

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico de la Región Lima Metropolitana

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGISTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Pamela Eguiluz Jalsovec

Jorge Igor Hague Morales

Fernando Miguel Reyes Quincho

Yanin Aracy Vegas Cordero

Asesor: Carlos Agüero

Surco, junio 2018

Agradecimientos

A toda la comunidad que conforma CENTRUM, especialmente a los profesores, por su orientación y ayuda en la realización del presente trabajo.

A todos las personas, funcionarios públicos y especialistas en gestión pública que han contribuido a desarrollar este plan estratégico para Lima Metropolitana.



Dedicatorias

A mis padres, Gina y Fernando, que a lo largo de todos los años de mi vida me han brindado su apoyo incondicional y permanente aliento.

Pamela Eguiluz

A mis padres, que son mi ejemplo a seguir y toda mi familia, que siempre me han animado a cumplir mis metas.

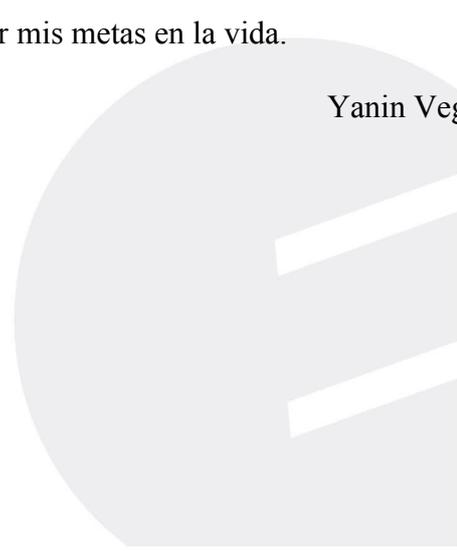
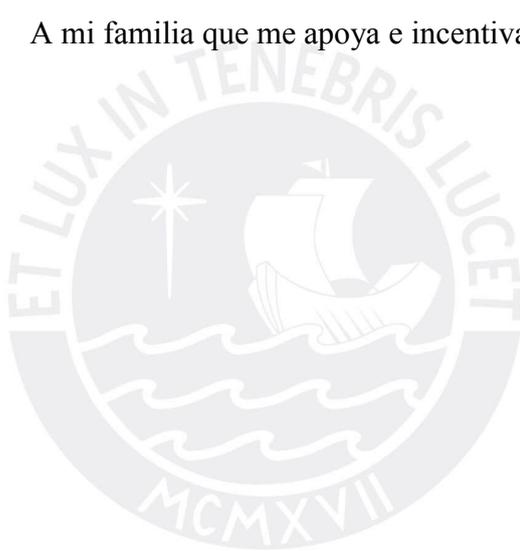
Jorge Hague

A mi familia, por su apoyo en el desafiante proyecto de convertirme en un magister en administración de negocios.

Fernando Reyes

A mi familia que me apoya e incentiva a cumplir mis metas en la vida.

Yanin Vegas



Resumen Ejecutivo

El presente planeamiento estratégico de Lima Metropolitana contiene propuestas para consolidar el posicionamiento de la capital peruana como una de las ciudades referentes de la región, para lo cual es urgente atender dos problemas que impactan negativamente en la calidad de vida de los limeños: la inseguridad ciudadana y el sistema de transporte público.

En el 2017, la sensación de inseguridad en los habitantes de Lima ascendió el 60% y el 40% de la población fue víctima de un delito. Asimismo, uno de cada cuatro limeños demora más de dos horas al día para ir y venir de su trabajo y los niveles de insatisfacción del sistema de transporte público superan el 50%. Este PEA contiene estrategias para que en el año 2027, Lima sea una ciudad segura y cuente con un sistema de transporte moderno e eficiente.

Dichas condiciones permitirán aprovechar aún más las oportunidades que existen en el sector turismo, la construcción, la industria de plástico y la producción de alambre de cobre. Estas actividades económicas tienen un alto impacto en la economía por su generación intensiva de empleo, su aporte al PBI y su crecimiento potencial. En ese sentido, se proponen estrategias para conseguir que el turismo facture US\$ 9 mil millones en el 2027. Asimismo, la fabricación de alambre de cobre conseguirá facturar US\$ 2,125 millones en el 2027 y la industria de plástico genere ingresos por US\$ 1,110 millones. En diez años, la industria de la construcción facturará US\$7,000 millones.

Para realizar el siguiente trabajo, se ha desarrollado una exhaustiva investigación sobre el entorno de Lima Metropolitana, identificando las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado. Asimismo, se ha analizado la relación con sus competidores y referentes. Además, se han aplicado herramientas para analizar las fortalezas y debilidades de la Ciudad de los Reyes. Los objetivos de largo plazo, así como los objetivos de corto plazo, están alineados plenamente a la visión que se quiere construir para Lima Metropolitana hacia el año 2027, la cual propone convertirla en una ciudad segura, moderna y que sea reconocida

como el destino turístico y gastronómico preferido por los viajeros del mundo, así como una ciudad competitiva para la construcción y la manufactura.



Abstract

The following strategic planning of Lima Metropolitana contains proposals to consolidate the positioning of the Peruvian capital as one of the reference cities of the region, for which it is urgent to address two problems that have a negative impact on the quality of life of Lima residents: citizen insecurity and the public transport system. In 2017, the feeling of insecurity in the habitants of Lima was 60% and 40% of the population was victim of a crime. Likewise, one of four people in Lima takes more than two hours a day to get to and from work and the levels of dissatisfaction with the public transport system exceed 50%. This PEA contains strategies for 2027, in that year Lima will be a safe city and have a modern and efficient transportation system. These conditions will make it possible to take advantage of the opportunities that exist in the tourism sector, construction, the plastic industry and the production of copper wire. These economic activities have a high impact on the economy due to their intensive generation of employment, their contribution to GDP and their potential growth. In that sense, strategies are proposed to increase the tourism to bill US \$ 9 billion in 2027. Also, the manufacture of copper wire will achieve US \$ 2,125 million in 2027 and the plastic industry will generate revenues of US \$ 1,110 millions. In ten years, the construction industry will bill US \$ 7,000 million.

To carry out the following work, an exhaustive investigation has been developed on the environment of Lima Metropolitana, identifying the opportunities and threats that appear in the market. Likewise, the relationship with the competitors and referents has been analyzed. In addition, tools have been applied to analyze the strengths and weaknesses of the City of Kings. The long-term objectives, as well as the short-term objectives, are fully aligned with the vision for Metropolitan Lima by the year 2027, which proposes to turn it into a safe, modern city that is recognized as the tourist destination and gastronomic preferred by world travelers, as well as a competitive city for construction and manufacturing.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	viii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	x
Capítulo I: Situación Actual de Lima Metropolitana.....	1
1.1. Situación Actual.....	1
1.2. Conclusiones.....	15
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	17
2.1. Antecedentes.....	17
2.2. Visión.....	17
2.3. Misión.....	18
2.4. Valores.....	18
2.5. Código de Ética.....	18
2.7. Responsabilidad Social.....	20
2.7. Conclusiones.....	22
Capítulo III: Evaluación Externa.....	23
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones.....	23
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	23
3.1.2. Potencial Nacional.....	25
3.1.3. Principios cardinales.....	31
3.1.4. Influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana.....	32
3.2. Análisis Competitivo del País.....	33
3.2.1. Condiciones de los factores.....	35
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	36
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	38

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo	42
3.2.5. Influencia del análisis en la ciudad de Lima	43
3.3. Análisis del Entorno PESTE+C	44
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	44
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	46
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	65
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	69
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	70
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	70
3.5. Lima Metropolitana y sus Competidores	71
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores	71
3.5.2. Poder de negociación de los compradores	72
3.5.3. Amenaza de los sustitutos.....	73
3.5.4. Amenaza de los entrantes.....	74
3.5.5. Rivalidad de los competidores	75
3.6. Lima Metropolitana y sus Referentes	81
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	85
3.8. Conclusiones	92
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	93
4.1. Análisis Interno AMOFHIT.....	93
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	93
4.1.2. Marketing y ventas (M)	96
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	97
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F).....	98
4.1.5. Recursos humanos (H).....	102

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)	103
4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)	103
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	103
4.3. Conclusiones	107
Capítulo V: Intereses de Lima Metropolitana y Objetivos de Largo Plazo	108
5.1. Intereses de la Ciudad de Lima Metropolitana	108
5.2. Potencial de Lima Metropolitana.....	108
5.3. Principios Cardinales de Lima Metropolitana	111
5.4. Matriz de Intereses de Lima Metropolitana (MIO).....	112
5.5. Objetivos de Largo Plazo.....	113
5.6. Conclusiones	116
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	118
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	118
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	120
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	122
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	125
6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE).....	126
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	127
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	127
6.8. Matriz de Rumelt (MR)	130
6.9. Matriz de Ética (ME)	130
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	130
6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de Lima Metropolitana.....	130
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos	130
6.13. Conclusiones	133

Capítulo VII: Implementación Estratégica	137
7.1. Objetivos de Corto Plazo	142
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	146
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	146
7.4. Estructura Organizacional de Lima Metropolitana.....	146
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	149
7.6. Recursos Humanos y Motivación	149
7.7. Gestión del Cambio.....	149
7.8. Conclusiones	149
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	150
8.1. Perspectivas de Control.....	150
8.1.1. Aprendizaje interno.....	150
8.1.2. Procesos	150
8.1.3. Clientes	150
8.1.4. Financiera.....	151
8.2. Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	151
8.3. Conclusiones	151
Capítulo IX: Competitividad de Lima Metropolitana	153
9.1. Análisis Competitivo de Lima Metropolitana.....	153
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Lima Metropolitana.....	155
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Lima Metropolitana.....	155
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	156
9.5. Conclusiones	156
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	157
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)	157

10.2. Conclusiones Finales	157
10.3. Recomendaciones Finales	158
10.4. Futuro de Lima Metropolitana	159
Referencias.....	161
Apéndice A: Entrevista a Martí Reyes Villavicencio.....	185
Apéndice B: Entrevista a José Gutiérrez Avalos	188
Apéndice C: Entrevista a Frank Casas Sulca.....	191
Apéndice D: Entrevista a Nelson Cárdenas Ojeda	194



Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Participación por Valor Agregado Bruto de Lima, Según Actividades Económicas</i>	4
Tabla 2	<i>Valor Agregado Bruto Según Actividades Económicas (Miles de Dólares)</i>	4
Tabla 3	<i>Número de Empresas Manufactureras por Región, 2016</i>	6
Tabla 4	<i>Variación de la Producción de Principales Ramas Industriales, 2017</i>	8
Tabla 5	<i>Partidas Arancelarias de Productos Minerales Materia Prima e Industrializados en Lima Metropolitana Exportadas, 2017 Vs 2016</i>	10
Tabla 6	<i>Parque Automotor en Circulación según Región, 2007 – 2015, en Unidades</i>	15
Tabla 7	<i>Mapeo y Priorización de Stakeholders de la Municipalidad de Lima, Abril 2018</i>	22
Tabla 8	<i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	24
Tabla 9	<i>Índice de Movilidad Urbana, Países de América Latina</i>	40
Tabla 10	<i>Visión de la República Constitucional del Perú</i>	45
Tabla 11	<i>Resumen de Proyecciones</i>	48
Tabla 12	<i>Balanza Comercial (Millones de USD)</i>	49
Tabla 13	<i>Gastos del Departamento de Lima por Nivel de Gobierno 2017</i>	52
Tabla 14	<i>Gastos de Departamento Lima por Rubro 2017</i>	52
Tabla 15	<i>Gastos del Gobierno Local de Lima por Rubro 2017</i>	53
Tabla 16	<i>Usos y Tendencias del Plástico en las Industrias</i>	58
Tabla 17	<i>Relación de Empresas de Manufactura de Plástico, 2018</i>	61
Tabla 18	<i>Relación de Empresas Del Rubro Envases De Plástico, 2018</i>	62
Tabla 19	<i>Relación de Empresas del Rubro Bolsas y Empaques de Plástico, 2018</i>	62
Tabla 20	<i>Matriz de Evaluación de Factores de Éxito para Lima Metropolitana</i>	71
Tabla 21	<i>Matriz Perfil de Competitividad (MPC)</i>	91

Tabla 22	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR)</i>	92
Tabla 23	<i>Competitividad del Perú, según Ranking Global del WEF</i>	100
Tabla 24	<i>Denuncias por Comisión de Delitos por Tipo de Delito en Lima, Año 2017</i>	104
Tabla 25	<i>MEFI de Lima Metropolitana</i>	107
Tabla 26	<i>Presupuesto de la Municipalidad de Lima Metropolitana 2018 por Función</i>	110
Tabla 27	<i>Matriz de Intereses de la ciudad de Lima Metropolitana</i>	112
Tabla 28	<i>Matriz FODA de Lima Metropolitana</i>	121
Tabla 29	<i>Matriz PEYEA de Lima Metropolitana</i>	123
Tabla 30	<i>Matriz de Desarrollo Estratégico</i>	128
Tabla 31	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Lima Metropolitana</i>	129
Tabla 32	<i>Matriz de Rumelt de Lima Metropolitana</i>	131
Tabla 33	<i>Matriz de Ética de Lima Metropolitana</i>	132
Tabla 34	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	134
Tabla 35	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de Lima Metropolitana</i>	135
Tabla 36	<i>Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i>	136
Tabla 37	<i>Matriz de Recursos para Objetivos de Corto Plazo</i>	147
Tabla 38	<i>Políticas de Cada Estrategia</i>	148
Tabla 39	<i>Tablero de Control Balanceado de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	152
Tabla 40	<i>Plan Estratégico Integral de Lima Metropolitana</i>	160

