

Retos Empresariales al 2023

Resultados de la Encuesta y Reflexiones post COVID-19



Lima, Marzo 2020

Agenda

- **Presentación de la Muestra**
- **Resultados**
- **Qué cambia con el COVID-19**
- **Variaciones por Grupos Muestrales**
- **Anexo: Cuadros de detalle**

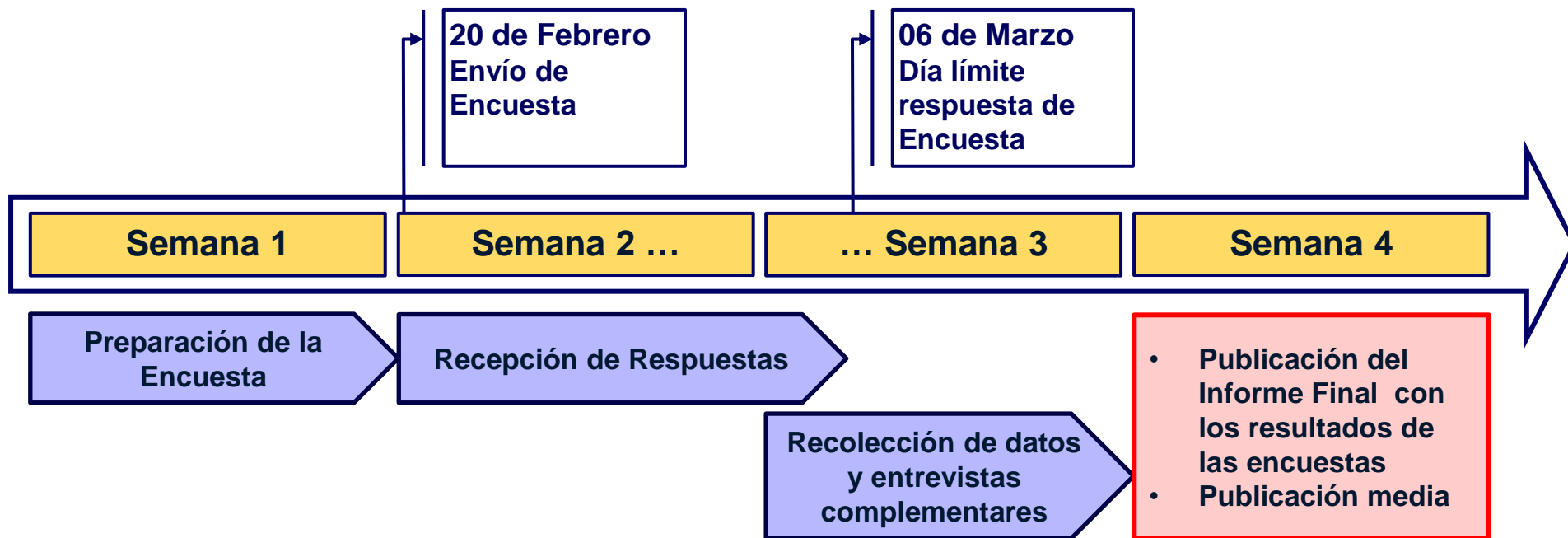
Agenda

- **Presentación de la Muestra**
- Resultados
- Qué cambia con el COVID-19
- Variaciones por Grupos Muestrales
- Anexo: Cuadros de detalle

La encuesta del PAD + RTM fue ejecutada a lo largo de Febrero del 2020

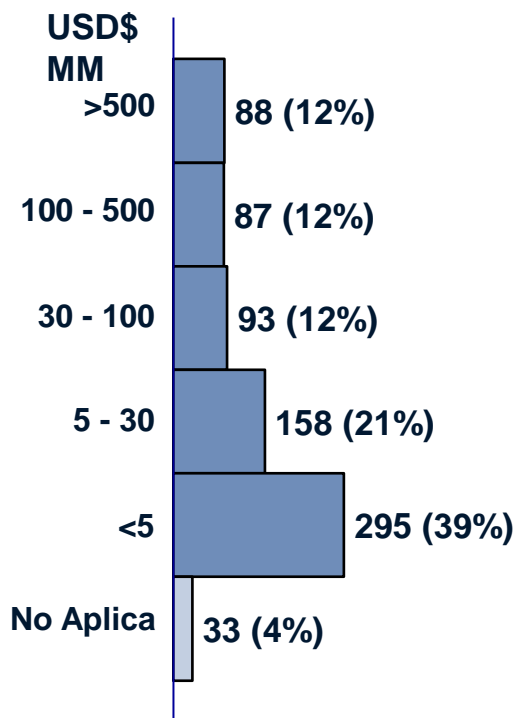
La encuesta fue realizada por el PAD – Escuela de Dirección de la Universidad de Piura en conjunto con Real Time Management (RTM).

