

SE | Industry Insights



Informe sectorial

Alta Gerencia



1

Cada vez más, se ve en Perú una mayor responsabilidad social empresarial de los directorios al incrementar el número de miembros, sesiones anuales e interés por temas relacionados a ESG, como gestión del capital humano, ciberseguridad y gestión de datos personales.

2

Se ha determinado que los perfiles de recursos humanos, seguridad y salud organizacional y tecnología de la información son los que mayor relevancia están cobrando en la actualidad. Asimismo, las principales prioridades de la alta gerencia se enfocan en la mejora de las estrategias a largo plazo, como gestión de procesos, asegurar liquidez e innovar respecto a la competencia, y la transformación digital.

3

Las modalidades de trabajo híbrido y freelance serán las más populares en los próximos años. Igualmente, la movilidad interna es un factor que ayudará a mejorar la retención de los colaboradores, ya que las generaciones más jóvenes consideran que el aprendizaje es la clave del éxito en sus carreras profesionales.

4

La inversión en ciencia y tecnología en las empresas peruanas aún es muy acotada; sólo el 26.7% lo hace (según último estudio elaborado en el 2017), y está limitada principalmente a grandes empresas. Sin embargo, es importante para proteger a las organizaciones de la disrupción de sus competidores y encontrar oportunidades de crecimiento, por lo cual los esfuerzos de la alta gerencia deben ir enfocándose en estos aspectos.

5

Las organizaciones peruanas están haciendo grandes esfuerzos para estar al día con sus pares internacionales y adaptar las modalidades de trabajo a sistemas híbridos y más centrados en las necesidades de sus colaboradores. Sin embargo, muchas organizaciones peruanas están actuando contracorriente, haciendo regresar a sus trabajadores a las oficinas.

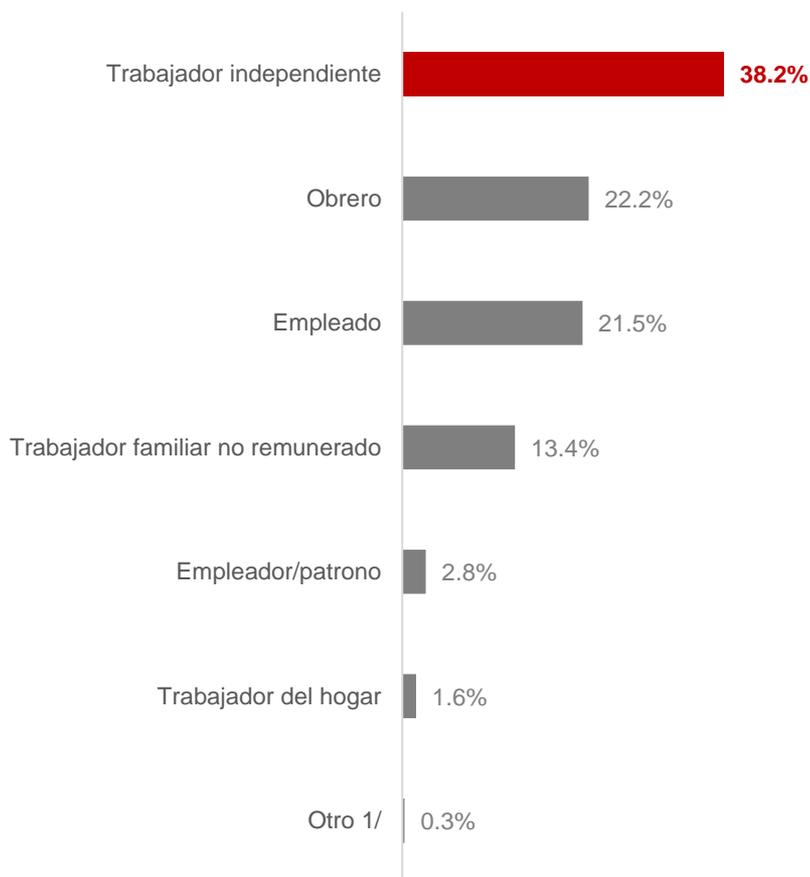
Principales cifras del sector empresarial en Perú

SE | Industry
Insights



En el Perú, tan solo el 5.3% de la PEAO tiene cargos como jefes y empleados administrativos

Perú: Población económicamente activa ocupada, según categoría de ocupación, 2020



Perú: Población económicamente activa ocupada, según principales ocupaciones, 2020



1/: Incluye practicantes.

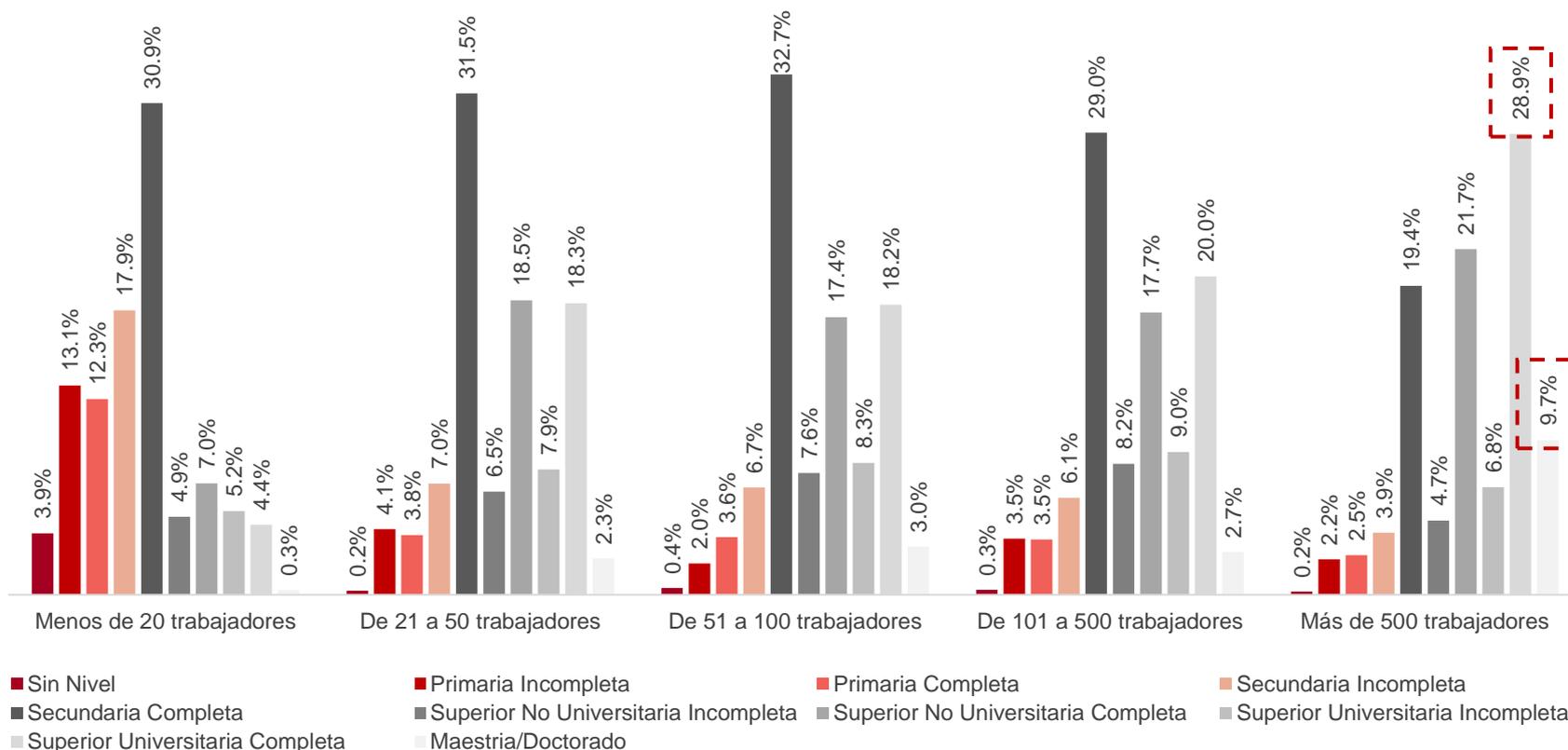
2/: Trabajadores no calificados de los servicios; peones agropecuarios, forestales, de la pesca, de las minas y canteras, industrias manufactureras, construcción, peones de carga y vendedores.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Solo el 1.2% del total de la PEO contaba con una maestría o doctorado en 2020; sin embargo, este número es mayor para las empresas más grandes

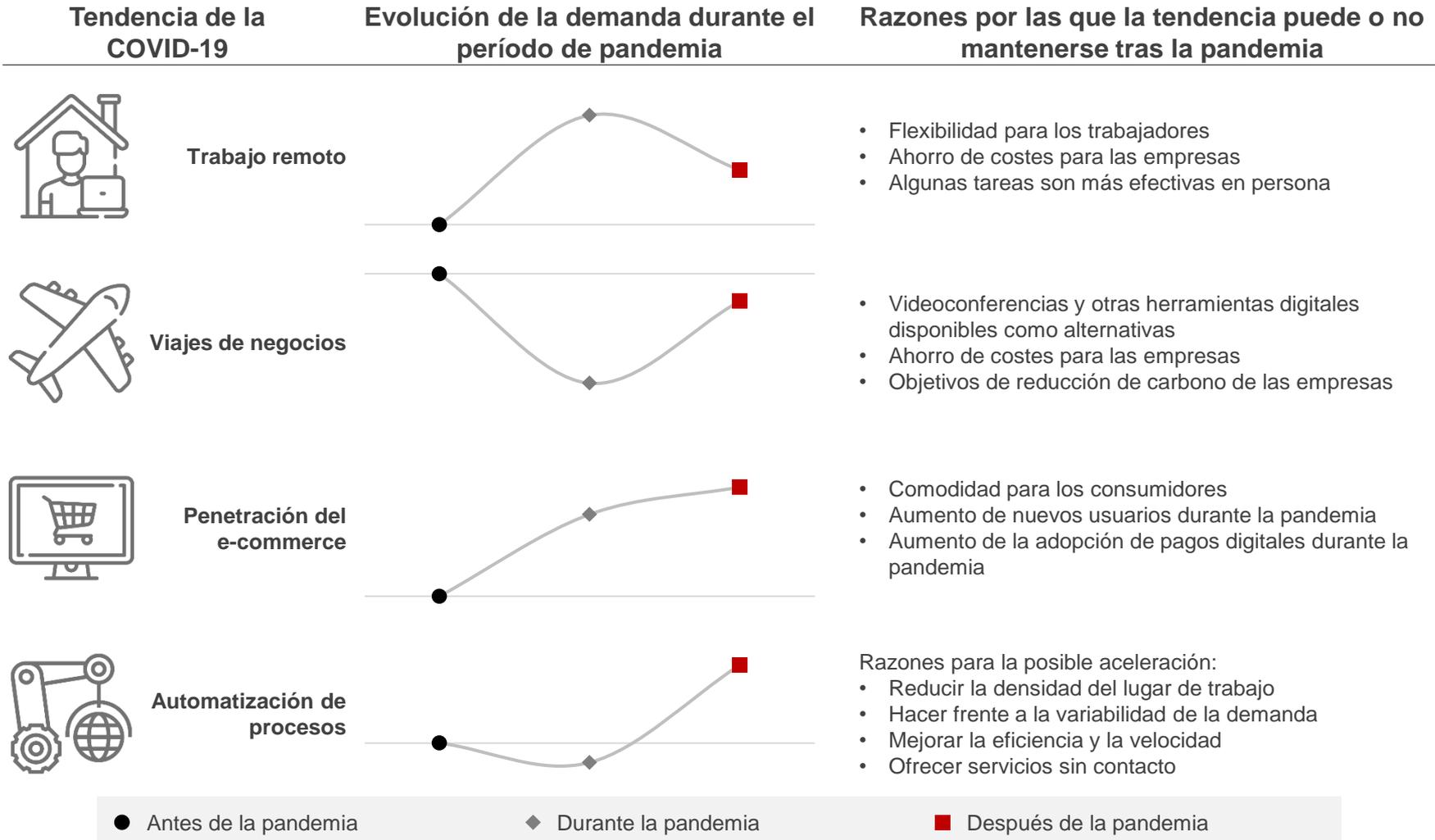
Perú: Preparación de la Población Económicamente Activa Ocupada, según nivel de estudios y tamaño de la empresa donde labora, 2020



Existe un evidente incremento de la especialización del personal mientras más trabajadores tiene la empresa. Tan solo el 0.3% de la PEO que labora en empresas de menos de 20 trabajadores posee una maestría o doctorado, mientras que en empresas de mas de 500 trabajadores, la cifra llega a 9.7%. Lo mismo sucede con la educación universitaria completa. Aproximadamente el 20.0% de la PEO que trabaja en empresas de más de 20 trabajadores cuenta con educación superior universitaria completa, mientras que en el caso de empresas de menos de 20 trabajadores, la cifra se reduce a 4.4%.

La COVID-19 ha provocado cambios en el comportamiento de los consumidores y las empresas, muchos de los cuales persistirán en diversos grados a largo plazo

Tendencias de la COVID-19 a largo plazo

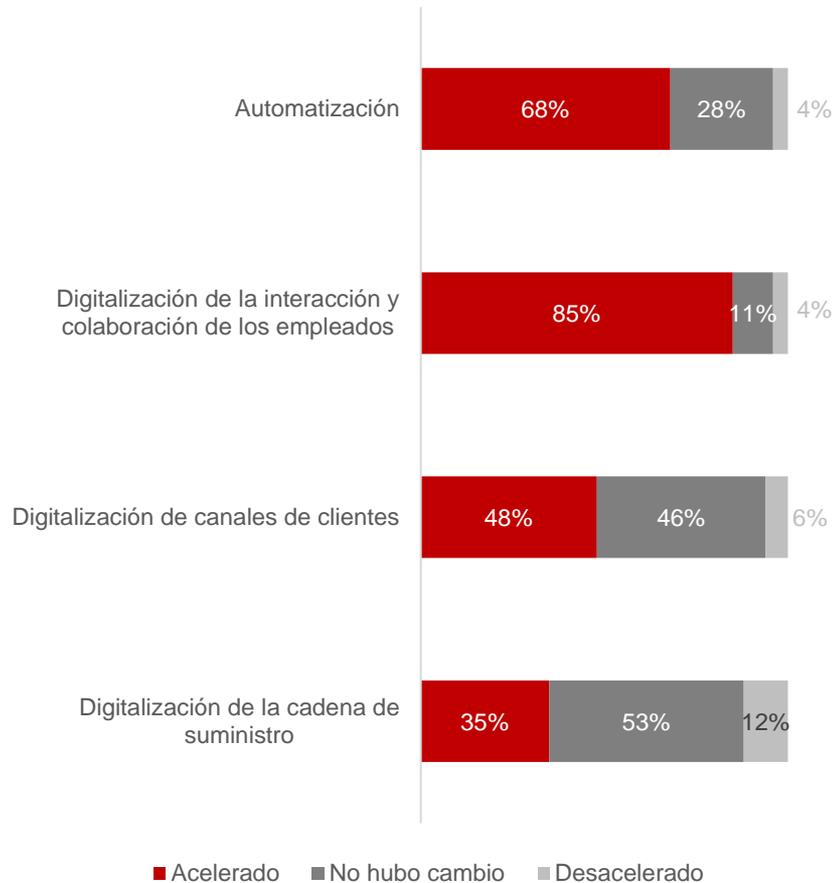


Fuente: McKinsey Global Institute.

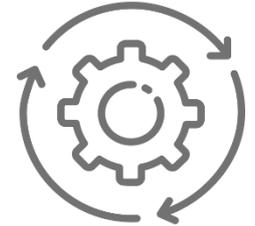
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Los ejecutivos de la alta gerencia señalan que la COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales y de automatización

Mundo: Adopción de tendencias tecnológicas desde el brote de COVID-19, 2021



Es poco probable que cualquier aceleración en la adopción de tecnologías de automatización e inteligencia artificial ocurra de manera uniforme en todas las industrias, ocupaciones o tecnologías. La evidencia de las empresas hasta el momento sugiere que están recurriendo a tipos específicos de automatización e inteligencia artificial que puedan ayudarlas a enfrentar mejor las limitaciones y los desafíos impuestos por la COVID-19.



Las empresas también están recurriendo a la automatización para ayudar a mantener la distancia entre los trabajadores y reducir la cantidad de personas en un espacio de trabajo.



Las empresas y los consumidores pueden obtener beneficios, mayor comodidad y eficiencia de las tendencias que ha generado la COVID-19. Sin embargo, estas tendencias tienen enormes implicaciones para la fuerza laboral, en particular para aquellos que se dedican a trabajos rutinarios y tienen menores salarios.

Integración de prácticas ágiles, tecnologías de crecimiento exponencial y automatización

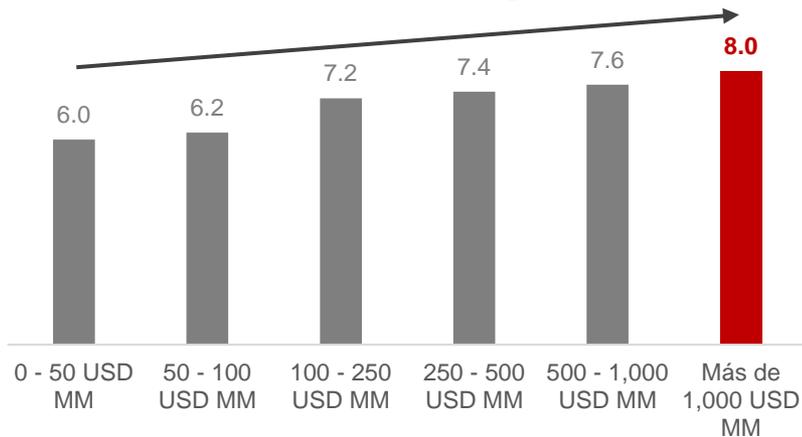
Tecnología		Probabilidad de adopción tras la COVID-19	Ejemplos
	Inteligencia artificial/ machine learning		<ul style="list-style-type: none"> Complementación de la atención al cliente con <i>chatbots</i> Combinación de inteligencia artificial con sensores remotos para permitir la gestión a distancia de operaciones
	Robots de servicio		<ul style="list-style-type: none"> Despliegue de robots autónomos para entregar comidas en hoteles y suministros en hospitales Se introdujo Cobot, un robot que tomaba pruebas COVID-19 de hisopado nasal, lo que redujo el riesgo de contagio para trabajadores de salud Uso de robots móviles para servicios de limpieza y desinfección en tiendas, hospitales y oficinas
	Automatización robótica de procesos (RPA)		<ul style="list-style-type: none"> Eliminar el papeleo, la documentación y el procesamiento de las solicitudes de préstamo mediante el uso de RPA RPA maneja el procesamiento de solicitudes de reembolso para compañías de viajes
	Robots industriales		<ul style="list-style-type: none"> Procesamiento robótico de pruebas COVID-19 Despliegue de robots en las líneas de montaje para reducir la cantidad de trabajadores en las fábricas y promover el distanciamiento social Uso de robots móviles autónomos en centros de distribución para acelerar el cumplimiento de pedidos
	Realidad virtual/ aumentada		<ul style="list-style-type: none"> Uso de la realidad aumentada para reparar máquinas o realizar mantenimiento de forma remota Aprovechar la realidad aumentada en las operaciones médicas para reducir la proximidad humana
	Vehículos aéreos no tripulados (UAV)		<ul style="list-style-type: none"> Uso de drones para realizar entregas en el sector sanitario Despliegue de drones para la vigilancia
	Vehículos autónomos		<ul style="list-style-type: none"> Lograr la entrega de comestibles sin contacto alguno a través de vehículos autónomos Operaciones de exceso de velocidad en polígonos industriales con vehículos no tripulados

Fuente: McKinsey Global Institute.

Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

La cantidad promedio de miembros en el directorio cambia según el nivel de ingresos, si lista en bolsa o no y por industria

Perú: Número promedio de miembros del directorio en función del nivel de ingresos, 2020

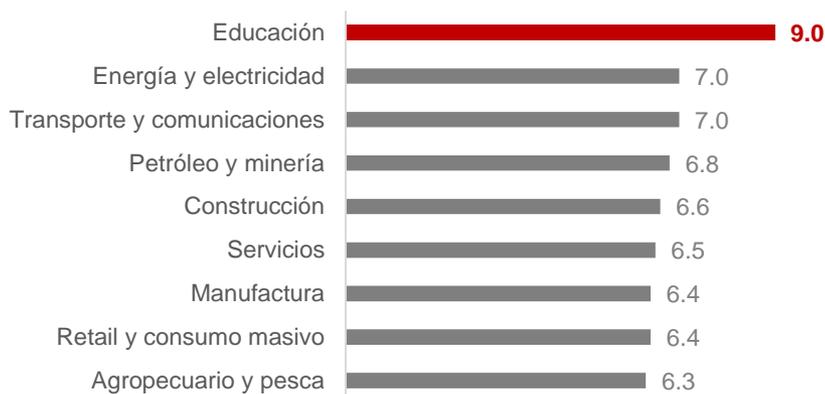


Perú: Número promedio de miembros del directorio en función a si lista en la BVL, 2020



Cuanto mayor es la complejidad del encargo que recibe un Directorio, mayor es la cantidad de miembros que lo integran

Perú: Cantidad promedio de directores por industria, 2020

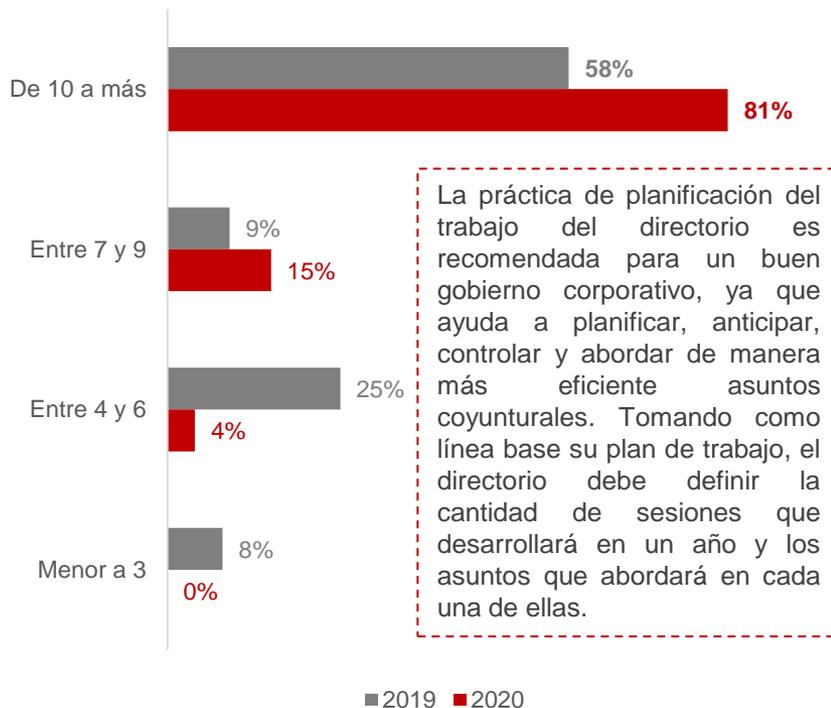


Perú: Proporción de directorios con miembros independientes, 2019-2020



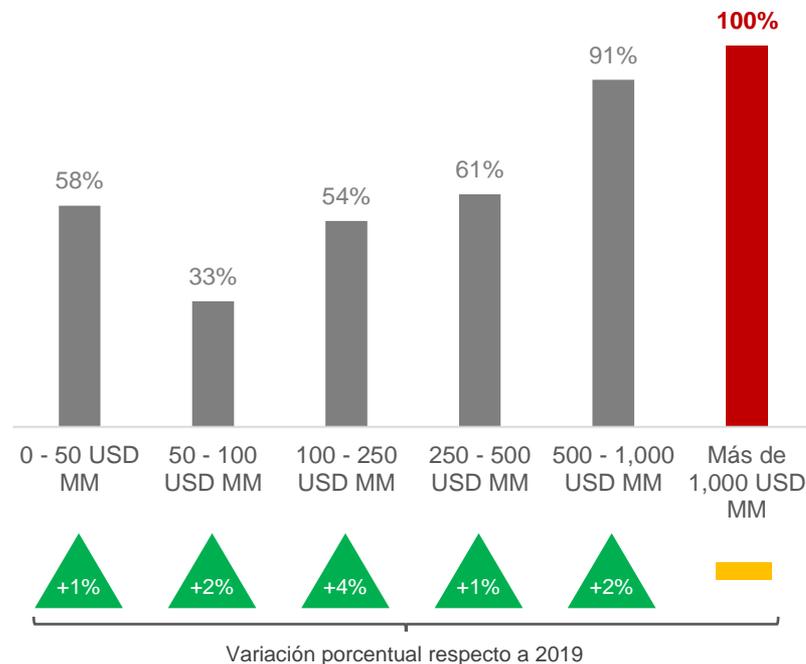
Se muestra una tendencia creciente en las empresas peruanas a incorporar a miembros independientes en sus directorios, confirmando la mayor preocupación en adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo.

Perú: Cantidad promedio de sesiones de directorio en un año, 2020



La práctica de planificación del trabajo del directorio es recomendada para un buen gobierno corporativo, ya que ayuda a planificar, anticipar, controlar y abordar de manera más eficiente asuntos coyunturales. Tomando como línea base su plan de trabajo, el directorio debe definir la cantidad de sesiones que desarrollará en un año y los asuntos que abordará en cada una de ellas.

Perú: Proporción de Directorios que evalúan formalmente a su gerente general, 2020



Existe una correlación positiva entre el nivel de ingresos de las empresas y la evaluación formal del gerente general por parte del directorio.



Entre 2019 y 2020 se muestra un aumento significativo del número de sesiones anuales en los directorios, lo cual es consecuencia principalmente del estado de emergencia y la atención de asuntos relacionados con la COVID-19.



Respecto a la compensación de la alta gerencia, se puede ver que los gerentes de las empresas más grandes son los que mayores niveles de bonificación tienen

**Perú: Tendencia salarial anual de la alta gerencia, 2022
(Miles de USD)**

Salarios		Facturación de la empresa (Millones de USD)			
Puesto	Tipo de remuneración	Menos de 50	De 50 a 150	De 150 a 250	Más de 250
CEO	Fijo	70 – 150	100 – 200	170 – 300	200 – 400
	Variable	10% - 15%	15% - 25%	20% - 35%	35% - 50%
CFO	Fijo	49 – 120	100 – 190	160 – 220	190 – 340
	Variable	10% - 15%	15% - 25%	20% - 35%	35% - 50%
CHRO	Fijo	42 – 84	80 – 120	95 – 130	100 – 250
	Variable	10% - 15%	15% - 25%	20% - 35%	35% - 50%
CIO	Fijo	35 – 80	70 – 110	85 – 130	100 – 160
	Variable	10% - 15%	15% - 25%	20% - 35%	35% - 50%
CCO	Fijo	49 – 98	87 – 140	120 – 160	140 – 290
	Variable	10% - 15%	15% - 25%	20% - 35%	35% - 50%
COO	Fijo	42 – 90	80 – 120	100 – 140	130 – 210
	Variable	10% - 15%	15% - 25%	20% - 35%	35% - 50%
CLO	Fijo	40 – 110	90 – 190	160 – 210	190 – 340
	Variable	10% - 15%	15% - 25%	20% - 35%	35% - 50%

Fuente: Page Executive.

Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Prioridades de inversión y reclutamiento en las organizaciones en el proceso de reactivación económica

SE | Industry
Insights

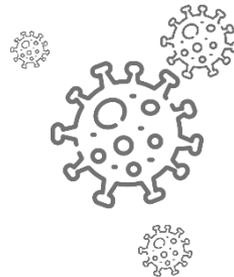
 **esan** GRADUATE
SCHOOL OF
BUSINESS

La principal oportunidad de mejora para la gestión de riesgos, según directores, es la optimización y digitalización de procesos

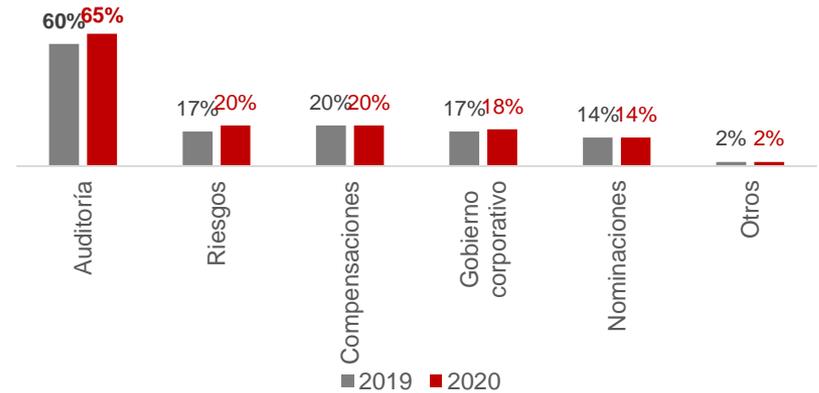
Perú: Necesidades de nuevos perfiles identificados durante la crisis de la COVID-19, 2020



El inicio de la pandemia creó en los directorios la necesidad de contar con profesionales de diferentes perfiles en sus empresas con la finalidad de poder enfrentar adecuadamente la coyuntura. El 30.0% de los directorios optó por contratar a más profesionales de recursos humanos, seguridad y salud ocupacional y laboristas, seguidos de profesionales en tecnologías de la información, digital y sistemas.

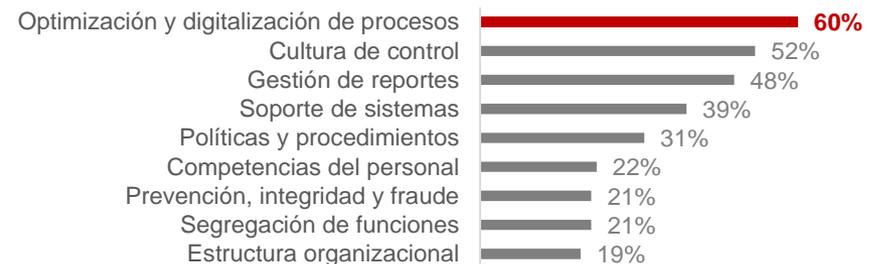


Perú: Conformación de comités especializados del directorio, 2020

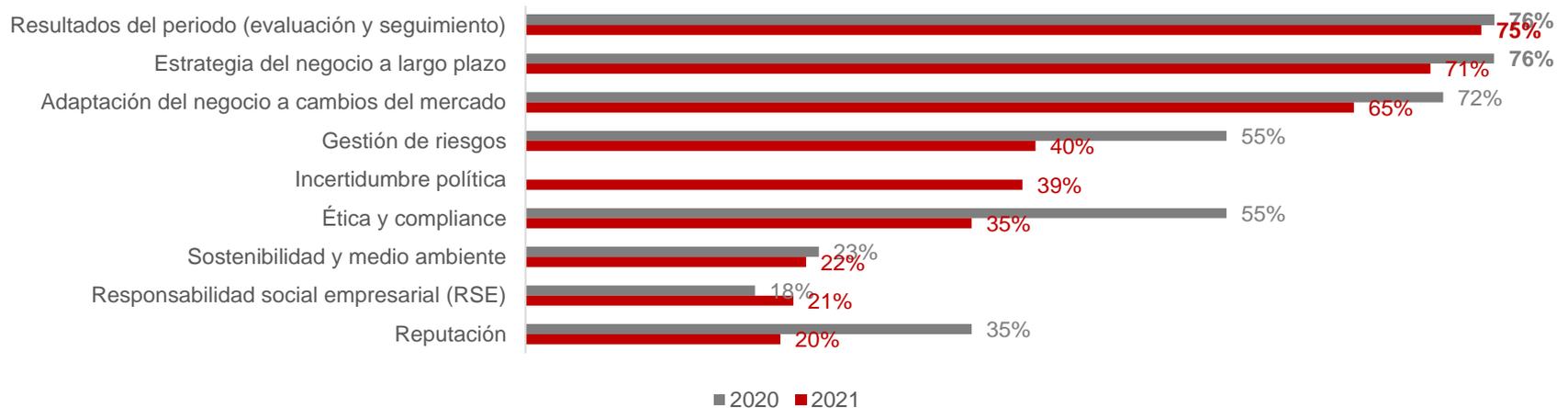


Entre 2019 y 2020 han aumentado la cantidad de comités especializados, lo que le permite a los directorios ofrecer herramientas con el fin de maximizar el valor del aporte individual de sus miembros, organizada y eficientemente, al enfocarse en las competencias y nivel de especialización de cada uno de ellos.

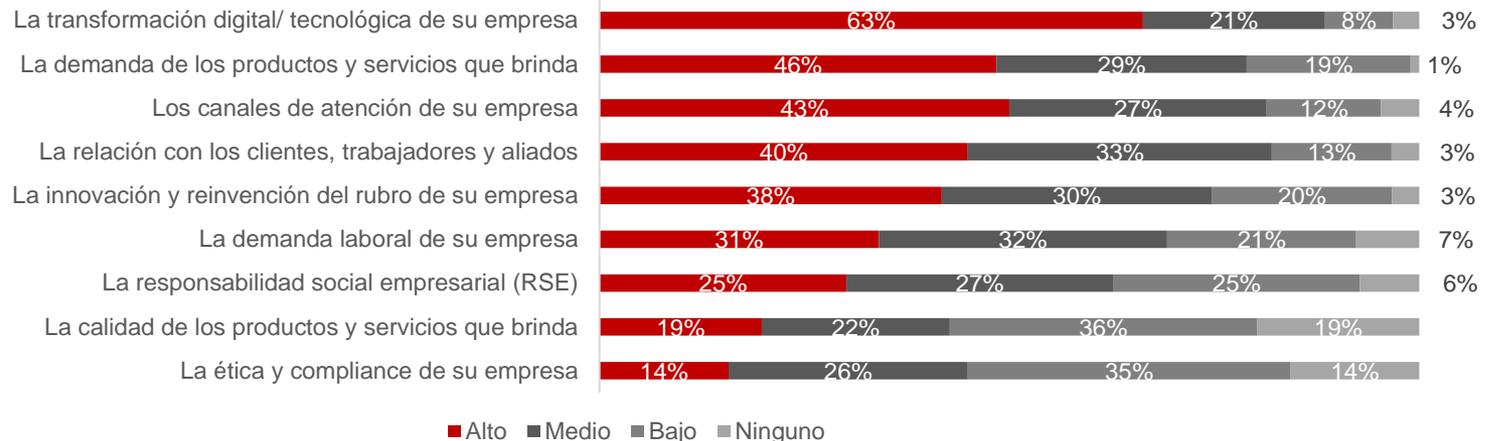
Perú: Principales oportunidades de mejora para la gestión de riesgos, 2020



Perú: Temas a los cuales se dedica tiempo en las sesiones de directorio, 2021

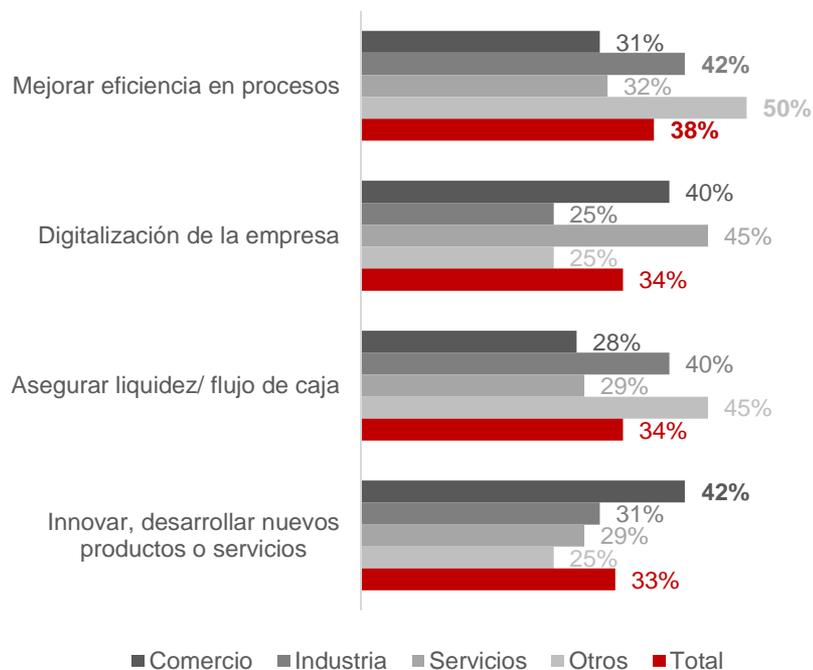


Perú: Nivel de impacto de la COVID-19 en..., 2021



Regresan las estrategias de largo plazo, mientras que la adaptación a los cambios o la gestión operativa ya no tendrán tanto peso

Perú: Principales prioridades de los gerentes generales para los próximos 12 meses, 2021



Las empresas de comercio y servicios son las que más priorizan su digitalización, crean laboratorios y forman equipos multidisciplinarios. Esto se debe a que este tipo de empresas están más orientadas al cliente final, que cada vez es más exigente. Adicionalmente, existe una apertura en todos los sectores de que no todo debe hacerse *inhouse*, sino que también se puede tercerizar.

Perú: Reorientación de las prioridades de los gerentes generales, 2021



La creación de grupos de trabajos multidisciplinarios es la medida más popular optada por los CEO, y también la priorización en inversión en el área de innovación y transformación digital

Perú: Medidas implementadas por los CEO los últimos años, 2020



La alta gerencia en Perú está siguiendo las tendencias mundiales y cada vez se ve más interesada en la transformación digital. Se observa en las empresas grupos de trabajo multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos de transformación digital; es el área que menor reducción de presupuesto presenta y las empresas se preocupan por la medición del progreso en su implementación.

1/: Acciones aplicadas en los últimos cinco años.

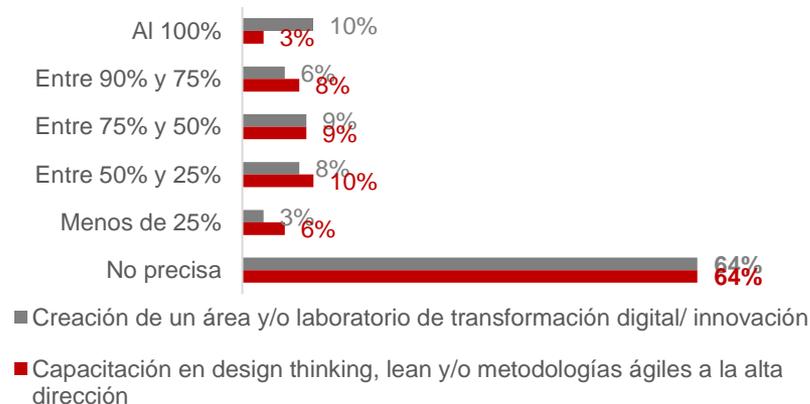
Fuente: Semana Económica.

Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Perú: Áreas con mayor probabilidad de reducción de costos, 2020



Perú: Progreso en la implementación de la transformación digital, 2020



- Creación de un área y/o laboratorio de transformación digital/ innovación
- Capacitación en design thinking, lean y/o metodologías ágiles a la alta dirección

Desde el inicio de la pandemia, los criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo han cobrado mayor relevancia

Perú: Incorporación de temas relacionados con la agenda ESG desde el inicio de la pandemia, 2021



Perú: Temas priorizados para los siguientes dos a tres años relacionados con la agenda ESG que las empresas y directorios deben incorporar, 2021



Dentro de los tres pilares del ESG, los asuntos sociales han dominado la agenda y los directores no prevén un cambio en las prioridades ni a corto ni a mediano plazo. La ciberseguridad y gestión de datos personales, gestión de capital humano, responsabilidad social empresarial y experiencia del consumidor son los temas que más frecuentemente se han incorporado en las agendas de los directorios.



Tendencias para los directorios en 2022

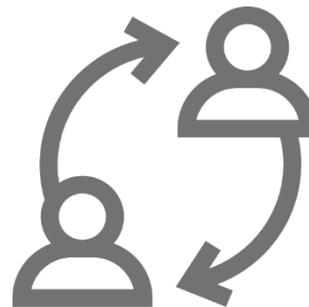
Compromiso de los directores

Están surgiendo preocupaciones sobre el compromiso de los directores acerca de litigios derivados, investigaciones gubernamentales y encuestas que investigan cómo los directores ejecutivos ven la eficacia de los directorios.



La dinámica entre el directorio y la gerencia

Se alentará a los directores y ejecutivos a revisar sus funciones, responsabilidades y líneas de autoridad relacionadas después de casi dos años de adaptaciones a nivel de crisis en los deberes de liderazgo.



Resiliencia empresarial

Los líderes, además de continuar con la respuesta organizacional a corto plazo a los repetidos aumentos de casos de COVID y la volatilidad económica, también deberán reorientar la planificación de la resiliencia para enfrentar la posibilidad de que el coronavirus se vuelva endémico.