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i> Mapa de Lima Metropolitana.	1
<i>Figura 2.</i> PBI industrial por región, 2016.....	5
<i>Figura 3.</i> Crecimiento proyectado de la industria de plástico 2018.....	9
<i>Figura 4.</i> Comparativo 2017 de principales competidores de Perú en el sector alambre de cobre.....	11
<i>Figura 5.</i> ¿Cuáles cree que son los tres problemas más importantes que afectan la calidad de vida en Lima Metropolitana y el Callao?, 2017.	12
<i>Figura 6.</i> Sensación de Inseguridad en Lima Metropolitana, en la ciudad y en el barrio.	13
<i>Figura 7.</i> Percepción de inseguridad en el Perú.	14
<i>Figura 8.</i> Crecimiento anual del PBI mundial 2016-2017.	27
<i>Figura 9.</i> Principales actividades económicas en las regiones del Perú.....	28
<i>Figura 10.</i> Componentes de la productividad de factor múltiple para los países miembros de la Alianza del Pacífico.....	30
<i>Figura 11.</i> Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2026-2017.....	34
<i>Figura 12.</i> Ranking de Sanidad en América Latina.	34
<i>Figura 13.</i> Acuerdos comerciales vigentes del Perú.	36
<i>Figura 14.</i> Demanda interna – consumo privado del Perú (millones S/. 2007) del 2008 - 2017.....	37
<i>Figura 15.</i> Demanda interna del Perú (millones S/ 2007) del 2008 -2017.....	37
<i>Figura 16.</i> Demanda interna - Inversión Bruta Interna del Perú (millones S/ 2007) del 2008 -2017.	37
<i>Figura 17.</i> Producto Bruto Interno por sectores productivos del Perú (millones S/. 2007). Manufactura del 2008 -2017.....	38

<i>Figura 18.</i> Producto Bruto Interno por sectores productivos del Perú (millones S/. 2007) – construcción del 2008 -2017.....	38
<i>Figura 19.</i> Principales aspectos a mejorar del sistema de transporte público para 11 ciudades de América Latina.....	39
<i>Figura 20.</i> Tasa de victimización en América Latina.....	42
<i>Figura 21.</i> Evolución de la inversión privada.....	50
<i>Figura 22.</i> Evolución de la inversión pública.....	50
<i>Figura 23.</i> Evolución de la inversión extranjera.....	50
<i>Figura 24.</i> PBI países de América Latina.....	51
<i>Figura 25.</i> País de residencia de los turistas que visitan Lima.....	54
<i>Figura 26.</i> Producción mundial de plástico por regiones.....	56
<i>Figura 27.</i> Consumo per cápita de plásticos.....	56
<i>Figura 28.</i> Demanda de plástico y resinas por segmentos.....	57
<i>Figura 29.</i> Gasto público en educación como porcentaje del gasto público total y del PBI del 2004 al 2013.....	68
<i>Figura 30.</i> Ranking de competitividad 2015-2016, por Foro Económico Mundial, 2016.....	89
<i>Figura 31.</i> Organigrama de Lima Metropolitana.....	95
<i>Figura 32.</i> Las Líneas propuestas para ordenar el transporte público de Lima.....	105
<i>Figura 33.</i> Ruta de la Línea 2.....	106
<i>Figura 34.</i> Producción mundial de plástico por región económica, 2012.....	115
<i>Figura 35.</i> Matriz PEYEA de Lima Metropolitana.....	123
<i>Figura 36.</i> Matriz BCG de Lima Metropolitana.....	124
<i>Figura 37.</i> Matriz Interna Externa de Lima Metropolitana.....	125
<i>Figura 38.</i> Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Lima Metropolitana.....	126
<i>Figura 39.</i> Estructura organizacional propuesta para Lima Metropolitana.....	146

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 1 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.

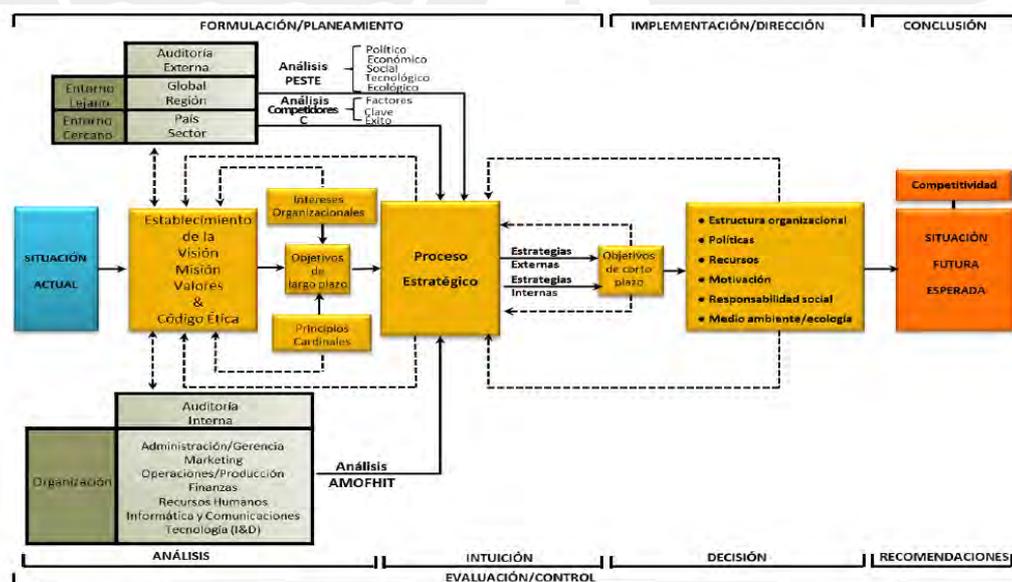


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: 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 donde 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).

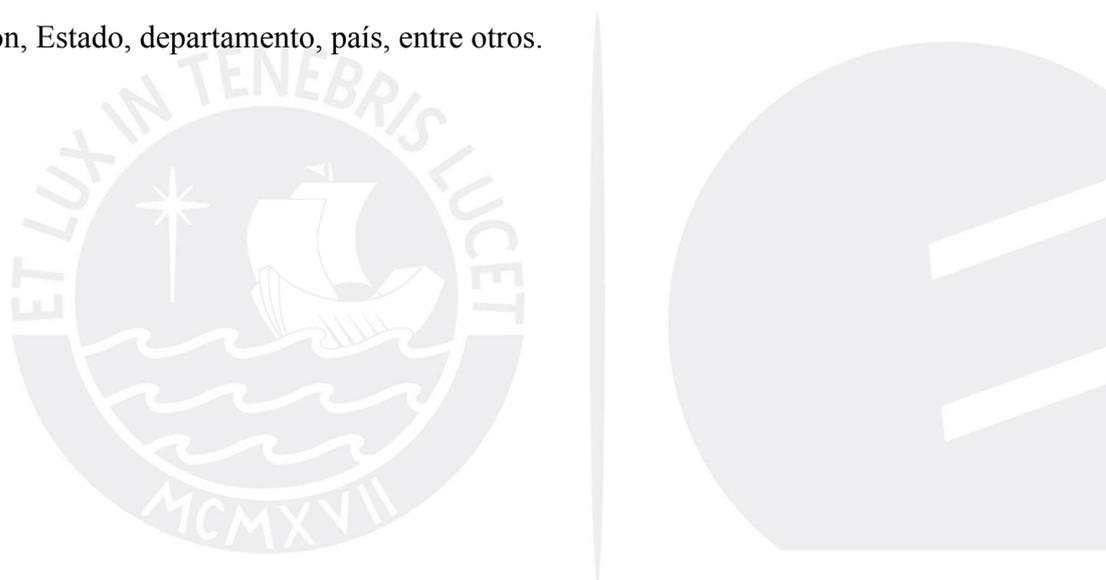
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante 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, forman 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 (balanced 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.



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 Actual de Lima Metropolitana

1.1. Situación Actual

La ciudad de Lima fue fundada el 18 de enero de 1535 y es la capital del departamento de Lima, que se ubica en la región central y occidental del Perú. Este departamento cuenta con 10 provincias: Barranca, Cajatambo, Canta, Cañete, Huaral, Huaura, Huarochirí, Lima Metropolitana, Oyón y Yauyos. Lima Metropolitana limita con Huaral al norte, Canta y Huarochirí al este, Cañete al sur, y con el Océano Pacífico al oeste.



Figura 1. Mapa de Lima Metropolitana.

Tomado de “Distritos de Lima, precio en dólares del metro cuadrado de terreno urbano,” por [www.mantyoabras](http://www.mantyoabras.com), 2018

(<http://www.mantyoabras.com/estudiodemercadoinmobiliario/2017/05/05/distritos-de-Lima-precio-en-dolares-del-metro-cuadrado-de-terreno-urbano/>)

Además, cuenta con un clima variado. La zona costera es húmeda y concentra alta nubosidad en invierno, mientras que la zona andina es más templada y cálida. Asimismo, tiene una extensión territorial de 34,948.57 km² que equivale al 2.7% del territorio nacional y abarca dos regiones naturales: costa y sierra. Lima Metropolitana tiene 9 millones 111 mil habitantes (INEI, 2000).

Con un puntaje de 64.22, Lima Metropolitana ocupó el tercer puesto en el Índice de Progreso Social Regional (CENTRUM & Social Progress Imperative, 2016). Este indicador evalúa a cada una de las regiones del país en tres dimensiones: necesidades básicas humanas, fundamentos de bienestar y oportunidades. Lima Metropolitana se encuentra en el primer lugar del ranking de regiones, según la cobertura de necesidades básicas de la población, con un puntaje de 78.81. En la segunda dimensión, que mide los fundamentos de bienestar, Lima se posiciona en el puesto catorce con un puntaje de 54.13. En la tercera dimensión, Lima Metropolitana se ubica en el puesto siete con un puntaje de 59.71. Cabe señalar, que según información oficial, el 90% (INEI 2016) de los habitantes de la capital cuentan con acceso a los servicios básicos, como agua, alumbrado eléctrico y alcantarillado.

Lima Metropolitana se compone de 43 distritos y los más poblados son San Juan de Lurigancho, San Martín de Porras, Ate y Comas. No obstante, Surquillo es el distrito con mayor densidad, pues cuenta con 26,418 hab/km², seguidos por Breña con 23,391 hab/km², Santa Anita con 21,825 hab/km² y Los Olivos con 20,707 hab/km². Por otro lado, según la Encuesta Nacional de Hogares realizada en el año 2016, el 48.1% cuenta con acceso a las tecnologías de información y comunicación, específicamente acceso a la telefonía fija. El 93.1% cuenta con al menos un integrante de la familia con celular; el 58.7% de los hogares cuenta con cable; y el 48.3% cuenta con servicio de internet (INEI, 2016).

En términos de salud y bienestar, de acuerdo con el Índice de Progreso Social Regional 2016, Lima Metropolitana tiene uno de los resultados más bajos con 26.98, junto

con el departamento de Ica y la provincia del Callao. Se aprecia que las regiones con mayores ingresos ocupan los últimos lugares en salud y bienestar en el ranking regional de progreso social (CENTRUM & Social Progress Imperative, 2016).

Al revisar los indicadores laborales de Lima Metropolitana, a agosto del 2017, la población económicamente activa (PEA) representaba el 69% de la población de Lima Metropolitana en edad de trabajar. Un dato a considerar es que el 52.4% de la PEA tiene entre 25 y 44 años (INEI, 2017e). Asimismo, el nivel de empleo ocupado es del 93.2% en Lima Metropolitana, del cual el 64.9% está adecuadamente empleado y el 35.1% está subempleado. Las cifras de agosto del 2017 indican que el 60.4% de la población empleada de Lima Metropolitana se encuentra trabajando en una empresa relacionada a servicios, el 15.1% en comercio, el 14.5% en manufactura y el 9.2% en construcción. Cabe precisar que bajo el rubro “servicios” se agrupa a las actividades relacionadas con servicios prestados a las empresas, que como los vinculados a las actividades financieras y seguros, servicios inmobiliarios, servicios agropecuarios, servicios de alquiler de maquinaria y equipo, servicios de reparación de vehículos motorizados, servicios de elaboración de datos y tabulación, servicios de publicidad. En ese sentido, agrupa a un diverso número de actividades económicas (INEI, s/a). La tasa de desempleo en Lima Metropolitana se ubicó en un rango de 6% y 7.4%, que equivale a 350,600 personas que buscan empleo. El empleo adecuado alcanzó las 3'142,800 personas. El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo de un habitante de Lima Metropolitana se ubica en 1,681 soles, monto que se ha visto incrementado en un 1.7% con respecto al año 2016 (INEI, 2017d).

Lima Metropolitana es el principal aportante al PBI nacional. Durante el año 2016, generó ingresos por 219,086 millones de soles, lo que representó el 48% de PBI total. Las actividades más importantes fueron manufactura (18.4%), construcción (5.7%), alojamiento y restaurantes (4.7%) (ver Tabla 1).

Tabla 1

Participación por Valor Agregado Bruto de Lima, Según Actividades Económicas

Actividades	2012P/	2013P/	2014E/	2015E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1.9	1.8	1.8	1.9
Pesca y acuicultura	0.1	0.2	0.1	0.2
Extracción de petróleo, gas y minerales	1.7	1.6	1.8	1.9
Manufactura	20.7	20.5	19.3	18.4
Electricidad, gas y agua	2.2	2.2	2.3	2.3
Construcción	6.5	6.4	6.2	5.7
Comercio	13.5	13.4	13.5	13.7
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	6.8	6.9	6.8	6.8
Alojamiento y restaurantes	4.6	4.7	4.7	4.7
Telecomunicaciones y otros servicios de información	5.1	5.3	5.4	5.7
Administración pública y defensa	5.7	5.6	5.6	5.6
Otros servicios	31.3	31.3	32.4	33.3
Valor Agregado Bruto	100.0	100.0	100.0	100.0

Nota. Tomado de “Estadísticas,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016 Expresado en precios constantes de 2007, porcentajes de participación del total

Tabla 2

Valor Agregado Bruto Según Actividades Económicas (Miles de Dólares)

Actividades	2014P/	2015E/	2016E/
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	1'362,242	1'256,447	1'258,171
Pesca y acuicultura	94,463	113,148	84,314
Extracción de petróleo, gas y minerales	1'317,430	1'191,435	1'091,474
Manufactura	14'472,347	12'776,790	12'029,733
Electricidad, gas y agua	1'637,543	1'501,455	1'476,932
Construcción	4'562,252	3'825,333	3'453,564
Comercio	9'591,246	8'832,206	8'600,553
Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	4'970,432	4'624,834	4'533,416
Alojamiento y restaurantes	3'479,439	3'200,072	3'095,269
Telecomunicaciones y otros servicios de información	4'008,719	3'880,939	3'948,193
Administración pública y defensa	4'089,281	3'768,192	3'679,721
Otros servicios	23'653,179	22'251,076	21'878,985
Total	73'238,573	67'221,928	65'130,324

Nota. Tomado de Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016a.

