

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Banco Central de Reserva del Perú

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Antonio Angulo Casanova

Juan Barbarán Villanueva

Francesca Sotelo Ramírez

Omar Zimic Palacios

Asesor: Kurt Burneo

Surco, setiembre 2017

Agradecimientos

En este presente trabajo agradecemos a nuestros familiares por el apoyo brindado y la continua motivación para lograr nuestros objetivos profesionales y personales.

Agradecemos a CENTRUM, nuestra Escuela de Negocios por potenciar nuestro liderazgo, capacidades, y por la exigencia y calidad de sus profesores, que compartieron con nosotros lo mejor de sus conocimientos y experiencia profesional.

Gracias a las personas que de una manera u otras han aportado al desarrollo de este trabajo, con su colaboración y experiencia logramos enriquecer nuestros conocimientos y plasmarlos en este proyecto.

Dedicatorias

Dedico el presente trabajo a mi familia, quienes siempre me brindaron palabras de aliento durante el periodo de estudio de mi maestría.

Antonio Angulo

Este trabajo se lo dedico a mi esposa, mi hijo, mis padres y mis suegros, quienes me brindaron su apoyo incondicional durante mis estudios de maestría.

Juan Barbarán

El presente trabajo se lo dedico a mi familia que gracias a su apoyo pude lograr este preciado objetivo en mi vida profesional. En especial a mi esposo por su comprensión, ayuda y compañía.

Francesca Sotelo

Dedico el presente trabajo a mi Esposa e Hijos quienes me brindaron comprensión, aliento y motivación total. A mis Padres y Hermanos que me apoyaron y acompañaron en todo momento.

Omar Zimic

Resumen Ejecutivo

El Banco Central de Reserva del Perú, en adelante el BCRP, es una entidad estratégica para el desarrollo económico del País, con la principal función de asegurar la estabilidad de la moneda. Desde su fundación en el año 1922, en que se le asignó la responsabilidad primaria de administrar el sistema monetario para evitar inflación o deflación descontroladas, la entidad ha incrementado su nivel técnico para responder a los desafíos que hoy deparan a nuestro al Perú; de esta manera, en los últimos 15 años, se ha evidenciado la adecuada gestión en el cumplimiento de sus funciones primarias de estabilidad monetaria.

El presente plan estratégico diseñado para el BCRP ha sido proyectado al año 2027, con una visión y misión estrechamente relacionados con los intereses actuales del Perú; la nueva visión se enfoca no solo en seguir cumplimiento con éxito las funciones asignadas en la Ley Orgánica, sino también en el apoyo al crecimiento del país a través del potencial técnico del banco. A partir de esta visión, se ha realizado una evaluación del entorno para identificar las oportunidades y amenazas, siendo lo más relevante los factores relacionados con la informalidad de la economía y la limitada diversificación de la producción, y también se ha realizado evaluación interna de las fortalezas y debilidades del banco, resaltando el nivel técnico del personal

Siguiendo estos análisis, se han aplicado diferentes herramientas para la identificación y priorización de estrategias, estableciendo 12 estrategias retenidas para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo. Entre las estrategias más importantes están las relacionadas con inversiones en tecnología y la creación de alianzas para consolidar información macroeconómica; así como las estrategias que se enfocan en brindar servicios a las MYPE como primer esfuerzo para reducir la informalidad de la economía. Finalmente, se han establecido recursos, controles y propuestas organizacionales que complementan las estrategias planteadas.

Abstract

The Central Reserve Bank of Peru, hereinafter the BCRP, is a strategic entity for the country's economic development with the main function of ensuring currency stability. Since its founding in 1922, it was assigned the primary responsibility for managing the monetary policy to avoid uncontrolled inflation or deflation, the entity has increased its technical level to respond to the challenges that our country is facing; in this way, in the last 15 years, it has been evident the appropriate management in the fulfillment of its primary functions of monetary stability.

The current strategic plan designed for the BCRP has been projected to 2027, with a vision and mission that are closely related to the nowadays interests of Peru.; the new vision focuses not only on successfully fulfilling the functions assigned in the Organic Law, but also on supporting the growth of the country through the bank's technical potential. Based on this vision, have been executed an evaluation of the external context to identify opportunities and threats, being relevant factors related to the informality of peruvian economy and the limited diversification of production, and an internal evaluation of the strengths and weaknesses of the bank, standing out the staff's technical knowledge.

Following these analysis, different tools have been applied for the identification and prioritization of strategies, establishing 12 retained strategies to achieve short and long term objectives. Among the most important strategies are those related to investments in technology and creation of alliances to consolidate macroeconomic information; as well as the strategies that focus on providing services for MYPE as the first effort to reduce the informality of the economy. Finally, resources, controls and organizational proposals have been established that complement the strategies proposed.

Tabla de Contenidos

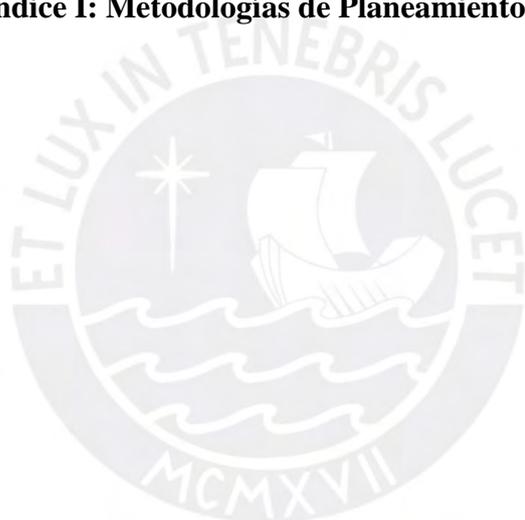
Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xi
Capítulo I: Situación General del Banco Central de Reserva del Perú	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	13
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	15
2.1. Antecedentes	15
2.2. Visión	15
2.3. Misión	17
2.4. Valores	18
2.5. Código de Ética	19
2.6. Conclusiones	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	21
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	21
3.1.2. Potencial nacional.....	25
3.1.3. Principios cardinales.....	29
3.1.4. Influencia del análisis en el Banco Central de Reserva del Perú	30
3.2. Análisis Competitivo del País	31
3.2.1. Condiciones de los factores	31
3.2.2. Condiciones de la demanda	32
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	33
3.2.5. Influencia del análisis en el Banco Central de Reserva del Perú	34

3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	35
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	37
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	38
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	38
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	38
3.5. El Banco Central de Reserva del Perú y sus Competidores.....	39
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	39
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	40
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	41
3.5.4. Amenaza de los entrantes	41
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	41
3.6. Banco Central de Reserva del Perú y sus Referentes.....	42
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	42
3.8. Conclusiones	44
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	45
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	45
4.1.1. Administración y gerencia (A)	45
4.1.2. Marketing y ventas (M)	50
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	53
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	57
4.1.5. Recursos humanos (H)	62
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	67
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	70

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	71
4.3. Conclusiones	72
Capítulo V: Intereses del Banco Central de Reserva y Objetivos de Largo Plazo	74
5.1. Intereses del Banco Central de Reserva del Perú.....	74
5.2. Potencial de Banco Central de Reserva del Perú	74
5.3. Principios Cardinales de Banco Central de Reserva del Perú.....	75
5.4. Matriz de Intereses de Banco Central de Reserva del Perú (MIO)	76
5.5. Objetivos de Largo Plazo	76
5.6. Conclusiones	78
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	79
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	79
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	79
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	82
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	82
6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE).....	84
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	85
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	85
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	85
6.9. Matriz de Ética (ME)	88
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	88
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo.....	93
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	93
6.13. Conclusiones	96
Capítulo VII: Implementación Estratégica	97
7.1. Objetivos de Corto Plazo	97

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	101
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	101
7.4. Estructura Organizacional del Banco Central de Reserva del Perú	103
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social	105
7.6. Recursos Humanos y Motivación	107
7.7. Gestión del Cambio.....	107
7.8. Conclusiones	110
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	111
8.1. Perspectivas de Control.....	111
8.1.1. Aprendizaje interno	111
8.1.2. Procesos.....	112
8.1.3. Clientes.....	113
8.1.4. Financiera	113
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	114
8.3. Conclusiones	114
Capítulo IX: Competitividad de Banco Central de Reserva del Perú	117
9.1. Análisis Competitivo de Banco Central de Reserva del Perú	117
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Banco Central de Reserva del Perú	117
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del BCRP	118
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	119
9.5. Conclusiones	120
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	121
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	121
10.2. Conclusiones Finales.....	122
10.3. Recomendaciones Finales	124

10.4. Futuro de Banco Central de Reserva del Perú	126
Referencias.....	129
Apéndice A: Entrevista a Ex Funcionario	138
Apéndice B: Entrevista a Funcionario del BCRP	142
Apéndice C: Código de Ética Actual del BCRP	145
Apéndice D: Estado de Situación Financiera al 31/12/2016 (Activos)	148
Apéndice E: Estado de Situación Financiera al 31/12/2016 (Pasivo y Patrimonio).....	149
Apéndice F: Estado de Resultados al 31/12/2016	150
Apéndice G: Estado de Cambios en el Patrimonio Neto al 31/12/2016.....	151
Apéndice H: Estado de Flujos de Efectivo al 31/12/2016	152
Apéndice I: Metodologías de Planeamiento Estratégico.	153



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Rubros que Componen la Inflación Subyacente</i>	5
Tabla 2	<i>Lista de Alimentos Excluidos del IPC para el Cálculo de la Inflación Subyacente</i>	5
Tabla 3	<i>Índice de Precios al Consumidor a Nivel de Lima Metropolitana, la Inflación Subyacente y el IPM a Nivel Nacional</i>	7
Tabla 4	<i>Cotizaciones Promedio del Tipo de Cambio Compra y Venta en los Mercados Bancarios, Interbancarios e Informal</i>	8
Tabla 5	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú</i>	25
Tabla 6	<i>Población Económicamente Activa del Perú Según Nivel Educativo 2004-2015</i>	26
Tabla 7	<i>Indicadores de Cobertura Internacional</i>	28
Tabla 8	<i>Demanda Interna y PBI del 2016 y Proyectado 2017 Y 2018</i>	33
Tabla 9	<i>Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) del BCRP</i>	¡Error!
	Marcador no definido.	
Tabla 10	<i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del BCRP</i>	43
Tabla 11	<i>Matriz del Perfil Referencial (MPR) del BCRP</i>	44
Tabla 12	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del BCRP</i>	72
Tabla 13	<i>Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) del BCRP</i>	76
Tabla 14	<i>Matriz de FODA para el BCRP</i>	80
Tabla 15	<i>Cuadro de Factores Determinantes del BCRP</i>	81
Tabla 16	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE) del BCRP</i>	86
Tabla 17	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del BCRP</i>	87
Tabla 18	<i>Matriz de Rumelt del BCRP</i>	89
Tabla 19	<i>Matriz de Ética del BCRP</i>	90
Tabla 20	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo</i>	94
Tabla 21	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	95

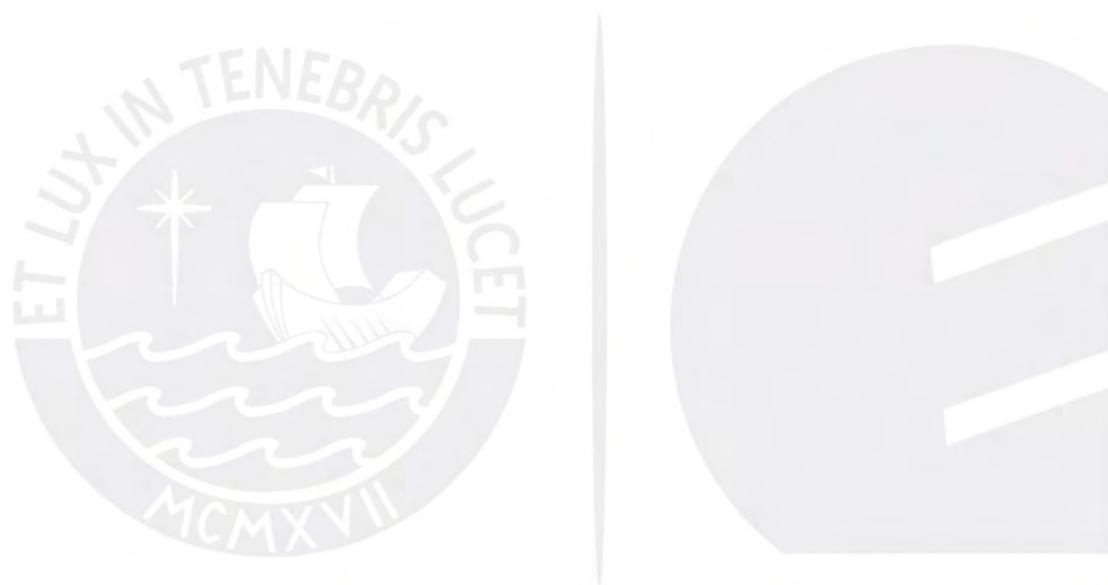
Tabla 22	<i>Recursos Asignados para el Plan Estratégico</i>	102
Tabla 23	<i>Políticas para cada Estrategia Retenida del BCRP</i>	104
Tabla 24	<i>Balance Scorecard (BSC) del BCRP</i>	116
Tabla 25	<i>Plan Estratégico Institucional (PEI) del BCRP</i>	128
Tabla 26	<i>Estado de Situación Financiera de los Activos del BCRP al 31/12/2016</i>	148
Tabla 27	<i>Estado de Situación Financiera de los Pasivos y Patrimonio del BCRP al 31/12/2016</i>	149
Tabla 28	<i>Estado de Resultados del BCRP al 31/12/2016</i>	150
Tabla 29	<i>Estado de Cambios en el Patrimonio Neto del BCRP al 31/12/2016</i>	151
Tabla 30	<i>Estado de Flujos de Efectivo del BCRP al 31/12/2016</i>	152
Tabla 31	<i>Ventajas y desventajas de la metodología de D'Alessio</i>	162



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Reservas Internacionales Netas anual en millones de dólares.....	12
<i>Figura 2.</i> Reservas Internacionales Netas en % del PBI.....	12
<i>Figura 3.</i> Ratios de dolarización calculados con tipo de cambio constante desde diciembre 2014.....	13
<i>Figura 4.</i> Población económicamente activa del Perú según nivel educativo, 2016- semestre I.....	27
<i>Figura 5.</i> Índices de Competitividad del Perú 2016-2017.....	31
<i>Figura 6.</i> Distribución de porcentual de personas por nivel socioeconómico.....	32
<i>Figura 7.</i> Crédito al sector privado.....	36
<i>Figura 8.</i> Organigrama del Banco Central de Reserva del Perú.....	47
<i>Figura 9.</i> Presidente, vicepresidente y Directores del Banco Central de Reserva del Perú designados en Octubre de 2016.....	48
<i>Figura 10.</i> Opinión favorable del BCRP (en %)......	50
<i>Figura 11.</i> Sucursales del BCRP y ámbito de acción.....	54
<i>Figura 12.</i> Variables, fuentes de información y su relación para presentar el panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018.....	58
<i>Figura 13.</i> Evolución del presupuesto anual del BCRP 2013-2017 (en nuevos soles).....	60
<i>Figura 14.</i> Evolución del presupuesto anual por rubros del BCRP 2013-2017 (en nuevos soles).	60
<i>Figura 15.</i> Ficha del plan anual de contrataciones del BCRP 2017.....	61
<i>Figura 16.</i> Presupuesto y ejecución del BCRP.....	62
<i>Figura 17.</i> Asignación del Personal – Banco Central de Reserva del Perú 2013-2017.....	66
<i>Figura 18.</i> Número de plazas por Unidad Orgánica del BCRP.....	66

<i>Figura 19.</i> Matriz PEYEA del BCRP.....	81
<i>Figura 20.</i> Matriz Boston Consulting Group (MBCG) del BCRP	83
<i>Figura 21.</i> Matriz Interna Externa (MIE) del BCRP.....	83
<i>Figura 22.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) del BCRP	84
<i>Figura 23.</i> Propuesta de estructura organizacional para el BCRP	106
<i>Figura 24.</i> Grupos de interés del Banco Central de Reserva del Perú.	109
<i>Figura 25.</i> Entrevista a Ex Funcionario del BCRP	138
<i>Figura 26.</i> Entrevista a Funcionario del BCRP.....	142



El Proceso Estratégico: Una Visión General

El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades que se desarrollan de manera secuencial con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. La Figura 0 muestra las tres etapas principales que componen dicho proceso: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha, en la que se procurará encontrar las estrategias que llevarán a la organización de la situación actual a la situación futura deseada; (b) implementación, en la cual se ejecutarán las estrategias retenidas en la primera etapa, es la etapa más complicada por lo rigurosa que es; y (c) evaluación y control, cuyas actividades se efectuarán de manera permanente durante todo el proceso para monitorear las etapas secuenciales y, finalmente, los Objetivos de Largo Plazo (OLP) y los Objetivos de Corto Plazo (OCP); aparte de estas tres etapas existe una etapa final, que presenta las conclusiones y recomendaciones finales. Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, pues participan muchas personas en él, e iterativo, en tanto genera una retroalimentación repetitiva.

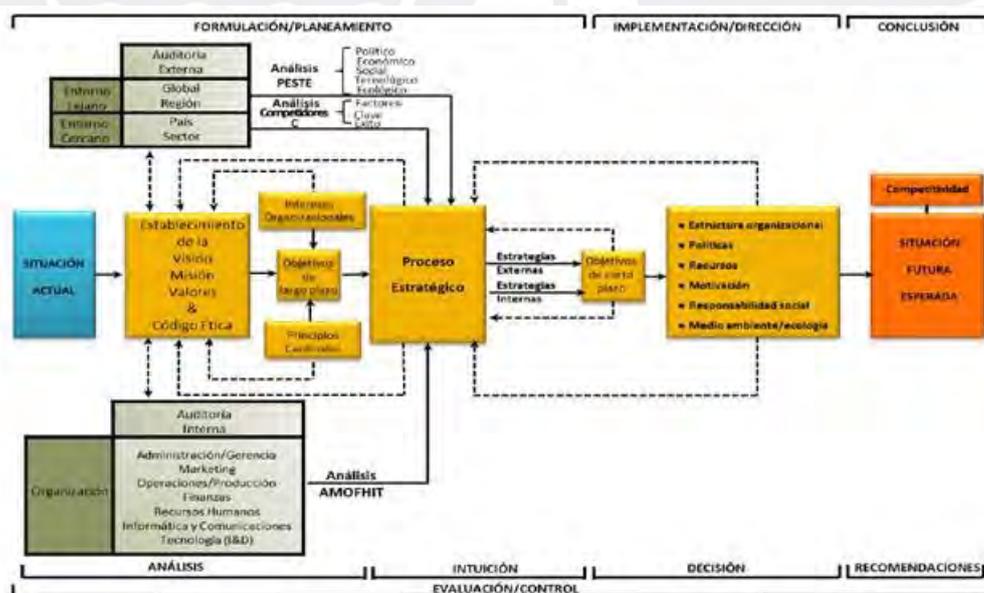


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (2a ed., p. 10), por F. A. D'Alessio, 2013, México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) y la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia. Así también se analiza la industria global a través del entorno de las fuerzas PESTE (Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). Del análisis PESTE deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno por medio de las oportunidades que podrían beneficiar a la organización y las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Tanto del análisis PESTE como de los competidores se deriva la evaluación de la organización con relación a estos, de la cual se desprenden la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil Referencial (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los Factores Críticos de Éxito (FCE) en el sector industrial, lo que facilita a los planificadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y gerencia, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios e infraestructura, Finanzas y contabilidad, recursos Humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos

(MEFI). Esta matriz permite evaluar las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados en los que compete, de los cuales se deriva la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO), la que, sobre la base de la visión, permite establecer los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas en la Fase 1 de la primera etapa (MIN, MEFE, MEFI, MPC, MPR, y MIO) constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. En la Fase 2 se generan las estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, y amenazas junto a los resultados previamente analizados. Para ello se utilizan las siguientes herramientas: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), las cuales son específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del

Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan la Matriz de Rumelt (MR) y la Matriz de Ética (ME) para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. Después de ello comienza la segunda etapa del plan estratégico, la implementación. Sobre la base de esa selección se elabora la Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP), la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS) que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado un plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados. La implementación estratégica consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa, puesto que esta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse. Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una nueva estructura organizacional es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

La preocupación por el respeto y la preservación del medio ambiente, por el crecimiento social y económico sostenible, utilizando principios éticos y la cooperación con la comunidad vinculada (stakeholders), forman parte de la Responsabilidad Social Organizacional (RSO). Los tomadores de decisiones y quienes, directa o indirectamente, formen parte de la organización, deben comprometerse voluntariamente a contribuir con el desarrollo sostenible, buscando el beneficio compartido con todos sus stakeholders. Esto implica que las estrategias orientadas a la acción estén basadas en un conjunto de políticas,

prácticas, y programas que se encuentran integrados en sus operaciones.

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balance scorecard – BSC), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros. En la actualidad existen diferentes metodologías de planeamiento estratégico, en el apéndice I se presenta un análisis de los principales modelos disponibles en el medio, además se expone una evaluación de las ventajas y desventajas del modelo propuesto por D’Alessio.

Nota: Este texto ha sido tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 10-13), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General del Banco Central de Reserva del Perú

1.1. Situación General

El 09 de marzo de 1922 se promulgó la Ley 4500 que permitió la creación del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), con lo cual inició sus actividades de manera formal el 04 de abril del mismo año, su primer presidente fue el Sr. Eulogio Romero. La creación del BCRP era de suma importancia ya que el Perú necesitaba una institución que controlara la estabilidad monetaria e inflacionaria en el país. La primera emisión de la moneda del BCRP fue la Libra Peruana de Oro (BCRP, 2017g). El Banco de Reserva del Perú fue un factor clave para la época, se creaban los cimientos del país, realizó grandes aportes para el ordenamiento monetario, con la finalidad de centralizar la emisión de billetes y monedas, y las reservas que la respaldaban. Asimismo, ajustaron la oferta monetaria de acuerdo con el dinamismo económico del país y la inversión en el mercado cambiario para estabilizarlo.

El Banco Central de Reserva del Perú es una entidad autónoma, dentro del marco legal de la Ley Orgánica, se encarga de graduar la actividad económica y la volatilidad en los mercados financieros y cambiarios, aplicando políticas monetarias, fijando la tasa de interés de referencia para las instituciones financieras privadas, regulando las medidas sobre el encaje, administrando las reservas internacionales y manteniendo las expectativas sobre la inflación en un rango meta de 1% a 3%. La evolución de la moneda peruana presenta una marcada recuperación en los últimos años, elevando las expectativas del país, reduciendo la incertidumbre. Sumado a ello, también informa al país periódicamente sobre el estado de las finanzas nacionales. Los instrumentos aplicados por el BCRP, generan una repercusión en la actividad económica y financiera, incentivando el empleo y la inversión, a través del crédito. (“¿Qué hace el Banco Central de Reserva?,” 2014)

Dentro de las actividades autónomas del BCRP se encuentra que los directores no pueden ser retirados de su cargo, excepto cuando realizan algún acto de gravedad o delito, las

faltas graves que han sido estipuladas en la Ley Orgánica del BCRP son:

- Conceder financiamiento al Tesoro Público, exceptuando la compra en el mercado secundario de valores emitidos por éste hasta por un monto anual equivalente al 5 por ciento del saldo de la base monetaria al cierre del año anterior.
- Conceder financiamiento a instituciones financieras estatales de fomento.
- Asignar recursos para la constitución de fondos especiales que tengan como objetivo financiar o promover alguna actividad económica no financiera.
- Emitir títulos, bonos o certificados de aportación que sean de adquisición obligatoria.
- Imponer coeficientes sectoriales o regionales en la composición de la cartera de colocaciones de las instituciones financieras.
- Establecer regímenes de tipos de cambio múltiples o tratamientos discriminatorios en las disposiciones cambiarias.
- Extender avales, cartas-fianza u otras garantías, emplear cualquier otra modalidad de financiamiento indirecto y otorgar seguros de cualquier tipo.

Las actividades descritas corresponden a la parte operativa de las actividades del BCRP, las cuales no están sujetas a mandatos fiscales, por la autonomía que los respalda. Por lo que, trabajar con una sólida formación y ética permite que el BCRP obtenga un cumplimiento de normas bastante notable sujeto al régimen de la Ley Orgánica (BCRP, 2017g).

Adicionalmente, la posición de cambio del BCRP, es la disponibilidad de dinero o liquidez a nivel internacional con las que cuenta el Perú, para enfrentar algún imprevisto en la macroeconomía. La posición de cambio del BCRP que representa principalmente la contrapartida de los saldos de emisión primaria.

- Los depósitos en moneda extranjera de las entidades financieras en el Banco Central constituidos principalmente por los requerimientos de encaje en esta moneda; y
- Los depósitos en moneda extranjera del sector público en el Banco Central.

El BCRP (2017g) indicó que, la posición de cambio permite responder a las fortuitas salidas de dinero en la economía, a través de capitales, reduciendo la volatilidad del tipo de cambio. Inyectando fondos en moneda extranjera al sector financiero evitando una contracción en la economía como en la liquidez y el crédito. La estabilidad financiera y monetaria de un país son condiciones básicas para el crecimiento sostenido de la economía, tiene la capacidad de detener y solucionar los desequilibrios mejorando el desempeño de la moneda local. Dando como resultado el fomento de los planes a largo plazo, evaluación de riesgos, asignación de recursos y desarrollo del mercado de capitales. Entre el 2002 y 2017 la inflación promedio anual en el Perú ha sido de 2.2%, el cual se encuentra dentro del rango meta. (“BCR: Inflación sin alimentos y energía,” 2017).

La estabilidad financiera debe presentar una estructura financiera, basada en un marco legal y regulatorio que brinde la seguridad de:

- El desarrollo de mercados capitales debe cumplir con los principios del Buen Gobierno Corporativo.
- Supervisar, regular y desarrollar la aplicación de las buenas prácticas.
- Respetar los derechos de propiedad.
- Desarrollar sistemas de pagos eficientes y seguros.
- Fomentar el uso de dinero electrónico para brindar mayor seguridad en las transacciones.

Para lograr el compromiso de estabilizar la inflación, el Banco Central de Reserva del Perú maneja el esquema de meta de inflación, que permite tener una inflación meta para

evitar que supere o esté por debajo del indicador, se encuentra en un rango de 1% a 3 %, logrando tener una semejanza con las economías desarrolladas. La desviación de la tasa de inflación muchas veces es el resultado del choque las fuerzas del mercado, la oferta se ve afectada por bienes importados, como también algún cambio climático que altera la estabilidad inflacionaria (BCRP, 2017h).

El Índice de Precios al Consumidor (IPC), mide la evolución de los precios de los bienes y servicios consumidos en los hogares, a través de una medida base de consumo de productos de primera necesidad. Para realizar el cálculo del presente año, se obtiene comparando la base del año 2009, la variación porcentual es usada del IPC de Lima Metropolitana se utiliza como indicador de inflación para el Perú, según lo indicó el BCRP (2017h).

La canasta básica familiar medida por el IPC, comprende 532 variedades, la cantidad de precios extraídos tienen un aproximado de 41,900 en más de 7,800 establecimientos comerciales. Para el cálculo de la tendencia inflacionaria se utiliza como medida la inflación subyacente, la cual reduce la volatilidad del indicador sin subestimarlos o sobrestimarlos en períodos largos. La inflación subyacente es presentada de manera desagregada en bienes y servicios, clasificada en alimentos, combustibles, transporte y servicios públicos; es por ello, que es un mejor indicador para medir el consumo de un hogar peruano. A continuación, en la Tabla 1 se puede observar los rubros que componen la inflación y en la Tabla 2 se aprecia la lista de alimentos considerados para el IPC.

El Índice de Precio al consumidor con base diciembre 2001 = 100, muestra la variación mensual y anual, por lo que, se necesita la base de referencia para que sea comparable (BCRP, 2017h). A continuación, se añade un ejemplo del IPC en la Tabla 3.

Tabla 1

Rubros que Componen la Inflación Subyacente

Inflación Subyacente	
I. Inflación Subyacente	65.2
Bienes	32.9
Alimentos y bebidas	11.3
Textil y Calzado	5.5
Aparatos electrodomésticos	1.3
Resto de productos industriales	14.9
Servicios	32.2
Comidas fuera del hogar	11.7
Educación	9.1
Alquileres	2.4
Salud	1.1
Resto de servicios	7.9
II. Inflación No subyacente	34.8
Alimentos	14.8
Combustibles	2.8
Transporte	8.9
Servicios públicos	8.4
III. IPC	100

Nota. Tomado de “Guía Metodológica,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017h (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Methodologica/Guia-Methodologica-06.pdf>).

Tabla 2

Lista de Alimentos Excluidos del IPC para el Cálculo de la Inflación Subyacente

Alimentos	Combustible
Carne	Gasolina
Pan	Lubricantes
Arroz	Gas
Papa	Otros combustibles
Azúcar	Consumo de gas natural para la vivienda
Pescado fresco	
Pescado congelado	Transporte
Fideos	Pasaje urbano
Aceites	Transporte nacional
Huevos	
Cítricos	Servicios públicos
Otras hortalizas	Electricidad
Cebollas	Teléfonos
Legumbres frescas	Consumo de agua
Otras frutas frescas	Correo
Plátano	Servicios de internet y otros
Manzana	
Camote	

Nota. Tomado de “Guía Metodológica”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2017h (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Methodologica/Guia-Methodologica-06.pdf>).

Como parte de los mecanismos de política monetaria, el BCRP tiene intervención en el mercado cambiario, ajusta la volatilidad del tipo de cambio, midiendo el valor de la moneda nacional el sol con respecto a la moneda extranjera, principalmente con los dólares americanos. El tipo de cambio refleja la variación de la oferta y demanda de las divisas, los factores que generan la volatilidad son la evolución de los términos de intercambio, volumen del comercio exterior y flujos de capital (BCRP, 2017h).

Sin embargo, se debe tener en cuenta que el BCRP maneja tres tipos de cambio distintos, los cuales oscilan de acuerdo con la oferta y la demanda.

- Tipo de cambio bancario: es el promedio ponderado del registro de operaciones del día realizadas en las instituciones bancarias, la entidad encargada de la publicación es la Superintendencia de Banca y Seguros.
- Tipo de cambio interbancario: es la referencia de la cotización entre la oferta y demanda de los dólares americanos en las instituciones bancarias, la entidad que se encarga de su publicación es DATATEC.
- Tipo de cambio informal: es asignado por la oferta y demanda del mercado informal de divisas, la entidad que se encarga de publicarlo es REUTERS

El tipo de cambio le brinda al país un criterio de competitividad en relación con otros en lapso requerido, como también refleja el poder adquisitivo de la moneda nacional en relación con otros países (BCRP, 2017h). En la Tabla 4 se podrá verificar el promedio de cotizaciones de tipo de cambio.

Para fijar la tasa de interés de referencia el BCRP utiliza la regla de Taylor, el cual es un esquema con carácter *forward looking* que da respuesta al tipo de cambio, para reducir los efectos negativos del mismo, tomando la tasa de interés nominal para usarlo como instrumento de la política monetaria para los desvíos de la inflación sobre el rango meta (BCRP, 2017i). El BCRP proporciona las tasas de referencia del país, por el impacto que

Tabla 3

Índice de Precios al Consumidor a Nivel de Lima Metropolitana, la Inflación Subyacente y el IPM a Nivel Nacional

	Índice De Precios Al Consumidor			Inflación Sin Alimentos		Inflación Sin Alimentos Y Combustibles Inflation Ex Food And Fuels		Inflación Subyacente		Transables		No Transables		No Transables Sin Alimentos		Índice De Precios Al Por Mayor		
	Índice General	Var. % Mensual	Var. % Acum.	Var. % a 12 meses	Var. % Mensual	Var. % a 12 meses	Var. % Mensual	Var. % a 12 meses	Var. % Mensual	Var. % a 12 meses	Var. % Mensual	Var. % a 12 meses	Var. % Mensual	Var. % a 12 meses	Var. % Mensual	Var. % a 12 meses	Var. % a 12 meses	
2008 Prom.	97.15			5.79		2.72		2.57		4.57		5.51		5.98		2.55		8.91
Marzo	95.68	1.04	2.18	5.55	0.38	2.28	0.43	1.66	0.55	3.59	0.39	5.40	1.50	5.63	0.64	1.59	0.82	8.03
Junio	95.92	0.77	3.51	5.71	0.57	1.97	0.29	2.08	0.55	4.66	0.63	5.97	0.86	5.52	0.28	1.61	1.69	8.81
Septiembre	98.59	0.57	5.29	6.22	0.69	3.22	0.87	3.42	0.35	5.27	0.17	5.95	0.84	6.41	1.00	3.26	1.23	10.65
Diciembre	99.86	0.36	6.65	6.65	-0.01	3.86	0.39	4.25	0.4	5.56	-0.24	4.57	0.77	8.10	0.35	4.99	-0.81	8.79
2009 Prom.	100			2.94		1.68		3.62		4.36		0.5		4.63		4.02		-1.76
Enero	99.97	0.11	0.11	6.53	-0.7	3.22	-0.01	4.34	0.35	5.66	-0.71	3.31	0.67	8.81	-0.19	5.00	-1.51	6.85
Febrero	99.89	-0.07	0.03	5.49	-0.39	2.78	0.35	4.65	0.46	5.77	-0.71	2.13	0.35	7.86	0.36	5.45	-1.55	4.03
Marzo	100.25	0.36	0.39	4.78	0.46	2.85	0.56	4.76	0.47	5.69	-0.16	1.58	0.70	7.00	0.70	5.51	-0.50	2.67
Abril	100.27	0.02	0.41	4.64	0.05	2.82	0.013	4.78	0.15	5.42	0.22	1.41	-0.11	6.90	0.02	5.52	-0.70	1.66
Mayo	100.23	-0.04	0.37	4.21	0.03	2.88	0.01	4.53	0.17	5.11	0.21	0.57	-0.23	6.69	0.00	5.74	-0.68	-0.22
Junio	99.89	-0.34	0.03	3.06	0.04	2.33	0.1	4.31	0.16	4.7	0.07	0.11	-0.61	5.13	-0.03	5.42	-0.38	-2.25
Julio	100.07	0.19	0.21	2.68	0.16	2.03	0.17	4.15	0.08	4.38	0.06	-0.14	0.27	4.65	0.19	5.11	0.05	-3.26
Agosto	99.87	-0.21	0.01	1.87	-0.14	1.39	0	3.64	0.12	3.93	0.06	-0.46	-0.39	3.48	-0.29	4.13	-0.42	-4.99
Setiembre	99.78	-0.09	-0.06	1.2	0.04	0.73	0.04	2.78	0.16	3.73	0.24	-0.39	-0.31	2.30	-0.03	3.07	-0.06	-6.21
Octubre	99.9	0.12	0.04	0.71	-0.11	-0.08	-0.03	2.22	-0.02	3.13	0.11	-0.8	0.13	1.76	-0.24	1.96	0.16	-6.35
Noviembre	99.79	-0.11	-0.07	0.29	0.07	-0.51	0.07	1.78	0.16	2.68	0.16	-0.67	-0.30	0.95	0.03	0.85	-0.07	-6.29
Diciembre	100.1	0.32	0.25	0.25	0.43	-0.07	0.32	1.71	0.07	2.35	-0.06	-0.5	0.57	0.75	0.32	0.83	0.50	-0.05
2010 Prom.																		
Enero	100.4	0.30	0.30	0.44	0.08	0.71	-0.05	1.66	0.21	2.21	0.42	0.63	0.22	0.30	-0.12	0.90	0.82	-2.81
Febrero	100.73	0.32	0.62	0.84	0.1	1.21	0.00	1.3	0.17	1.91	0.36	1.72	0.30	0.25	0.11	0.65	0.07	-1.22
Marzo	101.01	0.28	0.9	0.76	0.25	1.00	0.27	1.02	0.33	1.77	0.4	2.28	0.21	-0.23	0.33	0.29	0.26	-0.47
Abril	101.03	0.03	0.93	0.76	0.13	1.08	0.1	0.96	0.23	1.85	0.41	2.47	-0.20	-0.33	0.14	0.42	0.24	0.48
Mayo	101.27	0.24	1.17	1.04	0.15	1.20	0.17	1.14	0.14	1.81	0.36	2.63	0.16	0.06	0.02	0.44	0.81	1.98

Nota. Tomado de "Guía Metodológica de la Nota Semanal," por Banco Central de Reserva del Perú, 2017h (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-06.pdf>).

Tabla 4

Cotizaciones Promedio del Tipo de Cambio Compra y Venta en los Mercados Bancarios, Interbancarios e Informal

	Interbancario			Bancario			Informal		
	Compra	Venta	Promedio	Compra	Venta	Promedio	Compra	Venta	Promedio
2008	2.922	2.927	2.925	2.924	2.926	2.925	2.921	2.928	2.924
Marzo	2.809	2.812	2.810	2.810	2.812	2.811	2.806	2.81	2.808
Junio	2.889	2.895	2.892	2.890	2.893	2.892	2.89	2.897	2.893
Septiembre	2.965	2.968	2.966	2.965	2.967	2.966	2.966	2.971	2.969
Diciembre	3.113	3.115	3.113	3.113	3.115	3.114	3.105	3.11	3.108
2009	3.010	3.013	3.012	3.011	3.012	3.012	3.009	3.012	3.011
Enero	3.150	3.153	3.152	3.151	3.152	3.151	3.152	3.157	3.155
Febrero	3.235	3.238	3.237	3.235	3.237	3.256	3.226	3.231	3.229
Marzo	3.173	3.176	3.175	3.174	3.175	3.175	3.181	3.185	3.183
Abril	3.982	3.085	3.084	3.084	3.086	3.085	3.089	3.094	3.091
Mayo	2.993	2.996	2.994	2.994	2.994	2.994	2.987	2.991	2.989
Junio	2.989	2.992	2.991	2.99	2.991	2.99	2.982	2.985	2.984
Julio	3.011	3.014	3.013	3.012	3.013	3.013	3.006	3.01	3.008
Agosto	2.949	2.952	2.951	2.95	2.951	2.951	2.957	2.96	2.958
Setiembre	2.908	2.911	2.910	2.909	2.91	2.91	2.911	2.914	2.912
Octubre	2.871	2.873	2.872	2.871	2.873	2.872	2.863	2.866	2.865
Noviembre	2.883	2.885	2.884	2.883	2.886	2.885	2.977	2.879	2.878
Diciembre	2.876	2.789	2.878	2.877	2.878	2.877	2.973	2.876	2.875
2010									
Enero	2.855	2.857	2.856	2.856	2.857	2.856	2.862	2.861	2.861
Febrero	2.853	2.855	2.854	2.854	2.855	2.854	2.852	2.851	2.851
Marzo	2.839	2.840	2.839	2.839	2.840	2.839	2.836	2.835	2.835
Abril	2.839	2.840	2.840	2.840	2.841	2.840	2.839	2.838	2.838
Mayo	2.845	2.845	2.845	2.845	2.846	2.845	2.846	2.845	2.845
Junio	2.845	2.845	2.845	2.845	2.846	2.843	2.846	2.845	2.845
Variación									
12 meses	-4.8	-4.9	-4.9	-4.9	-4.9	-4.6	-4.7	-4.7	-4.7
Acumulada	-1.1	-1.1	-1.1	-1.1	-1.1	-1.0	-1.0	-1.0	-1.0
Mensual	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0

Nota. Tomado de "Guía Metodológica de la Nota Semanal," por Banco Central de Reserva del Perú, 2017h (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-06.pdf>).

tienen el costo del crédito y el financiamiento de la inversión en el país. El BCRP presenta un cronograma de manera mensual, señalando la decisión con respecto a la tasa aplicada en cada mes, esto basado en las proyecciones de inflación y es anunciada por el Directorio. Se presentan 4 tipos de tasas, que a continuación se describen:

La Tasa activa es la tasa que aplica el Banco para cobrar el interés por el dinero prestado, fluctúa según tipo de crédito, segmentado por el tipo de cliente como:

- Corporativos
- Grandes empresas
- Medianas empresas
- Pequeñas empresas
- Microempresas
- Consumo
- Hipotecario.
- Vehicular.

La Tasa Activa Promedio en Moneda Nacional (TAMN) y la Tasa Activa Promedio en Moneda Extranjera (TAMEX), son las tasas promedio que representan un número de operaciones de crédito, que están vigentes a la fecha. Estas tasas son el resultado de las operaciones previamente coordinadas con clientes que presentan diferentes riesgos crediticios (BCRP, 2017p).

- Tasa preferencial corporativa: es aplicada a los clientes que son grandes corporaciones, cuyo riesgo es menor.
- Tasa pasiva: es aquella tasa que la institución financiera entrega o paga a los depositantes en sus cuentas de ahorro, depósito a plazo fijo, cuentas corrientes y Fondos Mutuos.
- Tasa interbancaria: es aplicada a los préstamos que se brindan las mismas

instituciones financieras, con la finalidad de generar mayor liquidez.

- El Sistema de Pagos, son todos aquellos instrumentos que el BCRP brinda como procedimientos a las instituciones para realizar pagos en los agentes económicos. Esto permite que un sistema de pagos eficiente y seguro incremente la eficacia de la política monetaria, y a su vez impulsa el grado de bancarización en el país, ya que motiva a las personas a realizar transacciones bancarias por la seguridad que genera.

Se entiende como un sistema de pagos a las operaciones realizadas a través de efectivo y todas aquellas operaciones realizadas sin el uso de efectivo; por lo que, son tratados con instrumentos de pagos diferentes al efectivo, como cheques, transferencias interbancarias o transferencias nominales.

Las operaciones en los sistemas de pagos interbancarios son consideradas por su valor, las cuales se catalogan por alto y bajo valor. Es por ello, que las operaciones alto valor son procesadas de acuerdo con el volumen y valor de los pagos en la economía; sin embargo, los que pertenecen a los sistemas de bajo valor, son aquellos que se ofrecen en el sector financiero con diferentes instrumentos de pago, como cheques, transferencia entre cuentas y transferencias nominales. Por ejemplo, los cheques son compensados a través de la cámara de comercio entre los Bancos, los cuales se liquidan por su valor. En los últimos años, la tecnología ha realizado grandes aportes a la seguridad de las transacciones, permitiendo reducir el tiempo, el riesgo y el costo para la transferencia de fondos en el país y a nivel global, generando seguridad y eficiencia que aporta al progreso del mercado local y financiero al ofrecer seguridad en la transferencia de fondos y de manera rápida, fomentando a la bancarización, invitando a aquellos que no utilizan ningún instrumento financiero, incorporándolos al sistema bancario (BCRP, 2017h).

Otra función del BCRP, es la administración de las reservas internacionales (RIN), las

RIN generan gran aporte a la estabilidad económica, ya que garantizan un respaldo financiero ante situaciones imprevistas, como también contribuye a la disminución del riesgo país, reducción de barreras de movimiento de capital y la volatilidad del mercado cambiario. Para el año 2016, las RIN aumentaron en \$201 millones dejando al cierre de año el monto total de US\$ 61,686 millones. En la Ley Orgánica se estipula que las RIN están constituidas por:

- Tenencias en otro y plata.
- Billetes y monedas extranjeros de aceptación general como medios de pago internacional.
- Depósitos de divisas, a la vista o por periodos no mayores de 90 días en Bancos.
- Certificados de depósito de divisas, por periodos no mayores de 90 días, emitidos por Bancos.
- Títulos o valores de primera clase líquidos emitidos por organismos internacionales o entidades públicas extranjeras.
- Aceptaciones bancarias acreditadas a plazos no mayores de 90 días.
- Derechos Especiales de Giro.
- El saldo deudor de las cuentas originadas en los convenios de crédito recíproco con entidades similares.
- Los aportes en oro, divisas y Derechos Especiales de Giro a organismos monetarios internacionales.

Las inversiones de las RIN se realizan bajo una estrategia conservadora, que permite tener un perfil defensivo frente a las inversiones para preservar el capital, garantizar la liquidez y reducir el riesgo, la administración de los recursos activos mantiene características con respecto al valor, moneda, plazo y volatilidad. Así, mitigar cualquier amenaza de riesgo que afecte el valor de las RIN (BCRP, 2017i). En la Figura 1 se muestra el resultado de las reservas internacionales de 10 años actualizado al 2016.

Para el año 2016, la rentabilidad anual de las reservas internacionales fue de 0.75%, realizando una comparación con el referente regional de Chile, obtuvo una rentabilidad de 1.2% para el mismo año (Banco Central de Chile, 2017). En la Figura 2 se puede apreciar las reservas internacionales con respecto al PBI.