Tendencias para los directorios en 2022 – continuación

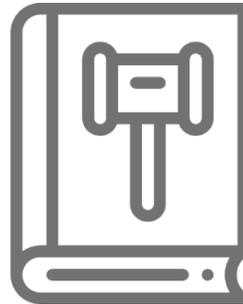
Supervisión ESG continua

Los directores seguirán aplicando un alto nivel de atención a los problemas relacionados con ESG (especialmente el cambio climático y el capital humano) en respuesta a las presiones de los inversionistas, los consumidores y el gobierno.



Supervisión del código de conducta

Se presionará a los directorios para que ejerzan una mayor supervisión del código de conducta corporativo y su proceso para evaluar las presuntas violaciones del mismo por parte de los miembros del directorio y la gerencia. Se espera una mayor sensibilidad de los denunciantes y una mayor conciencia del debido proceso y la justicia para el acusado.



Capital humano

Los directorios deberán enfrentar la recalibración en curso de la relación tradicional entre la fuerza laboral y el empleador. El mayor desafío será guiar y apoyar la respuesta de la gerencia a los factores que provocaron las altas tasas de renuncia del personal tras la pandemia de la COVID-19 y su impacto en el compromiso de los empleados con la ética de trabajo tradicional.



Tendencias para los directorios en 2022 – continuación

La voz social corporativa

Es importante que los directorios busquen un equilibrio entre las presiones de los inversionistas, quienes buscan transparencia política, con el enfoque ESG en la responsabilidad social corporativa, ya que algunos segmentos de la fuerza laboral pueden tener una orientación muy política y ciertos consumidores reciben de mala manera el activismo social corporativo.

Riesgos de desenfoco estratégico

Los directorios deben revisar qué aspectos de las operaciones corporativas cumplen con el estándar de enfoque estratégico, establecer la forma y la estructura de los informes de gerencia al directorio y confirmar un entendimiento conjunto con la administración sobre la responsabilidad final del directorio de “evaluar” cuando surjan riesgos de misión crítica.

Inteligencia Artificial

Los directores deben estar atentos a dos factores:

1. La preparación para abordar los problemas de aplicación e implementación de IA en sus propias empresas, y las estructuras internas que crean para brindar educación, supervisión y prevención de riesgos al directorio.
2. La probabilidad de desarrollos legislativos, regulatorios y de "mejores prácticas" que tengan el potencial de afectar directamente la interacción del directorio con la IA.

Cumplimiento y supervisión de riesgos

Los directorios deben mirar detrás de los sistemas de riesgo y cumplimiento debidamente estructurados para examinar la voluntad y las capacidades de la administración para operar tales sistemas. Debe confirmarse la suficiencia de los conductos verticales de información sobre cumplimiento y riesgo y la capacidad del directorio para evaluar el riesgo.

Gestión del recurso humano en las organizaciones desde la perspectiva de la alta dirección

SE | Industry
Insights



La resiliencia y la fluidez digital son las habilidades más buscadas en la fuerza laboral, dependiendo del contexto de reclutamiento

Habilidades más importantes al momento de reclutar, 2021

1	Resiliencia y adaptabilidad		6	Liderazgo a través del cambio	
2	Habilidades tecnológicas/ fluidez digital		7	Gestión del cambio	
3	Comunicación a través equipos remotos o distribuidos		8	Lidiar con el estrés/ ser más consciente	
4	Inteligencia emocional		9	Manejo del tiempo	
5	Colaboración multifuncional		10	Creatividad	

Fuente: LinkedIn Learning.

Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

La demanda de talento independiente ha crecido con la pandemia, sin embargo, una nueva regulación podría afectar tendencia



La generalización del teletrabajo ocasionada por la pandemia del coronavirus, ha destapado un nuevo riesgo laboral: la fatiga digital. Según el Barcelona School of Management, el 57.1% de trabajadores sufren de fatiga digital. Debido a largos periodos de trabajo y la exposición intensiva y prolongada a los medios digitales, se desencadena falta de sueño, dolores corporales, cansancio visual en los trabajadores, lo que ha llevado a clasificarlo como una nueva enfermedad ocupacional.

“El trabajo remoto regirá hasta el 31 de diciembre del 2022, con el fin de prevenir los efectos de una nueva ola de la pandemia generada por la COVID-19 y continuar protegiendo la salud de los trabajadores de los sectores público y privado hasta luego de la culminación de la emergencia sanitaria.”

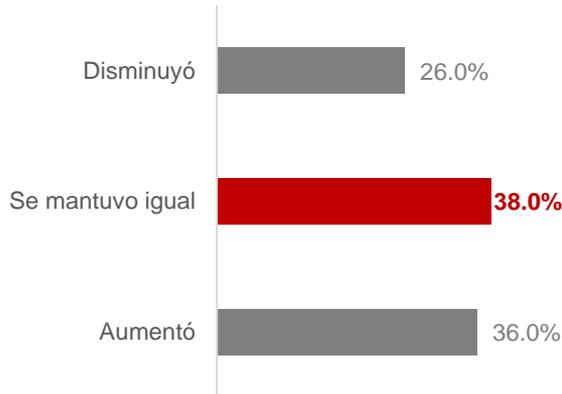
- Diario El Peruano, 31 de diciembre de 2021



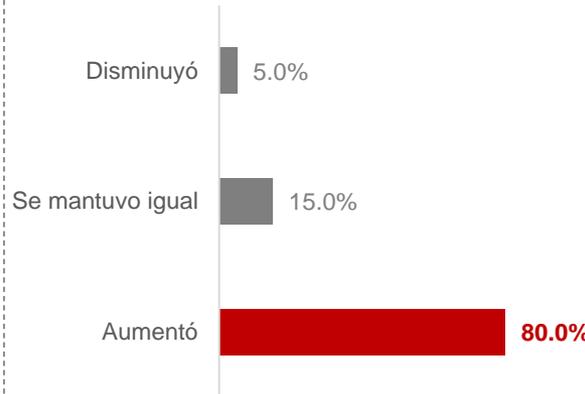
Una posible reforma regulatoria en el uso de la tercerización laboral, podría limitar su aplicación en las compañías del sector privado. Según la propuesta del gobierno del presidente Castillo, las restricciones también se aplicarían en el uso de contratos temporales para la contratación de trabajadores y se fortalecerían los sindicatos de las firmas de outsourcing quienes podrían negociar sus pliegos de reclamos, no con su entidad empleadora, sino con la empresa principal.



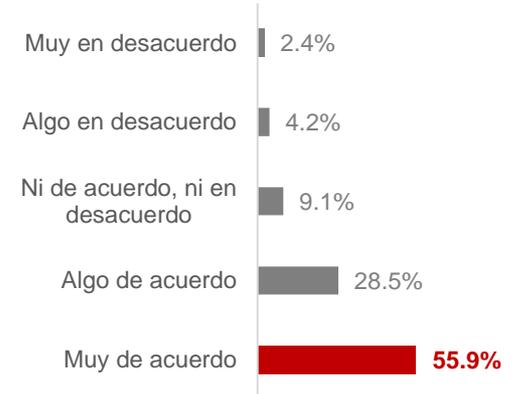
Mundo: Nivel de empleo durante la pandemia, 2021



Mundo: Demanda de talento independiente durante la pandemia, 2021

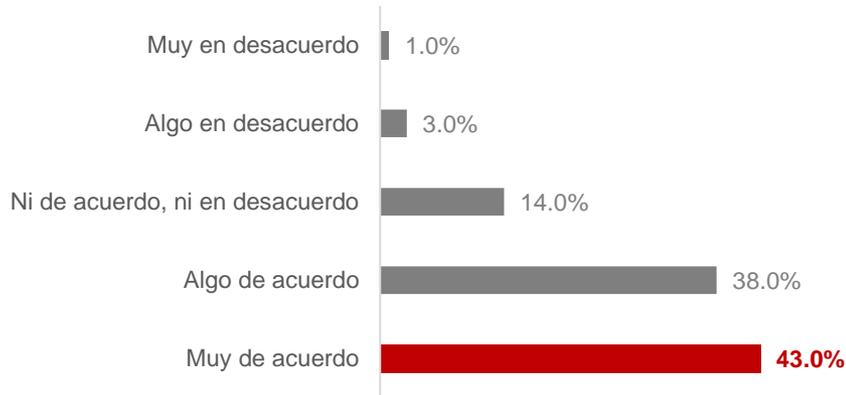


Mundo: ¿El trabajo remoto favorece la inclusión e igualdad de oportunidades?, 2021

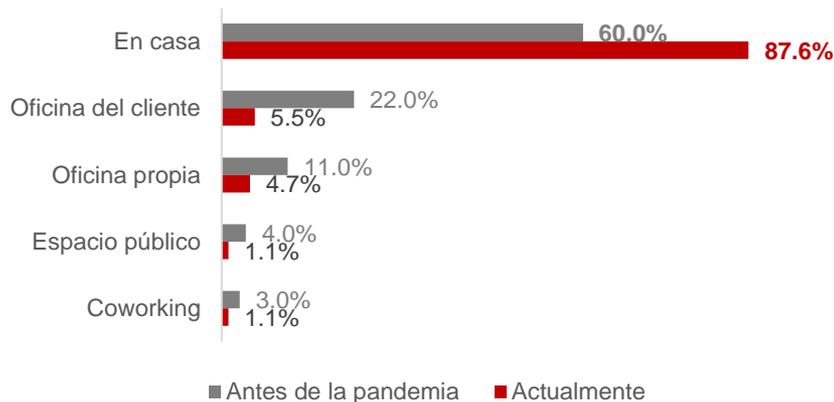


Las tendencias indican que la modalidad de *freelance* cobrará cada vez más relevancia en las empresas

Mundo: ¿Las empresas van a empezar a contratar más talento independiente?, 2021



Mundo: Lugar de trabajo de los trabajadores independientes, 2021



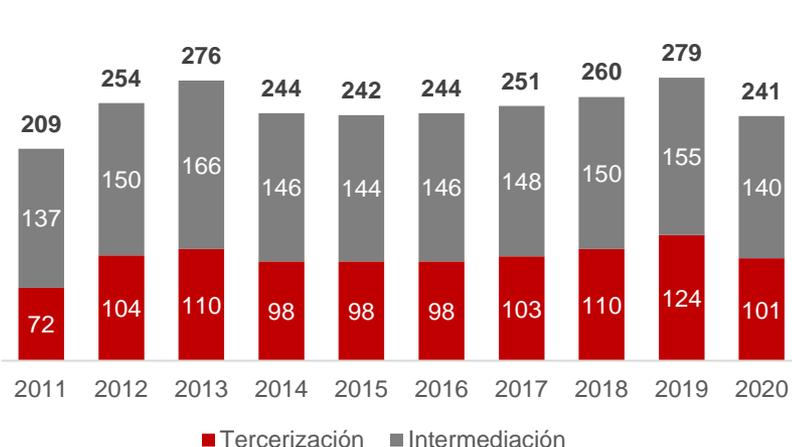
Trabajo híbrido: Recomendaciones para mantener la productividad en las empresas

7 de cada 10 empresas afirmaron que apostarían por el trabajo híbrido en el 2022

- 1 Capacitación corporativa y digital 
- 2 Reglas para el equipo 
- 3 Confianza y visibilidad 
- 4 Infraestructura digital 
- 5 Medición y evaluación 

La tendencia de tercerización ha sido creciente los años previos a la pandemia, pero en 2020 sufrió una caída leve, que podría recuperarse una vez pasados los estragos de la COVID-19

Perú: Trabajadores en empresas tercerizadoras y de intermediación, 2011-2020 (miles de trabajadores)



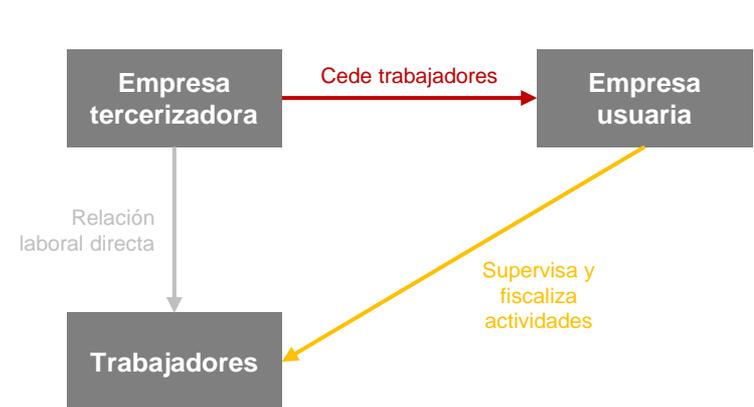
Perú: Empresas tercerizadoras y de intermediación: 2011-2020



Tercerización laboral



Intermediación laboral



Fuente: Instituto Peruano de Economía (IPE).
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

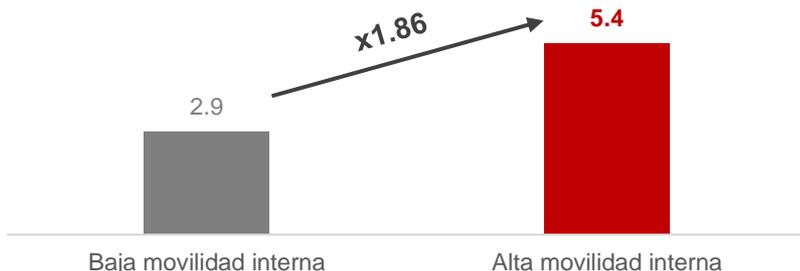
El 76.0% de la fuerza laboral de la Generación Z considera que el aprendizaje es clave para una carrera exitosa

Mundo: ¿La movilidad interna es más importante ahora que antes de la COVID-19?, 2021



La mayoría de las empresas no tienen un departamento de movilidad interna o una persona encargada, indicando que la movilidad interna es un esfuerzo distribuido y multifuncional. Sin embargo, el 39.0% de los profesionales expertos en aprendizaje y desarrollo (L&D, por sus siglas en inglés) a nivel mundial consideran que son responsables de ayudar a los líderes a identificar las brechas de habilidades actuales y futuras, desarrollar herramientas para ayudar a construir programas de movilidad interna (33.0%) y ayudar a identificar adyacencias de habilidades (31.0%), es decir conjuntos de habilidades que están relacionados con las nuevas habilidades que la organización quiere desarrollar.

Mundo: Años de retención de colaboradores según nivel de movilidad interna, 2021



Mundo: Prioridades de aprendizaje según generación, 2021



La Generación Z dedicará tiempo a capacitarse si es que a través de esto se pueden desempeñar bien en sus trabajos actuales, desarrollar las habilidades necesarias para trabajar en una función diferente o encontrar nuevos roles internamente más que cualquier otra generación en la fuerza laboral.

Los 55 Mejores Lugares para Trabajar en Perú son descentralizados, incluyen talento joven y equidad de género

Características de Los 55 Mejores Lugares para Trabajar en Perú, 2022



El **75%** de Los 55 Mejores Lugares para Trabajar, tienen más de una sede o local en el Perú.



25 empresas de Los 55 Mejores Lugares para Trabajar en Perú, tienen más de 70% de sus colaboradores en modalidad de trabajo remoto o mixto.



35% de Los 55 Mejores Lugares para Trabajar en Perú, tienen más de 20% de Centennials entre sus colaboradores (menores de 25 años).



11 de Los 55 Mejores Lugares para Trabajar en Perú, tienen más de 50% de mujeres en niveles directivos. 



9 empresas de los Los 55 Mejores Lugares para Trabajar, tienen más de 50 locales en el Perú. 



En **19** de Los 55 Mejores Lugares para Trabajar en Perú, más del 50% de la planilla está conformado por mujeres. 

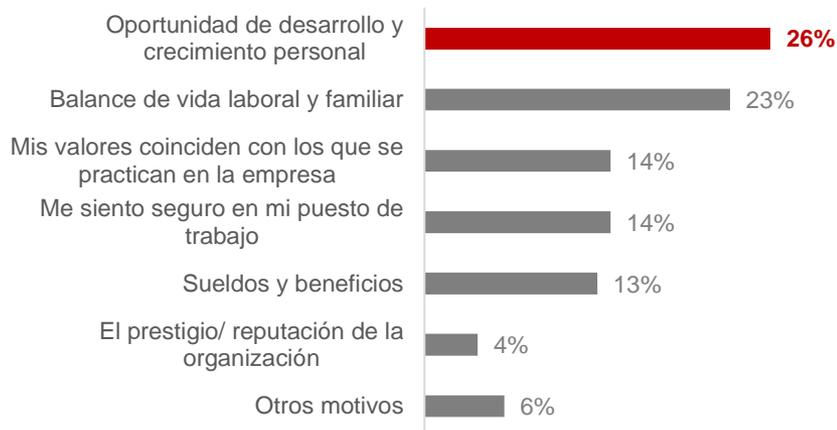


4 de Los 55 Mejores Lugares para Trabajar en Perú, tienen uno o más sindicatos. 



El **50%** de Los 55 Mejores Lugares para Trabajar en Perú, tienen 40% o más de Millennials entre sus colaboradores (entre 25 y 34 años).

Perú: Motivos de permanencia de los colaboradores en Los 55 Mejores Lugares para Trabajar, 2022

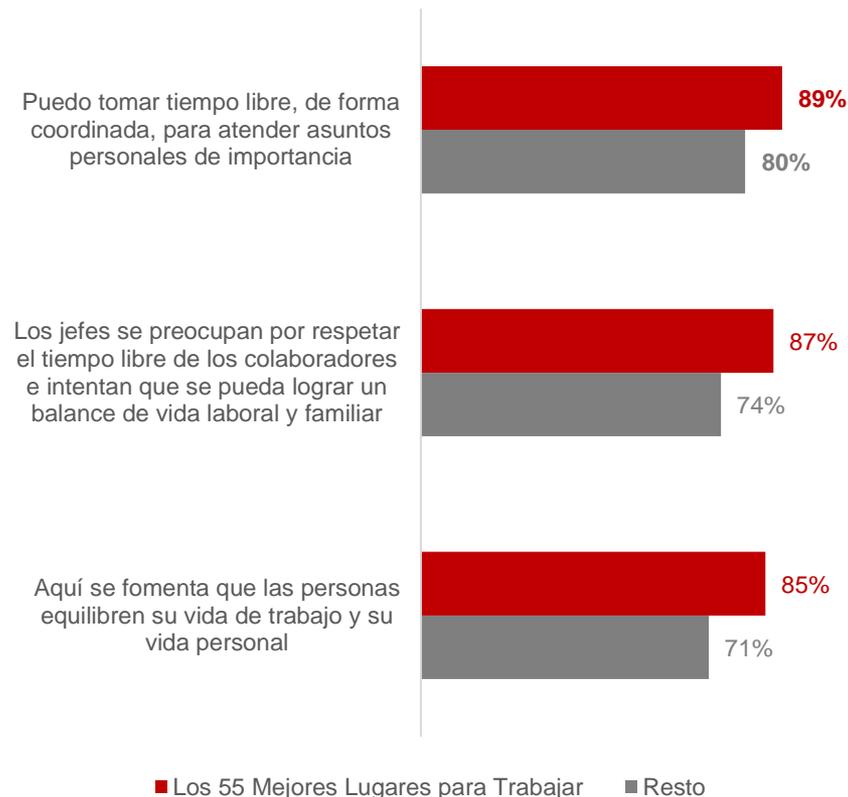


Al conocer las empresas los motivos de permanencia de sus colaboradores, pueden tomarlos en cuenta en sus planes de acción y en la oferta de valor que ofrecen, ya que impactan directamente en la estrategia de retención de sus talentos.

Como se puede ver, la retención de los colaboradores no es necesariamente relacionada a aumentos salariales o incentivos monetarios, sino que es necesario que la empresa muestre compromiso real hacia ellos y estabilidad laboral. El compromiso con los trabajadores y la estabilidad laboral, genera que el compromiso de los colaboradores se refleje a largo plazo, mientras que las compensaciones suelen tener sólo un impacto temporal y pueden estar influenciadas por la manera cómo se comunican a los colaboradores.