Tabla 3

Número de Empresas Manufactureras por Región, 2016

	Número de empresas		Participación %	
	2015	2016	2015	2016
Por región	167,647	173,427	100.0	100.0
Amazonas	773	783	0.5	0.5
Áncash	3,282	3,450	2.0	2.0
Apurímac	1,315	1,383	0.8	0.8
Arequipa	9,866	10,266	5.9	5.9
Ayacucho	1,470	1,645	0.9	0.9
Cajamarca	3,446	3,569	2.1	2.1
Callao	5,233	5,386	3.1	3.1
Cusco	5,885	6,123	3.5	3.5
Huancavelica	612	637	0.4	0.4
Huánuco	2,484	2,609	1.5	1.5
Ica	2,483	2,588	1.5	1.5
Junín	5,733	5,944	3.4	3.4
La Libertad	9,358	9,615	5.6	5.5
Lambayeque	4,789	4,811	2.9	2.8
Lima	87,883	90,795	52.4	52.4
Loreto	2,078	2,209	1.2	1.3
Madre de Dios	818	894	0.5	0.5
Moquegua	764	797	0.5	0.5
Pasco	690	766	0.4	0.4
Piura	5,191	5,267	3.1	3.0
Puno	5,967	6,195	3.6	3.6
San Martín	2,788	2,904	1.7	1.7
Tacna	2,434	2,438	1.5	1.4
Tumbes	600	580	0.4	0.3
Ucayali	1,705	1,773	1.0	1.0

Nota. Tomado de “Industria Peruana en Cifras,” Sociedad Nacional de Industrias, 2016 (<http://www.sni.org.pe/industria-peruana-cifras/>).

Asimismo, de acuerdo con Promperú, alberga a cerca del 90% de las empresas manufactureras que exportan y en algunas regiones se están especializando por nichos, como en la selva con la madera, Arequipa con la metalmecánica o en el centro con industrias alimentarias (Domínguez, 2017). Durante el año 2016 registró una producción de USD\$ 12'029 millones. En este sector destacan diversas actividades, como textil y confecciones, y metal mecánica. En el caso de confecciones (Triveño, 2017), esta actividad aporta 10% del

PBI de manufactura de Lima y si bien genera entre 350 mil y 400 mil puestos de trabajo, se han venido registrando caídas en las exportaciones del orden de 10% en el 2016, respecto al año anterior. Asimismo, el ingreso de confecciones y textiles de otros países ha impactado en la industria local y se estimó una caída durante el año 2017 de 5.6% en el sector textil y 7.3% en el sector confecciones. Del mismo modo, el sector metal mecánica ha registrado períodos de caída.

En el año 2015, la Asociación de Empresas Privadas Metalmeccánicas el Perú (Aepme) advirtió que el sector registraría su tercer año consecutivo de caída del orden del 10% anual, a consecuencia de los malos resultados de la minería, sector al que está relacionado directamente. En ese sentido, tuvieron que diversificarse para atender los requerimientos de otros sectores como energía e infraestructura, para poder subsistir (Saldarriaga, 2015). Dicha tendencia se mantuvo hasta el año 2017, como consecuencia de la lenta reactivación de la demanda interna (“Editorial: Aún rezagados,” 2017).

En ese contexto, todavía adverso para la industria nacional, es importante ver aquellas actividades industriales que han venido registrando resultados positivos y demuestran tener potencial. Como se aprecia en la Tabla 4, las ramas que registraron mayor crecimiento fueron maquinaria y equipo (12.1%), el papel y los productos de papel (10.5%), productos de petróleo (8.6%) y caucho y plástico (2.0%). La elaboración de productos plásticos en el Perú ha tenido un desarrollo importante en los últimos años debido a la variedad en el número de aplicaciones que se le pueden dar a este producto industrial en diferentes sectores de la economía (construcción, manufactura y comercio son los sectores que más demandan estos productos) (SNI, 2017).

El presidente del Comité de Plásticos de la Sociedad Nacional de Industrias refirió que en el 2017 este sector creció 1.5% en facturación, recuperándose luego de verse afectado por la crisis del sector construcción. Señaló que esta industria ha importado maquinaria y se

ha preparado para tener una mayor capacidad instalada, aunque advirtió dos problemas prioritarios a los que se debe enfrentar el sector: la informalidad que permite la comercialización de productos de plástico de mala calidad, como sucede con los tubos de cañería; y la mala imagen que está afectando a todo el sector plástico, el cual es visto como un enemigo del medio ambiente. Sin embargo, el plástico es necesario para diversas actividades económicas, como la construcción y la manufactura en general (“Hay mundo de...,” 2018).

Tabla 4

Variación de la Producción de Principales Ramas Industriales, 2017

Rama	2017
Productos alimenticios	2.7
Bebidas	-1.1
Productos textiles	3.4
Prendas de vestir	-3.1
Papel y productos de papel	10.5
Productos de la refinación de petróleo	8.6
Sustancias y productos químicos	-5.3
Caucho y plástico	2
Minerales no metálicos	-0.8
Productos derivados de metal	-5.1
Equipo eléctrico	-12.6
Maquinaria y equipo n,c,p,	12.1
Fabricación de muebles	-5.4
Otras industrias	12.2

Nota. Tomado de “Indicadores Económicos”, Industria Peruana N° 930, Sociedad Nacional de Industrias, 2018 (<http://www.sni.org.pe/3d-flip-book/industria-peruana-930/>).

Sin duda, este sector debe enfrentar nuevos retos para poder desarrollarse con más éxito. Por ejemplo, es importante que use más tecnología para la fabricación de empaques y envases, a fin de reducir el desperdicio y el menor uso de resina. Asimismo, es necesario que la industria se adecue al uso de bioplásticos y los ecodiseños, que cada vez tienen más demanda. Según el Comité de Plásticos de la Sociedad Nacional de Industrias [SNI], para el

año 2018 las perspectivas eran muy favorables, pues se espera un impulso grande del gasto público por el programa de reconstrucción con cambios, que impacta directamente en una recuperación del sector construcción (Salazar, 2017).

El 20% del consumo de polímeros en el Perú se destinan al sector construcción. Asimismo, hay muy buenas proyecciones para agroindustria y minería, que favorecerá a la industria de plástico. Sin embargo, Salazar (2017) advirtió que el caso Lava Jato puede frenar el desarrollo de dicha industria, así como la informalidad y la cada vez más creciente corriente ambientalista contraria al uso de bolsas plásticas, que podrían derivar en una regulación contra el plástico. Como se aprecia en la Figura 3, la producción de plástico en el Perú para el año 2018 se estima en 1'032,721 toneladas métricas, o que representaría un crecimiento de 5.87%, respecto de los resultados del año anterior (Salazar, 2017).

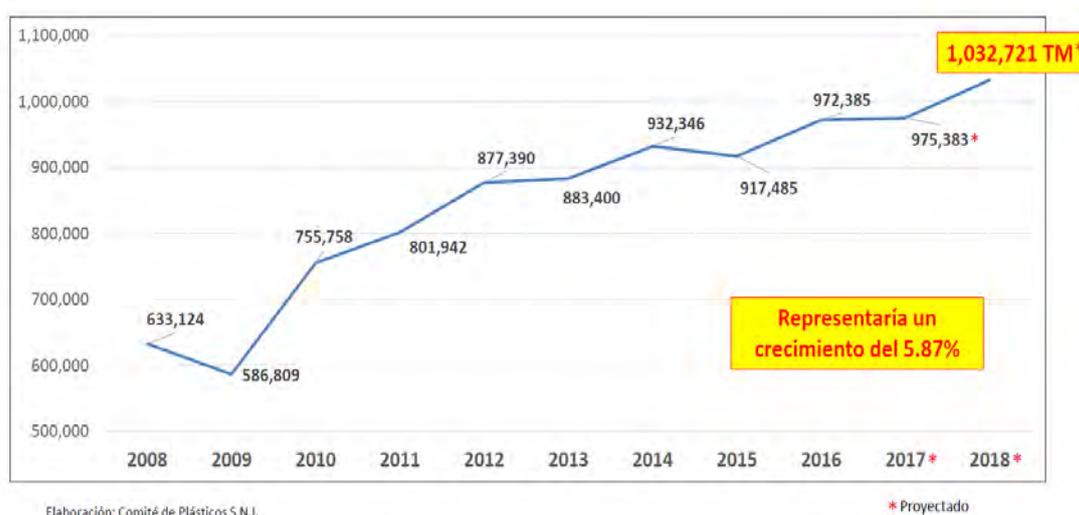


Figura 3. Crecimiento proyectado de la industria de plástico 2018. Tomado de “Estadísticas del sector plástico,” por Sociedad Nacional de Industrias, J. Salazar, 2017, Lima, Perú.

Respecto a la manufactura de alambre de cobre, es bueno recordar que Lima Metropolitana es la región peruana con el mayor número de empresas industriales, debido a la red de transporte que abastece a todo el país desde Lima, tiene cercanía con el principal puerto del país, el Callao, tiene la mano de obra más calificada y el mercado potencial más importante ya que existen aproximadamente 10 millones de habitantes. El alambre de cobre

es un producto que tiene mucho potencial, pues es el producto mineral industrializado con valor agregado que más se exportó Lima Metropolitana en el 2017, con un crecimiento de 14% respecto al 2016 (ver Tabla 5).

Tabla 5

Partidas Arancelarias de Productos Minerales Materia Prima e Industrializados en Lima Metropolitana Exportadas, 2017 Vs 2016

Partida	Tipo de producto	Descripción	FOB-16 (miles US\$)	FOB-17 (miles US\$)	Var 17 vs 16
7108120000	Materia prima	Oro en las demás formas en bruto	1'021,852	1'631,235	60%
2608000000	Materia prima	Minerales de cinc y sus concentrados.	287,722	303,599	6%
7901110000	Materia prima	Cinc sin alear, con un contenido de cinc superior o igual al 99.99% en peso	270,555	369,497	37%
7901120000	Materia prima	Cinc sin alear, con un contenido de cinc inferior al 99.99% en peso	233,843	332,389	42%
2607000000	Materia prima	Minerales de plomo y sus concentrados.	157,978	185,263	17%
7408110000	Industrializado con valor agregado	Alambre de cobre refinado con la mayor dimensión de la sección transv. sup. a 6 mm.	156,866	179,553	14%
Total de minerales exportados			2,128,816	3,001,536	41%

Nota. Tomado de "estadísticas", SIICEX, 2018
(http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha).

Lima Metropolitana exporta alambre de cobre a varios países sudamericanos. El principal destino es Colombia, con el 70% por vía marítima, luego Brasil con el 12%, Venezuela 5% y Ecuador 4%, adicionalmente a Taiwán 5%. Sin embargo, Chile, al 2016 Chile exportó aproximadamente 300 millones de dólares principalmente a Costa Rica (29.6%), Brasil (28.3%) y Colombia (22.1%). Además exporta un promedio de 3 millones de dólares al año hacia Asia y 18 millones hacia Oceanía. El alambre de cobre es el 31° producto más exportado de Chile. Por otro lado, importa el cobre de países como Bélgica, España y Perú (DataCHile, 2016). Además, según la Cámara de Comercio de Lima, el alambre de cobre peruano tiene potencial exportador para los mercados de Brasil, Argentina, Australia,

Turquía y Estados Unidos. Como se observa en la Figura 4, pese a que Colombia tiene una producción de 0.004 millones de toneladas y cuenta con tres empresas que elaboran alambre de cobre, exporta 0.8 millones de dólares. En cambio, Perú, que produce 600 veces más toneladas de cobre que Colombia y que cuenta con siete empresas productoras, de las cuales cinco de ellas produce alambre de cobre, exporta cuatro veces menos que Colombia. No obstante, como se sabe, Perú tiene una ventaja comparativa por el recurso natural en el país y no necesita importarlo (Frías, 2015). Perú es el segundo productor de cobre en el mundo detrás de Chile en Latinoamérica; sin embargo, Chile exporta 13 veces más alambre de cobre debido a que tiene una industria más sólida, desarrollada y competitiva (Schlesinger, 2011).

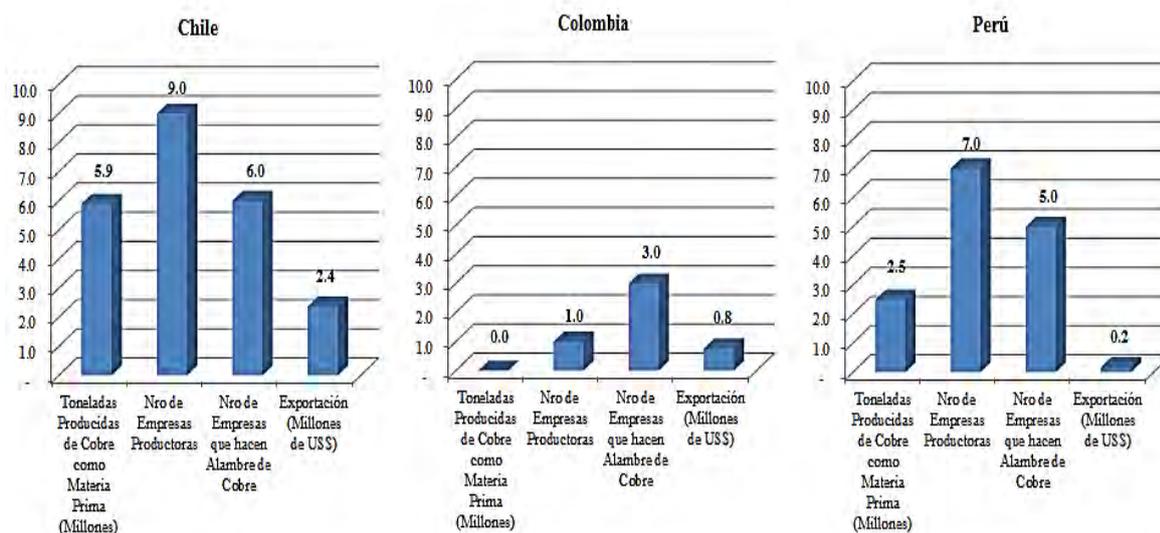


Figura 4. Comparativo 2017 de principales competidores de Perú en el sector alambre de cobre.

