



0275

Efectividad
CONSULTORES

Análisis Efectivo

07 de diciembre del 2025

EFFECTIVIDAD / BOLETÍN 0275

Año 06 / Mes 03 / Semana 01

ESTA SEMANA PARTICIPARON:

ANÁLISIS EFECTIVO.....	5
Embajador Jorge Castañeda / Talento en la cancillería.....	6
Fabiola Morales / La sorpresa de la Copa Libertadores.....	8
Alfonso Velásquez / Perú Gateway logístico	10
Iván Arrieta / El Qué en la Ruta Estratégica	12
Yefferson Llonto Y Brenda Vallejo / Desafío en Finanzas Públicas	16
Juan de Dios Guevara / Negocios Perú y China.....	19
Embajador Jorge Castañeda / Conociendo la india moderna	21
Henry Zaira / IA en Finanzas Corporativas.....	24
HISTORIA EFECTIVA	28
Oscar Barriga / Diego Maradona	29
Wilfredo Zuñiga / Las Amas de Leche	30



Editores y compiladores:

- Eloy Durán Cervantes
- Miguel Dávila Gagliardo

Diseño y diagramación:

- Mateo Dávila Nieto

Radicación:

- ISBN BNP-206997



ANÁLISIS EFECTIVO



Efectividadat
CONSULTORES

Iván Arrieta / El Qué en la Ruta Estratégica

La importancia del “Qué” en la Hoja de Ruta Estratégica País

Toda Hoja de Ruta Estratégica está compuesta por definición de una meta en el vértice y una serie de objetivos vinculados en relaciones de causalidad para alcanzarla. Es decir, nos debe mostrar el “Qué” se quiere lograr y el “Cómo” se piensa hacerlo. El presente artículo se enfocará en la importancia del “Qué” en la Hoja de Ruta Estratégica País, complementándose posteriormente con otro artículo en que abordaremos específicamente el “Cómo”.

Visión de país a 25 años

Para abordar estratégicamente el “Qué”, cada candidato debe comunicar primero su visión de país a 25 años, la cual debería tomar en cuenta el Plan Estratégico de Desarrollo Nacional - Perú 2050, marcando posición sobre el mismo:

- Si está totalmente alineado con el PEDN Perú 2050, mencionarlo.
- Si no está totalmente alineado con el PEDN 2050 también mencionarlo y hacerlo en campaña para que la ciudadanía sepa las variaciones propuestas y el porqué de las mismas, antes del momento de la votación.
- Cabe precisar que, si el lector no está en Perú, debe reemplazar ese documento de visión a largo plazo por el que exista en su país.

El “Qué” de su Gobierno

Definida y comunicada la visión a largo plazo, cada candidato debe tener claro el país que quiere dejar al final de su gobierno, vinculado este entregable a la visión de país a 25 años mencionada. Es en este punto donde debe aterrizar el Qué de su plan de gobierno definido éste como su fin supremo.

Si un candidato tuviera definido como el Qué de su plan de gobierno “mantener la inflación del país en un dígito” o “la solidez cambiaria de la moneda” sería preocupante porque estaría considerando al sector monetario como fin supremo.

Si un segundo candidato tuviera definido como el Qué de su plan de gobierno “incrementar las Reservas Internacionales Netas con récord históricos” también sería preocupante porque estaría considerando al sector externo como fin supremo.

Si un tercer candidato tuviera definido como el Qué de su plan de gobierno “disminuir o desaparecer el déficit fiscal” también sería preocupante porque estaría considerando al sector fiscal como fin supremo.

Lo que los candidatos deben tener claro es que el fin supremo no debe ser el sector monetario, el sector externo o el sector fiscal sino más bien el sector real y que los objetivos de los otros 3 sectores forman parte del Cómo, no del Qué. Es decir, son necesarios como drivers, no como fin supremo de un plan de gobierno.

