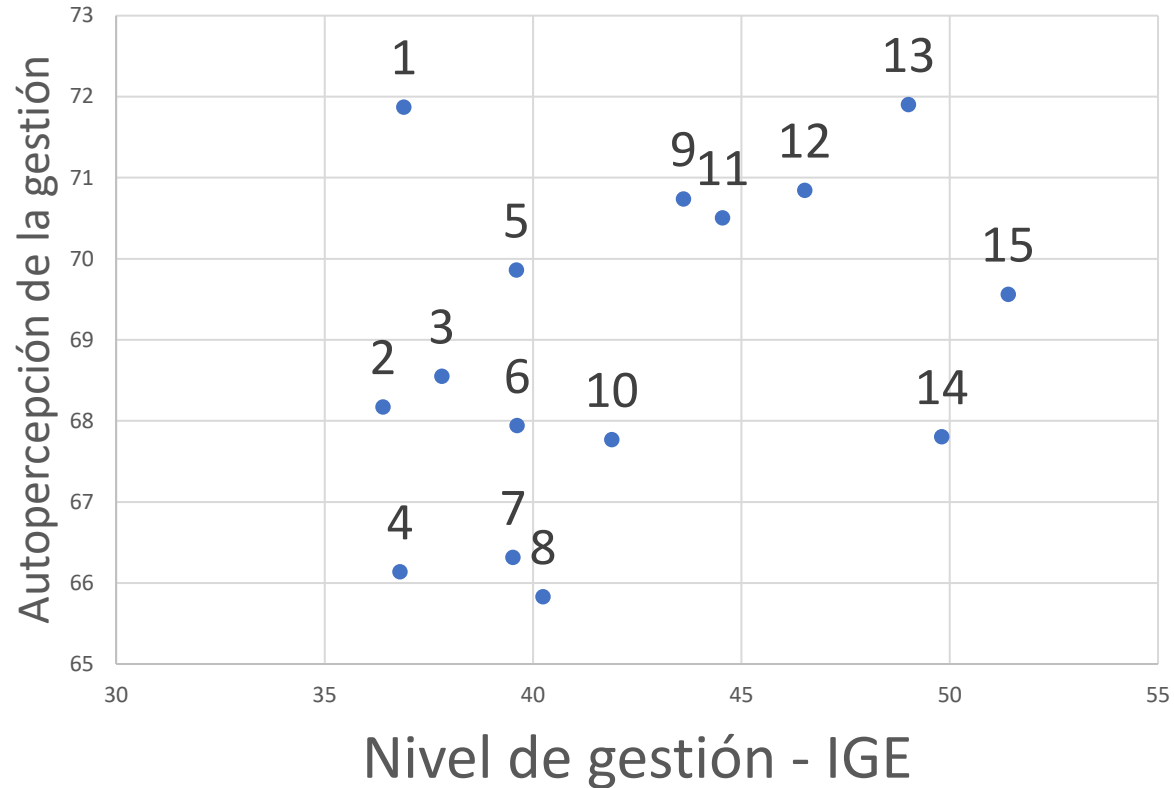
De 0 a 100, cómo perciben su gestión los directivos uruguayos