Tomado de “Estudio sobre oportunidades de exportación,” por Cámara de Comercio de Lima, 2017

(<https://www.camaraLima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/XCHILE/ESTUDIO%20SOBRE%20OPORTUNIDADES%20DE%20EXPORTACION%20HACIA%20CHILE%202.pdf>).

Según Porter (2008), se obtiene una ventaja competitiva cuando la rentabilidad es superior a la rentabilidad media del sector al que pertenece. El Perú podría obtener una mayor rentabilidad si aprovecha el recurso natural y lo transforma de manera eficiente (costos productivos bajos) y luego lo vende a un precio competitivo. Esa relación precio/costo sería

más rentable si al transformarlo cobra un precio mayor con lo cual se margina más como lo hace actualmente Chile. Según Cochilco (2017) el precio en US\$ de cada tonelada es de 7,614 aproximadamente, mientras que el precio del cobre sin refinar es de 3,153; es decir, cuando se ha logrado refinar y luego convertir en alambre es 241% más caro. Por ello, Chile se ha especializado en exportar el alambre de cobre con el 63.7% mientras que Perú solo el 5.2%. Por lo tanto el Perú debe ser un país que industrializa el cobre. Para ello, es necesario ser más eficiente en los costos, tanto de energía, transporte, seguridad e infraestructura.

La encuesta de Lima Cómo Vamos (2017) reveló que el 41% de limeños se sentía orgulloso de vivir en esta ciudad y un 10% afirma sentirse poco o nada orgulloso de vivir en ella. De otro lado, la Encuesta Lima Cómo Vamos (2017) refirió que los problemas más importantes que afectan la calidad de vida de los limeños son la inseguridad ciudadana y la delincuencia (75.4%) y el transporte público (51.3%). Es decir, tres de cada cuatro limeños consideran que uno de los tres problemas más apremiante de la ciudad es la inseguridad; mientras que uno de cada dos considera que el segundo problema más urgente de atender es el transporte público (ver Figura 5).

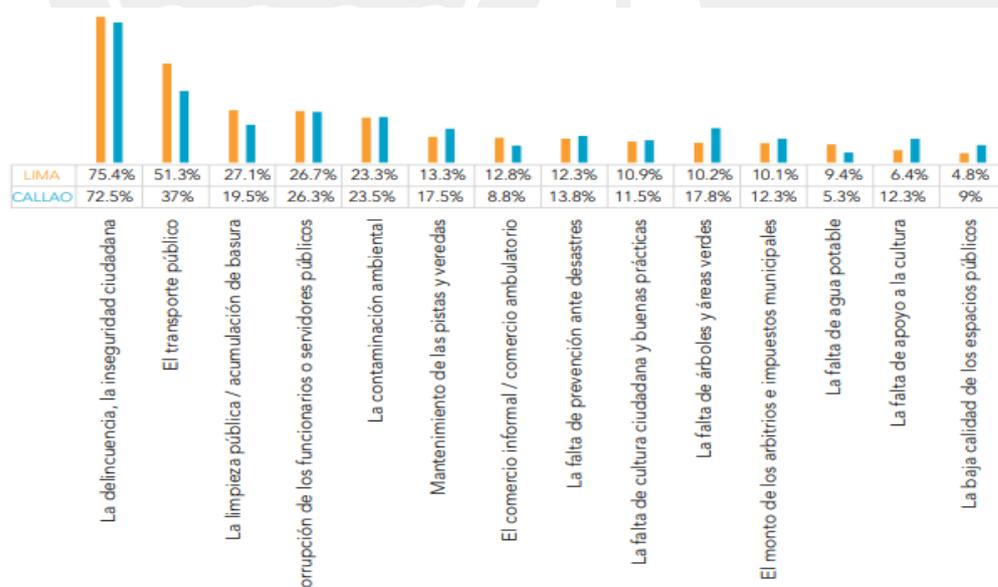


Figura 5. ¿Cuáles cree que son los tres problemas más importantes que afectan la calidad de vida en Lima Metropolitana y el Callao?, 2017.

Tomado de “VIII Informe de Percepción Sobre Calidad de Vida en Lima y Callao”, por Lima, Cómo Vamos, 2017, Lima, Perú.

Respecto a la inseguridad ciudadana, el 59% de la población de Lima tiene la sensación de inseguridad en la ciudad. El principal problema de inseguridad ciudadana son los robos callejeros, como lo afirma el 52.2% de los entrevistados. El 15.6% considera que es la drogadicción o venta de drogas, robos en las viviendas (14.1%). Las principales causas de la delincuencia son el desempleo, falta de educación, pobreza entre otros. Asimismo, la sensación de inseguridad en el barrio y la sensación de inseguridad en la ciudad bordean el 60%, de acuerdo con Lima Cómo Vamos (2017). Justamente son los sectores D/E donde la sensación de inseguridad escala a niveles de 65% (ver Figura 6).

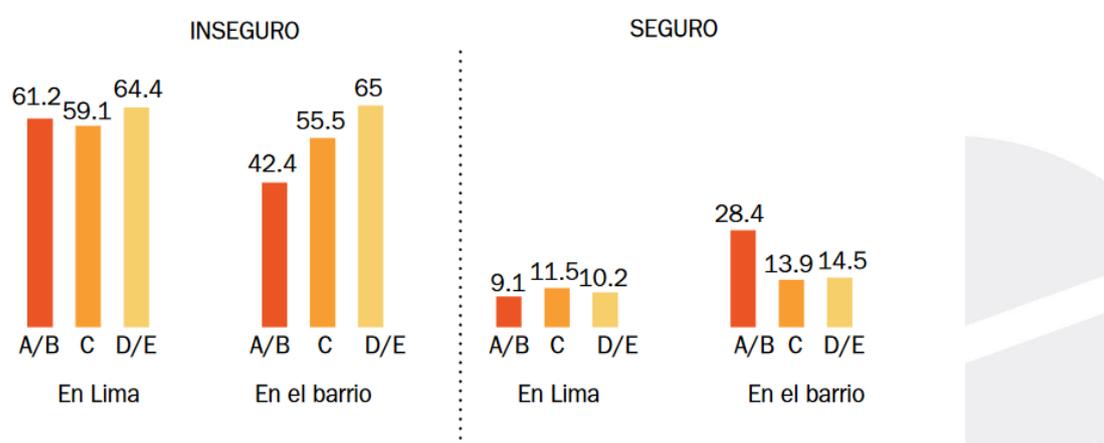


Figura 6. Sensación de Inseguridad en Lima Metropolitana, en la ciudad y en el barrio. Tomado de Lima Cómo Vamos, 2017 (<http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/04/Seguridad-ciudadana.pdf>).

Asimismo, la percepción de inseguridad ciudadana en toda la capital bordea niveles de 87%, según la Encuesta Pulso Perú, de Datum Perú de setiembre de 2017. Desde 2012, la percepción de inseguridad se ha mantenido por encima del 80% (ver Figura 7), lo cual deja en evidencia la criticidad de este problema (“El 87% de los...,” 2017). Lima Metropolitana es la tercera región más insegura con un puntaje 42.89, seguida por Madre de Dios y Lima Provincias, de acuerdo con el Índice de Progreso Social Regional del Perú (CENTRUM & Social Progress Imperative, 2016).

En cuanto al transporte público, según la séptima edición de la encuesta Lima Cómo

Vamos (2017), el 19% de limeños que usa transporte público demora menos de 15 minutos mientras que el 56.9% demora entre 15 minutos y una hora y el 24% demora más de una hora para llegar a su destino. Asimismo, el 73.3% de limeños utiliza transporte colectivo (público) para trasladarse a su trabajo, oficina o centros de estudio, mientras que el 16.6% se moviliza en transporte individual (Lima Cómo Vamos, 2017).

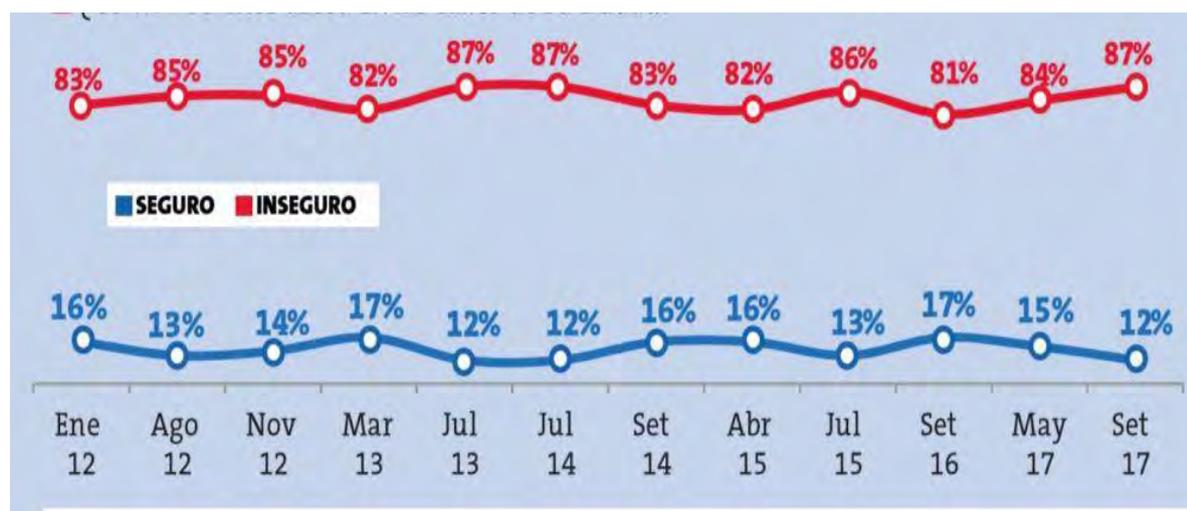


Figura 7. Percepción de inseguridad en el Perú.

Tomado de “Encuesta Pulso Perú,” por Datum Internacional. Percepción de inseguridad en el Perú. Setiembre 2017 <https://peru21.pe/lima/inseguridad-ciudadana-cifras-peru-87-siente-inseguro-375625>

Asimismo, el parque automotor ha tenido crecimientos en los últimos años en Lima y está generando caos en la ciudad. En la Tabla 6 se puede ver el crecimiento del número de autos en la capital. Por ello, urge priorizar el tema debido a que el tamaño del parque automotor de Lima Metropolitana en el 2012 era de 1.5 millones de vehículos, y estaba creciendo a una tasa anual de 15%. Si se mantiene dicha tasa dentro de 5 años el número de unidades se duplicará a 3 millones (Rojas, 2012).

Además, hay una demanda insatisfecha con respecto al transporte masivo en Lima debido a que el crecimiento demográfico ha sido considerable en los últimos años y no se ven proyectos integrales en la capital. Por otro lado, existen problemas como la lentitud del tráfico, el agravamiento de la contaminación ambiental, y el aumento del número de accidentes provocados básicamente por los conductores.

Tabla 6

Parque Automotor en Circulación según Región, 2007 – 2015, en Unidades

Departamento	2010	2011	2012	2013	2014	2015 P/
Total	1'849,690	1'979,865	2'137,837	2'223,092	2'423,696	2'544,133
Amazonas	2,390	2,407	2,400	2,351	2,314	2,275
Áncash	22,086	23,322	25,418	26,786	29,573	31,213
Apurímac	3,969	3,966	4,039	4,048	4,139	4,192
Arequipa	106,521	118,985	134,533	143,914	164,302	176,315
Ayacucho	5,716	5,784	5,941	5,950	6,021	6,022
Cajamarca	15,107	17,320	19,673	20,849	22,664	23,740
Cusco	45,090	48,491	53,675	57,222	64,820	69,213
Huancavelica	1,319	1,317	1,323	1,298	1,315	1,286
Huánuco	11,864	12,576	13,476	13,899	14,911	15,648
Ica	26,135	26,419	26,551	26,305	26,439	26,715
Junín	51,094	53,118	56,237	57,762	61,933	64,576
La Libertad	158,672	162,026	167,325	170,255	178,433	183,931
Lambayeque	45,881	49,440	53,902	56,412	61,896	65,160
Lima 1/	1'195,353	1'287,454	1'395,576	1'453,028	1'590,755	1'674,145

Nota. Tomado de “Estadísticas,” Instituto Nacional de Estadística e Información [INEI], 2017e. (<https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../Est/.../cap19025.xl>).

1.2. Conclusiones

Lima Metropolitana es una ciudad estratégicamente ubicada, es la puerta de ingreso del turismo nacional, lo cual la convierte en la ciudad más visitada del país. Sin embargo, Lima también posee diversos atractivos que podría repotenciar. El turismo es un sector que puede generar mucho bienestar a la sociedad. De hecho, es la cuarta actividad económica más importante de la ciudad. Las otras actividades relevantes son servicios, manufactura y construcción. Respecto a manufactura, se puede concluir que es intensiva en empleo. No obstante, al revisar los resultados de las diversas ramas de la industria se tiene que los rubros más representativos (confecciones, textil, metalmecánica y alimentos, entre otros) han tenido resultados negativos. Lima es la capital de la industria nacional y, lamentablemente, la industria peruana no ha podido hacer frente a los competidores internacionales. En ese

contexto, se han identificado dos sectores con mucho potencial para dinamizar la economía de Lima: la industria de plástico y la producción de alambre de cobre. El cuarto sector económico identificado es la construcción, que contribuye con el 6% del PBI de Lima Metropolitana y genera más de 350 mil puestos de trabajo al año. Este sector se vio afectado por el caso Lava Jato, como sucedió en diversos países de América Latina; sin embargo se ha venido recuperando desde inicios del año 2018. Estas actividades tienen potencial para mejorar los indicadores de empleo adecuado de Lima Metropolitana y reducir el desempleo, que se ubica en un rango de 6% a 7.4%.

