Encuesta de Formulación e Implementación de la Estrategia

Informe 2021

Mayo 2021

Blas Cerdeña 365 – 101 San Isidro, Lima – 27, Perú
Teléfono: (511) 221-6675 e-mail: info@rtm.com.pe

Agenda

- **Resumen Ejecutivo**
- **Introducción**
- **Resultados generales**
- **Qué hacen los mejores**

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Agenda

- **Resumen Ejecutivo**
- Introducción
- Resultados generales
- Qué hacen los mejores

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

El 79% de las empresas efectúan planeamiento estratégico de forma regular. Solo el 38% de las empresas está satisfecha con su plan estratégico actual

- El 79% de las empresas efectúan planeamiento estratégico de forma regular. Las empresas **más pequeñas realizan con menor regularidad** su planeamiento estratégico
- El **46% de las empresas, en especial las grandes, formulan su estrategia mediante un proceso formal participativo** con los ejecutivos y 38% mediante reuniones y talleres de trabajo
- El **64% de las empresas formulan o diseñan su estrategia solas**, especialmente las de menor tamaño. Solo el **13% usa consultoras**
- **70% de las empresas tienen Estrategias a 3-5 años.** El 22% de empresas tiene una estrategia de solo 1 año, en especial las de menor dimensión
- La **incertidumbre y la falta de manejo de escenarios** figuran como las **mayores dificultades** para tener mejores resultados
- **Resultados intermedios para elementos críticos** de una buena estrategia (clara y bien definida, cuantificada, con indicadores, cuenta con escenarios, dirección está alineada, es compartida por todos los empleados)
- Por lo general los **Directorios (72%) participan** adecuadamente **en la formulación de la Estrategia**
- El **38% de las empresas** se encuentran **satisfechas** con su plan estratégico actual. **Mayor satisfacción en empresas más grandes** con la formulación de su plan estratégico
- La participación de una **consultora mejora ligeramente el nivel de satisfacción** sobre el plan estratégico, **aunque no lo garantiza**

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

68% de las empresas implementan sin recursos adicionales. Solo el 29% de empresas está satisfecha con la implementación de su plan estratégico

- El **68%** lleva a cabo la **implementación** de su planeamiento estratégico **sin recursos adicionales**. **16% utiliza una PMO**
- Las empresas **no siempre cuentan con los elementos que podrían ayudarlos a una implementación eficaz**
- **Volumen de Ventas y EBITDA son los indicadores más comunes** para monitorear la Estrategia. Ausencia de indicadores de Sostenibilidad
- **Salvo participación adecuada de la Gerencia General, resultados intermedios para elementos críticos** de una buena ejecución (iniciativas claras y responsables asignados, seguimiento adecuado y recursos asignados)
- **64% de los Directorios participan en el seguimiento de implementación**
- En el **56% el "día a día" dificulta la implementación de la estrategia**. Le sigue con **39% la falta de personal adecuado** para las iniciativas.
- En general, las **empresas no están satisfechas con la implementación** de su plan estratégico, **solo el 29% lo está**
- La participación de una **PMO (Project Management Office) para coordinar y facilitar la implementación, mejora el nivel de satisfacción sobre el plan estratégico**, aunque no lo garantiza
- El **31% de las empresas cumple con 5 o más elementos** que podría ayudarlas a una implementación eficaz, y el nivel de **satisfacción se eleva enormemente (en 56%) con la implementación adecuada** de estos elementos clave
- **Formular la estrategia y ejecutarla** apropiadamente son **habilidades aún en desarrollo** en las empresas. **Menos desarrollada** aún, **la ejecución**

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Agenda

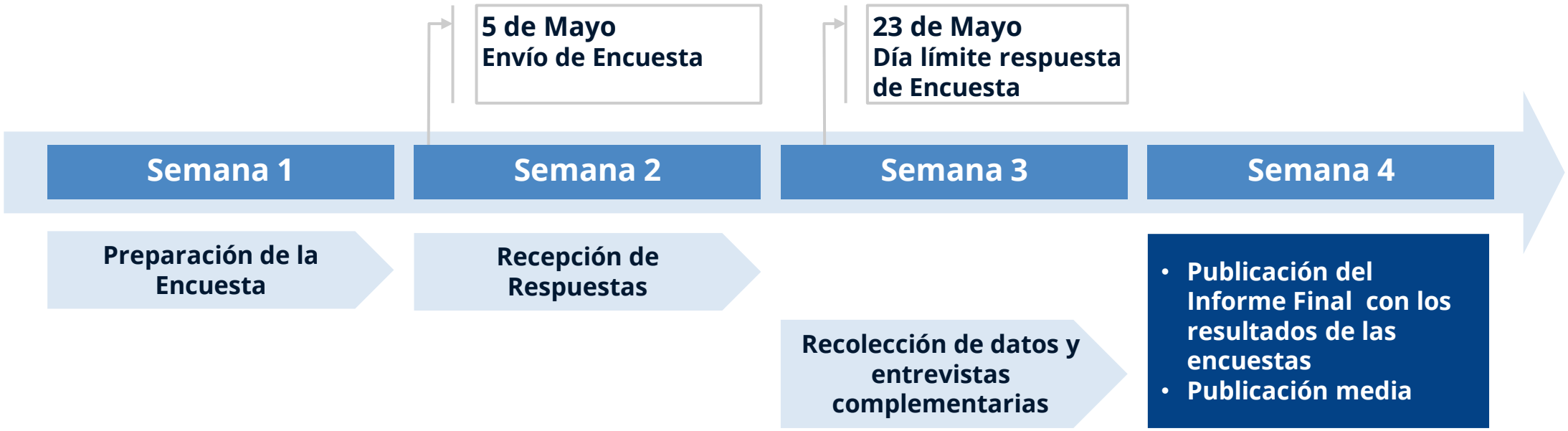
- Resumen Ejecutivo
- **Introducción**
- Resultados
- Qué hacen los mejores

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

La encuesta del PAD + RTM fue ejecutada a lo largo de Mayo del 2021

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 mejor la forma de cómo las empresas peruanas formulan y ejecutan su estrategia.



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Cuestionario con 19 preguntas

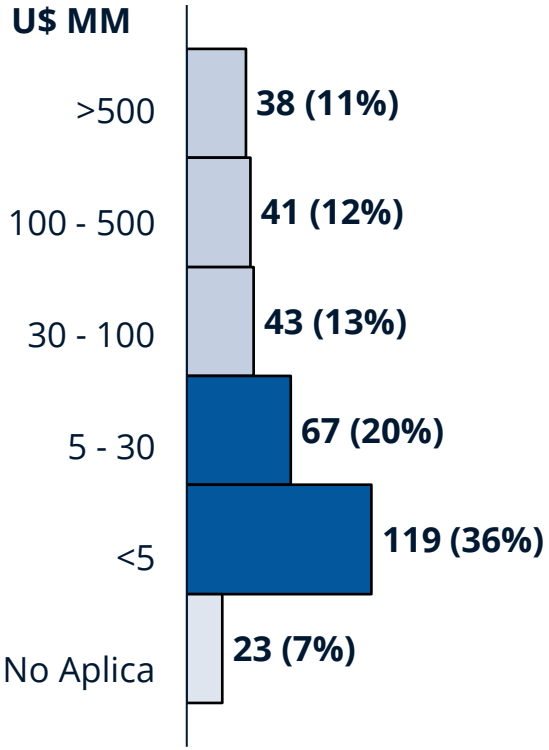
El cuestionario consiste en 19 preguntas organizadas en 3 grupos:

Formulación	Implementación	Participante
1. Experiencia con Planes 2. Proceso típico 3. Apoyo para formulación 4. Horizonte de planeamiento 5. Dificultad para buenos resultados 6. Estrategia correcta 7. Participación del Directorio 8. Satisfacción	9. Apoyo para implementación 10. Factores de implementación adecuada 11. Uso de indicadores 12. Implementación correcta 13. Participación del Directorio 14. Dificultades para obtención de resultados 15. Satisfacción	16. Sector de la empresa 17. Dimensión de la empresa 18. Tipo de empresa 19. Cargo

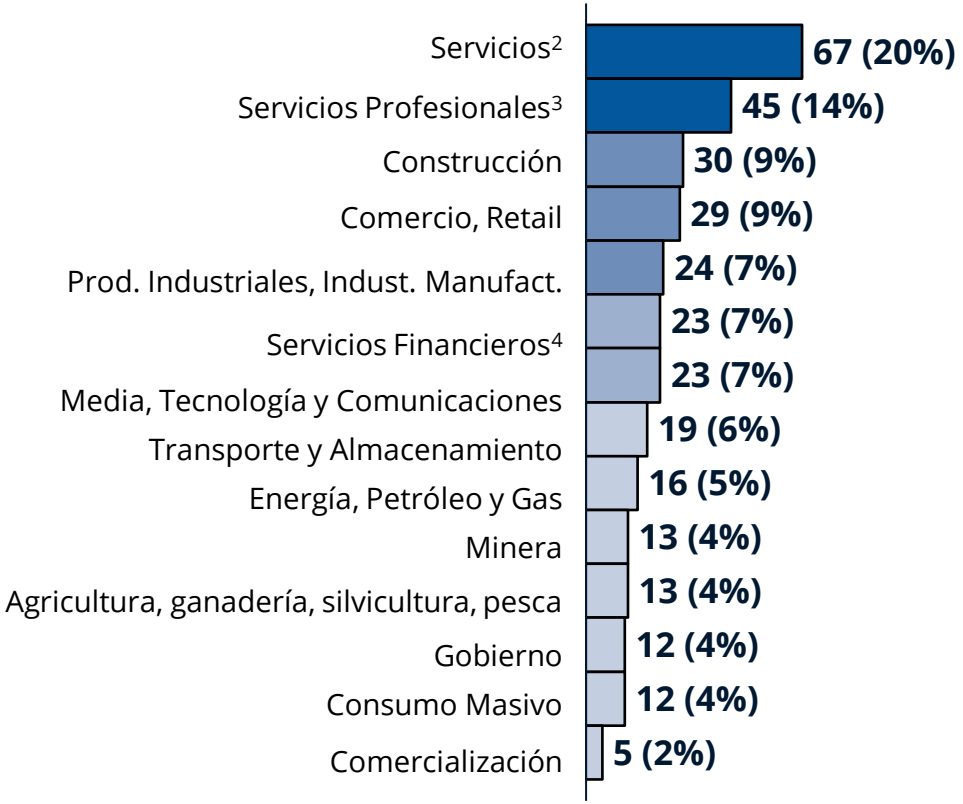
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

411 participantes, de los cuales 331 han contestado todas las preguntas[1]

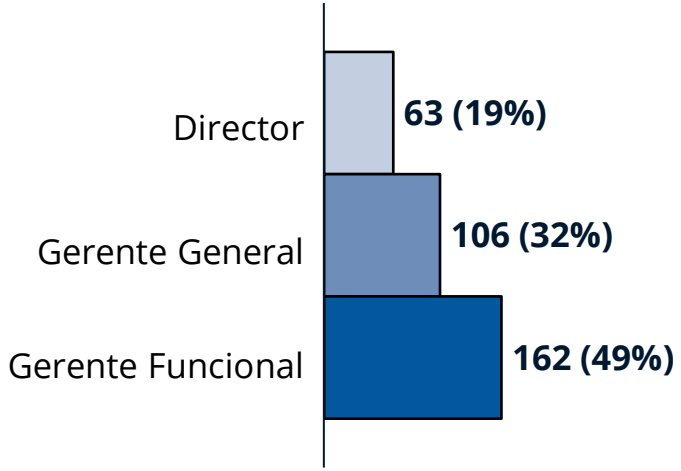
P17. Clasificación por Dimensión
N=331



P16. Clasificación por Sector
N=331



P19. Clasificación por Cargo
N=331



1: El número de personas que han contestado a las primeras preguntas es de 411, sin embargo solamente 331 ha respondido hasta las últimas
2: Los Servicios incluyen Educación, Salud, Turismo, Inmobiliarias, Sociales, etc. 3: Los Servicios Profesionales incluyen Abogados, Consultoría, Contabilidad, Ingeniería, otros.
4. Los Servicios Financieros incluyen Actividades financieras y de seguros
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Agenda

- Resumen Ejecutivo
- Introducción
- **Resultados**
- Qué hacen los mejores

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

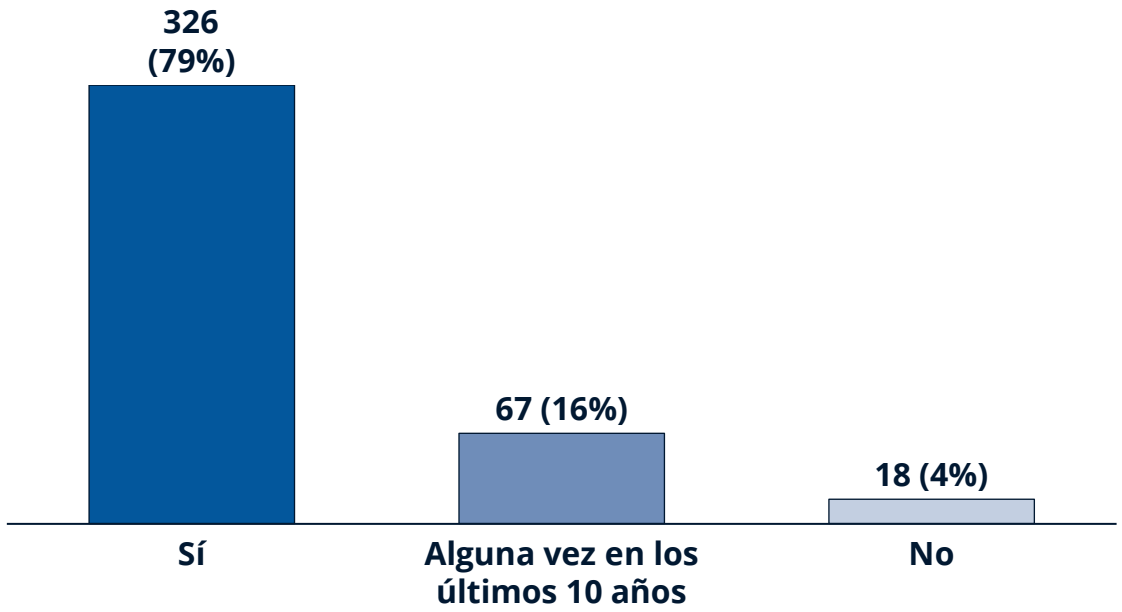
Agenda

- Resumen Ejecutivo
- Introducción
- **Resultados**
  - **Formulación**
  - Implementación
- Qué hacen los mejores