El principal objetivo del cuestionario es entender los retos principales que ocuparán a las empresas peruanas en los próximos tres años.

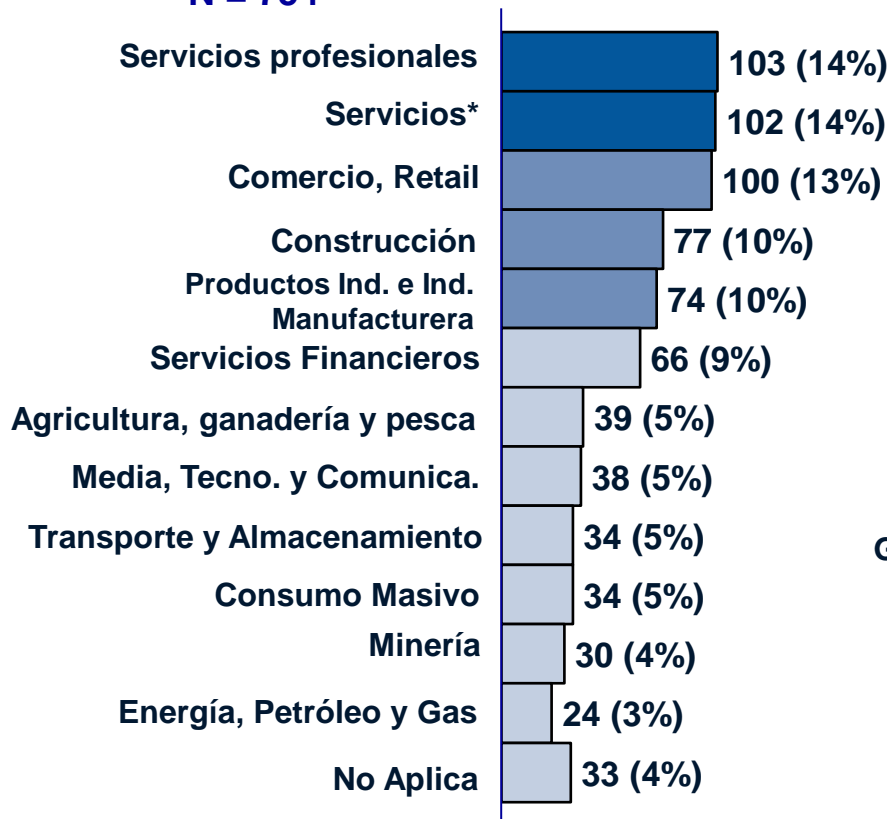


754 participantes, de los cuales 721 han contestado las preguntas de clasificación

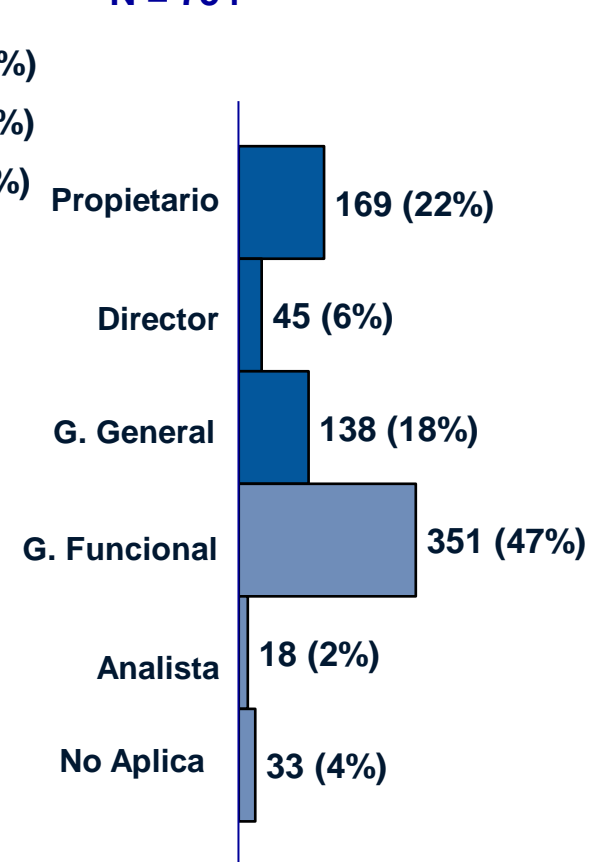
Clasificación por Dimensión
N = 754



Clasificación por Sector
N = 754



Clasificación por Cargo
N = 754



*Los Servicios incluyen Educación, Salud, Turismo, Inmobiliarias, Sociales, etc.