Fuente: Great Place To Work Perú.
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

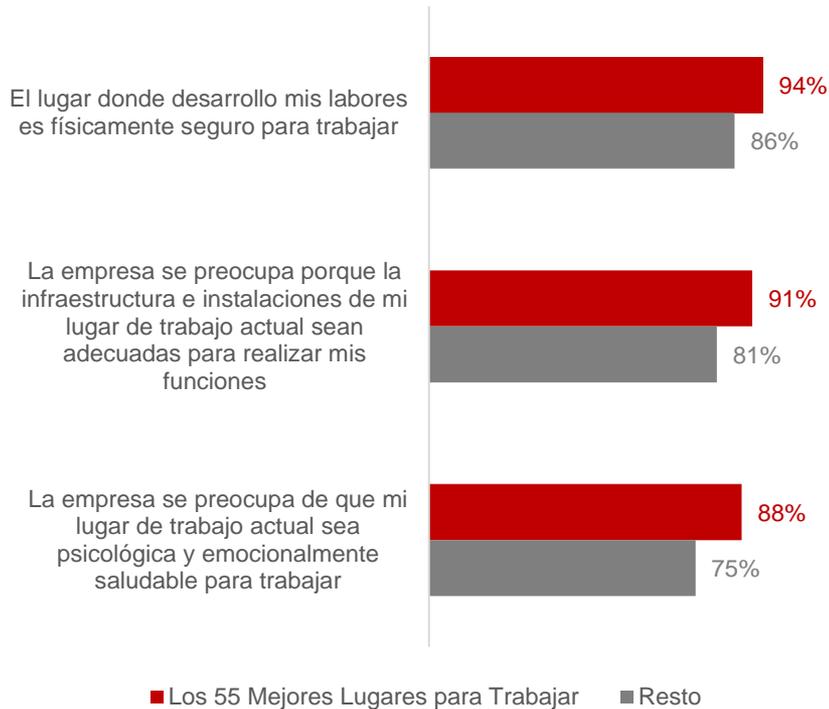
Perú: Calidad de vida de los colaboradores, 2022



Cuando los líderes distribuyen la carga de trabajo eficientemente y son empáticos con las personas a las cuales tienen a cargo en cuanto al manejo de tiempos libres, generan una cultura de confianza en los equipos, preocupándose de que la salud psicológica y emocional de sus colaboradores no se vean impactadas.

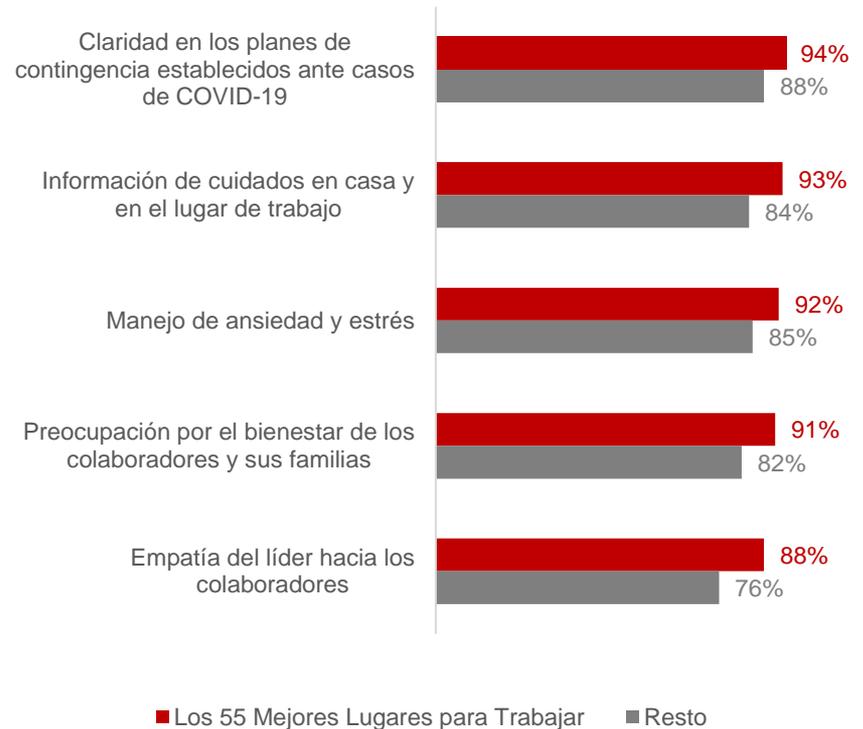
Las empresas más valoradas para trabajar son aquellas que brindan mejores condiciones de seguridad a sus colaboradores

Perú: Seguridad en el lugar de trabajo, 2022



Mientras los colaboradores se van reintegrando progresivamente a trabajar de manera híbrida a las empresas, es importante que las organizaciones aseguren que el lugar de trabajo sea lo más seguro posible, ya sea presencial o remoto. Además, la comodidad de los colaboradores al momento de ejercer sus funciones también es una prioridad para Los 55 Mejores Lugares para Trabajar, ya que influyen positivamente en el bienestar y en la percepción general del colaborador.

Perú: Gestión del bienestar en tiempos del COVID-19, 2022



Los 55 Mejores Lugares para Trabajar intensificaron sus medidas de prevención de contagio y de monitoreo de la salud de sus colaboradores, demostrando también flexibilidad y atención a las necesidades específicas durante la pandemia. También, estos lugares de trabajo han orientado su cuidado y prevención a las familias de los colaboradores.

La retención del personal se ha convertido en una tarea fundamental en el entorno cambiante y de incertidumbre de los últimos años

Los empleados identifican a los siguientes factores como los principales contribuyentes a la satisfacción laboral:



Trato respetuoso de todos los empleados en todos los niveles



Compensación/ pago



Confianza entre los empleados y la alta dirección



Seguridad en el empleo



Oportunidades para usar sus habilidades y destrezas en el trabajo

¿Por qué los empleados se quedan en las empresas?

Estudios sugieren que los empleados que se involucran en sus trabajos y comunidades, participan activamente en su vida profesional y comunitaria, desarrollan una red de conexiones y relaciones, tanto dentro como fuera del trabajo. Dejar un trabajo requeriría cortar o reorganizar estas redes sociales y de valores. Por lo tanto, cuanto más integrados estén los empleados en una organización, más probable es que se queden.

Las empresas pueden aumentar el compromiso de los empleados **proporcionando mentores, diseñando proyectos en equipo, fomentando la cohesión del equipo, fomentando las referencias de los empleados y brindando una socialización y comunicación claras sobre los valores y la cultura de la empresa**, así como **ofreciendo incentivos financieros basados en la permanencia o incentivos únicos** que pueden no ser comunes en otros lugares.

Fuente: SHRM.

Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Motivos de deserción de los empleados y estrategias para afrontarlos

Insatisfacción de los empleados Utilizar estrategias tradicionales de retención, como monitorear las actitudes en el lugar de trabajo y abordar los factores que impulsan la rotación.	Mejores alternativas Asegurar que la organización sea competitiva en términos de recompensas, oportunidades de desarrollo y calidad del ambiente de trabajo. Prepararse para lidiar con ofertas externas de empleados valiosos.
Cambio planeado El aumento de recompensas vinculadas a la antigüedad o en respuesta a las necesidades de los empleados puede alterar los planes de algunos empleados.	Experiencia negativa Se debe analizar los casos y frecuencia con la que los empleados se van por impulso. Proporcionar la capacitación para minimizar las interacciones negativas prevalentes y mecanismos de apoyo para abordar esos problemas.

Otros indicadores que pueden predecir la rotación de personal y merecen atención cuidadosa incluyen:

- Compromiso organizacional y satisfacción laboral
- Calidad de la relación empleado-supervisor
- Claridad de funciones
- Diseño de trabajo
- Cohesión del grupo de trabajo

Prácticas efectivas para la retención del personal

Reclutamiento. Presentar a los postulantes una vista previa realista del trabajo durante el proceso de contratación tiene un efecto positivo en la retención de esas nuevas contrataciones.



Socialización. Desarrollar un programa estratégico de incorporación y asimilación que incluya experiencias de aprendizaje compartidas e individualizadas, actividades formales e informales que ayudan a las personas a conocerse entre sí y la asignación de empleados más experimentados como mentores.



Formación y desarrollo. Si a los empleados no se les brinda la oportunidad de actualizar continuamente sus habilidades, es más probable que se vayan.



Compensación y recompensas. Posibles estrategias:

- Liderar el mercado en cuanto a recompensas
- Adaptar las recompensas a las necesidades individuales
- Vincular las recompensas a la retención



Supervisión. El trato justo por parte de un supervisor es uno de los motivos más importantes de la retención. Centrarse en el desarrollo de la supervisión y la gestión y el desarrollo de habilidades de comunicación puede generar mayor retención.



Compromiso de los empleados. Los empleados comprometidos están satisfechos con su trabajo, disfrutan de este y de la organización en general, creen que su trabajo es importante, se enorgullecen de su empresa y sienten que su empleador valora sus contribuciones.



Estrategias de base amplia

Dirigidas a toda la organización o a grandes subsistemas y están destinadas a abordar las tasas generales de retención.

Incluyen:

- Aumentos salariales generales basados en el mercado
- Incorporar criterios relacionados a la retención en el proceso de contratación
- Mejorar el entorno laboral

Los datos necesarios para ayudar a una empresa a determinar qué estrategias de base amplia implementar suelen provenir de tres lugares:

- Investigación de retención
- Prácticas efectivas y estrategias que otras organizaciones están usando
- Benchmarking con la competencia

Estrategias dirigidas

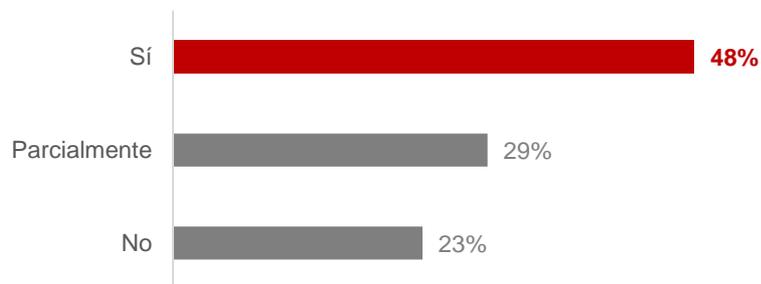
Se basan en datos de varias fuentes clave, incluidas las entrevistas de salida de la organización, las entrevistas posteriores a la salida, las entrevistas de permanencia, los grupos focales de empleados, los estudios predictivos de rotación y otros estudios cualitativos.

Esta información puede llevar a una organización a determinar más específicamente dónde existe un problema y desarrollar estrategias altamente relevantes y vinculadas para abordar el problema.

Cerca del 50% de empresas han aplicado el trabajo remoto y el 80% ha determinado las funciones críticas a mantenerse presenciales

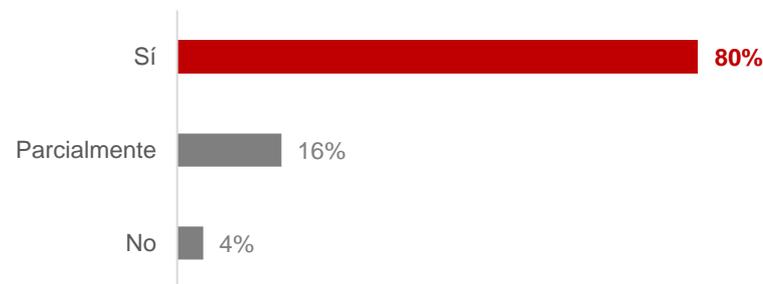


Perú: Desarrollo y actualización de la política de trabajo remoto en las empresas, 2021



		Sí	Parcialmente	No
Origen de capital	Extranjero	59%	22%	19%
	Local	44%	32%	25%
	Mixto	44%	33%	22%
Rubro	Industrial	56%	13%	31%
	Minería/ Petróleo/ Energía	56%	22%	22%
	Servicios	46%	36%	18%
	Comercio	44%	28%	28%
Número de empleados	0-250	44%	36%	21%
	251-500	42%	32%	26%
	501-1,000	69%	25%	6%
	Más de 1,000	47%	16%	37%

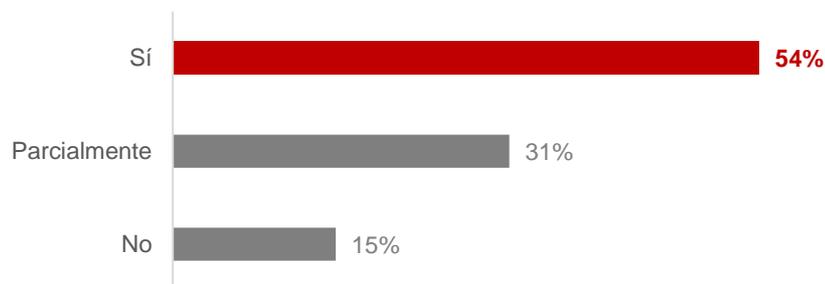
Perú: Determinación por la alta gerencia de las funciones críticas que deben permanecer de manera presencial y cuales pueden ser remotas, 2021



		Sí	Parcialmente	No
Origen de capital	Extranjero	89%	4%	7%
	Local	77%	19%	4%
	Mixto	67%	33%	0%
Rubro	Industrial	75%	19%	6%
	Minería/ Petróleo/ Energía	89%	11%	0%
	Servicios	80%	18%	2%
	Comercio	78%	11%	11%
Número de empleados	0-250	77%	15%	8%
	251-500	84%	16%	0%
	501-1,000	81%	19%	0%
	Más de 1,000	79%	16%	5%

Un problema latente en las empresas ha sido la comunicación correcta de las expectativas de rendimiento frente al nuevo entorno

Perú: Alineación de la estructura de la fuerza laboral al entorno actual, 2021



		Sí	Parcialmente	No
Origen de capital	Extranjero	59%	19%	22%
	Local	54%	35%	11%
	Mixto	33%	44%	22%
Rubro	Industrial	63%	25%	13%
	Minería/ Petróleo/ Energía	78%	22%	0%
	Servicios	52%	30%	18%
	Comercio	39%	44%	17%
Número de empleados	0-250	56%	23%	21%
	251-500	47%	42%	11%
	501-1,000	69%	25%	6%
	Más de 1,000	42%	42%	16%

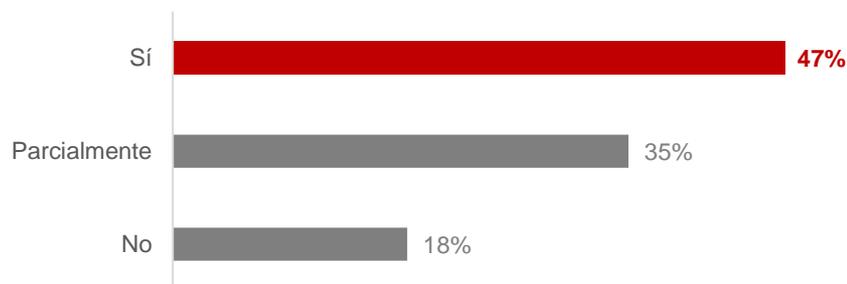
Perú: Comunicación correcta de las expectativas de rendimiento de las empresas alineadas al nuevo entorno, 2021



		Sí	Parcialmente	No
Origen de capital	Extranjero	4%	56%	41%
	Local	35%	26%	39%
	Mixto	44%	22%	33%
Rubro	Industrial	19%	31%	50%
	Minería/ Petróleo/ Energía	11%	44%	44%
	Servicios	36%	32%	32%
	Comercio	17%	39%	44%
Número de empleados	0-250	44%	36%	21%
	251-500	32%	5%	63%
	501-1,000	38%	25%	38%
	Más de 1,000	32%	16%	53%

Mayoritariamente, las empresas han realizado un proceso de capacitación de los colaboradores para el trabajo a distancia

Perú: Mapeo de limitaciones en preparar y monitorear a la fuerza laboral implicadas en el trabajo remoto para cada puesto, 2021



		Sí	Parcialmente	No
Origen de capital	Extranjero	52%	26%	22%
	Local	46%	37%	18%
	Mixto	44%	44%	11%
Rubro	Industrial	38%	38%	25%
	Minería/ Petróleo/ Energía	44%	33%	22%
	Servicios	46%	40%	14%
	Comercio	61%	17%	22%
Número de empleados	0-250	51%	31%	18%
	251-500	47%	37%	16%
	501-1,000	38%	38%	25%
	Más de 1,000	47%	37%	16%

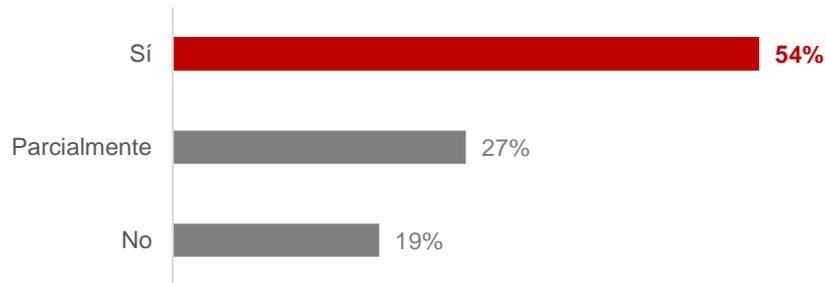
Perú: Desarrollo de capacidades de liderazgo en los colaboradores para trabajar a distancia, 2021



		Sí a todos los niveles	Sí a nivel gerencial	En proceso de desarrollo	No
Origen de capital	Extranjero	41%	19%	33%	7%
	Local	19%	21%	42%	18%
	Mixto	22%	0%	33%	44%
Rubro	Industrial	13%	13%	50%	25%
	Minería/ Petróleo/ Energía	22%	11%	33%	33%
	Servicios	28%	24%	34%	14%
	Comercio	33%	11%	44%	11%
Número de empleados	0-250	33%	28%	28%	10%
	251-500	21%	16%	47%	16%
	501-1,000	19%	13%	44%	25%
	Más de 1,000	21%	5%	47%	26%

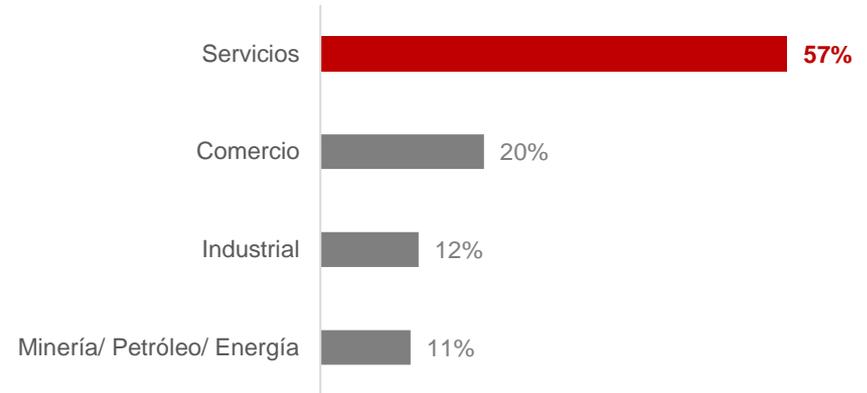
Las empresas de servicios son las que principalmente han incorporado el trabajo remoto como política de la empresa

Perú: Desarrollo de nuevas capacidades laborales de forma remota para ser más efectivos en el entorno actual, 2021

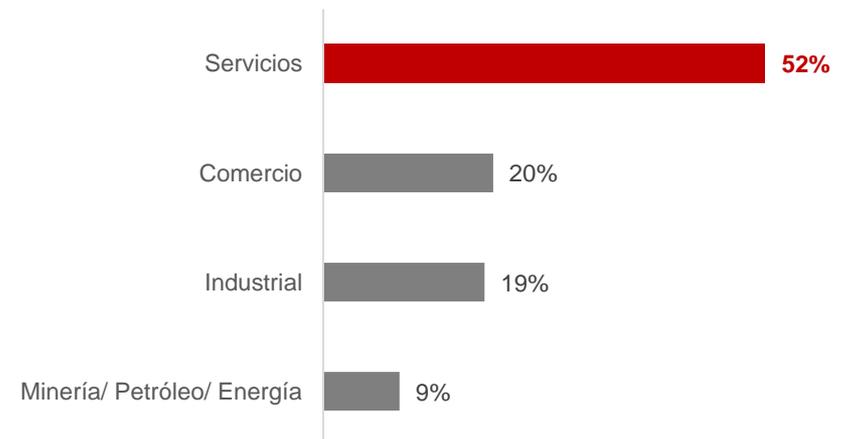


		Sí	Parcialmente	No
Origen de capital	Extranjero	67%	26%	7%
	Local	49%	26%	25%
	Mixto	44%	33%	22%
Rubro	Industrial	44%	25%	31%
	Minería/ Petróleo/ Energía	33%	33%	33%
	Servicios	56%	32%	12%
	Comercio	67%	11%	22%
Número de empleados	0-250	62%	21%	18%
	251-500	53%	26%	21%
	501-1,000	31%	44%	25%
	Más de 1,000	58%	26%	16%