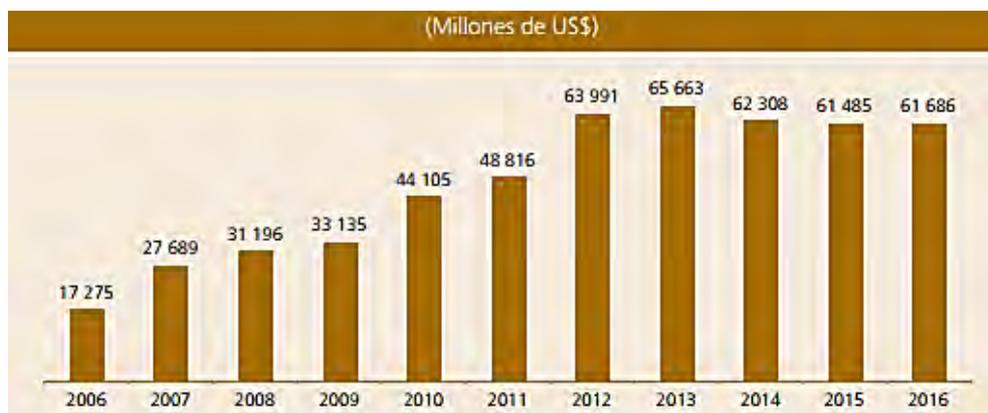


Figura 1. Reservas Internacionales Netas anual en millones de dólares.

Tomado de “Memoria anual 2016,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-5.pdf>).



Figura 2. Reservas Internacionales Netas en % del PBI.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú,” Investin Perú, 2017 (http://www.investinperu.pe/Repositorioaps/0/0/jer/guia_inversion/guia_negocios_inversion_peru_2016_2017.pdf).

El BCRP tiene un rol muy importante con respecto a la dolarización, con la implementación del esquema de política monetaria de la dolarización, su aplicación presentó una reducción en el indicador bastante marcada, tanto en activos y pasivos del sector financiero. Dicha disminución se vio reflejada por las políticas de desdolarización del BCRP, en la década del 90 se tenía como referencia un 82% de dolarización en activos y pasivos, sin embargo, en junio de 2017 se alcanzó el 29%. En la Figura 3 se aprecia el ratio de dolarización por activos y pasivos del 2001 al 2016. (BCRP, 2017i)

Las políticas macroeconómicas enfocadas en el fortalecimiento de la estabilidad monetaria, permitió cambiar las ideologías sobre el riesgo cambiario a través del desarrollo progresivo de los mercados capitales, en moneda nacional dentro de la cotización de activos en bolsa.



Figura 3. Ratios de dolarización calculados con tipo de cambio constante desde diciembre 2014.

Tomado de “Dolarización real en el Perú,” BCRP, 2017

(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/33/ree-33-contreras-quispe-regalado-martinez.pdf>).

1.2. Conclusiones

El Banco Central de Reserva del Perú es una institución autónoma, de derecho público que gobierna la política monetaria del país y los instrumentos necesarios para alcanzar la meta anual de inflación. Dicha autonomía le confiere el poder suficiente para evitar injerencias de los diferentes poderes del Estado. Por otra parte, el BCRP revisa de manera permanente las variables del sistema financiero peruano, a fin de regular apropiadamente el mercado monetario, cambiario, y de capitales. Al realizar dicha revisión,

identifica los riesgos para aplicar medidas preventivas como reglas contractivas o expansivas, para mitigar el impacto en el ámbito monetario y financiero. En la actualidad, la gestión del BCRP es proactiva generando resultados positivos en la estabilidad monetaria del país, a pesar de la rivalidad política, la informalidad y el fenómeno del niño costero que se presentó en el primer trimestre del año 2017.



Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética

2.1. Antecedentes

El BCRP cuenta con una Visión, Misión y Código de Ética definidos en su cultura organizacional; sin embargo, parte de la propuesta de este plan estratégico es reestructurarlas aplicando herramientas académicas con la finalidad que la Visión, Misión, Valores y Código de Ética que se plantean sean mensajes de motivación y alineamiento de los colaboradores del Banco y, asimismo, transmita a los grupos de interés la solidez como entidad nacional, brindando credibilidad, y solvencia técnica para impulsar el desarrollo del país. El BCRP, con el cumplimiento de su función principal de preservar la estabilidad monetaria, fortalece los pilares para el crecimiento del país; pues la política monetaria es el soporte que necesita el Estado Peruano para implementar la política económica, a través del Ministerio de Economía y Finanzas. El Perú en el 2017, ha mejorado en su clasificación de riesgo país, en 1.33 puntos porcentuales, esto se debe al rendimiento de los títulos peruanos soberanos frente al rendimiento del bono del Tesoro estadounidense (“Riesgo país de Perú subió,” 2017).

2.2. Visión

En primer lugar, se cita la visión actual del Banco Central de Reserva del Perú, el cual se encuentra publicado en la página web institucional:

Somos reconocidos como un Banco Central autónomo, moderno, modelo de institucionalidad en el país, de primer nivel internacional, con elevada credibilidad y que mantiene la confianza del público en la moneda nacional. Nuestro personal es altamente calificado, motivado, comprometido y eficiente, y se desempeña en un ambiente de colaboración en el que se comparte información y conocimiento. (BCRP, 2017s).

En la visión actual de se observa el interés del BCRP en resaltar atributos de

independencia política y profesionalidad, así como el deseo de transmitir confianza a sus grupos de interés; sin embargo, no se expresa un plazo de tiempo para alcanzar la visión, así como otras características para que esta visión sea un marco de acción para los colaboradores dentro del BCRP según la propuesta de D'Alessio (2015). De esta manera, para el diseño de esta nueva visión, se aplicaron los nueve criterios definidos por D'Alessio (2015):

- Con una ideología central; alto nivel de especialización en mecanismos para estabilizar la moneda y análisis de la macroeconomía del Perú.
- Con visión de futuro; reconocimiento como pilar e importante impulsor del crecimiento económico; si bien la gestión de los últimos años del BCRP ha sido de mucha relevancia para el crecimiento de la economía del Perú, se plantea lograr mayor reconocimiento y ser una organización que también sea impulsor y no solo estabilizador de la economía.
- Simple, clara y comprensible; la visión planteada es de fácil interpretación para los grupos de interés.
- Ambiciosa; ser un referente mundial y reconocimiento por ser autónomo, credibilidad y nivel técnico.
- Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; para el 2027 se alcanzarán los Objetivos de Largo Plazo que se deriven de esta visión.
- Proyectada a un alcance geográfico: el marco de acción del BCRP es territorio peruano y sobre las reservas internacionales.
- Conocida por todos; la visión será un mensaje motivador de los colaboradores del BCRP.
- Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; a través del logro de estabilidad monetaria y como una organización que impulse el crecimiento sostenido de la economía del Perú a través de sus servicios.

- Una idea clara y desarrollada sobre a dónde desea ir la organización; seguir siendo el principal pilar de la economía del Perú y ser una organización estratégica para el crecimiento sostenido de la misma.

Por lo tanto, la propuesta de visión es la siguiente:

Para el 2027, el Banco Central de Reserva del Perú seguirá siendo el pilar de la política económica del Perú y será un referente mundial por ser un banco central autónomo y altamente especializado en políticas monetarias, así como por su aporte estratégico para el crecimiento económico del Perú a través de información y asesoramiento técnico.

2.3. Misión

El BCRP cuenta también con una misión publicada en su página web institucional: “Preservar la estabilidad monetaria.” (BCRP, 2017s). La misión actual del BCRP se enfoca claramente en su función principal pero no explica toda la razón de la existencia del Banco, tampoco es un mensaje motivador o un marco de acción para crear sinergias y alcanzar el futuro deseado. Para plantear una nueva misión, se ha considerado los nueve componentes definidos por D’Alessio (2015):

- Clientes-consumidores; agentes económicos del Perú, lo cual hace referencia a la administración pública, las familias peruanas y el sector empresarial, el cual incluye el sector financiero (Barea, 1990, p. 113).
- Productos; política monetaria y servicios profesionales sobre información macroeconómica.
- Mercados; territorio nacional.
- Tecnologías; alto nivel técnico y tecnología moderna.
- Objetivos de la organización; preservar la estabilidad monetaria.
- Filosofía de la organización; ser impulsor del crecimiento del país.

- Auto concepto de la organización: moderno y de alto nivel técnico.
- Preocupación por la imagen pública; comunicar credibilidad.
- Preocupación por los empleados; mejora del nivel técnico

De esta manera, se plantea la siguiente misión para el BCRP:

El Banco Central de Reserva del Perú es responsable de la política monetaria del país, cuya finalidad es preservar el valor de la moneda, y, asimismo, es fuente de conocimiento financiero relevante para el crecimiento económico; sustentado en el alto nivel técnico del personal y la mejora continua de nuestros procesos, tecnología y comunicación.

2.4. Valores

El BCRP expone en su página web institucional un listado denominado principios: “autonomía, actuación en base a criterios técnicos; veracidad, informamos de manera oportuna y certera; oportunidad, nos anticipamos a los problemas; eficacia, actuamos para cumplir nuestras metas; eficiencia, optimizamos los recursos a nuestro cargo; y modernidad, buscamos soluciones innovadoras” (BCRP, 2017s). Este listado fue tomado como referencia para establecer una propuesta de valores, dado que representan creencias y actitudes del Banco; sin embargo, la nueva propuesta planteada complementa este listado con valores que permitirán moldear objetivos y ser un marco de referencia para el desempeño del BCRP según la nueva misión y visión propuestas:

- Autonomía, la toma de decisiones no está influenciada por aspectos políticos.
- Profesionalismo, las actuaciones son oportunas y se fundamentan en criterios técnicos.
- Integridad, prima la honestidad, coherencia y la transparencia en nuestras acciones.
- Innovación, se busca implementar modernas tecnologías para mejorar el

desempeño de los procesos internos y los servicios del Banco.

- Responsabilidad, somos conscientes del impacto de nuestras operaciones en la economía nacional y el bienestar de todos los peruanos.
- Sostenibilidad, aplicar políticas monetarias que satisfagan las necesidades actuales sin comprometer el bienestar de las futuras generaciones, optimizando el uso de los recursos asignados.

2.5. Código de Ética

El BCRP cuenta con un código de ética declarado en su página web institucional (ver apéndice C), el cual fue tomado como referencia para diseñar un nuevo código de ética para una mejor relación con los nuevos valores propuestos:

- Toda información que se obtiene de los análisis realizados en el Banco Central de Reserva será manejada con profesionalismo, responsabilidad y transparencia, vigilando no generar alertas negativas e incertidumbre en el país.
- Informar con integridad sobre todo acontecimiento que involucre algún cambio en la estabilidad financiera, con el objetivo de mantener informados a los agentes económicos.
- Todos los colaboradores del Banco Central de Reserva del Perú deben tener y demostrar el compromiso de fiscalizar todos sus procesos y facilitar ser fiscalizados.
- Todo colaborador del Banco Central de Reserva cumple sus funciones con lealtad al Perú, con profesionalismo, trabajo en equipo, eficiencia y responsabilidad; evitando e informando cualquier conflicto de intereses con los intereses del Banco que, en última instancia, son los intereses del Perú.

2.6. Conclusiones

El cambio en la visión y misión va a permitir que, para el año 2027, el BCRP sea

reconocido a nivel nacional e internacional como un Banco central modelo; destacado por su eficiente y moderna administración de la política monetaria y de servicios que estimulan el crecimiento de la economía. El BCRP enmarcará sus acciones en los valores de autonomía, profesionalismo, integridad, innovación, responsabilidad y sostenibilidad; asimismo, como se declara en el código de ética, se asume total compromiso con dichos valores, la buena conducta y el buen vivir. La misión, visión, valores y código de ética son el fundamento para la definición y diseño de los objetivos a largo plazo y son un marco de referencia de suma importancia para el diseño de las estrategias para alcanzar dichos objetivos.

La visión: “Para el 2027, el Banco Central de Reserva del Perú seguirá siendo el pilar de la política económica del Perú y será un referente mundial por ser un banco central autónomo y altamente especializado en políticas monetarias, así como por su aporte estratégico para el crecimiento económico del Perú a través de información y asesoramiento técnico” y la misión: “El Banco Central de Reserva del Perú es responsable de la política monetaria del país, cuya finalidad es preservar el valor de la moneda, y, asimismo, es fuente de conocimiento financiero relevante para el crecimiento económico; sustentado en el alto nivel técnico del personal y la mejora continua de nuestros procesos, tecnología y comunicación”, ambas propuestas incorporan elementos que inspiran a la organización a alcanzar la excelencia en sus operaciones y a buscar mecanismos que permitan al Banco contribuir el crecimiento económico del país, a través de la preservación de la moneda, el fin último es aportar al desarrollo económico del país.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Según lo indicado por Hartmann (como se cita en D'Alessio, 2015) es de vital importancia para el proceso estratégico identificar cuáles son los intereses nacionales comunes de los países y tomarlos en cuenta, debido a que dichas estrategias de interés nacional pueden impactar directamente en el proceso estratégico, este análisis tridimensional es importante para las organizaciones públicas como para las privadas.

3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2011), con motivo del cumplimiento de los 200 años de vida republicana del Perú, realizó el estudio denominado Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, en el cual plantea 6 ejes estratégicos, los cuales son considerados los más importantes intereses nacionales rumbo hacia el 2021. Estos se describirán a continuación.

Derechos fundamentales y dignidad de las personas. El objetivo es garantizar la vigencia plena y ejercicio efectivo de los derechos y libertades fundamentales; el acceso garantizado a una justicia autónoma e independiente, transparente, confiable, moderna, eficiente, eficaz y predecible; la consolidación de la institucionalidad democrática y la participación política de la ciudadanía y finalmente la reducción de las inequidades y de la pobreza y la pobreza extrema. Refiere la vigencia de los derechos fundamentales del ciudadano, como son: el derecho a la vida, a la dignidad de las personas, a la identidad e integridad, a la no discriminación, al respeto de la diversidad cultural y al libre desarrollo y bienestar de todos los peruanos, según se expone en la Constitución y en los tratados internacionales de derechos humanos suscritos por el Gobierno del Perú. Para lograr esto, se necesita expandir nuestras capacidades, lo que conlleva a la práctica de valores como: la meritocracia, laboriosidad, cooperación, honestidad, solidaridad e inclusión social, al mismo

tiempo que se estimula y reconoce la creatividad, el emprendimiento y la creación de riqueza (CEPLAN, 2011).

Oportunidades y acceso a los servicios. El objetivo es que el Perú cuente con una educación integral que permita el desarrollo pleno de las capacidades humanas en sociedad; así como el acceso universal a servicios integrales de salud, alimentación, agua y electricidad, vivienda digna; seguridad ciudadana con una mejora significativa y finalmente contar con beneficiarios de programas sociales los cuales se hayan podido alcanzar el auto sostenimiento y generen progreso a la sociedad. El desarrollo humano consiste en la ampliación de las capacidades, por lo cual se puede decir que se debe tener la libertad para elegir lo que se desea. Por lo tanto, el desarrollo humano incluye tanto la oportunidad de vivir de la manera que consideren valiosa, como su papel como agentes capaces de escoger libremente entre tales oportunidades y de influir en su sociedad para hacerla más plenamente humana, igualitaria y sostenible.

Estado y gobernabilidad. Para un adecuado funcionamiento de la gestión pública deben plantearse relaciones y sinergias con la sociedad. Esto a partir de una decisión política que lleve a un consenso con las demandas sociales. Para lograr esto, es necesario implementar estrategias que democratizen el Estado, de manera que en el futuro la participación ciudadana, la rendición de cuentas, la transparencia, la eficiencia, la evaluación y la retroalimentación en las políticas públicas se conviertan en elementos permanentes como parte de una gestión, y los ciudadanos puedan ejercer la defensa de sus derechos y el cumplimiento de sus obligaciones, además de ser ellos quienes supervisen a sus autoridades. La gobernabilidad es vital para tener un entorno favorable para el desarrollo de mejores condiciones de vida para los ciudadanos. “La gobernabilidad es la base de la democracia y contribuye a afianzar el Estado de derecho y la cohesión social, así como a garantizar el crecimiento económico descentralizado e igualitario”. Resumiendo, el objetivo de este eje

estratégico es lograr la anhelada descentralización del aparato público nacional, y el Estado tenga mayor presencia en sus provincias esto con el fin de que la población pueda tener acceso a todos los servicios públicos necesarios (CEPLAN, 2011).

Economía, competitividad y empleo. En el plan se sustenta una política económica estable, siendo la inversión la impulsora del crecimiento económico sostenible, ejecutándose en campos que generen empleos dignos para los ciudadanos. Estas son condiciones vitales para reducir la tasa de subempleo y desempleo, además de lograr mejoras en la competitividad, inversión y presión tributaria, y mayor estabilidad macroeconómica. El objetivo de este eje es lograr al 2021 contar una económica estable con crecimiento sostenido, basada en las óptimas estrategias para favorecer la inversión pública y privada, siendo este un factor muy importante para reducir los indicadores de desempleo y la pobreza. Durante el proceso de recuperación del sistema económico internacional se acondicionarán, como parte de las políticas de mejoramiento de la competitividad internacional, la infraestructura, la logística y el capital humano haciendo uso intensivo del empleo y de insumos nacionales para mantener la demanda efectiva interna. Las ventas hacia el exterior tendrán una tendencia a aumentar, con mayor valor agregado e incorporación de tecnología. Asimismo, se mantendrá el estímulo a la inversión privada con políticas económicas coherentes y reglas estables que promuevan la innovación tecnológica y hagan viable el incremento de la productividad y la competitividad. Para la consecución de esto, se impulsará de manera sostenida el desarrollo de la investigación científica y tecnológica para lograr fortalecer la innovación y la competitividad del país (CEPLAN, 2011).

Desarrollo regional e infraestructura. El Plan Bicentenario considera de vital importancia definir las estrategias a seguir para la eliminación las brechas de recursos, capacidades y la creación de oportunidades igualitarias entre las regiones del Perú. Así mismo, se considera indispensable desarrollar una infraestructura económica y productiva

descentralizada y de uso público, esto lo convierte en un objetivo estratégico fundamental dentro del Plan. En la actualidad, Lima concentra el mayor valor agregado bruto (VAB) nacional, seguido de la sierra, y por último la selva. En Lima además se encuentran el 70% de las empresas que generan el 98% del PBI nacional, y cuenta con el 43.1% de los principales contribuyentes y el 58.4% de los medianos y pequeños. En materia de infraestructura, Lima cuenta con la mayor densidad de red vial, coeficiente de electrificación y su densidad de telefonía fija. Esta desigualdad entre Lima y las demás regiones trae una dificultad estructural para disminuir la pobreza, habilitar espacios habitacionales adecuados, atraer inversiones y desarrollar actividades productivas con tecnología de alto nivel. De hecho, la desigualdad de las regiones con respecto a Lima también se registra en los índices de productividad.

El objetivo de este quinto eje estratégico es aumentar los recursos y capacidades de las regiones del país, los cuales a la fecha se encuentran centralizados en la capital, prueba de esto es que más del 50% del valor agregado bruto se concentra en Lima, para lo cual Plan Bicentenario establece incrementar los niveles de infraestructura en todo el país con el fin de atraer inversión a las regiones, siendo esto muy importante para el desarrollo e integración nacional (CEPLAN, 2011).

Recursos naturales y ambiente. En el Perú, país de desarrollo intermedio en rápido crecimiento económico, los recursos naturales son estratégicos. Estos recursos son fundamentales para el sostenimiento de la economía del país porque contribuyen a la satisfacción de las necesidades de la población y al desarrollo de actividades productivas generadoras de bienes y servicios dirigidos tanto al mercado interno como externo. El Perú se ubica entre los países con mayor diversidad biológica del mundo por su gran variedad de especies de flora y fauna y ecosistemas continentales y marítimos. Los recursos naturales del país son abundantes y diversificados. Por lo explicado, el valor económico del patrimonio natural, es decir, del conjunto de recursos naturales, servicios ambientales y componentes de

la diversidad biológica, es absolutamente relevante para nuestro país.

Es último eje estratégico tienen como fin garantizar el uso óptimo y sostenible de los recursos naturales con el fin de que contribuya a la economía y a las estrategias de seguridad alimentaria de calidad y también a la conservación medio ambiente que contribuya a asegurar el incremento de la calidad de la salud en el país (CEPLAN, 2011). Como se podrá apreciar en la Tabla 5, el detalle de la Matriz de Intereses Nacionales.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Derechos fundamentales y dignidad de las Personas.			EU, USA	
2. Oportunidades y acceso a servicios			Chile, España, USA	
3. Estado y gobernabilidad		Chile	Brasil, Ecuador Colombia, Bolivia	(Venezuela)
4. Economía, competitividad y empleo		China USA	Brasil, EU	(Chile)
5. Desarrollo regional e infraestructura			Bolivia, Brasil, Chile, Colombia,	
6. Recursos Naturales y ambiente		China USA, UE	Ecuador Corea Brasil Japón	(Chile)

Nota. Los intereses opuestos se encuentran señalados entre paréntesis. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2015. Perú Lima. Pearson.

3.1.2. Potencial nacional

“El potencial nacional es la fortaleza o capacidad que una nación soberana puede usar para alcanzar sus intereses nacionales” (D’Alessio, 2015, p.95). De acuerdo a lo indicado por Hartmann (citado en D’Alessio, 2015) los factores del potencial nacional son aquellos que nos indican cual es la fortaleza o la capacidad que tienen las naciones para alcanzar sus

intereses por lo tanto también en que se es débil. Para determinar el potencial nacional, es necesario analizar los siete dominios: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Dominio demográfico. Según la proyección del Instituto Nacional de Informática y Estadística (INEI) (2016), en el Perú hay una población de 31,488,625 de personas, que se distribuyen en 15,722,385 hombres y 15,716,240 mujeres. De esto último Lima representa el departamento con mayor población, alrededor de los 9,986,000 habitantes. Demostrándose así la centralización existente en el país. Según el INEI (2016), la pobreza se ha reducido de 58.7 % a 21.8% del 2004 al 2015. Los indicadores del INEI muestran un importante crecimiento en educación entre 1997 y 2015 del 7% al 12.5% en educación no universitaria. Con referencia a los niveles de empleo, la población en edad para trabajar (PET) es un 74% del total de la población, siendo sólo el 71% la población económicamente activa (INEI, 2016). En la Tabla 6 y Figura 4 se puede apreciar la población económicamente activa según su nivel educativo por año y por sector, respectivamente.

Tabla 6

Población Económicamente Activa del Perú Según Nivel Educativo 2004-2015

Nivel Educativo	2004	2006	2008	2010	2011	2012	2013	2014	2015	Tasa de crecimiento promedio anual (%) 2004-2015
Total	13,791.1	14,356.0	15,158.2	15,735.7	15,949.1	16,142.1	16,328.8	16,396.4	16,498.1	1.6
Primaria (incluye sin nivel e inicial)	4,728.0	4,696.8	4,488.4	4,488.2	4,449.9	4,229.6	4,286.3	4,283.9	4,244.6	-1.0
Secundaria Superior no universitaria	5,803.6	6,080.3	6,421.2	6,652.6	6,687.0	6,758.4	6,915.2	7,051.7	7,282.0	2.1
Superior universitaria	1,658.7	1,818.0	2,075.3	2,298.2	2,439.7	2,448.9	2,404.1	2,333.3	2,278.0	2.9
No especificado	1,600.4	1,760.5	2,173.0	2,293.1	2,371.4	2,704.2	2,717.9	2,723.3	2,690.8	4.8
	0.4	0.3	0.3	3.7	1.0	0.9	5.4	4.2	2.6	-

Nota: Datos en miles de personas. Adaptado de “Síntesis Estadística 2016” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016. (http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf)

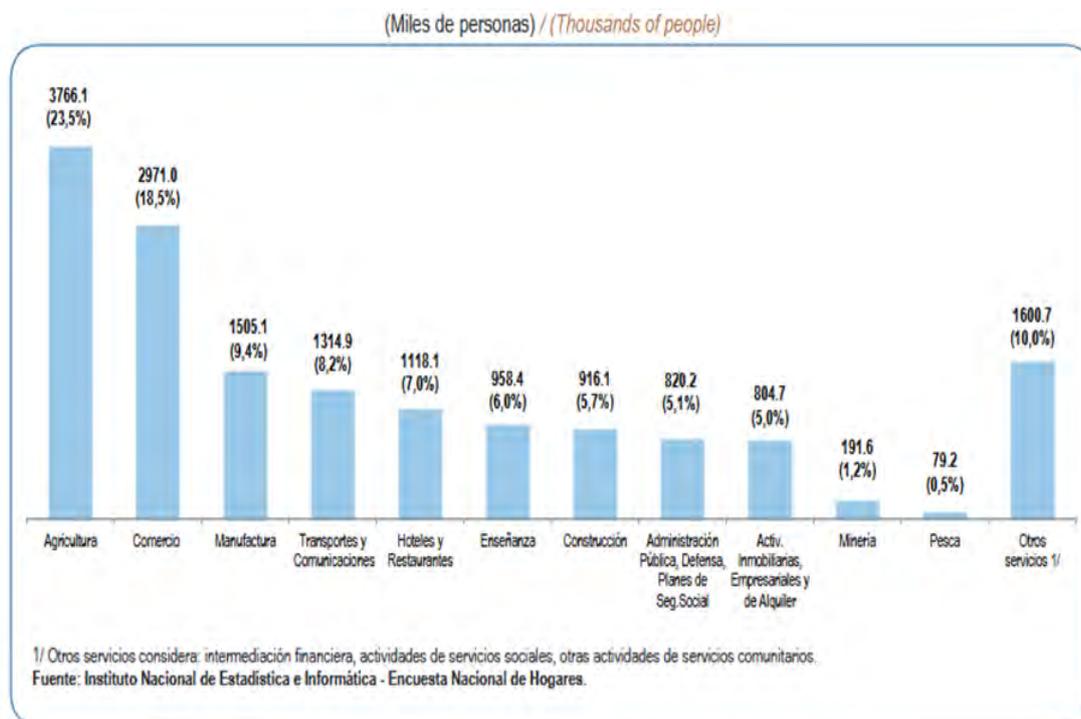


Figura 4. Población económicamente activa del Perú según nivel educativo, 2016- semestre I. Tomado de “Síntesis Estadística 2016,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2016(http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitaless/Est/Lib1391/libro.pdf)

Dominio geográfico. Según el INEI (2016), el total del área peruana es de alrededor de 1,285,215.6 km², el cual se divide en costa, sierra, y selva. Siendo la costa la de menor área, pero es la de mayor población (64%). El Perú limita al norte con Colombia y Ecuador, al este con Brasil, al sudeste con Bolivia, al sur con Chile y al oeste con el Océano Pacífico.

Dominio económico. Según el Banco Central de Reserva (2017b), en su Reporte de Inflación de setiembre de 2017, se señala un menor crecimiento del PBI desde el último trimestre del 2016, esto debido a la moderación de la demanda interna nacional, reflejo contracción de la inversión pública y privada.

Las proyecciones para 2017 y 2018 asumen una recuperación de la inversión pública y privada desde el segundo semestre de este año, asumen la reanudación de proyectos de inversión y el aumento progresivo de los gastos vinculados al proceso de rehabilitación y reconstrucción asociados al Fenómeno El Niño Costero (2017), los cuales se intensificarían

durante 2018. En consecuencia, y teniendo en cuenta el crecimiento de los primeros meses del año, se ha revisado a la baja la proyección de crecimiento de 2017, de 3.5 a 2.8%, y al alza la proyección para 2018, de 4.1 a 4.2%.

Es relevante mencionar que, de cada diez trabajadores, ocho labora en una MYPE y de cada diez empresas en el Perú, nueve son MYPE, por lo cual este sector es de vital importancia para la economía peruana. De lo mencionado se puede profundizar en el hecho de la gran oportunidad existente de bancarización de este sector, dado que según Arellano Marketing las MYPE tienen aún necesidades que no han sido cubiertas por las entidades financieras, por lo cual aún no dan el salto a la bancarización, prueba de esto es que de las 790,000 MYPE formales ubicadas en Lima, aproximadamente el 90% de estas paga las remuneraciones de sus trabajadores en efectivo, a pesar de que existen en el mercado productos financieros que pueden cubrir estas operaciones de pago de haberes (“Mypes, un mercado con potencial,” 2016). En la Tabla 7, se muestran los indicadores de cobertura internacional en periodos de cinco años.

Tabla 7

Indicadores de Cobertura Internacional

Indicadores de cobertura internacional			
RIN como porcentaje de:	2006	2011	2016
a. PBI	19.6	28.9	31.6
b. Deuda externa de corto plazo	166	470	457
c. Deuda externa de corto plazo más déficit en cuenta corriente	230	365	328
Deuda externa de mediano y largo plazo (%PBI)	28.6	24.7	34.5
a. Privada	4.0	10.4	19.4
b. Pública	24.5	14.3	15.2

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación,” por BCRP, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

Dominio tecnológico-científico. Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) (2016) indicó que cuenta con una Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Exponiendo la vital importancia del aumento de los recursos para que sean destinados de Investigación y Desarrollo (I+D). En dicha política se propone impulsar el desarrollo en ciencia y tecnología

alineada al plan bicentenario. El objetivo de la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia propuesta es mejorar la economía nacional y los estándares de educación

Dominio histórico-psicológico. Es muy importante que las naciones conozcan su historia y aprendan de ella, y continúen con el moldeo de su cultura, y dado la mezcla cultural a lo largo de todas las regiones del país, se generan fusiones ricas, como por ejemplo la gastronomía, del cual somos referentes a nivel mundial

Dominio organizacional-administrativo. Debido a que la sede central de los poderes del Estado, se encuentran en Lima, lo cual fortalece aún más el sentimiento de centralismo que existe en las regiones. Cabe señalar, por otro lado, el grado de aprobación del Poder Judicial, que de acuerdo al CEPLAN (2011) es del 14.2%, siendo este un indicador de la percepción de la población nacional, la cual entiende que el Estado tiene un alto índice de corrupción y un bajo concepto de justicia.

Dominio militar. En el Perú existen 3 fuerzas armadas: (a) Fuerza Aérea, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) el Ejército del Perú. Las cuales están encargadas de resguardar la seguridad interna y proteger nuestras fronteras. Pero se debe mencionar que debido a que no se ha modernizado, ni se le ha dado el valor que merecen, ya no es atractivo para los mejores peruanos pertenecer a estas instituciones, siendo fuente de un alto índice de corrupción.

3.1.3. Principios cardinales

Según Hartmann (como se cita en D'Alessio, 2015) es todo lo que deben hacer los países para alcanzar sus objetivos, desde el punto de vista de política exterior, es decir cuáles son las oportunidades y amenazas a las que estamos expuestos en el entorno. Son 4 los principios cardinales: (a) Influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos. Según lo indicado por Hartmann y citado por D'Alessio (2015) los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, se detallan los

siguientes:

Influencia de terceras partes. El BCRP se encuentra influenciado por las políticas económicas impuestas por el gobierno central, mediante los Ministerios de Economía y finanzas y Producción, cuyas estrategias impactan en la toma de decisiones del BCRP.

Lazos pasados y presentes. El BCRP fue fundado por el gobierno peruano en el año 1922 mediante la Ley 4500, con el fin de tener una entidad que ordene la política monetaria nacional, a partir del año 1993 el BCRP logró autonomía en su gestión y desde el año 2002 se rige mediante metas explícitas de inflación.

Contrabalance de intereses. En este punto se debe tomar en cuenta los tratados de libre comercio firmados con diferentes países de la región, como por ejemplo el acuerdo comercial Asia Pacífico, los cuales darán trazabilidad de las intenciones de inversión de los países competidores de la región en el Perú. Lo cual beneficia en gran medida los resultados de la balanza comercial peruana, ayudando en la gestión de las políticas monetarias del BCRP.

Conservación de los enemigos (competidor). Podemos mencionar que nuestro principal competidor a nivel regional es la nación chilena, la cual lidera los diferentes rankings a nivel latinoamericano, con este competidor el Perú ha firmado diferentes compromisos bilaterales que fomentan la inversión en dichos países, lo cual ha permitido contribuir al crecimiento del PBI de ambas naciones.

3.1.4. Influencia del análisis en el Banco Central de Reserva del Perú

Tomando en consideración lo establecido como intereses nacionales, se tiene una perspectiva positiva para el desarrollo y sostenibilidad de esta entidad pública, esto debido a los indicadores macroeconómicos del Perú, en relación con las estrategias internas y mejoramiento de las relaciones internacionales como los nuevos tratados de libre comercio firmados, los cuales indican que el País se viene desarrollando en forma ascendente durante

varios años, dando un pronóstico de que el poder de nuestra moneda se mantendrá fuerte.

3.2. Análisis Competitivo del País

De acuerdo con el International Institute for Management Development (IMD) (2017), el Perú se ubicó en el puesto 55 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 63 países evaluados, ubicándose en el puesto 5 de América después de Estados Unidos (puesto 4), Chile (puesto 35), México (puesto 48) y Colombia (puesto 54), manteniéndose en la misma posición en frente a los resultados del mismo ranking en el año 2016, pero ya a un solo puesto de alcanzar el tercer lugar de América. En la Figura 5, se muestran los índices de competitividad del Perú para el 2016 y 2017.

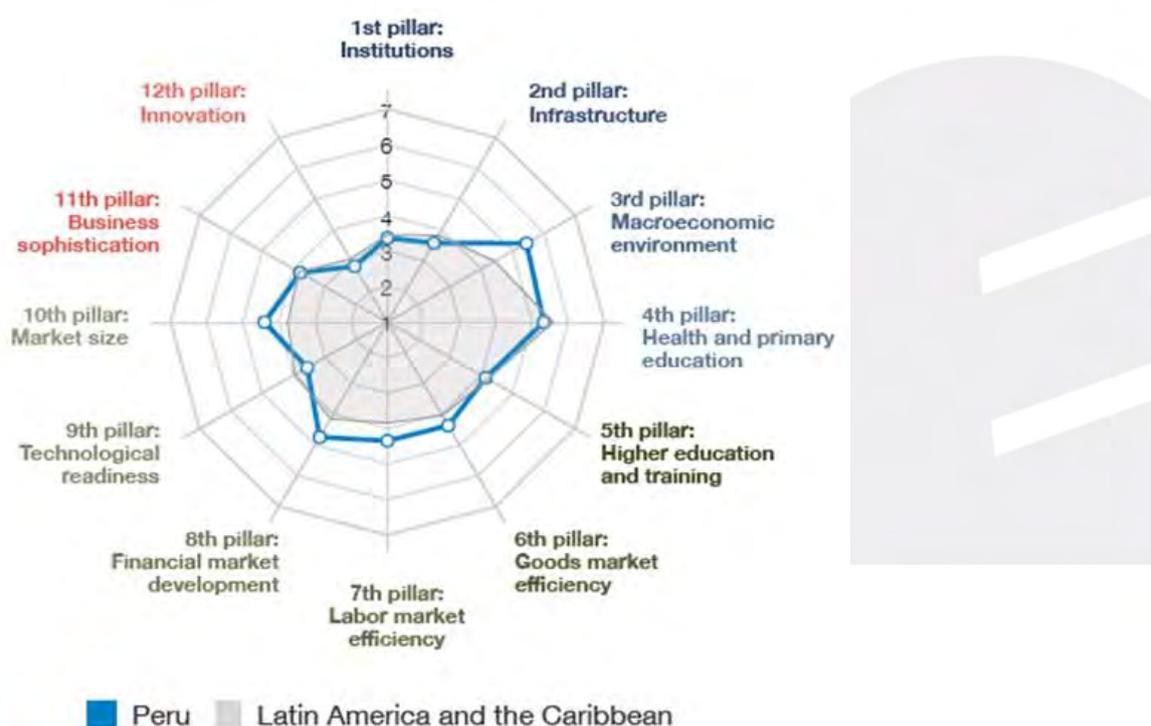


Figura 5. Índices de Competitividad del Perú 2016-2017. Tomado de “The Global Competitiveness Report 2016-2017”, por World Economic Forum. (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/index.html>)

3.2.1. Condiciones de los factores

El Perú tiene un área territorial de 1,285,215 km², y es el tercer país más grande de Sudamérica después de Brasil y Argentina, situándose entre los países de mayor extensión

territorial del mundo. El Perú cuenta con recursos naturales, tales como los metales provenientes del sector minero y de la pesca obtenida en las 200 millas de su mar. Durante los últimos años, el Perú viene sosteniendo el crecimiento de su Producto Bruto Interno; pese a una desaceleración, el Fondo Monetario Internacional estima un crecimiento entre 4.3% y 3.5% para el 2017, siendo el líder en crecimiento de América del Sur, esto debido a la recuperación que tendrían los precios de las materias primas (“FMI reduce,” 2017). Cabe resaltar que el aumento de la producción del cobre se debería al mayor consumo de China, por el aumento en inversiones inmobiliarias e infraestructura.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Se podría indicar que el éxito del país está relacionado con el porcentaje de población de clase media que ahora posee y con el nivel de consumo interno que este genera. Según la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM) (2016), las personas según su nivel socioeconómico se encuentran distribuidas en cinco niveles, según se puede observar en la Figura 6 y Tabla 8.

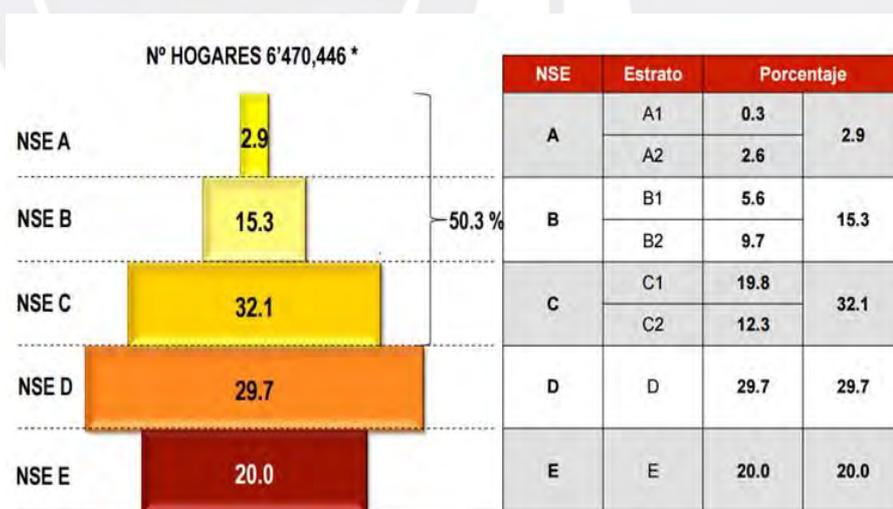


Figura 6. Distribución de porcentual de personas por nivel socioeconómico. Tomado de “Niveles socioeconómicos 2016: Total Perú Urbano y Lima Metropolitana,” por APEIM, 2016 (<http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/apeim-nse-2016.pdf>)

Tabla 8

Demanda Interna y PBI del 2016 y Proyectado 2017 Y 2018

	Demanda interna y PBI						
	2016		2017			2018	
	I Trim.	Año	I Trim.	RI Mar. 17	RI Jun 17	RI Mar. 17	RI Jun 17
I. Demanda Interna	1.8	0.9	-1.1	3.3	1.9	3.7	4
1. Gasto privado	-0.4	1.2	0.6	2.9	1.6	3.8	3.5
Consumo	3.8	3.4	2.2	3.1	2.5	3.4	3
Inversión privada fija	-4.7	-5.7	-5.6	2.5	-1.8	5.3	5.3
Variación de existencias (contribución)	-1.9	0.00	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
2. Gasto público	16.7	-0.2	-11.0	5.4	3.6	3.0	6.5
Consumo	12.8	-0.5	-9.5	3.2	2.3	2.2	3
Inversión	31.8	0.6	-16.0	11	7	5.0	15
Gobierno General	17.1	-3.3	-12.8	15.7	11.1	5.2	16.3
Empresas Públicas	132.4	30.0	-27.0	-16.6	-15.7	3.4	5.4
II. Demanda Externa Neta	8.5	9.5	12.8	4.2	5.9	5.0	4.4
1. Exportaciones	-2	-2.2	0.2	3.2	2.9	3.4	3.5
2. Importaciones							
III. PBI	4.5	3.9	2.1	3.5	2.8	4.1	4.2
Gasto público (Contribución)	2.2	0.00	-1.6	0.9	0.6	0.5	1.1

Nota: Adaptado de "Reporte de Inflación," por BCRP, 2017
(<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Como se ha mencionado el Perú se encuentra ubicado dentro de los 4 primeros puestos de Latinoamérica en el rubro de competitividad. El Foro Económico Mundial World Economic Forum del 2016 ubicó al Perú en el puesto 69 del mundo, tercero de Sudamérica, solo detrás de Chile y Colombia, ubicación que corresponde al sexto lugar a nivel de Latinoamérica y el Caribe. Esto debido a sus buenas estrategias en eficiencia del mercado laboral, sofisticación de mercados financieros, preparación tecnológica y sofisticación empresarial (World Economic Forum, 2017).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Las entidades de Apoyo a la gestión eficiente del BCRP son los diferentes ministerios del gobierno peruano, principalmente los de Economía y Finanzas, Energía y Minas, cuyas carteras definen las estrategias en inversión y políticas económicas del País, las cuales

facilitan a su vez la ejecución de estrategias del BCRP a nivel de estabilidad Monetaria.

El mercado financiero se encuentra relacionado con diversas entidades que brindan soporte y regulan la actividad financiera hacia sus clientes. En el aspecto regulatorio dos entidades se encuentran siempre presentes, la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y la Asociación de Bancos (ASBANC); la primera se encarga de detectar y prever el lavado de activos en las entidades financieras, y el segundo se encarga de potenciar de las entidades financieras, consolidando y derivando reportes clave para la evaluación del mercado por parte de cada una de las compañías. La Bolsa de Valores de Lima brinda mecanismos para la negociación e intercambio de valores a través de herramientas económicas. Al tratarse de un mercado que constantemente mide el riesgo de sus clientes y valores, las controladoras de riesgo son socios estratégicos del mercado financiero, ya que brindan estos estudios y la información necesaria para la generación de nuevos productos y ajustes de tasas.

3.2.5. Influencia del análisis en el Banco Central de Reserva del Perú

El análisis competitivo del Banco Central de Reserva del Perú ha mostrado que existen factores que pueden convertirse en ventaja competitiva respecto a otros países de la región. Actualmente, las condiciones económicas son favorables y permiten con menor riesgo la aplicación de estrategias para continuar con el crecimiento del PBI, lo cual beneficiará las gestiones para el control de la inflación. El Banco se encuentra en una posición estable, si bien tiene presencia en los dos sectores de mercado, aún se encuentra en vías de desarrollo para nivelar a su competencia directa

3.3. Análisis del Entorno PESTE

Está relacionado con un análisis del entorno de la organización y el impacto directo e indirecto en la competitividad del Banco Central de Reserva del Perú, “los factores externos clave se evalúan con un enfoque integral y sistémico, realizando un análisis de las fuerzas

políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas” (D’Alessio, 2015, p.114).

3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

El Banco Central se rige por lo establecido en la Constitución de 1993, se resalta sus principios fundamentales, los cuales son la autonomía y la estabilidad monetaria. La Ley Orgánica del BCRP, vigente desde enero de 1993, contiene disposiciones sobre aspectos generales; dirección y administración; atribuciones; obligaciones y prohibiciones; presupuesto y resultado; y relaciones con el Gobierno y otros organismos autónomos, entre otros. El Banco Central, como persona jurídica de derecho público, tiene autonomía dentro del marco de su Ley Orgánica y su finalidad es preservar la estabilidad monetaria. Sus funciones son regular la moneda y el crédito del sistema financiero, administrar las reservas internacionales a su cargo y las demás que señala su Ley Orgánica. El Banco además debe informar exacta y periódicamente al país sobre el estado de las finanzas nacionales (Artículo 84 de la Constitución Política del Perú). Adicionalmente, el Banco está prohibido de conceder financiamiento al erario, salvo la compra en el mercado secundario de valores emitidos por el Tesoro Público dentro del límite que señala su Ley Orgánica (Artículo 77).

El Directorio debe ser la más alta autoridad institucional del Banco central y está compuesto por siete miembros que ejercen su mandato en forma autónoma. El Poder Ejecutivo designa a cuatro, entre ellos al presidente. El Congreso lo ratifica y a su vez elige a los tres restantes, teniendo en cuenta que debe tener la mayoría absoluta del número legal de sus miembros. Esta entidad emite el Reporte de Inflación de manera periódica, en el cual se visualiza el estado actual de la economía del Perú, teniendo un resultado del segundo trimestre del 2017 en el crecimiento del PBI del 2.1%, debido que la demanda interna se contrajo 1.1%, mientras que las exportaciones, impulsadas por el aumento del volumen de las tradicionales y los servicios, crecieron 12.8%.

La Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) se encarga regular la actividad bancaria, teniendo como objetivo primordial proteger a los clientes de los mismos y detectar a tiempo cualquier operación de lavado de activos y financiamiento del terrorismo que pueda estar presente en el sector. Por otro lado, el Gobierno Peruano no tiene una participación directa en el mercado financiero ya que no lo regula de manera directa, pero sí de manera indirecta, dinamizándolo a partir de la apertura del mercado con diversos tratados que favorecen a la exportación e importación de productos y servicios. A continuación, la Figura 6 muestra el crédito al sector privado en moneda nacional.