Fuente: Encuesta sobre Retos Empresariales 2023, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Agenda

- Presentación de la Muestra
- **Resultados**
- Qué cambia con el COVID-19
- Variaciones por Grupos Muestrales
- Anexo: Cuadros de detalle

Cuáles son los temas más importantes para las empresas peruanas en los próximos tres años



Los tres temas individuales más relevantes son: Costos/Eficiencias y Procesos, Transformación Digital y Transformación Cultural

- **El tema más importante que ocupará a las empresas peruanas en los próximos tres años es la Reducción de Costos y Mejora de Eficiencias y Procesos**
 - ♦ 52% de las empresas lo consideran entre sus 5 temas más relevantes
 - ♦ En Agro, ganadería y pesca es el 72% y en Industria 64%
- **El segundo tema en importancia es la Transformación Digital**
 - ♦ 39% de las empresas lo consideran entre sus 5 temas más relevantes
 - ♦ En Servicios Financieros es el 65%
 - ♦ Para las empresas más grandes (+ U\$ 500MM) es el tema más relevante (58%)
- **El tercer tema es la Transformación Cultural y nuevas formas de Liderazgo**
 - ♦ 35% de las empresas lo consideran entre sus 5 temas más relevantes
 - ♦ Seguramente ligado a implicancias del punto anterior de Transformación Digital pero también a la incursión de los millenials y de población laboral más capacitada
- **Tres temas relacionados pero que no se agotan entre ellos**
 - ♦ La Transformación Digital puede ayudar a la Mejora de Procesos y Reducción de Costos
 - ♦ Pero también puede permitir el Desarrollo de Productos (o mejoras de atención al cliente) e incluso el Cambio en Modelos de Negocio

Siguientes temas en relevancia para las empresas peruanas

4 - Crecimiento y desarrollo de Negocios es el cuarto en importancia (33%), siendo especial en Comercio/Retail y Logística (Transporte y Almacenamiento)

5 y 6 - Desarrollo de una nueva Estrategia (31%) y Mejorar su Ejecución (30%). Toma más relevancia en empresas medianas y pequeñas

7 - Incertidumbre Política (30%), siendo Construcción y Energía/Petróleo los que más la resaltan

8 y 9 - El Desarrollo de nuevos Mercados (30%) y el Desarrollo de nuevos Productos (26%) siguen a continuación, siendo especialmente importantes en Consumo Masivo y en Comercio/Retail

10 - La Innovación (25%), siendo más altos en Agro, ganadería y pesca (31%), y Minería (30%)

11 y 12 - Dos acciones disruptivas – Captación de nuevos perfiles y Cambio en el Modelo de Negocio – ocupan las siguientes posiciones con 24%. En Media, Tecnología y Comunicaciones es 42% y 39%. El Cambio en el Modelo de Negocio es importante en las empresas de +U\$ 500MM (31%)

13 - La Sucesión de Puestos Clave (22%), ocupa más la atención de Agro, ganadería y pesca, y Minería

14 - Aumento de Competencia (20%). En Servicios Financieros sólo el 9% lo tiene entre sus 5 temas más importantes

15 - La Gestión del Capital del Trabajo (19%), es muy importante en Construcción (36%) y en Industria (31%)

16 - El Aumento de Regulación (17%), preocupa más a los sectores de Consumo Masivo (32%) y Energía (29%)

17 - La Sostenibilidad Social y Ambiental (16%) está en el puesto 17 pero es importante para Energía/Petróleo (38%) y Minería (30%)

Pocas empresas peruanas con ánimo de Internacionalización aún (puesto 18, 13%)