Cabe precisar que no es por supuesto incorrecto que un plan de gobierno incluya mantener muy baja inflación, mantener la solidez cambiaria de la moneda, incrementar las RIN a récord históricos o cerrar el déficit fiscal. Lo que estaría incorrecto es si colocan a cualquiera de ellas como fin supremo de dicho plan.

Eso quiere decir que es incorrecto que expongan sus planes de gobierno en una especie de formato Dashboard mental donde se mezclan indicadores del Qué y del Cómo, como si todos tuvieran igual peso.

Esto no es así ni a nivel país ni a nivel empresa.

A nivel empresa: Si clientes está en verde, procesos está en verde, recursos humanos está en verde y finanzas está en rojo no estaríamos al 75%. Podríamos tener serios problemas financieros, incluso de viabilidad de la empresa.

Por ejemplo, clientes puede estar en verde si están satisfechos porque se les está vendiendo bajo el punto de equilibrio. Recursos humanos puede estar en verde si un clima laboral excelente está basado en la amistad y buena relación entre empleados sin importar los cumplimientos a tiempo de las tareas. En procesos internos algo similar (un verde distractor) y "sólo" Finanzas estar en rojo. El diagnóstico leído en dashboard puede ser muy engañoso. Por eso se debe leer en Hoja de Ruta Estratégica con un indicador financiero (maximizar la generación de valor para el accionista) en el vértice y las otras 3 perspectivas como drivers.

A nivel país, un análisis similar: Si el sector monetario estuviera en verde, el sector externo en verde, el sector fiscal en verde y "sólo" el sector real en rojo no estaríamos al 75%. Podríamos tener serios problemas de pobreza y desigualdades estructurales que solucionar.

En el caso concreto del Perú de hoy, en el sector monetario estamos en verde con una inflación 1.5%, la moneda más fuerte de la región y una tasa libre de referencia igual a la de EEUU. También estamos en verde en el sector externo con un récord histórico de RIN en US\$ 89,000 millones. En lo que debemos mejorar es en sector fiscal (en rojo) ya que el déficit es superior a lo planeado y originado no por gasto no corriente sino por gasto corriente. Y finalmente, y lo más preocupante, también estamos en rojo en el sector real con un crecimiento de PBI de 2.5% aprox pero que no ha impedido que la pobreza crezca y la desigualdad en los ingresos sea considerable. El crecimiento del PBI debería ser pues considerablemente mayor.

Por eso es que el Perú no es – aún - un milagro económico. Sería una contradicción que lo sea y que la gente de a pie no lo sienta. Habiendo intentado aclarar que el fin supremo a considerar en la Hoja de Ruta Estratégica debe estar en el sector real, ¿cuál específicamente debería ser ese fin supremo?

¿Bienestar económico? ¿Calidad de Vida? Queda claro que en una entidad lucrativa maximizar la generación de valor para el accionista es la meta. En una



entidad no lucrativa, maximizar la generación de valor para la sociedad es la meta. ¿Y en un país? ¿Cuál debería ser le meta?

Son dos los beneficios a considerarse en un país:

El primero es **optimizar el Bienestar Económico** para todos los ciudadanos con 2 grandes objetivos del sector real: **1. Incrementar el PBI per cápita; y 2. Disminuir el coeficiente de Gini.**

Si sólo fuera incrementar el PBI per cápita se podría tener un incremento del ingreso promedio, pero en realidad podría estar escondiendo grandes desigualdades internas. No habría el "chorreo" deseado en la sociedad. Disminuyendo el coeficiente de Gini en complemento estaríamos impulsando la igualdad de ingresos en el país, haciendo benchmarking por ejemplo con países que tienen 20% más igualdad que nosotros.

Y al revés también. Si sólo fuera el coeficiente de Gini se podría tener gran igualdad de ingresos en la población, pero ser todos pobres. Es necesario el objetivo de incrementar el PBI per cápita para buscar igualdad con más ingresos para todos.