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

96% de las empresas hacen planeamiento estratégico. 79% de manera regular

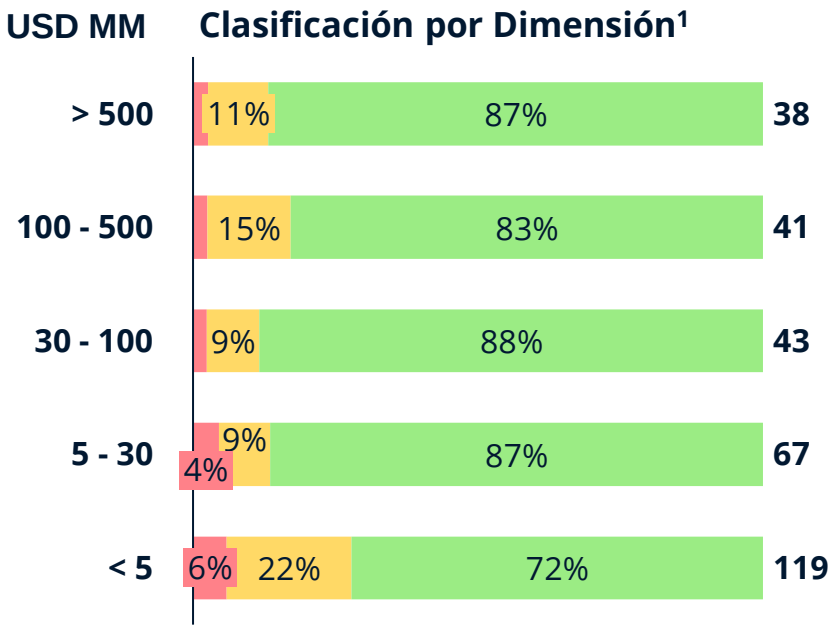
P1: ¿Realiza Planeamiento Estratégico en su empresa?
N=411

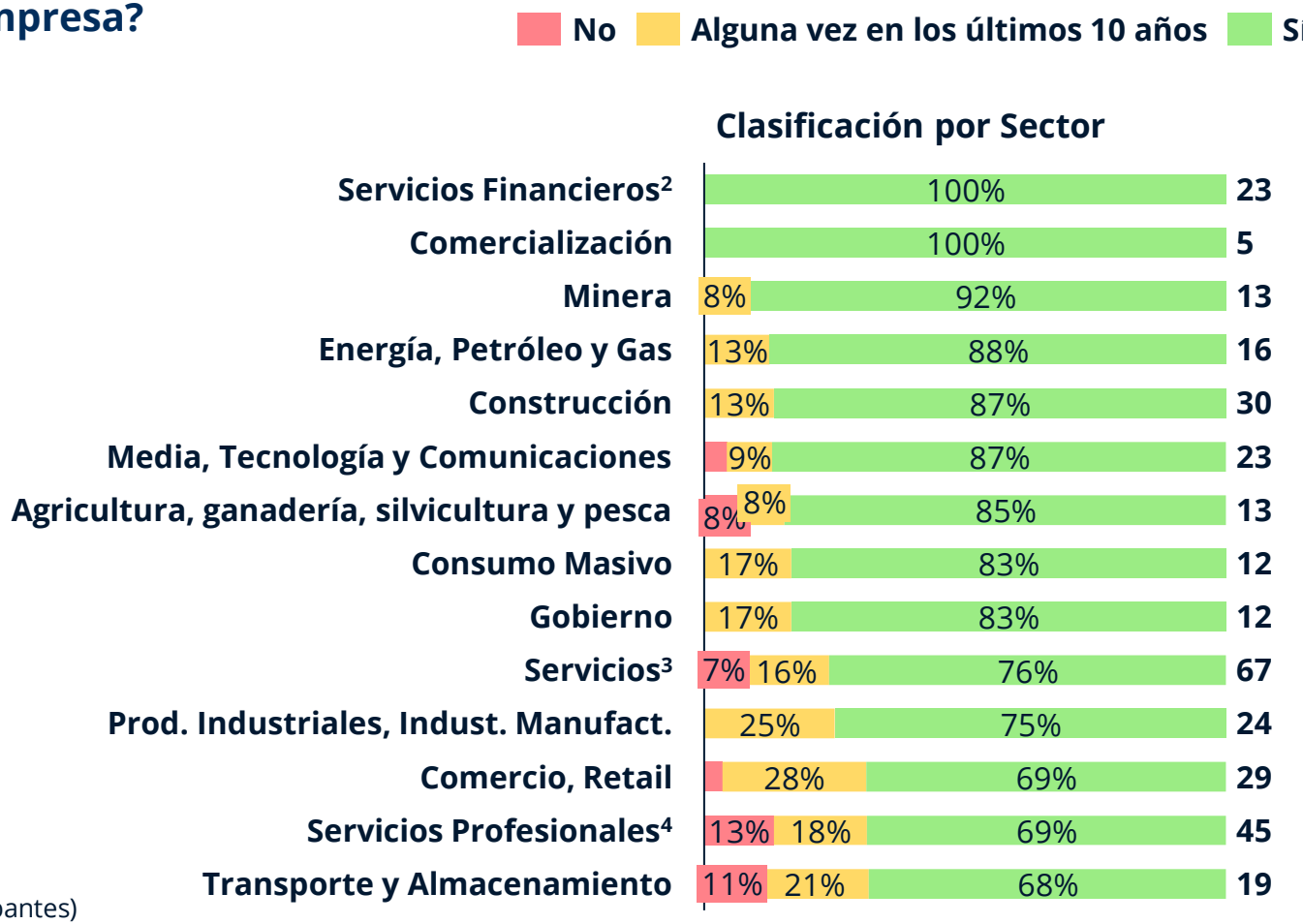


Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Las empresas más pequeñas realizan con menor regularidad su planeamiento estratégico

P1: ¿Realiza Planeamiento Estratégico en su empresa?
N=411

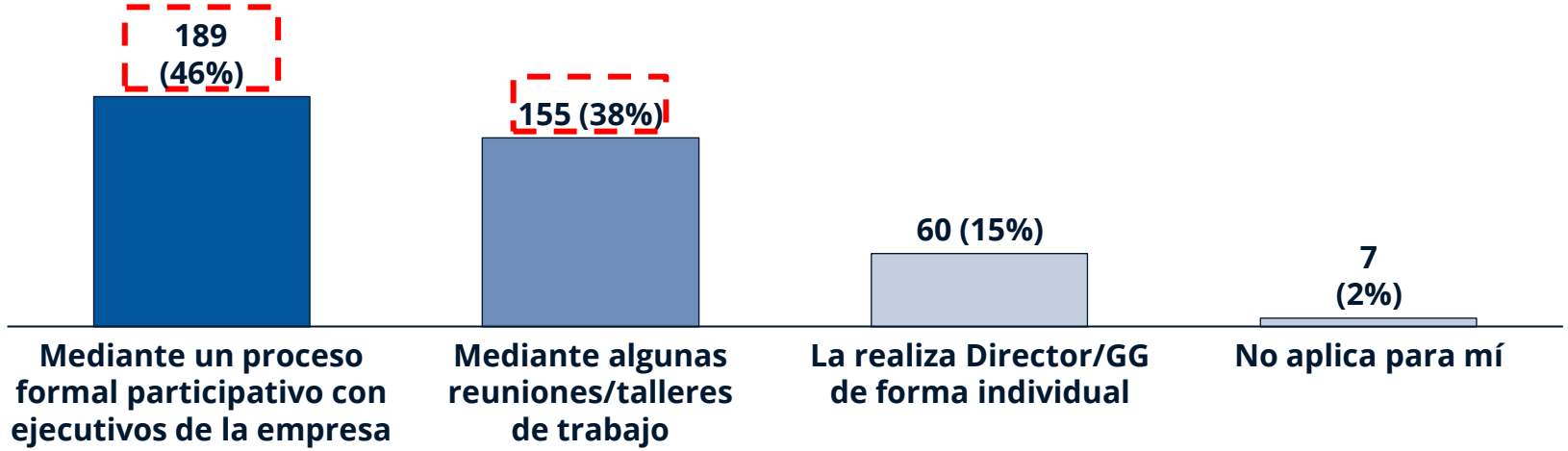




1: No se considera a los que marcaron "No aplica" (23 participantes)
2. Los Servicios Financieros incluyen Actividades financieras y de seguros
3: Los Servicios incluyen Educación, Salud, Turismo, Inmobiliarias, Sociales, etc.
4: Los Servicios Profesionales incluyen Abogados, Consultoría, Contabilidad, Ingeniería, otros.
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

El 46% de las empresas, en especial las grandes, formulan su estrategia mediante un proceso formal participativo y 38% mediante reuniones y talleres de trabajo

P2: ¿Cómo formula su estrategia?
N=411

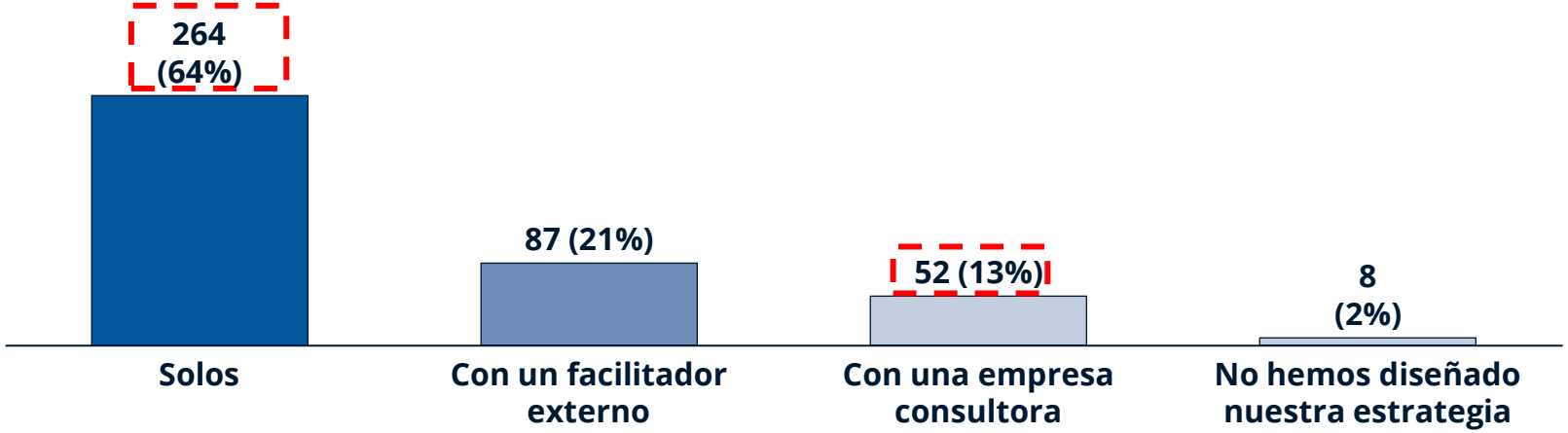


Clasificación por Dimensión USD MM				
> 500	61%	32%	8%	0%
100 – 500	66%	24%	5%	5%
30 – 100	60%	30%	9%	0%
5 – 30	51%	39%	10%	0%
< 5	29%	48%	23%	1%

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

El 64% de las empresas formulan o diseñan su estrategia solas, especialmente las de menor tamaño. Solo el 13% usa consultoras

P3: ¿Con quién ha formulado o diseña su estrategia?
N=411

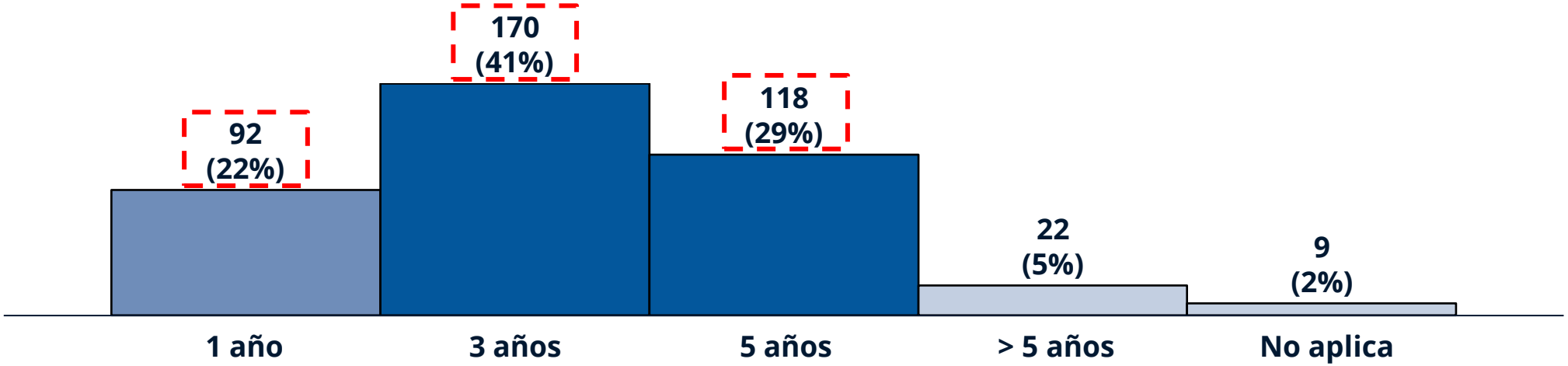


Clasificación por Dimensión U$ MM				
> 500	50%	26%	24%	0%
100 – 500	39%	39%	15%	7%
30 – 100	65%	19%	16%	0%
5 – 30	66%	21%	12%	1%
< 5	80%	12%	8%	0%