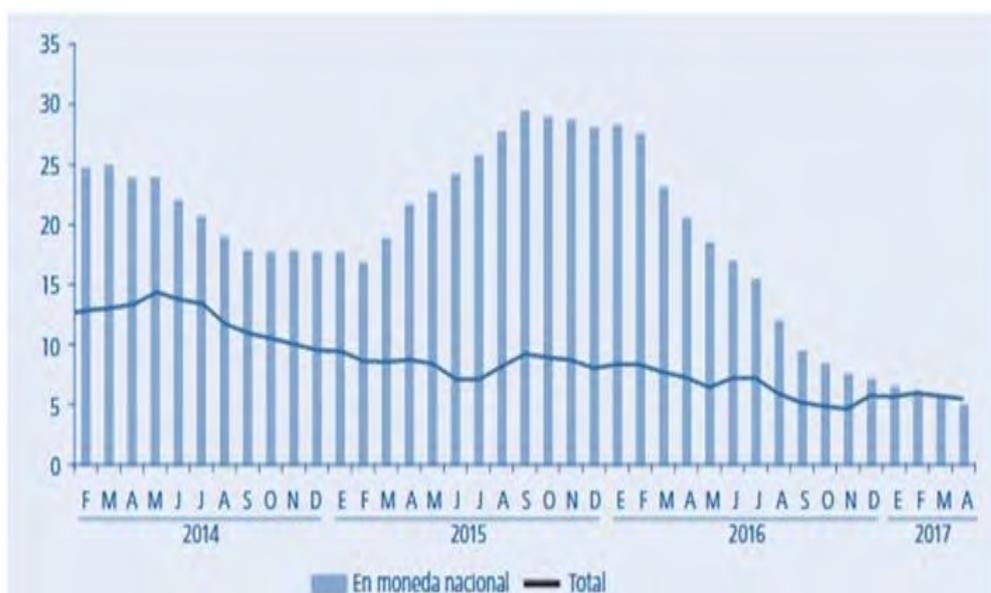


Figura 7. Crédito al sector privado.

Tomado de “Reporte de Inflación junio 2017”, por Banco Central de Reserva del Perú, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>).

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

De acuerdo con el BCRP (2017p), el cual ha realizado encuestas de expectativas macroeconómicas a diferentes analistas económicos, sistema financiero y empresas no financieras, cuyos resultados indican que el Perú mantendrá el alto dinamismo económico que viene mostrando en estos últimos años. Para el año 2017, las expectativas contemplan un crecimiento promedio de 2.5% para el sistema financiero y agentes económicos, mientras que

para el 2018 la proyección de crecimiento del PBI de 3.6% y 4.0% respectivamente. Para el año 2017 la inflación sería de 2.8% mientras que para el 2018 sería de 2.6% para el sistema financiero. Se infiere un crecimiento de la economía peruana al mediano plazo; ya que hoy en día se encuentra en niveles aceptables pero conservadores. El impulso en el crecimiento del PBI a través de la inversión privada y la demanda interna son claves para un importante crecimiento del sector financiero.

Cabe mencionar la vulnerabilidad existente en la economía peruana relacionada a una variación brusca de los precios de la materia prima que exporta y de commodities como el petróleo. “Estos precios están cada vez más expuestos a choques y presiones en un mundo más globalizado” BCRP (2012b). Prueba de lo mencionado anteriormente son los resultados de inflación del año 2016, en los cuales subieron los precios del maíz y el aceite de soya, debido a la subida del precio del petróleo por los acuerdos de la OPEP de reducir la producción de crudo de petróleo BCRP (2017u).

3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

De acuerdo con lo mencionado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) (2015), el Perú ha reportado un incremento porcentual acumulado de su población entre los años 2000 y 2015 de 19.9%, siendo una población de 31,151,643 peruanos de las cuales el 50.1% son hombres y el 49.9% son mujeres. Cabe resaltar que, según el INEI, más del 11% de la población peruana no está dentro del sistema financiero formal, este grupo de personas desconfía aun del sistema y prefieren ahorrar y realizar transferencias monetarias mediante métodos informales (“Más del 11% de peruanos,” 2017b). En el aspecto cultural, el Perú cuenta con Machu Picchu la cual es una de las maravillas del mundo y ha despertado curiosidad e interés mundial por comprender el pasado histórico peruano, y también se debe agregar el creciente auge de la gastronomía peruana la cual ha logrado ser aceptada y apreciada a nivel mundial.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

El gobierno del Perú ha aprobado la Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CTI), con lo cual ahora el presupuesto de la Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) es de 130 millones de soles, el cual es 8 veces mayor a los sólo 30 millones que tenía esta institución hasta antes del año 2011 (Concytec, 2016).

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Ministerio del Ambiente (MINAM) (2016) ha considerado implementar reglamentos relacionados al medio ambiente y la ecología peruana teniendo en cuenta que la biodiversidad y los servicios ecosistémicos son en la actualidad un activo de alto valor estratégico para las inversiones., para esto lanzó el 18 de Mayo del 2014 la iniciativa Peruana de Biodiversidad y Empresas, al 2016 esta iniciativa ha tenido logros importantes como el desarrollo de la plataforma digital de información para el desarrollo de servicios ecosistémicos corporativos (ACSE), el estudio piloto “estrategia empresarial para gestionar riesgos y oportunidades” y el piloto aplicado y socializado en la Central Hidroeléctrica El Platanal (CELEPSA).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La Matriz de Evaluación de Factores Externos permite analizar la respuesta actual del BRP frente a las oportunidades y amenazas identificadas, como se muestra en la Tabla 9. El promedio de 2.44 indica que la organización está realizando esfuerzos promedios para aprovechar las oportunidades o actuar frente a las amenazas; esto se refleja en respuestas superiores al promedio frente algunas oportunidades y amenazas, y, al mismo tiempo, también presenta respuestas por debajo del promedio frente a otras oportunidades y amenazas.

Tabla 9

Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE) del BCRP

Factores clave de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1	Crecimiento sostenido y controlado del PBI Peruano y demanda agregada	0.10	3	0.30
2	Incremento de exportaciones favorable para la Balanza Comercial	0.10	3	0.30
3	Sistema Financiero reglamentado, monitoreado y concientizado (SBS)	0.05	4	0.20
4	Incremento de la bancarización de los sectores MYPE	0.05	3	0.15
5	Reconocimiento mundial del Perú por contar con una economía estable que impulsa inversión extranjera	0.05	3	0.15
6	Interés del Poder Ejecutivo en la reducción de la informalidad empresarial y de los trabajadores	0.05	2	0.10
7	Buenas prácticas de gestión y modernas tecnologías de información y comunicación accesibles en el mercado	0.05	2	0.10
8	Necesidad de mayor presencia activa del gobierno en las regiones del Perú.	0.05	1	0.05
Subtotal		0.50		1.35
Amenazas				
1	Incremento sostenido de la morosidad, con riesgo de desencadenar crisis económica	0.13	3	0.39
2	Poca diversificación productiva del Perú e inestabilidad de precios del petróleo y minerales que afectan la economía nacional; así como el incremento de precios de insumos importados y otros commodities que afectan la inflación.	0.13	2	0.26
3	Rivalidades políticas e inestabilidad para la gobernabilidad	0.04	1	0.04
4	Falta de diseño de prevención para minimizar impactos de desastres naturales que incentivan especulaciones de precios y gastos para el Estado	0.04	3	0.12
5	Carencia de infraestructura de medios de comunicación descentralizado	0.05	2	0.10
6	Profesionalización y capacitación limitada en sectores MYPE	0.05	2	0.10
7	Aumento de precios por empresa oligopólicas	0.04	1	0.04
8	Cambios inesperados de tasa de interés de la Reserva Federal de EEUU	0.02	2	0.04
Subtotal		0.50		1.09
Total		1.00		2.44

Nota. 4 = Responde muy bien, 3 = Responde bien, 2 = Responde promedio, 1 = Responde mal. Adaptado de D'Alessio, 2015.

3.5. El Banco Central de Reserva del Perú y sus Competidores

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El Banco Central de Reserva del Perú, al ser una entidad del Estado Peruano, está sujeto a la Ley N° 30225 de Contrataciones del Estado y su reglamento; de esta manera, el BCRP estructura la selección de proveedores para los bienes y servicios que requiere. El BCRP tiene como principales proveedores a aquellas empresas que brindan bienes y servicios relacionados a la fabricación de billetes y monedas, seguridad y mantenimiento de infraestructura tecnológica (BCRP, 2017i); sin embargo, se debe tener en cuenta que todas las adquisiciones y contrataciones cuentan con Términos de Referencia y, según el tipo de

proceso de contratación, debe ser canalizado a través de la página web del Sistema Electrónico de Contrataciones del (SEACE) (Decreto Supremo N° 350-2015-EF, 2015, p. 8).

Para la producción de monedas, el BCRP administra una planta de producción denominada “Casa de la Moneda”, para dicho proceso de producción se adquiere materia prima y suministros a través de proveedores, los cuales no tienen mucho poder de negociación dado que los procesos de contratación son por licitaciones públicas y, generalmente, existe más de un solo proveedor de las materias primas. Por otro lado, la fabricación de los billetes de todas las denominaciones es tercerizada a una empresa del extranjero, la cual tiene un mayor poder de negociación que los proveedores de materia prima y suministros, dada la delicadeza de la información que administra dicho proveedor; sin embargo, este factor está estrictamente regulado por un contrato que limita el poder de negociación del proveedor. Asimismo, los demás servicios que recibe el BCRP también son adquiridos vía licitación pública y la competencia es aún mayor.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

El BCRP tiene como principales clientes a las principales entidades financieras del país, especialmente las supervisadas por la Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. Como único proveedor de moneda local, regulaciones crediticias y política monetaria, estos clientes no tienen un importante poder de negociación sobre el BCRP; por lo que las decisiones del Banco para atender a sus clientes se basan en políticas macroeconómicas. La misma lógica es aplicable a todos los servicios que brinda el BCRP como el único autorizado según la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú (Decreto Ley 26123, 1992). Sin embargo, las empresas denominadas Administradoras de Fondos de Pensiones (AFP) en Perú poseen un importante poder de negociación frente al BCRP, esto debido a que pueden afectar la gestión del BCRP sobre el tipo de cambio; esto acontece cuando se incrementa el

límite de inversión de las AFP en el exterior y, al invertir más en otros países, demandan más dólares y retiran de su cartera certificados de depósito del BCRP.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Entre los principales instrumentos financieros que emplea el BCRP están los certificados de depósitos, depósitos a plazo, compra-venta de moneda extranjera, entre otros instrumentos de mercado y ventanilla; estos servicios que brinda el BCRP, con fines de regular liquidez, también se brindan entre las mismas entidades del sistema financiero, principalmente Bancos, y otras entidades de financiamiento internacional, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) y, a nivel nacional, la Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), que brinda apoyo de financiamiento a proyectos de inversión productiva, a las MYPE y a la inclusión. Estas últimas entidades no se consideran como competidores del Banco Central de Reserva porque los servicios responden a intereses diferentes a la estabilidad monetaria nacional, a diferencia del BCRP que oferta estos servicios según el comportamiento de la moneda nacional.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

No existe amenaza de nuevos entrantes debido a que el Banco Central de Reserva del Perú es la única entidad autorizada que puede emitir monedas y billetes, establecer políticas monetarias y encaje.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

El Banco Central de Reserva del Perú, dado que es la única entidad autorizada para emitir monedas y billetes, establecer políticas monetarias y encaje, no tiene competidores directos; se podría indicar que el BCRP tiene competidores de servicios sustitutos, con los cuales tampoco existe mucha rivalidad, pues la finalidad del BCRP es la estabilidad de la moneda nacional.

3.6. Banco Central de Reserva del Perú y sus Referentes

Los referentes para el BCRP lo conforman las instituciones que administran la estabilidad monetaria de las economías más grandes del mundo y las reservas extranjeras de sus respectivos países. Para fines del presente trabajo, por el tamaño de la economía del país y estabilidad para administrar la inflación, se ha tomado como referencia a la Reserva Federal de Estados Unidos, el Banco Central de Chile y el Banco Popular de China.

La Reserva Federal de Estados Unidos, conformado por los doce Bancos de la Reserva de EEUU, aplica operaciones de mercado abierto para administrar la oferta monetaria de una compleja economía; al igual que el BCRP, es un banco central independiente a los demás poderes del Estado Norteamericano y que ha soportado crisis económicas importantes como la Gran Depresión del año 1929 y la inflación de los años 70 (Bernanke, 2013, pp. 43-56). El Banco Popular de China es reconocido por administrar la estabilidad de su moneda frente a un acelerado crecimiento económico de su país en los últimos 20 años. Finalmente, el Banco Central de Chile fue tomado como referencia debido a que los últimos reconocimientos internacionales sobre su estabilidad y crecimiento económico; así como por las similitudes entre la economía chilena y peruana. Se debe considerar además que estas referencias mundiales, a pesar que tienen doble mandato o dos funciones como bancos centrales (estabilidad monetaria y actividad económica), son considerados como referentes por su institucionalidad, prestigio y resultados obtenidos en los últimos 15 años, así como por emplear también el esquema de Metas Explícitas de Inflación.

3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)

Matriz perfil de competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores y realizar una comparación con el BCRP basado en las fortalezas y debilidades frente a los Factores Claves de Éxito. Cabe resaltar que el BCRP no tiene, y no debe tener, competencia directa como responsable de la política monetaria y

principales funciones indicadas en su Ley Orgánica. Sin embargo, dentro de sus actividades técnicas para la estabilidad de la moneda, el BCRP ajusta la tasa de interés de referencia de manera preventiva para mantener la inflación en el nivel de la meta y realiza operaciones de mercado abierto para inducir que la tasa de interés interbancaria se sitúe en el nivel de la nueva tasa de interés de referencia. Entre estas operaciones de mercado abierto están las colocaciones primarias y compra de valores que pagan una tasa de intereses, las subastas repos, swaps, en otros; por ende, el BCRP compite con otras entidades que realizan estas operaciones, como las mismas entidades del sistema financiero, grandes empresas que colocan bonos o el Ministerio de Economía y Finanzas (BCRP, 2017w). De esta manera, en la Tabla 10 se muestra como competencia a estas entidades con las que el BCRP compite en la colocación de valores.

Tabla 10

Matriz del Perfil Competitivo (MPC) del BCRP

	Factores clave de éxito	Peso	BCRP		MEF		Sistema Financiero		Grandes Empresas	
			Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1	Conocimiento técnico finanzas y macroeconomía	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30
2	Imagen Institucional - Credibilidad	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	3	0.45
3	Capacidad técnica de personal	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
4	I+D, modernidad tecnológica	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30
5	Tasas competitivas	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
6	Apetito al riesgo	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
7	Atención personalizada	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40
8	Eficiencia interna	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30
9	Disponibilidad de información	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60
10	Prestigio de la organización	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	3	0.30
	Total	1.00		2.85		2.55		3.40		3.25

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. Adaptado de D'Alessio, 2015.

Como se puede apreciar en la MPC, el BCRP tiene una debilidad mayor y algunas debilidades menores en los que debe enfocarse para mejorar su perfil competitivo frente al BID y al COFIDE como fuente de financiamiento, innovación tecnológica e imagen institucional; sin embargo, con esta matriz también se puede observar que el BCRP tiene importantes fortalezas y que pueden ser potenciadas para contrarrestar algunas debilidades.

Matriz perfil referencial (MPR). Esta matriz permitirá realizar una comparación similar a la Matriz de Perfil Competitivo, pero esta vez en relación con las organizaciones que son consideradas como referentes para el BCRP, el detalle se podrá apreciar en la Tabla 11. Esta matriz permite al BCRP visualizar las oportunidades de mejora a través de referentes mundiales; en la matriz se puede visualizar que las debilidades del BCRP no están presentes en los referentes y que, por ende, deben ser priorizadas para mejorar el perfil competitivo del banco.

Tabla 11

Matriz del Perfil Referencial (MPR) del BCRP

Factores clave de éxito	Peso	BCRP		Reserva Federal EEUU		BP China		BC Chile	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Conocimiento técnico finanzas y macroeconomía	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
2 Imagen Institucional - Credibilidad	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3 Capacidad técnica de personal	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
4 I+D, modernidad tecnológica	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5 Tasas competitivas	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6 Apetito al riesgo	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15
7 Atención personalizada	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30
8 Eficiencia interna	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30
9 Disponibilidad de información	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60
10 Prestigio de la organización	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.85		3.90		3.65		3.55

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. Adaptado de D'Alessio, 2015.

3.8. Conclusiones

La evaluación externa realizada ha permitido identificar los factores claves de éxito que servirán como base para definir las estrategias a ejecutar para alcanzar los objetivos organizacionales de largo plazo del BCRP, esto debido a que nos da claridad sobre las principales oportunidades que tiene el BCRP al evidenciar el crecimiento sostenido del PBI del Perú, la estabilidad económica del país, y el interés nacional por la reducción de la informalidad, y respecto a las amenazas se puede mencionar la gran centralización existente en el Perú y la poca diversificación productiva del Perú e inestabilidad de los marcadores internacionales que definen los precios de la materia prima que exporta el país.

Capítulo IV: Evaluación Interna

Este capítulo presenta el análisis interno AMOFHIT, el cual se enfoca en identificar las fortalezas y debilidades del Banco Central de Reserva del Perú. Los factores que se evalúan son: administración y gerencia (A), marketing y ventas (M), operaciones y logística-Infraestructura (O), finanzas y contabilidad (F), recursos humanos (H), sistemas de información y comunicaciones (I), y tecnología e investigación y desarrollo (T).

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

Este análisis permitirá preparar la matriz de evaluación de factores internos (MEFI) en donde se resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades del Banco Central de Reserva del Perú para desarrollar estrategias que potencien las fortalezas, minimicen las debilidades o si es posible transformadas en fortalezas. Asimismo, este análisis permitirá tener una base para identificar y evaluar las relaciones entre las diferentes áreas del Banco conforme a lo indicado por D'Alessio (2015).

4.1.1. Administración y gerencia (A)

D'Alessio (2015) indicó que la Gerencia es la encargada de administrar los aspectos operacionales y estratégicos de la organización, así como el rumbo y las estrategias de la organización. La función gerencial, administrativa y operativa del BCRP está establecida en su Reglamento de Organización y Funciones (ROF), y está sustentada sobre una base legal que considera la Constitución Política del Perú de 1993 que precisa la finalidad del Banco, la Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú – Decreto Ley 26123, que le otorga autonomía como condición clave para el manejo monetario, el Estatuto del Banco Central de Reserva del Perú y la Ley General del Sistema Financiero y del Sistema de Seguros y Orgánica de la Superintendencia de Banca y Seguros. En cierta medida este marco legal presenta cierta dificultad y pasar por procesos burocracia si se desea hacer cambios a nivel de Ley Orgánica, pues esto requiere ser remitido al congreso para ser aprobado por mayoría.

El ROF es revisado y actualizado periódicamente, el último se encuentra publicado bajo la Resolución de Directorio 0009-2017-BCRP con fecha 4 de Abril de 2017, en la que se estipula los distintos órganos que conforman el BCRP y que se agrupan en: (a) órganos de la alta dirección, conformado por el Directorio, la Presidencia, Gerencia General, Oficina del Abogado Consultor y Secretaría General; (b) órgano de control institucional, confirmado por la Gerencia de Auditoría; (c) órgano de asesoría, conformado por la Gerencia Jurídica; (d) órganos de apoyo, conformado por la Gerencia de Comunicaciones, Gerencia de Riesgos, Gerencia de Contabilidad y Supervisión y Gerencia Central de Administración, esta última subdividida en Gerencia de Recursos Humanos, Gerencia de Tecnologías de Información y Gerencia de Compras y Servicios, y (e) órganos de línea conformado por dos gerencias, la primera es la Gerencia Central de Estudios Económicos la que esta subdividida en Gerencia de Información y Análisis Económico y Gerencia de Política Monetaria, y la segunda es la Gerencia Central de Operaciones la cual esta subdividida en Gerencia de Operaciones Monetarias y Estabilidad Financiera, Gerencia de Operaciones Internacionales y Gerencia de Gestión del Circulante. El ROF actual del BCRP tiene una presentación de las funciones muy verticales, donde no se ven claramente establecidas las interdependencias de las áreas para llevar adelante los procesos transversales en vez de procesos funcionales que funcionan como silos.

En la Figura 8 se muestra el Organigrama del BCRP donde se aprecia las relaciones de dependencia y coordinación de los distintos órganos del Banco. En el estatuto del Banco se tiene establecido que el directorio debe estar conformado por siete miembros, cuatro designados por el poder ejecutivo y tres por el legislativo, siendo el presidente del directorio propuesto por el poder ejecutivo y ratificado por el legislativo (BCRP, 1992; BCRP, 2014). El directorio actual del Banco fue nombrado en octubre de 2016 luego de ciertos cuestionamientos dirigidos a los designados por el legislativo (“BCR: los directores

elegidos,” 2016).

En dicho artículo se aprecia que los directores designados por el legislativo pertenecen a las filas de la agrupación política de la oposición, lo que obedece a intereses políticos en vez capacidades técnicas y de gestión que requiere el Banco para ser dirigido. En la Figura 9 se muestran los directores actuales del Banco y sus principales reseñas.

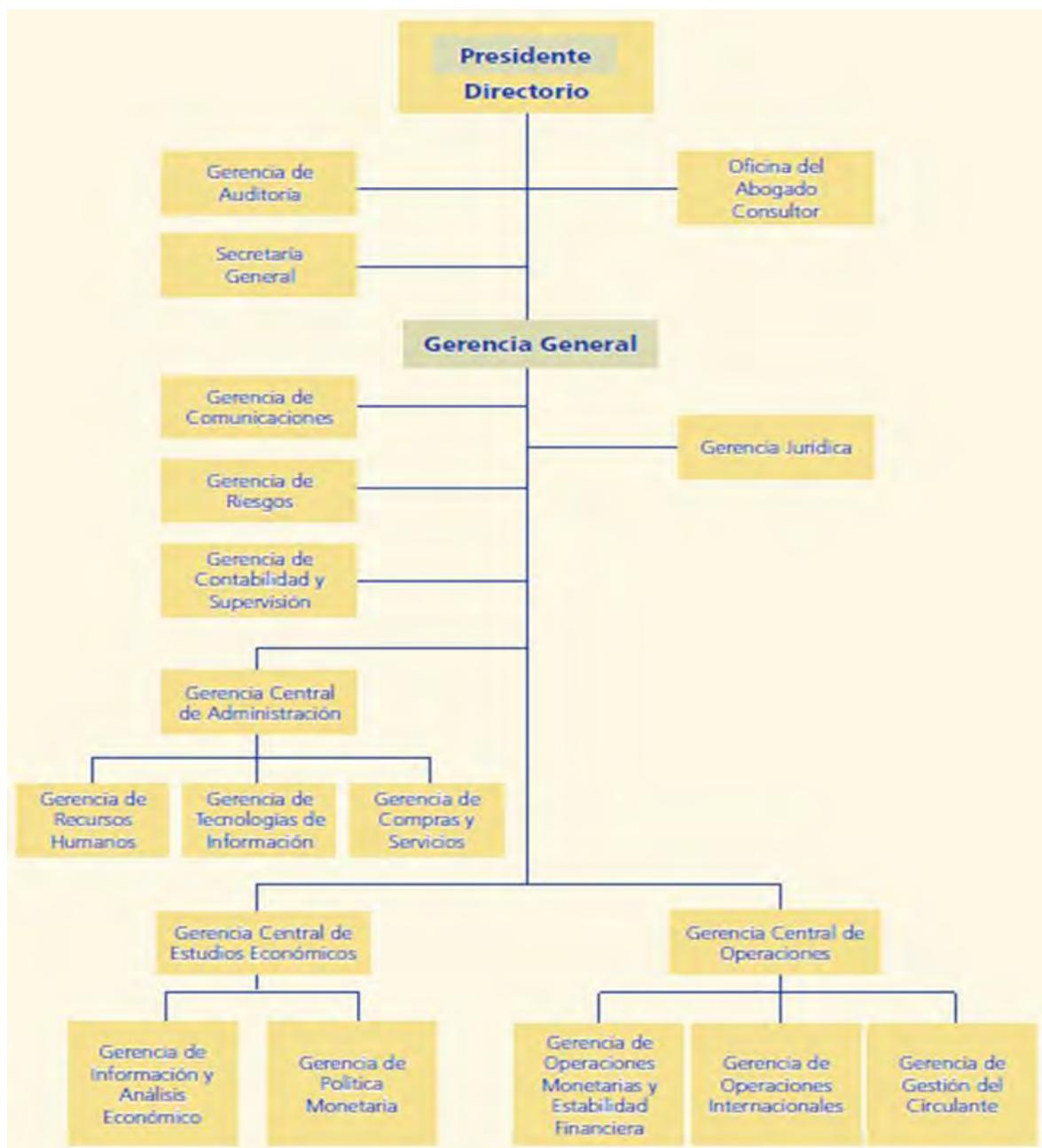


Figura 8. Organigrama del Banco Central de Reserva del Perú.

Tomado de “Folleto Institucional Banco Central de Reserva del Perú,” por Banco Central de Reserva (2017g). (Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>)

La Gerencia General es la que se encarga de dirigir el funcionamiento del Banco, en los aspectos técnicos y administrativos, el Gerente General es nombrado por el Directorio y se encarga de liderar la planificación y ejecución del plan estratégico. Asimismo, es quien lidera el proceso administrativo, según el reglamento de organización y funciones (BCRP, 2017a), complementariamente todas las áreas del Banco deben encargarse de mantener y hacer seguimiento a los indicadores del plan estratégico y a las actividades que les corresponden.

Designados por el Ejecutivo



Julio Velare Flores - Presidente del Directorio
Doctor en Economía y se desempeña como presidente del BCR desde octubre del 2006. Reconocido como el Banquero Central del Año 2015 a nivel global.



Luis Miguel Palomino Bonilla - Vicepresidente
Economista y doctor en Finanzas. Ejerció cargos en instituciones financieras internacionales y fue director independiente de Southern Perú Copper Corp.



Javier Alfredo Escobal D'Angelo - Director
Doctor en Desarrollo Económico. Ha sido asesor en el Ministerio de Economía y Finanzas y miembro de la Comisión de Normas Técnicas del Indecopi.



Gustavo Adolfo Yamada Fukusaki - Director
Doctor en Economía. Ha trabajado en el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y en el Fondo Monetario Internacional (FMI).

Designados por el Legislativo



José Chlimper Ackerman - Director
Economista y administrador. Fue director del BCR entre el 2006 y 2011. Según Infogob, es director de Interbank.



Elmer Cuba Bustinza - Director
Economista. Ejerció cargos en el sector público, como en Cofide e Indecopi. En el BCR se desempeñó como especialista en la Gerencia de Estudios Económicos.



Rafael Rey Rey - Director
Ingeniero industrial. Fue congresista y parlamentario andino entre 1990 y 2016, fue ministro de la Producción y de Defensa en el segundo gobierno de Alan García.

Figura 9. Presidente, vicepresidente y Directores del Banco Central de Reserva del Perú designados en octubre de 2016.

Adaptado de “BCR: Los directores elegidos por el Ejecutivo y el Congreso,” por El Comercio, 2016 (<http://elcomercio.pe/politica/actualidad/bcr-directores-elegidos-ejecutivo-congreso-399728>)

Para los últimos tres años, el Banco ha publicado el plan estratégico anual que determina la visión, misión, principios y objetivos estratégicos del Banco, las partes importantes del plan estratégico del Banco publicado en su página web. Es importante mencionar que la misión de preservar la estabilidad monetaria se ha mantenido como tema principal y asignado por Ley, sin embargo, la visión, los principios y objetivos han tenido

variación, lo cual denota que la perspectiva estratégica del planeamiento se mantiene en el corto plazo, sin contar una visión de futuro sostenible de largo plazo.

La organización y funciones de cada departamento y sección del Banco está determinada por la Ley Orgánica del Banco y el Reglamento de Organización y Funciones, éste último se aprueba cada año mediante Resolución de Directorio y se publica en el diario oficial El Peruano. Las actividades de alta dirección del Banco están ejercidas por el Directorio del Banco quienes determinan y aprueban los principales lineamientos a seguir, de manera complementaria los funcionarios del Banco, encabezados por el Gerente General son quienes se encargan de dirigir el funcionamiento del Banco, las actividades, operaciones y de cumplir y hacer cumplir los acuerdos del Directorio (BCRP, 2017j; BCRP, 2017k). La función de control institucional del Banco es desarrollada por la gerencia de auditoría que reporta al Directorio y se encarga de llevar actividades de control alineadas a la Ley Orgánica y a los lineamientos del Directorio y del Sistema Nacional de Control (BCRP, 2017a).

Asimismo, existe la gerencia de contabilidad y supervisión que se encarga expresamente de supervisar las operaciones y controlar los gastos administrativos del Banco (BCRP, 2017a), además cada área ejerce sus propias funciones de supervisión, control y seguimiento conforme a lo indicado en el reglamento de organización y funciones.

Desde inicios de la década pasada, el Banco realiza la encuesta anual de opinión sobre la imagen de la institución y durante los 2012 al 2016 el porcentaje de opinión favorable ha sido de 85%, 89%, 82% y 89% respectivamente (BCRP, 2017m), siendo el resultado del año 2016 el más cercano al record de 95% registrado el año 2011 (BCRP, 2012a).

Los encuestados incluyen líderes de opinión a nivel nacional, entre periodistas, políticos y académicos. En la Figura 10 se muestra el resultado de las encuestas realizadas en los últimos cuatro años donde se aprecia que el último año el porcentaje de aceptación retomó el 89% luego de haber tenido una caída al 82% como el peor de los últimos cuatro años.

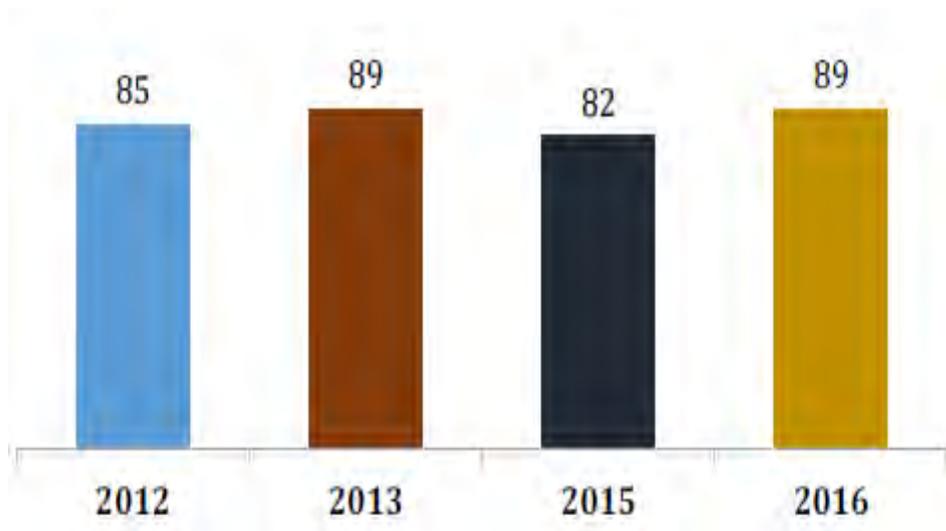


Figura 10. Opinión favorable del BCRP (en %).

Tomado de “Nota informativa. Opinión favorable de líderes de opinión sobre el BCRP sube a 89%,” por Banco Central de Reserva, 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-01-09.pdf>).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

De acuerdo con D’Alessio (2015) el marketing enfocado en la orientación empresarial de satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función importante bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. En ese sentido el BCRP es el único ente gobernador en el país cuya principal tarea es encargarse de diseñar, implementar y monitorear la política monetaria de manera integrada al objetivo nacional de crecimiento económico. En este sentido el análisis de las 4Ps del mercado: producto, precio, plaza, y promoción se aplicará desde esa perspectiva.

Producto. Los productos que desarrolla y entrega el Banco, según el BCRP (2017t) se pueden clasificar en:

- Diseño, implementación y monitoreo de la política monetaria, la que a su vez se desglosa en el programa monetario, el reporte de inflación y la encuesta de expectativas macroeconómicas.

- Resúmenes estadísticos los cuales incluyen notas semanales, series estadísticas, resúmenes de operaciones monetarias y cambiarias, cuadros históricos, indicadores económicos, revistas, presentaciones, discursos, seminarios, entre otra información que son recopilados de otras entidades del estado como el INEI y el MEF.
- Billetes y monedas, a través de la compra o fabricación. Este elemento físico es el que se pone en circulación para que los agentes económicos y el público en general. Para realizar una emisión de billetes y monedas el Banco toma en cuenta tres aspectos fundamentales: cantidad, calidad y tipos de denominaciones demandadas. Las necesidades de billetes y monedas que requiere circular, es determinada por el banco mediante mecanismo que permiten inyectar la cantidad apropiada de circulante.
- Administración del Sistema de Pagos, estos sistemas comprenden un conjunto de instrumentos, reglas y procedimientos comunes, de redes que conectan a sus miembros, y de estándares técnicos para transmitir los mensajes de pago entre los participantes.
- Administración de las Reservas Internacionales, es una función encargada por la Constitución Política del Perú que sigue los criterios de seguridad, liquidez y rentabilidad. Las reservas contribuyen a la estabilidad económica y financiera del país brindando una sólida posición financiera.

Precio. Dado que el BCRP es una entidad gubernamental encargada de preservar la estabilidad monetaria, los productos como políticas, estudios, publicaciones, etc. que entregan a los usuarios finales y agentes económicos, se expenden de forma gratuita, a excepción de los textos y publicaciones físicas que si tienen un precio de venta al público simbólico. Los principales productos y servicios que desarrolla el Banco son efectuados con

la finalidad de aportar al desarrollo económico del país, a través de la estabilidad monetaria.

Plaza. Para el Banco los principales consumidores y beneficiarios de los productos que ofrece son los llamados agentes económicos que intervienen en la economía peruana, son aquellas personas naturales o jurídicas, nacionales o extranjeras, públicas o privadas que se encuentran vinculados a la actividad del Banco y que se encuentran interesados en los resultados, estimaciones y diversa información que produce el Banco (Banco de la República de Colombia, 2016). Entre los principales interesados del Banco se encuentran el Estado Peruano, la Sociedad Civil, las Empresas Nacionales y Extranjeras, los Inversionistas y demás entidades que interactúan en la economía y finanzas nacional a través de inversión, crédito, comercio, intermediación financiera, banca, seguros, entes reguladores, agencias de calificación, etc.

Promoción. El Banco participa y realiza diversos seminarios, auspicia eventos, discursos, conferencias de prensa, seminarios, boletines y presentaciones para difundir las políticas monetarias diseñadas, su implementación y resultados, asimismo realiza a través de internet la publicación de reportes, estadísticas, resoluciones, notas de gestión, etc. En la actualidad el principal medio masivo de publicación la información del Banco es su página web institucional www.bcrp.gob.pe sin embargo, para las publicaciones de textos en físico (labor editorial), estos se pueden adquirir en la sede principal del Banco, así como en sus sucursales.

Las Notas informativas del programa monetario es una de las tareas principales del Banco, éstas se emiten una vez por mes, donde el Banco comunica los acuerdos y las estimaciones de las principales variables y sus determinantes macroeconómicas que administra, dichas notas y las presentaciones respectivas están disponibles en la página web institucional, en la sección Política Monetaria. Asimismo, el reporte de inflación se emite trimestralmente, es otro de los productos principales del Banco, se presenta en conferencia de

prensa donde el propio presidente del BCRP realiza la exposición y comentarios del reporte.

El Banco tiene desplegado una tienda *online* (<http://www.bcrp.gob.pe/ventas-por-internet.html>) para la venta de publicaciones, monedas y medallas conmemorativas. El sistema *online* permite recibir el pedido, indicar la dirección de envío y realizar el pago en línea a través de tarjetas de crédito visa y mastercard.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Operativamente el Banco mantiene una oficina principal en la ciudad de Lima donde se llevan a cabo las funciones *core* cuyo objetivo primordial es preservar el valor de la moneda. Asimismo, en la actualidad el Banco mantiene una estructura descentralizada, contando con siete sucursales que se encargan de llevar adelante las funciones del BCRP a nivel regional, recabando y procesando información para elaborar estudios sobre la economía regional, así como asegurar un adecuado nivel de circulante y el desarrollo de diversos eventos públicos y de proyección social (BCRPg, 2017g). Las sucursales están ubicadas en las ciudades de Trujillo, Huancayo, Arequipa, Puno, Cusco, Iquitos y Piura. El ámbito geográfico de acción de cada una de las Sucursales se detalla en la Figura 11.

El Banco, a través de sus sucursales, publica informes de coyuntura y estadísticas, reportes de caracterización y atractivos turísticos de cada región que administra, estos se encuentran disponibles en la página web del Banco para ser descargados por cualquier usuario. La información de las regiones es colectada, procesada y distribuida por los especialistas de la sucursal y bajo una metodología definida por el Banco. En la estructura operativa del Banco, según BCRP (2017a) en su Reglamento de Organización y Funciones se destaca dos Gerencias de línea que reportan a la Gerencia General, a saber:

Gerencia central de estudios económicos. Dirige las actividades de las Gerencias de Información y Análisis Económico y de Política Monetaria, y entre sus funciones están (BCRP, 2017a):



Figura 11. Sucursales del BCRP y ámbito de acción.

Tomado de “Folleto Institucional Banco Central de Reserva del Perú,” por Banco Central de Reserva (2017g). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>

- Emitir opinión técnica sobre materias económicas en el ámbito macroeconómico, por propia iniciativa o a solicitud del Directorio, el Presidente y el Gerente General.
- Supervisar los estudios y la recopilación de datos e informes técnicos necesarios para la orientación de las políticas del Banco que le soliciten el Directorio, el Presidente y el Gerente General.

- Proponer a la Gerencia General las metas, políticas, estrategias y acciones en los campos que le corresponden al Banco y en tanto se ubican en el ámbito macroeconómico. En caso de ser aprobadas, llevar a cabo el seguimiento de su ejecución.
- Representar al Banco en exposiciones y seminarios en el campo macroeconómico.
- Aprobar el plan de investigaciones económicas de las unidades organizacionales a su cargo y darle seguimiento.
- Emitir opinión técnica sobre materias de las Gerencias a su cargo.
- Elevar a la Gerencia General los informes necesarios para informar al Directorio y para sustentar los proyectos de acuerdo del Directorio en el área de su competencia.
- Elevar para la aprobación de la Gerencia General los procedimientos de las unidades a su cargo y sus modificaciones.
- Supervisar el cumplimiento de los procedimientos, planes de contingencia, de continuidad operativa y de seguimiento de los riesgos operativos vinculados a los procesos a su cargo.
- Mantener indicadores de gestión de los procesos y subprocesos a su cargo; y del grado de avance de los indicadores de resultados del Plan Estratégico y de las actividades de dicho Plan.
- Dirigir la gestión de riesgos, el cumplimiento de las normas de Control Interno, y el mantenimiento y mejora de los procesos bajo el ámbito de su unidad organizacional y dentro de los lineamientos establecidos por la institución.
- Supervisar la gestión del conocimiento del personal de las unidades a su cargo.
- Supervisar el desarrollo de los recursos humanos en las unidades a su cargo.
- Otras que le asigne el Gerente General.

Gerencia central de operaciones. Dirige las actividades de las Gerencias de Operaciones Monetarias y Estabilidad Financiera, de Operaciones Internacionales y de Gestión del Circulante, y entre sus funciones están (BCRP, 2017a):

- Coordinar y supervisar el normal desarrollo de las operaciones monetarias, cambiarias, administración de reservas internacionales y gestión del circulante.
- Elevar al Gerente General las propuestas normativas y de políticas en los campos monetarios, cambiarios, administración de circulante y administración de reservas internacionales.
- Emitir opinión técnica sobre materias de las Gerencias a su cargo.
- Elevar a la Gerencia General los informes necesarios para informar al Directorio y para sustentar los proyectos de acuerdo del Directorio en el área de su competencia.
- Elevar para la aprobación de la Gerencia General los procedimientos de las unidades a su cargo y sus modificaciones.
- Mantener indicadores de gestión de los procesos y subprocesos a su cargo; y del grado de avance de los indicadores de resultados del Plan Estratégico y de las actividades de dicho Plan.
- Supervisar la gestión de riesgos, el cumplimiento de las normas de Control Interno, y el mantenimiento y mejora de los procesos bajo el ámbito de su unidad organizacional y dentro de los lineamientos establecidos por la institución.
- Supervisar el cumplimiento de los procedimientos, planes de contingencia, de continuidad operativa y de seguimiento de los riesgos operativos vinculados a los procesos a su cargo.
- Supervisar el desarrollo de los recursos humanos en las unidades a su cargo.
- Otras que le asigne el Gerente General.

La función operativa del Banco produce estudios, notas informativas, presentaciones y otros insumos para el diseño e implementación del programa monetario. Diversos estudios y notas informativas se emiten mensualmente, los reportes de inflación se emiten trimestralmente. El BCRP también administra encuestas de expectativas macroeconómicas de inflación, PBI, tipo de cambio e índices de confianza empresarial que son dirigidos a funcionarios del sistema financiero, analistas económicos y ejecutivos de empresas no financieras. Mensualmente el Banco publica los resultados de estas encuestas mediante los resúmenes informativos de la nota semanal.

Para el análisis del panorama actual y proyecciones macroeconómicas el Banco considera diversas fuentes de información internas y externas, hechos relevantes, proyecciones internacionales, etc. con ello emite los reportes de proyección macroeconómica. En la Figura 12 se presenta las diferentes variables, fuentes información y su relación entre ellas, las que son utilizadas para el proceso de proyecciones macroeconómicas que a su vez es utilizado para diseñar y monitorear el esquema de metas de inflación, que representa un proceso crítico del Banco.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

El BCRP (2017a) indicó a través de su Reglamento de Organización y Funciones que las actividades de finanzas y contabilidad se realizan a través de su Gerencia de Contabilidad y Supervisión, quienes son responsables de proporcionar información financiera y presupuestaria confiable y oportuna, así como ejercer el control contable de las operaciones y el gasto administrativo. Dentro de sus funciones están las siguientes.

- Emitir directivas, manuales, procedimientos contables, presupuestarios y de control concurrente de operaciones sobre la base de los principios de contabilidad generalmente aceptados, normas internacionales y dispositivos legales vigentes, según corresponda.

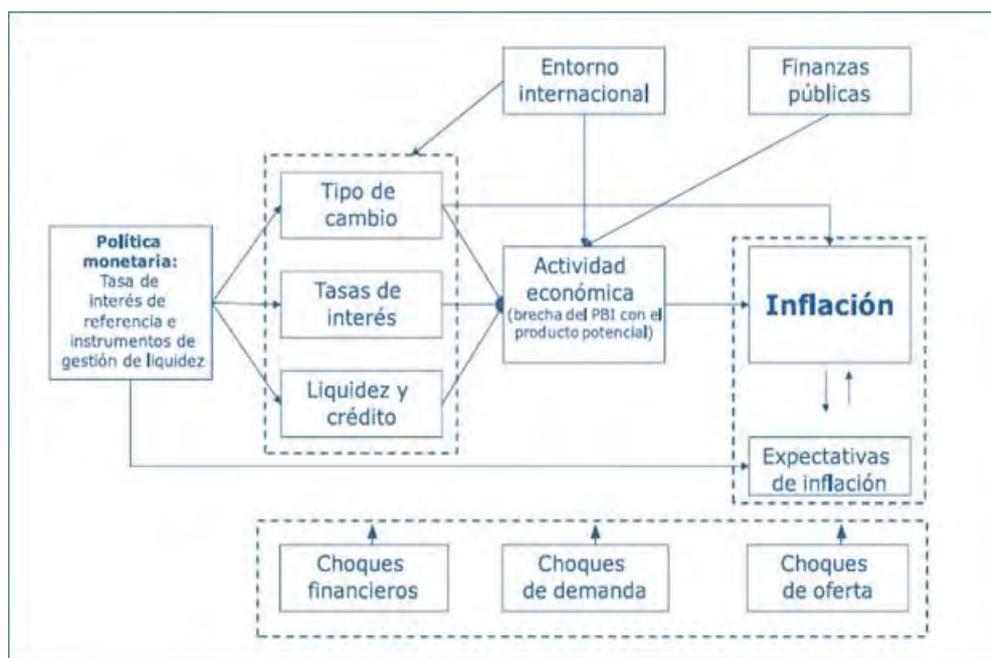


Figura 12. Variables, fuentes de información y su relación para presentar el panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2018.