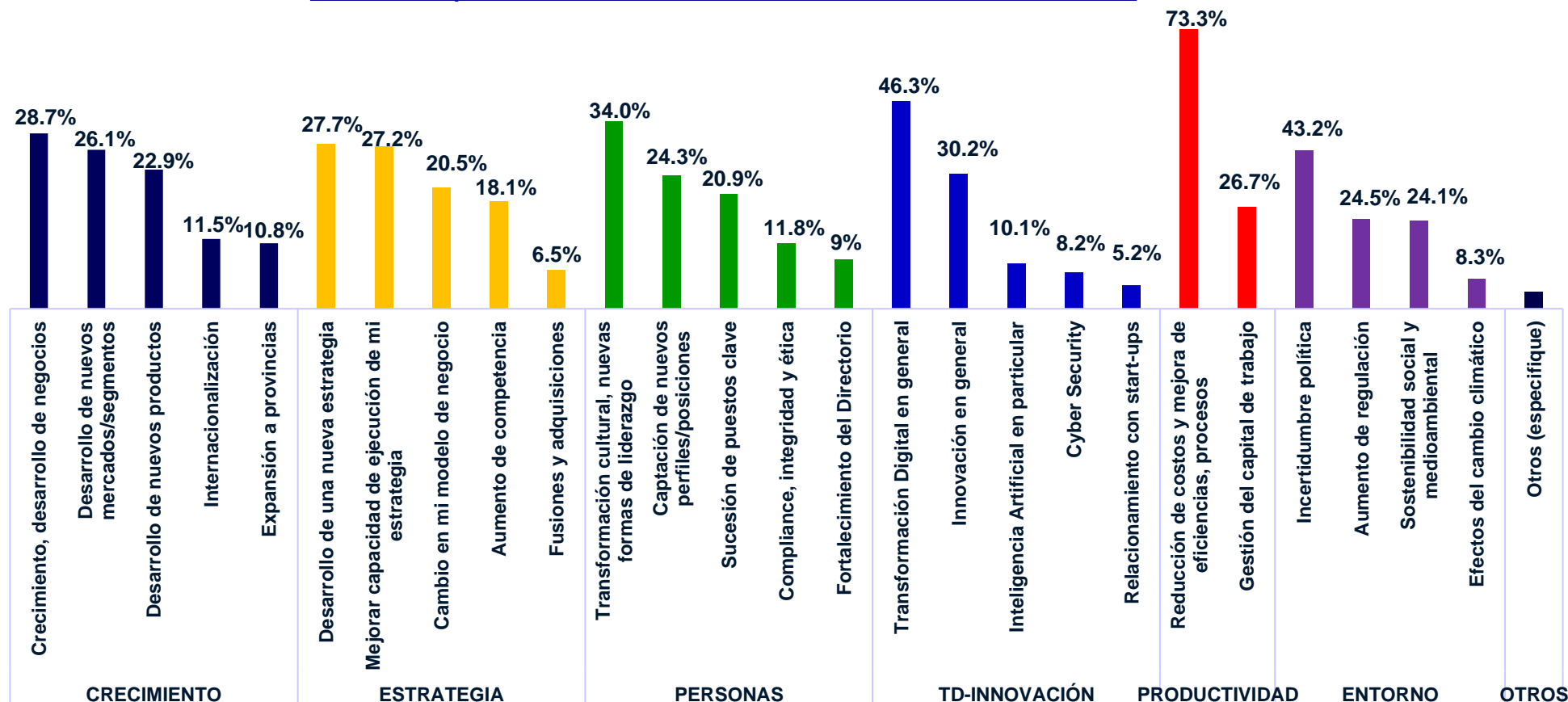
Fuente: Encuesta sobre Retos Empresariales 2023, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Los temas con menos importancia en la agenda de temas a trabajar por las empresas en los próximos tres años

- **Temas de Gobierno Corporativo con poca figuración**
 - ◆ Compliance y ética (12%)
 - ◆ Fortalecimiento del Directorio (9%). En algunos casos, Servicios Financieros (3%), puede ser porque ya ha sido un tema trabajado anteriormente
- **Dos temas sofisticados aún con poca visibilidad**
 - ◆ Inteligencia Artificial. Las empresas están en sus primeros pasos de Transformación Digital
 - ◆ Fusiones y Adquisiciones. Lo cual debiera activarse de continuar el ciclo de bajo crecimiento económico
- **Dos temas que aumentarán de importancia en los próximos años**
 - ◆ Cybersecurity (puesto 24, 7%), aunque en Servicios Financieros es 23%
 - ◆ Cambio climático (puesto 25, 5%), aunque en Agro, ganadería y pesca es 21%