Perú: Incorporación del trabajo remoto como política de la empresa, 2021

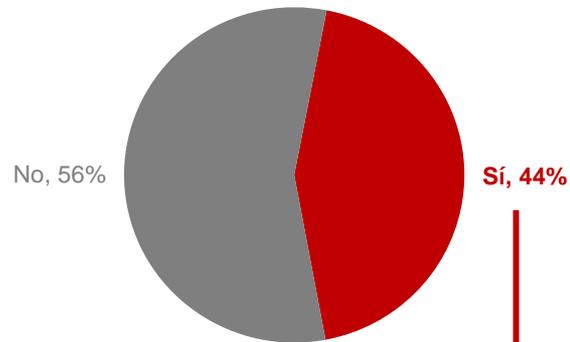


Perú: Redefinición de las prácticas de recursos humanos, 2021

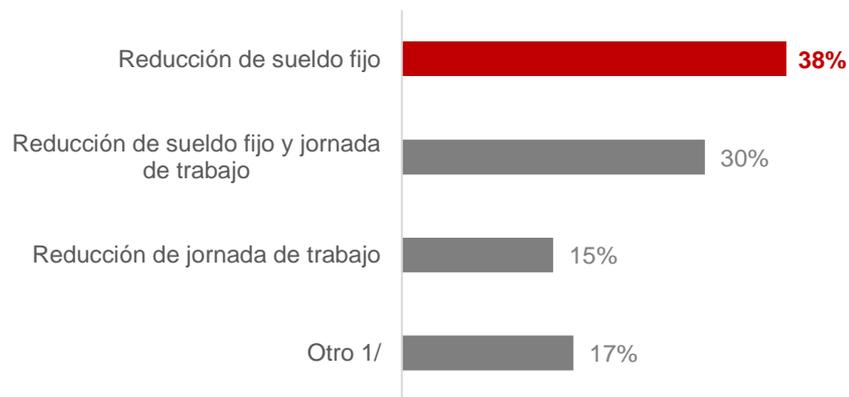


Las empresas que han modificado la compensación de sus colaboradores lo han hecho principalmente reduciendo el sueldo fijo

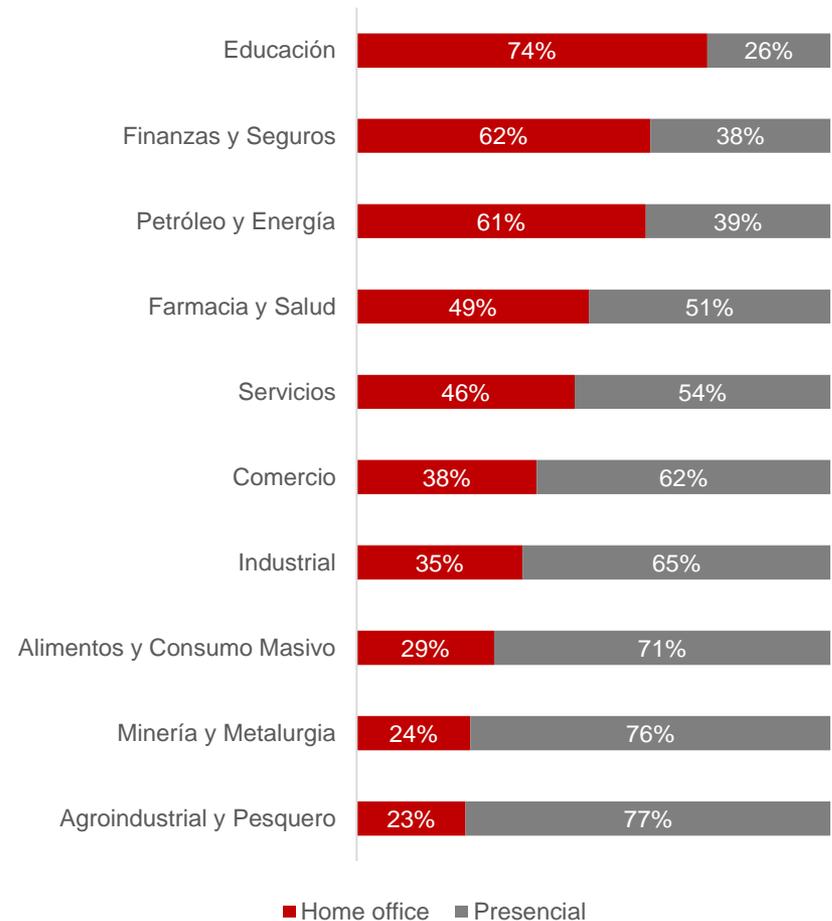
Perú: Modificación en la compensación de los colaboradores por el impacto de la COVID-19, 2021



Sí, ¿Cómo?



Perú: Porcentaje de colaboradores trabajando home office y de manera presencial, 2021



1/: Incluye reducción salarial de posiciones específicas, reducción salarial temporal y reducción de asignación por movilidad
 Fuente: Ernst & Young Perú.
 Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Innovación en modelos de negocios

SE | Industry
Insights



Tener un modelo de negocio es fundamental para cualquier empresa, ya que es la forma a través de la que se generará valor monetario

Modelo de negocio

Es el plan de una empresa para obtener ganancias. A través de este, se identifican los productos o servicios que la empresa planea vender, su mercado objetivo y los gastos que incurrirán para su funcionamiento.



Importancia

- Ayudan a las empresas en desarrollo a atraer inversiones, reclutar talento y motivar a la gerencia y al personal.
- Ayudan a las empresas establecidas a actualizar periódicamente sus planes comerciales para poder anticipar las tendencias y los desafíos que se avecinan.
- Ayudan a los inversionistas a evaluar las empresas que les interesan.



Ejemplos de modelos de negocios

- Venta de anuncios publicitarios
- Afiliación
- Transaccional
- Suscripción
- Ventas web
- Ventas directas
- Ventas por canales
- Retail
- Producto es gratis, los servicios no
- Freemium



Propuesta de valor

Se refiere al valor que una empresa promete entregar a los clientes si deciden comprar su producto y/o servicio.

Es parte de la estrategia general de marketing

Presenta la marca a los consumidores diciéndoles **qué representa** la empresa, **cómo funciona** y **por qué merece su negocio**.



Una gran propuesta de valor demuestra lo que una marca tiene para ofrecer a un cliente que ningún otro competidor tiene y cómo un servicio o producto satisface una necesidad que ninguna otra empresa puede satisfacer.

Preguntas fundamentales para desarrollar una propuesta de valor:



¿Qué ofrece mi marca?



¿Para qué trabajo o necesidad contrata el cliente a mi marca?



¿Qué empresas y productos compiten con mi marca para brindar este producto o servicio al cliente?



¿Qué diferencia a mi marca de los competidores?

Propuesta de valor en empresas peruanas

Empresas que Transforman el Perú es parte de un movimiento mundial, iniciativa de IPAE Asociación Empresarial, la Asociación Frida y Manuel Delgado Parker, la consultora FSG y USAID, que promueve el valor compartido como estrategia para mejorar la competitividad y ganancias de las empresas a través de prácticas que puedan resolver al mismo tiempo problemas sociales y medio ambientales.

Formas de entregar valor compartido:



Reconociendo necesidades, productos y consumidores



Redefiniendo la productividad en la cadena de valor



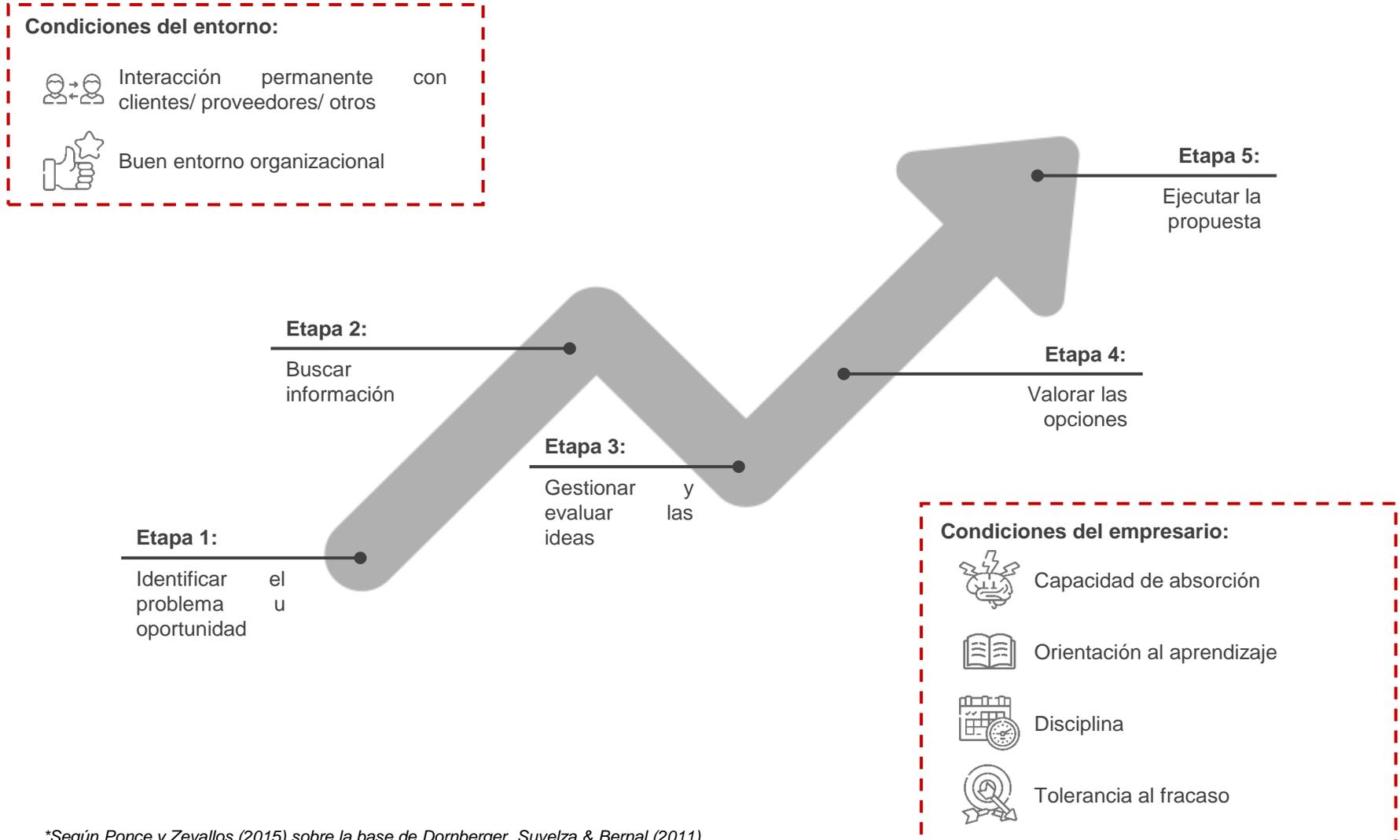
Mejorando el entorno operativo de la empresa

Empresas peruanas reconocidas:

1. ENEL
2. Cerro Verde
3. Innova School
4. CBC
5. Danper
6. Anglo American Quellaveco
7. Arca Continental
8. Movistar
9. Leche Gloria
10. Interbank
11. Rimac Seguros
12. Grupo Aje
13. Nestlé
14. Clínica Aviva
15. Scotiabank
16. Qroma
17. Banco de Crédito del Perú
18. Agroindustrias Garay
19. Lima Compost
20. Ve7 Agronegocios
21. Empresa social Recidar

Los empresarios y sus equipos deben construir un ambiente favorable para la innovación en el trabajo

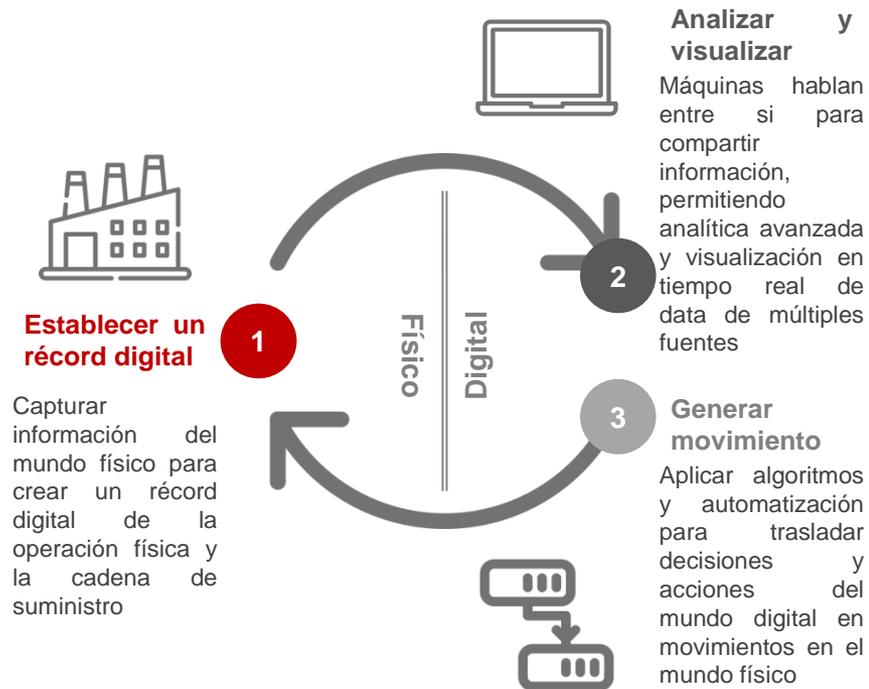
El proceso innovador*



*Según Ponce y Zevallos (2015) sobre la base de Dornberger, Suvelza & Bernal (2011).
Fuente: 360 – Revista de ciencias de la gestión.
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Innovación en la industria 4.0

El bucle físico-digital-físico y las tecnologías utilizadas



Mundo: Prioridades de inversión en empresas según la industria 4.0



Las industrias adoptan tecnologías a diferentes ritmos, crean capacidades para diferentes propósitos, tienen diferentes apetitos por la experimentación y el riesgo, abordan la inversión e implementación de tecnología de manera diferente y enfrentan desafíos muy distintos; por lo tanto, lo que es protección en una industria puede verse como una transformación total en otra.

Sinergia en equipos de trabajo

Una sinergia se genera cuando dos o más partes interesadas trabajan juntos para desarrollar algo de valor. Es así que la creación de sinergias es útil para conectar, comunicar y colaborar de manera efectiva en equipos multifuncionales.

Lo principal detrás de la sinergia, es que el todo es más importante que la suma de sus partes y la aplica al trabajo en equipo

Una sinergia positiva permite que los miembros del equipo sean realmente auténticos con sus propias experiencias, perspectivas, talentos y estilos de comunicación.

Desarrollo de la sinergia de equipos



1. Comunicación:

- Establecer canales de comunicación especiales para determinados temas
- Priorizar las comunicaciones en dos sentidos
- Diferenciar los hechos de los relatos



2. Confianza y colaboración:

- Incitar la co-creación
- Fomentar las comunicaciones abiertas
- Predicar con el ejemplo



3. Normas intencionales

Los líderes deben ser proactivos y definir normas grupales intencionalmente para facilitar la colaboración en el equipo, de manera que se disminuyen las dudas e incertidumbre en el trabajo

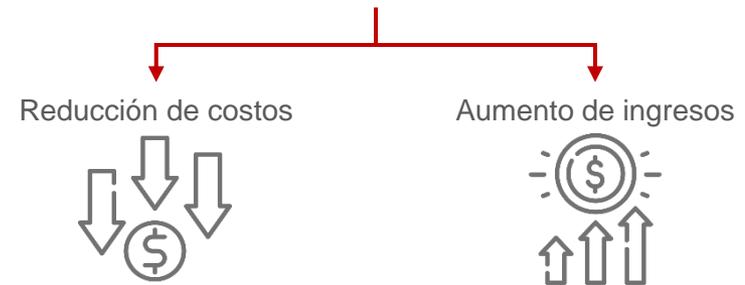
Sinergia corporativa

Sinergia es un término que se usa más comúnmente en el contexto de fusiones y adquisiciones (M&A). La sinergia, o el beneficio financiero potencial logrado a través de la combinación de empresas, suele ser una fuerza impulsora detrás de una fusión.

Dos negocios pueden fusionarse para formar una empresa que sea capaz de producir más ingresos de los que cualquiera podría haber podido generar de forma independiente, o para crear una empresa que pueda eliminar o optimizar los procesos redundantes, lo que resulta en una reducción significativa de los costos.

La sinergia a través de la fusión se puede atribuir a varios factores, como mayores ingresos, talento y tecnología combinados y reducción de costos

Tipos de sinergias corporativas



Las sinergias también pueden ser negativas. Estas derivan cuando el valor de las entidades combinadas es menor que el valor de cada entidad si operara sola. Esto podría resultar si las empresas fusionadas experimentan problemas causados por estilos de liderazgo y culturas corporativas muy diferentes.

Mapear la gama completa de oportunidades revela todo el panorama de sinergias que una fusión podría aprovechar para crear valor y generar innovación en los modelos de negocio

Marco de McKinsey para identificar, cuantificar y capturar sinergias

	Costo	Capital	Ingresos
Buscar oportunidad- des selectas de transforma- ción			
Capturar sinergias combinacionales			
Proteger el negocio base			

- Sinergia que genera apertura a la fusión
- Enfoque de fusión típica

Capas de creación de valor

- **Proteger el negocio base:**
Esfuerzos para preservar el valor anterior a la fusión y mantener el negocio principal.
- **Capturar sinergias combinacionales:**
Esfuerzos tradicionales de creación de valor para lograr economías de escala y mayor eficiencia.
- **Buscar oportunidades selectas de transformación:**
Oportunidades a menudo ignoradas y basadas en la capacidad, para crear valor mediante la transformación radical de funciones, procesos o unidades de negocio específicas.

Palancas de creación de valor

- **Costo:**
Capturar ahorros en costos eliminando redundancias y mejorando la eficiencia.
- **Capital:**
Mejorar el balance general al reducir elementos como el capital de trabajo, los activos fijos y los costos de endeudamiento o financiamiento.
- **Ingresos:**
Mejorar el crecimiento de los ingresos mediante la adquisición o creación de nuevas capacidades (por ejemplo, carteras de productos, geografías, segmentos de clientes y canales de fertilización cruzada).

El gobierno peruano apoya a la internacionalización de sus empresas a través del PAI y acuerdos comerciales

Perú: Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI)

El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) ha lanzado una nueva versión del Programa de Apoyo a la Internacionalización (PAI), el cual consta de un fondo de S/ 20 millones, provenientes del Fondo MIPYME Emprendedor, para seguir apoyando a las empresas peruanas a consolidar sus exportaciones y así contribuir a la reactivación económica del país.

Esta nueva edición del Programa de Apoyo a la Internacionalización, permitirá beneficiar a más de 170 empresas exportadoras y con potencial exportador a nivel nacional, especialmente micro, pequeñas y medianas (MIPYMES), mediante cuatro convocatorias que se realizarán entre el 2021 y 2022.



Modalidades de postulación



Emprendimiento Exportador



Potenciamiento de Exportaciones



Consolidación de la Actividad Exportadora



Implantación Comercial

Acuerdos comerciales de Perú

En vigencia:



ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO



COMUNIDAD ANDINA



Asia-Pacific Economic Cooperation



Por entrar en vigencia:



En negociación:



¿Cómo desarrollar un plan de internacionalización?

Las empresas buscan potenciar sus ventas internacionales para poder distribuir sus ingresos entre diferentes territorios y así no depender en un alto grado de un solo país o zona. Reducir el riesgo a través de la diversificación no solo ayudará a lograr el objetivo de ventas de la marca, sino que también contribuirá a dar una continuidad y estabilidad a una empresa que dependerá cada vez menos de las fluctuaciones de los diferentes mercados.