Media de respuestas
68

Percepción vs. Nivel de Gestión de empresas en Uruguay

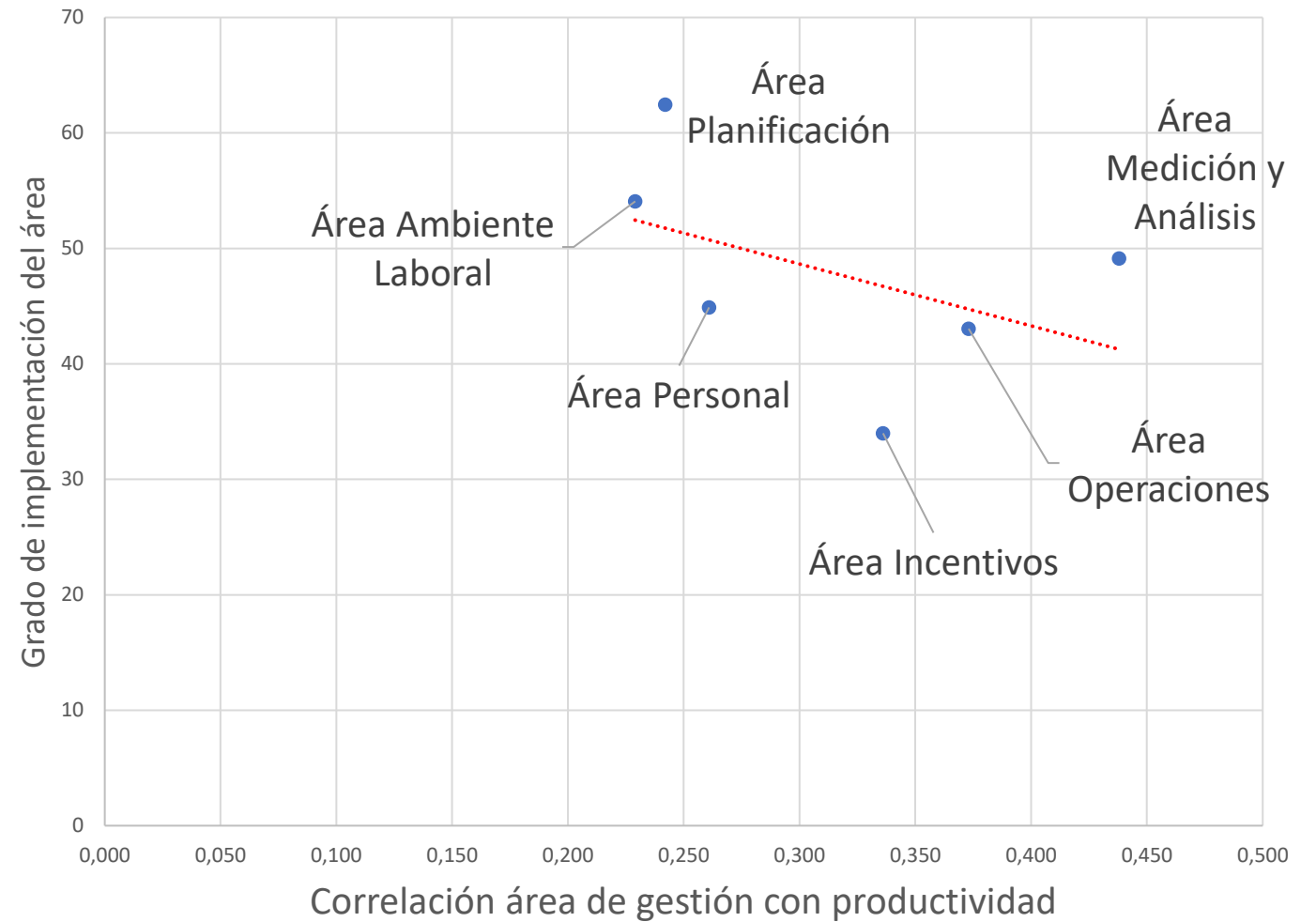
Autopercepción de la gestión vs. IGE



Sector	Punto de la gráfica
Otras actividades de servicio	1
Explotación de minas y canteras	2
Arte, entretenimiento y recreación	3
Alojamiento y servicios de comida	4
Servicios sociales y relacionados con salud humana	5
Actividades administrativas y servicios de apoyo	6
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos	7
Industrias manufactureras	8
Actividades inmobiliarias	9
transporte y almacenamiento	10
Enseñanza	11
Suministro de agua, gestión desechos	12
Actividades financieras y de seguros	13
Actividades profesionales, científicas y técnicas	14
Información y comunicación	15