También es urgente atender dos problemas sociales que representan las principales preocupaciones para los habitantes de Lima Metropolitana: inseguridad ciudadana y el transporte público. Los niveles de sensación de inseguridad en todo Lima Metropolitana superan el 80%. Todos los niveles socioeconómicos sienten la amenaza de la inseguridad, especialmente en aquellas zonas más populares y de menores recursos. Del mismo modo, el transporte público es un tema de urgente atención, pues se estima que uno de cada cuatro limeños gasta más de una hora al día para trasladarse de un lugar a otro, y uno de cada dos habitantes puede destinar entre 15 minutos y una hora. De lograr mejorar estos dos aspectos de Lima Metropolitana, sus habitantes tendrían una mejora sustancial en su calidad de vida.

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

2.1. Antecedentes

Como se ha señalado en el Capítulo I, Lima Metropolitana es la región de mayor contribución a la economía nacional. No sólo porque se trata de la capital del país, sino porque todavía concentra el poder económico, político y social de todo el país. Pese a que el proceso de descentralización entró en marcha en el año 2003, los avances en materia de no dependencia de Lima aún son marginales. Una ciudad con más de 9 millones de habitantes puede considerarse como hiperpoblada; y, en consecuencia, sufre los males propios de una urbe tugurizada, como un sistema de transporte colapsado e ineficiente, falta de oportunidades para desarrollo y alta exposición a la inseguridad ciudadana. Un Planeamiento Estratégico Aplicado para esta región debe atender estos temas sociales, con carácter de urgencia. Asimismo, al contar con mejores condiciones que el resto de regiones en términos de pobreza (menos del 15%), acceso a servicios básicos (más del 90% de cobertura) y bienestar social (por encima de la media), en general, está en condiciones de aprovechar las oportunidades que se presentan en torno a actividades económicas con alto potencial, como el turismo, la construcción y la manufactura, en especial, dos actividades: la producción de plástico y de alambre de cobre.

2.2. Visión

En el 2027, Lima Metropolitana será una ciudad segura y moderna, que ha logrado erradicar la delincuencia en todas sus formas, y que, además, cuente con un sistema de transporte público eficiente y rápido. Con todo esto, Lima también será reconocida como uno de los destinos preferidos para los turistas del mundo. Asimismo, la construcción y la manufactura de plástico y alambre de cobre serán actividades económicas con notable éxito en América Latina, lo cual permitirá llevar bienestar y ofrecer empleo de calidad a los habitantes de Lima.

2.3. Misión

La Municipalidad de Lima Metropolitana trabaja para mejorar la calidad de vida de los más de nueve millones de habitantes de esta ciudad, convirtiendo sus ventajas comparativas en competitivas para llevar bienestar a la sociedad. Su prioridad es erradicar la delincuencia y contar con un adecuado sistema de seguridad ciudadana, que la convierta en una ciudad próspera, moderna y segura. Asimismo, enfoca sus esfuerzos en la configuración de un sistema de transporte que permita a la población desplazarse por la ciudad en tiempos aceptables, de manera que pueda aprovechar mejor el tiempo. Lima también aprovecha las grandes oportunidades de los sectores turismo, construcción y manufactura de plástico y alambre de cobre para generar empleo de calidad y llevar bienestar a toda la sociedad.

2.4. Valores

El presente plan estratégico de Lima Metropolitana propone los siguientes valores, como lineamientos fundamentales de su aplicación:

- **Honestidad.** Principio que guiará el desarrollo de las diversas iniciativas de este plan, a fin de construir una relación de confianza con la ciudadanía.
- **Vocación de servicio.** Aspecto muy importante para ejecutar esta propuesta preservando su esencia y maximizar el alcance de sus beneficios.
- **Interés por la comunidad.** Estar comprometidos con el bienestar de la población y colaborar en el desarrollo de las comunidades locales que habitan en Lima.
- **Proactividad.** Ser muy diligentes para trabajar por el desarrollo de Lima Metropolitana en beneficio de sus habitantes.

2.5. Código de Ética

En la autoridad de Lima Metropolitana, así como en las demás instituciones de aparato estatal, se aplica el Código de Ética del Servidor Público, Ley 27815 (2002), que establece que los valores que guían la función pública son: respeto, probidad, eficiencia,

idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad y lealtad al derecho de Estado. Asimismo, todos los trabajadores de las instituciones públicas tienen los siguientes deberes: neutralidad, transparencia, discreción, ejercicio adecuado del cargo, uso adecuado de bienes del Estado y responsabilidad. Asimismo, disponen las siguientes prohibiciones: mantener intereses de conflicto, obtener ventajas indebidas, realizar actividades de proselitismo político, hacer mal uso de información privilegiada y presionar, amenazar o coaccionar.

Corrupción. La Municipalidad de Lima Metropolitana [MML] es una institución que ha tenido un protagonismo importante en la vida política y social del país, que también ha sido materia de investigación por casos de corrupción. Tanto las gestiones de Luis Castañeda (2003-2010 y 2014-2018) y Susana Villarán (2011-2014) han seguido procesos ante las autoridades de control por irregularidades en proyectos de inversión pública. La gestión de Castañeda ha sido investigada por el caso Comunicore (en el 2005, la municipalidad de Lima se comprometió a pagar 35 millones de soles en diez años a la empresa ReLima. Sin embargo, la empresa compró la deuda a ReLima por 14 millones de soles. A los pocos días, la municipalidad de Lima decidió pagar el total de la deuda a Comunicore); sin embargo, en el 2017, los ex funcionarios municipales fueron absueltos por el Poder Judicial (Páucar, 2017). En el caso de la gestión de Villarán, por supuestos sobornos por el proyecto Rutas de Lima, vinculado a Lava Jato, y por el apoyo financiero que habría dado Odebrecht para la campaña del “No” a la revocatoria (Tola, 2017).

A decir del ex Contralor General de la República, Edgar Alarcón, más de 51 millones de soles del presupuesto público han estado involucrados en casos de corrupción cometidos por funcionarios de gobiernos locales de la ciudad de Lima entre 2009 y 2017 (“Más de 51...,” 2017). Pese a lo que se ha registrado en las gestiones previas en la Municipalidad de Lima Metropolitana, la actual administración de Luis Castañeda Lossio ha sido esquiva a la transparencia necesaria para alejar a la corrupción de la gestión pública. De hecho, el alcalde

Castañeda está pasando a la historia por ser el primer burgomaestre peruano que estará obligado a rendir cuentas “por mandato ciudadano”, luego que la asociación Proética promovió la iniciativa “¡Habla, Castañeda!”, mediante la cual recolectaron más de 30 mil firmas para presentar ante el Jurado Nacional de Elecciones un pliego de 141 preguntas sobre la gestión municipal (Arroyo, 2018).

Sin embargo, al analizar la relación de la población de Lima con la corrupción se percibe una marcada contradicción, pues de acuerdo con sondeos de opinión, la corrupción es el segundo problema más importante del país, solo superado por la inseguridad ciudadana, de acuerdo con un sondeo de opinión pública de GFK. Lo más llamativo es que en solo un año, de abril de 2016 a abril de 2017, el incremento de la corrupción fue de 11 puntos (“Corrupción: segundo problema...,” 2017). Asimismo, el 79% de los peruanos considera que la corrupción se ha incrementado en su país, según Barómetro Global de la Corrupción 2017 (Transparency International, 2017). Sin embargo, los niveles de complacencia de los limeños con la corrupción queda en evidencia cuando en una encuesta de Datum se le preguntó a los electores de la capital peruana ¿quién, además de robar, va a hacer más obras? Y un 49% manifestó que Luis Castañeda, quien finalmente resultó ganador de esos comicios municipales; es decir, se ha internalizado el adagio de que “roba pero hace obra” (Joly, 2017).

En tal sentido, es inminente tomar acciones concretas que permitan combatir este problema de manera efectiva de la Municipalidad de Lima Metropolitana. La corrupción tiene impacto en las diversas actividades económicas, por lo que es un tema prioritario en este Plan Estratégico Aplicado de Lima Metropolitana.

2.7. Responsabilidad Social

Desde hace algunas décadas, las empresas privadas vienen transformando sus procesos y modelos de negocio con un enfoque más responsable y sostenible. Muchas veces no se trata solo de ser transparentes y éticos, sino que existe cada vez una mayor regulación

para cumplir altos estándares de gobierno corporativo, lo cual permite establecer lazos sólidos y sostenibles con los grupos de interés (Costa, 2009). Ese es el camino que deben seguir las instituciones para construir una buena reputación, una estrategia de reputación, que permita establecer un equilibrio entre los resultados económicos, el compromiso social, la ética y el cuidado del medioambiente (Villafañe, 2013). Franco (2015) señaló que las empresas nacionales son conscientes de que deben cumplir lo que exige la autoridad; sin embargo, recalcó la necesidad de la existencia de una supervisión desde el Estado. Respecto a la mayor coordinación que debe haber entre el Estado y la empresa privada que desarrolla iniciativas de responsabilidad social corporativa, Arroyo (2012) señaló que dichas iniciativas contienen una suerte de institucionalidad estatal y refirió que en algunos países incluso existen instituciones a cargo de este tema.

Los grupos de interés o stakeholders son aquellos individuos u organizaciones que pueden contribuir o afectar que una institución cumpla sus objetivos y para poder identificarlos se debe realizar una ponderación de tres atributos: poder, legitimidad y urgencia (Mendiola, Aguirre, Ayala, Barboza, Bernal, & Pinillos, 2014). Cada stakeholder identificado debe tener un puntaje entre cero y tres para cada atributo y al final, los que tengan el resultado más elevado son los stakeholders más importantes para la organización en ese determinado momento. Cabe señalar que un mapeo de stakeholders permite conocer la relación de una organización con sus grupos de interés en un determinado momento. Los grupos de interés identificados para la Municipalidad de Lima Metropolitana son colaboradores, los proveedores, el Concejo Distrital, los ciudadanos, el Poder Ejecutivo, la Contraloría, los medios de comunicación, la comunidad empresarial, la Policía Nacional, los partidos políticos, el Congreso de la República, organizaciones medioambientales, organizaciones a favor de la transparencia y la ética, organizaciones promotoras de la cultura, los derechos humanos y otros temas sociales.

Como se aprecia en la Tabla 7, en abril de 2019 los stakeholders más importantes para la Municipalidad de Lima Metropolitana son los ciudadanos, la Contraloría General de la República, la Policía Nacional y las municipalidades distritales. Por otro lado, dado que Perú tiene yacimientos mineros cupríferos, sin embargo los conflictos sociales, la falta de derechos de propiedad, ruido político regional además de la falta de liderazgo entre las regiones y las comunidades genera que no se aproveche el recurso.

Tabla 7

Mapeo y Priorización de Stakeholders de la Municipalidad de Lima, Abril 2018

	Criterios para priorizar a los grupos de interés				Total
	Poder	Legitimidad	Urgencia		
Ciudadanos	3	3	3		9
Contraloría General de la República	3	3	2		8
Policía Nacional	3	2	3		8
Municipalidades distritales	3	2	3		8
Proveedores	3	3	1		7
Medios de Comunicación	3	2	2		7
Organizaciones ética y transparencia	2	2	3		7
Concejo distrital	2	3	1		6
Comunidad empresarial	2	2	2		6
Organizaciones medio ambiente	2	2	2		6
Organizaciones DDHH	2	2	2		6
Colaboradores	2	2	1		5
Poder Ejecutivo	3	1	1		5
Partidos políticos	2	1	2		5
Congreso de la República	3	1	1		5

Nota. Adaptado de “Modelo de Mitchel,” por Mendiola et al., 2014. Análisis de la propuesta de concesión para el transporte público de Lima: viabilidad financiera de un potencial operador, Lima, Perú: ESAN.

2.7. Conclusiones

La visión y misión de Lima Metropolitana están alineados a la búsqueda de solución a los problemas sociales más apremiantes y a las actividades económicas que tienen más potencial, las mismas que llevarán bienestar a la población y generará empleo de calidad. Los valores y el código de ética son los lineamientos y camino a seguir para alcanzar la visión de la región. Asimismo, es muy importante trabajar con un enfoque de responsabilidad social, que permita establecer una relación de largo plazo con los grupos de interés más importantes.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

Desde la perspectiva nacional, el análisis externo es tan importante como el análisis interno, de acuerdo al planteamiento establecido por el modelo de Hartmann, citado por D'Alessio (2014). Dicho modelo propone tres importantes dimensiones relacionados con este proceso y que tienen impacto tanto para las entidades públicas como privadas: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional, y (c) los principios cardinales, analizados en el presente capítulo.

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

El Ministerio de relaciones exteriores (2017) presentó objetivos estratégicos que el Perú debe considerar. El primero es fortalecer y ampliar las relaciones bilaterales y multilaterales en regiones estratégicas. El segundo objetivo es promover oportunidades de comercio, inversión y turismo para el Perú en el ámbito internacional. El tercero es contribuir a la proyección cultural del Perú en el ámbito internacional y el cuarto objetivo es fortalecer la atención a los nacionales en el exterior para promover su inserción en los países de destino. Luego de analizado los objetivos estratégicos del Perú se elabora la Matriz de Intereses Nacionales donde se identifica a los Países con interés similares y opuestos.

El Perú y Estados Unidos son aliados estratégicos. De hecho, los gobiernos de ambos países unen esfuerzos para enfrentar problemas de interés común, como la consolidación de la democracia, el respeto por los derechos humanos, la reducción de producción y tráfico de drogas, el libre comercio, la lucha contra la pobreza y la integración en el continente (Embajada de Estados en el Perú, s/f). En ese sentido, tiene intereses comunes en intensidad vital con el Perú, tanto en la búsqueda de un posicionamiento global emergente, el fortalecimiento de la competitividad e imagen internacional, velar por los derechos de los peruanos en el extranjero y fortalecer los lazos de comercio y cooperación. En ese sentido,

China también representa un aliado para el Perú, como sucede con Brasil, Ecuador y Colombia. Sin embargo, Chile representa un país opuesto en los intereses de posicionar al Perú en el ámbito mundial, pues se trata de competidores directos en diversos sectores. Asimismo, Venezuela tiene intereses opuestos al Perú en cuanto al intercambio comercial. De hecho, Perú lideró los esfuerzos regionales para exigir al gobierno de Maduro elecciones democráticas y la liberación de presos políticos. Sin embargo, el nuevo presidente Martín Vizcarra, que reemplaza a Pedro Pablo Kuczynski, no tendría el mismo liderazgo, pues tendría que dedicarse a restablecer el orden institucional en el país (Oppenheimer, 2018).