Tomado de “Reporte de Inflación marzo 2017,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017b (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/marzo/reportede-inflacion-marzo-2017.pdf>)

- Supervisar la administración del sistema de contabilidad y orientar a las unidades organizacionales del Banco sobre aspectos contables, de control concurrente y tributario.
- Supervisar el registro de los libros principales y auxiliares de contabilidad.
- Supervisar la preparación de los estados financieros, anexos y análisis contables.
- Proporcionar informes contables y presupuestarios requeridos por organismos públicos, de acuerdo con la normativa vigente.
- Supervisar la formulación del proyecto del Presupuesto Institucional Anual y la elaboración de los estados financieros proyectados.
- Controlar, supervisar y evaluar la ejecución del presupuesto, proponer las modificaciones, efectuar el cierre presupuestario e informar a la Alta Dirección.

- Controlar la supervisión de las operaciones del Banco.
- Supervisar la conciliación de las cuentas con el exterior y con las sucursales.
- Disponer la verificación del movimiento de las bóvedas de numerario nuevo, metales preciosos y valores, así como la destrucción de billetes, monedas, cuños, virolas y cospeles mal acuñados, de acuerdo a las normas internas.
- Controlar la supervisión del gasto administrativo y del cumplimiento de las obligaciones tributarias del Banco.
- Emitir opinión técnica sobre materias a su cargo.
- Elevar a la Gerencia General los informes necesarios para consideración del Directorio y para sustentar los proyectos de acuerdo del Directorio en el área de su competencia.
- Elevar para la aprobación de la Gerencia General, en los casos que correspondan, los procedimientos de las unidades a su cargo y sus modificaciones.

El BCRP elabora su presupuesto en el año anterior a la ejecución del mismo, emplea recursos económicos para llevar a cabo sus funciones y para realizar inversiones de capital. El gasto está distribuido en los siguientes rubros: (a) gastos de personal y obligaciones sociales, (b) bienes y servicios, (c) otros gastos corrientes, y (d) gastos de capital.

En la Figura 13 se muestra la evolución del presupuesto anual del BCRP, donde se puede apreciar que el presupuesto de los años 2014 y 2015 fue significativamente mayor que los años predecesores, según la información presentada por el Banco la variación del presupuesto se atribuye a mayores gastos en bienes y servicios. Específicamente durante el año 2015 el BCRP tuvo el mayor presupuesto de su historia, el cual ascendió a 477.5 millones de soles, tal diferencia obedece principalmente a que en ese año se realizaron gastos por 229.7 millones en bienes y servicios, monto superior en 80 millones respecto al promedio de los últimos dos años en ese rubro.

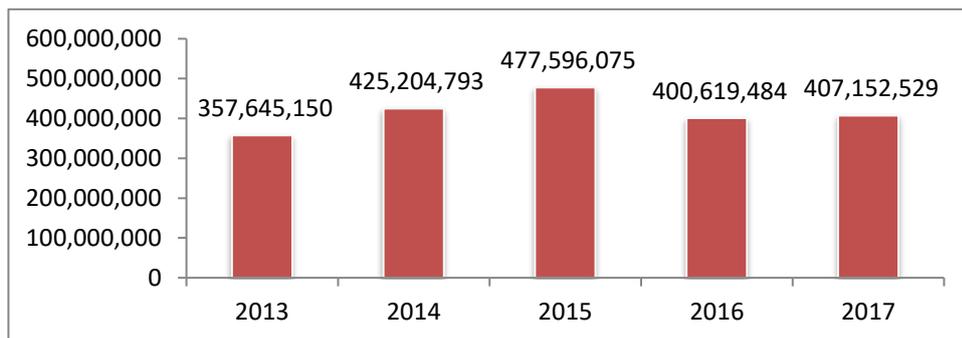


Figura 13. Evolución del presupuesto anual del BCRP 2013-2017 (en nuevos soles)
Adaptado de “Presupuesto y Ejecución” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017q
(<http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/informacion-financiera-y-presupuestaria/presupuesto-y-ejecucion.html>)

En la Figura 14 se aprecia cómo está distribuido el presupuesto en los diferentes rubros, los principales son gastos de personal y gastos en bienes y servicios. Para el año 2017 los dos principales rubros son gastos de personal por 190 millones (casi 50% del total del presupuesto anual), y adquisición de bienes y servicio por 158 millones, ambos conforman más del 85% del presupuesto total. El detalle de los gastos de bienes y servicios, otros gastos y gastos de capital están descritos en el plan anual de contrataciones (PAC) del año 2017. Las adquisiciones se realizan a través de: (a) licitaciones públicas, (b) contrataciones directas, (c) adjudicación simplificada, y (d) concurso público. La Figura 15 muestra el resumen y los indicadores del plan anual de adquisiciones del BCRP.

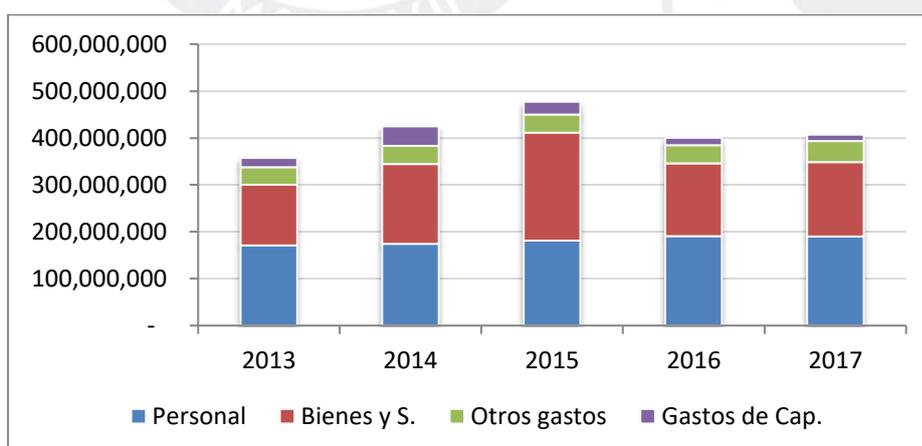


Figura 14. Evolución del presupuesto anual por rubros del BCRP 2013-2017 (en nuevos soles).

Adaptado de “Presupuesto y Ejecución,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017q
(<http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/informacion-financiera-y-presupuestaria/presupuesto-y-ejecucion.html>)

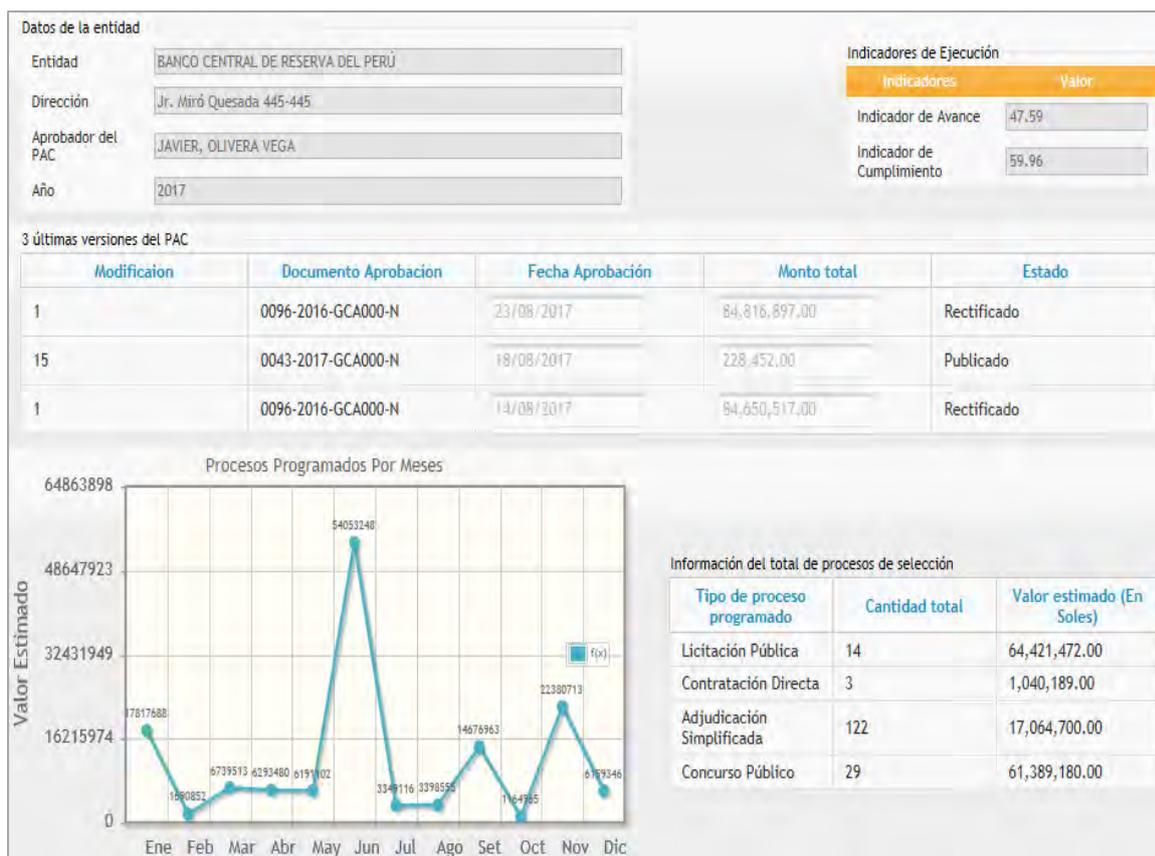


Figura 15. Ficha del plan anual de contrataciones del BCRP 2017.

Tomado de “Plan anual de contrataciones - Ficha de la entidad,” por el Sistema electrónico de contrataciones del estado (SEACE), 2017 (<http://prodapp4.seace.gob.pe/pac3-publico/>).

Durante los últimos tres años la ejecución presupuestal del Banco no ha superado el 90%, adicionalmente tal nivel de ejecución ha venido disminuyendo desde el 89% en 2014 hasta 86% en 2016. En la Figura 16 se aprecia el nivel de ejecución presupuestal del BCRP. A pesar que el Banco ha mantenido y mantiene un nivel de ejecución superior al promedio de las instituciones del Estado, esta caída sostenida marca una tendencia que se contrapone a la incremento del porcentaje de ejecución de presupuesto que tienen las demás instituciones del Estado (MEF: se ejecutó el 82% del presupuesto, 2016), aunque esta comparación engloba instituciones de diferente naturaleza y madurez, merece analizar en mayor profundidad las razones por las cuales el Banco está siendo cada vez menos efectivo en la ejecución del presupuesto, de tal manera que se puedan tomar medidas que reviertan la tendencia en el corto plazo.

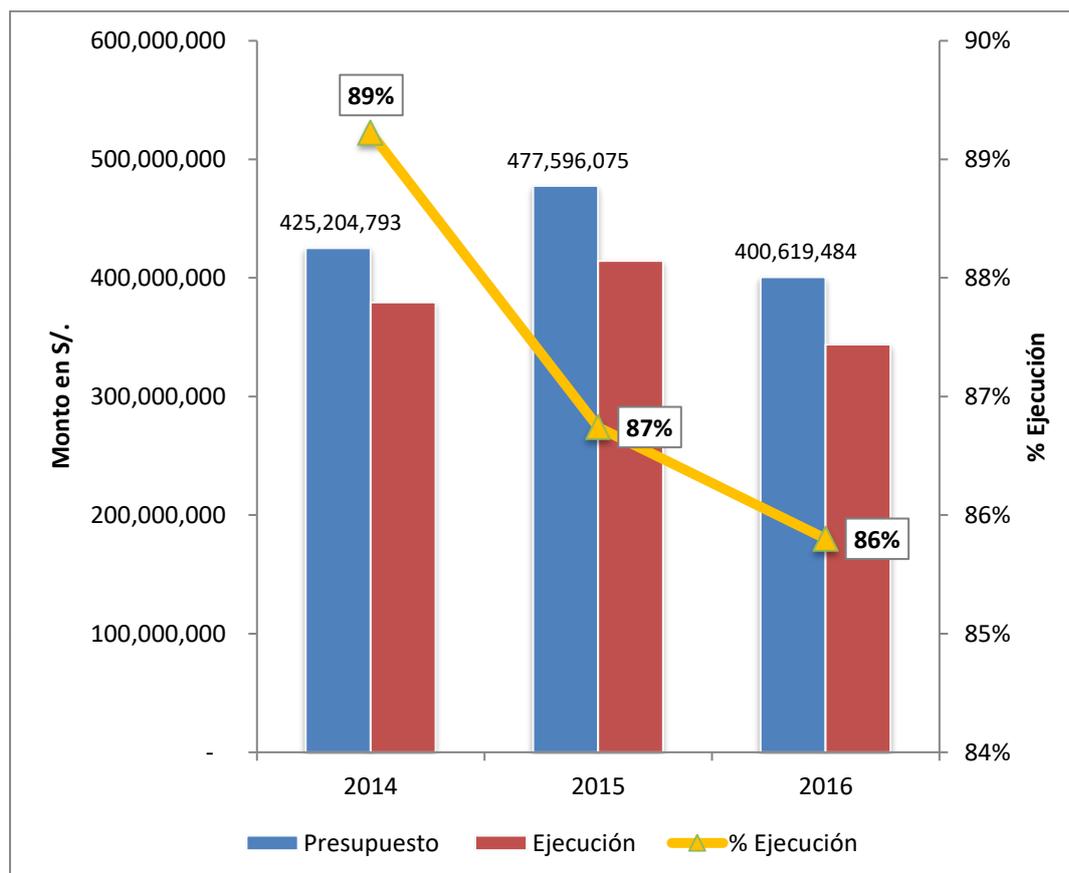


Figura 16. Presupuesto y ejecución del BCRP.

Adaptado de “Presupuesto y Ejecución del BCRP,” por el Banco Central de Reserva del Perú, 2017q (<http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/informacion-financiera-y-presupuestaria/presupuesto-y-ejecucion.html>).

4.1.5. Recursos humanos (H)

El Banco mantiene una estructura orgánica distribuida en 22 unidades orgánicas y 12 tipos de puestos. Los recursos humanos que emplea el Banco en sus funciones *core* requieren contar con formación especializada en economía y finanzas públicas; es por ello que el Banco durante los años 2015 y 2016 realizó un gasto en capacitación de 2.46 y 2.59 millones de soles respectivamente (BCRP, 2017c), lo que representa un 1.5% aproximadamente de los gastos de personal y obligaciones sociales.

Cada año, el Banco realiza un curso de extensión de economía y Finanzas avanzada que tiene una duración de tres meses (enero a marzo); este curso está dirigido a alumnos universitarios de las carreras de economía y afines que estén cursando desde el octavo al

décimo ciclo o recientemente egresados. El objetivo del curso es difundir los conocimientos de economía y finanzas y también seleccionar a los estudiantes destacados para que ingresen a laborar al Banco (BCRP, 2017). Esto es desarrollado por el Banco en su afán de reclutar talentos y formarlos para que puedan desarrollar su carrera en el Banco.

El área de recursos humanos, en su proceso de reclutamiento de personal utiliza una plataforma web “Concurso Público” (<http://concurso.bcrp.gob.pe/ConcursoPublicoWeb/>) que soporta las siguientes etapas: (a) recepción de postulaciones, (b) evaluación curricular, (c) evaluación técnica, (d) evaluación de competencias, (e) entrevista final, y (e) finalización del proceso. En esta plataforma está disponible el perfil del puesto solicitado y los requisitos que debe cumplir el postulante que desee alcanzar una posición en el Baco. Asimismo, le permite al Banco recibir información estructurada acerca de los postulantes, y ponerla disponible para el proceso de reclutamiento, de esta manera los mejores candidatos pueden ser identificados en etapas iniciales para ocupar las posiciones que el Banco tiene disponibles, sin embargo, esta plataforma no es conocida por la población ni cuenta con publicidad en los portales del mercado laboral ni en otros medios digitales. El BCRP (2017a) indicó que, a través de su Gerencia de Recursos Humanos, diseña y ejecuta políticas de desarrollo de recursos humanos, orientadas al cumplimiento de los objetivos estratégicos y funciones del Banco. Dentro de sus funciones están las siguientes.

- Supervisar y promover el desarrollo del personal, procurando su bienestar y el mantenimiento de un clima laboral positivo.
- Proponer y administrar políticas, normas, procedimientos y mecanismos para una gestión adecuada de recursos humanos.
- Garantizar el cumplimiento de los dispositivos legales sobre régimen laboral, seguridad social y presupuesto, así como los reglamentos y normas administrativas del Banco.

- Asesorar a las gerencias en temas relativos a su gestión de recursos humanos en atención a los objetivos estratégicos del Banco.
- Asesorar a la Alta Dirección en la toma de decisiones relativas a políticas de recursos humanos.
- Proponer y llevar a cabo una política de comunicación interna sobre temas laborales, organizacionales y de Plan Estratégico.
- Dirigir la implementación y mantenimiento del sistema de gestión de los recursos humanos teniendo como base los procesos de selección, inducción, capacitación, compensación y desarrollo del personal.
- Proponer la estructura remunerativa del Banco orientada hacia la equidad interna y externa, teniendo en cuenta la valuación de puestos y las condiciones de mercado.
- Diseñar y proponer un sistema de gestión de personal relativo a la evaluación del desempeño, del potencial, de la línea de carrera y de planificación de reemplazo.
- Proponer indicadores de gestión de recursos humanos para la oportuna toma de decisiones.
- Conducir la administración de las relaciones laborales y sindicales, sugerencias internas y el servicio médico y social de la institución.
- Fomentar la comunicación interna con los trabajadores.
- Coordinar con el Fondo para Enfermedades, Seguros y Pensiones de Empleados las propuestas de coberturas de servicios a los trabajadores del Banco.
- Supervisar la elaboración de la planilla de los trabajadores del Banco.
- Procurar el cumplimiento de la presentación de las declaraciones juradas de bienes y rentas de los funcionarios.
- Emitir opinión técnica sobre materias a su cargo.

- Elevar a la Gerencia Central los informes necesarios que requieran aprobación del Directorio sobre los temas de su competencia.
- Mantener indicadores de gestión de los procesos y subprocesos a su cargo y del grado de avance de los resultados de las actividades del Plan Estratégico.
- Dirigir la gestión de riesgos, el cumplimiento de las normas de Control Interno, y el mantenimiento y mejora de los procesos bajo el ámbito de su unidad organizacional y dentro de los lineamientos establecidos por la institución.
- Supervisar el cumplimiento de los procedimientos, planes de contingencia, de continuidad operativa y de seguimiento de los riesgos operativos vinculados a los procesos a su cargo.
- Supervisar la gestión del conocimiento del personal de la Gerencia.
- Supervisar el desarrollo de los recursos humanos en las unidades a su cargo.
- Otras que le asigne el Gerente Central o el Gerente General.

Al cierre del año 2016, el cuadro de asignación de personal (CAP) presentó 928 puestos de trabajo, de los cuales 39 se encuentran vacantes pertenecientes a la categoría de especialistas y técnicos; este tipo de recursos son claves para el Banco pues necesita desarrollar y retener para efectuar sus funciones. Según la información recabada en entrevistas, la mayor parte de los especialistas son reclutados, desarrollados y formados en el Banco a través de los cursos de verano que ofrece el Banco, sin embargo, al cabo de cierto tiempo, cuando los profesionales van creciendo profesionalmente y al no tener opción para continuar haciéndolo, sumado a la diferencia de salarios con el sector privado, muchos optan por retirarse del Banco y trasladarse al sector privado. En la Figura 17 se muestra la cantidad de personal asignado para los años 2013-2017 donde se aprecia que la cantidad de plazas no ha tenido variaciones significativas interanuales, esencialmente en los últimos tres años.

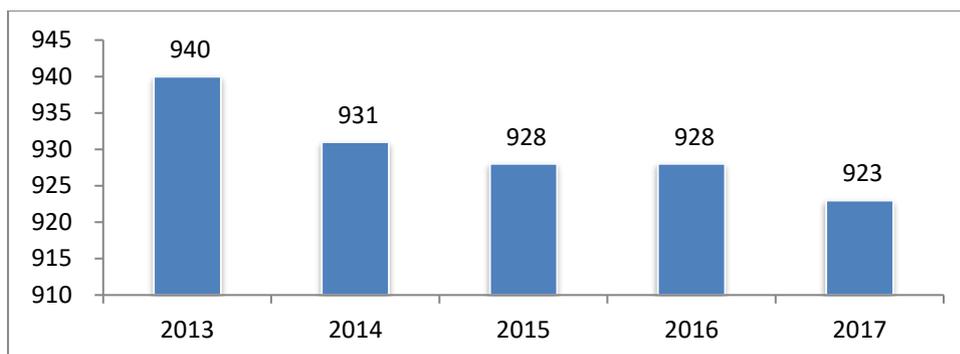


Figura 17. Asignación del Personal – Banco Central de Reserva del Perú 2013-2017
Adaptado de “Remuneración y Personal,” por el Banco Central de Reserva del Perú, BCRP, 2017r (<http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/remuneraciones-y-personal.html>).

A finales del año 2016 se publicaron diversas medidas de austeridad mediante resoluciones 077-2016-BCRP y 098-2016-BCRP, entre las cuales incluían la reducción de personal de 928 plazas a un máximo de 923, para entrar en vigencia el año 2017. La distribución de personal por unidades orgánicas se muestra en la Figura 18, se puede apreciar que aproximadamente el 80% del personal pertenece a 10 unidades entre las que están incluidas seis unidades orgánicas de operaciones.

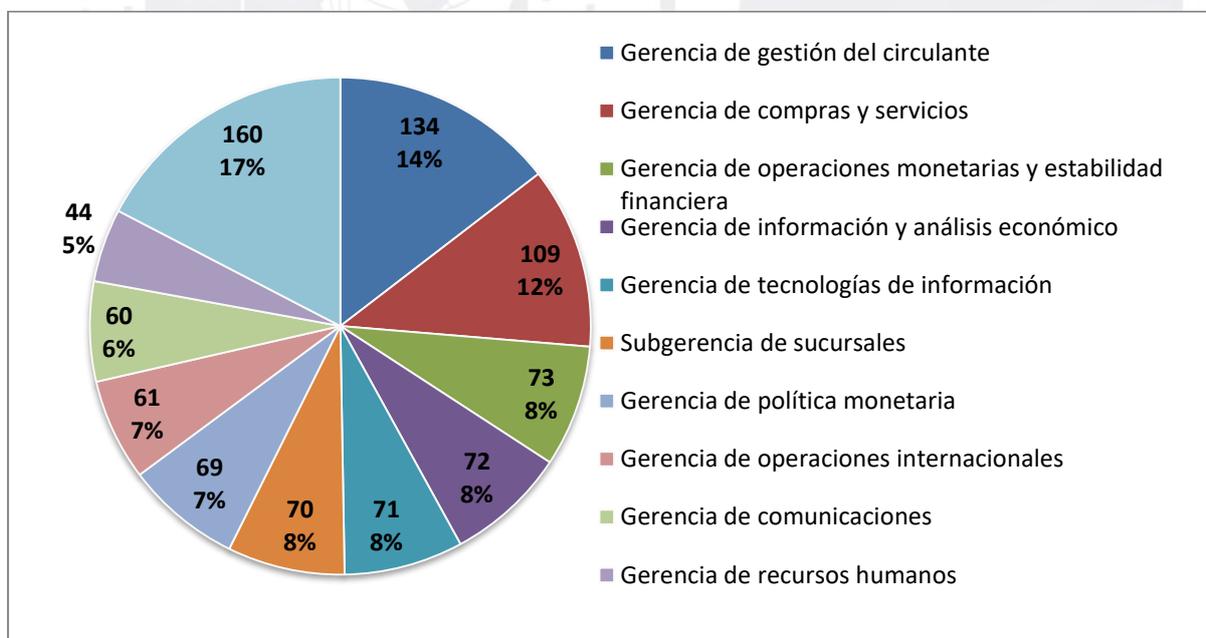


Figura 18. Número de plazas por Unidad Orgánica del BCRP.
Adaptado de “Cuadro de Asignación de Personal (CAP),” por el Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017d (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Remuneraciones-Personal/2017/personal-2017-2.pdf>).

Un aspecto relevante a mencionar es la reciente publicación de la Ley 30647 que excluye del régimen Servir a los trabajadores del BCRP, esto refuerza su autonomía y mantiene a sus trabajadores en el régimen de actividad privada (“Promulgan ley que excluye,” 2017); además esto permite al Banco para mantenerse competitivo en términos de retención de capital humano. Otro aspecto relevante es que el BCRP, al tratar de reducir la rotación de personal, transfiere a áreas administrativas a profesionales que no tuvieron adecuado desempeño en áreas técnicas del *core*; lo cual afecta la productividad de estas áreas.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

El Banco diseña y ejecuta un plan anual operativo informático, donde se analiza fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, y se plantean estrategias para el año (BCRP, 2017e). Para el año 2017, se han programado 75 proyectos informáticos con un presupuesto de 27.3 millones de soles (BCRP, 2017e), equivalente al 6.7% del presupuesto anual del Banco. La Gerencia de Tecnologías de Información administra el Plan Estratégico de Gobierno Electrónico, cuyo objetivo se declara como:

Plasmear las políticas, proyectos y acciones que el BCRP tiene planificado ejecutar en el corto y mediano plazo, en concordancia a los lineamientos aprobados por la Resolución Ministerial 61-2011-PCM y dentro de su autonomía, con el fin de compartir información, en apoyo del ciudadano y del Estado, utilizando las herramientas de tecnologías de información y comunicaciones. (BCRP, 2017f, p. 1)

El BCRP cuenta con una red de área extensa (WAN por sus siglas en inglés), la cual interconecta la Oficina Principal y las siete sucursales en provincias. A través de la red WAN se transmiten los datos y voz, permitiendo que las Sucursales trabajen en tiempo real con los sistemas del Banco. Asimismo, las Sucursales cuentan con acceso a internet para conectarse a las centrales de ALADI y con las entidades bancarias para realizar consultas (BCRP, 2017f).

Según el BCRP (2017a) en su Reglamento de Organización y Funciones, la Gerencia

de Tecnologías de Información administra en forma integral las tecnologías de información mediante la gestión de soluciones, gestión de servicios, gestión estratégica de tecnologías y gestión de calidad y riesgo tecnológico. Las funciones a cargo son las siguientes.

- Proponer metas, políticas, estrategias y acciones del manejo de información de los sistemas informáticos y de la infraestructura de las tecnologías de información y comunicaciones.
- Formular y proponer el plan operativo anual de sistemas, en los aspectos concernientes a los proyectos de desarrollo, operaciones, adquisición de equipo, programas de cómputo, recursos humanos programas de capacitación y el presupuesto de la Gerencia de Tecnologías de Información.
- Emitir opinión técnica sobre las materias de las tecnologías de información y comunicaciones en los aspectos relacionados con las actividades institucionales.
- Coordinar y establecer relaciones con entidades externas vinculadas con las funciones del Banco, en lo concerniente a las tecnologías de información y comunicaciones.
- Formular y proponer el planeamiento y el presupuesto de tecnologías de información.
- Gestionar la demanda y expectativas de las unidades organizacionales usuarias.
- Alinear los proyectos y actividades de la Gerencia de Tecnologías de Información con los objetivos estratégicos del Banco.
- Supervisar la ejecución y gestión de los planes aprobados y sus proyectos, actividades de tecnologías de información y el cumplimiento de las normas técnicas.
- Aprobar y emitir las normas, estándares, métodos y procedimientos técnicos administrativos de la gerencia.

- Procurar la disponibilidad y la seguridad de las redes, comunicaciones, bases de datos corporativas y los datos históricos medios informáticos del Banco. Así como, los demás servicios de las tecnologías de información y comunicaciones.
- Procurar que las soluciones de las tecnologías de información y comunicaciones permitan el ahorro de recursos y que estén alineados a los objetivos estratégicos del Banco.
- Asegurar la eficiencia y calidad del servicio tecnologías de información.
- Procurar que la infraestructura de las tecnologías de información y comunicaciones estén actualizadas y sean eficientes para cumplir con la misión y visión del Banco.
- Velar por la seguridad informática.
- Definir la arquitectura de tecnologías de información (hardware y software) más adecuada para el Banco.
- Promover la investigación de soluciones para las tecnologías de información y comunicaciones.
- Procurar la eficiencia y calidad en las soluciones y las tecnologías de información y comunicaciones, a través de la aprobación, emisión y cumplimiento de metodologías, procedimientos y normas técnicas establecidas.
- Administrar el riesgo en lo referente a disponibilidad, continuidad, integridad del servicio soportado en las tecnologías de información y comunicaciones.
- Nombrar equipos ad-hoc para resolver temas que le compete a la gerencia en su totalidad.
- Emitir opinión técnica sobre materias a su cargo.
- Mantener indicadores de gestión de los procesos y subprocesos a su cargo y del grado de avance de los indicadores de resultados del Plan Estratégico y de las actividades de dicho Plan.

- Dirigir la gestión de riesgos, el cumplimiento de las normas de Control Interno, y el mantenimiento y mejora de los procesos bajo el ámbito de su unidad organizacional y dentro de los lineamientos establecidos por la institución.
- Supervisar el cumplimiento de los procedimientos, planes de contingencia, de continuidad operativa y de seguimiento de los riesgos operativos vinculados a los procesos a su cargo.
- Supervisar la gestión del conocimiento del personal de la Gerencia.
- Supervisar el desarrollo de los recursos humanos en las unidades a su cargo.
- Otras que le asigne el Gerente Central o el Gerente General

El Banco al generar, registrar, procesar, y distribuir información de diferentes fuentes utiliza diversos sistemas de información, entre los cuales se tiene: sistema consulta de información crítica, sistema de consulta a documentos digitales del Banco, sistema de consulta a documentos de la alta dirección a través de medios móviles, sistema de consulta de normas legales, sistema de liquidación de pagos, sistema de liquidación bruta en tiempo real (LBTR), sistemas de compensación y liquidación de cheques y otros instrumentos compensables, sistemas de liquidación multibancaria de valores, sistema de liquidación de valores BCRP, sistema de gestión de biblioteca, entre otros.

Para proveer datos y series estadísticas en Banco tiene disponible un sistema web llamada BCRPData (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/>) a partir del cual, se pueden consultar y descargar información relacionada a las variables micro y macroeconómicas agrupadas en las siguientes categorías: Moneda y crédito, Precios, Tipo de cambio, Balanza de Pagos, Actividad Económica y Mercado Laboral, Cuentas Fiscales, Indicadores internacionales, Información Estadística Regional y Compendio de Historia Económica (BCRP, 2017n).

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El Banco genera iniciativas de investigación y desarrollo para sus áreas de soporte y

de operaciones (BCRP, 2017a), tales como:

- Desarrollo de soluciones de sistemas de información para brindar soporte a las distintas funciones del Banco.
- Proyectos de mejora continua para los sistemas de pago y de gestión de las reservas internacionales.
- Investigación, desarrollo y mejora de los modelos macroeconómicos utilizados para determinar la política monetaria.

Este último punto es crítico porque soporta al sistema de proyección del Banco, según el BCRP (2017f) el sistema de proyección tiene la misión crítica de servir como herramienta importante para el desarrollo y gestión de la política monetaria. Dado que el Banco es quien gobierna y controla diversos tipos de transacciones interbancarias, operaciones monetarias y cambiarias, registro de tasas, tipos de cambio y controles interbancarios, sistemas especializados de administración de inversiones, sistemas econométricos, sistemas de gestión de conocimiento interno para administrar el *core* del Banco como estimaciones de inflación, programa monetario, es que se encuentra en constante investigación y desarrollo para diseñar e implementar mejorar en dichos procesos y sistemas.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A través de esta matriz se resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales del BCRP. De la misma manera ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas como se presenta en la Tabla 12. El promedio de 2.80 indica que la organización tiene equilibrio entre sus fortalezas y debilidades; sin embargo, el análisis de la matriz permite identificar que las debilidades no están siendo abordadas para tratar de revertirlas y que el equilibrio se debe a que se ha estado aprovechando solamente las fortalezas actuales.

Tabla 12

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) del BCRP

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas				
1	Autonomía institucional otorgada por Ley	0.20	4	0.80
2	Solvencia técnica de los funcionarios tanto de las áreas operativas como de soporte	0.15	4	0.60
3	Buena imagen institucional soportada por buenos resultados y premios obtenidos	0.10	4	0.40
4	Presencia en siete de las principales ciudades del País, que facilita el levantamiento y difusión de información	0.06	3	0.18
5	Conocimiento macroeconómico de la economía y finanzas regional y nacional	0.05	3	0.15
Subtotal		0.56		2.13
Debilidades				
1	Estructura organizacional, tecnología y procesos que requieren ser modernizadas en armonía con las tendencias del sector y necesidades del país	0.12	2	0.24
2	Altamente dependiente del conocimiento y experiencia de los funcionarios	0.11	1	0.11
3	Alta rotación de personal especializado	0.10	1	0.10
4	Perfil profesional y académico del cargo de Director no está normado apropiadamente	0.05	2	0.10
5	Sistemas de medición limitada sobre la credibilidad y riesgo reputacional del Banco	0.04	2	0.08
6	Baja rentabilidad por bajo apetito al riesgo en administración de la reservas internacionales	0.02	2	0.04
Subtotal		0.44		0.67
Total		1.00		2.80

Nota. 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor. Adaptado de D'Alessio, 2015.

4.3. Conclusiones

El BCRP presenta fortalezas que la hacen única, siendo su autonomía una de las principales que le permite tomar decisiones oportunas en relación a la política monetaria para hacer frente al comportamiento de las variables macroeconómicas. Por otro lado, el mandato crítico que tiene para el País requiere de profesionales de reconocida trayectoria y especializados en micro, macroeconomía y finanzas nacionales que deben trabajar de manera articulada dentro de la organización y con entidades relacionadas a la economía nacional. La presencia del Banco en las ciudades principales del país representa el brazo operativo a través del cual se conecta la realidad macroeconómica de la región con el análisis macroeconómico nacional; sin embargo, esa presencia en provincias y capacidad técnica del Banco podría ser aprovechadas estratégicamente para impulsar el crecimiento a través de proyectos conjuntos

con entidades que fomenten el crecimiento.

Las debilidades del Banco se fundamentan en que la organización desarrolla productos y servicios basados en información y conocimiento; por tanto, existe una alta dependencia de los especialistas y del conocimiento que se desarrolla en el Banco, lo que coloca al Banco en posición de vulnerabilidad, todo esto sumado a la rotación de personal especializado que se produce en el Banco producto de la competencia remunerativa con el sector privado. Asimismo, la estructura organizacional, procesos y tecnología actual representa un aspecto interno que requiere modernizar en base a las nuevas tendencias, buenas prácticas y tecnologías digital disponible para hacer más efectiva la organización. Al hacer el análisis interno y ponderando la matriz de factores internos, se destaca que las fortalezas tienen un peso gravitante respecto a las debilidades, lo que debe ser aprovechado estratégicamente para mitigar o eliminar las debilidades del Banco.

El BCRP en su autonomía presupuestaria, para el año 2017 administrará un total de 407 millones de soles, monto superior en 7 millones respecto al año anterior; sin embargo, la ejecución presupuestal debe mejorar, agilizando los procesos y programándolos de acuerdo al plan anual de contrataciones, habiendo también una debilidad mostrada en este sentido. Para el año 2017 los dos principales rubros del presupuesto son gastos de personal por 190 millones, y adquisición de bienes y servicio por 158 millones, ambos conforman más del 85% del presupuesto total, por lo que fundamentalmente la gestión del Banco deberá enfocarse en mejorar la eficacia y eficiencia en los procesos de adquisición de bienes y servicios para alcanzar mejor nivel de ejecución del gasto.

Capítulo V: Intereses del Banco Central de Reserva y Objetivos de Largo Plazo

5.1. Intereses del Banco Central de Reserva del Perú

El interés principal del Banco Central de Reserva del Perú es asegurar la estabilidad de la moneda nacional del Perú: Sol (S/). De esta manera, debe aplicar políticas monetarias para equilibrar tendencias bruscas generadas por uno o más agentes de la economía nacional; para lo cual, el principal indicador para el BCRP es la inflación local. Entonces, el BCRP debe tener una observación constante de las variables económicas, la economía mundial y el comportamiento de los agentes económicos, de tal manera que pueda mitigar en el momento oportuno alguna tendencia de cambio brusco; estas observaciones involucran la comprensión no solo del sector financiero nacional, sino de los principales sectores económicos del país, con el objetivo de anticipar demandas de inversión y comportamiento del endeudamiento. De modo similar, el BCRP también debe analizar el ámbito internacional, enfatizando el análisis en aspectos políticos – económicos internacionales de los países que tienen especial influencia en el mercado peruano. Por lo tanto, el BCRP regula la moneda y el crédito del sistema financiero, analiza e informa sobre las finanzas nacionales; asimismo, administra la emisión de billetes y monedas y las reservas internacionales (BCRP, 2017v).

5.2. Potencial de Banco Central de Reserva del Perú

El Banco Central de Reserva del Perú posee fortalezas únicas que le otorgan una posición privilegiada para llevar adelante iniciativas que le permitan tener una participación más activa y efectiva en el entorno en el cual se desempeña. Para cada función en la cual el Banco es responsable primario, las amplias facultades y autonomía que tiene le proveen potencial para diseñar, implementar y mejorar continuamente sus procesos operativos, de soporte y de proyección hacia el exterior, con la finalidad de asegurar que alcance efectivamente su misión, para finalmente contribuir al desarrollo económico y social de la nación.

Por otro lado existen debilidades relacionadas a la optimización, modernización de los procesos y procedimientos a fin de llevarlos a un entorno digital, seguro y automatizado tanto como sea posible con el liderazgo de sus directivos y colaboradores, lo que redundará en un mejor manejo, procesamiento, almacenamiento, distribución y generación de información y conocimiento hacia los diferentes usuarios finales para que efectúen una toma de decisiones oportuna y confiable, que es el tipo producto servicio principal que entrega el Banco.

5.3. Principios Cardinales de Banco Central de Reserva del Perú

Según lo indicado por Hartmann y citado por D'Alessio (2015) los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas para una organización en su entorno, se detallan los siguientes:

Influencia de terceras partes. El BCRP se encuentra influenciado por las políticas económicas impuestas por el gobierno central, mediante los Ministerios de Economía y finanzas y Producción, cuyas estrategias impactan en la toma de decisiones del BCRP. También es influenciado por el entorno internacional, especialmente por las economías poderosas del mundo como son Estados Unidos, China, Unión Europea, entre otras.

Lazos pasados y presentes. El BCRP se fundó por el gobierno peruano en el año 1922 mediante la Ley 4500, con el fin de tener una identidad que ordene la política monetaria nacional, a partir del año 1993 el BCRP logró autonomía en su gestión y desde el año 2002 se rige mediante metas explícitas de inflación.

Contrabalance de intereses. En este punto se debe tomar en cuenta los tratados de libre comercio firmados con diferentes países de la región, como por ejemplo la Alianza del Pacífico que está conformada por México, Colombia, Perú y Chile que juntos conforman la octava economía más grande del mundo, así como el Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), los cuales darán trazabilidad de las intenciones de inversión en el Perú de los países competidores de la región. Lo cual beneficia en gran medida los resultados

satisfactorios de la balanza comercial peruano, ayudando en la gestión de las políticas monetarias del BCRP.

Conservación de los enemigos (competidor). Se considera que el principal competidor a nivel regional es la nación chilena, la cual lidera los diferentes rankings a nivel latinoamericano, con este competidor el Perú ha firmado diferentes compromisos bilaterales que fomentan la inversión en dichos países, lo cual ha permitido contribuir al crecimiento del PBI de ambas naciones.

5.4. Matriz de Intereses de Banco Central de Reserva del Perú (MIO)

La Tabla 13 muestra la Matriz de Intereses Organizacionales del BCRP:

Tabla 13

Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) del BCRP

Interés organizacional	Intensidad del interés		
	Vital	Importante	Periférico
1 Preservar el poder adquisitivo de la moneda y aportar a la estabilidad económica y financiera del país	Ministerio de Economía y Finanzas SBS Poder Ejecutivo Peruano Población en General	Banco de la Nación FMI (Sector exportador) (Países que son competencia del Perú en mercados internacionales) Sistema Financiero	INEI
2 Colaborar con el desarrollo económico mediante la generación y comunicación de conocimiento financiero y macroeconómico	Ministerio de Economía y Finanzas Ministerio de Desarrollo e Inclusión Social Población en General Banco de la Nación		INEI (Empresas Monopólicas)
3 Consolidar la imagen del BCRP y contribuir al reconocimiento y confianza de la economía del Perú	Ministerio de Economía y Finanzas SBS Poder Ejecutivo Peruano Población en General	Fondo Monetario Internacional Sector exportador e importador	Banco de la Nación (Países que son competencia del Perú en mercados internacionales)
4 Mejorar los procesos y optimizar recursos para la consecución de los objetivos organizacionales	Ministerio de Economía y Finanzas SBS Sistema Financiero Población en General	CONCYTEC	Banco de la Nación

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Es necesario mencionar que el BCRP contempla un Plan estratégico aprobado para el año 2017, el cual consigna 14 objetivos que permitirán llegar a la situación futura deseada en la actual gestión. (BCRP, 2017s)

- Mantener ancladas las expectativas de inflación.
- Brindar información macroeconómica de calidad y de manera oportuna.
- Desarrollar propuestas de reformas para el crecimiento sostenido.
- Defender la estabilidad macro-financiera.
- Mantener una gestión eficiente de las reservas internacionales.
- Mejorar la calidad del dinero en circulación.
- Mejorar la imagen del Banco a nivel nacional.
- Crear condiciones para atraer y retener talento profesional.
- Asegurar una asesoría y defensa legal adecuadas.
- Impulsar la eficiencia y la mejora continua en los procesos operativos.
- Desplegar la gestión de riesgos a todos los procesos del Banco.
- Impulsar una gestión eficaz del conocimiento.
- Contar con un sistema de información financiera confiable.
- Contar con desarrollos informáticos y servicios de tecnologías que apoyen a los procesos de negocio y soporte.

A partir de lo mencionado se puede realizar una propuesta a largo plazo de objetivos estratégicos, los cuales toman como referencia lo ya aprobado, pero a su vez poner énfasis en puntos clave para la organización, como es la imagen institucional y credibilidad, los programas de desdolarización nacional, etc.

Se plantean los siguientes Objetivos de Largo Plazo:

- OLP1: Mantener la inflación promedio anual entre el 1% y 3% para el 2027, siendo 3.23% la inflación del 2016 y 4.40% del 2015.
- OLP2: Para el 2027 haber registrado como máximo histórico desde el 2019 una variación de 0.03 soles por dólar como Tipo de Cambio entre meses consecutivos; siendo el promedio de variación intermensual de 0.041 soles por dólar en el 2016.

- OLP3: Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 40% de las MYPE en cada región del país para el año 2027. Actualmente no se cuenta con un plan de difusión.
- OLP4: Reducir la dolarización de los préstamos y depósitos hasta el 10% para el año 2027. En el año 2016 la dolarización de los créditos y depósitos fue de 26.7% y 34.2% respectivamente.
- OLP5: Para el 2027, haber diseñado, implementado y medido la credibilidad del BCRP por agente económico y obtener una aceptación de mínimo 80% por cada una.
- OLP6: Para el año 2027, mejorar la productividad a través de proyectos de mejora de procesos y tecnología en el 100% de procesos de clave o de operación y al menos el 80% de procesos de soporte o administrativos.

5.6. Conclusiones

El presente capítulo permite adquirir una vista holística de lo que serán las bases para la generación de estrategias del Banco Central de Reserva; tener en claro los intereses y objetivos de largo plazo de la organización es fundamental para complementar en análisis de factores externos e internos como fuentes de información para la creación de estrategias. Cabe resaltar que los intereses propuestos y los Objetivos de Largo plazo no están en conflicto con lo que el BCRP declara como “Objetivos Estratégicos” en su página web institucional (BCRP, 2017s).

Se ha propuesto los intereses de largo plazo según sus funciones asignadas en la Ley Orgánica y, además, aportar con el crecimiento económico del país. Por otro lado, cabe resaltar que los OLP propuestas están estrechamente vinculados con los intereses y que, además, se determinaron la factibilidad de alcanzarlos según referencias obtenidas de la situación actual.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

A través de la información provista de los análisis interno y externo, se construye a continuación la Matriz FODA, la cual se puede apreciar en la Tabla 14. Con esta herramienta, es posible identificar estrategias a través de una evaluación vinculada de las Fortalezas con las Oportunidades (estrategias FO), de las Debilidades con las Oportunidades (estrategias DO), de las Fortalezas con las Amenazas (estrategias FA) y de las Debilidades con las Amenazas (DA). Estas estrategias se han diseñado con base a la MEFÉ, a la MEFI, los OLPs propuestos y planteamientos analizados a partir de la entrevista con un funcionario del BCRP (ver Apéndice B).