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

70% de las empresas tienen Estrategias a 3-5 años. El 22% de empresas tiene una estrategia de solo 1 año, en especial las de menor dimensión (29%)

P4: ¿Cuál es el horizonte de planeamiento? Tome como referencia su último plan
N=411

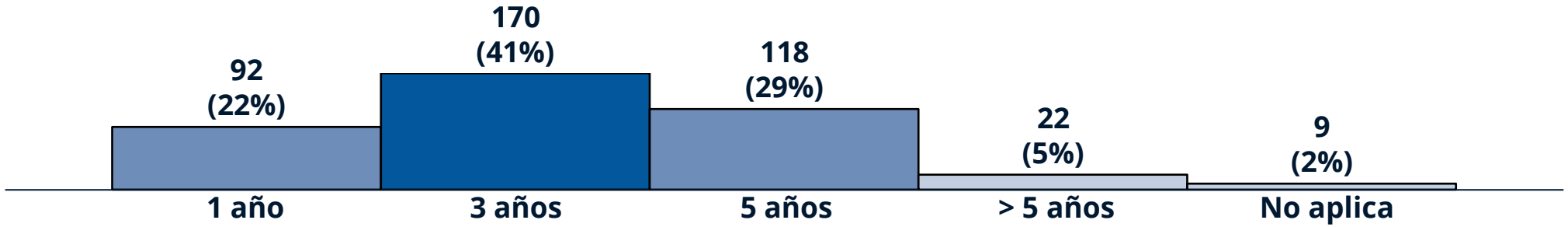


Clasificación por Dimensión U$ MM						Promedio años[1]
> 500	11%	26%	53%	11%	0%	4.6
100 – 500	20%	29%	37%	12%	2%	4.2
30 – 100	19%	30%	47%	5%	0%	3.9
5 – 30	13%	49%	31%	3%	3%	3.6
< 5	29%	47%	18%	5%	2%	3.1

1: Para >5 años se ha asumido el valor de 10 años para el cálculo del promedio
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Las empresas de los sectores Agricultura, Servicios Financieros, Minería y Gobierno tienen mayores horizontes estratégicos

P4: ¿Cuál es el horizonte de planeamiento? Tome como referencia su último plan
N=411

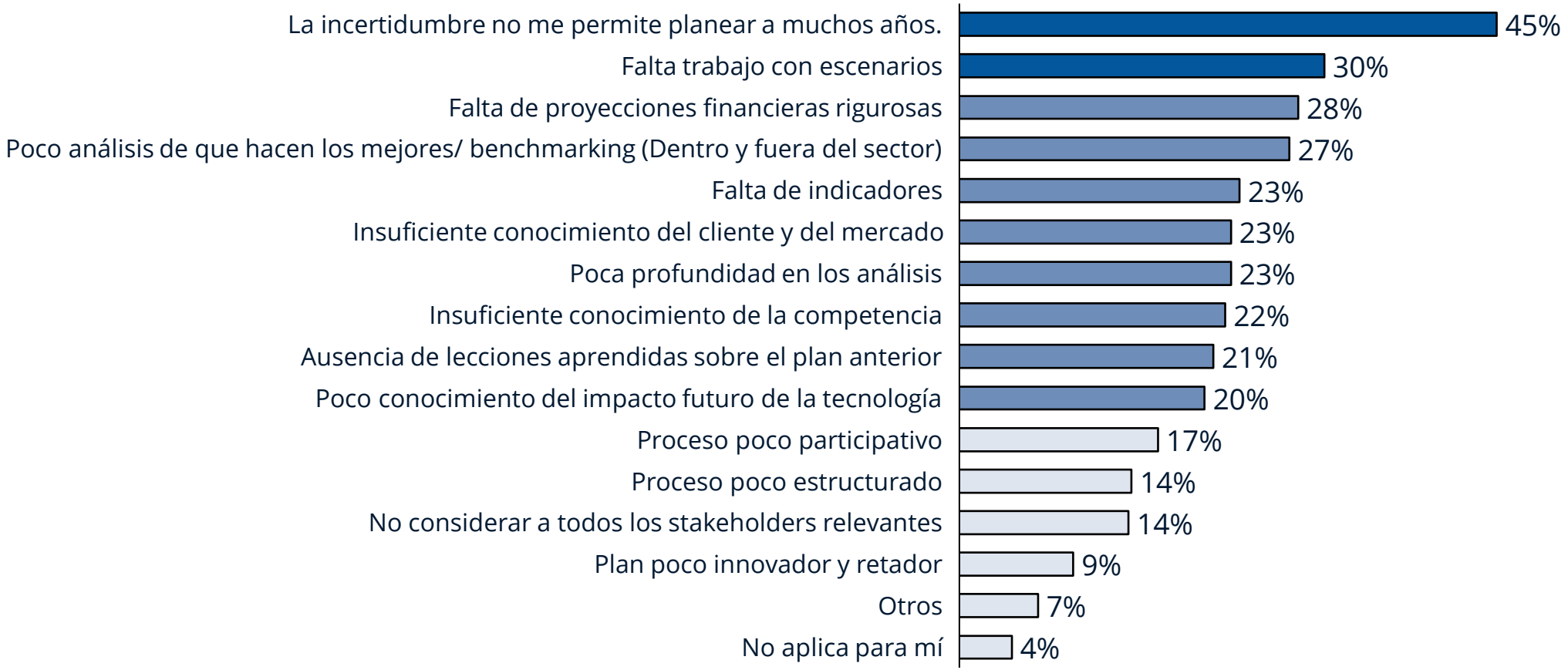


Clasificación por Sector U$ MM						Promedio años[4]
Agricult., ganadería, silvicult. y pesca		38%	46%	15%		5.0
Servicios Financieros[1]		39%	52%	9%		4.7
Minera	15%	31%	38%	15%		4.5
Gobierno		67%	17%	17%		4.5
Consumo Masivo		50%	50%			4.0
Servicios[2]	19%	46%	24%	10%		3.8
Energía, Petróleo y Gas	19%	38%	38%	6%		3.8
Construcción	20%	40%	30%	7%	3%	3.7
Comercio, Retail	24%	28%	45%	3%		3.7
Transporte y Almacenamiento	26%	32%	32%	5%	5%	3.5
Comercialización	20%	60%	20%			3.0
Prod. Indust., Industrias Manufact.	38%	38%	17%	4%	4%	2.9
Servicios Profesionales[3]	22%	47%	20%	2%	9%	2.8
Media, Tecnología y Comunicaciones	48%	22%	26%		4%	2.5

1. Los Servicios Financieros incluyen Actividades financieras y de seguros. 2: Los Servicios incluyen Educación, Salud, Turismo, Inmobiliarias, Sociales, etc.
3: Los Servicios Profesionales incluyen Abogados, Consultoría, Contabilidad, Ingeniería, otros.
4: Para >5 años se ha asumido el valor de 10 años para el cálculo del promedio
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

La incertidumbre y la falta de manejo de escenarios figuran como las mayores dificultades para tener mejores resultados

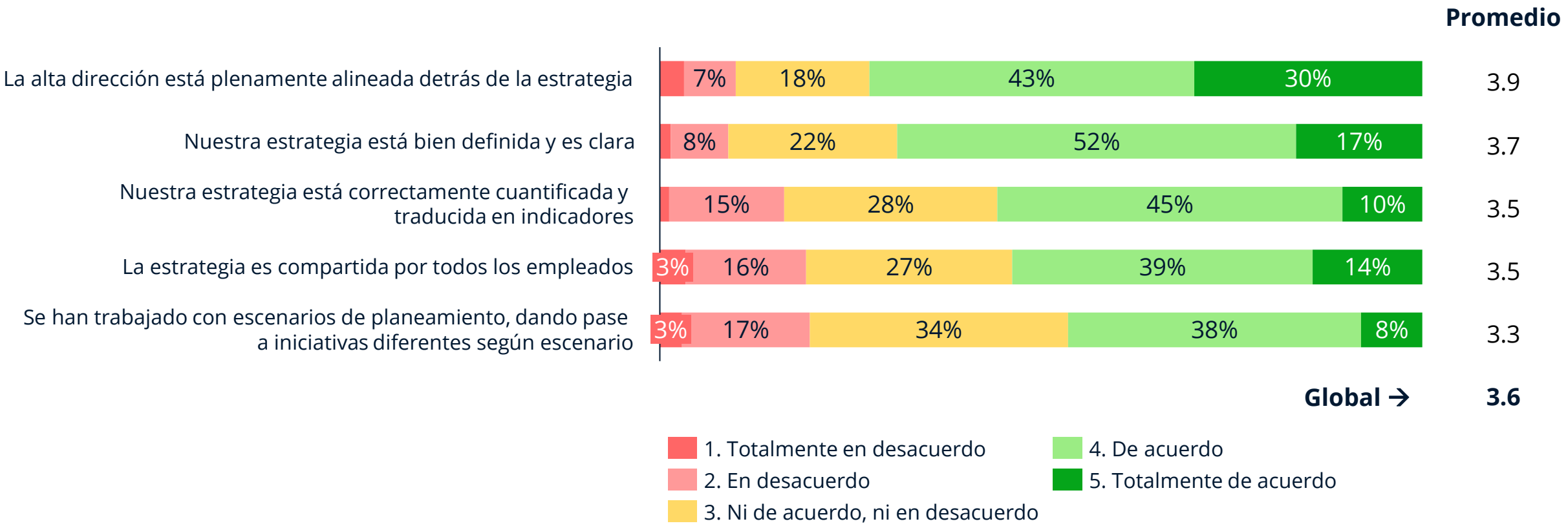
P5: ¿Cuáles son las razones que le dificultan tener mejores resultados en la formulación de su estrategia? (Marcar todas las opciones que considere)
N=411



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Resultados intermedios para elementos críticos de una buena estrategia

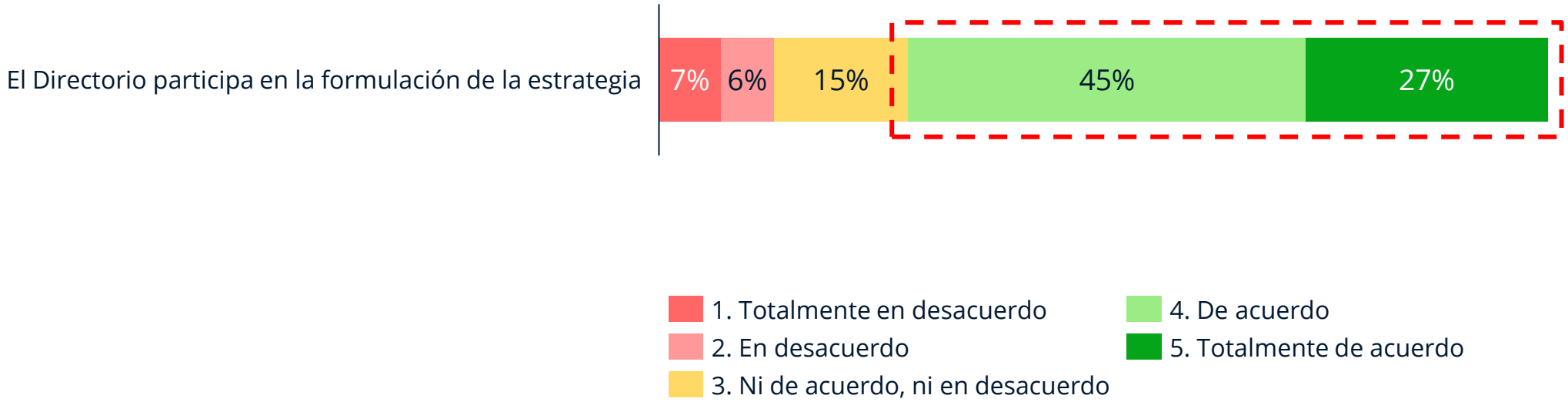
P6: Pregunta: Señale del 1 al 5, qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones
N=411



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Por lo general los Directorios (72%) participan en la formulación de la Estrategia

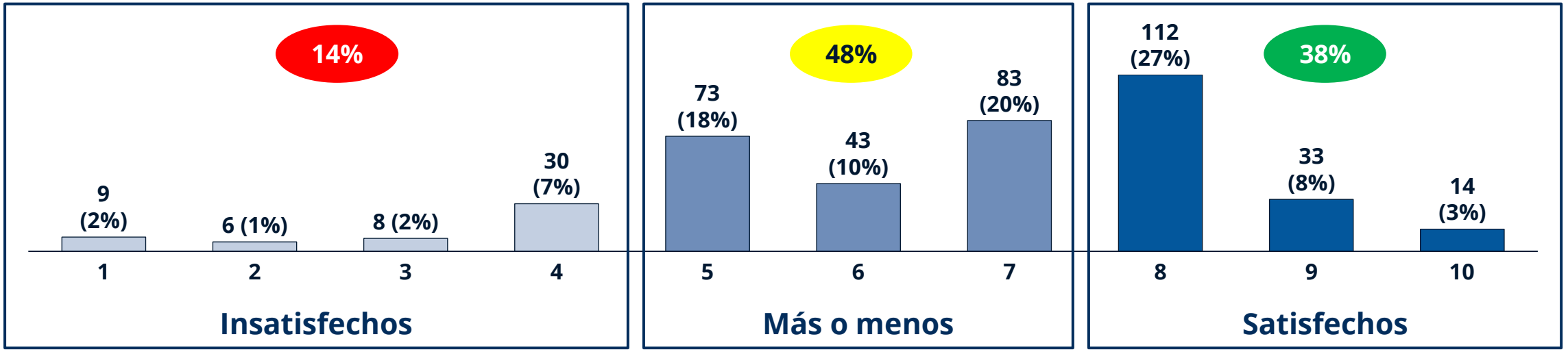
P7: Señale qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: El Directorio participa en la formulación de la estrategia
N=411[1]