Tabla 8

Matriz de Intereses Nacionales

Interés Nacional	Supervivencia (Crítico)	Intensidad del interés		
		Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Posicionar al Perú a nivel regional y global como potencia regional emergente.		EE.UU.	(Chile) Brasil Ecuador	China
2 Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior (económica y culturalmente).		EE.UU. China	Brasil Ecuador Chile	
3 Proteger los derechos de los peruanos en el exterior.		EEUU	Chile Argentina	
4 Crear, ampliar y fortalecer lazos de intercambio, asociación, cooperación internacional.		China EE.UU.	Chile Brasil Ecuador Colombia	(Venezuela)

Nota. Los intereses similares no llevan paréntesis. Los intereses opuestos llevan paréntesis.

3.1.2. Potencial Nacional

D'Alessio (2015) anotó que el potencial o poder nacional de un país está asociado por la fortaleza o debilidad que tiene dicho Estado para alcanzar un determinado interés.

Hartmann (1957/1983) citado por D'Alessio (2015) señaló que el poder nacional tiene siete elementos: demografía, tamaño y forma del territorio (geografía), economía, desarrollo tecnológico-científico, experiencia histórico-psicológico-sociológico, organizacional administrativo y militar.

Dominio demográfico. El Perú tiene una población de 31'488,625 habitantes de los cuales, el 50.1% son hombres y el 49.9% mujeres y se ubica en el decimonoveno país más extenso del mundo, con una densidad poblacional de 24.5 personas por Km². Además, cuenta con tres regiones naturales, costa, sierra y selva y se divide en 24 departamentos, el porcentaje de la población no necesariamente es equivalente con la superficie habitada. En la región costa habita el 55.9% de la población, en la sierra el 29.6% y en la selva el 14.5%. Sin embargo, la superficie territorial es mayor en la selva (775,353 Km²), seguido por la sierra (353,988 Km²) y la costa (150,872 Km²). Asimismo, se debe considerar que Lima, La Libertad, Piura, Cajamarca y Puno abarcan el 53,0% de la población donde el departamento de Lima alberga a 9'985,664 personas, La Libertad 1'882,405, Piura 1'858,617, Cajamarca 1'533,783 y Puno 1'429,098 habitantes, mientras que el menor número de habitantes lo tiene Madre de Dios con 140,508 personas; sin embargo, es el tercer departamento con mayor superficie territorial (85,300 Km²), después de Loreto (368,799 Km²) y Ucayali (102,399 Km²) (INEI, 2016).

Por otro lado, según INEI (2016) en el mundo existen alrededor de 7,405 millones de habitantes, distribuidos en cinco continentes y 194 países. El continente de América conformado por 35 países, tiene al 13.5% de la población total del planeta con 1,001 millones de habitantes. El Perú ocupa el puesto número 42 en tamaño de población a nivel

del mundo y el número ocho en América.

Dominio geográfico. El Perú se encuentra ubicado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos 0°2' y los 18° 21'34" de latitud sur y los meridianos 68° 39'7" y los 81° 20'13" de longitud. Además, cuenta con 24 regiones y una provincia constitucional (Callao) (Proinversión, 2017). Asimismo, la ubicación central y occidental del Perú en América del Sur favorece la posición del nudo natural de comunicaciones terrestres, ferroviarias, marítimas y aéreas, con lo cual se puede facilitar el tráfico comercial y turístico en toda la región, de manera que es un centro estratégico para las comunicaciones terrestres, ferroviarias, fluviales, marítimas y aéreas de esta parte de América. Por otro lado, es Perú tiene una superficie continental de 1'285,215 km² y es el tercer país sudamericano en extensión, después Brasil y Argentina. Además, el Perú cuenta con un litoral de 3,080 kilómetros de longitud y es un país especialmente marítimo, con características hidro-oceanográficas particulares que facilitarían la construcción de infraestructuras portuarias adecuadas a las necesidades futuras del comercio marítimo. El río Amazonas materializa la proyección geopolítica bioceánica del Perú y convierte al territorio peruano y brasileño en una plataforma de acceso a dos grandes océanos que llama a explotar las ventajas del acceso estratégico a enormes mercados ubicados en ambas cuencas. Otra vía de acceso al Atlántico es el río Madre de Dios, el cual, por transporte intermodal, permite el acceso a las rutas del Paraná-Paraguay y del estuario del Río de la Plata, hacia Argentina y Uruguay (Cerna, & Jovera, s/f)

Dominio económico. Como se aprecia en la Figura 8, la proyección del crecimiento del PBI anual nos muestra un 2.5% de crecimiento de la producción nacional en el 2017, este porcentaje coloca al Perú en una posición expectante respecto de países de la región como Chile (1.67% – porcentaje menor al anterior año) o Colombia (2.35% – porcentaje menor al anterior año). Sin embargo, el 2.5% es muy inferior al 3.9% con el que se promedió el año

2016, porcentaje que el gobierno peruano pretender alcanzar o superar. A nivel americano se muestran cifras más alentadoras respecto de países como México (1.70%), Canadá (1.94%) y Estados Unidos (2.31%). La inflación anual del año 2016 fue de 3.25% para Perú, se estima que para el 2017 haya terminado en 3.80% (Durand, 2017).

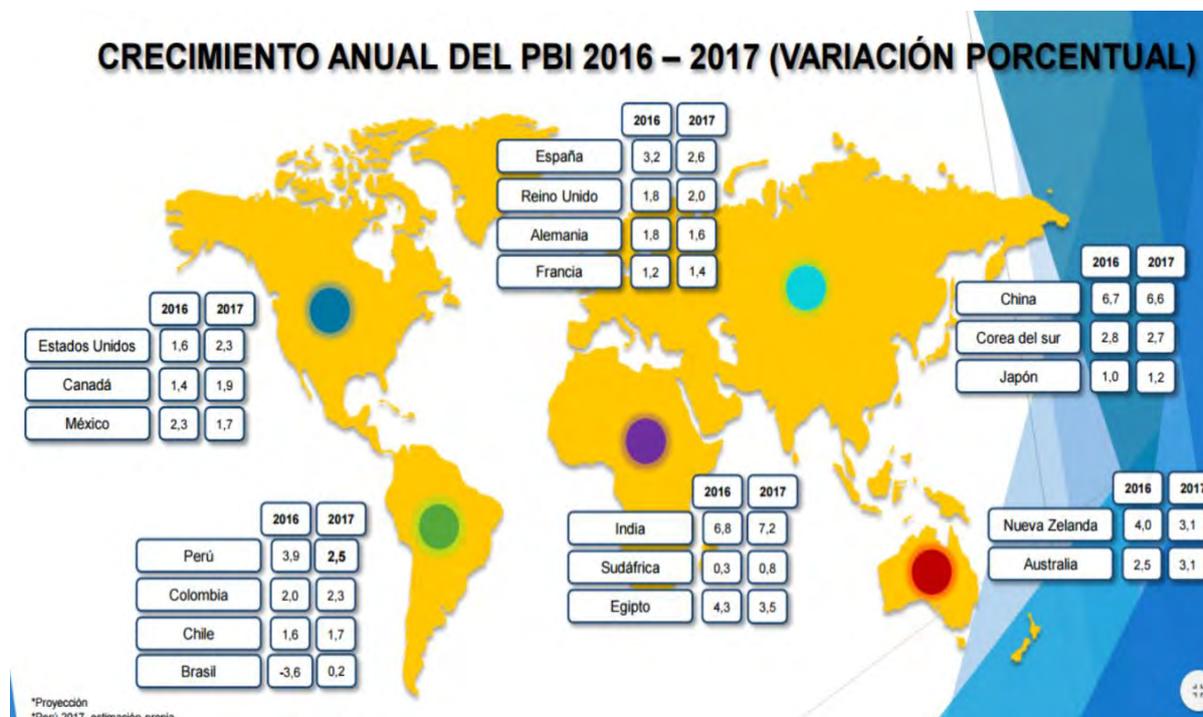
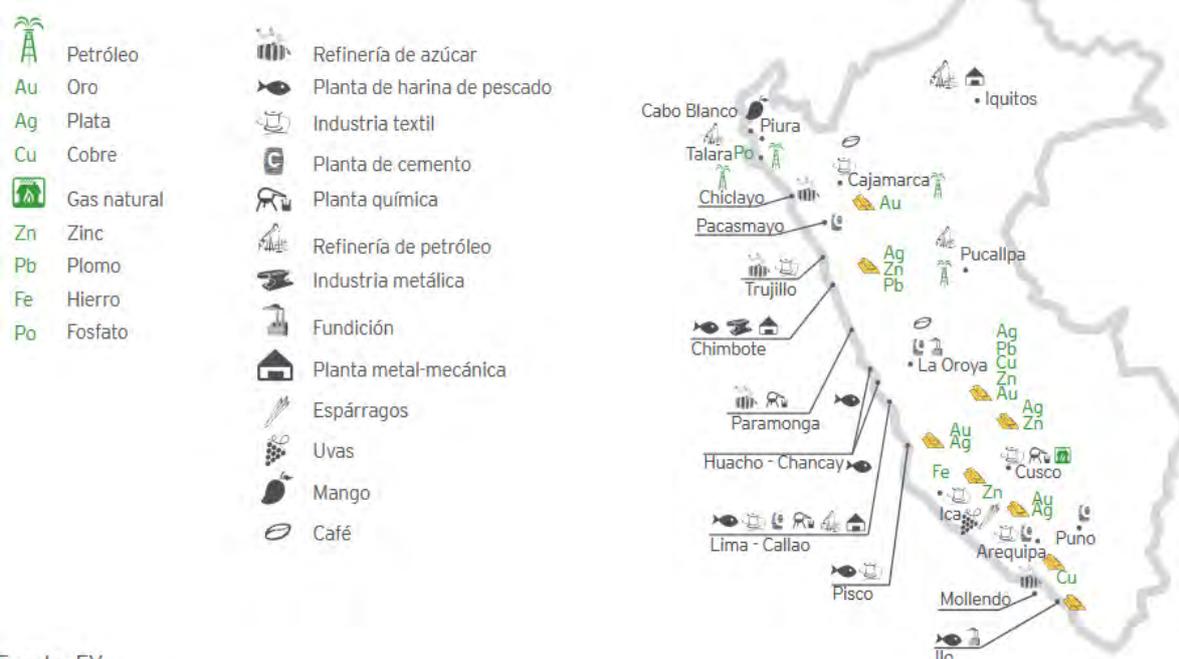


Figura 8. Crecimiento anual del PBI mundial 2016-2017.

Tomado de Perú Económico al 2017, análisis de la economía peruana a junio de 2017, por J.B. Durand, 2017 (<http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2017/06/06/peru-economico-en-el-2017-analisis-de-la-economia-peruana-a-junio-del-2017/>).

Por otro lado, la inversión privada se proyecta al 2018 en un 5% del PBI real, mientras que la inversión pública se proyecta a un 18.1%. Con respecto al PBI por sectores, el sector agropecuario es constante en una variable de 2.5%; el sector pesquero muestra un alza a razón de 13.6%; la minería e hidrocarburos una baja constante que rodea los 6.9%; el sector de energía muestra una proyección de 4.6%; y los sectores de construcción, comercio, servicios y manufactura muestran índices equivalentes a 2.5% (Durand, 2017). En la Figura 9, se puede apreciar las principales actividades económicas que se desarrollan en las regiones del Perú.



Fuente: FY

Figura 9. Principales actividades económicas en las regiones del Perú.

Tomado de “Guía de Negocios e Inversión,” por EY, 2017

([http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. América estuvo influenciada desde el siglo XV por España. La cultura peruana es pluricultural pues es una de las pocas que es producto de la fusión de una variedad de culturas. Los distintos sabores gastronómicos a los que se puede llegar y la música fusión tan elogiada por los peruanos son prueba incuestionable de ello. La amabilidad es también una característica de la cultura peruana. Gente de distinta raza que está siempre dispuesta a ayudar a las personas que lo soliciten, sin importar si son extranjeros. Por ello, se puede percibir un ambiente grato en cualquier ciudad del Perú, que se quiera visitar. Un peruano está siempre identificado con la tierra que lo vio nacer. Los peruanos no se avergüenzan de descender de la civilización incaica ya que saben que es esta quien aporta las principales características de la cultura peruana. De esta manera se concluye que Lima tiene un pasado virreinal, colonial y republicano, además por ser la capital acoge varias culturas y tiende a ser la ciudad donde se presentan los cambios y tendencias sociales del resto del mundo.

Dominio organizacional-administrativo. El Estado peruano cuenta con tres poderes: el Legislativo, que es manejado por el Congreso de la República, el cual cuenta con un pleno, consejo directivo, mesa directiva, presidencia y oficialía mayor; el Ejecutivo, que está compuesto por el gobierno nacional, presidente y consejo de ministros, y el Judicial, compuesto por la Corte Suprema de Justicia, la Academia de la Magistratura y fuero militar policial. Además, hay organizaciones constitucionales autónomas como el Jurado Nacional de Elecciones, Tribunal Constitucional, Defensoría del Pueblo.

Dominio tecnológico-científico. El crecimiento promedio ha sido del 10% anual en los últimos 10 años; sin embargo, hubo un pequeño freno en los últimos dos años, pero se proyecta un crecimiento de entre 4% y 6% para este año. Asimismo, el sector de las TIC mueve al año en el país unos US\$4,500 millones y unos US\$2,500 millones de este total están representados por la facturación de las empresas de telecomunicaciones. Además, la banca ha liderado el uso de tecnologías de vanguardia, seguido de las tiendas por departamentos o “retail”, así como la minería e industria, pero ahora los sectores como salud y educación empiezan a invertir más en tecnología.