6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)

La Matriz PEYEA es una herramienta que permite identificar la postura estratégica de una organización; de esta manera, se empleará el MPEYEA para evaluar la fortaleza de la industria y la estabilidad del entorno con la fortaleza financiera y ventaja competitiva del Banco Central de Reserva del Perú, y se determinará si se adoptará una postura agresiva, conservadora, defensiva o competitiva de esta organización. De esta manera se realizó la ponderación de los factores determinantes que se pondrán observar en la Tabla 15; cabe resaltar la puntuación mínima es 0 y el máximo es 6.

El polígono que genera la MPEYEA para el BCRP identifica una Postura Agresiva, dado que el BCRP cuenta con una fortaleza financiera muy sólida, el entorno actual es favorable con respecto a la estabilidad y el sector posee una fortaleza de la industria atractiva; lo cual queda gráficamente mostrado en la Figura 19. Esto significa que las estrategias intensivas deberán ser priorizadas e implementadas con rapidez, concentrando los recursos para aprovechar fortalezas internas que incrementen las ventajas competitivas de productos actuales; asimismo, esta postura sugiere explorar en nuevos segmentos, productos y

Tabla 14

Matriz de FODA para el BCRP

		Fortalezas		Debilidades	
Análisis Interno		1	Autonomía institucional otorgada por Ley	1	Estructura organizacional, tecnología y procesos que requieren ser modernizadas en armonía con las tendencias del sector y necesidades del país
		2	Solvencia técnica de los funcionarios tanto de las áreas operativas como de soporte	2	Altamente dependiente del conocimiento y experiencia de los funcionarios
		3	Buena imagen institucional soportada por buenos resultados y premios obtenidos	3	Alta rotación de personal especializado
		4	Presencia en siete de las principales ciudades del País, que facilita el levantamiento y difusión de información	4	Perfil profesional y académico del cargo de Director no está normado apropiadamente
Análisis Externo		5	Conocimiento macroeconómico de la economía y finanzas regional y nacional	5	Sistemas de medición limitada sobre la credibilidad y riesgo reputacional del Banco
		6		6	Baja rentabilidad por bajo apetito al riesgo en administración de la reservas internacionales
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Crecimiento sostenido y controlado del PBI Peruano y demanda agregada	FO1	Incrementar la inversión en publicidad de manera progresiva como fuente de información confiable para los agentes económicos (F1, F3, O1, O4, O6)	DO1	Mejorar el servicio y la publicidad de la "Escuela de Verano", pudiendo crear convenios con universidades a nivel nacional (D2, D3, O1, O6, O8)
2	Incremento de exportaciones favorable para la Balanza Comercial				
3	Sistema Financiero reglamentado, monitoreado y concientizado (SBS)	FO2	Desarrollar nuevas plataformas tecnológicas que permitan integrar y comunicar la información y conocimientos financieros y macroeconómicos (F2, F4, O7)	DO2	Crear un área de Mejora de Continua y asignar más recursos para impulsar proyectos de modernización de las normas internas y procesos; así como en inversiones en TI para automatizaciones (D1, D2, O1, O7)
4	Incremento de la bancarización de los sectores MYPE				
5	Reconocimiento mundial del Perú por contar con una economía estable que impulsa inversión extranjera	FO3	Generar alianzas con las instituciones relacionadas con el Tipo de Cambio, como ADEX, Aduanas y Cámara de Comercio, para obtener información clave y oportuna para aplicar las políticas monetarias (F2, F5, O2, O7)	DO3	Crear un área de Gestión del Conocimiento la cual esté enfocado en el mantenimiento y mejora continua del Know How del BCRP (D2, D3, O5, O7)
6	Interés del Poder Ejecutivo en la reducción de la informalidad empresarial y de los trabajadores				
7	Buenas prácticas de gestión y modernas tecnologías de información y comunicación accesibles en el mercado	FO4	Generar alianzas con instituciones relacionadas con el fomento al crecimiento económico e inclusión financiera, como los Ministerios y el Banco de la Nación, con el objetivo de crear sinergias para consolidar información, reducción de dolarización y crecimiento económico (F2, F4, F5, O1, O4, O6)	DO4	Implementar un plan de desarrollo de personal que involucre línea de carrera, salarios e involucramiento en servicios a la sociedad; como "Escuela de Verano", eventos de capacitación y otros servicios relacionados a desarrollo económico del país (D2, D3, D5, O6, O7, O8)
8	Necesidad de mayor presencia activa del gobierno en las regiones del Perú	FO5	Desarrollar nuevos servicios de capacitación financiera y desarrollo económico dirigido principalmente a las MYPE; en colaboración con otras entidades que brindan servicios a este sector, como Cajas Municipales y Financieras (F1, F2, F3, F4, O1, O2, O4, O6, O8)	DO5	Modernizar y tecnificar el sistema de medición de la imagen y credibilidad del BCRP en el público principal del BCRP (D5, O4, O7)
		FO6	Desarrollar servicios o mecanismos para reducir la dolarización de la economía (F2, F5, O2, O3)		
		FO7	Abrir nuevas sucursales para impulsar los estudios y aportes en las regiones del país (F1, F4, O1, O8)		
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Incremento sostenido de la morosidad, con riesgo de desencadenar crisis económica	FA1	Desarrollar nuevos servicios de investigación relacionados con desarrollo económico y capacitaciones sobre los mismos (F2, F4, F5, A2, A6, A7)	DA1	Crear un área de Gestión de Proyectos que administre un portafolio de proyectos estratégicos del BCRP con el fin de agilizar los trámites internos y aprobación de inversiones (D1, A2)
2	Poca diversificación productiva del Perú e inestabilidad de precios del petróleo y minerales que afectan la economía nacional; así como el incremento de precios de insumos importados y otros commodities que afectan la inflación				
3	Rivalidades políticas e inestabilidad para la gobernabilidad	FA2	Crear alianzas con entidades relacionados al crecimiento económico, como MEF y COFIDE, para incentivar la ejecución de las investigaciones del BCRP y se concreten proyectos de inversión diversificada que superen periodos electorales y reducir el impacto de oligopolios (F1, F2, F3, F4, A2, A3, A4, A7)	DA2	Gestionar cambios en la Ley Orgánica relacionado a las fechas de cambio del directorio y su perfil profesional, de tal manera que se asegure la independencia fiscal e influencias políticas. (D4, D5, A3)
4	Falta de diseño de prevención para minimizar impactos de desastres naturales que incentivan especulaciones de precios y gastos para el Estado				
5	Carencia de infraestructura de medios de comunicación descentralizado				
6	Profesionalización y capacitación limitada en sectores MYPE				
7	Aumento de precios por empresa oligopólicas				
8	Cambios inesperados de tasa de interés de la Reserva Federal de EEUU				

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015.

Tabla 15

Cuadro de Factores Determinantes del BCRP

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	3
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	3
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	3
6. Intensidad de capital	6	6. Utilización de la capacidad de los competidores	1
7. Facilidad de entrada al mercado	6	7. Conocimiento tecnológico	5
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	2	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	1
Promedio =	4.22	Promedio - 6 =	-3.00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	3
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	5
3. Variabilidad de la demanda	5	3. Liquidez	6
4. Rango de precios de productos competitivos	2	4. Capital requerido versus capital disponible	6
5. Barreras de entrada al mercado	6	5. Flujo de caja	6
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	0
7. Elasticidad de precios de la demanda	5	7. Riesgo involucrado en el negocio	5
8. Presión de los productos sustitutos	5	8. Rotación de inventarios	5
		9. Economías de escala y de experiencia	6
Promedio - 6 =	-1.63	Promedio =	4.67
$X = FI + VC$	1.22	$Y = EE + FF$	3.04

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015.

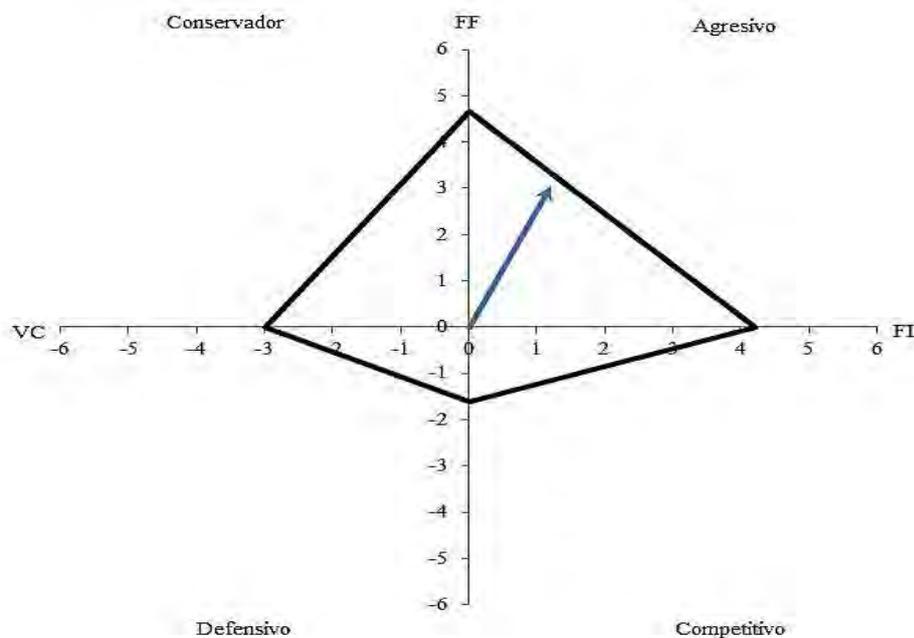


Figura 19. Matriz PEYEA del BCRP
Adaptado de D'Alessio, 2015.

mercados. Por otro lado, para mantener la ventaja competitiva, es necesario también complementar las estrategias externas con estrategias internas que brinden soporte para aprovechar las oportunidades del mercado.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz permite identificar la posición competitiva de las divisiones o productos de una organización, en términos de participación de mercado y la tasa de crecimiento de las ventas. Para el caso del BCRP, se ha adaptado esta herramienta considerando los servicios que brinda al BCRP a los agentes económicos: (a) preservar la estabilidad de la moneda y regular el crédito del sistema financiero en el Perú, (b) administrar las reservas internacionales, (c) emitir billetes y monedas, (d) informar periódicamente sobre las finanzas nacionales.

En los tres primeros servicios, como entidad reguladora y única autorizada, se considera como participación de mercado alta pero la tasa de crecimiento en el mercado es bajo, pues no son servicios estables y constantes, por lo que son “vacas lecheras”; por otro lado, con respecto a los servicios de información financiera nacional se considera que tiene una participación de mercado baja porque aún no es muy conocida por los agentes económicos pero que tiene mucho potencial de crecimientos, lo cual se vincula por las estrategias identificadas en la Matriz FODA relacionadas a la inversión en innovación tecnológica y publicidad de la información que genera el BCRP, así como las estrategias de alianzas con otras entidades para consolidar la información o impulsar proyectos de crecimiento económico aprovechando el nivel técnico del personal del Banco. A continuación, en la Figura 20, se muestra la Matriz BCG del BCRP.

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Esta matriz permite identificar estrategias de invertir para crecer, invertir selectivamente o desinvertir con respecto a un portafolio de productos de una organización.

Para el caso del BCRP, la MEFE refleja un valor ponderado de 2.44 y la MEFI refleja un valor ponderado de 2.80; entonces, como se podrá visualizar en la siguiente figura, la MIE sugiere aplicar estrategias de “Retener y Mantener”; lo que significa que las estrategias estarán enfocadas a penetración de mercados y fortalecimiento de los servicios que brinda el BCRP, como se aprecia en la Figura 21.

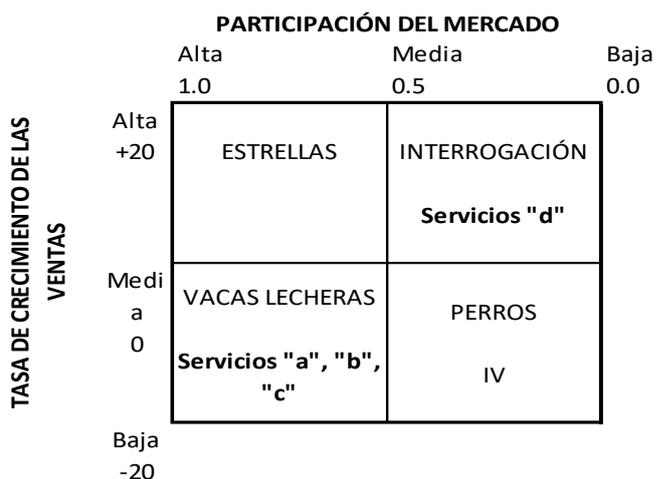


Figura 20. Matriz Boston Consulting Group (MBCG) del BCRP
“a” es preservar la estabilidad de la moneda y regular el crédito del sistema financiero en el Perú, “b” es administrar las reservas internacionales, “c” emitir billetes y monedas y “d” informar periódicamente sobre las finanzas nacionales. Adaptado de D’Alessio, 2015.

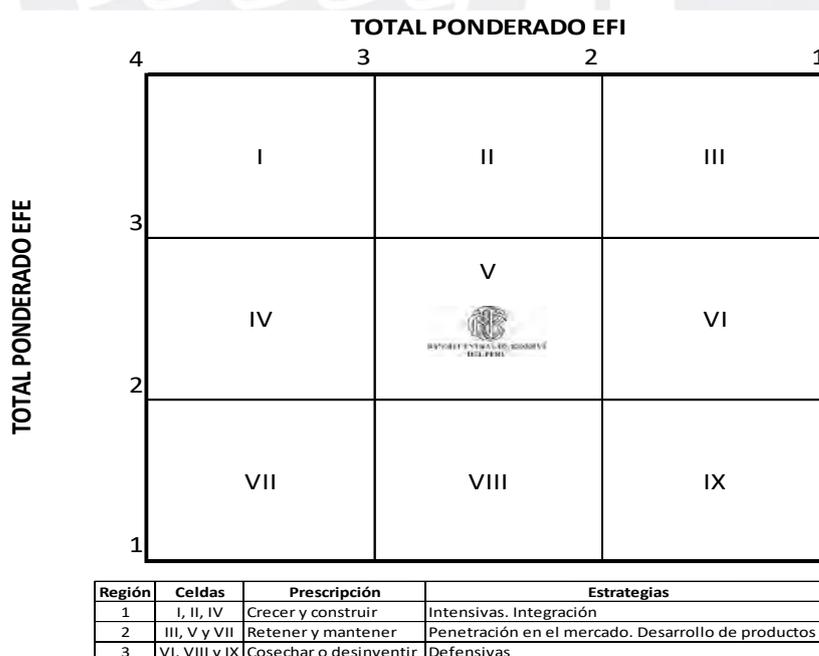


Figura 21. Matriz Interna Externa (MIE) del BCRP
Adaptado de D’Alessio, 2015.

6.5. Matriz de la Gran Estrategia (MGE)

La matriz de la Gran Estrategia es una herramienta que permite afinar la elección apropiada de estrategias para la organización; esto a través del análisis de la situación de la empresa con relación al crecimiento del mercado donde opera y a su posición competitiva de la empresa en el mismo. Se ha evaluado al BCRP como una organización que tiene una posición competitiva fuerte en el mercado por ser una entidad reguladora del país pero que tiene un crecimiento lento de los servicios que brinda a los principales agentes que participan en la economía nacional; lo que la MGE indica en la siguiente figura es que las estrategias del BCRP deben ser ubicadas en el Cuadrante IV, y las estrategias para este cuadrante son: diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y/o aventura conjunta. Por lo tanto, de esta matriz fortalece las estrategias relacionadas a trabajos en cooperación con otras entidades, como diversos Ministerios del Perú, Banco de la Nación, SBS, etc. (alianzas), así como el fortalecimiento de los servicios y/o nuevos servicios que brinda el BCRP a través de innovación tecnológica, comunicación y publicidad para los usuarios actuales y captar nuevos usuarios (diversificación concéntrica). A continuación, en la Figura 22, se puede apreciar la Matriz de la Gran Estrategia del BCRP.

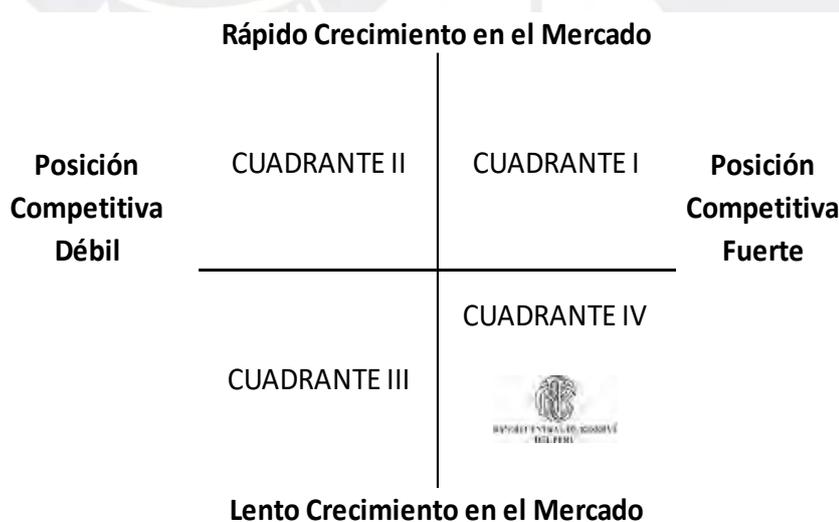


Figura 22. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) del BCRP
Adaptado de D'Alessio, 2015

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La Matriz de Decisión Estratégica permite jerarquizar las estrategias resultantes del análisis de las matrices MFODA, PEYEA, MBCG, MIE y MGE analizadas en las secciones anteriores; de tal manera que se pueda centralizar los esfuerzos en estrategias de mayor impacto. Como se podrá visualizar en la Tabla 16, la MDE permitió agrupar y jerarquizar tres grupos de estrategias, las cuales se considerarán como estrategias retenidas solo a los de primer orden y segundo orden, siendo las de primer orden las estrategias que obtuvieron puntaje cinco y cuatro, y las de segundo orden las de puntaje 3; las estrategias de tercer orden, con puntaje menor a 3, serán consideradas como estrategias de contingencia, las cuales podrían ser tomadas luego de una evaluación periódica del presente plan.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico permitirá evaluar el atractivo relativo de las estrategias seleccionadas en la MDE, con el objetivo de afinar aún más las estrategias a implementar; las estrategias que obtengan un promedio mayor o igual a cinco son estrategias retenidas, el resto debe ser considerado como estrategias de contingencia. De esta manera, se ha calificado de 1 a 4, de menos a más atractivo, y las estrategias que han obtenido un puntaje mayor o igual a cinco son retenidas; los resultados de este análisis pueden ser visualizados en la Tabla 17. Como se puede apreciar en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, las estrategias DO3 y DO4 han obtenido puntaje menor a cinco; por lo que estas estrategias también serán calificadas como estrategia de contingencia, pudiendo ser posiblemente implementadas luego de priorizar las estrategias retenidas.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Esta matriz permite realizar un filtro adicional sobre las estrategias retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Esto se realiza a partir del análisis de cuatro criterios importantes: consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad.

Tabla 16

Matriz de Decisión Estratégica (MDE) del BCRP

Estrategias alternativas		Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1	Desarrollo de producto	Incrementar la inversión en publicidad de manera progresiva como fuente de información confiable para los agentes económicos	X	X		X		3
FO2	Desarrollo de producto	Desarrollar nuevas plataformas tecnológicas que permitan integrar y comunicar la información y conocimientos financieros y macroeconómicos	X	X	X	X		4
FO3	Integración vertical hacia atrás / alianzas estratégicas	Generar alianzas con las instituciones relacionadas con el Tipo de Cambio, como ADEX, Aduanas y Cámara de Comercio, para obtener información clave y oportuna para aplicar las políticas monetarias	X		X		X	3
FO4	Desarrollo de producto / alianzas estratégicas	Generar alianzas con instituciones relacionadas con el fomento al crecimiento económico e inclusión financiera, como los Ministerios y el Banco de la Nación, con el objetivo de crear sinergias para consolidar información, reducción de dolarización y crecimiento económico	X	X	X	X	X	5
FO5	Desarrollo de productos / penetración de mercados	Desarrollar nuevos servicios de capacitación financiera y desarrollo económico dirigido principalmente a las MYPE; en colaboración con otras entidades que brindan servicios a este sector, como Cajas Municipales y Financieras	X	X		X		3
FO6	Desarrollo de productos	Desarrollar servicios o mecanismos para reducir la dolarización de la economía	X	X		X		3
FO7	Penetración de mercados	Abrir nuevas sucursales para impulsar los estudios y aportes en las regiones del país	X	X		X		3
FA1	Diversificación concéntrica / penetración de mercado.	Desarrollar nuevos servicios de investigación relacionados con desarrollo económico y capacitaciones sobre los mismos	X	X		X		3
FA2	Alianzas estratégicas / diversificación concéntrica.	Crear alianzas con entidades relacionados al crecimiento económico, como MEF y COFIDE, para incentivar la ejecución de las investigaciones del BCRP y se concreten proyectos de inversión diversificada que superen periodos electorales y reducir el impacto de oligopolios	X		X		X	3
DO1	Desarrollo de productos / alianzas estratégicas	Mejorar el servicio y la publicidad de la "Escuela de Verano", pudiendo crear convenios con universidades a nivel nacional	X		X			2
DO2	Calidad total o mejoramiento continuo de los procesos	Crear un área de Mejora Continua y asignar más recursos para impulsar proyectos de modernización de las normas internas y procesos; así como en inversiones en TI para automatizaciones	X	X	X			3
DO3	Calidad total o mejoramiento continuo de los procesos	Crear un área de Gestión del Conocimiento la cual esté enfocado en el mantenimiento y mejora continua del Know How del BCRP	X	X	X			3
DO4	Calidad total o mejoramiento continuo de los procesos	Implementar un plan de desarrollo de personal que involucre línea de carrera, salarios e involucramiento en servicios a la sociedad; como "Escuela de Verano", eventos de capacitación y otros servicios relacionados a desarrollo económico del país	X	X			X	3
DO5	Reingeniería de procesos	Modernizar y tecnificar el sistema de medición de la imagen y credibilidad del BCRP en el público principal del BCRP	X	X			X	3
DA1	Calidad total o mejoramiento continuo de los procesos	Crear un área de Gestión de Proyectos que administre un portafolio de proyectos estratégicos del BCRP con el fin de agilizar los trámites internos y aprobación de inversiones	X					1
DA2	Reingeniería de procesos	Gestionar cambios en la Ley Orgánica relacionado a las fechas de cambio del directorio y su perfil profesional, de tal manera que se asegure la independencia fiscal e influencias políticas	X	X		X		3

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015

Tabla 17

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) del BCRP

Factores críticos para el éxito	Peso	FO1		FO2		FO3		FO4		FO5		FO6		FO7		FA1		FA2		DO2		DO3		DO4		DO5		DA2	
		PA	TPA																										
Oportunidades																													
1 Crecimiento sostenido y controlado del PBI Peruano y demanda agregada	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	1	0.10
2 Incremento de exportaciones favorable para la Balanza Comercial	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20
3 Sistema Financiero reglamentado, monitoreado y concientizado (SBS)	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15
4 Incremento de la bancarización de los sectores MYPE	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05
5 Reconocimiento mundial del Perú por contar con una economía estable que impulsa inversión extranjera	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20
6 Interés del Poder Ejecutivo en la reducción de la informalidad empresarial y de los trabajadores	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10
7 Buenas prácticas de gestión y modernas tecnologías de información y comunicación accesibles en el mercado	0.05	2	0.10	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
8 Necesidad de mayor presencia activa del gobierno en las regiones del Perú	0.05	4	0.20	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Amenazas																													
1 Incremento sostenido de la morosidad, con riesgo de desencadenar crisis económica	0.13	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	2	0.26	2	0.26	2	0.26	1	0.13	2	0.26	1	0.13	1	0.13
2 Poca diversificación productiva del Perú e inestabilidad de precios del petróleo y minerales que afectan la economía nacional; así como el incremento de precios de insumos importados y otros commodities que afectan la inflación	0.13	4	0.52	4	0.52	1	0.13	3	0.39	3	0.39	2	0.26	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	1	0.13	1	0.13	1	0.13	1	0.13
3 Rivalidades políticas e inestabilidad para la gobernabilidad	0.04	2	0.08	3	0.12	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16
4 Falta de diseño de prevención para minimizar impactos de desastres naturales que incentivan especulaciones de precios y gastos para el Estado	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	1	0.04	2	0.08
5 Carencia de infraestructura de medios de comunicación descentralizado	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05
6 Profesionalización y capacitación limitada en sectores MYPE	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
7 Aumento de precios por empresa oligopólicas	0.04	4	0.16	0.00		3	0.12	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	4	0.16	1	0.04	1	0.04	2	0.08	1	0.04
8 Cambios inesperados de tasa de interés de la Reserva Federal de EEUU	0.02	2	0.04	1	0.02	2	0.04	2	0.04	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Fortalezas																													
1 Autonomía institucional otorgada por Ley	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80	4	0.80	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80	3	0.60	4	0.80	4	0.80
2 Solvencia técnica de los funcionarios tanto de las áreas operativas como de soporte	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45
3 Buena imagen institucional soportada por buenos resultados y premios obtenidos	0.10	4	0.40	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40
4 Presencia en siete de las principales ciudades del País, que facilita el levantamiento y difusión de información	0.06	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	1	0.06	3	0.18	4	0.24	2	0.12
5 Conocimiento macroeconómico de la economía y finanzas regional y nacional	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
Debilidades																													
1 Estructura organizacional, tecnología y procesos que requieren ser modernizadas en armonía con las tendencias del sector y necesidades del país	0.12	2	0.24	4	0.48	1	0.12	2	0.24	2	0.24	2	0.24	3	0.36	2	0.24	2	0.24	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2 Altamente dependiente del conocimiento y experiencia de los funcionarios	0.11	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22
3 Alta rotación de personal especializado	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
4 Perfil profesional y académico del cargo de Director no está normado apropiadamente	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20
5 Sistemas de medición limitada sobre la credibilidad y riesgo reputacional del Banco	0.04	4	0.16	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12	2	0.08	3	0.12	3	0.12	2	0.08	3	0.12	1	0.04	1	0.04	4	0.16	3	0.12
6 Baja rentabilidad por bajo apetito al riesgo en administración de la reservas internacionales	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02	1	0.02
Total	2.00	5.87		5.57		5.35		6.03		5.83		5.75		6.00		6.57		6.13		5.88		4.52		4.90		5.02		5.00	

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015.

Con respecto a la consistencia, se busca que las estrategias seleccionadas no tengan políticas mutuamente inconsistentes; es decir, que no exista contradicción entre ellas de manera que se pueda lograr una estrategia acorde con los valores, políticas, visión, y misión del BCRP. En consonancia, las estrategias seleccionadas deben demostrar capacidad de adaptarse al entorno o facilitar la identificación de cambios que puedan afectar a los objetivos del BCRP. Además, las estrategias deben proveer una nueva ventaja competitiva o potenciar las ventajas existentes en el BCRP, ya sea aprovechando las fortalezas o superando las debilidades con relación al entorno. Finalmente, las estrategias deben ser factibles; deben ser alcanzables a nivel presupuestal, no descuidar las funciones básicas del BCRP estipuladas en los estatutos o favorecer la independencia política del BCRP a través de procedimientos viables. La evaluación de las estrategias retenidas con base a los criterios expuestos que se muestran en la Tabla 18, donde se puede observar que todas las estrategias retenidas del MCPE cumplen los cuatro criterios explicados y, por ende, continúan en cartera para implementación. Analizadas las estrategias retenidas, se puede concluir que todas estas estrategias cumplen los cuatro criterios explicados.

6.9. Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 19 se presenta la Matriz de Ética con la finalidad de evaluar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a derechos y justicia, y sean buenas para fines utilitarios (D'Alessio, 2015). Como se puede observar en dicha tabla, las estrategias retenidas causan impactos favorables o neutros; por lo tanto, todas las estrategias retenidas son factibles de implementación.

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Gracias al proceso de análisis aplicado, se han identificado y priorizado diversas estrategias viables de implementación; se aplicaron herramientas para analizar, filtrar y priorizar la implementación de las mismas, agrupando en estrategias retenidas y estrategias

Tabla 18

Matriz de Rumelt del BCRP

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
FO1	Incrementar la inversión en publicidad de manera progresiva como fuente de información confiable para los agentes económicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO2	Desarrollar nuevas plataformas tecnológicas que permitan integrar y comunicar la información y conocimientos financieros y macroeconómicos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO3	Generar alianzas con las instituciones relacionadas con el Tipo de Cambio, como ADEX, Aduanas y Cámara de Comercio, para obtener información clave y oportuna para aplicar las políticas monetarias	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO4	Generar alianzas con instituciones relacionadas con el fomento al crecimiento económico e inclusión financiera, como los Ministerios y el Banco de la Nación, con el objetivo de crear sinergias para consolidar información, reducción de dolarización y crecimiento económico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO5	Desarrollar nuevos servicios de capacitación financiera y desarrollo económico dirigido principalmente a las MYPE; en colaboración con otras entidades que brindan servicios a este sector, como Cajas Municipales y Financieras	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO6	Desarrollar servicios o mecanismos para reducir la dolarización de la economía	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FO7	Abrir nuevas sucursales para impulsar los estudios y aportes en las regiones del país	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA1	Desarrollar nuevos servicios de investigación relacionados con desarrollo económico y capacitaciones sobre los mismos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
FA2	Crear alianzas con entidades relacionados al crecimiento económico, como MEF y COFIDE, para incentivar la ejecución de las investigaciones del BCRP y se concreten proyectos de inversión diversificada que superen periodos electorales y reducir el impacto de oligopolios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO2	Crear un área de Mejora de Continua y asignar más recursos para impulsar proyectos de modernización de las normas internas y procesos; así como en inversiones en TI para automatizaciones	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DO5	Modernizar y tecnificar el sistema de medición de la imagen y credibilidad del BCRP en el público principal del BCRP	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
DA2	Gestionar cambios en la Ley Orgánica relacionado a las fechas de cambio del directorio y su perfil profesional, de tal manera que se asegure la independencia fiscal e influencias políticas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015.

Tabla 19

Matriz de Ética del BCRP

Estrategias	Derechos							Justicia		Utilitarismo		Se acepta	
	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Impacto en el derecho al libre pensamiento	Impacto en el derecho a la privacidad	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	Impacto en el derecho a hablar libremente	Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Impacto en la administración	Normas de compensación	Fines y resultados estratégicos		Medios estratégicos empleados
FO1 Incrementar la inversión en publicidad de manera progresiva como fuente de información confiable para los agentes económicos	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Neutro	Sí
FO2 Desarrollar nuevas plataformas tecnológicas que permitan integrar y comunicar la información y conocimientos financieros y macroeconómicos	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Sí
FO3 Generar alianzas con las instituciones relacionadas con el Tipo de Cambio, como ADEX, Aduanas y Cámara de Comercio, para obtener información clave y oportuna para aplicar las políticas monetarias	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente	Sí
FO4 Generar alianzas con instituciones relacionadas con el fomento al crecimiento económico e inclusión financiera, como los Ministerios y el Banco de la Nación, con el objetivo de crear sinergias para consolidar información, reducción de dolarización y crecimiento económico	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente	Sí
FO5 Desarrollar nuevos servicios de capacitación financiera y desarrollo económico dirigido principalmente a las MYPE; en colaboración con otras entidades que brindan servicios a este sector, como Cajas Municipales y Financieras	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Neutro	Sí
FO6 Desarrollar servicios o mecanismos para reducir la dolarización de la economía	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Neutro	Sí
FO7 Abrir nuevas sucursales para impulsar los estudios y aportes en las regiones del país	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Sí
FA1 Desarrollar nuevos servicios de investigación relacionados con desarrollo económico y capacitaciones sobre los mismos.	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Promueve	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Neutro	Sí
FA2 Crear alianzas con entidades relacionados al crecimiento económico, como MEF y COFIDE, para incentivar la ejecución de las investigaciones del BCRP y se concreten proyectos de inversión diversificada que superen periodos electorales y reducir el impacto de oligopolios	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Justo	Neutro	Neutro	Excelente	Neutro	Sí
DO2 Crear un área de Mejora de Continua y asignar más recursos para impulsar proyectos de modernización de las normas internas y procesos; así como en inversiones en TI para automatizaciones	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Sí
DO5 Modernizar y tecnificar el sistema de medición de la imagen y credibilidad del BCRP en el público principal del BCRP	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Sí
DA2 Gestionar cambios en la Ley Orgánica relacionado a las fechas de cambio del directorio y su perfil profesional, de tal manera que se asegure la independencia fiscal e influencias políticas	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutro	Neutro	Neutro	Neutro	Excelente	Excelente	Sí

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015.

de contingencia. De acuerdo con D'Alessio (2015) las estrategias retenidas son aquellas estrategias finales que han sido aceptadas después de haber pasado por varias matrices, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; para el BCRP las estrategias retenidas propuestas son las siguientes:

- FO1: Incrementar la inversión en publicidad de manera progresiva como fuente de información confiable para los agentes económicos.
- FO2: Desarrollar nuevas plataformas tecnológicas que permitan integrar y comunicar la información y conocimientos financieros y macroeconómicos.
- FO3: Generar alianzas con las instituciones relacionadas con el Tipo de Cambio, como ADEX, Aduanas y Cámara de Comercio, para obtener información clave y oportuna para aplicar las políticas monetarias.
- FO4: Generar alianzas con instituciones relacionadas con el fomento al crecimiento económico e inclusión financiera, como los Ministerios y el Banco de la Nación, con el objetivo de crear sinergias para consolidar información, reducción de dolarización y crecimiento económico.
- FO5: Desarrollar nuevos servicios de capacitación financiera y desarrollo económico dirigido principalmente a las MYPE; en colaboración con otras entidades que brindan servicios a este sector, como Cajas Municipales y Financieras.
- FO6: Desarrollar servicios o mecanismos para reducir la dolarización de la economía.
- FO7: Abrir nuevas sucursales para impulsar los estudios y aportes en las regiones del país.
- FA1: Desarrollar nuevos servicios de investigación relacionados con desarrollo económico y capacitaciones sobre los mismos.

- FA2: Crear alianzas con entidades relacionados al crecimiento económico, como MEF y COFIDE, para incentivar la ejecución de las investigaciones del BCRP y se concreten proyectos de inversión diversificada que superen periodos electorales y reducir el impacto de oligopolios.
- DO2: Crear un área de Mejora de Continua y asignar más recursos para impulsar proyectos de modernización de las normas internas y procesos; así como en inversiones en TI para automatizaciones.
- DO5: Modernizar y tecnificar el sistema de medición de la imagen y credibilidad del BCRP en el público principal del BCRP.
- DA2: Gestionar cambios en la Ley Orgánica relacionado a la fecha de cambio del directorio y su perfil profesional, de tal manera que se asegure la independencia fiscal e influencias políticas.

Asimismo, D'Alessio (2015) explica que las estrategias de contingencias están conformadas por aquellas que no fueron priorizadas en la aplicación de las matrices MDE, MCPE y Rumelt; se podrá evaluar la posible aplicación de estas estrategias según los resultados de las estrategias retenidas y los cambios en el entorno. Para el BCRP, las estrategias de contingencia son:

- DO1: Mejorar el servicio y la publicidad de la "Escuela de Verano", pudiendo crear convenios con universidades a nivel nacional.
- DO3: Crear un área de Gestión del Conocimiento la cual esté enfocado en el mantenimiento y mejora continua del Know How del BCRP.
- DO4: Diseñar un plan de desarrollo de personal que involucre línea de carrera, salarios e involucramiento en servicios a la sociedad; como "Escuela de Verano", eventos de capacitación y otros servicios relacionados a desarrollo económico del país.

- DA1: Crear un área de Gestión de Proyectos que administre un portafolio de proyectos estratégicos del BCRP con el fin de agilizar los trámites internos y aprobación de inversiones.

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

En la Tabla 20 se presenta la MEOLP, según D'Alessio (2015) en esta matriz se trata de encontrar las relaciones entre las estrategias y los objetivos de largo plazo de tal forma que permite verificar que objetivos de largo plazo se alcanzarán con las estrategias finalmente retenidas. Como se puede observar, todas las estrategias retenidas apoyan en la consecución de al menos dos objetivos de largo plazo.

6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Según ya lo explicado en el Capítulo 3.7, el Banco Central de Reserva del Perú no tiene organizaciones que puedan ser consideradas como competencia directa; sin embargo, para la siguiente matriz, se ha considerado a las organizaciones cuyos servicios pueden ser hacer competencia con las operaciones de mercado abierto BCRP, tal como fueron presentados en la Matriz de Perfil Competitivo. Es relevante evaluar la reacción de estas organizaciones frente a las estrategias a implementar debido a que estas estrategias pueden ser imitadas o contra restadas con otras estrategias y esto reduciría los beneficios que el BCRP desea alcanzar; por ejemplo, que algunas inversiones sean observadas como gasto innecesario por la población peruana, medios de prensa o por algunos poderes del Estado (como el MEF en este caso); otra posibilidad es que alguna de estas organizaciones tenga mayor capacidad de respuesta para expandir una de las estrategias, como invertir en educación financiera para las MYPE, y el BCRP perdería efectividad en dicha estrategia. De esta manera, en la Tabla 21 se visualiza las reacciones de los sustitutos del BCRP valorados con puntos; donde el valor mínimo es 1.00 que representa poca probabilidad o capacidad de

Tabla 20

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo

Intereses Organizacionales / Objetivos de Largo Plazo		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6
1	Preservar el poder adquisitivo de la moneda y aportar a la estabilidad económica y financiera del país						
2	Colaborar con el desarrollo económico mediante la generación y comunicación de conocimiento financiero y macroeconómico						
3	Consolidar la imagen del BCRP y contribuir al reconocimiento y confianza de la economía del Perú						
4	Mejorar los procesos y optimizar recursos para la consecución de los objetivos organizacionales						
Estrategias							
FO1	Incrementar la inversión en publicidad de manera progresiva como fuente de información confiable para los agentes económicos	X	X	X	X	X	
FO2	Desarrollar nuevas plataformas tecnológicas que permitan integrar y comunicar la información y conocimientos financieros y macroeconómicos	X	X	X	X	X	X
FO3	Generar alianzas con las instituciones relacionadas con el Tipo de Cambio, como ADEX, Aduanas y Cámara de Comercio, para obtener información clave y oportuna para aplicar las políticas monetarias	X	X	X	X		X
FO4	Generar alianzas con instituciones relacionadas con el fomento al crecimiento económico e inclusión financiera, como los Ministerios y el Banco de la Nación, con el objetivo de crear sinergias para consolidar información, reducción de dolarización y crecimiento económico	X	X	X	X		X
FO5	Desarrollar nuevos servicios de capacitación financiera y desarrollo económico dirigido principalmente a las MYPE; en colaboración con otras entidades que brindan servicios a este sector, como Cajas Municipales y Financieras			X	X	X	
FO6	Desarrollar servicios o mecanismos para reducir la dolarización de la economía	X	X		X		
FO7	Abrir nuevas sucursales para impulsar los estudios y aportes en las regiones del país	X		X		X	
FA1	Desarrollar nuevos servicios de investigación relacionados con desarrollo económico y capacitaciones sobre los mismos			X	X		
FA2	Crear alianzas con entidades relacionados al crecimiento económico, como MEF y COFIDE, para incentivar la ejecución de las investigaciones del BCRP y se concreten proyectos de inversión diversificada que superen periodos electorales y reducir el impacto de oligopolios	X		X		X	
DO2	Crear un área de Mejora de Continua y asignar más recursos para impulsar proyectos de modernización de las normas internas y procesos; así como en inversiones en TI para automatizaciones	X	X	X		X	X
DO5	Modernizar y tecnificar el sistema de medición de la imagen y credibilidad del BCRP en el público principal del BCRP				X	X	X
DA2	Gestionar cambios en la Ley Orgánica relacionado a las fechas de cambio del directorio y su perfil profesional, de tal manera que se asegure la independencia fiscal e influencias políticas					X	

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015.

Tabla 21

Matriz de Posibilidades de los Competidores

	Estrategias retenidas	Posibilidades de los Competidores y Sustitutos		
		MEF	Sistema Financiero	Grandes Empresas
FO1	Incrementar la inversión en publicidad de manera progresiva como fuente de información confiable para los agentes económicos	1	2	1
FO2	Desarrollar nuevas plataformas tecnológicas que permitan integrar y comunicar la información y conocimientos financieros y macroeconómicos	1	3	2
FO3	Generar alianzas con las instituciones relacionadas con el Tipo de Cambio, como ADEX, Aduanas y Cámara de Comercio, para obtener información clave y oportuna para aplicar las políticas monetarias	2	1	1
FO4	Generar alianzas con instituciones relacionadas con el fomento al crecimiento económico e inclusión financiera, como los Ministerios y el Banco de la Nación, con el objetivo de crear sinergias para consolidar información, reducción de dolarización y crecimiento económico	3	1	2
FO5	Desarrollar nuevos servicios de capacitación financiera y desarrollo económico dirigido principalmente a las MYPE; en colaboración con otras entidades que brindan servicios a este sector, como Cajas Municipales y Financieras	2	3	2
FO6	Desarrollar servicios o mecanismos para reducir la dolarización de la economía	1	1	1
FO7	Abrir nuevas sucursales para impulsar los estudios y aportes en las regiones del país	1	1	1
FA1	Desarrollar nuevos servicios de investigación relacionados con desarrollo económico y capacitaciones sobre los mismos	3	1	2
FA2	Crear alianzas con entidades relacionados al crecimiento económico, como MEF y COFIDE, para incentivar la ejecución de las investigaciones del BCRP y se concreten proyectos de inversión diversificada que superen periodos electorales y reducir el impacto de oligopolios	3	2	3
DO2	Crear un área de Mejora de Continua y asignar más recursos para impulsar proyectos de modernización de las normas internas y procesos; así como en inversiones en TI para automatizaciones	1	1	1
DO5	Modernizar y tecnificar el sistema de medición de la imagen y credibilidad del BCRP en el público principal del BCRP	1	1	1
DA2	Gestionar cambios en la Ley Orgánica relacionado a las fechas de cambio del directorio y su perfil profesional, de tal manera que se asegure la independencia fiscal e influencias políticas	1	1	1

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015.

respuesta en el corto plazo de la organización para contrarrestar la estrategia; el valor medio de 2.00 significa que en mediano plazo la organización tiene capacidad y que existe posible interés de tomar acciones que contrarresten la estrategia y afectar los beneficios de la misma; y el valor máximo de 3.00 representa que dicha organización tiene capacidad en el corto

plazo y/o elevado interés de imitar o contrarrestar la estrategia. Finalmente, se evidencia refleja que algunas estrategias tienen puntaje 3.00 y 2.00, y que, por lo tanto, se debe optar por una implementación rápida y/o buscar otras medidas para que las otras organizaciones generen menor impacto

6.13. Conclusiones

A manera de resumen se aprecia que el proceso estratégico para el BCRP permite encontrar las estrategias adecuadas y validadas a través de las diferentes matrices analizadas. Las estrategias desarrolladas se sustentan en la visión, misión, análisis externo, análisis interno y los intereses del BCRP; asimismo, se ha tomado en cuenta la ventaja por ser la única institución estatal asignada para esas funciones y servicios. Por otro lado, los competidores identificados no tienen injerencia directa en las actividades y productos del BCRP, pero si sus actividades pueden ser consideradas limitantes de sus operaciones y, por ende, han sido consideradas en las decisiones e información para la selección de las estrategias retenidas.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'Alessio (2015) indicó que las metas a corto plazo son necesarias para lograr los objetivos a largo plazo, la importancia se debe: (a) Constituye las base para la asignación de recursos, (b) son establecidos en todos los niveles de la organización, (c) tienen la expresión Smart, para que los objetivos sean reales y alcanzables, (d) para su cumplimiento se requiere de indicadores de seguimiento. Es por ello, que las definiciones de los objetivos de corto plazo son muy importantes para establecer el éxito de los objetivos a largo plazo, deben todos estar relacionados a su cumplimiento y ejercer las actividades requeridas para lograrlos.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

Para determinar los objetivos corto plazo, primero se deben identificar los criterios aplicados en la misión y la visión, analizar la situación actual de la empresa y su entorno para definir los pasos a seguir en el camino, para que posteriormente se logren los objetivos esperados a largo plazo, según D'Alessio (2015) los objetivos a corto plazo son hitos para alcanzar los objetivos a largo plazo y estos deben ser claros, definidos, de fácil comprensión para acelerar la gestión, deben de tener una medición para un respectivo seguimiento, como también lograr la eficacia del uso de los recursos requeridos. Los objetivos de corto plazo asignados en función de los objetivos de largo plazo son los siguientes:

OLP1: Mantener la inflación promedio anual entre el 1% y 3% para el 2027, siendo 3.23% la inflación del 2016 y 4.40% del 2015.

- OCP1.1: Con referencia del 2016, aumentar la inversión en 10% en el 2018 para la investigación sobre el consumo de la canasta básica y, a partir del 2019, incrementar el presupuesto en 3% anual. Dicha información permitirá evaluar las variables sobre los precios que pueden desencadenar una crisis inflacionaria.