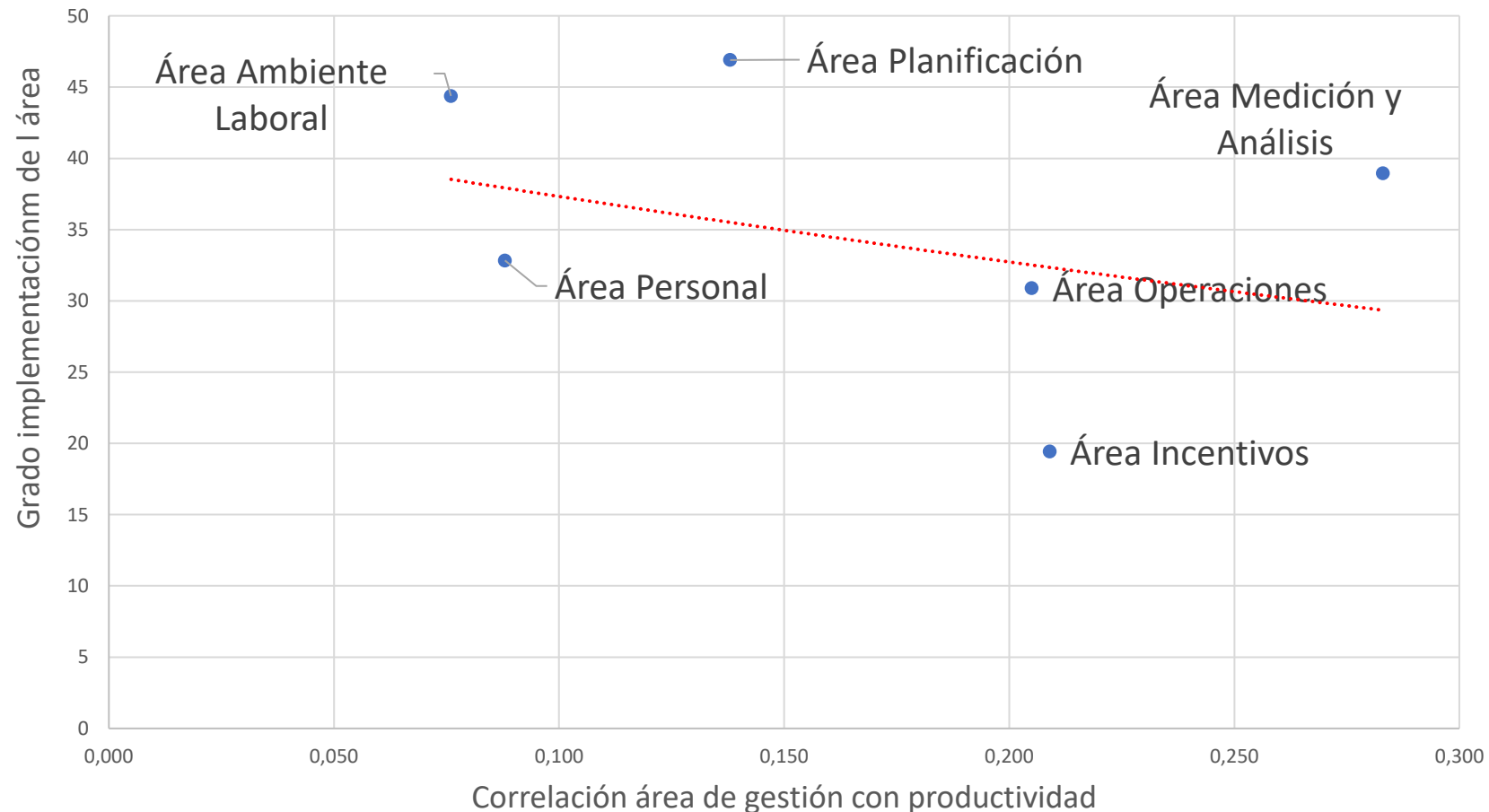
Áreas de gestión: impacto vs. implementación - Grandes