Pasos de selección de mercados objetivo

- 1 Identificación de los países objetivo
- 2 Selección de los países sobre los que actuar
- 3 Investigación en profundidad de estos países
- 4 Selección definitiva

Indicadores a tener en cuenta

- Crecimiento económico analizado a partir del PBI
- Poder adquisitivo per cápita, medido en términos de ingresos, evolución de precios y tipo de cambio de la moneda del país
- Volumen, evolución y variación de las importaciones
- Volumen, evolución y variación de las exportaciones

Criterios de valoración del mercado objetivo

- Idioma
- Distancia geográfica
- Afinidad cultural
- Tamaño del mercado

Aspectos importantes de un plan de internacionalización



Ventajas competitivas



Estrategia internacional



Fuentes de información sobre los mercados internacionales



Cómo se presenta la empresa en el mercado internacional



Cooperación con otras empresas



Estructura organizacional

Conclusiones

SE | Industry
Insights



Conclusiones

- Los trabajadores independientes de ocupaciones elementales dominan la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) en Perú, y se resalta la poca participación de puestos de gerencia, ya que solo el 5.4% de la PEAO se desempeña en puestos relacionados a alta gerencia y jefaturas. Empresas más grandes requieren más puestos de alta gerencia, y tienen una mayor proporción de trabajadores con maestrías y doctorados.
- Una tendencia producto de la pandemia del coronavirus que la alta gerencia debe tener en cuenta, es la automatización de procesos industriales, ya que esta permite reducir la cantidad de personas en el lugar de trabajo, hace frente a la variabilidad de la demanda, mejora la eficiencia y la velocidad y ofrece servicios sin contacto. Sin embargo, esta tendencia tiene enormes implicaciones para la fuerza laboral, ya que fácilmente puede reemplazar su labor, en particular para aquellos que se dedican a trabajos rutinarios y tienen menores salarios.
- Mandos altos alrededor de todo el mundo indican que la COVID-19 aceleró la adopción de tecnologías digitales y de automatización. La inteligencia artificial, el machine learning y los robots de servicio son ahora las tecnologías más comunes hoy en día.
- El número promedio de miembros del directorio aumenta mientras mayor sea el nivel de ingresos de la empresa, dependiendo asimismo del rubro. El sector con mayor cantidad promedio de directores es educación, seguido de energía y electricidad, y transporte y comunicaciones. Asimismo, se muestra una tendencia creciente en las empresas peruanas a incorporar a miembros independientes en sus directorios, confirmando la mayor preocupación en adoptar buenas prácticas de gobierno corporativo.
- La planificación del trabajo del directorio se recomienda para un buen gobierno corporativo, ya que ayuda a planificar, anticipar, controlar y abordar de manera más eficiente asuntos coyunturales; cabe resaltar que, entre 2019 y 2020, aumentó significativamente el número de sesiones anuales en los directorios, lo cual es consecuencia principalmente del estado de emergencia y la atención de asuntos relacionados con la COVID-19.
- Existe una correlación positiva entre el nivel de ingresos de las empresas y la evaluación formal de los gerentes por parte del directorio. Los resultados de los gerentes impactan directamente en sus sueldos variables, los cuales también varían según el nivel de facturación de la empresa.
- La alta gerencia, para poder adaptarse a la coyuntura económica, política y sanitaria, cambiaron sus prioridades de contratación de perfiles, optando por contratar a más profesionales de recursos humanos, seguridad y salud ocupacional y laboristas, profesionales en tecnologías de la información, digital y sistemas. También aumentó la cantidad de comités especializados en los directorios, lo que genera herramientas con el fin de maximizar el valor del aporte individual de sus miembros y prevenir riesgos.

Conclusiones

- La COVID-19 ha tenido un alto impacto en la transformación digital en las empresas peruanas, ya que la alta gerencia está siguiendo las tendencias mundiales y cada vez se están creando más grupos de trabajo multidisciplinarios para el desarrollo de proyectos de transformación digital; es el área que menor reducción de presupuesto presenta y las empresas se preocupan por la medición del progreso en su implementación.
- Las tendencias para los directorios en este 2022 son: compromiso de los directores, dinámica entre directorio y gerencia, resiliencia empresarial, supervisión ESG continua, supervisión del código de conducta, capital humano, voz social corporativa, riesgos de desenfoque estratégico, inteligencia artificial y cumplimiento y supervisión de riesgos.
- En cuanto a los tres pilares del ESG, social, gobernanza y ambiental, los asuntos sociales han dominado la agenda de la alta gerencia, a través del tratamiento de temas como la ciberseguridad y gestión de datos personales, gestión de capital humano, responsabilidad social empresarial y experiencia del consumidor.
- La resiliencia y la fluidez digital son las habilidades más buscadas en la fuerza laboral actualmente. El trabajo híbrido, la tercerización y el freelance serán las modalidades de trabajo más populares en los próximos años. Igualmente, se ha identificado a la movilidad interna como un factor que ayudará a mejorar la retención de los colaboradores, ya que las generaciones más jóvenes consideran que el aprendizaje es la clave del éxito en sus carreras profesionales.
- 35% de Los 55 Mejores Lugares para Trabajar en Perú, tienen más de 20% de Centennials entre sus colaboradores y el 50%, tienen 40% o más de Millennials entre sus colaboradores. El 75% de estos lugares, tienen más de una sede o local en el Perú, y 25 empresas, tienen más de 70% de sus colaboradores en modalidad de trabajo remoto o mixto. En general, estas empresas se caracterizan por cuidar más la calidad de la vida de sus trabajadores y brindar mejores condiciones de seguridad a sus colaboradores.
- La alta gerencia puede aumentar el compromiso de sus colaboradores al proporcionar mentores, diseñar proyectos en equipo, fomentar la cohesión del grupo y brindar una socialización y comunicación claras sobre los valores y la cultura de la empresa, así como ofrecer incentivos financieros basados en la permanencia o incentivos únicos que pueden no ser comunes en otros lugares de trabajo.
- Es de vital importancia para la alta gerencia definir adecuadamente el modelo de negocio de su empresa, sin importar la etapa en la que la empresa se encuentre, ya que es la forma de obtener ganancias, y este ayudará a definir estrategias y atraer inversiones. Asimismo, es importante definir la propuesta de valor, ya que demuestra lo que determinada marca tiene para ofrecer a un cliente que ningún otro competidor tiene y cómo un servicio o producto satisface una necesidad que ninguna otra empresa puede satisfacer.

Conclusiones

- La innovación avanza a diferente ritmo en las distintas industrias, ya que la velocidad de adopción de nuevas tecnologías depende de los propósitos, apetitos por la experimentación y la aversión al riesgo de cada una de ellas.
- La alta gerencia debe tener en cuenta la creación de sinergias, las cuales se presentan en la formación de ecosistemas empresariales, las fusiones y adquisiciones, y en otros contextos empresariales. Las sinergias pueden ser positivas o negativas, por lo cual siempre se debe tener en cuenta que lo principal detrás de estas, es que el todo es más importante que la suma de sus partes y que es necesario el trabajo en equipo para lograrlas.
- Con el fin de innovar dentro de los modelos de negocios, la alta gerencia debe considerar la internacionalización dentro de sus planes estratégicos. La internacionalización es importante para incrementar las ventas y distribuir los ingresos entre diferentes territorios, para así no depender en un alto grado de un solo país o zona. Esto ayudará a lograr el objetivo de ventas de la marca, además de dar una continuidad y estabilidad a la empresa, ya que dependerá cada vez menos de las fluctuaciones de los diferentes mercados.

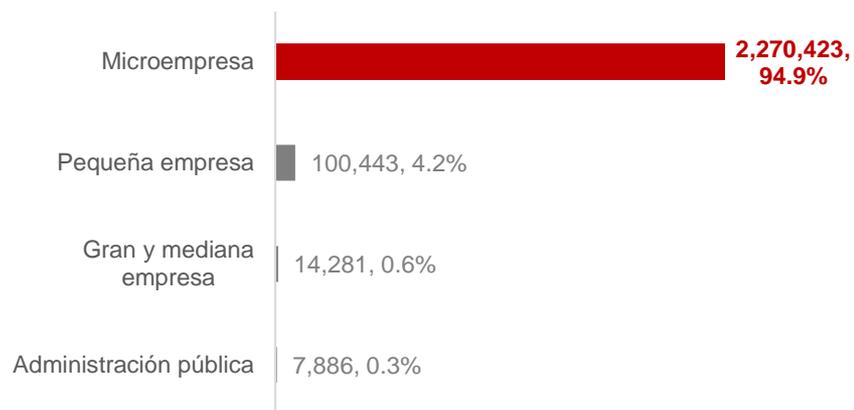
Anexos

SE | Industry
Insights

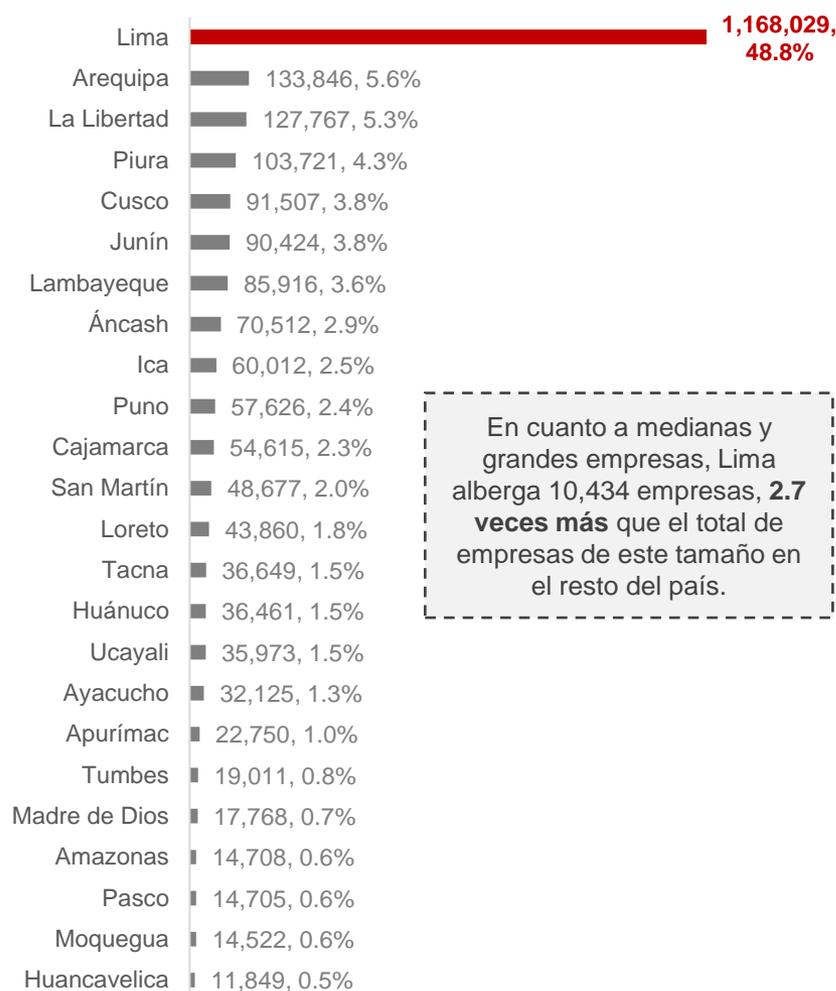


Anexo 1: Radiografía empresarial peruana

Perú: Empresas, según segmento empresarial, 2018

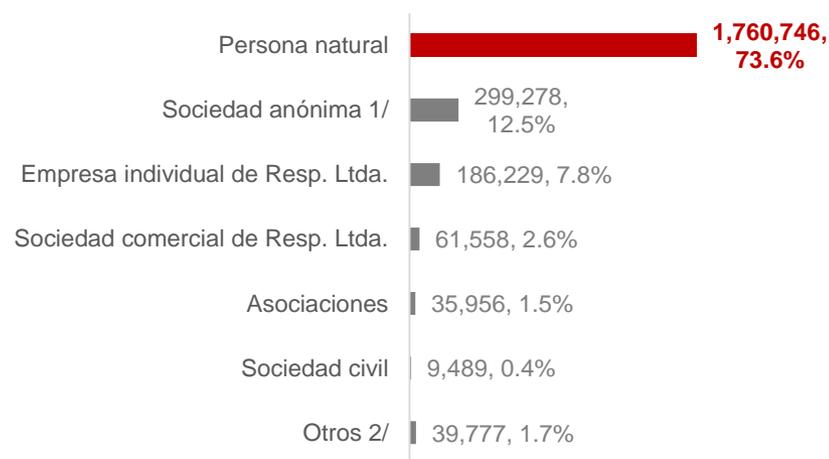


Perú: Empresas, según departamento, 2018



En cuanto a medianas y grandes empresas, Lima alberga 10,434 empresas, **2.7 veces más** que el total de empresas de este tamaño en el resto del país.

Perú: Empresas, según organización jurídica, 2018



1/: Comprende sociedad anónima, sociedad anónima abierta y sociedad anónima cerrada.

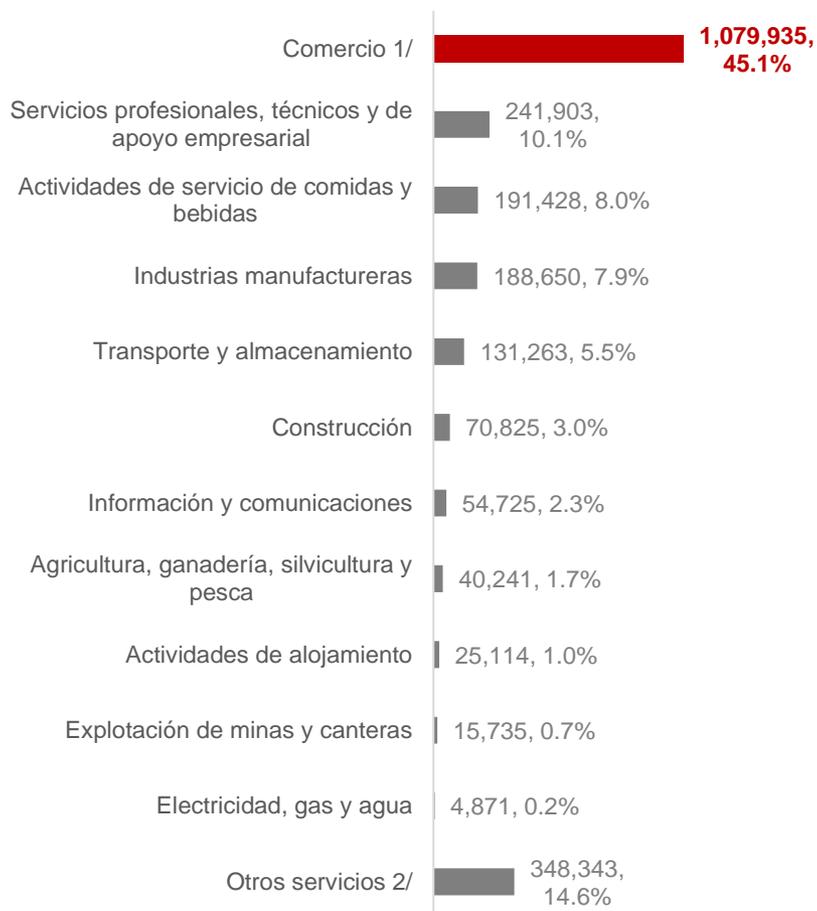
2/: Comprende cooperativas, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, sociedad colectiva, fundaciones y no especificado.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

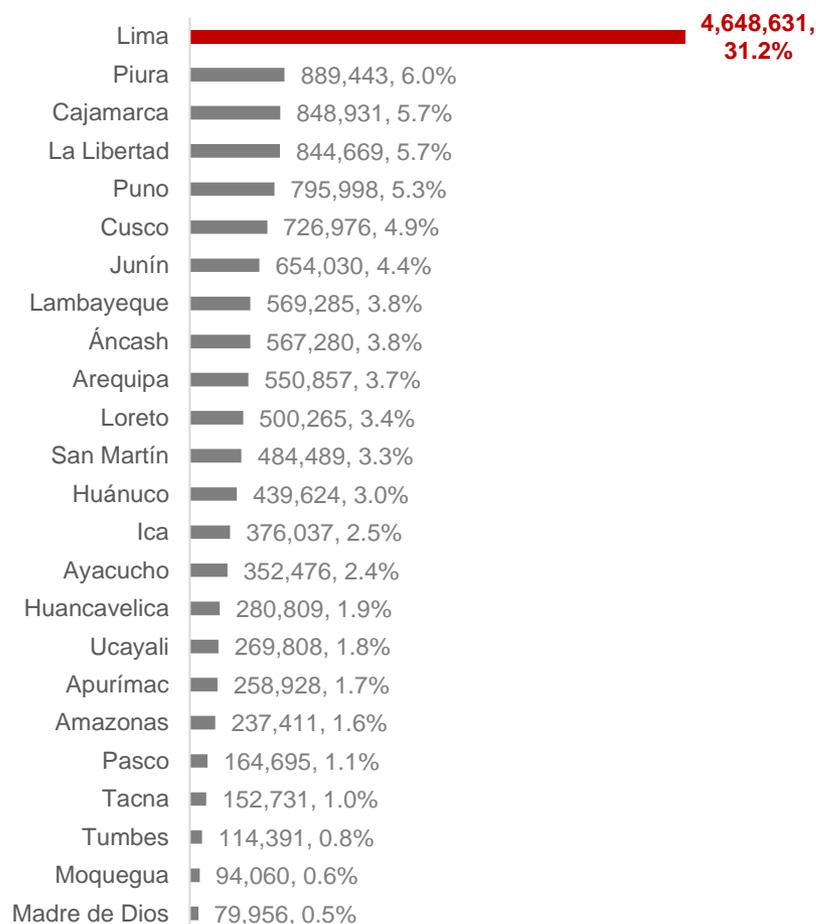
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Anexo 1: Radiografía empresarial peruana – continuación

Perú: Empresas, según actividad económica, 2018



Perú: Población económicamente activa ocupada, según departamento, 2020



1/: Incluye reparación de vehículos automotores y motocicletas.

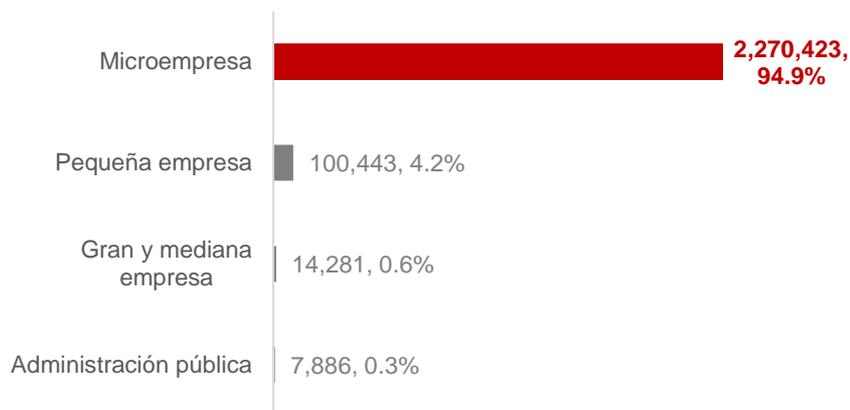
2/: Incluye financieras, seguros, inmobiliarias, administración pública, enseñanza, salud, artísticas, entretenimiento y otros servicios.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

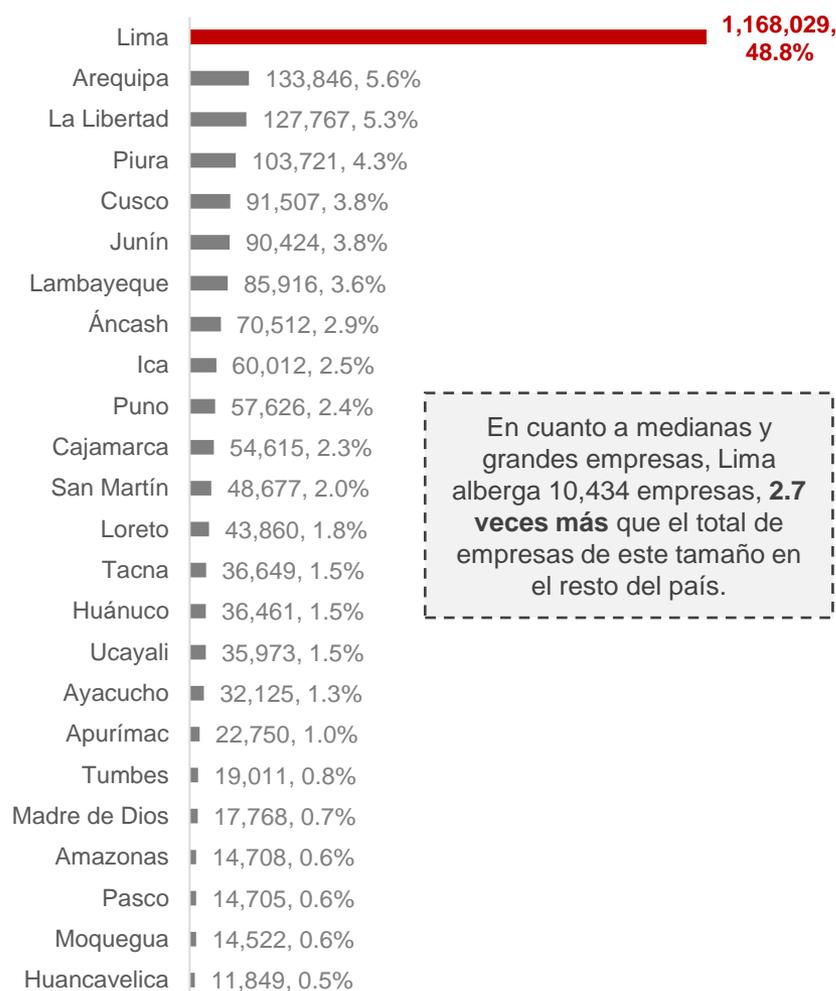
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Anexo 1: Radiografía empresarial peruana – continuación

Perú: Empresas, según segmento empresarial, 2018

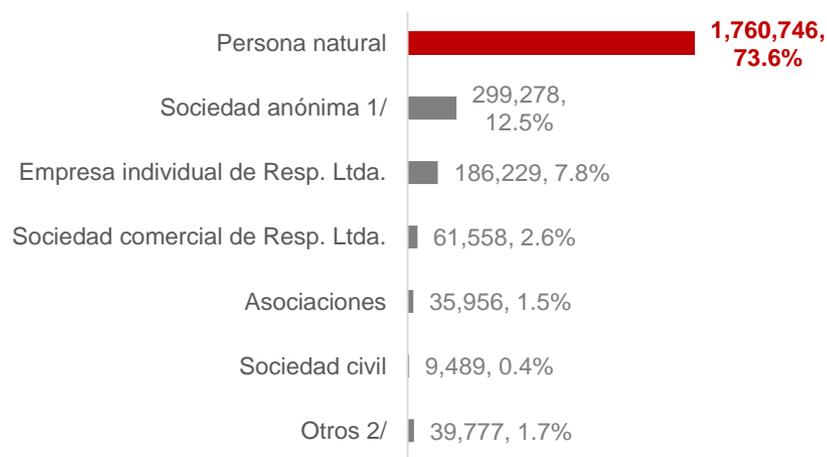


Perú: Empresas, según departamento, 2018



En cuanto a medianas y grandes empresas, Lima alberga 10,434 empresas, **2.7 veces más** que el total de empresas de este tamaño en el resto del país.