Detalle de Retos/Temas por área Temática

% de Importancia dentro de cada Area Temática



Análisis de Resultados por área Temática

▪ Crecimiento

- ♦ Desarrollo de negocios, mercados y productos son lo más importantes
- ♦ Poco entusiasmo por la Internacionalización y la expansión a Provincias

▪ Estrategia

- ♦ En agenda están el Desarrollar una Nueva Estrategia, Mejorar la Ejecución, Cambios en el Modelo de Negocio e incluso hacer frente a la Competencia
- ♦ Muy poco interés por Fusiones y Adquisiciones, quizá por poca sofisticación del mercado

▪ Personas

- ♦ Los más mencionados son la Transformación Cultural, la búsqueda de Nuevos Perfiles y la Sucesión de Puestos Clave
- ♦ Menos interés para los temas vinculados a Buen Gobierno Corporativo: Compliance y fortalecimiento de Directorios

▪ Transformación Digital e Innovación

- ♦ Transformación Digital e Innovación concentran la atención
- ♦ La baja prioridad a la Inteligencia Artificial, Cybersecurity y relacionamiento con Start-ups, nos señala que recién estamos en los pasos iniciales

▪ Productividad

- ♦ La reducción de Costos y mejora de Eficiencia y Procesos es incluso el mayor reto individual
- ♦ La menor importancia dada a la Gestión del Capital de Trabajo puede indicar la necesidad de empezar a medir a las empresas más por EVA o ROE y no sólo por EBITDA

▪ Entorno

- ♦ Una lástima que los temas Políticos y la carga Regulatoria estén por encima que la Sostenibilidad Social y Ambiental y el impacto que tendrá el Cambio Climático en nuestro país y nuestros negocios

Agenda

- Presentación de la Muestra
- Resultados
- **Qué cambia con el COVID-19**
- Variaciones por Grupos Muestrales
- Anexo: Cuadros de detalle

Reflexiones luego de la extensión del COVID-19 al mundo y a nuestro país (1)

- **Vivimos en un mundo de alta incertidumbre y volatilidad cuyos eventos pueden alterar dramáticamente los temas en los cuales debemos ocuparnos**
 - ♦ Nuestros planes a corto plazo son dramáticamente alterados
 - ♦ Nuestros planes a medio y largo plazo cambiarán? Dependerá de los escenarios que tengamos frente a nosotros
- **En períodos normales tendemos a “olvidar” esta volatilidad**
 - ♦ La encuesta no consideró la opción de “Aumentar mi resiliencia ante eventos inesperados” que hubiese sido lo que hoy hubiéramos necesitado. Aunque había una opción “Otros”, este tema no fue consignado por los encuestados
 - ♦ Otros eventos inesperados que nos hubiesen llevado a una situación parecida a esta crisis sanitaria, hubiesen podido ser: una crisis geopolítica severa, efectos del cambio climático, manifestaciones de descontento social, entre otras
 - ♦ Los efectos del cambio climático, lo más parecido a la situación que vivimos, sólo obtuvo 5% entre los temas a priorizar
 - ♦ La Sostenibilidad Social y Ambiental, manera de gestionar/evitar eventos inesperados en los campos social y ambiental, obtuvo sólo 16%
- **Los planes a medio y largo plazo - temas en los que nos ocuparemos en los próximo tres años- variarán en la medida que varíen los escenarios una vez pase la pandemia**
 - ♦ Para algunos sectores el impacto será bajo (ie: agro, comercio de alimentación, farma): alza en el corto plazo pero luego enfrentarán un país con recesión
 - ♦ Para otros sectores el impacto será medio (ie: minería y petróleo, financiero): reducción de precios en los primeros y aumento de riesgos e incobrables en sector financiero
 - ♦ Para otros sectores el impacto será alto (ie: sectores que no han podido operar): riesgo de liquidez y ruptura de cadena de pagos, además de enfrentar un país con recesión
- **Algo que será común para todos los sectores es que empresas y personas estaremos más dispuestos a trabajar en un mundo digital**

Reflexiones luego de la extensión del COVID-19 al mundo y a nuestro país (2)