1: En el gráfico no se consideran los que marcaron "No aplica / No tenemos directorio" (55 participantes)
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

El 38% de las empresas se encuentran satisfechas con su plan estratégico actual

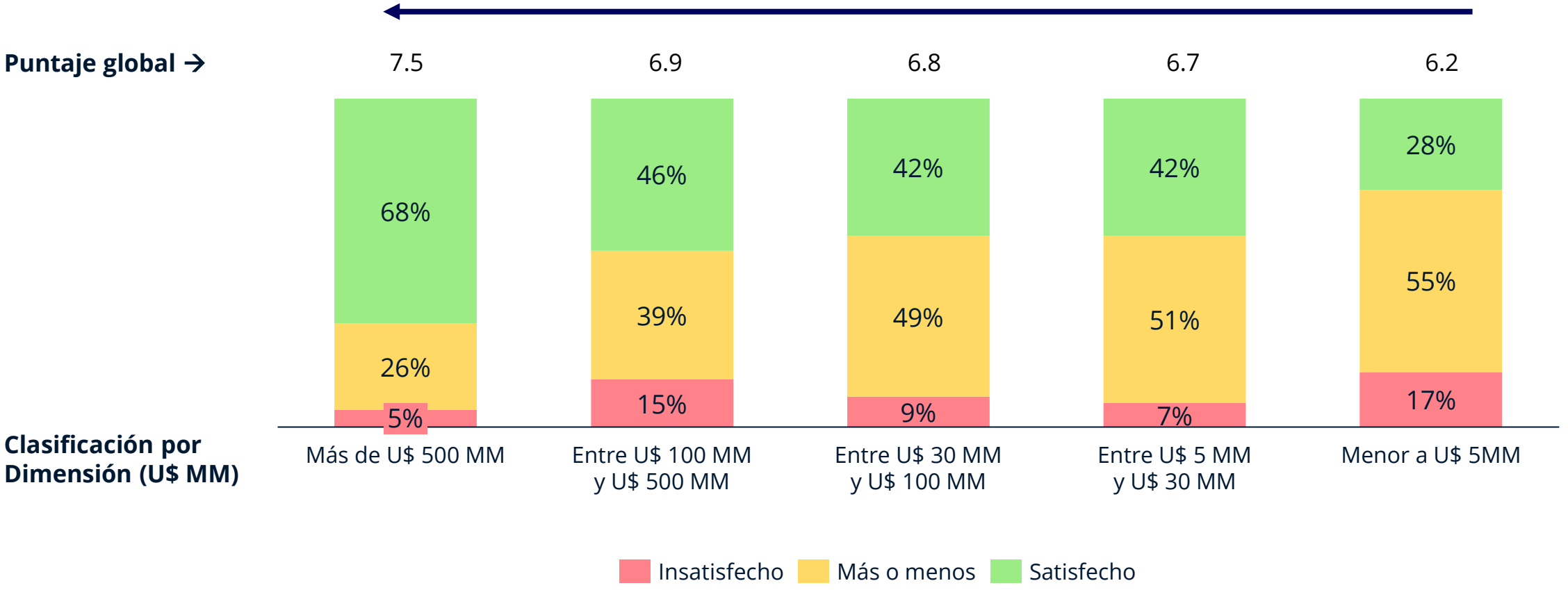
P8: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su plan estratégico actual?
N=411



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Mayor satisfacción en empresas más grandes con la formulación de su plan estratégico

P8: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su plan estratégico actual?
N=411



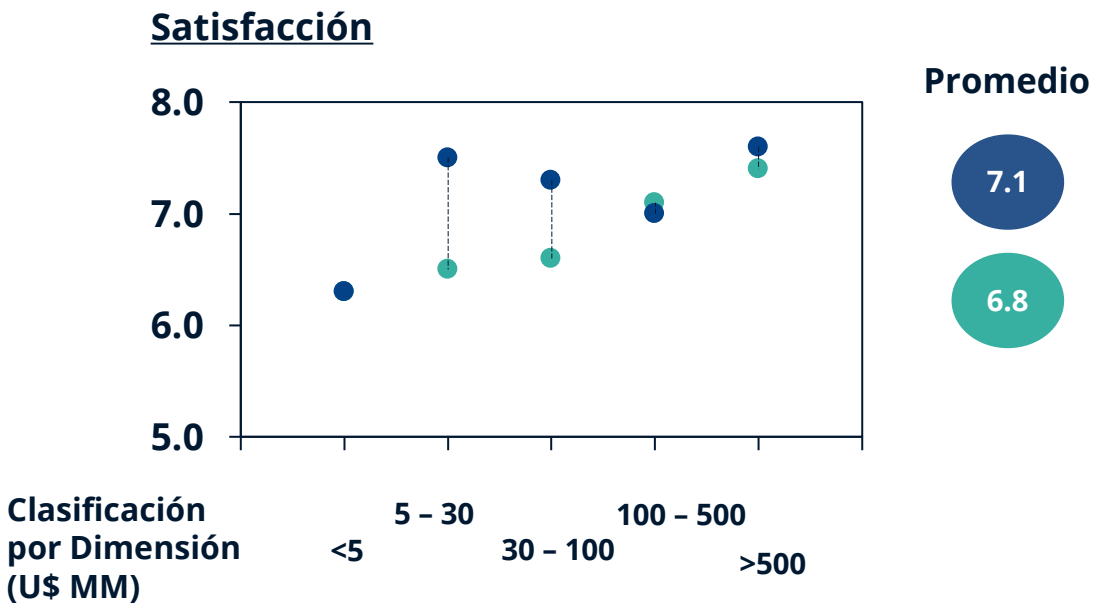
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

La participación de una consultora mejora ligeramente el nivel de satisfacción sobre el plan estratégico, aunque no lo garantiza

P3: ¿Con quién ha formulado o diseña su estrategia?

Consultores mejoran ligeramente el nivel de satisfacción…

(N=233)

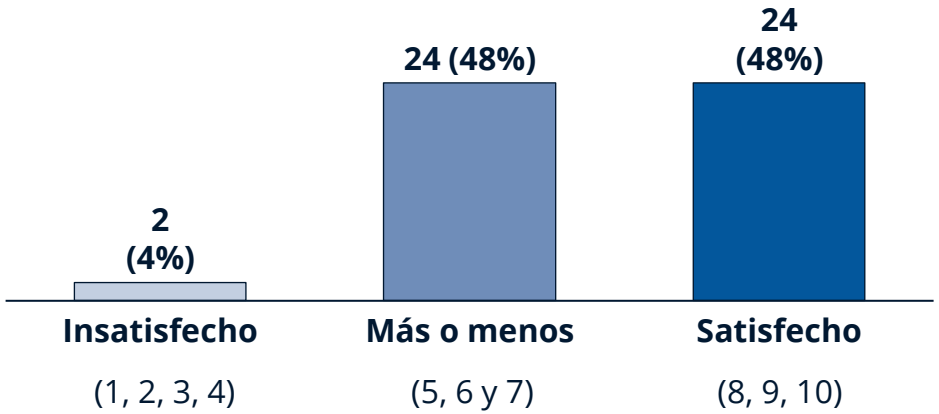


P8: ¿Qué tan satisfecho se encuentra con su plan estratégico actual?

…Aunque no la garantizan

(N= 50)

Satisfacción de los que usan consultores:



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

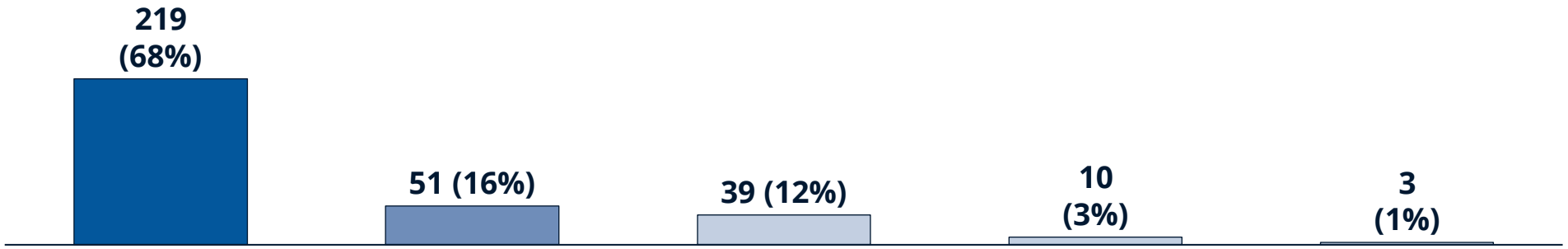
Agenda

- Resumen Ejecutivo
- Introducción
- **Resultados**
  - Formulación
  - **Implementación**
- Qué hacen los mejores

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

El 68% lleva a cabo la implementación de su planeamiento estratégico sin recursos adicionales. 16% utiliza una PMO

P9: ¿Cómo lleva a cabo la implementación de su plan estratégico?
N=322

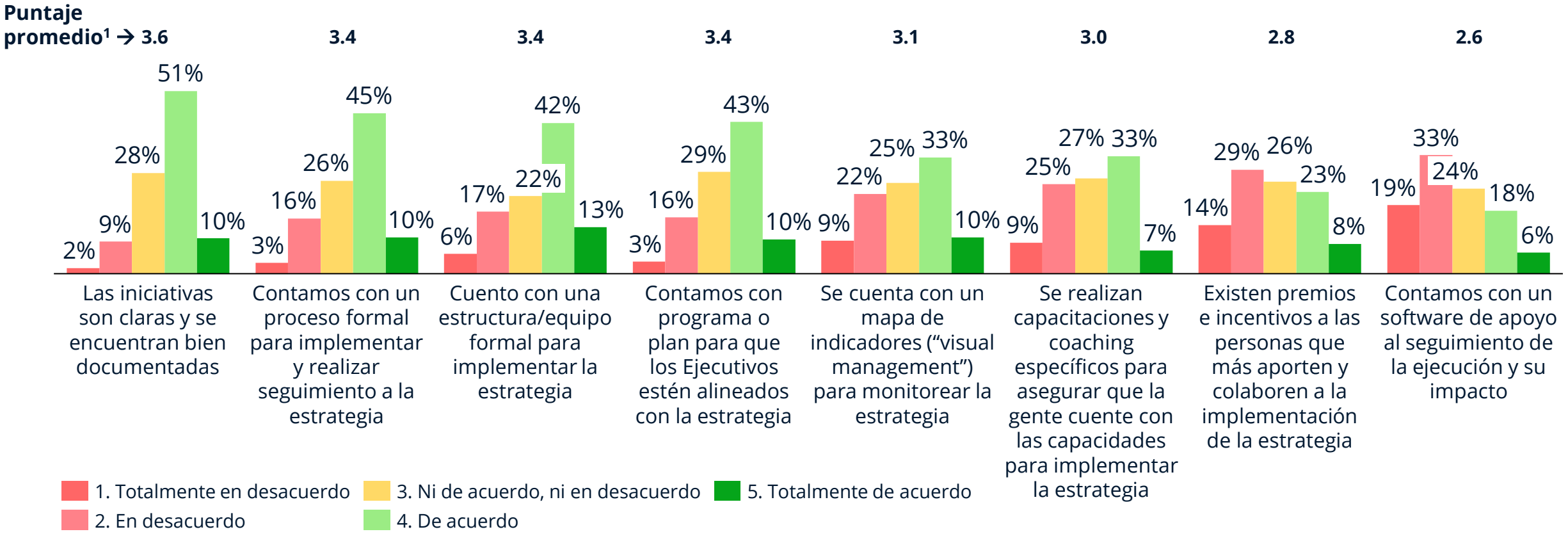


Clasificación por Dimensión U$ MM					
> 500	43%	30%	19%	5%	3%
100 – 500	58%	23%	18%	3%	0%
30 – 100	71%	7%	19%	2%	0%
5 – 30	73%	14%	6%	6%	0%
< 5	78%	13%	9%	1%	0%

1. PMO: Project Management Office
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Las empresas no siempre cuentan con los elementos que podrían ayudarlos a una implementación eficaz