- OCP1.2: A partir del 2019, realizar la apertura de una agencia cada dos años como fuente de información local en cada región del Perú; de tal manera que facilite la captación de información sectorial por cada región.
- OCP1.3: Generar un plan operativo para diciembre del 2018, en conjunto con los Ministerios de Economía y Finanzas, Agricultura, Producción, Comercio Exterior, y Energía y Minas; con el objetivo de alinear la política económica con la política monetaria e implementar mecanismos para controlar las presiones del mercado.
- OCP1.4: En referencia con el año 2016, incrementar en 15% para el año 2019 la inversión para participación o creación de eventos y/o congresos nacionales como Congreso Nacional de Presupuesto y Finanzas, Congreso Nacional de Contabilidad y Gestión, Congreso Nacional de Economía, para informar sobre el desenvolvimiento del mercado peruano.

OLP2: Para el 2027 haber registrado como máximo histórico desde el 2019 una variación de 0.03 soles por dólar como Tipo de Cambio entre meses consecutivos; siendo el promedio de variación intermensual de 0.041 soles por dólar en el 2016.

- OCP2.1: Ampliar las inversiones en tecnología para el monitoreo del tipo de cambio en US\$ 200,000 por año.
- OCP2.2: En el año 2019, implementar tecnología de monitoreo de importaciones y exportaciones valorizado en US\$ 500mil, en colaboración con MINCETUR.
- OCP2.3: Con referencia al año 2016, controlar y reducir el ingreso de dólares a través del mercado informal en 10% al año, iniciando el año 2018.
- OCP2.4: A partir del 2018, incrementar el encaje para créditos en dólares de manera progresiva e implementar otros incentivos para reducir la dolarización en el país, con el objetivo de bajar del 30% de dolarización en el 2016 a máximo el 10% para el 2024.

OLP3: Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 40% de las MYPE en cada región del país para el año 2027. Actualmente no se cuenta con un plan de difusión.

- OCP3.1: Para el año 2018, desarrollar un plan de difusión de conocimientos financieros para cada región y sector del país.
- OCP3.2: Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 20% de las MYPE en cada región del país para el año 2022.
- OCP3.3: Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 30% de las MYPE en cada región del país para el año 2024.
- OCP3.4: Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 40% de las MYPE en cada región del país para el año 2027.

OLP4: Reducir la dolarización de los préstamos y depósitos hasta el 10% para el año 2027. En el año 2016 la dolarización de los créditos y depósitos fue de 26.7% y 34.2% respectivamente.

- OCP4.1: Con base al índice de dolarización del 2016 de los créditos y depósitos, alcanzar un máximo de 18% y 22% respectivamente para los años 2020 al 2022.
- OCP4.2: Con base al índice de dolarización del 2016 de los créditos y depósitos, alcanzar un máximo de 10% y 10% respectivamente para los años 2025 al 2027.
- OCP4.3: Realizar cuatro campañas publicitarias para fomentar los préstamos y depósitos en moneda local, desde los años 2018 al 2022 y a partir del 2023 a las 2027 dos campañas. Actualmente no se realizan campañas publicitarias.

OLP5: Para el 2027, haber diseñado, implementado y medido la credibilidad del BCRP por agente económico y obtener una aceptación de mínimo 80% por cada una.

- OCP5.1: Para diciembre del 2019, haber diseñado e implementado una metodología y un sistema de encuestas para medir la credibilidad y nivel de

aceptación del BCRP en los diferentes tipos de clientes del Banco: por región, sistema financiero, empresas privadas por sector, público en general, etc.

- OCP5.2: A partir del 2019, implementar un plan de trabajo de imagen institucional e incrementar en 5% anual la inversión en publicidad y comunicación hasta el 2027, ya sea a través de medio digitales o medios tradicionales.
- OCP5.3: Para el 2018, proponer y gestionar la aprobación del Congreso General de la República para modificar la Ley Orgánica del BCRP sobre los periodos de elección del Directorio del BCRP para que se efectúe en la mitad del periodo presidencial y se mantenga por 5 años; todo esto con el objetivo de asegurar la independencia del Banco.
- OCP5.4: Para el 2018, proponer y gestionar la aprobación del Congreso General de la República para modificar la Ley Orgánica del BCRP sobre el perfil profesional mínimo que debe tener un Director del BCRP, incluyendo el no haber pertenecido a un partido político los últimos 2 años y no pertenecer a ninguno durante su designación como director; todo esto con el objetivo de asegurar la independencia y nivel técnico del Banco.
- OCP5.5: En el año 2019, diseñar un plan de trabajo con el Ministerio de Relaciones Exteriores para publicitar la gestión y resultados del BCRP en el extranjero, a fin de mejorar la calificación y promueva la confianza de los agentes económicos.

OLP6: Para el año 2027, mejorar la productividad a través de proyectos de mejora de procesos y tecnología en el 100% de procesos de clave o de operación y al menos el 80% de procesos de soporte o administrativos.

- OCP6.1: Para el 2020, reducir el 60% del indicador de rotación de personal del año 2016, a través de implementación de un plan de desarrollo profesional y beneficios para el personal de alto nivel técnico.
- OCP6.2: A partir del 2019, incrementar 10% al año los recursos destinados a proyectos de mejora, investigación y tecnología.
- OCP6.3: Crear el área de Mejora de Continua para julio del 2018 con el objetivo que esta área lidere los proyectos de modernización de las normas internas y procesos hasta el año 2027, y forme parte de los proyectos de mejora de Tecnología de Información.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2015), indicó que los recursos asignados son insumos que permitirán ejecutar las estrategias planteadas. Una correcta asignación de los recursos permite la realización de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir. Es por ello, que se han determinado cuales son los recursos necesarios que se deben asignar para lograr los objetivos a largo plazo establecidos en la visión.

El BCRP tiene recursos propios, al no recibir del Estado, las principales fuentes de ingreso se obtienen por aplicar instrumentos financieros a nivel nacional e internacional, así como la emisión de billetes y monedas. Es importante considerar el personal técnico calificado, la infraestructura, agilidad en los procesos y que estén bien definidos para complementar el correcto funcionamiento de los objetivos a corto plazo. A continuación, se podrá detallar en la tabla 22 los recursos por cada objetivo a corto plazo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial deben estar alineados y debe ser bilaterales, según D'Alessio (2015). Las políticas son el camino diseñado para orientar

Tabla 22

Recursos Asignados para el Plan Estratégico

N° de OLP	N° de OCP	Objetivo de corto plazo	Recursos
OLP 1		Mantener la inflación promedio anual entre el 1% y 3% para el 2027, siendo 3.23% la inflación del 2016 y 4.40% del 2015	
	OCP 1.1	Con referencia del 2016, aumentar la inversión en 10% en el 2018 para la investigación sobre el consumo de la canasta básica y, a partir del 2019, incrementar el presupuesto en 3% anual	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos.
	OCP 1.2	A partir del 2019, realizar la apertura de una agencia cada dos años como fuente de información local en cada región del Perú; de tal manera que facilite la captación de información sectorial por cada región	Recursos económicos, infraestructura, insumos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 1.3	Generar un plan operativo para diciembre del 2018, en conjunto con los Ministerios de Economía y Finanzas, Agricultura, Producción, Comercio Exterior, y Energía y Minas; con el objetivo de alinear la política económica con la política monetaria e implementar mecanismos para controlar las presiones oligopólicas	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 1.4	En referencia con el año 2016, incrementar en 15% para el año 2019 la inversión para participación o creación de eventos y/o congresos nacionales para informar sobre el desenvolvimiento del mercado peruano	Recursos económicos, infraestructura, insumos, recursos humanos, recursos tecnológicos, transporte, espacio físico
OLP 2		Para el 2027 haber registrado como máximo histórico desde el 2019 una variación máxima de 0.03 soles por dólar para el Tipo de Cambio entre meses consecutivos; siendo el promedio de variación intermensual de 0.041 soles por dólar en el 2016	
	OCP 2.1	Ampliar las inversiones en tecnología para el monitoreo del tipo de cambio en US\$ 200,000 por año	Recursos económicos recursos tecnológicos
	OCP 2.2	En el año 2019, implementar tecnología de monitoreo de importaciones y exportaciones valorizado en US\$ 500mil, en colaboración con el Ministerio del Comercio Exterior	Recursos económicos, infraestructura, insumos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 2.3	Con referencia al año 2016, controlar y reducir el ingreso de dólares a través del mercado informal en 10% al año, iniciando el año 2018	Recursos económicos, recursos tecnológicos
	OCP 2.4	A partir del 2018, incrementar el encaje para créditos en dólares de manera progresiva e implementar otros incentivos para reducir la dolarización en el país, con el objetivo de bajar del 30% de dolarización en el 2016 a máximo el 10% para el 2024	Recursos económicos, infraestructura, recursos humanos, tecnológicos
OLP3		Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 40% de las MYPE en cada región del país para el año 202	
	OCP 3.1	Para el año 2018, desarrollar un plan de difusión de conocimientos financieros para cada región y sector del país	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 3.2	Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 20% de las MYPE en cada región del país para el año 202	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 3.3	Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 30% de las MYPE en cada región del país para el año 2024	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 3.4	Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 40% de las MYPE en cada región del país para el año 2027	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
OLP4		Reducir la dolarización de los préstamos y depósitos hasta el 10% para el año 2027. En el año 2016 la dolarización de los créditos y depósitos fue de 26.7% y 34.2% respectivamente	
	OCP 4.1	Con base al índice de dolarización del 2016 de los créditos y depósitos, alcanzar un máximo de 18% y 22% respectivamente para los años 2020 al 2022	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 4.2	Con base al índice de dolarización del 2016 de los créditos y depósitos, alcanzar un máximo de 10% y 10% respectivamente para los años 2025 al 2027	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 4.3	Realizar cuatro campañas publicitarias para fomentar los préstamos y depósitos en moneda local, desde los años 2018 al 2022 y a partir del 2023 a las 2027 dos campañas. Actualmente no se realizan campañas publicitarias	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
OLP5		Para el 2027, haber diseñado, implementado y medido la credibilidad del BCRP por agente económico y obtener una aceptación de mínimo 80% por cada una	
	OCP 5.1	Para diciembre del 2019, haber diseñado e implementado una metodología y un sistema de encuestas para medir la credibilidad y nivel de aceptación del BCRP en los diferentes tipos de clientes del Banco: por región, sistema financiero, empresas privadas por sector, público en general, etc.	Recursos económicos, recursos tecnológicos
	OCP 5.2	A partir del 2019, implementar un plan de trabajo de imagen institucional e incrementar en 5% anual la inversión en publicidad y comunicación hasta el 2027, ya sea a través de medio digitales o medios tradicionale	Recursos económicos, recursos humanos
	OCP 5.3	Para el 2018, proponer y gestionar la aprobación del Congreso General de la República para modificar la Ley Orgánica del BCRP sobre los periodos de elección del Directorio del BCRP para que se efectúe en la mitad del periodo presidencial y se mantenga por 5 años; todo esto con el objetivo de asegurar la independencia del Banco	Recursos económicos, recursos tecnológicos
	OCP 5.4	Para el 2018, proponer y gestionar la aprobación del Congreso General de la República para modificar la Ley Orgánica del BCRP sobre el perfil profesional mínimo que debe tener un Director del BCRP, incluyendo el no haber pertenecido a un partido político los últimos 2 años y no pertenecer a ninguno durante su designación como director; todo esto con el objetivo de asegurar la independencia y nivel técnico del Banco	Recursos económicos, infraestructura, insumos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 5.5	En el año 2019, diseñar un plan de trabajo con el Ministerio de Relaciones Exteriores para publicitar la gestión y resultados del BCRP en el extranjero, a fin de mejorar la calificación y promueva la confianza de los agentes económicos	Recursos económicos, infraestructura, insumos, recursos humanos, recursos tecnológicos
OLP6		Para el año 2027, mejorar la productividad a través de proyectos de mejora de procesos y tecnología en el 100% de procesos de clave o de operación y al menos el 80% de procesos de soporte o administrativos	
	OCP 6.1	Para el 2020, reducir el 60% del indicador de rotación de personal del año 2016, a través de implementación de un plan de desarrollo profesional y beneficios para el personal de alto nivel técnico	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 6.2	A partir del 2019, incrementar 10% al año los recursos destinados a proyectos de mejora, investigación y tecnología	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos
	OCP 6.3	Crear el área de Mejora de Continua para julio del 2018 con el objetivo que esta área lidere los proyectos de modernización de las normas internas y procesos hasta el año 2027, y forme parte de los proyectos de mejora de Tecnología de Información	Recursos económicos, recursos humanos, recursos tecnológicos

las actividades que se requieren para lograr los objetivos a largo plazo, que han sido identificados en la misión. Cabe mencionar, que los códigos de ética deben estar implantados en las políticas.

1. P1: Incentivar la comunicación y trabajo en equipo entre áreas dentro del BCRP y la colaboración estratégica con otras entidades estatales o privadas con el fin de incentivar el crecimiento económico para beneficio del Perú.
2. P2: Impulsar la inclusión financiera a los sectores de la población que carecen de acceso a instrumentos bancarios.
3. P3: El BCRP tiene el compromiso de realizar sus funciones con responsabilidad, servicio a todos los peruanos, calidad, con respeto a los recursos naturales del Perú y aplicando buenas prácticas de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
4. P4: Investigación y desarrollo constante para nuevos proyectos que aporten información, de manera actual y verídica que permita el crecimiento del país.
5. P5: Desarrollar centros de investigación especializados para brindar información sobre los factores que alteran la estabilidad financiera del país.
6. P6: Aplicar herramientas de marketing digital y medios para difundir los servicios del BCRP para beneficio de todos los peruanos.
7. P7: Motivación, capacitación y retención de talentos de su capital humano.

En la Tabla 23 se detalla el cruce de las estrategias retenidas con las políticas para una de las estrategias.

7.4. Estructura Organizacional del Banco Central de Reserva del Perú

La estructura organizacional que presenta el BCRP nos ayuda a lograr la implementación de las estrategias, según D'Alessio (2015) se necesita definir la estructura adecuada para que se concentre la práctica de las estrategias elegidas. Las nuevas estrategias deben estar acompañadas de nuevas estructuras organizacionales para que el enfoque sea

Tabla 23

Políticas para cada Estrategia Retenida del BCRP

Estrategias Retenidas		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7
FO1	Incrementar la inversión en publicidad de manera progresiva como fuente de información confiable para los agentes económicos	X	X	X		X	X	X
FO2	Desarrollar nuevas plataformas tecnológicas que permitan integrar y comunicar la información y conocimientos financieros y macroeconómicos	X	X	X	X	X	X	X
FO3	Generar alianzas con las instituciones relacionadas con el Tipo de Cambio, como ADEX, Aduanas y Cámara de Comercio, para obtener información clave y oportuna para aplicar las políticas monetarias	X	X		X	X	X	X
FO4	Generar alianzas con instituciones relacionadas con el fomento al crecimiento económico e inclusión financiera, como los Ministerios y el Banco de la Nación, con el objetivo de crear sinergias para consolidar información, reducción de dolarización y crecimiento económico	X	X	X		X	X	X
FO5	Desarrollar nuevos servicios de capacitación financiera y desarrollo económico dirigido principalmente a las MYPE; en colaboración con otras entidades que brindan servicios a este sector, como Cajas Municipales y Financieras				X		X	X
FO6	Desarrollar servicios o mecanismos para reducir la dolarización de la economía				X			X
FO7	Abrir nuevas sucursales para impulsar los estudios y aportes en las regiones del país	X	X	X		X		X
FA1	Desarrollar nuevos servicios de investigación relacionados con desarrollo económico y capacitaciones sobre los mismos	X			X		X	X
FA2	Invertir en eventos y cursos públicos de educación financiera, enfocados en MYPE, con cobertura en cada región del país							X
FA3	Crear alianzas con entidades relacionados al crecimiento económico, como MEF y COFIDE, para incentivar el desarrollo de proyectos de inversión diversificada que superen periodos electorales y reducir el impacto de oligopolios	X		X			X	X
DO2	Crear un área de Mejora de Continua y asignar más recursos para impulsar proyectos de modernización de las normas internas y procesos; así como en inversiones en TI para automatizaciones	X	X	X			X	X
DO5	Modernizar y tecnificar el sistema de medición de la imagen y credibilidad del BCRP en el público principal del BCRP		X				X	X
DA2	Proponer cambios en la Ley Orgánica relacionado a las fechas de cambio del directorio y su perfil profesional, de tal manera que se asegure la independencia fiscal e influencias políticas	X		X				X

Nota. Adaptado de D'Alessio, 2015.

preciso y así lograr los objetivos a largo plazo establecidos en la visión. Es importante replantear una estructura organizacional para el BCRP, que le permita romper el esquema tradicional, con herramientas de gestión que logre propagar las nuevas tendencias globales de *Management*, gestión de recursos humanos, indicadores de gestión como la banca privada y aplicar estrategias *Fintech*, en la migración de procesos e información, que permite ampliar el horizonte de llegada a las nuevas generaciones lleno de innovación tecnológica y nuevas oportunidades (BBVA Continental, 2015). La propuesta se muestra en la Figura 23.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Obtener la credibilidad de las familias peruanas es el principal objetivo del Banco, generando el compromiso de no afectar al público, a su entorno y al medio ambiente. Parte de los ideales del Banco es fomentar el uso de medio electrónicos para reducir el consumo de papel, reutilizar los recursos y digitalizar la información para tener reservorios aún más accesibles.

Por otro lado, el BCRP tiene proyectos de inversión y responsabilidad social aplicados en las zonas rurales de nuestro país; como es el caso del proyecto de Inclusión para la conservación y uso de la Biodiversidad y el Etno desarrollo en la Amazonía Peruana (2009), cuyo objetivo es fortalecer las identidades socio culturales para mejorar la comunicación y la educación. Fomenta las investigaciones sobre el efecto del cambio climático en el Perú, para determinar los posibles resultados que generar un erróneo tratamiento de los recursos naturales en el país. Adicionalmente, en el año 1995 lanzó la Circular 00-95-EF/90, en ese documento se solicita acuñar S/. 10,000 en monedas de un sol para conmemorar el Vigésimo aniversario del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente; cuyo logotipo fue la vicuña, especie representativa del país y que en nuestra fauna se encuentra en peligro de extinción. Con la finalidad, de concientizar a los peruanos y al mundo sobre el cuidado del medio ambiente.

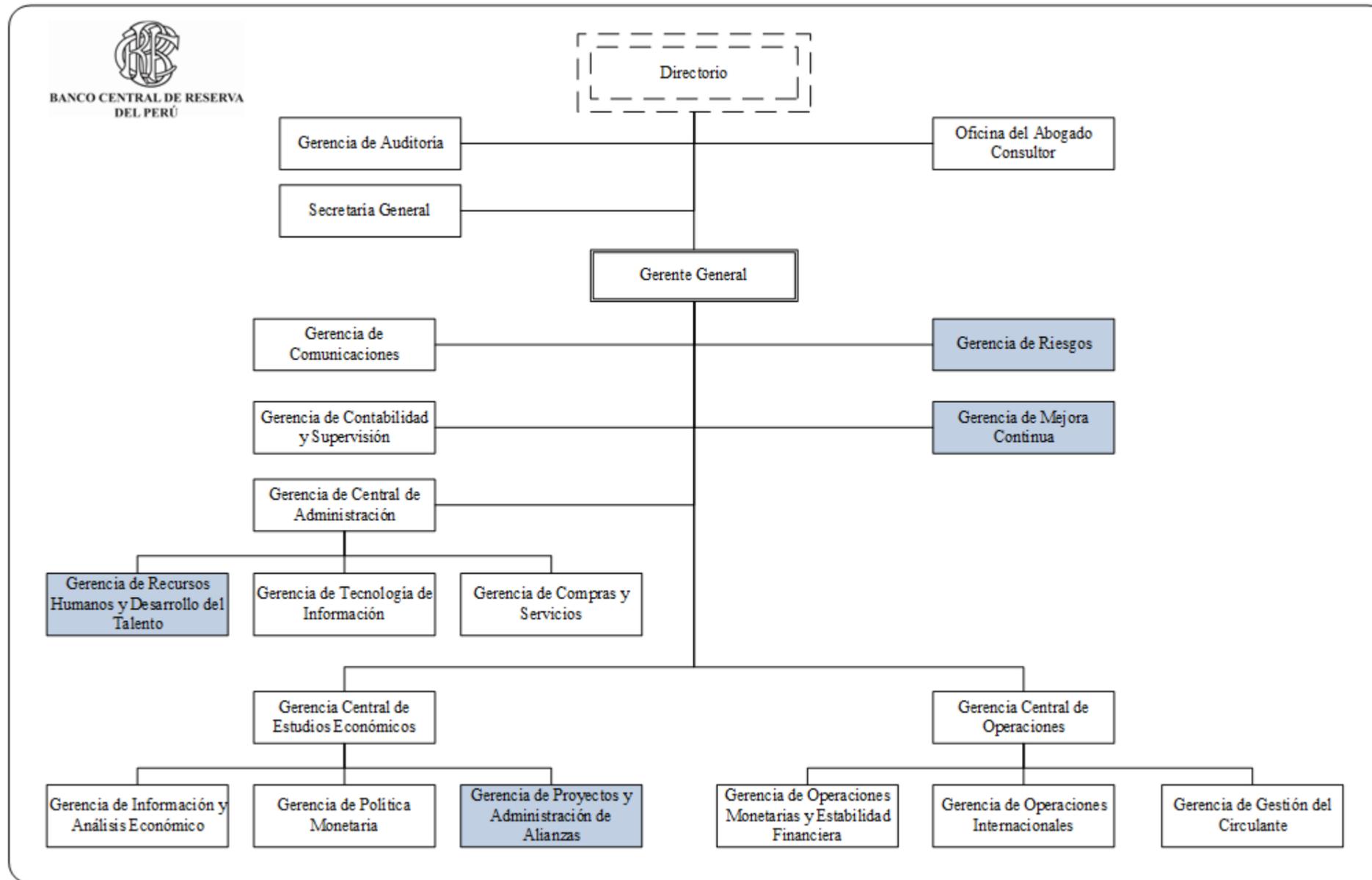


Figura 23. Propuesta de estructura organizacional para el BCRP

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Parte de las estrategias para lograr los objetivos a largo plazo, están estrechamente relacionados con la eficiencia, profesionalismo y competencias del equipo humano que posee el BCRP, se propone establecer un programa de talentos para generar ideas y fomentar el desarrollo de programas e investigación. Con la finalidad, de impulsar el desarrollo de los conocimientos y capacidades de los colaboradores, como también alimentar la especialización de las áreas.

Para lograr una estrategia exitosa es necesario contar con los recursos humanos adecuados y con las competencias necesarias para los puestos específicos que se necesitan para alcanzar los objetivos. De la misma manera las posiciones de liderazgo tienen que ser ocupadas por personas con la capacidad y una visión clara que impulse el avance del BCRP y a su vez que sepan comunicar la visión y los objetivos a las demás funciones y áreas. Es por eso, que como parte de las estrategias se considera trabajar con las universidades para conseguir personal calificado y potenciar sus habilidades y competencias, para formarlas y convertirlos en personas especializadas. La motivación y capacitación especialmente de los especialistas es una parte fundamental para el logro de los objetivos, el BCRP tiene que plantear beneficios que motiven al recurso humano, convenios que permitan mejorar la calidad de vida y, por ende, fidelizar, capacitar y retener a los recursos talentosos para generar una escuela de desarrollo y crecimiento dentro de la institución, con el valor agregado que todas las organizaciones requieren.

7.7. Gestión del Cambio

Los procesos de implementación generan cambios estructurales y algunas veces culturales, que exigen que el cambio tenga un planteamiento adecuado, según D'Alessio (2015). Los cambios deben presentarse de manera constante para aplicar permanentemente las estrategias correctas:

1. Es importante que los principios de la gestión de cambios este implantada en la cultura organizacional del BCRP, para que se pueda transmitir y replicar entre los colaboradores. Fomentar la estabilidad financiera, la especialización y la credibilidad de la información e investigación son los pilares que generan el cambio.
2. Tener una lista de prioridades para definir las acciones a tomar durante el camino a conseguir los objetivos de largo plazo.
3. Invertir y capacitar a los líderes de la organización para fomentar la cultura de gestión de cambio.
4. Constante reingeniería, reinventarse para descubrir oportunidades de mejora.
5. Fomentar la participación de todos los involucrados para reducir las resistencias, psicológicas, utilitarias y cínicas.
6. Constante implementación de indicadores de gestión, que permita la correcta medición de avances seguimiento para la obtención de resultados.

Se ha definido como prioridad dentro del esquema de grupos de interés del BCRP, que son los ciudadanos, como se detalla en la Figura 23 para iniciar con la propuesta de gestión de cambio, se recomienda estructurar un comité responsable de plantear, fomentar y comunicar las estrategias que se llevaran a cabo a cada una de las áreas, con la finalidad de que todos los colaboradores se identifiquen con los objetivos estipulados para lograr la situación futura deseada.

Los puntos más relevantes para generar esta nueva gestión se enfocan en incrementar la comunicación al público, con una reforma de la educación pública, es importante educar, capacitar y guiar a todos los peruanos con respecto a las herramientas del BCRP e identificación de los billetes y monedas peruanas, con la finalidad de reducir el uso y circulación de billetes falsos. De igual manera, a través de la capacitación y guía, apoyar en la formalización y bancarización en todas las regiones del país, siendo participe como pilar de

información para la reforma laboral, en las microempresas, pequeñas y medianas, buscando el equilibrio entre la igualdad y la eficiencia, para generar flexibilidad en el mercado laboral, fomentando la formalización, sobre la gestión empresarial, los derechos y obligaciones laborales. La baja calidad administrativa, como los ineficientes procesos de regulación del país, incrementan los gastos públicos, reduce el acceso competitivo al mercado y a los factores de producción. Sumado a ello, la escasa calidad de educación y salud en el país, son factores que bloquean el flujo correcto de las variables de desarrollo, como también de crecimiento, es necesario aumentar y direccionar correctamente la inversión pública para que en conjunto con las estrategias establecidas de información al público en general y la formalización, generen sinergia. (BCRP, 2008)

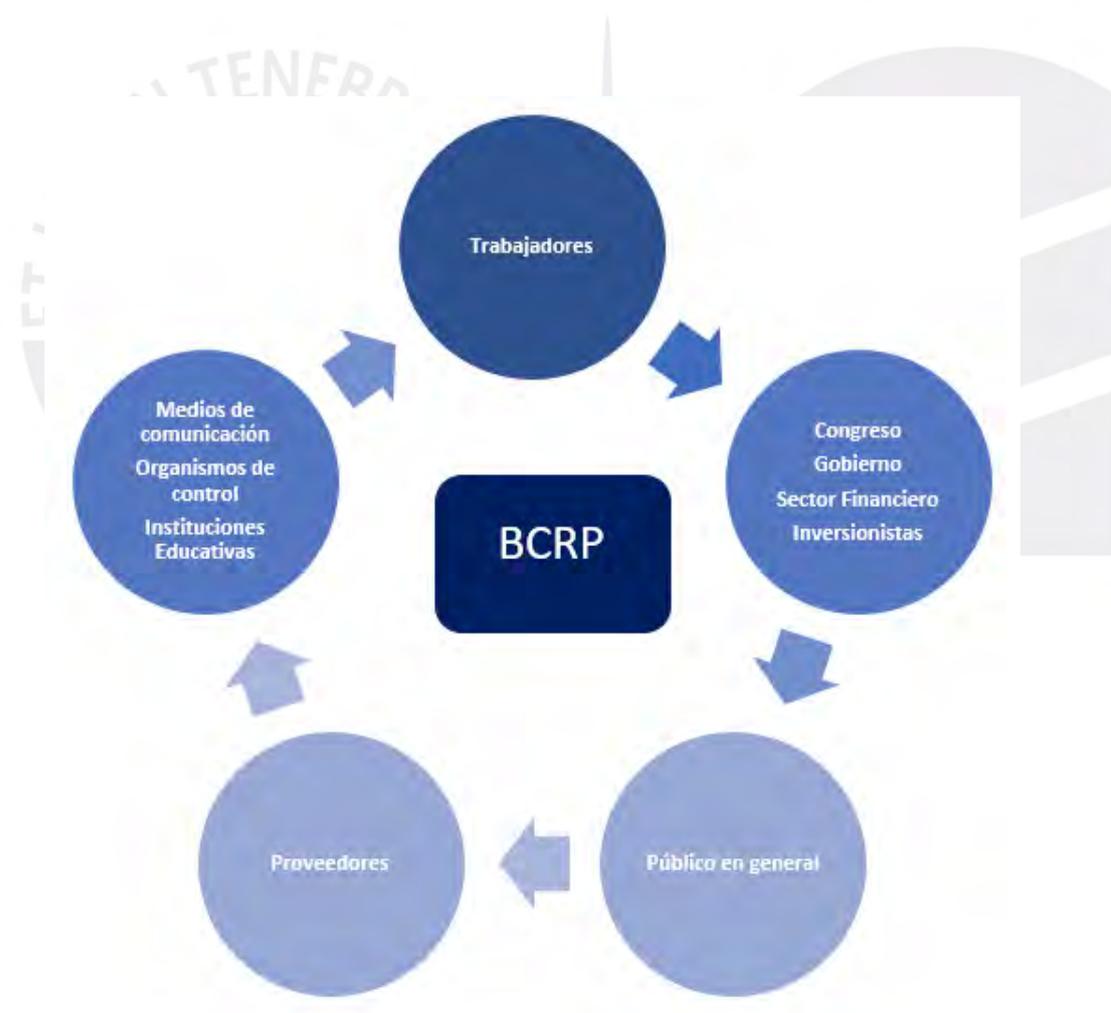
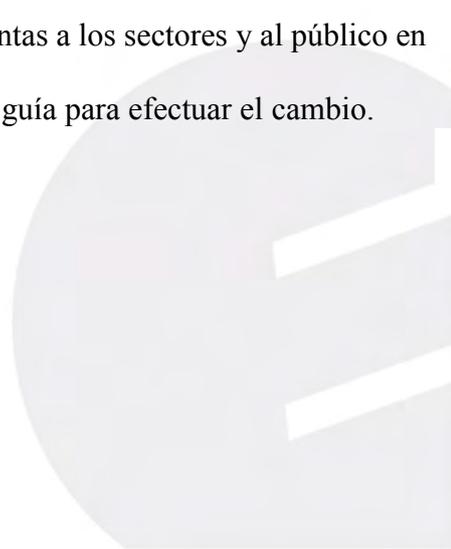
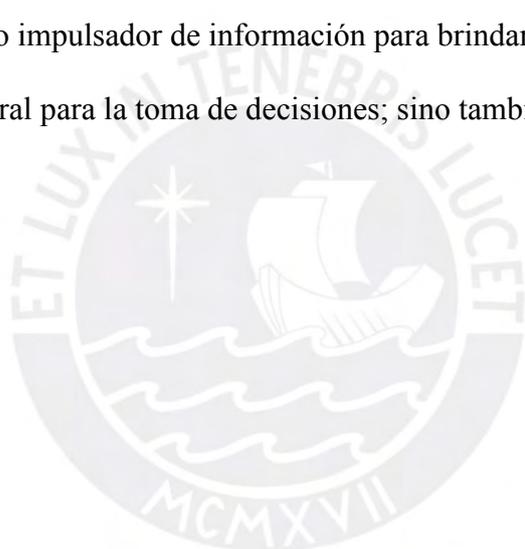


Figura 24. Grupos de interés del Banco Central de Reserva del Perú.

7.8. Conclusiones

Alcanzar la situación futura deseada se podrá lograr definiendo claramente los hitos que permitirán crear los cimientos para las estrategias que se requieran aplicar, es importante definir los recursos administrativos, humanos, operativos, tecnológicos, entre otros, que permitirán el correcto desenvolvimiento de los proyectos para obtener los resultados planteados en los objetivos a largo plazo. Las políticas asignadas por cada estrategia conducirán los objetivos de corto plazo al punto de referencia requerido, que en conjunto con los recursos deben estar alineados para desarrollar la propuesta de gestión del cambio, que permitirá las reformas laborales y administrativas que necesita el mercado para fomentar la formalización. Es irrefutable, el rol principal que el BCRP tiene en el desarrollo del país, como impulsador de información para brindar herramientas a los sectores y al público en general para la toma de decisiones; sino también, como guía para efectuar el cambio.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

En el Proceso Estratégico, es fundamental plantear la evaluación estratégica para poder definir las variables relacionadas de manera interna para realizar los controles respectivos. La evaluación estratégica es iterativa, se debe realizar una retroalimentación para aplicar los cambios y mejoras correspondientes de manera oportuna, para frenar las actividades que no están funcionando, evaluando los resultados que se adquieren, según D'Alessio (2015). Es por ello, que es importante implementar un Tablero de control Balanceado, que permita realizar la evaluación estratégica dentro de las cuatro perspectivas, financiera, clientes, procesos y aprendizaje.

8.1. Perspectivas de Control

El Balanced Score Card o tablero de control balanceado, es una herramienta de control estratégico, nos muestra una metodología que vincula a la estrategia de la empresa con la acción (Norton & Kaplan, 2001). El objetivo principal es convertir las estrategias establecidas de la organización en acciones y por ende resultados, todo ello, a través de la alineación de los objetivos con las perspectivas del tablero de control balanceado, como: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y desarrollo. En los siguientes puntos se desarrollarán los beneficios que generan a las organizaciones al implementarlo.

- Accionistas satisfechos, al incrementar el patrimonio.
- Enfoque y alineación de los empleados con respecto a la visión de la empresa.
- Clientes contentos con los resultados, al satisfacer sus necesidades.
- Orientación y concentración hacia la creación de valor de todos los procesos.
- Integración de la información y buenas prácticas de las diversas áreas de la organización.

8.1.1. Aprendizaje interno

La formación y desarrollo de las personas dentro de una organización, como también

los sistemas y procesos son piezas claves para el continuo aprendizaje, ya que despierta la innovación y competencia entre los colaboradores, potenciando sus habilidades y competencias. Se propone enfocarse en los objetivos a corto plazo que influyen en la modernización de los procesos, fomento tecnológico a través del dinero electrónico y los medios digitales, que involucran a toda la organización e impulsa el aprendizaje de tendencias mundiales. Según Kaplan y Norton (2001), los aspectos a considerar son:

- Satisfacción de la fuerza operacional.
- Retención de la fuerza operacional.
- Productividad de la fuerza operacional.
- Capacidad de los sistemas de información y comunicaciones.
- Capacidad de los sistemas facilitadores.

En conjunto con el comité de gestión del cambio propuesto para establecer, dirigir y colaborar con uno de los objetivos prioritarios del BCRP, que es aportar al conocimiento e información, a través de diversas estrategias que permitan llegar a todos los sectores del país, con ello, de la mano fomentar la formalización a través de la capacitación sobre las herramientas y beneficios que ofrece, así mejorar las condiciones del mercado y aumentar la competitividad del país.

8.1.2. Procesos

Los procesos de la organización ser deben identificar y reconocer a detalle para que verificar el impacto que representa en el cliente, para generar los cambios y mejoras que se requieren. Se presentan los siguientes cuestionamientos: (a) Existe intervención tecnológica en los procesos, (b) los colaboradores están preparados para las nuevas tendencias, y (c) los tiempos de atención son los adecuados.

Kaplan y Norton (2001), proponen los indicadores:

- Innovación constante.

- Servicio de venta y Postventa.
- Mejora en la eficiencia de las operaciones.
- Tiempos en los procesos.

En la perspectiva de procesos, es prioritario aplicar la innovación dentro de todos los procesos del BCRP, con ello, migrar los procesos tradicionales y manuales a la era tecnológica, con el apoyo de los recursos necesarios, como la mejora de productividad, que permiten mayor desenvolvimiento del área administrativa para brindar el soporte necesario a las demás áreas. Las métricas asignadas para el control de la perspectiva de procesos internos deben estar relacionadas a la innovación, calidad de información y servicio, eficiencia y optimización de tiempos.

8.1.3. Clientes

Se requiere medir la apreciación del BCRP en el país, permite identificar las necesidades del público y las oportunidades de brindar nuevas alternativas de investigación e información u otros servicios.

- Reconocimiento de marca BCRP.
- Credibilidad de la información y acciones.
- Satisfacción del público con la aplicación de políticas monetarias eficientes.

Los clientes del BCRP son el público en general, las instituciones financieras, las organizaciones privadas y estatales, en los diferentes aspectos es importante brindar los servicios de información con la mejora calidad, así mejorar y potenciar la imagen del BCRP en el país y en la región.

8.1.4. Financiera

Nos brinda las herramientas necesarias para establecer los resultados, de acuerdo con el presupuesto asignado para cada proyecto, es importante definir y asegurar los indicadores

que determinarán el éxito en la evaluación de los proyectos establecidos por los objetivos a corto plazo.

Dentro de los objetivos a corto plazo, se definen objetivos financieros que son relevantes para el desarrollo de la perspectiva financiera del tablero de control balanceado, se tiene como objetivo a corto plazo incrementar la inversión en 15% para crear o participar en eventos y/o congresos nacionales para informar sobre el desenvolvimiento peruano, para ello, se debe definir las métricas que permitirán el control del presupuesto y la correcta asignación de los recursos para el desarrollo del objetivo. Es importante identificar que, para el desarrollo de esta acción, inicialmente se deberá analizar cuáles son los eventos de mayor interés público y, por ende, de mayor concurrencia para tener mayor alcance.

8.2. Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El BCRP aplicará el tablero de control balanceado que concentra las cuatro perspectivas con la finalidad de que las métricas asignadas a cada uno sean entendibles, claros y detallados, con ello, complementar el seguimiento para la correcta consecución de los objetivos. El tablero de control balanceado está basado en los objetivos a corto plazo, cuyo desarrollo nos brindará como resultado los objetivos a largo plazo planteados en la visión; lo cual queda reflejado en la Tabla 24.

8.3. Conclusiones

En la actualidad, las empresas privadas y estatales deben tener claro los objetivos y los métodos que se aplicarán para la obtención de los resultados, unificar los objetivos con la visión y las políticas, y ejercer un correcto seguimiento para la gestión estratégica, apoyan totalmente a la eficacia en la gestión de una institución. El Balanced Score Card o tablero de control balanceado es una herramienta de control que permitirá a la organización identificar, medir y corregir las variaciones que se presenten en el trayecto y consecución de los procesos de cambio, alineados a la visión y objetivos de largo plazo. El diseño e implementación debe

ser a detalle y las estrategias deben estar alineadas en las cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos, aprendizaje y crecimiento, esta herramienta de gestión y evaluación estratégica permite el involucramiento de personas de los diferentes niveles de la organización y procesos. Para el BCRP, los indicadores propuestos para la obtención de resultados presentan una armonía con los objetivos lo cual permitió la construcción del tablero, sin embargo, la ejecución determinará la pauta para el ajuste de las variables necesarios para su corrección, en el caso del BCRP, la perspectiva financiera se presentan cinco indicadores que genera un histórico sobre la trayectoria de la inversión asignada a los presupuestos para los nuevos objetivos, esto permitirá confirmar la efectividad del uso presupuesto y medir el impacto del resultado. Con respecto a la perspectiva cliente, se tiene como propuesta nueve indicadores que permitirán evaluar el sentir del cliente por la información que se le brinda, como también evaluar la credibilidad de la imagen del BCRP frente al público en general; para la perspectiva de procesos se presenta ocho indicadores que generarán el correcto desarrollo de las actividades de cambio o mejoras propuestas.

En el tablero de control se incluyeron los indicadores que permitirán verificar el avance progresivo para evaluar posibles cambios tácticos para garantizar la consecución de los objetivos establecidos; el análisis de cada uno de los indicadores con la vista del tablero como un todo permite crear sinergia en cada una de las variables; pues, al ser un proceso iterativo, permite identificar cuáles son las variables que se deben corregir y mantener el avance hacia el logro de los objetivos.

Tabla 24

Balanced Scorecard (BSC) del BCRP

OCP	Objetivos de corto plazo	Nombre del Indicador	Descripción del indicador	Unidad de medida
Perspectiva Financiera				
OCP1.1	Con referencia del 2016, aumentar la inversión en 10% en el 2018 para la investigación sobre el consumo de la canasta básica y, a partir del 2019, incrementar el presupuesto en 3% anual	Incremento de presupuesto para investigación de canasta básica	Presupuesto año actual ejecutado/presupuesto año anterior ejecutado	%
OCP1.4	En referencia con el año 2016, incrementar en 15% para el año 2019 la inversión para participación o creación de eventos y/o congresos nacionales para informar sobre el desenvolvimiento del mercado peruano	Incremento de presupuesto para comunicación investigaciones	Presupuesto año actual ejecutado/presupuesto año anterior ejecutado	%
OCP2.1	Ampliar las inversiones en tecnología para el monitoreo del tipo de cambio en US\$ 200,000 por año	Incremento de inversiones para monitoreo del Tipo de Cambio	Incremento anual del presupuesto en US\$ 200,000	US\$
OCP4.1	Con base al índice de dolarización del 2016 de los créditos y depósitos, alcanzar un máximo de 18% y 22% respectivamente para los años 2020 al 2022	Porcentaje de dolarización de créditos	Número de créditos en dólares / Número de créditos otorgados en total	%
OCP4.3	Realizar cuatro campañas publicitarias para fomentar los préstamos y depósitos en moneda local, desde el 2018 al 2022 y a partir del 2023 a las 2027 dos campañas. Actualmente no se realizan campañas publicitarias	Incremento de créditos en moneda nacional en el periodo de campaña	Número de créditos en soles (periodo posterior al de la campaña) / Número de créditos otorgados en total (periodo posterior al de la campaña)	%
Perspectiva del Cliente				
OCP2.3	Con referencia al año 2016, controlar y reducir el ingreso de dólares a través del mercado informal en 10% al año, iniciando el año 2018	Reducción del ingreso de dólares por mercado informal	1 - (ingreso de dólares por mercado informal del año/ingreso de dólares por mercado informal del año anterior)	%
OCP2.4	A partir del 2018, incrementar el encaje para créditos en dólares de manera progresiva e implementar otros incentivos para reducir la dolarización en el país, con el objetivo de bajar del 30% de dolarización en el 2016 a máximo el 10% para el 2024	Reducción de dolarización de economía	1 - (dólares circulando en el mercado en el año/dólares circulando en el mercado en el año anterior)	%
OCP3.1	Para el año 2018, desarrollar un plan de difusión de conocimientos financieros para cada región y sector del país	Plan de Capacitación dirigido a MYPE	Plan de capacitación a MYPE aprobado	Unidad
OCP3.2	Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 20% de las MYPE en cada región del país para el año 2022	Cobertura de Capacitaciones MYPE por región y sector	Número de MYPE por RUC inscritos en al menos una capacitación / Número de MYPE por RUC de la región	%
OCP3.3	Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 30% de las MYPE en cada región del país para el año 2024	Cobertura de Capacitaciones MYPE por región y sector	Número de MYPE por RUC inscritos en al menos una capacitación / Número de MYPE por RUC de la región	%
OCP3.4	Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 40% de las MYPE en cada región del país para el año 2027	Cobertura de Capacitaciones MYPE por región y sector	Número de MYPE por RUC inscritos en al menos una capacitación / Número de MYPE por RUC de la región	%
OCP5.1	Para diciembre del 2019, haber diseñado e implementado una metodología y un sistema de encuestas para medir la credibilidad y nivel de aceptación del BCRP en los diferentes tipos de clientes del banco: por región, sistema financiero, empresas privadas por sector, público en general, etc.	Sistema de Medición de Credibilidad y aceptación	Sistema de Medición implementado al 100%	Unidad
OCP5.2	A partir del 2019, implementar un plan de trabajo de imagen institucional e incrementar en 5% anual la inversión en publicidad y comunicación hasta el 2027, ya sea a través de medio digitales o medios tradicionales	Incremento de presupuesto para Imagen Institucional	Presupuesto año actual ejecutado/presupuesto año anterior ejecutado	%
OCP5.5	En el año 2019, diseñar un plan de trabajo con el Ministerio de Relaciones Exteriores para publicitar la gestión y resultados del BCRP en el extranjero, a fin de mejorar la calificación y promueva la confianza de los agentes económicos	Plan de Trabajo con Ministerio de Relaciones Exteriores	Plan de trabajo implementado al 100%	Unidad
Perspectiva del Proceso				
OCP1.2	A partir del 2019, realizar la apertura de una agencia cada dos años como fuente de información local en cada región del Perú; de tal manera que facilite la captación de información sectorial por cada región	Agencias del BCRP en operación	Número de las agencias activas del BCRP	Unidades
OCP1.3	Generar un plan operativo para diciembre del 2018, en conjunto con los Ministerios de Economía y Finanzas, Agricultura, Producción, Comercio Exterior, y Energía y Minas; con el objetivo de alinear la política económica con la política monetaria e implementar mecanismos para controlar las presiones oligopólicas	Alianza con Ministerios para crecimiento económico	Número alianzas establecidas con un plan de trabajo con ministerios relacionados al crecimiento económico	Unidades
OCP2.2	En el año 2019, implementar tecnología de monitoreo de importaciones y exportaciones valorizado en US\$ 500mil, en colaboración con el Ministerio del Comercio Exterior	Incremento de inversiones para monitoreo de Importaciones e Importaciones	Incremento anual del presupuesto en US\$ 500,000	US\$
OCP5.3	Para el 2018, proponer y gestionar la aprobación del Congreso General de la República para modificar la Ley Orgánica del BCRP sobre los periodos de elección del Directorio del BCRP para que se efectúe en la mitad del periodo presidencial y se mantenga por 5 años; todo esto con el objetivo de asegurar la independencia del banco	Propuesta sobre Periodo de Directorio	Propuesta aprobada	Unidad
OCP5.4	Para el 2018, proponer y gestionar la aprobación del Congreso General de la República para modificar la Ley Orgánica del BCRP sobre el perfil profesional mínimo que debe tener un Director del BCRP, incluyendo el no haber pertenecido a un partido político los últimos 2 años y no pertenecer a ninguno durante su designación como director; todo esto con el objetivo de asegurar la independencia y nivel técnico del banco	Propuesta sobre perfil de Director	Propuesta aprobada	Unidad
OCP6.2	A partir del 2019, incrementar 10% al año los recursos destinados a proyectos de mejora, investigación y tecnología	Incremento de presupuesto para Proyectos de Mejora, Investigación y TIC	Presupuesto año actual ejecutado/presupuesto año anterior ejecutado	%
OCP6.3	Crear el área de Mejora Continua para julio del 2018 con el objetivo que esta área lidere los proyectos de modernización de las normas internas y procesos hasta el año 2027, y forme parte de los proyectos de mejora de Tecnología de Información Perspectiva del Aprendizaje Interno	Implementación de Gerencia de Mejora Continua	Gerencia de Mejora Continua aprobada en el Organigrama	Unidad
Perspectiva del Aprendizaje Interno				
OCP6.1	Para el 2020, reducir el 60% del indicador de rotación de personal del año 2016, a través de implementación de un plan de desarrollo profesional y beneficios para el personal de alto nivel técnico	Rotación de Personal del BCRP	Cantidad de personas que salieron del BCRP, descontando los que lo hacen de una forma inevitable (jubilaciones) / número de personas promedio del BCRP	%

Capítulo IX: Competitividad de Banco Central de Reserva del Perú

9.1. Análisis Competitivo de Banco Central de Reserva del Perú

De lo mencionado por el IMD (2017), el Perú se ubica en el puesto 55 respecto al nivel de competitividad frente a un total de 63 países evaluados y, ocupa el puesto 3 de Sudamérica después de Chile y Colombia. Esto en línea con lo indicado por Porter en el CADE 2011 sobre que nadie debería tener duda del compromiso del gobierno peruano en impulsar la competitividad de su economía, recalando que los esfuerzos eran muy consistentes de acuerdo con sus estudios (Michael Porter: "El Perú tiene que," 2011).