Por otro lado, la inversión del país en tecnología se encuentra en un rango de 1% a 1.5% del Producto Bruto Interno (PBI) al año, incluyendo tanto al sector público como privado. Otros países de la región están en el rango entre 2 y 2.3%, ahí viene el rezago, pero también significa que hay mucho espacio para crecer en el sector tecnológico en el país, de modo que las compañías puedan volverse más productivas y rentables (De la Vega, 2017).

Los servicios innovadores y modelos de negocio son importantes para avanzar en el acceso digital universal. Actores globales como Facebook quienes han desarrollado programas para impulsar el acceso sin costo a servicios de internet y redes sociales de los estratos de menores ingresos en cada país a través de acuerdos con operadores locales y autoridades gubernamentales. En Colombia y México ya está en marcha un programa de este tipo. Google

y Microsoft también se encuentran activos con iniciativas propias orientadas en el mismo sentido. Estos esfuerzos de avanzar en la cobertura universal asequible de los servicios de internet son bienvenidos, siempre y cuando las preocupaciones de la neutralidad de la red sean atendidas, y debería ser considerado como parte de una estrategia de conectividad regional (PWC, 2016). En el futuro, las naciones que puedan mantener una alta productividad laboral e incorporar tecnología en sus procesos de manufactura serán los más competitivos a nivel mundial. El ciclo positivo continuará siempre y cuando las naciones tengan innovación tecnológica y fuerzas laborales educadas para impulsar la productividad. Esto es clave para añadir valor a un producto manufacturado. En las naciones de la Alianza del Pacífico (ver Figura 10), el factor clave es la esperada demanda de manufacturas por parte de la gran y creciente clase media, que seguirá creciendo en los próximos 20 años.

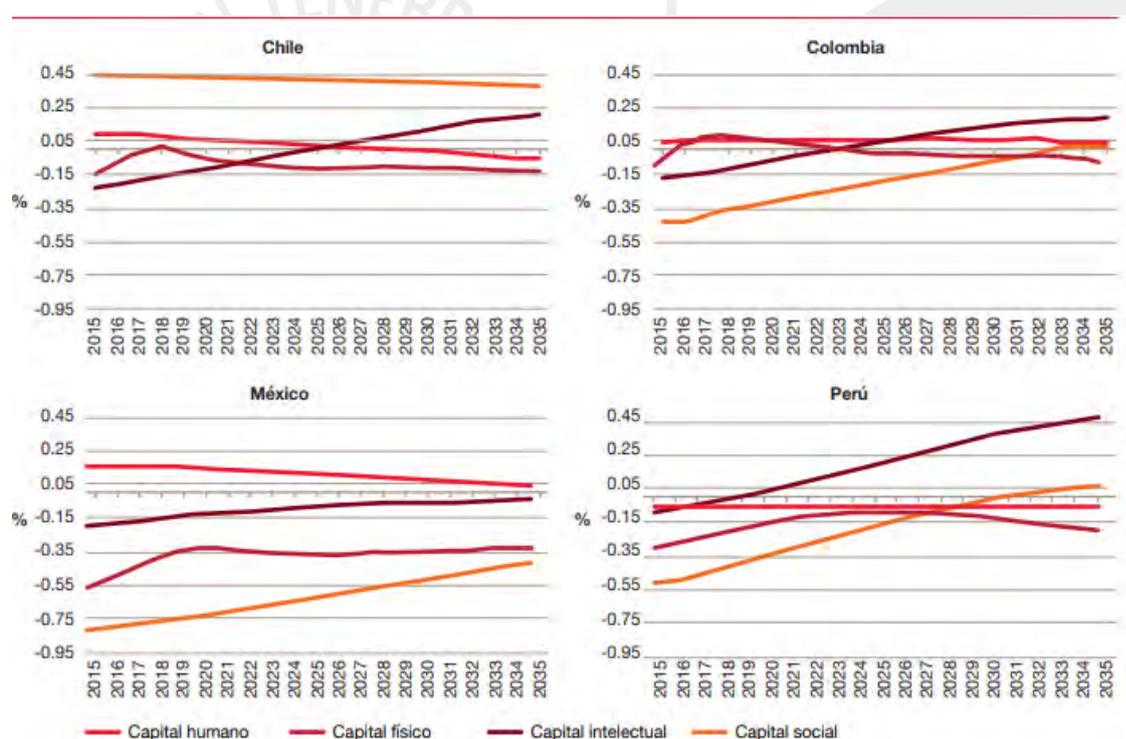


Figura 10. Componentes de la productividad de factor múltiple para los países miembros de la Alianza del Pacífico
Tomado de “PWC,” por B. Moritz, 2016, Lima, Perú.

La manufactura, junto a los servicios auxiliares de instalación, entrenamiento, mantenimiento, servicio y transporte, ha ido emergiendo gradualmente como una oportunidad

para el mercado global. Los fabricantes deberían evolucionar de los productos empaquetados a proveer soluciones de principio a fin. Las crecientes necesidades de los clientes de tener soluciones conducen a este fenómeno. Las habilidades de los fabricantes para hacer frente a esta demanda han evolucionado junto a la I&D y la creciente habilidad para crear sistemas más que a través de los componentes individuales. A medida que la complejidad de los productos incrementa con la alta tecnología manufacturera, la necesidad de soluciones posventa ganará importancia también. Este es un cambio natural para asegurar rentabilidad sostenida con una oleada de ingresos adicionales.

Es importante fomentar los centros de investigación para incentivar la investigación y desarrollo. A nivel nacional, el país cuenta con dos Centros de Excelencia fomentado por el Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Investigación (Concytec). Por otro lado, es necesario fomentar la conducta innovadora de las empresas y capacidad de absorción de casos extranjeros. Esta última capacidad permitirá identificar y asimilar conocimiento que se convertiría en un recurso importante para la creación de aptitudes tecnológicas que junto con los recursos técnicos y financieros de las empresas llevarán a la creación de nuevos desarrollos tecnológicos.

Dominio militar. El Global Firepower Index (2017) presentó un ranking de los países con las Fuerzas Armadas más poderosas del mundo y el Perú se ubica en el puesto 39 a nivel global y el cuarto en América Latina. Por encima del Perú figuran Brasil, México y Argentina como países con mayor potencia militar. Y, por debajo de nuestro país, se ubican Colombia, Venezuela, Chile. Cabe mencionar que los países más poderosos a nivel mundial son Estados Unidos, Rusia, China e India.

3.1.3. Principios cardinales

Los principios cardinales son las bases de la política exterior de un país. Existen cuatro principios cardinales principales: influencias de terceras partes, lazos pasados y

presentes con las otras partes, contrabalance de intereses y conversación de los enemigos (D'Alessio, 2015).

Influencia de terceras partes. El Perú forma parte de América Latina y guarda relación con sus países vecinos, pero además con los países con los cuales tiene alianzas comerciales y estratégicas, el Perú además tiene intereses con instituciones internacionales como el Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional. Además, muestra interés por las tendencias de las grandes potencias mundiales actuales como China, Estados Unidos y Japón.

Lazos pasados y presentes. El Perú posee una cultura ancestral producto del linaje del imperio incaico (Martínez, 2006), luego conserva una fusión con otras culturas principalmente la española y de las colonias italianas, chinas y japonesas, en la actualidad la marca Perú está enfocándose a incentivar el orgullo de la identidad peruana logrando un puente entre el pasado histórico y un futuro prometedor.

Contrabalance de intereses. Significa que en una relación entre países hay beneficios y discrepancias, además de puntos en común y negociaciones con el resto del mundo, los intereses de cada país dependen de qué ventajas quieren proteger y qué intereses quieren potenciar, Perú debe interactuar con los países de economías más robustas e identificar con qué posiciones se encuentra a favor para hacerse más fuerte.

Conservación de los enemigos. Tener enemigos hace que se esté en actitud de alerta. No todos los países se muestran amigables y abiertos a colaborar. Existen países que desean los recursos y productos peruanos por lo cual se debe estar en actitud vigilante frente a los posibles enemigos. No es recomendable ni ganar ni perder enemigos, siempre es bueno tenerlos para que permita tener activas las capacidades del país (D'Alessio, 2015). Este punto se desarrollará con más amplitud al desarrollar la Matriz de Potenciales Competidores.

3.1.4. Influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana

Definitivamente, Lima Metropolitana es la ciudad de mayor poder económico,

político y social para el Perú. Sin embargo, también tiene enormes retos para convertirse en una ciudad moderna y segura, que genere bienestar a sus habitantes promoviendo actividades económicas con alto potencial.

3.2. Análisis Competitivo del País

Luego de analizar el impacto del entorno extranjero en la región, es necesario evaluar las condiciones competitividad de la nación. Para ello, se utiliza el esquema presentado por Porter, en 1990, “para definir con claridad las cuatro fortalezas del poder nacional, los cuatro ases del póker, que generan o crean ventajas para competir” (D’Alessio, 2015, p.109). De esa manera se tiene que hay cuatro condiciones a considerar: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; estrategia, estructura y rivalidad de las empresas; y los sectores relacionados y de apoyo. Luego se analizará la influencia de dichos condicionantes en la ciudad de Lima Metropolitana.

Según el Foro Económico Mundial (2017), el Perú ocupa la posición 67 de un total de 138 países, los pilares de competitividad evaluados para determinar esta posición fueron: (a) sofisticación de mercados financieros en el puesto 26; (b) estabilidad macroeconómica puesto 33; (c) tamaño de mercado puesto 48; (d) eficiencia del mercado laboral puesto 61; (e) eficiencia del mercado puesto 65; (f) educación superior y capacitación puesto 80; (g) salud y educación básica puesto 98; (h) instituciones puesto 106; (i) innovación puesto 119; entre otros. Según el Institute for Management Development (IMD, 2016) en lo publicado a través del Anuario Mundial de Competitividad determina que el Perú se ubica en la posición 54 del ranking de competitividad mundial 2016. Se mantiene en la posición número tres de Sudamérica y sexto en Latinoamérica y el Caribe después de Chile y Colombia (ver Figura 11).

Por último, es importante mencionar que según el Índice de Acceso y Calidad Sanitaria The Lancet 2017 (Murray, 2017), el cual analiza el ranking de sanidad en América

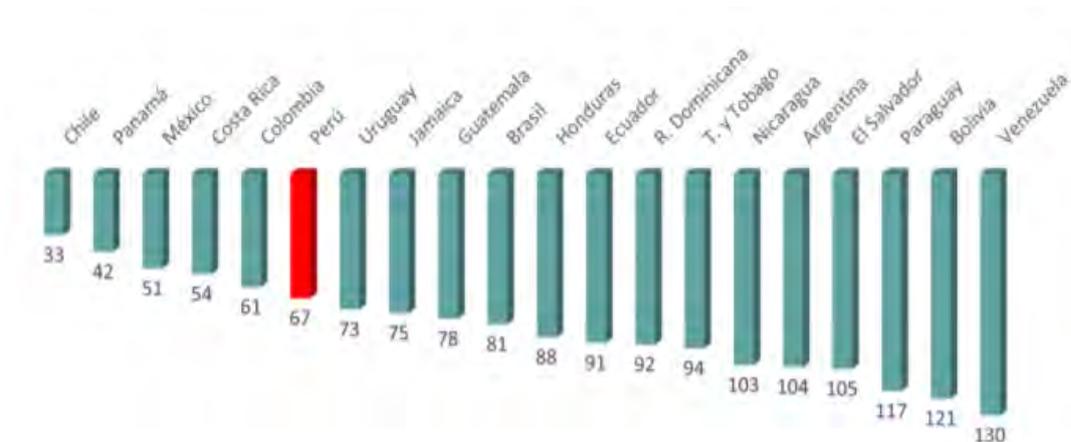


Figura 11. Ranking Latinoamérica y el Caribe – IGC 2026-2017.

Tomado de “Nota de Prensa Sociedad Nacional de Industria,” por World Economic Forum - WEF, 2016.

Latina (Ver Figura 12), Chile obtiene 76 puntos sobre 100. Perú obtiene 69.9, Argentina 68.4, Colombia 67.8 y Brasil 64.9. Las peores puntuaciones las tiene Bolivia, Guatemala y Honduras con 59.2, 55.7 y 53.9 respectivamente. En el año 2015, los países europeos alcanzaban una nota de 86.8, 22.1 puntos por encima de los 64.7 puntos de América Latina. De acuerdo con los resultados del informe, la sanidad europea es un 34.1 % más eficiente que la latinoamericana a la hora de evitar que las enfermedades evaluadas resulten en un fallecimiento. Sin embargo, entre 1990 y 2015, los países que mejoraron más en la prestación de atención sanitaria incluyeron Corea del Sur, Turquía, Perú, China y Maldivas.

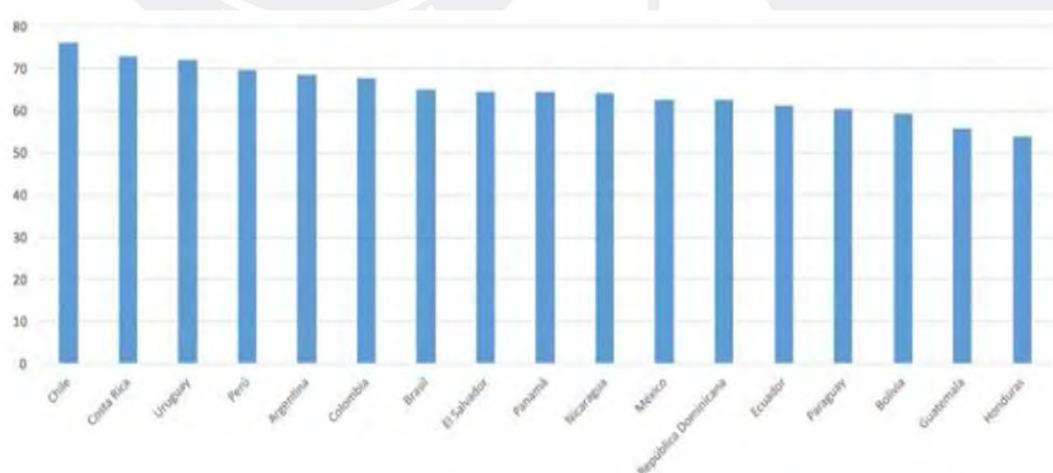


Figura 12. Ranking de Sanidad en América Latina.