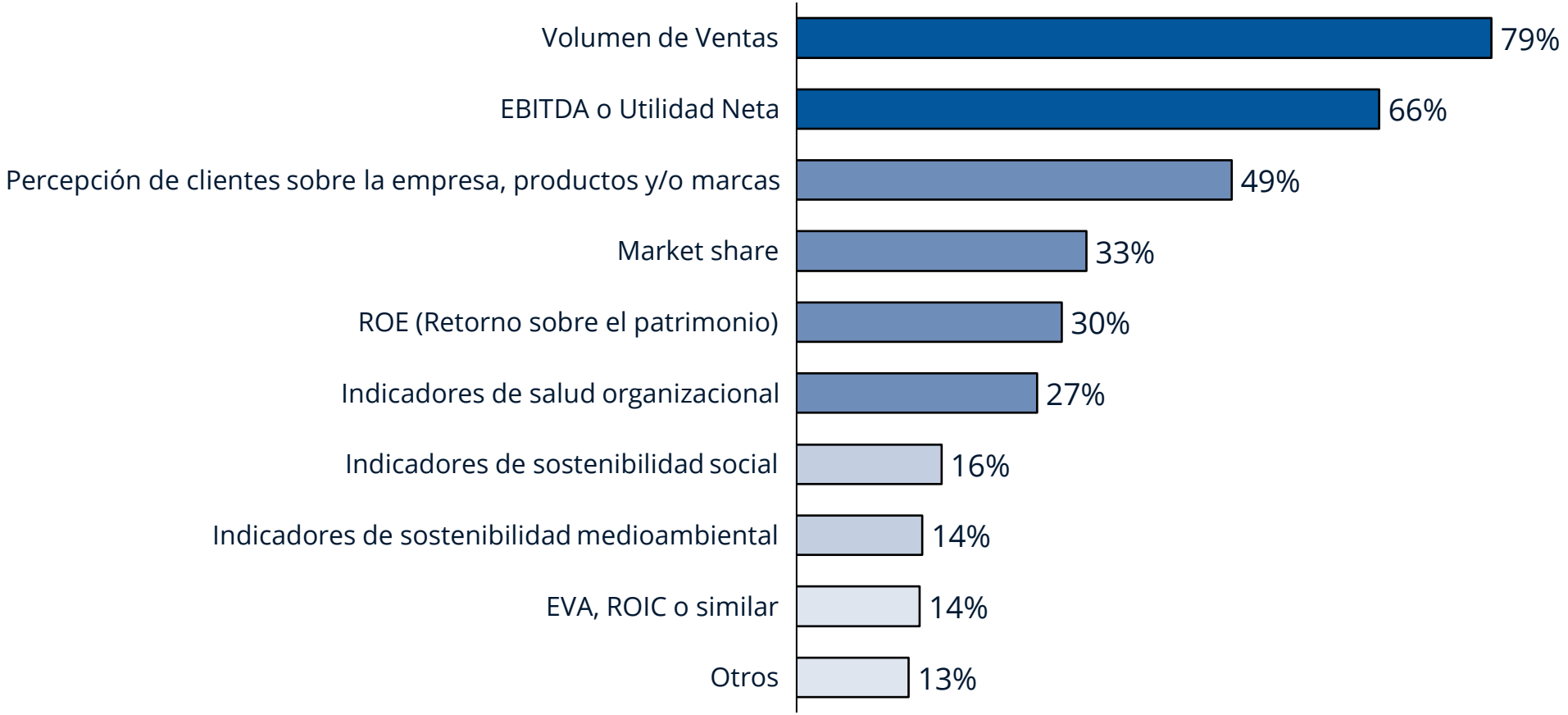
P10: Indique nivel de acuerdo o desacuerdo con cuál es la situación de la empresa con respecto a las siguientes afirmaciones:
N=322



1. Para el cálculo del Puntaje promedio: 1-Totalmente en desacuerdo ... 5-Totalmente de acuerdo
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Volumen de Ventas y EBITDA son los indicadores más comunes para monitorear la Estrategia. Ausencia de indicadores de Sostenibilidad

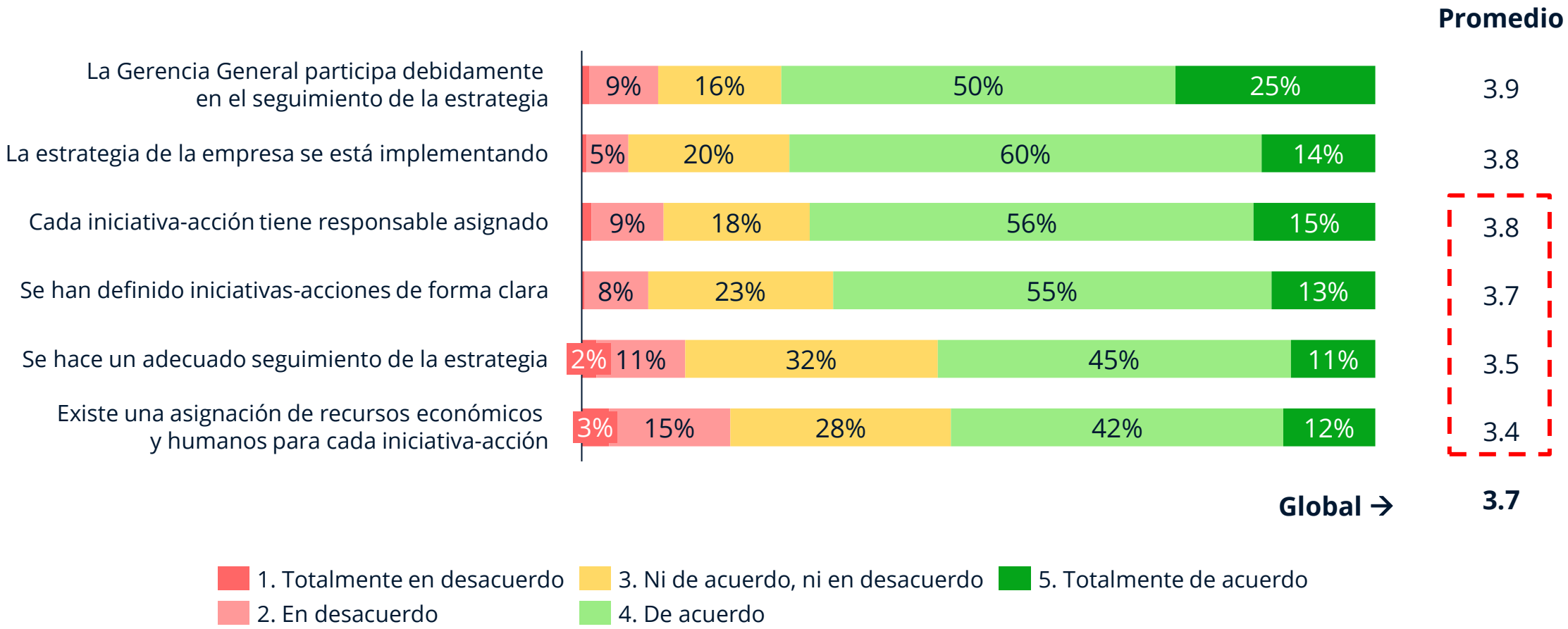
P11: ¿Cuáles de los siguientes indicadores utiliza principalmente para monitorear su estrategia?
N=322



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Salvo la participación adecuada de la Gerencia General, resultados intermedios para elementos críticos de una buena ejecución

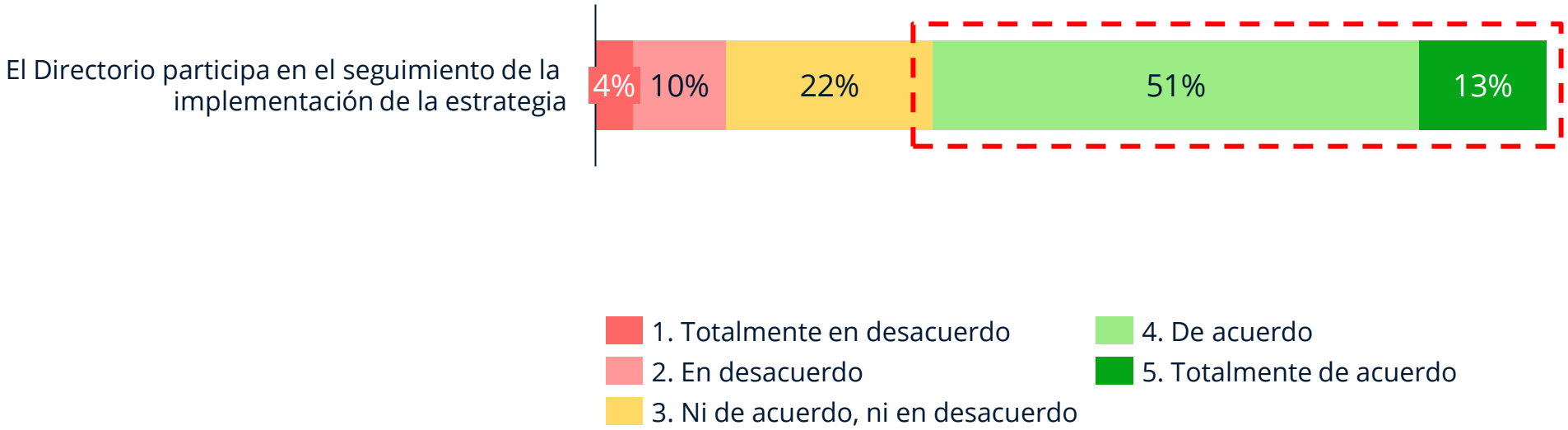
P12: Señale del 1 al 5, qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones
N=322



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

64% de los Directorios participan en el seguimiento de implementación

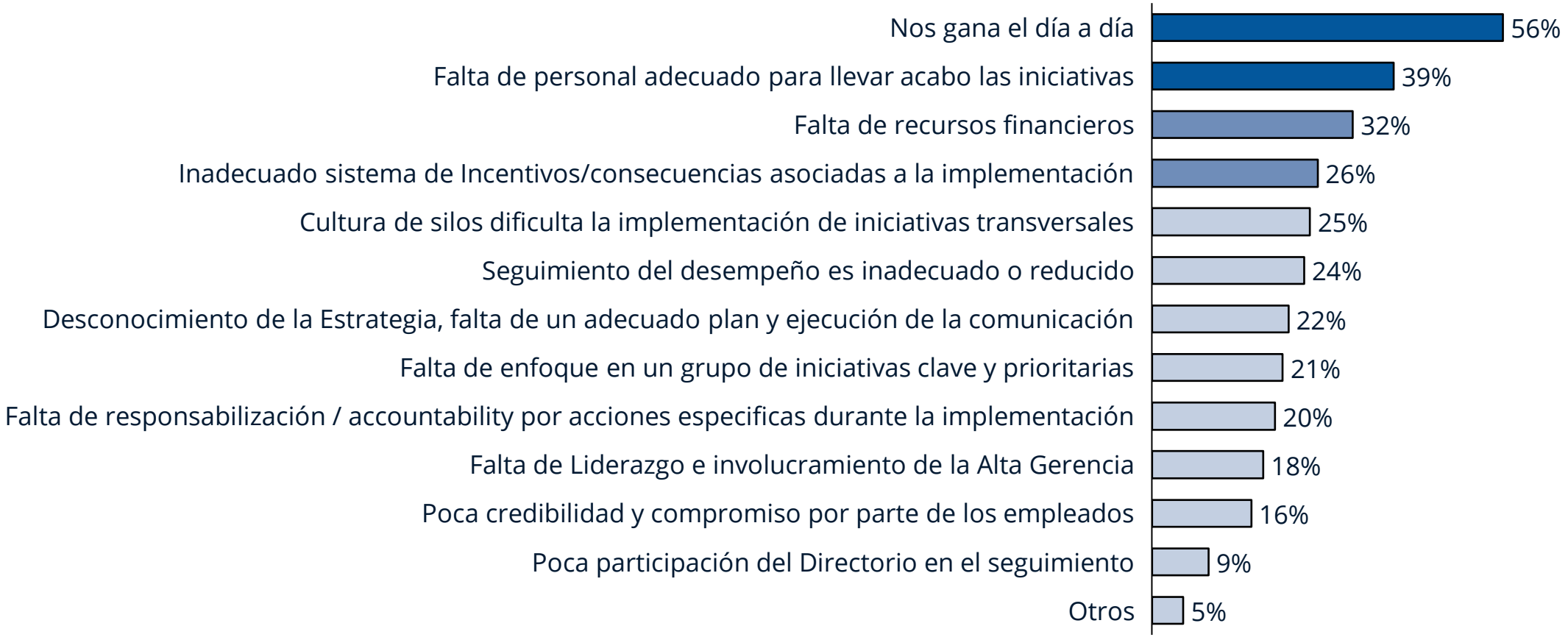
P13: Señale del 1 al 5, si aplica, qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: El Directorio participa en el seguimiento de la implementación de la estrategia.
N=322[1]



1: En el gráfico no se consideran los que marcaron "No aplica / No tenemos directorio" (46 participantes)
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En el 56% el “día a día” dificulta la implementación de la estrategia. Le sigue con 39% la falta de personal adecuado para las iniciativas

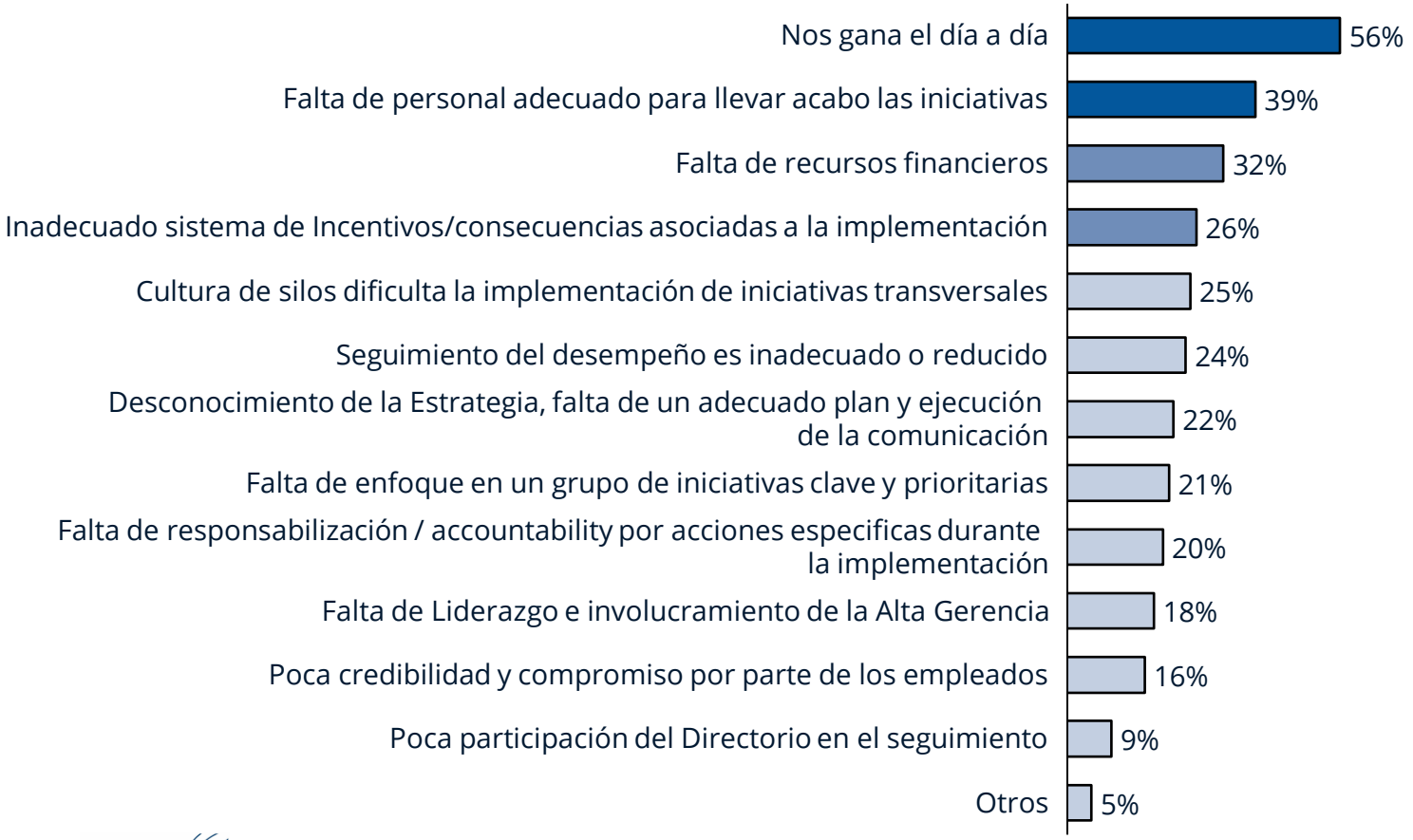
P14: ¿Cuáles son las razones que le dificultan mejores resultados en la ejecución de su estrategia? (Marcar hasta 5 opciones que considere más importantes)
N=322