La competitividad es definida por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum en inglés, siglas WEF), dicha institución realiza investigaciones en los países que le permite obtener información de primera mano, para medir la condición de fortalecimiento de la competitividad, el crecimiento económico y la prosperidad de cada país. El índice de competitividad engloba la intervención micro y macro del país, analizando tres sub-índices: (a) requerimientos básicos, (b) refuerzo de eficiencia y (c) factores de innovación y sofisticación (BCRP, 2107n). Es importante indicar que los aportes del BCRP relacionados a la información, ayudan a mejorar el clima de los negocios en el país, como también permite ascender en la calificación de riesgo, que promueve la inversión extranjera y local.

Con ello, impulsa el crecimiento del país, a través de empleo y trabajo formal, generando apertura para la creación de negocios, mayores ingresos por el pago de impuestos y acceso al crédito. El crecimiento económico, la productividad y competitividad, incrementan la capacidad de un país por la estabilidad macroeconómica que genera, esto permite que sea una opción tentativa de inversión.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Banco Central de Reserva del Perú

Podemos mencionar que las Políticas Monetarias y la independencia de su ejecución es una ventaja competitiva que permite diferenciarse de manera sustantiva de los demás

países de la región, permitiendo el eficiente manejo para la estabilidad monetaria a través de la tasa de inflación, la tasa de interés de referencia e instrumentos de gestión y liquidez, por lo cual, según lo indicado por el Ministerio de Economía y Finanzas, el Perú se sitúa en los primeros lugares en las proyecciones de crecimiento económico en la región (“MEF aumenta previsión de crecimiento,” 2017).

La ventaja competitiva es la autonomía de su gestión, la cual la diferencia muchas naciones de la región latinoamericana y mundial, adicionalmente se debe mencionar la visión de futuro en la se basan sus estrategias de estabilidad monetaria. Según Ezequiel Ramírez Daza, funcionario especialista del BCRP, comentó que otra ventaja competitiva del BCRP es manejar la dualidad teórica, que consiste en el manejo de la moneda nacional, junto a la moneda extranjera, en este caso dólares americanos. Acción que es reconocida a nivel internacional por el Fondo Monetario Internacional (FMI), por la gestión y los beneficios del uso de ambas monedas. Logrando una armonía, que permite fomentar el crecimiento económico del país, competitividad y productividad en las inversiones y exportaciones.

Otra ventaja competitiva del BCRP, está relacionado a su recurso humano, la alta especialización de sus colaboradores impulsa a tener una cultura organizacional que motiva día a día a potenciar sus habilidades, mejorar de manera continua, lograr objetivos comunes y objetivos del BCRP. La información financiera y económica, que realiza el equipo aporta a la investigación y toma de decisiones de la sociedad y organizaciones, además de ser una herramienta de gestión para los grupos de interés, todo ello, permitirá la integración de información del mercado local con el mercado internacional para mejorar las operaciones comerciales, tecnología, mayores flujos de efectivo, niveles de excelencia e investigación técnica.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del BCRP

Porter (2013, pp. 203-204) indicó que los clústeres o cúmulos se encuentran

conglomeradas en una zona geográfica y están conectadas entre sí, que realizan son especializadas, generando mayor productividad y eficiencia; generan competitividad y cooperación entre ellos; pueden ser: (a) universidades, (b) centros de alta tecnología, o (c) asociaciones. De acuerdo con el análisis del BCRP y los potenciales clústeres, los principales son los diferentes ministerios del gobierno peruano, inicialmente Economía y Finanzas, el cual tiene adscrita la agencia de promoción de la inversión privada (Proinversión), como también es responsable de la Política Fiscal del país, Energía y Minas (MINEM), Superintendencia de Banca, Seguros y AFP (SBS) y Superintendencia del Mercado de Valores (SMV) cuyas carteras definen las estrategias en inversión y políticas económicas del País, las cuales facilitan a su vez la ejecución de las estrategias del BCRP a nivel de estabilidad Monetaria.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Proinversión es un organismo público que promueve la inversión privada en servicios y obras públicas de infraestructura, así como en activos, proyectos y empresas, mediante iniciativas públicas y privadas de competencia nacional, brindando soporte y asistencia técnica especializada. (Proinversión, 2017). El MINEM, tiene a su cargo impulsar y desarrollar proyectos relacionados al uso rentable y eficiente de nuestros recursos naturales, como el petróleo, el gas y minería, impulsando la inversión privada en un marco global competitivo y facilitando las relaciones armoniosas del sector (Ministerio de Energía y Minas, 2017). La SMV es un organismo adscrito al Ministerio de Economía y Finanzas que tiene como misión la protección de los inversionistas, la eficiencia y transparencia de los mercados bajo su supervisión, la correcta formulación de los precios y la difusión de la información necesaria para tales propósitos (Superintendencia del Mercado de Valores, 2017). La SBS un el organismo encargado de la regulación y supervisión del Sistema Financiero, el de Seguros y del Sistema Privado de Pensiones, así como de detectar

situaciones de lavado de activos y financiamiento de actividades terroristas (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP, 2017).

9.5. Conclusiones

Del análisis de competitividad se puede evidenciar que la política económica del Perú se encuentra muy bien valorada a nivel mundial, lo cual ratifica la buena gestión del Banco Central de Reserva del Perú y a nivel de sus clústeres, quienes en la actualidad vienen trabajando en forma conjunta optimizando sus sinergias, esto con el fin de coadyuvar a mantener una estabilidad sostenible de la moneda peruana. Cabe mencionar que, la condición que cumple el BCRP de ser una institución independiente, permite el correcto desenvolvimiento de las políticas monetarias que se encuentran bajo su responsabilidad como herramientas para preservar la estabilidad monetaria en el país, aumentando nivel de competitividad y crecimiento económico que va de la mano con la formalización, ofreciendo al mundo un clima favorable para la inversión extranjera y también local, dado que los indicadores macroeconómicos obtenidos por el BCRP tales como la baja inflación dentro del rango meta, favorecen el otorgamiento de calificaciones de riesgo beneficiosas para el país, promoviendo de esta forma la inversión en todas las regiones lo cual es un fuerte impulso para el apoyo a las estrategias de desarrollo económico del Perú.

Identificar las ventajas competitivas del BCRP, permite contar con una base clara para identificación e implementación de sus estrategias en la búsqueda de lograr contrarrestar los cambios macroeconómicos que impactan negativamente en los objetivos económicos del país, esto permitirá mantener la estabilidad inflacionaria la cual es el indicador principal de éxito del BCRP.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

El Plan Estratégico Integral es una herramienta que permite visualizar a modo de resumen todo el diseño estratégico planteado para el Banco Central de Reserva del Perú; esta herramienta permita una visión holística que facilitará el monitoreo de la implementación del plan, considerando que la planificación estratégica es un proceso iterativo (D'Alessio, 2015). La visión es el origen o inicio del proceso de planeamiento estratégico, pues plasma los deseos de la organización sobre una situación futura optimista y a la cual aspira; luego, los pilares del plan estratégico son la misión y valores, los mismo que fueron diseñados con base a la información actual de banco como una institución vital para el bienestar de la economía peruana y con aportes propios sobre la importancia de sus funciones para todos los peruanos. De esa manera, la visión propuesta declara que el BCRP es y seguirá siendo el pilar de la economía peruana a través la administración de la política monetaria y, además, será reconocido a nivel mundial por ser un banco central autónomo y altamente especializado; por la misma línea, la misión y visión resaltan el nivel técnico del personal, la continua mejora interna que debe concretar el BCRP y la responsabilidad y transparencia de sus operaciones diarias.

La siguiente etapa del proceso estratégico consistió en efectuar una evaluación del entorno del BCRP y, asimismo, una evaluación interna; es a partir de estas evaluaciones que se identificaron oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las mismas que permitieron plantear seis objetivos de largo plazo coherentes para la consecución de la visión. De esta manera, con los objetivos de largo plazo y las evaluaciones externas e internas, se diseñaron 16 estrategias y, luego de un proceso de priorización y filtro, se retuvieron 12 como las más relevantes. Posteriormente, se definieron objetivos de corto plazo que permitirá medir el avance hacia la consecución de los objetivos de largo plazo, se explica sobre la asignación

de recursos y el planteamiento de políticas que delimitan la aplicación de las estrategias; y, finalmente, se especifica que la medición se realizará a través del Balanced Scorecard, observando el cumplimiento de los objetivos de corto plazo desde cuatro perspectivas: financiera, del cliente, del proceso o interno y de aprendizaje de la organización. En la tabla 25 se puede visualizar el Plan Estratégico Integral para el BCRP basado en esta propuesta, de tal manera que los responsables del proceso estratégico realicen el seguimiento y ajustes que se requieran para asegurar el alcance de los objetivos de largo plazo y, finalmente, la consecución de la visión del BCRP.

10.2. Conclusiones Finales

El Banco Central de Reserva del Perú es uno de los principales agentes que aportan a la estabilidad y crecimiento económico del país; por lo tanto, es relevante diseñar un Plan Estratégico que aporte al cumplimiento de su función principal sobre el diseño, implementación y monitoreo de la política monetaria y el control que administra sobre la inflación dentro de un rango meta, la volatilidad del tipo de cambio y la tasa de interés de referencia. Asimismo, en el plan estratégico se ha identificado potencialidades para que el BCRP pueda brindar aportes adicionales para el crecimiento de la economía peruana, aprovechando principalmente el nivel técnico del personal del banco. Entonces, el plan estratégico propuesto presenta los siguientes hallazgos o conclusiones:

- El BCRP ha tenido un desempeño adecuado en los últimos años, reflejándose en la estabilidad de la moneda nacional y el reconocimiento internacional sobre el potencial de la economía peruana.
- El entorno del BCRP, principalmente lo macroeconómico y demográfico, se muestra favorable para cumplir con su principal función de estabilidad de la moneda, lo cual el banco ha sabido aprovechar.
- También se ha podido identificar en el entorno del BCRP que las principales

amenazas se centran en la informalidad de las actividades empresariales (MYPE) y la poca diversificación de las mismas.

- Las principales fortalezas del BCRP son el nivel técnico del personal, conocimiento macroeconómico y financiero, buena imagen institucional, su autonomía de la política fiscal y presencia en siete ciudades del país.
- Las debilidades del BCRP son principalmente las vinculadas con la eficiencia interna (tecnología y procesos), la dependencia técnica y alta rotación del personal y mejorar especificaciones con respecto a la rotación de directores del BCRP.
- El principal interés del BCRP es preservar el poder adquisitivo de la moneda y aportar a la estabilidad económica y financiera del país; adicionalmente, alineado a este principal interés, se derivan los intereses vinculados con la colaboración para el crecimiento económico del país, reconocimiento y buena imagen del BCRP y la economía del Perú, y ser eficientes en el uso de los recursos que administra el banco.
- Seis objetivos de largo plazo fueron planteados según estos intereses identificados en un horizonte entre el 2017 y 2027: (1) mantener la inflación promedio anual entre el 1% y 3%, (2) haber registrado como máximo histórico desde el 2019 una variación de 0.03 soles por dólar como Tipo de Cambio entre meses consecutivos, (3) alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 40% de las MYPE en cada región del país, (4) reducir la dolarización de los préstamos y depósitos hasta el 10%, (5) haber diseñado, implementado y medido la credibilidad del BCRP por agente económico y obtener una aceptación de mínimo 80% por cada una, y (6) mejorar la productividad interna a través de proyectos de mejora de procesos y tecnología.

- La visión, objetivos de largo plazo, oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades sirvieron de insumos para plantear 16 estrategias que se alinean a los objetivos de largo plazo y visión de la organización. Luego, se aplicaron herramientas de priorización para retener 12 estrategias; estas estrategias, se basan primordialmente crear mecanismos, como alianzas o inversiones en tecnología, para obtener información clave y oportuna para la política monetaria, desarrollar estudios económicos para fomentar inversiones productivas diversificadas, reducir la informalidad a través de las MYPE, asentar la autonomía del banco y mejorar los procesos internos.
- En el plan estratégico se han definido recursos y controles para asegurar la implementación de las 12 estrategias retenidas; se han definido 23 objetivos de corto plazo, se ha propuesto un nuevo organigrama con tres nuevas gerencias para crear sinergias en las implementaciones, se ha explicado la gestión del cambio y se han establecido indicadores presentados en un tablero integrado de control o *Balanced Scorecard*.

Finalmente, cabe mencionar que el plan estratégico no es estático; es decir, dado que el proceso de planeamiento estratégico es iterativo, el presente plan también lo es. Se debe continuar observando el entorno que puede afectar la implementación de las estrategias, especialmente las amenazas, se deben realizar ajustes o incluso replantear las estrategias que se vean afectadas por factores externos y no controlables por la organización; pues las estrategias son solo caminos para alcanzar los objetivos de largo plazo y, por ende, pueden ser modificados.

10.3. Recomendaciones Finales

Se recomienda ejecutar el presente Plan Estratégico para el Banco Central de Reserva del Perú, con el objetivo alcanzar la visión de seguir siendo el pilar de la economía del Perú a

través de la estabilidad de la moneda y colaborar estratégicamente con el crecimiento del país con asesoramiento técnico. La implementación del presente plan estratégico debe ser liderado por el Gerente General y reportar los resultados al Directorio del BCRP; asimismo, el Gerente General deberá conformar un equipo que apoye con la gestión del cambio en el banco y la implementación de las estrategias en sí, por ende, se recomienda incluir en el equipo al Gerente Central de Estudios Económicos, al Gerente de Proyectos y Administración de Alianzas, al Gerente de Mejora Continua, al Gerente de Recursos Humanos y Desarrollo del Talento y al Gerente de Tecnología de Información.

Asimismo, se recomienda la difusión en toda la organización de la visión, misión, valores, código de ética y los objetivos de largo plazo; de tal manera que cada área se sienta involucrado y aporte desde el cumplimiento de sus funciones. Del mismo modo, se recomienda difundir el *Balanced Scorecard* entre los líderes de las gerencias involucradas con la implementación de las estrategias; de tal manera que se pueda identificar necesidades de ajuste o replanteamiento de las estrategias de manera oportuna. Se recomienda revisar el plan de manera anual de manera exhaustiva o cuando sea evidente un cambio dramático del entorno analizado inicialmente en este plan.

El presente plan recomienda cambios en la estructura organizacional y efectuar mejoras en los procesos internos; esto incluye gestionar cambios en el reglamento de organización y funciones, cuadro de asignación de personal, inversiones en proyectos optimización de procesos del banco, tanto a nivel de cada área como transversales, aprovechando las tendencias globales relacionadas a buenas prácticas de administración de recursos humanos, gestión administrativa y tecnologías de información y comunicación.

La difusión de los resultados, planes operativos, estudios económicos y otros resultados de conocimientos técnicos generados como parte de la gestión del banco deben ser difundidos a través de medios de comunicación tradicionales y digitales en todos los sectores

de la economía y público en general, de tal manera que contribuya en mejorar la imagen y reputación del Banco.

Cabe resaltar que, pese a que no es función del banco promover directamente el desarrollo económico, el BCRP es una entidad del Estado Peruano y, por ende, los intereses del país también son las del banco, especialmente los vinculados con la prosperidad de todos los peruanos; por lo tanto, en este plan se recomienda aprovechar el nivel técnico del BCRP para elaborar estudios económicos relacionados con proyectos de diversificación la economía e incentivar la inversión de estos proyectos a través de capacitaciones y alianzas estratégicas con otras entidades, ya sean públicas o privadas. De modo similar, se recomienda en este plan que el BCRP colabore con la reducción de la informalidad de la economía a través de servicios de capacitación dirigido a las MYPE.

Finalmente, es necesario resaltar que recurso estratégico del BCRP es el personal; no solo el alto nivel técnico de los funcionarios vinculados con los estudios económicos y aplicación de mecanismos de la política económica, sino también todo el personal que soportan los procesos clave a través de sus funciones administrativas. Por ese motivo, se recomienda gestionar e invertir en el desarrollo del talento de los colaboradores del banco, generar una cultura organizacional de colaboración y compromiso con los intereses del BCRP pues reconocen su responsabilidad con todos los peruanos a través de sus funciones. La implementación de nuevas tecnologías, mejora de procesos, sistemas de gestión y uso eficiente de los recursos serán el resultado de un personal motivado, capacitado, adecuadamente liderado y comprometido.

10.4. Futuro de Banco Central de Reserva del Perú

Para el 2027, el Banco Central de Reserva del Perú será reconocida y galardonada como la principal fuente de estabilidad económica, de conocimiento e información financiera y de estudios económicos del Perú; será un referente mundial por ser un banco central

moderno, con una cultura organizacional basada en el compromiso, de adaptación rápida a los cambios del entorno, con alto nivel técnico de su equipo profesional, independiente, que comparte y fomenta la difusión de conocimiento económico y financiero, y que colabora activamente en el desarrollo de la economía del Perú a través de estudios económicos y programas de capacitación a las MYPE, entidades públicas, empresas hasta el público en general.

Al BCRP se le atribuirá y reconocerá como uno de los pilares que impulsan el crecimiento económico y la confianza en la economía del Perú; no solo por el cumplimiento de la preservación del valor de la moneda nacional y demás funciones indicadas en la Ley Orgánica, sino por ir más allá de estas funciones y promover alianzas, estudios económicos, proyectos y otras inversiones que incentivan la diversificación de la producción peruana, crecimiento de las MYPE y reducción de la informalidad de la economía.

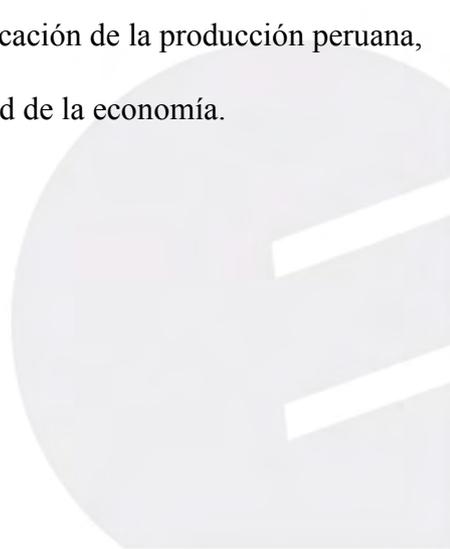
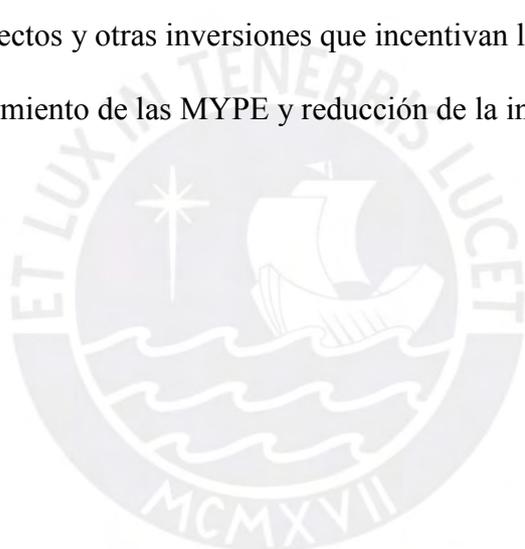


Tabla 25

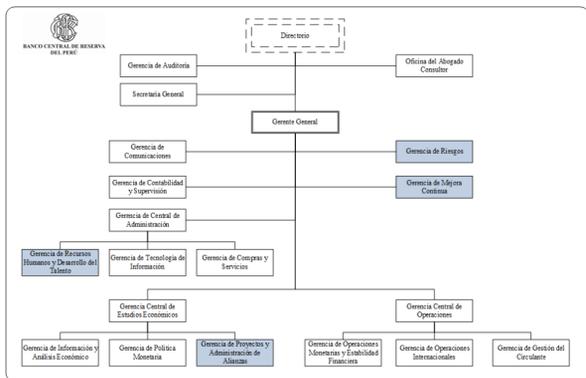
Plan Estratégico Institucional (PEI) del BCRP

Visión							Valores	
Para el 2027, el Banco Central de Reserva del Perú seguirá siendo el pilar de la política económica del Perú y será un referente mundial por ser un banco central autónomo y altamente especializado en políticas monetarias, así como por su aporte estratégico para el crecimiento económico del Perú a través de información y asesoramiento técnico								
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	Principios Cardinales	
1 Preservar el poder adquisitivo de la moneda y aportar a la estabilidad económica y financiera del país	Mantener la inflación promedio anual entre el 1% y 3% para el 2027, siendo 3.23% la inflación del 2016 y 4.40% del 2015	Para el 2027 haber registrado como máximo histórico desde el 2019 una variación de 0.03 soles por dólar como Tipo de Cambio entre meses consecutivos, siendo el promedio de variación intermensual de 0.041 soles por dólar en el 2016	Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 40% de las MYPE en cada región del país para el año 2027. Actualmente no se cuenta con un plan de difusión	Reducir la dolarización de los préstamos y depósitos hasta el 10% para el año 2027. En el año 2016 la dolarización de los créditos y depósitos fue de 26.7% y 34.2% respectivamente	Para el 2027, haber diseñado, implementado y medido la credibilidad del BCRP por agente económico y obtener una aceptación de mínimo 80% por cada una	Para el año 2027, mejorar la productividad a través de proyectos de mejora de procesos y tecnología en el 100% de procesos de clave o de operación y al menos el 80% de procesos de soporte o administrativos	1 Influencia de terceras partes	
2 Colaborar con el desarrollo económico mediante la generación y comunicación de conocimiento financiero y macroeconómico							2 Lazos pasados y presentes	
3 Consolidar la imagen del BCRP y contribuir al reconocimiento y confianza de la economía del Perú							3 Contrabalance de los intereses	
4 Mejorar los procesos y optimizar recursos para la consecución de los objetivos organizacionales							4 Conservación de los enemigos	• Autonomía, la toma de decisiones no está influida por aspectos políticos
Estrategias							Políticas	
FO1 Incrementar la inversión en publicidad de manera progresiva como fuente de información confiable para los agentes económicos	X	X	X	X	X		P1. Incentivar la comunicación y trabajo en equipo entre áreas dentro del BCRP y la colaboración estratégica con otras entidades estatales o privadas con el fin de incentivar el crecimiento económico para beneficio del Perú	• Profesionalismo, las actuaciones son oportunas y se fundamentan en criterios técnicos
FO2 Desarrollar nuevas plataformas tecnológicas que permitan integrar y comunicar la información y conocimientos financieros y macroeconómicos	X	X	X	X	X	X		• Integridad, prima la honestidad, coherencia y la transparencia en nuestras acciones
FO3 Generar alianzas con las instituciones relacionadas con el Tipo de Cambio, como ADEX, Aduanas y Cámara de Comercio, para obtener información clave y oportuna para aplicar las políticas monetarias	X	X	X	X			P2. Impulsar la inclusión financiera a los sectores de la población que carecen de acceso a instrumentos bancarios	
FO4 Generar alianzas con instituciones relacionadas con el fomento al crecimiento económico e inclusión financiera, como los Ministerios y el Banco de la Nación, con el objetivo de crear sinergias para consolidar información, reducción de dolarización y crecimiento económico	X	X	X	X				• Innovación, se busca implementar modernas tecnologías para mejorar el desempeño de los procesos internos y los servicios del banco
FO5 Desarrollar nuevos servicios de capacitación financiera y desarrollo económico dirigido principalmente a las MYPE, en colaboración con otras entidades que brindan servicios a este sector, como Cajas Municipales y Financieras			X	X	X		P3. El BCRP tiene el compromiso de realizar sus funciones con responsabilidad, servicio a todos los peruanos, calidad, con respeto a los recursos naturales del Perú y aplicando buenas prácticas de gestión de seguridad y salud en el trabajo	• Responsabilidad, somos conscientes del impacto de nuestras operaciones en la economía nacional y el bienestar de todos los peruanos.
FO6 Desarrollar servicios o mecanismos para reducir la dolarización de la economía	X	X		X				
FO7 Abrir nuevas sucursales para impulsar los estudios y aportes en las regiones del país	X		X		X		P4. Investigación y desarrollo constante para nuevos proyectos que aporten información, de manera actual y verificada que permita el crecimiento del país	• Sostenibilidad, aplicar políticas monetarias que satisfagan las necesidades actuales sin comprometer el bienestar de las futuras generaciones, optimizando el uso de los recursos asignados
FA1 Desarrollar nuevos servicios de investigación relacionados con desarrollo económico y capacitaciones sobre los mismos			X		X			
FA2 Crear alianzas con entidades relacionados al crecimiento económico, como MEF y COFIDE, para incentivar la ejecución de las investigaciones del BCRP y se concreten proyectos de inversión diversificada que superen periodos electorales y reducir el impacto de oligopolios	X		X		X		P5. Desarrollar centros de investigación especializados para brindar información sobre los factores que alteran la estabilidad financiera del país	
DO2 Crear un área de Mejora de Continua y asignar más recursos para impulsar proyectos de modernización de las normas internas y procesos; así como en inversiones en TI para automatizaciones	X	X	X		X	X	P6. Aplicar herramientas de marketing digital y medios para difundir los servicios del BCRP para beneficio de todos los peruanos	
DO5 Modernizar y tecnificar el sistema de medición de la imagen y credibilidad del BCRP en el público principal del BCRP				X	X	X		
DA2 Gestionar cambios en la Ley Orgánica relacionado a las fechas de cambio del directorio y su perfil profesional, de tal manera que se asegure la independencia fiscal e influencias políticas					X		P7. Motivación, capacitación y retención de talentos de su capital humano	
Tablero de Control							Tablero de Control	
1 Perspectiva financiera	OCP1.1 Con referencia del 2016, aumentar la inversión en 10% en el 2018 para la investigación sobre el consumo de la canasta básica y, a partir del 2019, incrementar el presupuesto en 3% anual	OCP2.1 Ampliar las inversiones en tecnología para el monitoreo del tipo de cambio en US\$ 200,000 por año	OCP3.1 Para el año 2018, desarrollar un plan de difusión de conocimientos financieros para cada región y sector del país	OCP4.1 Con base al índice de dolarización del 2016 de los créditos y depósitos, alcanzar un máximo de 18% y 22% respectivamente para los años 2020 al 2022	OCP5.1 Para diciembre del 2019, haber diseñado e implementado una metodología y un sistema de encuestas para medir la credibilidad y nivel de aceptación del BCRP en los diferentes tipos de clientes del banco: por región, sistema financiero, empresas privadas por sector, público en general, etc.	OCP6.1 Para el 2020, reducir el 60% del indicador de rotación de personal del año 2016, a través de implementación de un plan de desarrollo profesional y beneficios para el personal de alto nivel técnico	3 Perspectiva interna	Código de Ética • Toda información que se obtiene de los análisis realizados en el Banco Central de Reserva será manejada con profesionalismo, responsabilidad y transparencia, vigilando no generar alertas negativas e incertidumbre en el país
	OCP1.2 A partir del 2019, realizar la apertura de una agencia cada dos años como fuente de información local en cada región del Perú, de tal manera que facilite la captación de información sectorial por cada región	OCP2.2 En el año 2019, implementar tecnología de monitoreo de importaciones y exportaciones valorizado en US\$ 500mil, en colaboración con el Ministerio del Comercio Exterior	OCP3.2 Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 20% de las MYPE en cada región del país para el año 2022.	OCP4.2 Con base al índice de dolarización del 2016 de los créditos y depósitos, alcanzar un máximo de 10% cada uno para los años 2025 al 2027	OCP5.2 A partir del 2019, implementar un plan de trabajo de imagen institucional e incrementar en 5% anual la inversión en publicidad y comunicación hasta el 2027, ya sea a través de medios digitales o medios tradicionales	OCP6.2 A partir del 2019, incrementar 10% al año los recursos destinados a proyectos de mejora, investigación y tecnología	OCP1.2 OCP1.3 OCP2.2 OCP3.3 OCP4.1 OCP6.3	• Informar con integridad sobre todo acontecimiento que involucre algún cambio en la estabilidad financiera, con el objetivo de mantener informados a los agentes económicos
2 Perspectiva del cliente	OCP1.3 Generar un plan operativo para diciembre del 2018, en conjunto con los Ministerios de Economía y Finanzas, Agricultura, Producción, Comercio Exterior, y Energía y Minas; con el objetivo de alinear la política económica con la política monetaria e implementar mecanismos para controlar las presiones oligopólicas	OCP2.3 Con referencia al año 2016, controlar y reducir el ingreso de dólares a través del mercado informal en 10% al año, iniciando el año 2018	OCP3.3 Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 30% de las MYPE en cada región del país para el año 2024.	OCP4.3 Realizar cuatro campañas publicitarias para fomentar los préstamos y depósitos en moneda local, desde los años 2018 al 2022 y a partir del 2023 al 2027 dos campañas	OCP5.3 Para el 2018, proponer y gestionar la aprobación del Congreso General de la República para modificar la Ley Orgánica del BCRP sobre los periodos de elección del Directorio del BCRP para que se efectúe en la mitad del periodo presidencial y se mantenga por 5 años; todo esto con el objetivo de asegurar la independencia del banco	OCP6.3 Crear el área de Mejora de Continua para julio del 2018 con el objetivo que esta área lidere los proyectos de modernización de las normas internas y procesos hasta el año 2027, y forme parte de los proyectos de mejora de Tecnología de Información	4 Aprendizaje de la organización	• Todos los colaboradores del Banco Central de Reserva del Perú deben tener y demostrar el compromiso de fiscalizar todos sus procesos y facilitar ser fiscalizados
	OCP1.4 En referencia con el año 2016, incrementar en 15% para el año 2019 la inversión para participación o creación de eventos y/o congresos nacionales para informar sobre el desenvolvimiento del mercado peruano	OCP2.4 A partir del 2018, incrementar el encaje para créditos en dólares de manera progresiva e implementar otros incentivos para reducir la dolarización en el país, con el objetivo de bajar del 30% de dolarización en el 2016 a máximo el 10% para el 2024	OCP3.4 Alcanzar una difusión de conocimientos financieros y estudios económicos al 40% de las MYPE en cada región del país para el año 2027	OCP5.4 Para el 2018, proponer y gestionar la aprobación del Congreso General de la República para modificar la Ley Orgánica del BCRP sobre el perfil profesional mínimo que debe tener un Director del BCRP, incluyendo el no haber pertenecido a un partido político los últimos 2 años y no pertenecer a ninguno durante su designación como director, todo esto con el objetivo de asegurar la independencia y nivel técnico del banco	OCP5.5 En el año 2019, diseñar un plan de trabajo con el Ministerio de Relaciones Exteriores para publicar la gestión y resultados del BCRP en el extranjero, a fin de mejorar la calificación y promover la confianza de los agentes económicos	OCP6.4 OCP6.1	• Todo colaborador del Banco Central de Reserva cumple sus funciones con lealtad al Perú, con profesionalismo, trabajo en equipo, eficiencia y responsabilidad; evitando e informando cualquier conflicto de intereses con los intereses del banco que, en última instancia, son los intereses del Perú	

El Banco Central de Reserva del Perú es responsable de la política monetaria del país, cuya finalidad es preservar el valor de la moneda, y, asimismo, es fuente de conocimiento financiero relevante para el crecimiento económico, sustentado en el alto nivel técnico del personal y la mejora continua de nuestros procesos, tecnología y comunicación.

Misión

RECURSOS
Recursos económicos propios, infraestructura, recursos humanos y recursos tecnológicos.



PLANES OPERACIONALES

Las áreas funcionales del BCRP deberán generar Planes Operacionales que tengan el objetivo de alcanzar los Objetivos de Corto Plazo, estos planes deben incluir las estimaciones de recursos necesarios para su ejecución. Los Planes Operacionales serán elaborados de manera anual y revisados en la misma sesión que se analiza el cumplimiento de objetivos y el grado de avance del Plan Estratégico. Se brindará principal atención a los Planes de Comunicación e Imagen Institucional, Estudios Económicos, Proyectos y Alianzas, y Mejora Continua

Nota: Adaptado de D'Alesio, 2015

Referencias

- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Recuperado de <http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apeim/docs/nse/apeim-nse-2016.pdf>
- Banco de la República de Colombia. (2016). *Plan Estratégico El Banco somos todos 2013 - 2016*. Recuperado de http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/bst_2013-2016.pdf
- Banco Central de Chile. (2017). *Memoria anual 2016*. Recuperado de http://si2.bcentral.cl/public/publicaciones_digitaless/Memoriaanual2015/capitulos/politicas-gestion-financiera/capitulo-completo.html
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (1992). *Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú. Decreto Ley 26123*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/Ley-Organica-BCRP.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2008). *Competitividad y Crecimiento*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2008/mayo/ri-mayo-2008-recuadro-4.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Aprobación del BCRP entre líderes de opinión alcanzó record en 2011*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2012/nota-informativa-2012-01-23.pdf>.
- Banco Central de Reserva [BCRP]. (2012b). *Proyección de precios de exportación utilizando tipos de cambio: Caso peruano*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2012/documento-de-trabajo-08-2012.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2014). *Estatuto*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/Estatuto-BCRP.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017a). *Reglamento de Organización y Funciones del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Organizacion/Organigrama/rof-bcrp-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017b). *Reporte de Inflación Junio 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/junio/reporte-de-inflacion-junio-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017c). *Memoria 2016. Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017d). *Cuadro de Asignación de Personal (CAP)*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Remuneraciones-Personal/2017/personal-2017-2.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017e). *Plan Operativo Informático 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/plan-operativo-informatico-bcrp-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2017f). *Plan Estratégico de Gobierno Electrónico 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/pege-bcrp-2017.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2017g). *Folleto Institucional Banco Central de Reserva del Perú*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/sobre-el-bcrp/folleto/folleto-institucional.pdf>

- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2017h). *Guía Metodológica de la Nota Semanal. Capítulo VI. Inflación*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Guia-Metodologica/Guia-Metodologica-06.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2017h). *Reglas monetarias para economías parcialmente dolarizadas: Evidencia del caso peruano*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Documentos-de-Trabajo/2001/Documento-Trabajo-03-2001.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017i). *Procesos de selección de contrataciones y adquisiciones 4to. trimestre año 2016 y 1er. trimestre año 2017*. <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Licitacion/procesos-2017-1.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017j). *Código de ética del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/reporte-de-inflacion/33-sobre-el-bcrp/politica-de-personal/106-codigo-de-etica.html>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017k). *Funcionarios del Banco Central de Reserva del Perú*. <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/organizacion/funcionarios.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017l). *Competitividad en el Perú: Situación y agenda pendiente*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-149/moneda-149-02.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017m). *Nota informativa. Opinión favorable de líderes de opinión sobre el BCRP sube a 89%*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Notas-Informativas/2017/nota-informativa-2017-01-09.pdf>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017n). *BCRPData*. Recuperado de <https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/index>.

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017o). *Curso de extensión universitaria del BCRP: Verano 2017*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/proyeccion-institucional/cursos/cursos-de-extension-universitaria-del-bcrp-verano-2017.html>.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017p). *Glosario de términos económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/glosario/t.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017q). *Presupuesto y Ejecución del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/informacion-financiera-y-presupuestaria/presupuesto-y-ejecucion.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017r). *Remuneración y Personal*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/transparencia/remuneraciones-y-personal.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017s). *Plan estratégico 2017 del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/plan-estrategico.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017t). *Página Web del BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/>
- Banco Central de Reserva. (2017u). *Reporte de Inflación Diciembre 2016 Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2016-2018*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2016/diciembre/reportede-inflacion-diciembre-2016.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú (2017v). *Sobre el BCRP*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/papel-del-bcrp.html>.
- Banco Central de Reserva del Perú (2017w). *Preguntas frecuentes*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/sobre-el-bcrp/preguntas-frecuentes.html#8>.
- BBVA (2015). *Qué es “fintech” y cómo las “startups” quieren innovar en los servicios financieros*. Recuperado de: <https://www.bbva.com/es/que-es-el-fintech/>

- Barea, J. (octubre, 1990). Concepto y agentes de la economía social. *Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, 1(8), 109-117.
- Bernanke, B. (2013). Un siglo de la banca central estadounidense: objetivos, marcos de política y rendición de cuentas. *Boletín del CEMLA*, 59(2), 43-56.
- BCR: Inflación sin alimentos y energía fue 2.7% en marzo. (2017, 12 de abril). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/economia/economia/bcr-inflacion-sin-alimentos-y-energia-fue-27-en-marzo-noticia-1043617>
- BCR: Los directores elegidos por el Ejecutivo y el Congreso. (2016, 29 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/actualidad/bcr-directores-elegidos-ejecutivo-congreso-399728>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de https://www.ceplan.gob.pe/documentos/_plan-bicentenario/
- Chiarella, R. (2005). Planificación estratégica y desarrollo territorial. *Espacio y Desarrollo*, 17, 208-224.
- Consejo Nacional de Ciencia Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2016). *Gobierno aprueba Política Nacional para el Desarrollo de la Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica*. Recuperado de <https://portal.concytec.gob.pe/index.php/noticias/661-gobierno-aprueba-politica-nacional-para-el-desarrollo-de-la-ciencia-tecnologia-e-innovacion-tecnologica>
- D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ª. ed.). Lima. Perú: Pearson.
- Decreto Ley N° 26123. Ley Orgánica del Banco Central de Reserva del Perú. Presidencia de la República del Perú (1992). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Transparencia/Normas-Legales/Ley-Organica-BCRP.pdf>

Decreto Supremo N° 350-2015-EF. Reglamento de la Ley N° 30225. Presidencia de la

República del Perú (2015). Recuperado de:

http://portal.osce.gob.pe/osce/sites/default/files/Documentos/legislacion/ley/Reglamento%20de%20la%20Ley%20N%C2%BA%2030225_0.pdf

FMI reduce a 3.5% su proyección de crecimiento económico de Perú para el 2017. (2017a).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/fmi-reduce-35-su-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2017-2187626>

Gestión te explica: ¿Qué hace el Banco Central de Reserva? (2014, 07 de mayo). *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/opinion/gestion-te-explica-que-hace-Banco-central-reserva-2096425>

Institute for Management Development [IMD]. (2017). *IMD World Competitiveness*

Yearbook 2015. Recuperado de <https://www.imd.org/globalassets/wcc/docs/release-2017/wcy-2017-vs-2016---final.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Al 30 de junio de 2015 el Perú tiene 31 millones 151 mil 643 habitantes*. Recuperado de

<https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/al-30-de-junio-de-2015-el-peru-tiene-31millones-151-mil-643-habitantes-8500/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *Síntesis Estadística 2016*.

Recuperado de

http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1391/libro.pdf

Investin Perú. (2017). *Guía de Negocios e Inversión en el Perú*. Recuperado de

http://www.investinperu.pe/Repositorioaps/0/0/jer/guia_inversion/guia_negocios_inversion_peru_2016_2017.pdf

Kaplan, R., & Norton, D. P. (2001). El cuadro de mando integral: algo más que números.

Harvard Deusto Business Review, 100, 190-197.

Más del 11% de peruanos ahorran fuera del sistema financiero formal. (2017, 22 de junio).

Gestión. Recuperado de <http://gestion.pe/tu-dinero/mas-11-peruanos-ahorran-fuera-sistema-financiero-formal-2193195>

McNamara, C. (2006). *Basic overview of various strategic planning models*. Recuperado de

http://www.lebcountry.org/LCCJAB/Documents/Basic_Overview_of_Various_Strategic_Planning_Models.pdf

MEF aumenta previsión de crecimiento del PBI del 2018 y 2019. (2017, 01 de mayo). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/mef-aumenta-prevision-crecimiento-pbi-2018-2019-422869>

MEF: Se ejecutó el 82% del presupuesto nacional en el 2015. (2015, Enero). *Peru21*.

Recuperado de <https://peru21.pe/economia/mef-ejecuto-82-presupuesto-nacional-2015-207703>

Michael Porter: "El Perú tiene que ser más competitivo y permitir crecer más al sector privado". (2011, 26 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://archivo.elcomercio.pe/economia/peru/michael-porter-peru-tiene-que-mas-competitivo-permitir-crecer-mas-al-sector-privado-noticia-1324133>

Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2017). *Quiénes Somos*. Recuperado de

http://www.minem.gob.pe/_detalle.php?idSector=10&idTitular=268&idMenu=sub266&idCateg=222

Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2016). *Iniciativa Peruana Biodiversidad y Empresas celebra su segundo aniversario destacando sus logros y retos para el crecimiento*

sostenible del país. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/bye/2016/05/19/iniciativa->

peruana-biodiversidad-y-empresas-celebra-su-segundo-aniversario-destacando-sus-logros-y-retos-para-el-crecimiento-sostenible-del-pais/

Mintzberg, H., Quinn J. B. & Voyer, J. (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos* (2a ed.). México, D.F., México: Prentice-Hall Hispanoamericana.

Mypes, un mercado con potencial para más productos financieros. (2016, 15 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/dia-1/mypes-mercado-potencial-productos-financieros-272696>

Porter, M. E. (2013). *Ser competitivo* (6a ed.). Barcelona, España: Planeta.

Proinversión. (2017). *¿Qué es Proinversión?* Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/modulos/LAN/landing.aspx?are=0&pfl=1&lan=10&tit=proinversi%C3%B3n-institucional>

Promulgan ley que excluye del régimen Servir a los trabajadores del Congreso, BCR y SBS. (17 de Agosto de 2017). *Diario Gestión*. <http://gestion.pe/empleo-management/promulgan-ley-que-excluye-regimen-servir-trabajadores-congreso-bcr-y-sbs-2197961>

Riesgo país de Perú subió seis puntos básicos a 1.33 puntos porcentuales. (2017, 14 de junio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/mercados/riesgo-pais-peru-subio-seis-puntos-basicos-133-puntos-porcentuales-2192563>

Sistema electrónico de contrataciones del Estado [SEACE]. (2017). *Plan anual de contrataciones - Ficha de la entidad*. Recuperado de <http://prodapp4.seace.gob.pe/pac3-publico/>

Superintendencia de Banca, Seguros y AFP. (2017). *¿Qué es la SBS?* Recuperado de <https://www.sbs.gob.pe/principal/categoria/acerca-de-la-sbs/4/c-4>

Superintendencia del Mercado de Valores. (2017). *Finalidad y Funciones*. Recuperado de http://www.smv.gob.pe/frm_verarticulo.aspx?data=bb59c7f473a6a3a7364e3d611a6e59708f2ec053fd3ad4533881d5b48e6c9458cafa3a

World Economic Forum (WEF, 2017). *The Global Competitiveness Report 2015–2016*.