- **En función de lo anterior, podemos pensar que en todos los sectores sucederán tres cosas:**
 - ♦ La Transformación Digital recibirá un respaldo adicional
 - ♦ Aumentará la preocupación por tener un mejor balance Social y Ambiental (Sostenibilidad)
 - ♦ Aparecerá el Desarrollo de Resiliencia como un tema adicional
- **A nivel de cada uno de los tres sectores (de impacto bajo, medio y alto) se presentarán distintos cambios**
 - ♦ Impacto bajo: permanecerá por lo demás igual, quizá con un poco más de énfasis en opciones de estímulo de demanda (Crecimiento)
 - ♦ Impacto medio: mayor énfasis en Reducción de Costos/Eficiencias
 - ♦ Impacto alto: mucho mayor énfasis en Gestión del Capital de Trabajo. Seguramente se presentarán más casos de Fusiones y Adquisiciones
- **En 6 meses, que pasen los primeros embates de la crisis, replicaremos una siguiente encuesta y compararemos/analizaremos resultados**
- **De todas formas, creemos que los resultados de la encuesta, junto con los comentarios/matices aquí expuestos, siguen siendo válidos para planear qué hacer más adelante**

Agenda

- Presentación de la Muestra
- Resultados
- Qué cambia con el COVID-19
- **Variaciones por Grupos Muestrales**
- Anexo: Cuadros de detalle

Análisis de resultados para diferentes grupos muestrales

▪ Se analizaron tres grupos muestrales

- ◆ Grupo 1: Todos los participantes (721 encuestas)
- ◆ Grupo 2: Sólo aquellos que pertenecían a empresas con facturación mayor a U\$ 5MM (426)
- ◆ Grupo 3: Sólo Propietarios, Directores y G. Generales de empresas con facturación mayor a U\$ 5MM (120)

▪ Se encontraron ligeras diferencias

- ◆ Para los Grupos 1 y 2 los 6 temas más importantes son los mismos. Luego hay pequeñas diferencias en los siguientes temas de importancia
- ◆ Para el Grupo 3 el Crecimiento y Desarrollo de Negocios, y la Sucesión de Puestos Clave aumentan de importancia, entre los 5 temas más relevantes
- ◆ Para este Grupo 3 aumenta la importancia de los temas de Buen Gobierno Corporativo aunque no de manera significativa

Agenda

- Presentación de la Muestra
- Resultados
- Qué cambia con el COVID-19
- Variaciones por Grupos Muestrales
- **Anexo: Cuadros de detalle**

% de empresas de cada sector que tienen el siguiente tema entre sus 5 más importantes para los próximos 3 años