Perú: Empresas, según organización jurídica, 2018



1/: Comprende sociedad anónima, sociedad anónima abierta y sociedad anónima cerrada.

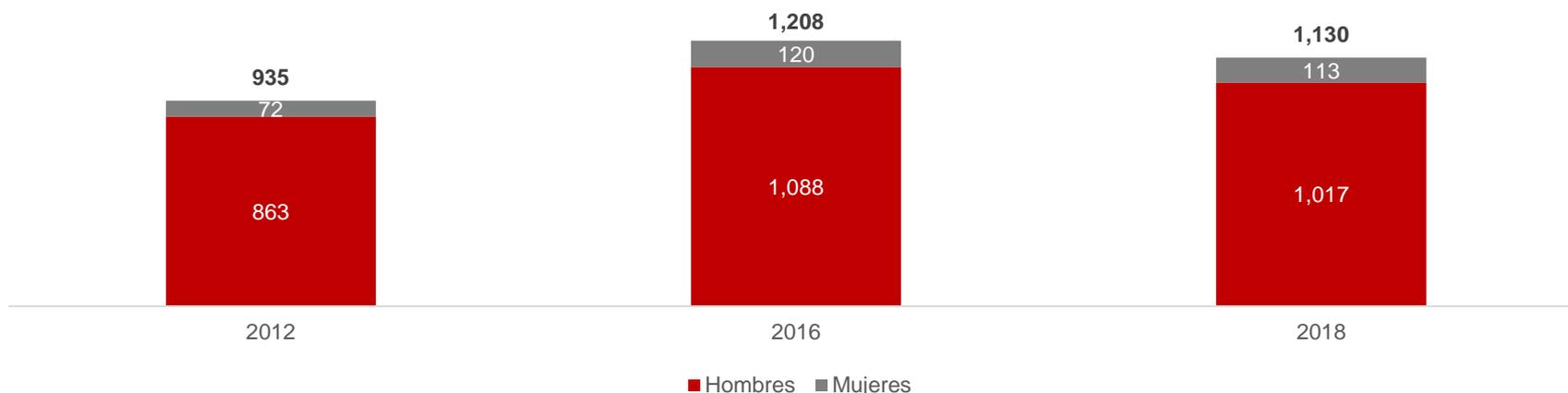
2/: Comprende cooperativas, sociedad en comandita simple, sociedad en comandita por acciones, sociedad colectiva, fundaciones y no especificado.

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI).

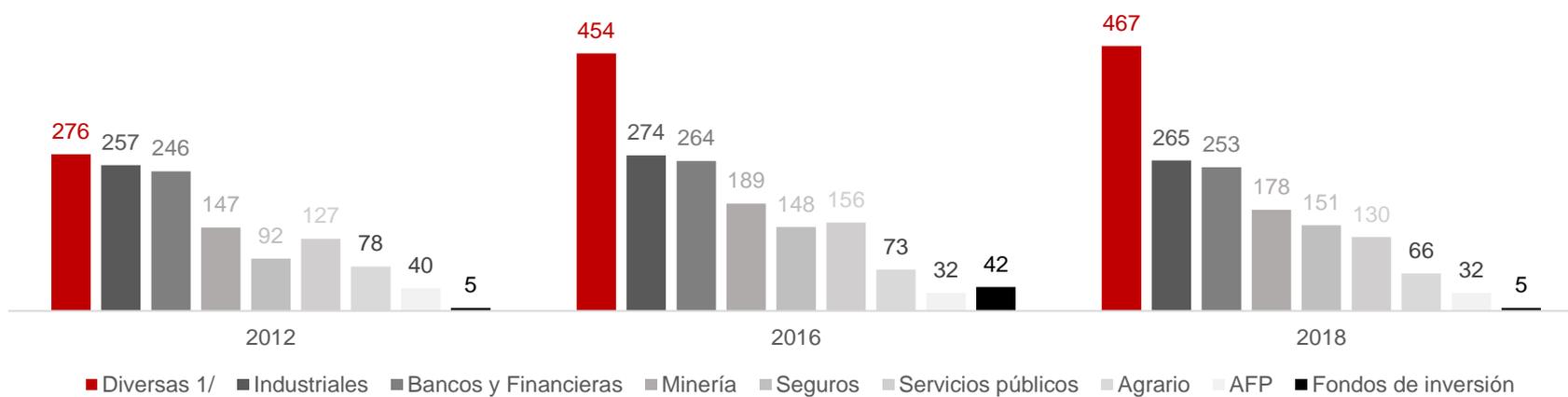
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Anexo 1: Radiografía empresarial peruana – continuación

Perú: Miembros de directorio, 2012-2018



Perú: Total directores según sectores económicos, 2012-2018



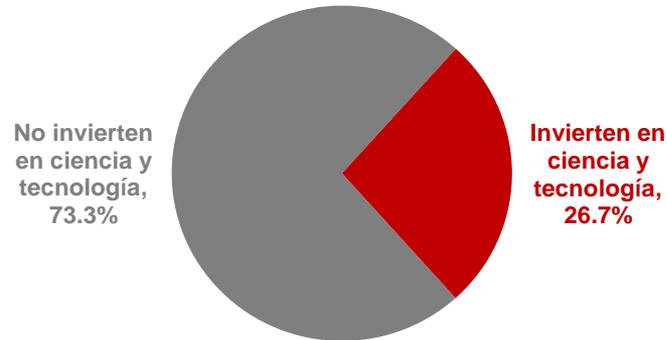
1/: Incluyen Aenza, Credicorp Capital, Ferreycorp, InRetail, Saga Falabella, etc.

Nota: Se considera sólo a las empresas listadas en la Bolsa de Valores de Lima (BVL).

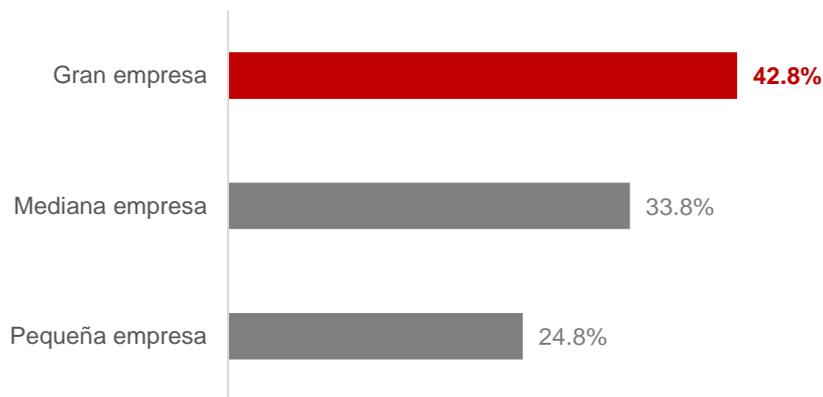
Fuente: Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú (CENTRUM PUCP) en coedición con WomenCEO Perú y PwC Perú.

Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

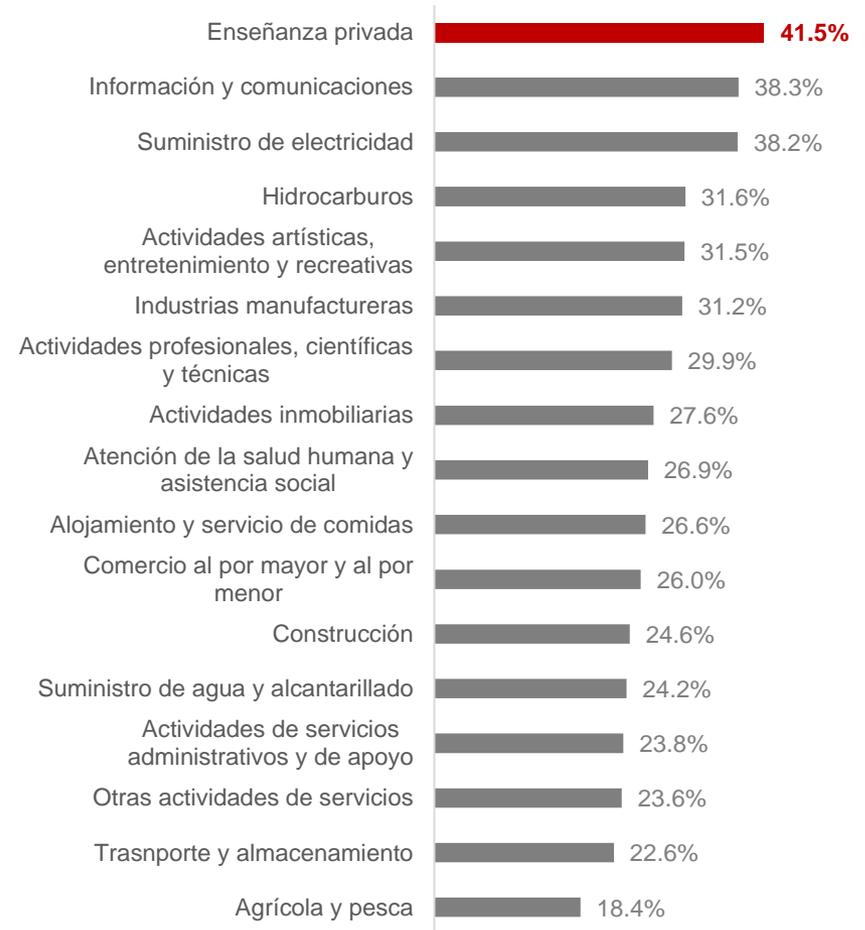
Perú: Empresas, según inversión en ciencia y tecnología, 2017



Perú: Empresas que invierten en ciencia y tecnología, según segmento empresarial, 2017



Perú: Empresas que invierten en ciencia y tecnología, según actividad económica, 2017

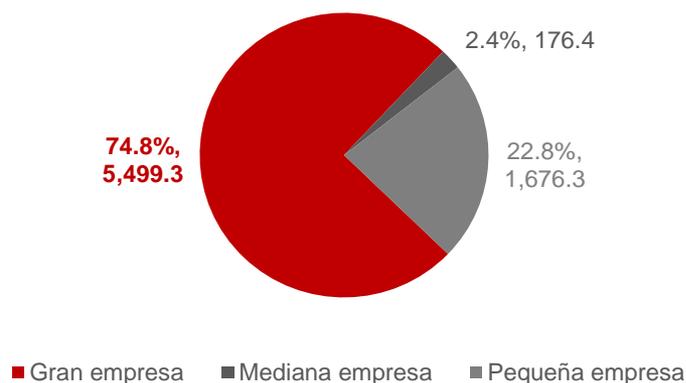


Anexo 1: Radiografía empresarial peruana – continuación

Perú: Total de inversión de las empresas en ciencia y tecnología, según tipo de inversión, 2017 (millones de soles)



Perú: Inversión de las empresas en ciencia y tecnología, según segmento empresarial, 2017 (millones de soles)

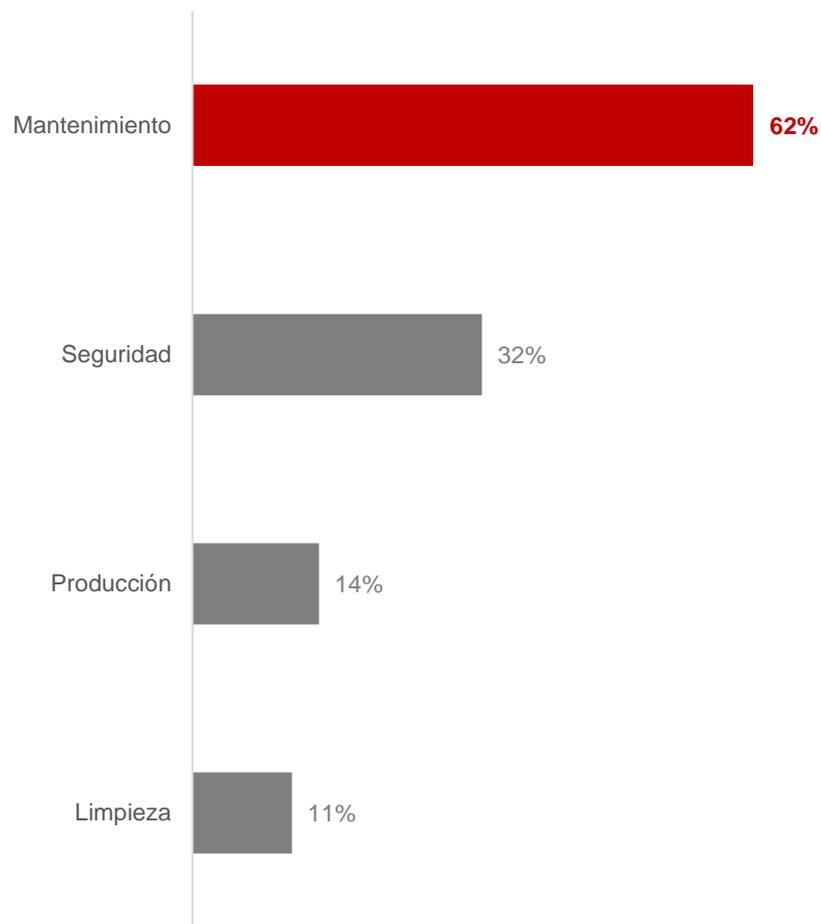


Perú: Inversión de las empresas en ciencia y tecnología, según actividad económica, 2017 (millones de soles)

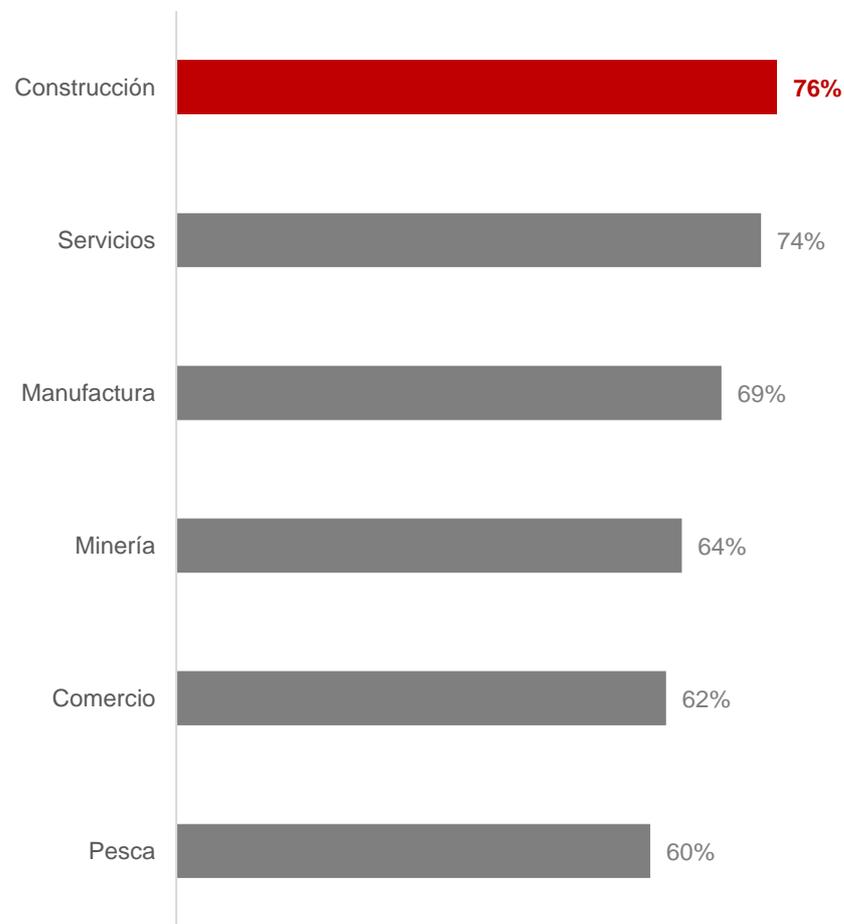


Anexo 1: Radiografía empresarial peruana – continuación

Perú: Empresas que tercerizan según servicios, 2017



Perú: Empresas que tercerizan según sector, 2017

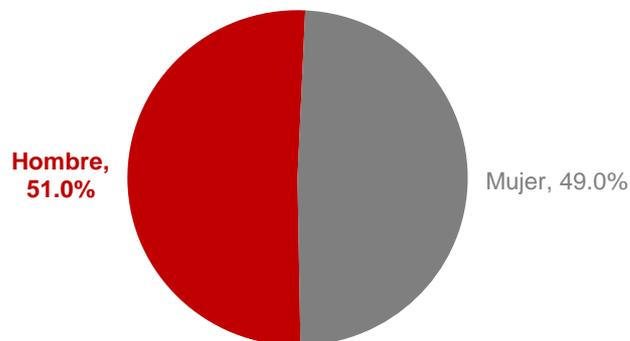


Número de observaciones: 14,441 empresas.
 Fuente: Instituto Peruano de Economía (IPE).
 Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

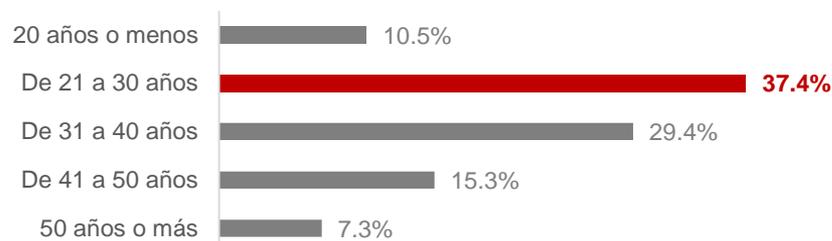
Anexo 2: Información muestral de estudios utilizados

Workana: La Nueva Era del Trabajo

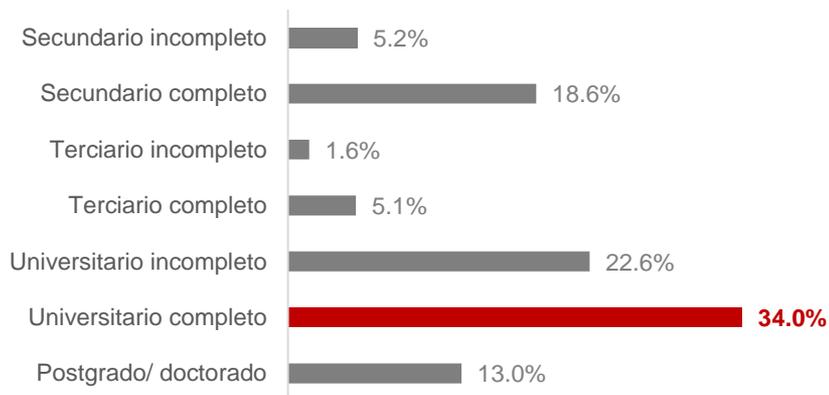
Sexo



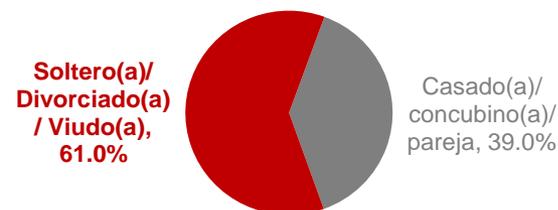
Edad



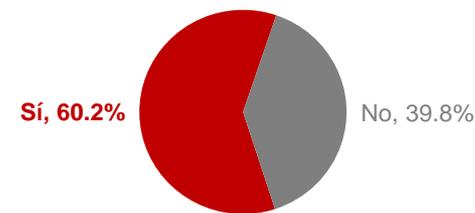
Nivel de estudios alcanzados



Estado civil



¿Tiene hijos?