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En las empresas de todos los tamaños “el día a día” es la principal dificultad

P14: ¿Cuáles son las razones que le dificultan mejores resultados en la ejecución de su estrategia? (Marcar hasta 5 opciones que considere más importantes)
N=322

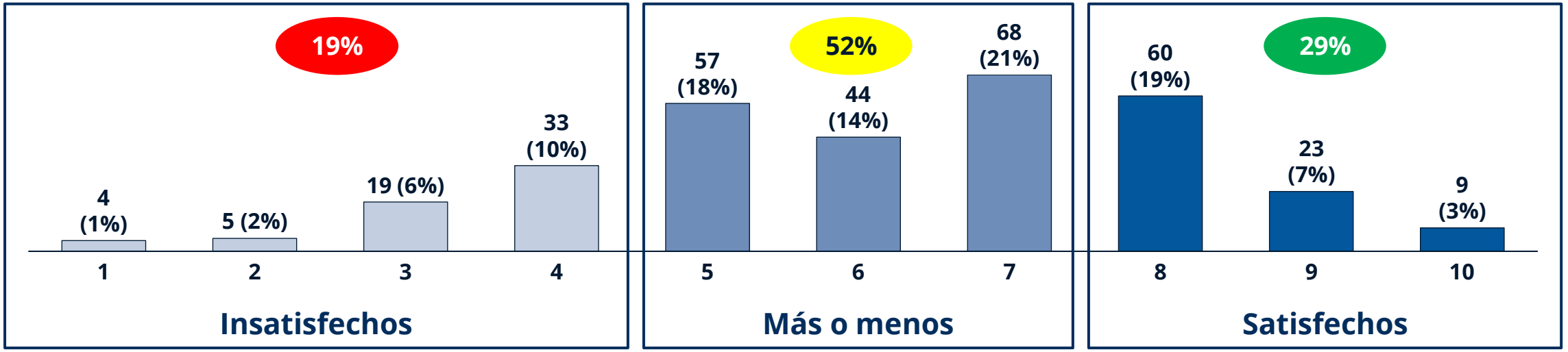


U$ MM	> 500	100 - 500	30 - 100	5 - 30	<5
Nos gana el día a día	54%	55%	55%	45%	64%
Falta de personal adecuado para llevar acabo las iniciativas	30%	28%	29%	36%	53%
Falta de recursos financieros	16%	18%	24%	31%	44%
Inadecuado sistema de Incentivos/consecuencias asociadas a la implementación	19%	25%	14%	27%	30%
Cultura de silos dificulta la implementación de iniciativas transversales	24%	25%	21%	33%	13%
Seguimiento del desempeño es inadecuado o reducido	38%	33%	43%	19%	17%
Desconocimiento de la Estrategia, falta de un adecuado plan y ejecución de la comunicación	22%	35%	40%	30%	21%
Falta de enfoque en un grupo de iniciativas clave y prioritarias	16%	18%	21%	25%	21%
Falta de responsabilización / accountability por acciones especificas durante la implementación	22%	25%	24%	27%	16%
Falta de Liderazgo e involucramiento de la Alta Gerencia	16%	15%	14%	25%	17%
Poca credibilidad y compromiso por parte de los empleados	19%	8%	10%	27%	14%
Poca participación del Directorio en el seguimiento	8%	3%	7%	14%	8%
Otros	5%	5%	2%	5%	4%

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Solo el 29% de empresas está satisfecha con la implementación de su plan estratégico

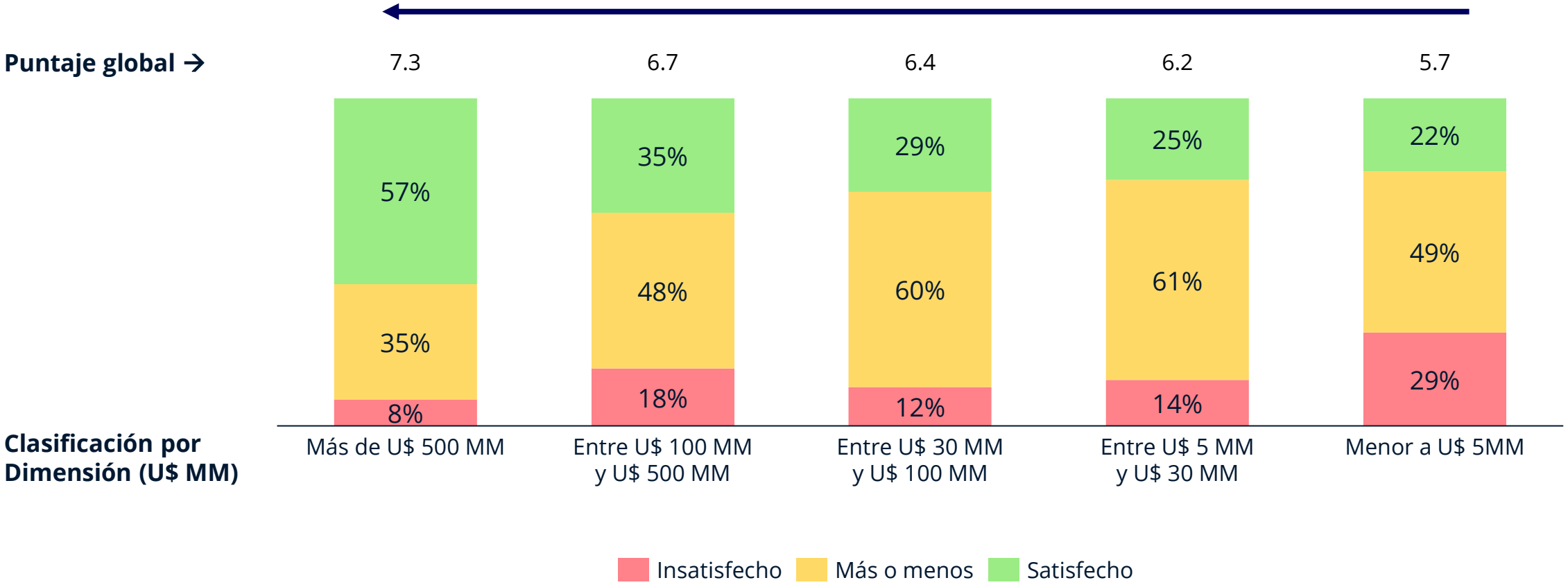
P15: ¿Qué tan satisfecho se encuentra por la implementación de su plan estratégico?
N=322



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En general, las empresas no están satisfechas con la implementación de su plan estratégico

P15: ¿Qué tan satisfecho se encuentra por la implementación de su plan estratégico?
N=322

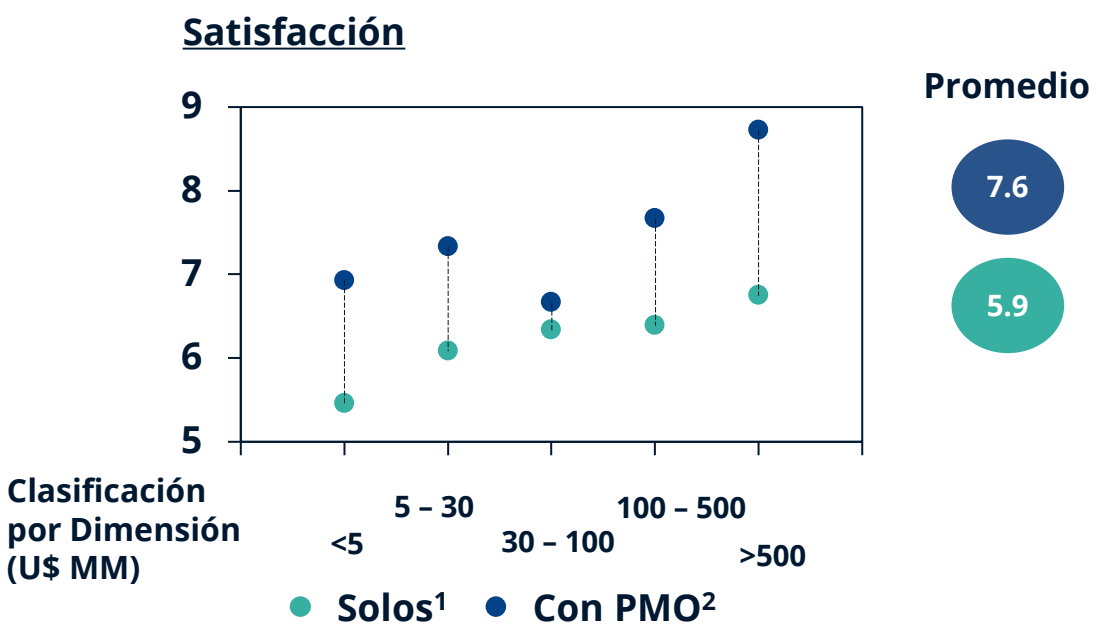


Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

La participación de una PMO (Project Management Office) para coordinar y facilitar la implementación, mejora el nivel de satisfacción sobre el plan estratégico, aunque no lo garantiza

P9: ¿Cómo lleva a cabo la implementación de su plan estratégico?

La implementación con el apoyo de una PMO mejora el nivel de satisfacción... (N=249)



P15: ¿Qué tan satisfecho se encuentra por la implementación de su plan estratégico?

...aunque no la garantizan

(N= 46)

Satisfacción de los que se apoyan de una PMO en la implementación:

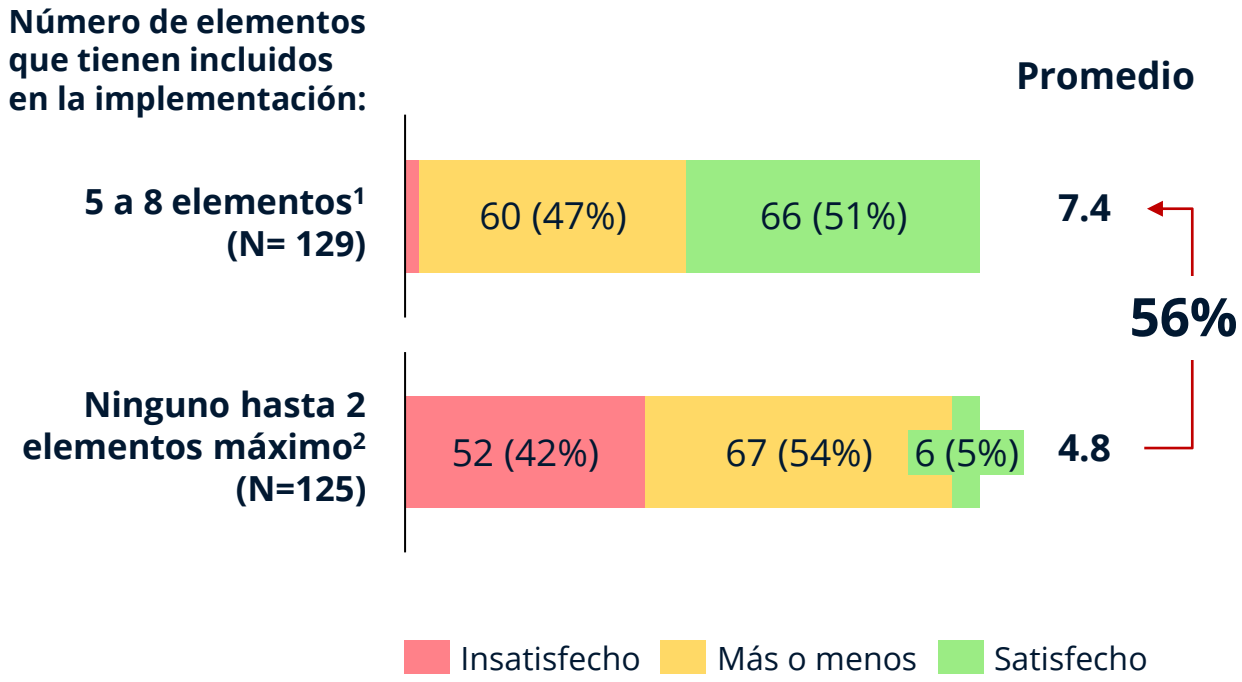
1: Solos, como parte de nuestro día a día de la organización actual
2. Solos, contando con un PMO (Project Management Office) para coordinar y facilitar la implementación
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