Matriz Importancia vs Sector: % de importancia por sector

Filtro: Tamaño de empresa - Todos / Puestos - Todos

Total de Encuestados

721

5 más importantes

	Agricultura, ganadería, silvicultura o pesca	Comercio, Retail	Construcción	Consumo Masivo	Energía, Petróleo y Gas	Media, Tecnología y Comunicaciones	Minería	Productos Industriales, Industrias Manufactureras	Servicios (Educación, Salud, Turismo, Inmobiliarias, Sociales, etc.)	Servicios Financieros (Actividades financieras y de seguros)	Servicios Profesionales (Abogadía, Consultoría, Contabilidad, otros)	Transporte y Almacenamiento	Prom. Total
PRODUCTIVIDAD: Reducción de costos y mejora de eficiencias, procesos	72%	61%	52%	35%	50%	42%	60%	64%	52%	39%	45%	53%	52%
TD-INNOVACIÓN: Transformación Digital en general	36%	46%	34%	35%	29%	37%	23%	34%	43%	65%	37%	18%	39%
PERSONAS: Transformación cultural, nuevas formas de liderazgo	33%	38%	36%	15%	46%	34%	27%	32%	37%	53%	30%	29%	35%
CRECIMIENTO: Crecimiento, desarrollo de negocios	28%	40%	29%	32%	33%	24%	27%	27%	38%	30%	35%	41%	33%
ESTRATEGIA: Desarrollo de una nueva estrategia	31%	24%	34%	35%	21%	26%	37%	31%	27%	30%	37%	41%	31%
ESTRATEGIA: Mejorar capacidad de ejecución de mi estrategia	26%	33%	29%	29%	17%	24%	20%	38%	40%	23%	30%	29%	30%
ENTORNO: Incertidumbre política	26%	30%	40%	29%	42%	24%	23%	34%	30%	15%	32%	32%	30%
CRECIMIENTO: Desarrollo de nuevos mercados/segmentos	31%	37%	26%	38%	21%	32%	20%	30%	27%	32%	27%	32%	30%
CRECIMIENTO: Desarrollo de nuevos productos	28%	27%	22%	47%	13%	29%	13%	32%	21%	23%	35%	15%	26%
TD-INNOVACIÓN: Innovación en general	31%	23%	27%	18%	21%	29%	30%	28%	22%	18%	26%	24%	25%
PERSONAS: Captación de nuevos perfiles/posiciones	15%	26%	34%	12%	13%	42%	17%	30%	26%	12%	26%	18%	24%
ESTRATEGIA: Cambio en mi modelo de negocio	8%	22%	22%	35%	33%	39%	7%	23%	18%	29%	25%	32%	24%
PERSONAS: Sucesión de puestos clave	33%	18%	26%	26%	17%	18%	27%	27%	18%	20%	21%	21%	22%
ESTRATEGIA: Aumento de competencia	21%	23%	29%	18%	21%	13%	10%	23%	21%	9%	17%	26%	20%
PRODUCTIVIDAD: Gestión del capital de trabajo	13%	23%	36%	15%	8%	16%	10%	31%	16%	12%	13%	15%	19%
ENTORNO: Aumento de regulación	21%	18%	8%	32%	29%	11%	7%	22%	17%	20%	15%	12%	17%
ENTORNO: Sostenibilidad social y medioambiental	26%	15%	22%	18%	38%	11%	30%	16%	12%	11%	14%	6%	16%
CRECIMIENTO: Internacionalización	21%	13%	4%	9%	0%	13%	3%	15%	10%	18%	21%	12%	13%
CRECIMIENTO: Expansión a provincias	0%	18%	10%	15%	8%	21%	7%	4%	13%	8%	18%	12%	12%
PERSONAS: Compliance, integridad y ética	8%	10%	13%	9%	8%	11%	23%	14%	12%	12%	13%	12%	12%
PERSONAS: Fortalecimiento del Directorio	10%	7%	13%	9%	13%	13%	10%	9%	6%	3%	10%	9%	9%
TD-INNOVACIÓN: Inteligencia Artificial en particular	15%	7%	0%	9%	4%	13%	10%	5%	8%	9%	13%	15%	8%
ESTRATEGIA: Fusiones y adquisiciones	8%	7%	1%	9%	13%	8%	13%	7%	8%	8%	5%	12%	7%
TD-INNOVACIÓN: Cyber Security	0%	2%	0%	9%	8%	16%	3%	3%	6%	23%	8%	9%	7%
ENTORNO: Efectos del cambio climático	21%	8%	4%	0%	8%	3%	0%	5%	3%	0%	9%	3%	5%
TD-INNOVACIÓN: Relacionamiento con start-ups	0%	4%	1%	3%	0%	5%	0%	3%	3%	9%	11%	6%	4%
Otros (especifique)	8%	3%	6%	6%	4%	3%	3%	3%	3%	0%	2%	0%	3%

% de empresas según tamaño que tienen el siguiente tema entre sus 5 más importantes para los próximos 3 años

Matriz Importancia vs Tamaño de empresa: % de importancia por tamaño de empresa
Filtro: Tamaño de empresa - Todos / Puestos - Todos