Grandes - Implementación de Áreas vs asociación con productividad



Áreas de gestión: impacto vs. implementación -Pymes

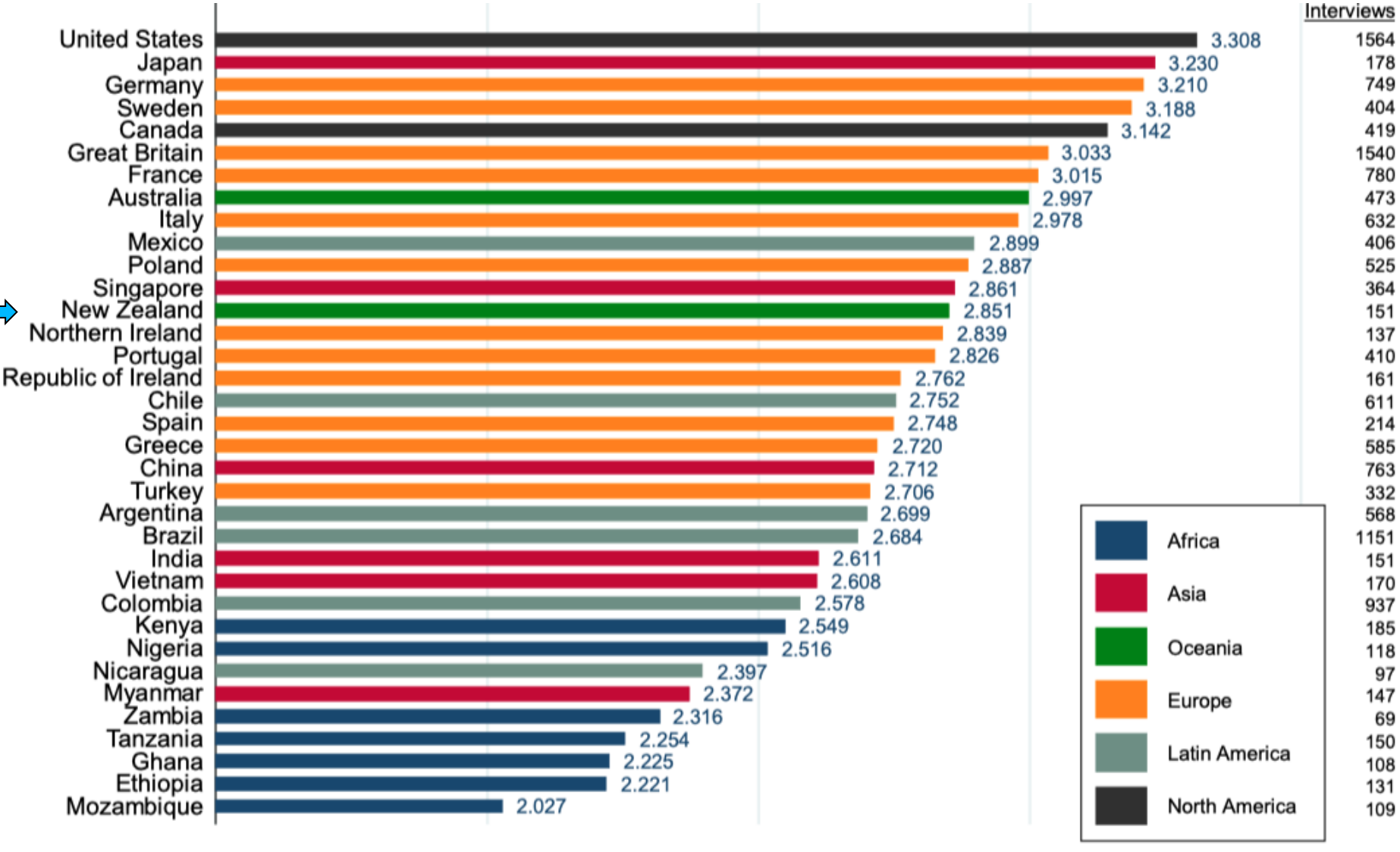
Pymes - Implementación Áreas vs asociación con productividad



Nivel de Gestión promedio en distintos países (1-5)