El nivel de satisfacción se eleva enormemente (en 56%) con la implementación adecuada de elementos clave

P10: Indique nivel de acuerdo o desacuerdo con cuál es la situación de la empresa con respecto a las siguientes afirmaciones: N=322

1. Cuento con una **estructura/equipo formal** para implementar la estrategia
2. Las **iniciativas son claras y se encuentran bien documentadas**
3. Contamos con un **proceso formal** para implementar y realizar seguimiento a la estrategia
4. Contamos **con programa o plan para que los Ejecutivos estén alineados** con la estrategia
5. Se cuenta con **un mapa de indicadores ("visual management")** para monitorear la estrategia
6. Se realizan **capacitaciones y coaching específicos** para asegurar que la gente cuente con las capacidades para implementar la estrategia
7. Existen **premios e incentivos** a las personas que más aporten y colaboren a la implementación de la estrategia
8. Contamos con un **software de apoyo** al seguimiento de la ejecución y su impacto

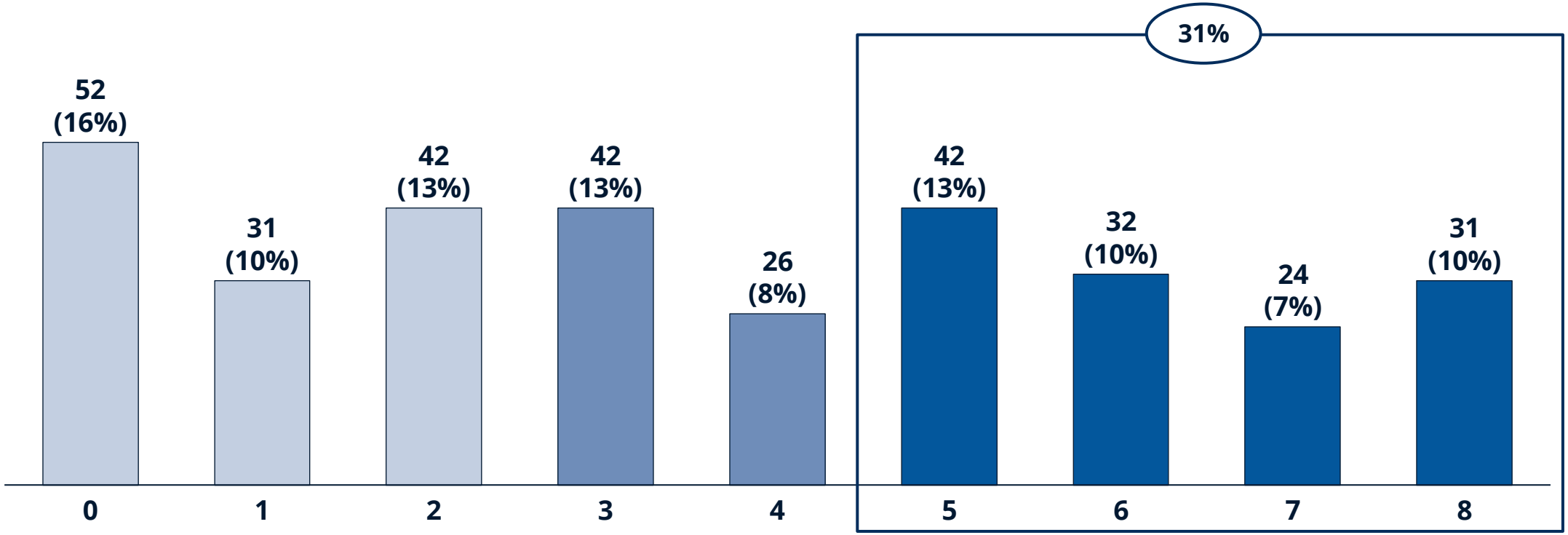
P15: ¿Qué tan satisfecho se encuentra por la implementación de su plan estratégico? N= 322



[1]Se considera todos los participantes que indican que están "totalmente de acuerdo" o "de acuerdo" en por lo menos 5 de los elementos mencionados en la pregunta 10.
[2]Se considera todos los participantes que indican que están "totalmente de acuerdo" o "de acuerdo" desde 0 hasta 2 elementos.
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Pero solo el 31% de las empresas cumple con 5 o más de los elementos que podrían ayudarlos a una implementación eficaz

Cantidad de elementos apropiadamente utilizados para una implementación eficaz[1]:



1: Basada en la P10: Indique nivel de acuerdo o desacuerdo con cuál es la situación de la empresa con respecto a las siguientes afirmaciones
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Formular la estrategia y ejecutarla apropiadamente son habilidades aún en desarrollo en las empresas. Menos desarrollada aún, la ejecución

P15: ¿Qué tan satisfecho se encuentra por la implementación de su plan estratégico?
N=322

	Satisfacción por implementación			
Satisfacción por formulación	**Insatisfecho** (1, 2, 3, 4)	**Más o menos** (5, 6, 7)	**Satisfecho** (8, 9, 10)	**TOTAL**
Insatisfecho (1, 2, 3, 4)	10%	2%	-	**12%**
Más o menos (5, 6, 7)	8%	38%	2%	**48%**
Satisfecho (8, 9, 10)	0.3%	13%	27%	**40%**
TOTAL	**18%**	**53%**	**29%**	**100%**

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

Agenda

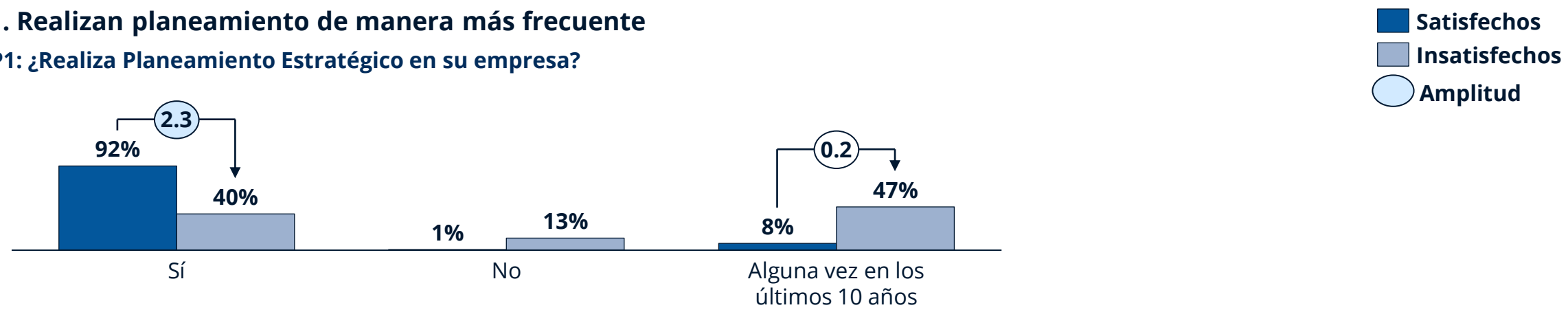
- Resumen Ejecutivo
- Introducción
- Resultados
- **Qué hacen los mejores**

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En qué se diferencian los mejores (1/7)

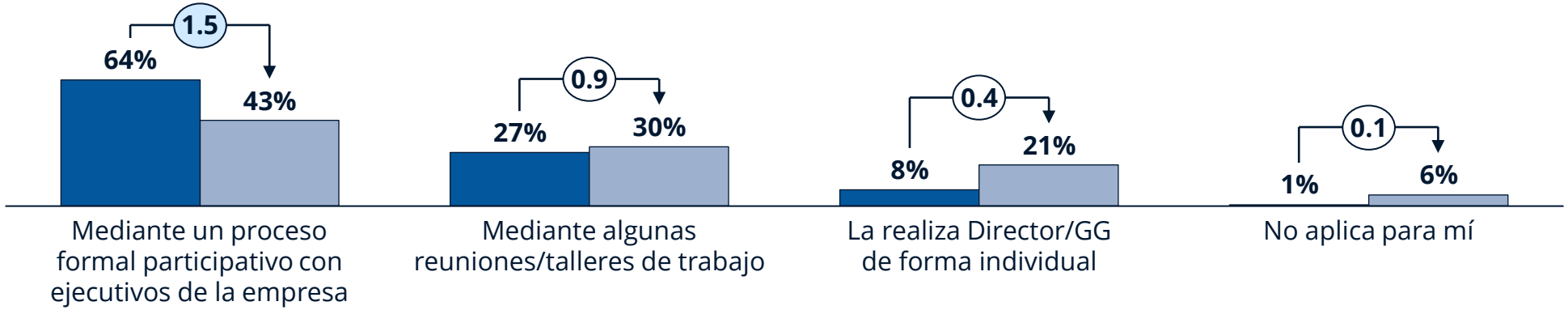
1. Realizan planeamiento de manera más frecuente

P1: ¿Realiza Planeamiento Estratégico en su empresa?



2. Son más participativos en la manera en que desarrollan su estrategia

P2: ¿Cómo formula su Estrategia?

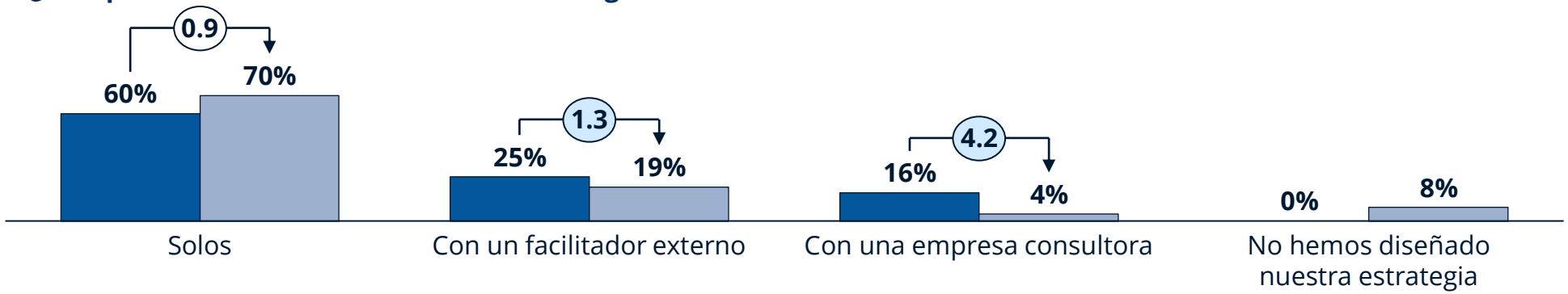


Nota: Amplitud es resultado del cociente de Satisfechos entre Insatisfechos
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En qué se diferencian los mejores (2/7)

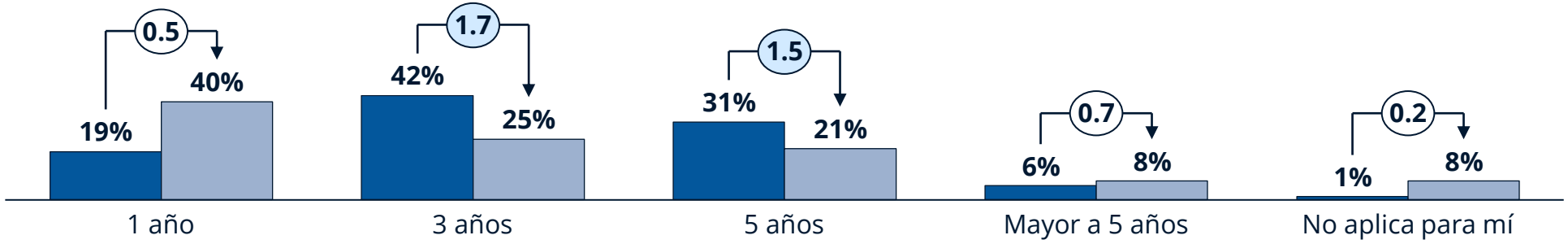
3. Aunque no mayoritariamente, utilizan más consultores o facilitadores que los que tienen menor satisfacción

P3: ¿Con quién ha formulado o diseña su estrategia?