Total de encuestados **721**

5 más importantes

	Más de USD 500MM	Entre USD 100MM y USD 500MM	Entre USD 30MM y USD 100MM	Entre USD 5MM y USD 30MM	Menor a USD 5MM	Prom. Total
PRODUCTIVIDAD: Reducción de costos y mejora de eficiencias, procesos	53%	55%	60%	56%	47%	52%
TD-INNOVACIÓN: Transformación Digital en general	58%	47%	38%	33%	35%	39%
PERSONAS: Transformación cultural, nuevas formas de liderazgo	42%	38%	39%	40%	29%	35%
CRECIMIENTO: Crecimiento, desarrollo de negocios	26%	30%	34%	35%	35%	33%
ESTRATEGIA: Desarrollo de una nueva estrategia	24%	25%	35%	31%	33%	31%
ESTRATEGIA: Mejorar capacidad de ejecución de mi estrategia	26%	29%	33%	29%	32%	30%
ENTORNO: Incertidumbre política	19%	37%	20%	28%	35%	30%
CRECIMIENTO: Desarrollo de nuevos mercados/segmentos	30%	21%	33%	28%	33%	30%
CRECIMIENTO: Desarrollo de nuevos productos	17%	26%	23%	25%	31%	26%
TD-INNOVACIÓN: Innovación en general	26%	20%	22%	24%	27%	25%
PERSONAS: Captación de nuevos perfiles/posiciones	8%	9%	24%	28%	32%	24%
ESTRATEGIA: Cambio en mi modelo de negocio	31%	22%	20%	20%	25%	24%
PERSONAS: Sucesión de puestos clave	26%	25%	27%	32%	13%	22%
ESTRATEGIA: Aumento de competencia	15%	14%	20%	23%	21%	20%
PRODUCTIVIDAD: Gestión del capital de trabajo	6%	15%	19%	20%	23%	19%
ENTORNO: Aumento de regulación	18%	18%	15%	20%	15%	17%
ENTORNO: Sostenibilidad social y medioambiental	25%	20%	19%	12%	14%	16%
CRECIMIENTO: Internacionalización	15%	7%	9%	13%	15%	13%
CRECIMIENTO: Expansión a provincias	6%	7%	10%	11%	17%	12%
PERSONAS: Compliance, integridad y ética	10%	14%	22%	7%	12%	12%
PERSONAS: Fortalecimiento del Directorio	6%	6%	9%	11%	9%	9%
TD-INNOVACIÓN: Inteligencia Artificial en particular	9%	8%	14%	6%	8%	8%
ESTRATEGIA: Fusiones y adquisiciones	8%	7%	12%	8%	5%	7%
TD-INNOVACIÓN: Cyber Security	8%	10%	6%	6%	6%	7%
ENTORNO: Efectos del cambio climático	3%	7%	5%	6%	5%	5%
TD-INNOVACIÓN: Relacionamiento con start-ups	7%	2%	2%	3%	6%	4%
Otros (especifique)	3%	2%	3%	4%	3%	3%

Fuente: Encuesta sobre Retos Empresariales 2023, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Resultados de % de empresas que seleccionan el siguiente tema como uno de los 5 principales retos para los próximos tres años, por cada grupo muestral

	Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3
PRODUCTIVIDAD: Reducción de costos y mejora de eficiencias, procesos	52%	56%	57%
TD-INNOVACIÓN: Transformación Digital en general	39%	42%	35%
PERSONAS: Transformación cultural, nuevas formas de liderazgo	35%	40%	33%
CRECIMIENTO: Crecimiento, desarrollo de negocios	33%	32%	38%
ESTRATEGIA: Desarrollo de una nueva estrategia	31%	29%	33%
ESTRATEGIA: Mejorar capacidad de ejecución de mi estrategia	30%	29%	28%
ENTORNO: Incertidumbre política	30%	27%	30%
CRECIMIENTO: Desarrollo de nuevos mercados/segmentos	30%	28%	22%
CRECIMIENTO: Desarrollo de nuevos productos	26%	23%	19%
TD-INNOVACIÓN: Innovación en general	25%	23%	20%
PERSONAS: Captación de nuevos perfiles/posiciones	24%	19%	23%
ESTRATEGIA: Cambio en mi modelo de negocio	24%	23%	21%
PERSONAS: Sucesión de puestos clave	22%	28%	34%
ESTRATEGIA: Aumento de competencia	20%	19%	23%
PRODUCTIVIDAD: Gestión del capital de trabajo	19%	16%	18%
ENTORNO: Aumento de regulación	17%	18%	24%
ENTORNO: Sostenibilidad social y medioambiental	16%	18%	11%
CRECIMIENTO: Internacionalización	13%	11%	13%
CRECIMIENTO: Expansión a provincias	12%	9%	8%
PERSONAS: Compliance, integridad y ética	12%	12%	8%
PERSONAS: Fortalecimiento del Directorio	9%	8%	13%
TD-INNOVACIÓN: Inteligencia Artificial en particular	8%	9%	8%
ESTRATEGIA: Fusiones y adquisiciones	7%	9%	8%
TD-INNOVACIÓN: Cyber Security	7%	7%	7%
ENTORNO: Efectos del cambio climático	5%	6%	7%
TD-INNOVACIÓN: Relacionamiento con start-ups	4%	3%	3%
Otros (especifique)	3%	4%	5%

Grupo 1: Todos los participantes

Grupo 2: Empresas con facturación > USD 5 MM

Grupo 3: Lo anterior pero participantes que tienen puesto de Propietario, Director o G. General

5 más importantes



TRANSFORMANDO EMPRESAS

GENERANDO RESULTADOS

WWW.RTM.COM.PE