Pero más allá de estos muy importantes "Qué" relacionados al bienestar económico hay otro "Qué" relacionados a temas no vinculados a los ingresos sino más bien a **optimizar la Calidad de Vida** de todos los ciudadanos, los cuáles también tienen a su vez 2 grandes objetivos:

1. Mejorar el Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) el cual mide las privaciones que enfrentan las personas en varias dimensiones (salud, educación, luz y agua, vivienda)

2. Mejorar el indicador de Seguridad Ciudadana con la Tasa de victimización y el de Percepción de seguridad ciudadana.

Teniendo ya esos 2 grandes frentes (Beneficio Económico y Calidad de Vida) y los 4 grandes "Qué" identificados (en 2 grupos de 2) falta determinar qué candidatos las están tomando en cuenta y cuáles son las métricas que les incluyen.

Por ejemplo, no es igual un Plan de Gobierno que busque como fin supremo un crecimiento del PBI del 2.5% a otro que busque un crecimiento del 6%. Son dos Hojas de Ruta Estratégicas totalmente diferentes. Siguiendo con los ejemplos: No es igual un Plan de Gobierno que busque:

- Un crecimiento del PBI del 6%
- Un crecimiento del PBI del 6% que busque disminuir la desigualdad de ingresos en 20%.
- Un crecimiento del PBI del 6% que busque disminuir la desigualdad de ingresos en 20% y, además, busque objetivos que busquen optimizar el IPM y la seguridad ciudadana.

Cada uno de ellos originará una Hoja de Ruta Estratégica País diferente.

A modo pedagógico muestro el siguiente esquema para que se pueda apreciar cómo se verían los "Qué" en la Hoja de Ruta Estratégica País:



Optimizar el Bienestar Económico y la Calidad de Vida de todos los ciudadanos

Bienestar Económico

Incrementar el PBI per cápita de la población

Disminuir el Coeficiente de Gini

Calidad de Vida

Mejorar el Índice de Pobreza Multidimensional

Mejorar el Indicador de Seguridad Ciudadana

15

Cada uno de los 4 originará abajo de ellos una serie de relaciones de causalidad, viabilizándolos. Cada uno de los 4 tendrá su correspondiente KPI con su meta establecida.

Reflexión Final:

- Este artículo forma parte de una iniciativa por generar conciencia de que la Hoja de Ruta Estratégica es una excelente herramienta comunicacional en tiempos electorales (en cualquier país) porque nos muestran claramente el Qué y el Cómo de los planes de gobierno de cada uno de los candidatos.
- Estas líneas han sido dedicadas específicamente al Qué de la Hoja de Ruta Estratégica.
- El Qué es necesario porque nos permite saber el fin supremo de cada candidato. Sin embargo, pese a ser necesario, es a la vez insuficiente porque necesita de un Cómo claramente definido, tema que abordaremos en un futuro artículo.

Y es que gobernar un país no es tarea fácil, de ahí que es necesario identificar antes de votar cuál candidato está capacitado para hacerlo y cuál no.

Mientras más periodistas o entrevistadores les hagan más preguntas a los candidatos sobre temas estratégicos relacionados a sus planes de gobierno y menos de coyuntura podremos determinar la estructura de los mismos, intentado bosquejar sus Hojas de Ruta Estratégica País.

Sin embargo, es deseable que los mismos candidatos empiecen a comunicar sus planes de gobierno en formato Hoja de Ruta Estratégica País con las ventajas comunicacionales que les ofrecen para transmitir a la ciudadanía Qué quieren lograr y Cómo lo planean hacer, utilizando su claridad de enfoque como una ventaja competitiva. Hoja de Ruta Estratégica: Útil como herramienta comunicacional de un candidato. Útil como herramienta de gestión estratégica de un presidente.

Referencia:

El autor es experto internacional en Management Estratégico. Creador del BSC Focusplus® y del Balanced Scorecard del Siglo XXI. 9 años Marca Perú. CEO Consultoría y Asesoría Estratégica.

[Link del artículo](#)