4. Tienen un horizonte mayor de tiempo / Menos casos con horizontes de solo 1 año

P4: ¿Cuál es su horizonte de Planeamiento? Tome como referencia su último plan

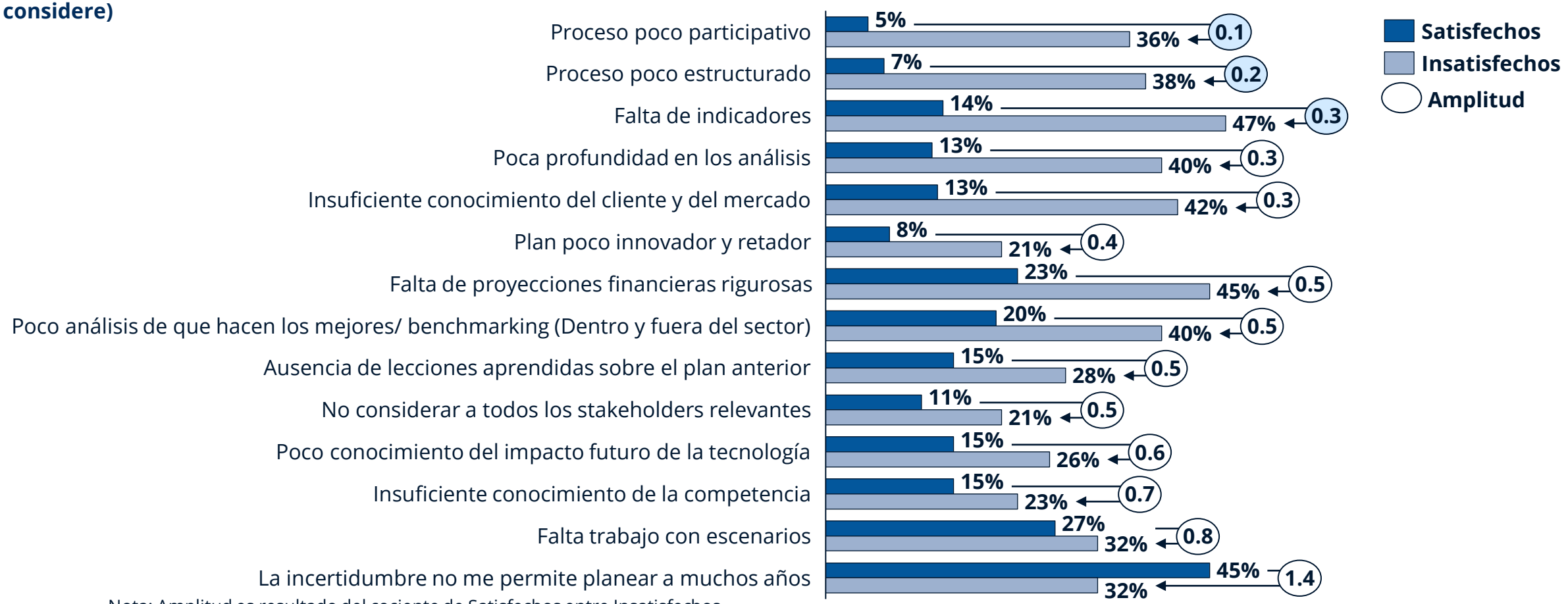


Nota: Amplitud es resultado del cociente de Satisfechos entre Insatisfechos
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En qué se diferencian los mejores (3/7)

5. Los que tienen mejores resultados tienen menos problemas de baja Participación, Estructuración, falta de Indicadores

P5: ¿Cuáles son las razones que le dificultan tener mejores resultados en la formulación de su estrategia? (Marcar todas las opciones que considere)

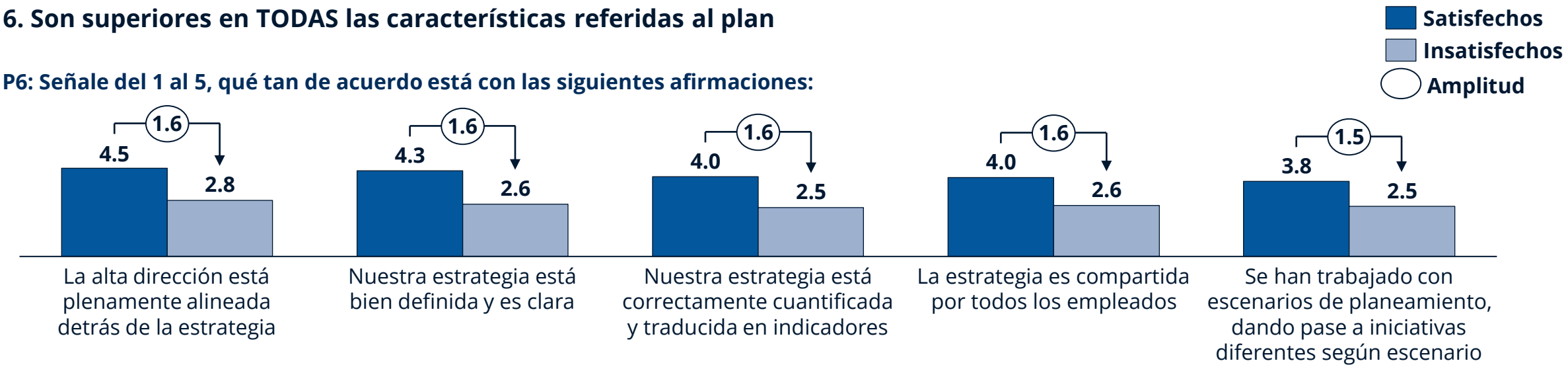


Nota: Amplitud es resultado del cociente de Satisfechos entre Insatisfechos
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En qué se diferencian los mejores (4/7)

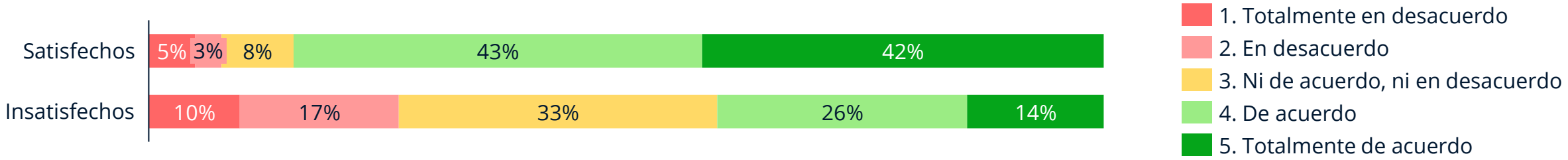
6. Son superiores en TODAS las características referidas al plan

P6: Señale del 1 al 5, qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones:



7. Participación del directorio es mucho más alta

P7. Pregunta: Señale qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: El Directorio participa en la formulación de la estrategia.

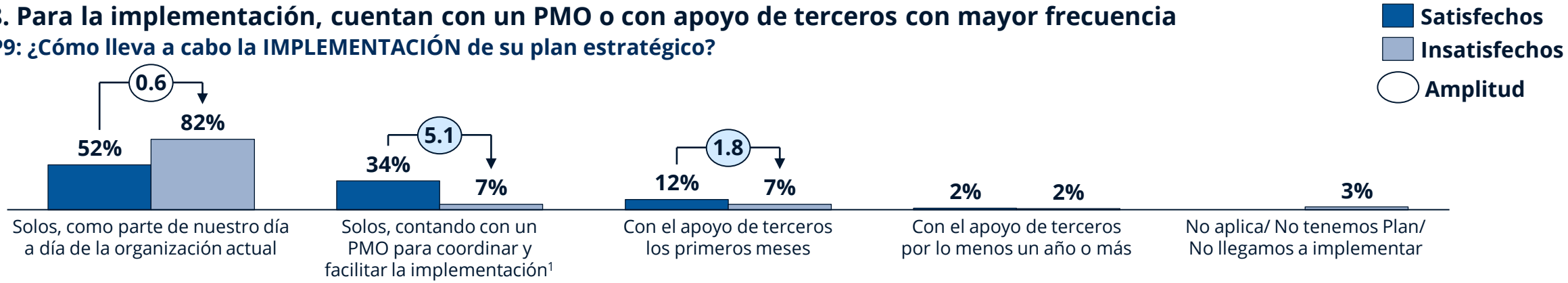


Nota: Amplitud es resultado del cociente de Satisfechos entre Insatisfechos
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En qué se diferencian los mejores (5/7)

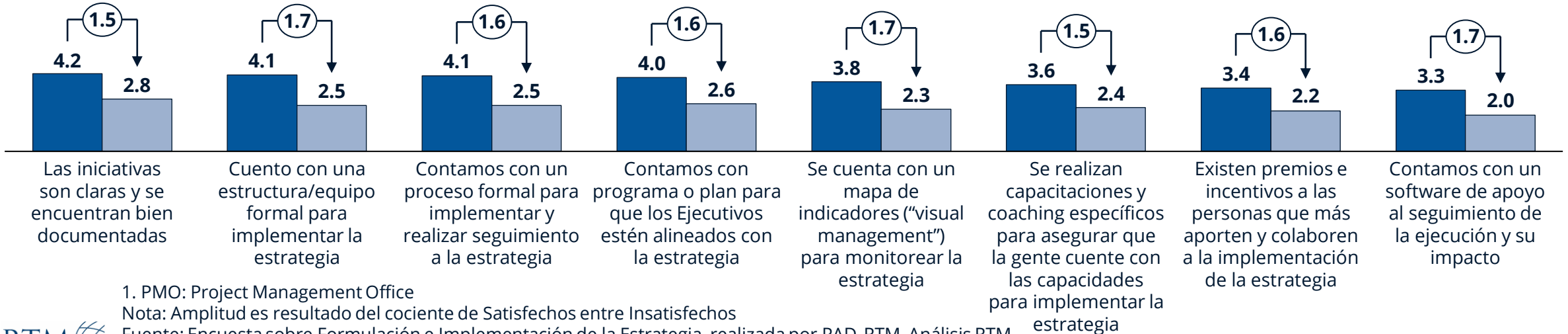
8. Para la implementación, cuentan con un PMO o con apoyo de terceros con mayor frecuencia

P9: ¿Cómo lleva a cabo la IMPLEMENTACIÓN de su plan estratégico?



9. Utilizan mucho mejor los elementos clave de una buena implementación

P10: Nivel de acuerdo o desacuerdo, indique cuál es la situación de la empresa con respecto a las siguientes afirmaciones:



1. PMO: Project Management Office

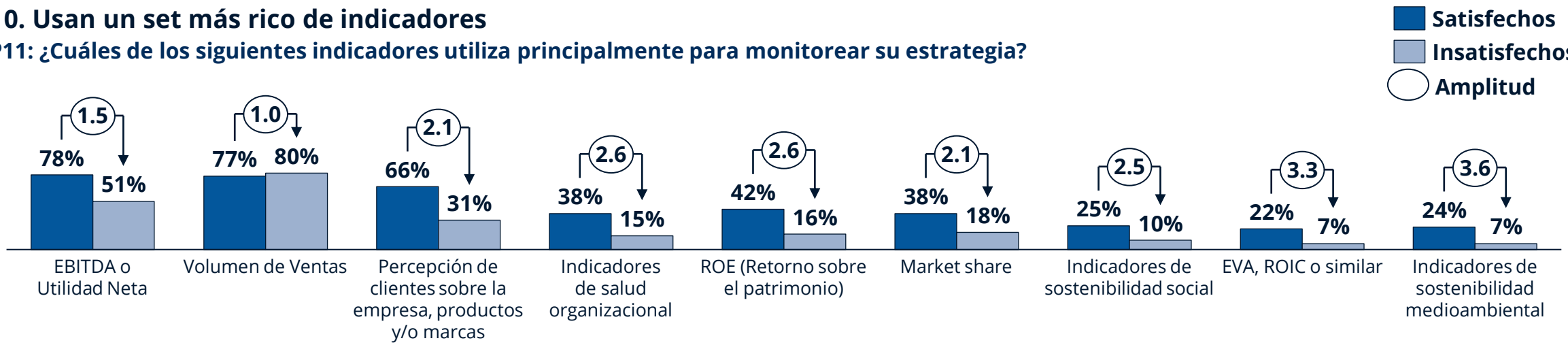
Nota: Amplitud es resultado del cociente de Satisfechos entre Insatisfechos

Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En qué se diferencian los mejores (6/7)

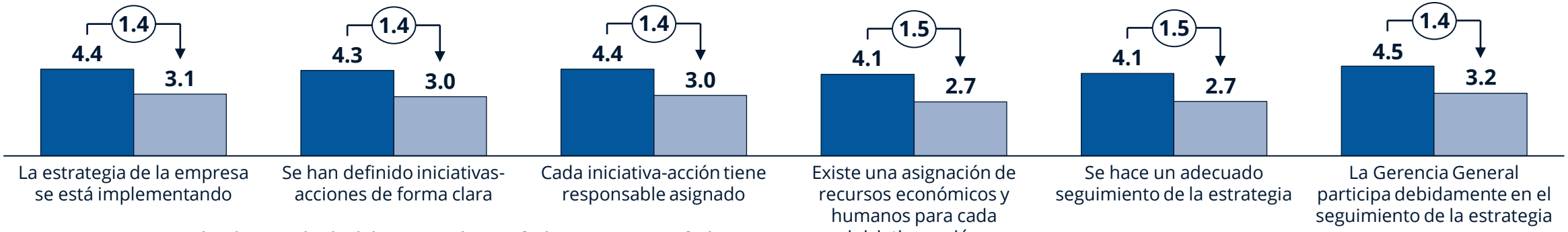
10. Usan un set más rico de indicadores

P11: ¿Cuáles de los siguientes indicadores utiliza principalmente para monitorear su estrategia?



11. Cumplen mejor con TODAS las características de una buena implementación

P12: Señale del 1 al 5, qué tan de acuerdo está con las siguientes afirmaciones:

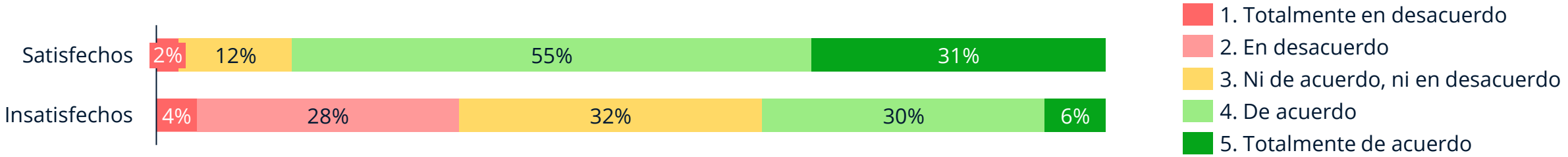


Nota: Amplitud es resultado del cociente de Satisfechos entre Insatisfechos
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En qué se diferencian los mejores (7/7)

12. Participación del directorio es bastante más alta: el 86% de los satisfechos está de acuerdo, vs 36% de los insatisfechos

P13. Pregunta: Señale qué tan de acuerdo está con la siguiente afirmación: El Directorio participa en el seguimiento a la implementación



Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

En qué se diferencian los mejores (7/7)

13. Las dificultades más diferenciadoras son la falta de liderazgo de la Alta Gerencia y una comunicación deficiente

P14: ¿Cuáles son las razones que le dificultan mejores resultados en la ejecución de su estrategia?

Nota: Amplitud es resultado del cociente de Satisfechos entre Insatisfechos
Fuente: Encuesta sobre Formulación e Implementación de la Estrategia, realizada por PAD-RTM. Análisis RTM.

TRANSFORMANDO EMPRESAS
GENERANDO RESULTADOS

WWW.RTM.COM.PE