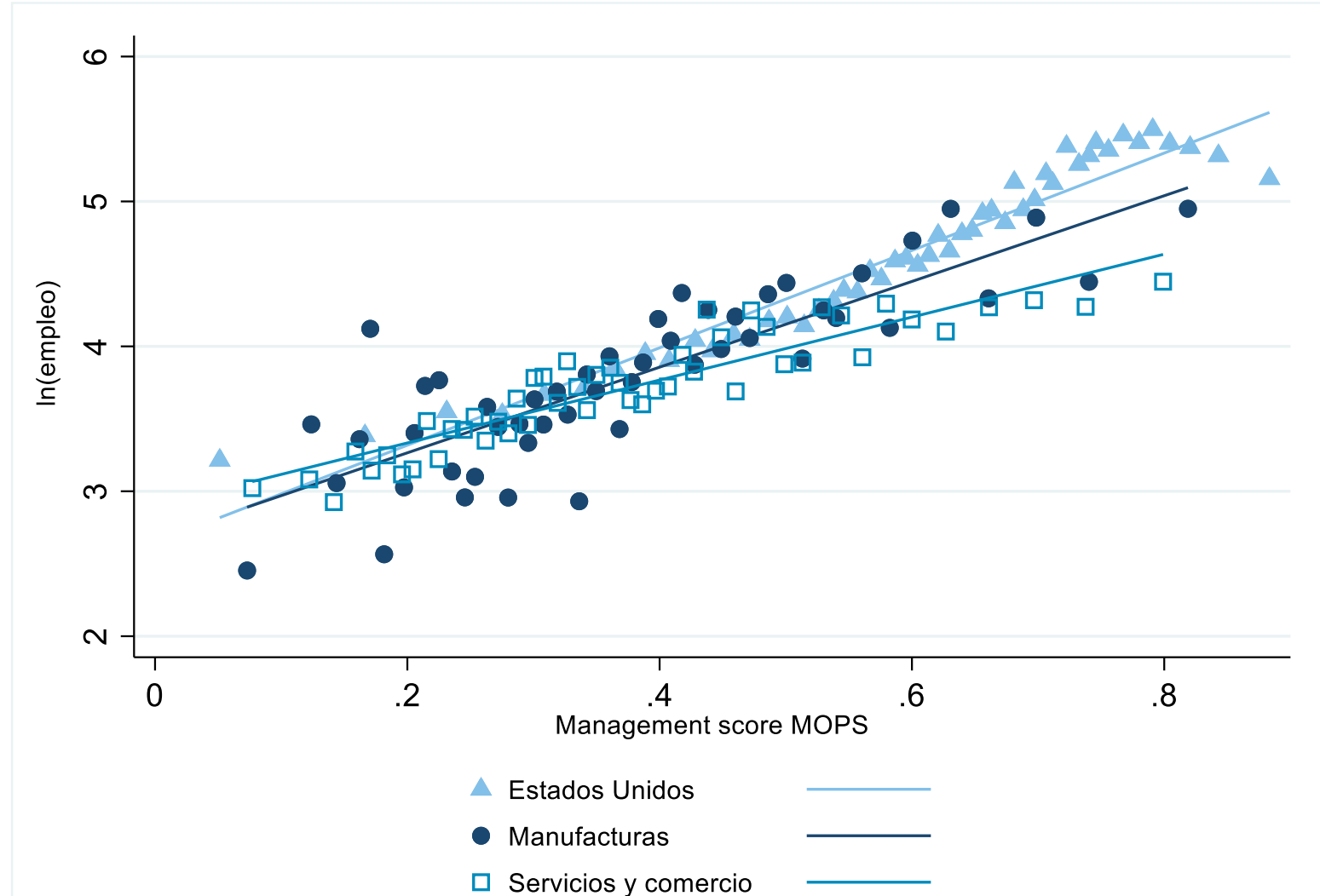
Uruguay

2,856



Management vs. tamaño: comparativo con Estados Unidos

Comportamiento del Índice de Gestión en función del tamaño de la organización en USA y en Uruguay



Fuente: Mariana Pereira, BANCO MUNDIAL – MOPS Uruguay 2022