Recuperado de

http://www3.weforum.org/docs/gcr/20152016/Global_Competitiveness_Report_2015-2016.pdf



Apéndice A: Entrevista a Ex Funcionario

Entidad. Banco Central de Reserva del Perú

Nombre del entrevistado. Nelson Ramírez Rondán

Cargo. Ex Funcionario del BCRP



Figura 25. Entrevista a Ex Funcionario del BCRP

La figura muestra al entrevistado en un evento. A la izquierda, Nelson Ramírez Rondán, al centro Nikita Céspedes, a la derecha Pablo Lavado. Presentación del libro “Productividad en el Perú, 2016. Universidad del Pacífico, Lima – Perú.

Lugar. Urbanización Los Álamos de Monterrico, Jirón Daniel Alomía Robles 125, Santiago de Surco

Medio. Presencial

Fecha y hora. 25 de julio 20:00 horas

Entrevistador. Antonio Angulo Casanova (Entrevistador 1), Juan Barbaran Villanueva (Entrevistador 2), Francesca Sotelo Ramírez (Entrevistador 3) y Omar Zimic Palacios (Entrevistador 4).

Introducción. La entrevista se realiza con fines académicos para recabar información sobre los objetivos y actividades del Banco Central de Reserva.

Características de la entrevista. Entrevista personal, a continuación, se detallarán los mejores comentarios de la reunión.

Entrevistador 1: ¿Es importante cambiar el periodo de selección de los directores?

Respuesta: Sí, cambiar los periodos de selección de directores que no estén relacionados al cambio de gobierno, no al iniciar periodo de gobierno ejecutivo y legislativo.

Entrevistador 2: ¿Consideras que el tipo de cambio con referencia a los dólares debe cambiar?

Respuesta: Efectivamente, se debe bajar cantidad de dólares, incentivar créditos en soles. Los créditos en dólares son del 30% en el mercado financiera, actualmente. La idea es lograr que sean menos del 10%, para potenciar el valor del nuevo sol.

Entrevistador 3: ¿Qué consideras que debería hacer el BCRP para aportar al país?

Respuesta: Puede apoyar a otras instituciones estatales e impulsar los proyectos de inversión a través de cámara de comercio, en las regiones, aprovechando su independencia para la toma de decisiones.

Entrevistador 4: Con respecto a la información especializada que el BCRP brinda, ¿cuál es el objetivo?

Respuesta: Ser una fuente de estadísticas de productividad con base a resultados financieros y actividad económica.

Entrevistador 1: ¿Qué oportunidad de mejorar en la información que brinda el BCRP puede tener?

Respuesta: Ampliar información de manera macro económica, enfocarse a nivel más sectorial, regional, etc., sistema financiero.

Entrevistador 2: ¿Cuáles son las fuentes del ingreso del BCRP?

Respuesta: Fuentes de ingresos como: intereses de extranjero, producción de divisas, portafolio de inversiones.

Entrevistador 3: ¿Por qué debería impulsar el BCRP el dinero electrónico?

Respuesta: Porque el dinero electrónico apoya a combatir el lavado de activos, es un medio más ágil y transaccional.

Entrevistador 4: ¿Ha tenido el BCRP algún riesgo informativo?

Respuesta: Sí, el año pasado se lanzó la nueva moneda de 5 soles, la población no estaba informada del lanzamiento, incluso de los cambios mínimos en forma que tenía la moneda. Lo cual generó incertidumbre e hizo que las personas rechazaran las nuevas monedas. En este caso el BCRP debió informar de manera masiva los cambios o posterior a ello, informar a través de los medios de comunicación masivos. Es una oportunidad de mejora.

Entrevistador 1: ¿Cómo evitan el incremento de los billetes falsos?

Respuesta: Se trabaja en conjunto con la policía, se han definido estrategias e incluso diversos planes de acción para poder prevenir y reducir la circulación de billetes falsos.

Entrevistador 2: ¿Qué información utilizan como referencias para realizar sus análisis?

Respuesta: Las fuentes de información que usan son PBI, desempleo, expectativas, inflación pasada.

Entrevistador 3: ¿Cuál es la oportunidad de mejora con respecto a la gestión de personal en el BCRP?

Respuesta: Es importante mejorar la gestión de recursos humanos, enfocarse en reducir la rotación de personal, tener un plan de retención de talentos y proponer mejoras salariales versus años pasados.

Entrevistador 4: ¿Qué recomendaciones para mejorar la gestión del BCRP?

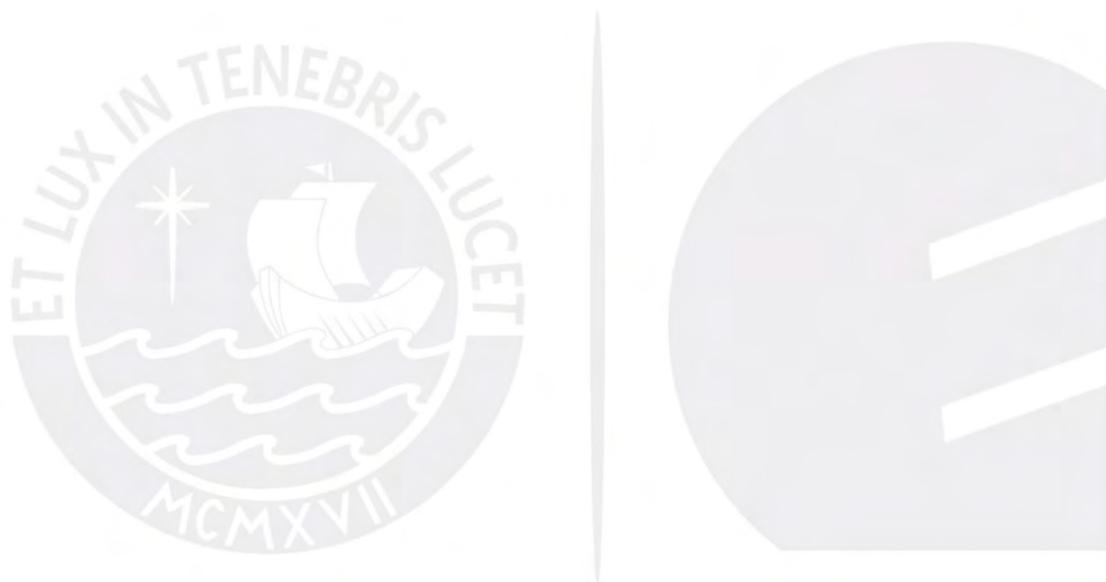
Respuesta: Se propone tener indicadores de empresas privadas, que puedan compararse con dichas empresas, entrar al Great Place to Work, que el BCRP se considere como gestión una empresa privada. Romper el esquema tradicional y estructural.

Entrevistador 1: ¿Qué recomendarías como mejora para la gestión?

Respuesta: Modernizar organizacionalmente, claramente el BCRP tiene una estructura que se ha mantenido en el tiempo. Es importante adaptarse al cambio, poder emplear las estrategias de una empresa privada, que permite reinventarse y gestionar de manera óptima.

Entrevistador 2: ¿Con qué otros Bancos Centrales nos compararíamos?

Respuesta: De manera positiva, unos buenos referentes son el Banco Central de Reserva de Chile y Colombia. Referencia negativa, Argentina y Venezuela.



Apéndice B: Entrevista a Funcionario del BCRP

Entidad. Banco Central de Reserva del Perú

Nombre del entrevistado. Ezequiel Fernando Ramírez Daza

Cargo. Especialista Senior del Departamento de Políticas de Inversión



Figura 26. Entrevista a Funcionario del BCRP.

La figura muestra a los entrevistadores y al entrevistado. A la izquierda, alumno Antonio Angulo Casanova, seguido de alumna Francesca Sotelo Ramírez, en el centro Ezequiel Ramírez Daza, a continuación, alumno Omar Zimic Palacios, finalmente alumno Juan Barbarán Villanueva. Entrevista en la Biblioteca del Banco Central de Reserva del Perú, 23 de agosto del 2017.

Lugar. Jirón Miró Quesada 15001, Cercado de Lima

Medio. Presencial

Fecha y hora. 23 de agosto 10:00 horas

Entrevistador. Antonio Angulo Casanova (Entrevistador 1), Juan Barbaran Villanueva (Entrevistador 2), Francesca Sotelo Ramírez (Entrevistador 3) y Omar Zimic Palacios (Entrevistador 4).

Introducción. La entrevista se realiza con fines académicos para recabar información sobre los objetivos y actividades del Banco Central de Reserva.

Características de la entrevista. Entrevista personal, a continuación, se detallarán los mejores comentarios de la reunión.

Entrevistador 1: ¿Qué tendría que hacer el BCRP para ser un referente en la región o a nivel Sudamérica?

Respuesta: Sí, tomando como marco de función como entidad independiente, siguiendo como modelo al Banco Central de Reserva de Nueva Zelanda, para ser referente debe mantener su independencia para aplicar la política monetaria como responsable.

Entrevistador 2: ¿Qué Bancos Centrales toman como referente?

Respuesta: El BCRP tiene como referentes la gestión de los Bancos Centrales de Chile, Colombia y Nueva Zelanda.

Entrevistador 3: ¿Qué opinas sobre nuestra propuesta de visión y misión?

Respuesta: Considero que está bien estructurado, se adapta y responde a las principales funciones y objetivos del BCRP. Una propuesta soñadora para la visión sería complementar la política fiscal y aspirar al FED.

Entrevistador 4: ¿Cuáles deberían ser los nuevos intereses y objetivos del BCRP?

Respuesta: El enfoque se debe realizar a la formalización, el Perú tiene una alta tasa de informalidad, con ello, se podrían generar análisis más exactos y tomar decisiones precisas que permitan una gestión puntual sobre país.

Entrevistador 1: ¿Cuáles consideras que son las Fortalezas y Debilidades del BCRP?

Respuesta:

Con respecto a las fortalezas el BCRP:

- Está a la vanguardia de la Política monetaria moderna.
- El recurso humano de alto nivel se especializa en las mejores universidades internacionales como London Business School.
- Cumplimiento de meta inflacionaria.

Asociado a las debilidades:

- Rotación de personal calificado (banca privada paga sueldos más altos).
- Carece de una estrategia de desarrollo económico.
- Tercerización de procesos para enfocarse en el core del negocio.
- Elección de los directores igual al periodo de la elección de gobierno
- Cambiar los requisitos para la selección de los directores
- Burocracia operativa
- Falta de un sistema de información integral.

Entrevistador 2: ¿Cuáles son las amenazas y oportunidades, que podríamos tener en cuenta?

Respuesta: Como amenazas tenemos:

- La alta especialización para la falsificación de billetes y monedas.
- Fragilidad de la democracia.
- Estrategia de crecimiento está basada en la minería, se debe diversificar.

Como oportunidades se indica:

- Crecimiento de la economía internacional.
- Diversificación productiva.
- Colaborar con la Política Fiscal.

Apéndice C: Código de Ética Actual del BCRP

En la página web institucional (BCRP, abril 2017) se declara que el código de ética es de aplicabilidad para la interacción, tanto entre los trabajadores del Banco como con terceros; para lo cual indican que se comprometen textualmente a:

1. Respeto a la persona; en el desarrollo de las actividades laborales, debe expresarse los derechos de los demás y poner en práctica el principio del trato justo, sin importar raza, religión, género, estado civil, condición física o filiación política. El maltrato de cualquier clase es éticamente inaceptable.

2. Honestidad y verdad; los trabajadores del Banco actúan con honestidad, veracidad y transparencia. Estos valores constituyen criterios determinantes si fuera necesario deslindar responsabilidades ante una situación determinada.

3. Lealtad; todo trabajador debe colaborar lealmente con quienes laboran en su entorno y, en general, con los servidores del Banco. Sin perjuicio de lo indicado por el punto cuatro, toda la información y conocimientos a su alcance debe ser proporcionada en procura de que las metas institucionales sean alcanzadas. La conducta del trabajador no debe inspirarse en una mal entendida competencia que lo lleve a tratar de impedir que sus compañeros sobresalgan, acumulen méritos o se capaciten.

Antes de opinar de un compañero de trabajo, sea para sanciones, evaluaciones o ascensos debe agotarse los medios razonables para la formación de un juicio cabal y justo. Sin embargo, este espíritu de lealtad y camaradería no debe impedir o limitar que se informe a los superiores, confidencialmente, sobre las noticias o sospechas que se tuviera sobre cualquier hecho u omisión irregular que perjudique el patrimonio o el buen nombre del Banco.

4. Confidencialidad, la responsabilidad como trabajador del Banco exige mantener en reserva la información relacionada con éste que no deba ser de dominio público, así como

abstenerse de aprovecharla para fines particulares. La información privada sobre otros trabajadores del Banco a la que se accede por razón de la función, o aun de manera circunstancial, no debe ser divulgada.

5. Eficiencia; la posición del trabajador depende de la calidad de su rendimiento y, consecuentemente, de las evaluaciones pertinentes. Los trabajadores del Banco no deben valerse de personas influyentes para obtener mejoras salariales, promociones, cambios de colocación o destakes.

6. Sentido del deber y la responsabilidad, los trabajadores deben tener en cuenta que el sueldo que perciban constituye la contraprestación de un trabajo a ser cumplido con dedicación y esfuerzo. Por ello:

- a. Las faltas sólo se justifican por enfermedad incapacitante o circunstancias graves e inopinadas.
- b. No basta la mera permanencia en los locales del Banco durante el horario de trabajo.
- c. Es inaceptable retrasar intencionalmente el trabajo con el propósito de hacerse acreedor a las compensaciones económicas que se otorga por la labor cumplida más allá del horario establecido.

Los viajes en misión de servicio o para capacitación no deben representar ingresos adicionales ni la oportunidad de incurrir en dispendio de los recursos del Banco.

El Fondo de Empleados reconoce y reembolsa, dentro de ciertos límites, el costo de las atenciones médicas y hospitalarias recibidas por los trabajadores y sus beneficiarios. Al acogerse a esta facilidad, debe evitarse toda distorsión o exceso y obrarse considerando como propios los intereses y la economía del Fondo.

Sin perjuicio de la actividad propia de la Oficina de Auditoría Interna, todos los trabajadores son responsables de cumplir con su deber y de adoptar medidas razonables de

control previo, concurrente y posterior respecto del cumplimiento de sus funciones y de las que les sean delegadas.

7. Conflicto de intereses; existe conflicto de intereses cuando en el ejercicio de las labores dentro de la Institución, sobreviene una contraposición entre los intereses propios y los del Banco, que en términos generales son en última instancia los del país. Los conflictos de intereses deben evitarse y, en la eventualidad de que sobrevengan, han de ser informados inmediatamente a los superiores. El conflicto incluye:

- a. El interés económico del trabajador o de algún miembro de su familia en alguna empresa que tenga o busque tener relación de negocios con el Banco.
- b. Servir como director, funcionario o consultor, o en cualquier otra posición importante en alguna empresa que tenga o busque tener relación de negocios con el Banco.
- c. Actuar como apoderado, corredor, agente o intermediario para el beneficio de un tercero en transacciones relacionadas con el Banco o sus intereses.
- d. Cualquier otro acuerdo o circunstancia, que pueda influir para disuadir al trabajador de actuar en consonancia con los mejores intereses del Banco.

Apéndice D: Estado de Situación Financiera al 31/12/2016 (Activos)

Tabla 26

Estado de Situación Financiera de los Activos del BCRP al 31/12/2016

	Nota	2016	2015
Activos		(S/ 000)	(S/ 000)
Reservas internacionales brutas			
Caja en moneda extranjera		167 886	170 699
Depósitos en bancos del exterior	3	72 652 393	68 576 820
Depósitos en organismos del exterior	4	2 422 318	2 544 531
Valores en entidades internacionales	5	125 166 480	131 177 712
Oro	6	4 300 434	4 023 913
Aportes a organismos internacionales	7	2 074 050	2 907 637
Otros activos disponibles		188 920	316 663
		<u>206 972 481</u>	<u>209 717 975</u>
Otros activos externos			
Aportes en moneda nacional al FMI	7 (d)	5 876 659	2 069 904
Otros activos con el exterior	11 (c)	67 040	68 160
		<u>5 943 6099</u>	<u>2 138 064</u>
Crédito interno			
A las empresas bancarias	8	28 778 238	30 491 916
Al sector público		3 067 297	2 856 443
A otras entidades y fondos		139 371	45 717
Al sector privado		-	9
		<u>31 984 906</u>	<u>45 717</u>
Inmuebles, mobiliario y equipo, neto	9	165 587	158 005
Otros activos	10	283 482	397 160
TOTAL ACTIVO		<u>245 351 155</u>	<u>245 805 289</u>
Cuentas de orden	20	84 747 493	139 478 624

Nota. Adaptado de "Memoria anual 2016", por Banco Central de Reserva del Perú (2017c). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-7.pdf>

Apéndice E: Estado de Situación Financiera al 31/12/2016 (Pasivo y Patrimonio)

Tabla 27

Estado de Situación Financiera de los Pasivos y Patrimonio del BCRP al 31/12/2016

	Nota	2016	2015
Activos		(S/ 000)	(S/ 000)
Pasivos y Patrimonio neto			
Pasivos de Reserva		202 546	177 471
Otros pasivos externos			
Contravalor del aporte en moneda nacional al FMI	7 (d)	5 876 659	2 069 689
Otros pasivos con el exterior	11	2 819 320	2 950 029
		<u>8 695 979</u>	<u>5 019 718</u>
Saldo esterilizado			
Valores emitidos en circulación	12	23 083 724	22 544 000
Depósitos en moneda nacional	13	30 856 046	32 256 053
		<u>53 939 770</u>	<u>54 800 053</u>
Emisión primaria			
Billetes y monedas emitidos	14	51 056 385	48 890 028
Depósitos en moneda nacional		2 318 388	2 401 455
		<u>53 374 773</u>	<u>51 291 483</u>
Depósitos en moneda extranjera	15	89 831 931	
Otros pasivos	16	28 440 828	30 784 904
Total Pasivo		<u>234 485 827</u>	<u>235 669 241</u>
Patrimonio neto			
Capital	17	1 182 750	1 182 750
Reserva legal		686 917	-
Reserva de valor razonable		(889 064)	(1 614 827)
Resultados acumulados		245 325	915 890
Capital, reservas y resultados		1 225 928	483 813
Reajuste en valuación artículo N° 89 - Ley Orgánica	17 (e)	9 639 400	9 652 235
Total patrimonio neto		<u>10 865 328</u>	<u>10 136 048</u>
Total Pasivo y Patrimonio Neto		<u>245 351 155</u>	<u>245 805 289</u>
Cuentas de orden	20	84 747 493	139 478 624

Nota. Adaptado de “Memoria anual 2016”, por Banco Central de Reserva del Perú (2017c). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-7.pdf>

Apéndice F: Estado de Resultados al 31/12/2016

Tabla 28

Estado de Resultados del BCRP al 31/12/2016

	Nota	2016 (S/ 000)	2015 (S/ 000)
Ingresos Financieros			
Intereses sobre depósitos en bancos del exterior	3 (c)	358 774	168 947
Rendimiento neto sobre valores	5 (e)	507 367	728 076
Intereses sobre convenios internacionales y depósitos en el FMI		2 246	1 884
Utilidades y dividendos recibidos de organismos internacionales		21 834	7 979
		<u>890 221</u>	<u>906 886</u>
Rendimientos de las reservas internacionales brutas			
Intereses y comisiones sobre operaciones de crédito interno	8 (d)	1 345 924	1 031 603
Otros ingresos financieros	20 (e)	601 471	856 916
		<u>2 837 616</u>	<u>2 795 405</u>
Total ingresos financieros			
Ingresos no financieros		6 665	7 437
Total Ingresos		<u>2 844 281</u>	<u>2 802 842</u>
Egresos Financieros			
Intereses sobre pasivos con el exterior	11 (d)	(2 398)	(1 384)
Intereses sobre valores emitidos en circulación	12 (c)	(903 082)	(585 617)
Intereses sobre depósitos en moneda nacional	13 (c)	(949 561)	(852 509)
Intereses sobre depósitos en moneda extranjera	15 (d)	(291 660)	(90 112)
Otros egresos financieros		(291 993)	(8 574)
		<u>(2 238 694)</u>	<u>(1 538 196)</u>
Total egresos financieros			
Gastos operativos	21	(275 699)	(266 485)
Gastos y costos de emisión	22	(84 563)	(82 271)
		<u>(2 598 956)</u>	<u>(1 886 952)</u>
Total Egresos			
Utilidad neta		245 325	95 890
Otros resultados integrales	5 (e) y 8 (c)	725 763	(317 556)
Total Resultados Integrales		<u>971 088</u>	<u>598 334</u>

Nota. Adaptado de “Memoria anual 2016”, por Banco Central de Reserva del Perú (2017c). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-7.pdf>

Apéndice G: Estado de Cambios en el Patrimonio Neto al 31/12/2016

Tabla 29

Estado de Cambios en el Patrimonio Neto del BCRP al 31/12/2016

	Capital, reservas y resultados						
	Capital	Reserva Legal	Reserva de valor razonable	Resultados acumulados	Total	Reajustes en valuación Artículo N°89 - Ley Orgánica	Total Patrimonio Neto
	(S/ 000)	(S/ 000)	(S/ 000)	(S/ 000)	(S/ 000)	(S/ 000)	(S/ 000)
Saldos al 1 de enero de 2015	1 182 750	-	(1 297 271)	(716 336)	(830 857)	3 237 268	2 406 411
Utilidad neta	-	-	-	915 890	915 890	-	915 890
Otros resultados integrales, nota 5 (e) y 8 (c)	-	-	(317 556)	-	(317 556)	-	(317 556)
Total de resultados integrales	-	-	(317 556)	915 890	598 334	-	598 334
Cobertura de pérdida MEP, D.S. 108-2014-EF, nota 1 y 17 (d)	-	-	-	716 336	716 336	-	716 336
Reajuste en valuación del ejercicio, nota 18 (e)	-	-	-	-	-	6 414 967	6 414 967
Saldos al 31 de diciembre de 2015	1 182 750	-	(1 614 827)	915 890	483 813	9 652 235	10 136 048
Utilidad neta	-	-	-	245 325	245 325	-	245 325
Otros resultados integrales, nota 5 (e) y 8 (c)	-	-	725 763	-	725 763	-	725 763
Total de resultados integrales	-	686 917	-	(686 917)	-	-	-
Transferencia a reserva legal, nota 17 (b)	-	-	-	-	-	-	-
Transferencia de utilidades al Tesoro Público, nota 17 (d)	-	-	-	(228 973)	(228 973)	-	(228 973)
Reajuste en valuación del ejercicio, nota 17 (e)	-	-	-	-	-	(12 835)	(12 835)
Saldos al 31 de diciembre de 2016	1 182 750	686 917	(889 064)	245 325	1 225 928	9 639 400	10 865 328

Nota. Adaptado de "Memoria anual 2016", por Banco Central de Reserva del Perú (2017c). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-7.pdf>

Apéndice H: Estado de Flujos de Efectivo al 31/12/2016

Tabla 30

Estado de Flujos de Efectivo del BCRP al 31/12/2016

	2016	2015
	(S/ 000)	(S/ 000)
Flujos de Efectivo de las Actividades de Operación		
Utilidad neta	<u>245 325</u>	<u>915 890</u>
Ajustes para conciliar la utilidad neta con el efectivo y equivalentes de efectivo (utilizado en) proveniente de las actividades de operación		
Depreciación de inmuebles, mobiliario y equipo	11 545	11 025
Amortización de intangibles	1 915	1 076
Retiro de activo fijo	721	1 083
Variación neta de activos, pasivos y cuentas patrimoniales		
Disminución (aumento) de crédito interno	1 409 179	(20 673 637)
Aumento de otros activos externos	(3 805 635)	(355 343)
Disminución (aumento) de otros activos	111 763	(65 904)
Aumento de pasivos de reserva	25 075	44 402
Aumento de otros pasivos externos	3 676 261	597 379
Aumento de valores emitidos en circulación	539 724	4 632 680
Disminución de depósitos en moneda nacional (saldo esterilizado)	(1 400 007)	(6 281 089)
Disminución de depósitos en moneda nacional (emisión primaria)	(83 067)	(3 920 489)
(Disminución) aumento de depósitos en moneda extranjera	(3 763 681)	20 251 689
(Disminución) aumento de otros pasivos	(2 344 076)	21 256 331
Aumento (disminución) de reserva del valor razonable	725 763	(317 556)
(Disminución) aumento del reajuste en valuación artículo N°89 - Ley Orgánica	(12 835)	6 414 967
Transferencia de utilidades al Tesoro Público	<u>(228 973)</u>	<u>-</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo (utilizado en) proveniente de las actividades de operación	<u>(4 891 003)</u>	<u>22 512 504</u>
Flujos de efectivo de las actividades de inversión		
Adiciones de inmuebles, mobiliario y equipo	<u>(20 848)</u>	<u>(15 075)</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo utilizado en actividades de inversión	<u>(20 848)</u>	<u>(15 075)</u>
(Disminución) aumento neto del efectivo y equivalentes de efectivo	(4 911 851)	22 497 429
Efectivo y equivalentes de efectivo al inicio del año	<u>160 827 947</u>	<u>138 330 518</u>
Efectivo y equivalentes de efectivo al final del año (nota 2.2(p))	155 916 096	160 827 947

Nota. Adaptado de “Memoria anual 2016”, por Banco Central de Reserva del Perú (2017c). Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2016/memoria-bcrp-2016-7.pdf>

Apéndice I: Metodologías de Planeamiento Estratégico.

El planeamiento estratégico es un proceso que puede ser utilizado por organizaciones de todo tipo, tamaño e industria, de manera general, este proceso consiste en orientar a la organización de forma estratégica, desde una realidad actual hacia la consecución de sus objetivos, los cuales una vez alcanzados de manera conjunta conformarán la situación deseada a la cual se pretende llegar. Como todo proceso, el planeamiento estratégico requiere de insumos y actividades integradas por una metodología para producir un resultado. Los insumos del planeamiento tienen un peso relativo sobre el producto final y requieren tener calidad en cuanto a qué es necesario y que nivel de detalle de información es necesaria, dado que estos insumos serán materia prima para las actividades propias del planeamiento. El siguiente elemento son las actividades del proceso de planeamiento, éste se basa en una metodología definida que se compone por actividades de análisis de información, diseño de estrategias y herramientas para facilitar la implementación y monitoreo. La metodología de planeamiento denota un factor crítico para que el resultado sea alcanzado de forma efectiva, es la receta del *know how* mediante el cual las actividades de planificación se integran y producen el plan y las herramientas para la implementación en forma exitosa. Sin embargo, debe mencionarse que particularmente, en el proceso de planeamiento estratégico, la capacidad de análisis, innovación, transformación y de liderazgo del equipo humano que llevará adelante la planificación es fundamental, pues son ellos los que deben deberán visionar a largo plazo el futuro de la organización y cómo llegar a este de forma única y apropiada.

Las metodologías y conceptos de planeamiento estratégico han venido desarrollándose desde el año 1965, Harvard Business School fue la pionera con la creación de la Escuela de Diseño (D'Alessio, 2015). Sin embargo, como muchas otras herramientas y avances tecnológicos, la función estratégica se utilizó en el campo militar y luego se

extrapoló al mundo de los negocios, desarrollo de ciudades, países y a cualquier organización que quisiera emprender una transformación, todos ellos basados en acrecentar la competitividad de la organización (Chiarella, 2005). A continuación, se presenta un resumen de las metodologías de planeamiento estratégico disponibles, además de la utilizada en este documento.

Planeamiento estratégico modelo Harvard. Fue desarrollado por un grupo de profesores del Harvard Business School, ha venido siendo mejorado desde sus inicios cuando nació en los años 60. Según Chiarella (2005) este modelo se fundamenta en que el plan estratégico empresarial es el producto de una evaluación de las fortalezas y debilidades internas de una organización (llamados factores claves de éxito) y de las amenazas y oportunidades del entorno, para posteriormente diseñar las estrategias, seleccionarlas e implementarlas. Un ingrediente nuevo agregado a este modelo es el aspecto de responsabilidad social y el código de ética de la organización aplicable a todo el personal. El aspecto resaltando de este modelo es que fue el primero que incorporó la evaluación externa como variable para formular las estrategias, dado que antes de ello, las empresas consideraban solamente el análisis interno (Chiarella, 2005). Este modelo enfatiza en el diseño de las estrategias, es decir el cómo se recorrerá el camino para alcanzar las metas, y se asume que su implementación correrá por sí sola de manera efectiva, sin herramientas de soporte recomendadas.

Planeamiento estratégico modelo Ansoff. Este modelo evolucionó de la convergencia de necesidades entre universidades y empresas para transformar la ciencia de la administración de negocios en Estados Unidos, liderado por profesor Igor Ansoff, el desarrollo de esta metodología fue realizado en paralelo al modelo de planeamiento de Harvard como una forma alternativa y accesible para que las organizaciones alcancen mejores posiciones y resultados en su industria. Los aspectos importantes de este modelo son

parecidos al modelo de Harvard en cuanto al análisis y formulación del plan, pero pone especial énfasis en la implementación, agregando elementos que soporten la implementación del proceso estratégico (Chiarella, 2005), lo cual sostenía el aspecto práctico que el modelo anterior no lo tenía, así las organizaciones observarían que la puesta en marcha es factible mediante el uso de herramientas propuestas. Este modelo agrega el aspecto iterativo del planeamiento estratégico para que las organizaciones puedan responder efectivamente ante los cambios, llegando a cierto punto de complejizar el proceso debido al monitoreo y de muchas variables (Chiarella, 2005). Por otro lado, el modelo indica que no es el gerente general (CEO) de la empresa el arquitecto responsable del diseño del plan estratégico, mas bien lo nombra como un consejero importante, y la responsabilidad del diseño e implementación recae sobre un conjunto de planificadores. Dado que estas metodologías presentaban modelos teóricos en desarrollo, hubo cierta negativa de en el sector de empresas consultoras que querían implementarlas en empresas clientes, pues según las firmas consultoras presentaban muchas dificultades operacionales para realizar en análisis externo de las organizaciones (Chiarella, 2005). Es así que posteriormente evolucionan las metodologías de planeamiento estratégico de las firmas de consultoría que se describen a continuación.

Modelo de planeamiento estratégico de las consultorías. Estos modelos fueron desarrollados por las grandes firmas de consultoría norteamericanas de inicio de los años 80, tales como Boston Consulting Group, Arthur D. Little y McKinsey para brindar a sus clientes un modelo propio que podía ser adaptado a la realidad de la organización, de tal manera que mediante un análisis inicial de la organización se desarrollaba un modelo ad-hoc, filtrando parte de los pasos y herramientas de los modelos tradicionales, de tal manera que cubra la realidad y particularidades de cada organización (Chiarella, 2005). Esta metodología recomienda que las organizaciones identifiquen sus ventajas competitivas para mantenerlas

en el tiempo, sin embargo, esto podría ser un problema para las organizaciones debido a que los competidores podrán copiar esas ventajas competitivas para hacerlas suyas y convertirlas en estándar de la industria, es por ello que en esta metodología no se aprecia un enfoque para crear nuevas ventajas competitivas para mantener a la organización con su propuesta de valor única. Esta metodología se desglosa en cuatro etapas: (a) se separa a la empresa en cuatro segmentos estratégicos, (b) se evalúa las fortalezas y debilidades de cada segmento en una matriz de relaciones, (c) identificar el nivel de riesgo y situación financiera de cada actividad para diseñar una estrategia para cada segmento, y (c) consolidar las estrategias de cada segmento en un plan estratégico global de la empresa (Chiarella, 2005). Este modelo al hacerlo aplicable por divisiones toma mayor relevancia y utilidad para las empresas, pues no tienen que desarrollar toda una metodología interrelacionada entre sus actividades para poder resultar en un plan, pues al hacerlo sectorial, se reduce el tiempo y la complejidad, alcanzando resultados rápidos y efectivos. En la actualidad este modelo es uno de los más utilizados debido a que las firmas de consultorías son contratadas por las organizaciones para facilitar y desarrollar el proceso de planificación estratégica en las instituciones privadas y públicas. Al hacer que el modelo tenga muchas implementaciones ha permitido que evolucionen y vayan mejorando a través de la incorporación de nuevas herramientas y tecnologías para desarrollar análisis y las actividades propias de planeación.

Planeamiento estratégico modelo Porter. Este modelo partió de las críticas de los modelos anteriores, los cuales significaban muy operacionales en la organización y restringidos por ser aplicables a un número reducido de escenarios e industrias, es por ello que no contiene suficientes conceptos sistematizados para ser una teoría (Chiarella, 2005). El modelo de planeamiento estratégico de Porter es promovido porque refuerza el uso del análisis FODA (SWOT por sus siglas en inglés) altamente integrado con las variables del entorno para diseñar estrategias que se llevarán a cabo en la organización para lograr ventajas

competitivas, por ello es que Porter en sus publicaciones posteriores enfatiza la importancia de conocer la estructura del sector para generar un modelo que se adapte a la empresa y su entorno. Porter innovó el modelo de planeamiento estratégico agregando conceptos como la relevancia de las barreras de salida, amplia pero no profundiza el análisis interno de la empresa (que ya venía de los modelos anteriores) para determinar los factores clave de éxito, considerando el entorno cambiante (Chiarella, 2005). Como este modelo pone mucho énfasis en el entorno de la organización y especialmente en los competidores, el proceso en sí y el mantenimiento del plan requiere una estructura y procesos para mantener actualizada la información del entorno, Chiarella (2005) lo calificó como un Observatorio de la competencia, necesario para que las estrategias se mantengan y evolucionen para responder frente a las oportunidad y amenazas.

El proceso estratégico de Mintzberg y Quinn. Los autores de este modelo amplían la teoría del proceso para llevar a cabo un planeamiento estratégico, partiendo por la definición de la estrategia como un patrón abstracto que organiza los objetivos y políticas de una organización en forma ordenada y secuenciada de manera lógica, de tal manera que la institución pueda alcanzar sus metas establecidas (Mintzberg, Quinn, & Voyer, 1997). Asimismo, describen a la estrategia como el principal elemento del proceso de planificación y que puede ser aplicada en todo sector como organizaciones, gobiernos, productos, procesos, áreas, clientes, zonas geográficas, etc. de allí que Mintzberg, Quinn, y Voyer (1997) establecieron cinco perspectivas para ayudar a entender mejor el concepto de estrategia, las que se describen a continuación: (a) la estrategia como plan, la mayoría utiliza este concepto, pues denota una forma en que la organización actuará y como se asignarán los recursos; (b) la estrategia como pauta de acción, establecen las maniobras para actuar en el entorno y obtener ventajas; (c) la estrategia como patrón, es asumir y difundir un comportamiento que se quiere observar en los miembros de la organización y debe venir de la alta dirección; (d) la

estrategia como posición, es la fuerza que nos permite ubicar a la organización en un posicionamiento único en medio de su entorno; y (e) la estrategia como perspectiva, sirve para romper paradigmas, estándares y desarrollar nuevas formas de ver la realidad. Estas perspectivas se complementan entre sí para dar un enfoque holístico al propósito e importancia de la estrategia. Se resalta que las estrategias efectivas deben cumplir con siete criterios (Mintzberg et al., 1997), a saber:

- Establecer objetivos claros y decisivos.
- Conservar la iniciativa.
- Concentrarse, un alto directivo establece una visión clara y contundente.
- Tener flexibilidad para responder a los cambios.
- Asumir un liderazgo coordinado y comprometido
- Sorprender.
- Ofrecer seguridad.

Para formular las estrategias los autores de esta metodología la prescriben como un proceso de la organización donde resaltan las etapas de formulación e implantación, entre las actividades del proceso se tienen: (a) la identificación de las oportunidades y amenazas del entorno en donde se desenvuelve la organización, (b) la estimación de los riesgos, (c) la valoración de los puntos fuertes y débiles de la organización y de los recursos disponibles, y (c) evaluación de la capacidad real y potencial para tomar ventaja en relación a las necesidades de mercado. Posteriormente, la metodología indica que las estrategias deben ser analizadas considerando las fuerzas que actúan sobre ellas para que luego se realice la formulación de los planes de acción y su posterior implementación, monitoreo y adecuación, como proceso iterativo soportado por procesos de gestión de cambio organizacional.

El aporte de este modelo se centra en que el diseño y el desarrollo del planeamiento estratégico no se debe dar en un entorno teórico e independiente, sino más bien en un

ambiente práctico, innovador, considerando la realidad actual y enfocado hacia el futuro que la organización desea alcanzar, integrando perspectivas, gestión de riesgos y toma de decisiones que logren una mejor orientación y efectividad de la organización. La función del estratega o de la capa directiva de la organización es abordada en esta metodología, donde se recomiendan funciones, capacidades y habilidades que se deben poseer, entre ellos el liderazgo, la capacidad imaginativa y transformacional para conducir a la organización hacia la situación futura deseada.

La literatura disponible también presenta otras metodologías de planeamiento estratégico clasificadas en función de la forma en que abordan la planificación, las cuales se describen a continuación.

Planeamiento estratégico básico. Típicamente usado por organizaciones pequeñas que no han tenido experiencias importantes en este proceso, mantiene un nivel de granularidad que le permite a las organizaciones ejecutar las acciones. Muchas organizaciones empiezan con este enfoque para formar una cultura de planificación estratégica, que luego es desarrollada y ampliada en toda la organización. McNamara (2006) indicó que esta metodología consta de cinco elementos que se describen: (a) Identificar el propósito, la alta dirección es la encargada de establecer la misión, (b) seleccionar las metas que la organización debe lograr para alcanzar su misión, (c) identificar las estrategias que deben ser implementadas para alcanzar cada meta, (d) desarrollar planes de acción específicos para implementar cada estrategia, y (e) monitorear y actualizar el plan. Como se observa este enfoque se centra en el diseño y ejecución, y no asigna ninguna importancia que al análisis del entorno y del interior de la organización.

Planeamiento estratégico basado en objetivos. Es el segundo nivel que sigue al planeamiento básico, es decir las organizaciones que maduraron el planeamiento básico y desean pasar al siguiente nivel, típicamente pasan a este modelo de planificación, donde se

realizan mas actividades de análisis de manera periódica. Según McNamara (2006) los elementos que definen este método son: (a) realizar el análisis interno y externo para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), (b) analizar y priorizar los objetivos o temas que la organización desea resolver, (c) diseño de las estrategias para alcanzar los objetivos, (d) crear o actualizar la visión, misión y valores, (e) establecer planes de acción, (f) registrar problemas, metas, estrategias, visión y misión actualizadas, y planes de acción en un documento de plan estratégico. (g) preparación y autorización del presupuesto para el año uno, y (h) conducir las operaciones del plan estratégico del año. Este modelo trabaja enfocado en el corto plazo (un año) con nivel básico de análisis interno y externo, pero sin hacer uso formal del análisis FODA para el diseño de las estrategias.

Planeamiento estratégico de alineamiento. Este modelo está diseñado para facilitar que los recursos de la organización estén alineados operativamente a la misión. Esto ocurre cuando la organización tiene problemas en la implementación de las estrategias basadas en un plan. Según McNamara (2006) los pasos que incluyen son: (a) el grupo de planificación describe la misión, programas, recursos y soporte necesario, (b) identifica que está funcionando bien y que necesita mejorar, (c) se diseña como estos ajustes deben ser implementados, y (d) especifica los ajustes como estrategias en el plan estratégico. Esta metodología es putual para tratar temas de gestión de cambio y muy usada para diseñar e implementar acciones correctivas, basa su funcionamiento en forma reactiva más que preventiva para corregir la puesta en marcha del plan.

Planeamiento estratégico basado en escenarios. Este modelo permite ser utilizado en combinación con otras metodologías para permitir a los estrategas comprender cabalmente el pensamiento estratégico y los cambios producidos en los objetivos estratégicos. McNamara (2006) indicó que esta metodología cuenta con cinco pasos, a saber: (a) seleccionar las

fuerzas externas e imaginar cambios que pueden impactar en la organización, (b) para cada cambio, discutir tres diferentes escenarios de la organización (peor, mejor y escenario razonable), (c) sugerir que debe hacer la organización para responder a los cambios externos, (d) los planificadores deben detectar oportunamente las estrategias que deben ser desarrolladas para responder a los posibles cambios, y (e) seleccionar los cambios externos con alta probabilidad de ocurrencia que afectan a la organización e identificar las estrategias que la organización debe realizar para responder al cambio. El modelo nos ofrece capacidad de simulación en la ocurrencia de eventos o riesgos que podían impactar negativa o positivamente a la organización y sobre aquello emprender acciones que permitan eliminar, mitigar, transferir o apoyar la ocurrencia y efecto del cambio, dependiendo de si el impacto es positivo o negativo.

Planeamiento estratégico orgánico. También denominado planeamiento auto-organizado, su concepción de planeación se basa en el funcionamiento de un organismo vivo que tiene un proceso de auto organización. Organizacionalmente hablando este proceso requiere de una fuerte implementación de una cultura y valores propios en la organización, mantener un diálogo permanente acerca de estos valores y reflexión continua sobre los procesos de los sistemas actuales. Según lo estudiado por McNamara (2006) este modelo presenta los siguientes pasos: (a) debe clarificarse los valores culturales de la organización, (b) articular la visión de grupo y dialogar con la organización, (c) dialogar periódicamente acerca de que procesos son necesarios para llegar a la visión y que está haciendo el grupo ahora acerca de ello, (d) recordar continuamente que este tipo de planeamiento nunca termina y más bien el grupo necesita aprender para clarificar, reflexionar y actualizar sus propios valores (e) tener paciencia al implementar el proceso, (f) enfocarse más en el aprendizaje y menos en el método, (g) preguntar al grupo como presentaría su plan estratégico hacia los grupos de interés. Como se puede observar este método es poco estructurado en el uso de

conceptos y herramientas que permitan diseñar claramente las estrategias, ahonda más en el sistema de valores de la organización para orientar las acciones, implementarlas, monitorearlas y hacer correcciones correspondientes.

Respecto a la metodología de planeamiento estratégico diseñada por D'Alessio y publicada el año 2008, ésta presenta un enfoque de gerencia relacionada a las funciones básicas de la administración y que se agrupan en la formulación, implementación y evaluación del plan. La metodología presenta las ventajas y desventajas que se describen en la tabla 31.

Tabla 31

Ventajas y desventajas de la metodología de D'Alessio

Ventajas	Desventajas
Es un método sistematizado e iterativo que permite retroalimentación al plan para afinar variables, estrategias y controles	Requiere compilar gran cantidad de información y detalle que puede tomar tiempo significativo y drenar energía del equipo
Añade un enfoque cuantitativo en la preparación y análisis de variables y matrices, esto permite crear escenarios para tomar mejores decisiones.	Es una herramienta que no garantiza 100% el éxito de la organización, depende más del equipo humano para el diseño e implementación
Proporciona herramientas para el monitoreo durante la ejecución del plan, lo cual permite la implementación de acciones preventivas y correctivas	Algunas secciones de la metodología son ambiguas en su aplicación en organizaciones públicas o privadas, como por ejemplo el análisis de sustitutos o nuevos entrantes para un Banco Central
Refuerza la necesidad de liderazgo transformacional en la capa directiva de la organización para conducirla hacia la situación deseada	El capítulo tres de la metodología, relacionado al análisis competitivo del país, no presenta relevancia cuando se analiza empresas globalizadas
Permite implementar la metodología en etapas y se relaciona con el proceso administrativo para un mejor entendimiento y puesta en marcha	La evaluación de la cultura organizacional y el liderazgo para el cambio de la organización debería ser incorporada como un tópico para el análisis interno
Pone especial énfasis en cinco elementos claves que proyectan el futuro, entre ellos la definición de los intereses organizacionales alineados a la visión, misión, valores y objetivos de largo plazo	

Nota. Análisis de ventajas y desventajas del modelo de planeamiento estratégico de D'Alessio.

Se observa que la metodología de D'Alessio propone una perspectiva integrada para soportar el proceso desde la etapa de concepción hasta el monitoreo de la implementación, con el uso de herramientas en cada etapa; no obstante, el modelo podría simplificarse y adaptarse de acuerdo a la naturaleza y necesidades de la organización. Por otro lado, muchos autores indican que no existe una metodología perfecta de planeamiento estratégico y recomiendan que, para implementar un proceso de planeamiento estratégico se debe iniciar

seleccionando una metodología, que puede ser combinada con otras, cuidando que se ajuste a la organización en función a sus variables y naturaleza. Mientras mejor se defina y adapte la metodología, mejores serán las probabilidades de éxito del plan.