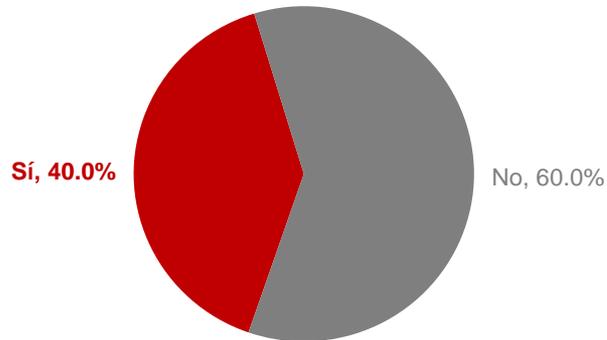
Número de observaciones: 13,093 trabajadores.

Fuente: Workana (2021).

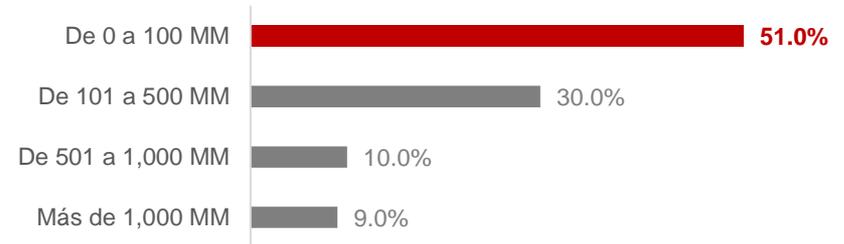
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Ernst & Young Perú: Riesgos empresariales – Gestión y prevención en el nuevo mundo normal

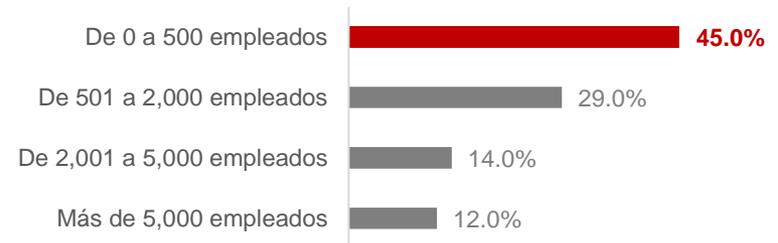
¿Lista en la Bolsa de Valores de Lima?



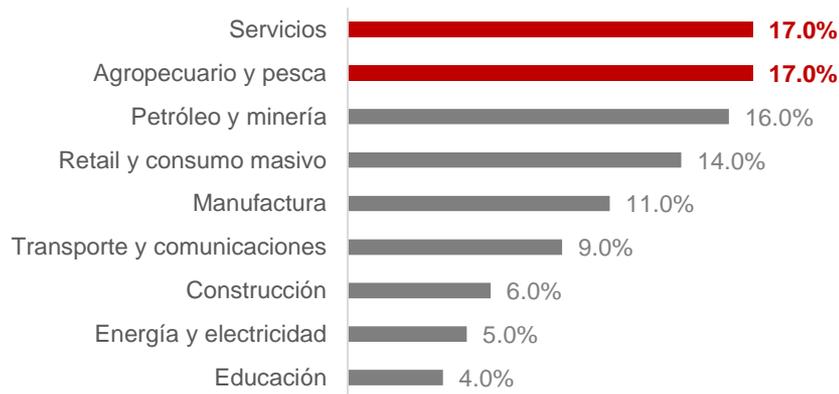
Nivel de ingresos



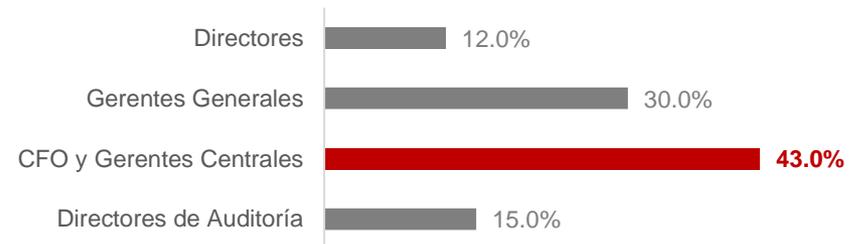
Número de empleados



Sector



Cargo de ejecutivos entrevistados



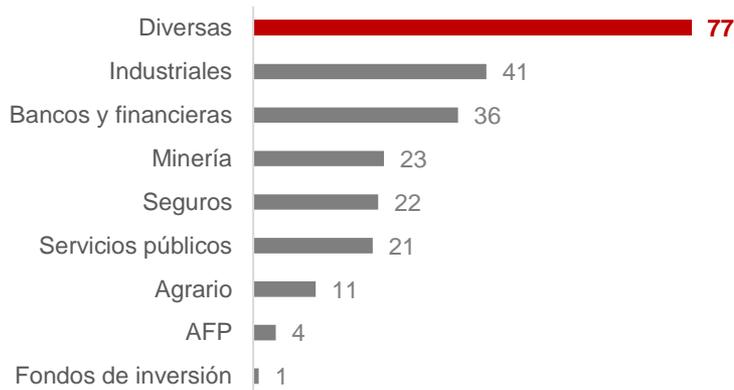
Número de observaciones: 140 empresas.

Fuente: Ernst & Young Perú (2020).

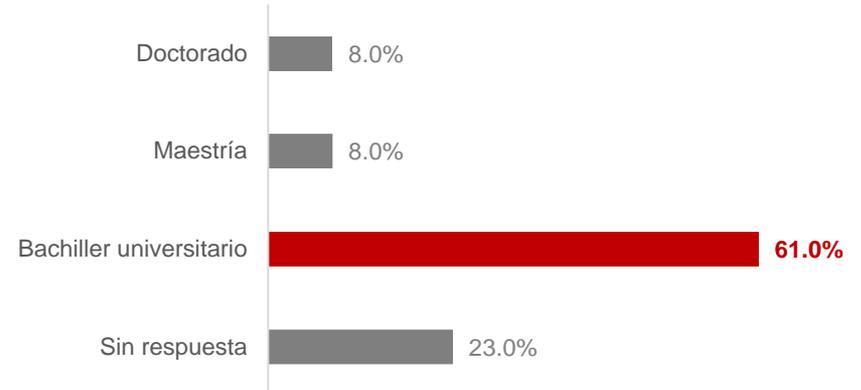
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

PricewaterhouseCoopers Perú: Primer Estudio sobre Mujeres Miembros de Directorios de las Empresas en el Mercado de Valores Peruano

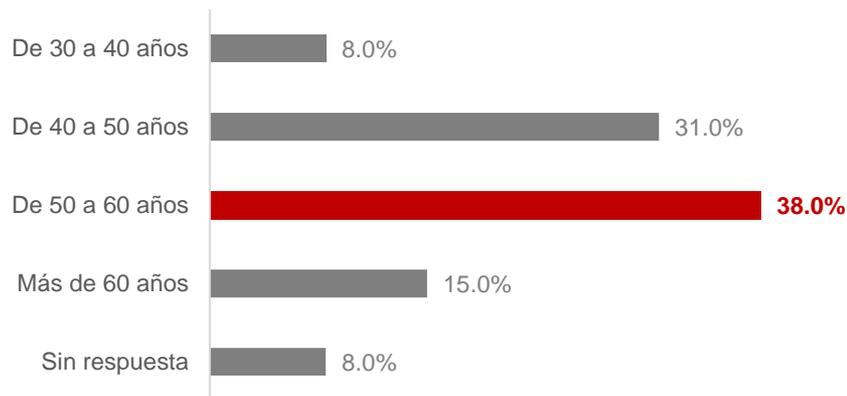
Rubro



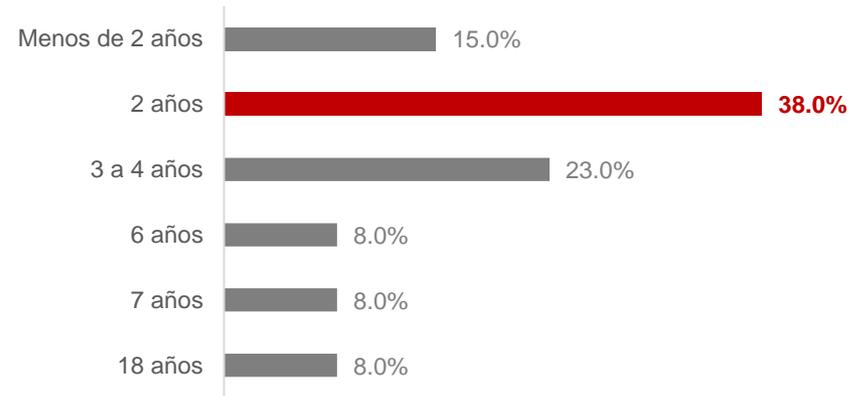
Nivel educativo



Edad



Tiempo como directora



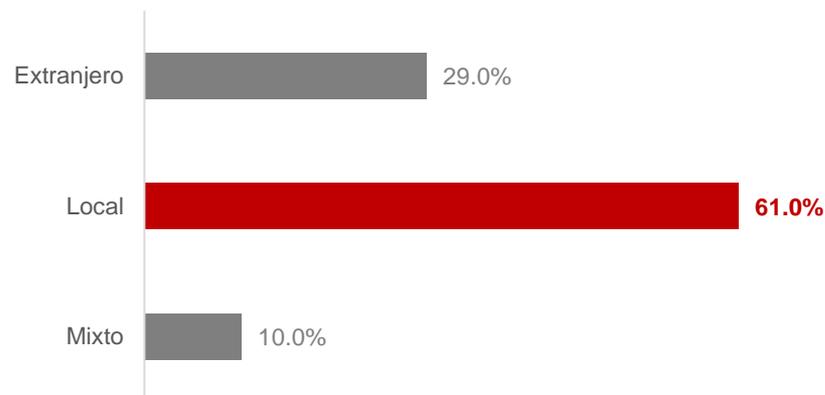
Número de observaciones: 236 empresas y 13 directoras.
 Fuente: PricewaterhouseCoopers Perú (2018).
 Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

PricewaterhouseCoopers Perú: Encuesta de gestión de crisis COVID-19

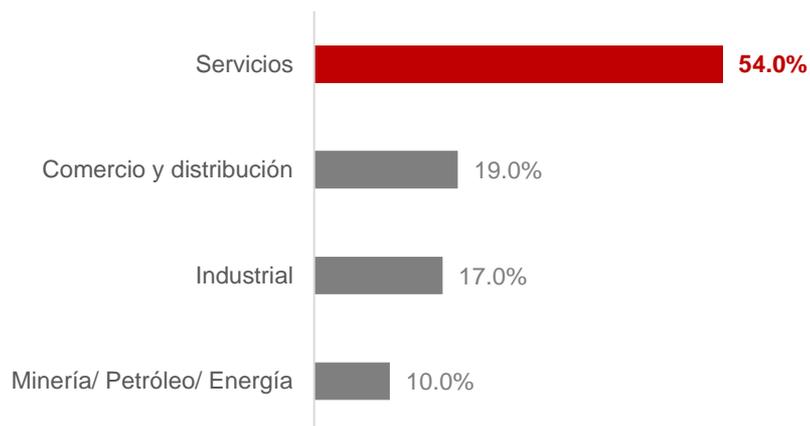
Número de observaciones

Origen de capital		Rubro		Número de trabajadores	
Extranjero	27	Industrial	16	0 – 250	39
		Minería/ Petróleo/ Energía	9	251 – 500	19
Local	57	Servicios	50	501 – 1000	16
		Comercio	18	Más de 1000	19
Mixto	9				
Total	93	Total	93	Total	93

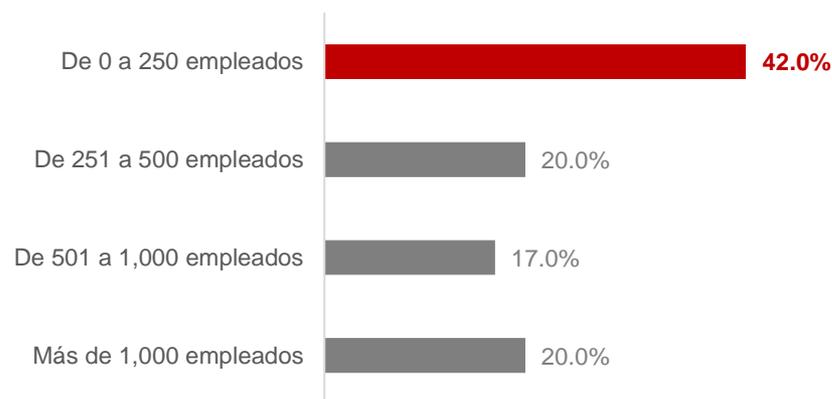
Origen de capital



Rubro



Número de empleados



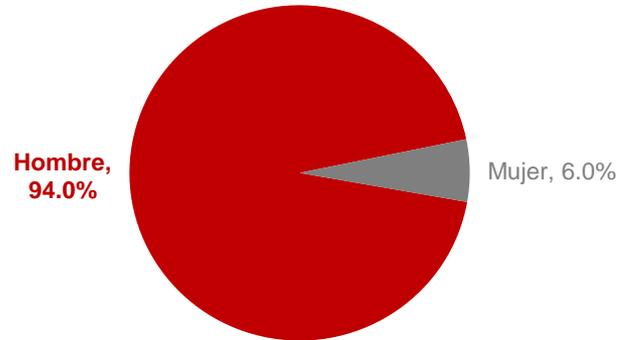
Número de observaciones: 93 empresas.

Fuente: PricewaterhouseCoopers Perú (2021).

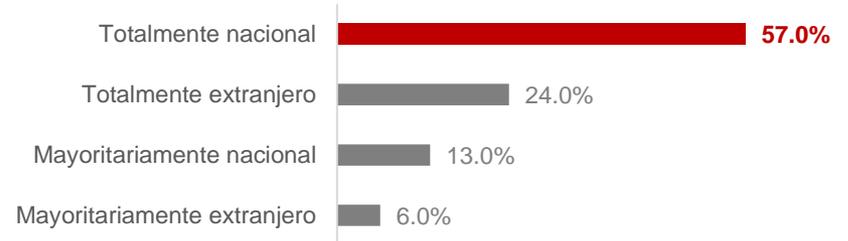
Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Semana Económica: XVI Encuesta de Gerentes Generales

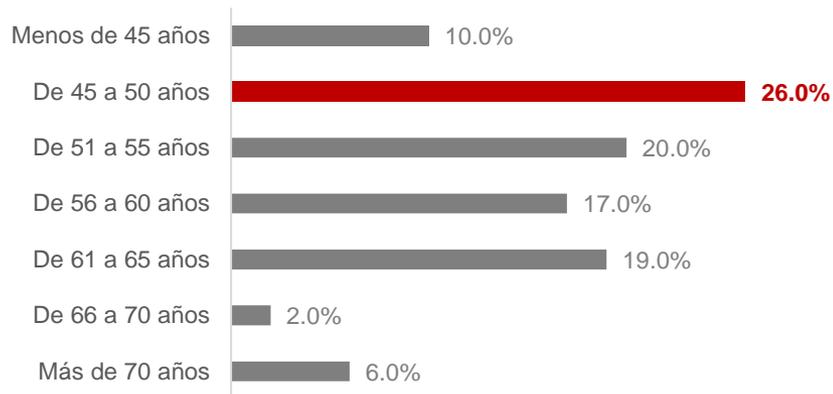
Sexo



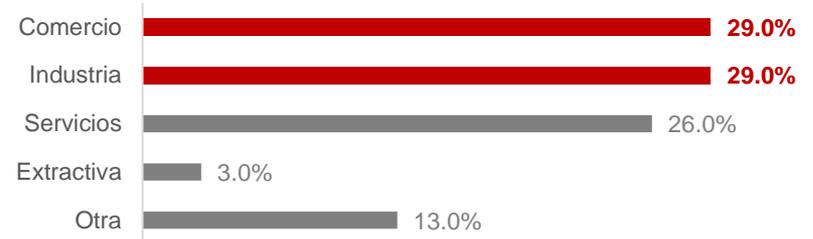
Origen del capital



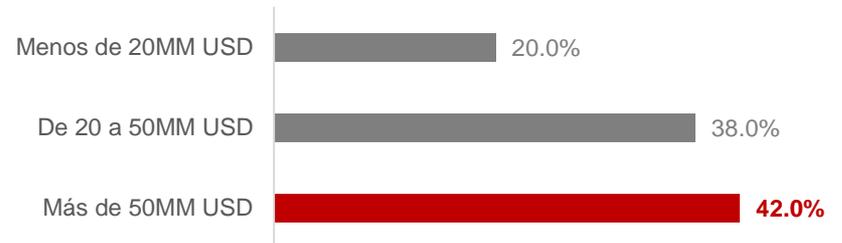
Edad



Actividad principal de la empresa



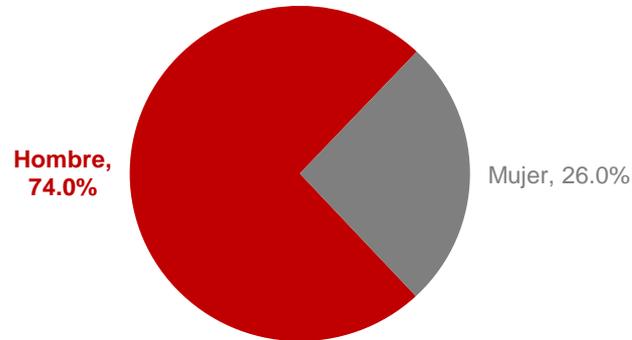
Nivel de ingresos



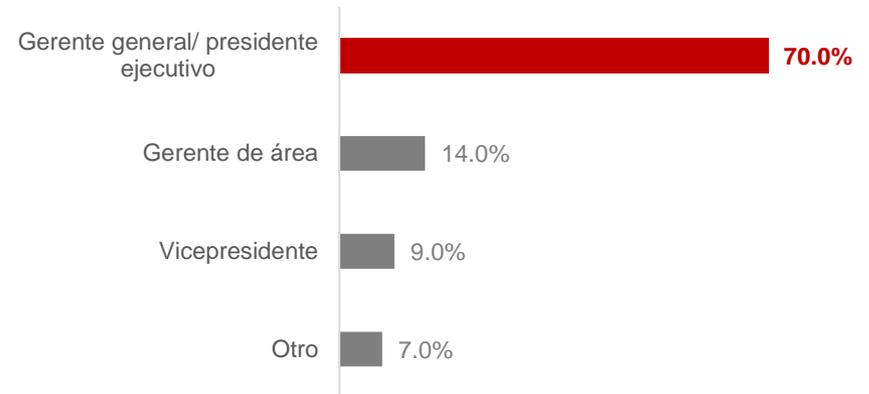
Número de observaciones: 121 gerentes generales.
 Fuente: Semana Económica (2020).
 Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

Semana Económica: V Encuesta de Gobierno Corporativo

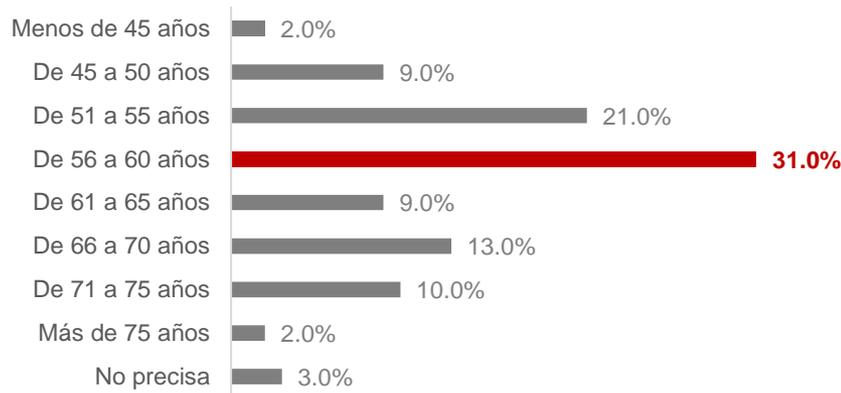
Sexo



Cargo



Edad



Origen de capital



Número de observaciones: 72 directivos.

Fuente: Semana Económica (2020).

Elaboración: Semana Económica – Industry Insights.

SE | Industry Insights



Todas las marcas comerciales o marcas de servicios identificados en este documento son propiedad de sus respectivos dueños. El nombre de Semana Económica, y el logotipo, son marcas comerciales registradas.