Tomado de “Ranking the Lancet: El mejor acceso y calidad de la salud están en Europa Occidental,” por The Lancet, 2017 (<https://clustersalud.americaeconomia.com/sector-publico/ranking-lancet-el-mejor-acceso-y-calidad-de-la-salud-estan-en-europa-occidental>).

3.2.1. Condiciones de los factores

Los factores condicionantes son los que cuenta el Perú y permitirán ayudar a definir el plan estratégico. El Perú tiene diversos factores que le permitirán tener más oportunidades para seguir creciendo, entre ellos podemos distinguir su ubicación geográfica que favorece la comunicación e integración comercial entre diversos países, cuenta con una variedad de climas, una enorme extensión territorial, importantes recursos naturales, personas de gran capacidad y con alto nivel académico, asimismo, es uno de los principales mercados emergentes del mundo por y está logrando ser un referente mundial en la gastronomía y turismo, cuenta con un sólido marco macroeconómico, sustentado en consistentes fundamentos de política macroeconómica, es eficiente en la gestión de las finanzas públicas, cuenta con 20 tratados de libre comercio firmados con las principales economías del mundo, es miembro de la OCDE, entre otros.

Dentro de las relaciones internacionales que tiene el Perú se puede mencionar que cuenta con numerosos acuerdos de cooperación económica y tratados de libre comercio con varios países. Es miembro de las Naciones Unidas desde 1945 y miembro del Consejo de Seguridad en 2006 y 2007, es miembro de la Organización Mundial de Comercio desde 1995, miembro de la Alianza del Pacífico desde su creación en el año 2011. En 1998 se convirtió en miembro del Foro de Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), y ha sido anfitrión de las cumbres de la APEC y de la ALC-UE en el 2008, y del ASPA en el 2012. En 2013, fue sede del World Economic Forum on Latin America. Además, el Perú fue sede de la COP 20 (cumbre climática organizada por la ONU) en el año 2014 y, en el 2015, de la Asamblea Anual del Banco Mundial y del Fondo Monetario Internacional; será anfitrión de la cumbre del Foro de Cooperación Económica Asia - Pacífico (APEC) en el año 2016 (EY, 2016).

Por otro lado, es importante mencionar los cinco pilares que conllevan a un crecimiento económico son: (a) evolución de la minería, (b) ejecución de proyectos de

infraestructura, (c) crecimiento de la clase media, (d) sólidos fundamentos macroeconómico y (e) desarrollo de la agroindustria y el turismo (EY, 2016). El Perú tiene un potencial de crecimiento anual sostenible de su PBI por encima del 4.5% y si, por ejemplo, durante 10 años continuos promediase exactos 6% de crecimiento anual, contados desde el 2016, se alcanzaría un PBI per cápita medido en "PPP" de aproximadamente US\$20,000 al año 2025 (EY, 2016). En la Figura 12, se aprecian los acuerdos de libre comercio vigentes o por entrar en vigencia del Perú. También se destacan los acuerdos en proceso de negociación.



Figura 13. Acuerdos comerciales vigentes del Perú.
Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú,” por EY, 2016, Lima, Perú.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Como se aprecia en las Figuras 13, 14, 15, 16 y 17, la economía nacional ha venido mostrando señales de enfriamiento en los años 2015 y 2016, motivados, principalmente, por una demanda privada y pública débil, la cual, durante los inicios del año 2017, tuvo que enfrentar situaciones de desastre natural a consecuencia del fenómeno del Niño Costero. Sin embargo, la demanda interna es muy importante para impulsar la economía. El consumo privado tiene perspectivas de crecimiento muy positivas. En cambio, la inversión bruta interna y el PBI de los sectores de manufactura y construcción se encuentran en recuperación, no obstante, tienen buenas perspectivas de crecimiento para los próximos años.



Figura 14. Demanda interna – consumo privado del Perú (millones S/. 2007) del 2008 - 2017. Tomado de “Estadísticas,” por Banco Central de Reserva del Perú, 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/anuales>).

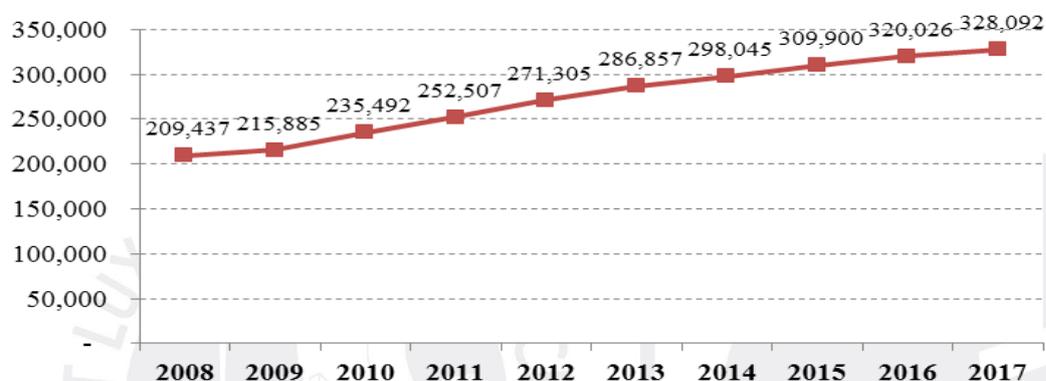


Figura 15. Demanda interna del Perú (millones S/ 2007) del 2008 -2017. Tomado de “Estadísticas,” Banco Central de Reserva del Perú, 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/anuales>).



Figura 16. Demanda interna - Inversión Bruta Interna del Perú (millones S/ 2007) del 2008 - 2017.

Tomado de “Estadísticas,” Banco Central de Reserva del Perú, 2018
<https://estadisticas.bcrp.gov.pe/estadisticas/series/anuales>

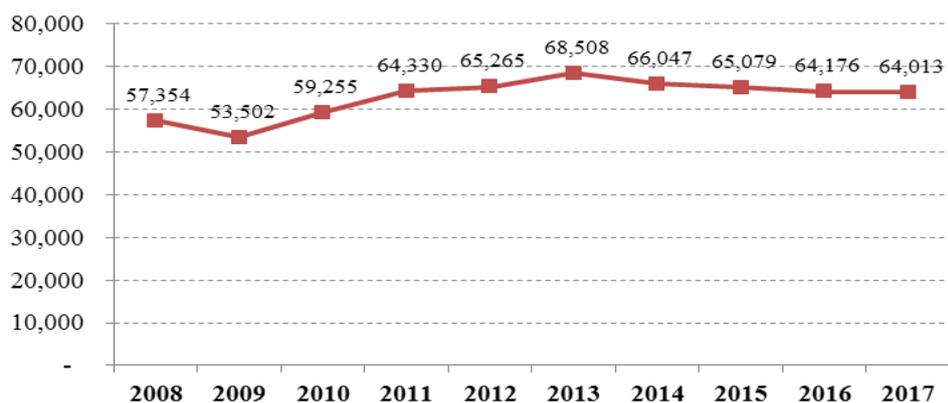


Figura 17. Producto Bruto Interno por sectores productivos del Perú (millones S/. 2007). Manufactura del 2008 -2017.

Tomado de “Estadísticas,” Banco Central de Reserva del Perú, 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales>).

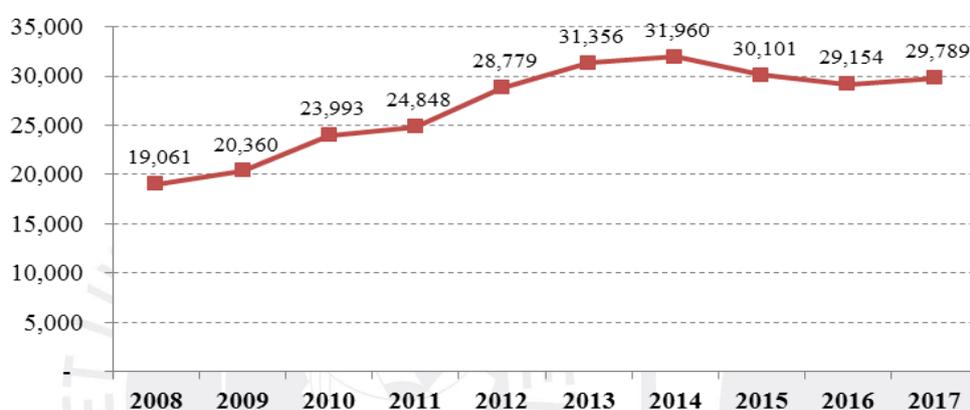


Figura 18. Producto Bruto Interno por sectores productivos del Perú (millones S/. 2007) – construcción del 2008 -2017.

Tomado de “Estadísticas,” Banco Central de Reserva del Perú, 2018 (<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales>).

3.2.3. Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Las principales ciudades de América Latina tienen problemas sociales muy similares a los de Lima: transporte público e inseguridad ciudadana. En cuanto al transporte público, la Corporación Andina de Fomento [CAF] (2017) señaló que reducir el tiempo y la distancia que usan los habitantes de América Latina es uno de los retos más importantes en la región. En promedio, una persona latinoamericana gasta 40 minutos para llegar al trabajo, incluyendo todos los medios de transporte. En algunas ciudades, como Ciudad Panamá, por ejemplo, el tiempo se eleva a 52 minutos, aunque el número de minutos se eleva a 67 si se usa transporte público.

De acuerdo con estudio *Crecimiento urbano y acceso a oportunidades: un desafío para América Latina*, de la CAF (2017), el 25% de los habitantes que más se demoran para llegar al trabajo en la región demoran 53 minutos, en promedio, por trayecto para llegar al trabajo, y demoran otros 53 minutos en promedio para regresar a casa. “En ciudades como San Pablo, Bogotá, Quito, Ciudad de México, Ciudad de Panamá y Lima, el 25% de los trabajadores invierte más de dos horas al día, en total, en trasladarse entre su casa y su trabajo” (CAF, 2017, p. 139).

También se revelaron los niveles de insatisfacción del transporte público, especialmente en Bogotá, Ciudad de Panamá y Lima, que más de 70% de los usuarios expresan su insatisfacción con el sistema de transporte. Asimismo, como se aprecia en la Figura 19, los tres problemas que los usuarios consideran que deben ser atendidos con urgencia son: la baja frecuencia del servicio, el prolongado tiempo de viaje y la escasa seguridad.



Figura 19. Principales aspectos a mejorar del sistema de transporte público para 11 ciudades de América Latina.

Tomado de “Crecimiento urbano y acceso a oportunidades: un desafío para América Latina,” CAF, 2017,

(<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1090/RED%202017%20esp.pdf?sequence=13&isAllowed=y>).

De acuerdo con el estudio *Índice de Movilidad Urbana* (ver Tabla 9), desarrollado por la consultora Arthur D. Little y la Unión Internacional de Transporte Público (UITP), las ciudades latinoamericanas tienen un uso notable de transporte público, pero éste es de mala calidad (“¿Cuáles son las...,” 2017).

Luego de evaluar, entre otros aspectos, tiempo usado para el transporte y la eficiencia del sistema, se tuvo que la ciudad latinoamericana con mejor resultado en transporte es Santiago de Chile, que se ubicó en el puesto 30 del ranking mundial al obtener un puntaje de 47.1%. Le siguen Bogotá, Sao Paulo, Río de Janeiro y Curitiba. En sexto puesto del ranking regional aparece Lima, con una valorización de 43.5 y en el puesto 44 del indicador mundial. En el último tercio están Buenos Aires, Ciudad de México y Caracas.

Tabla 9

Índice de Movilidad Urbana, Países de América Latina.

	Puesto AL	Puesto mundo	Puntuación
Santiago de Chile	1	30	47.1
Bogotá	2	32	46.3
Sao Paulo	3	34	45.7
Río de Janeiro	4	39	44.0
Curitiba	5	39	44.0
Lima	6	44	43.5
Buenos Aires	7	48	42.4
Ciudad de México	8	49	42.2
Caracas	9	58	40.1

Nota. Adaptado de “Índice de Movilidad Urbana,” por Arthur D. Little y la Unión Internacional de Transporte Público (UITP). Tomado de “¿Cuáles son las ciudades con mejor y peor transporte público en América Latina?”, *BBC.com*, 2017 <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38927134>

En Lima, las políticas urbanas que promueven exclusivamente la circulación vehicular no atienden las necesidades de todos sus habitantes porque no consideran a otros

actores, como los peatones y ciclistas. Así, sin dejar de lado acciones que beneficien a los conductores, las decisiones por un eficiente sistema de movilidad deben tener una mirada transversal de manera que puedan beneficiar a todos los ciudadanos. Desde un enfoque de movilidad urbana sostenible, la prioridad debe ser el peatón y el ciclista, los más vulnerables, y debe promoverse el transporte público colectivo como una alternativa sostenible para trasladarse por la capital (Encuesta Lima Cómo Vamos, 2016). De otro lado, el 75.6% de limeños se moviliza en transporte público o colectivo (Metropolitano, Metro de Lima, Corredores Complementarios, bus, custer, combi y colectivo informal,), el 25% de la población gasta más de dos horas al día en trasladarse a su destino y el 49% considera al transporte público como el principal problema de Lima.

En cuanto a la inseguridad ciudadana, América Latina también tiene Los niveles de inseguridad en la región son alarmantes. Toda vez que no existe un registro oficial de todos los actos delictivos perpetrados en las diversas ciudades de América Latina, se hace uso de encuestas para recoger testimonios o información sobre situaciones que han vivido personas del entorno de los consultados (Instituto de Defensa Legal [IDL], 2016). De esa manera, se creó un indicador de “victimización”, el cual, de acuerdo con el Barómetro de las Américas del año 2014, presentó a Perú como el país con mayor incidencia de asaltos, con un 30.6% de victimización.

Es decir, tres de cada 10 peruanos afirmaban haber sido víctima de un atraco. Le siguieron entonces Ecuador (27.5%), Argentina (24.4%), Venezuela (24.4%) y República Dominicana (23.4%). No obstante, dos años más tarde, se le volvió a preguntar sobre el grado de victimización y los resultados fueron muy críticos, como se ve en la Figura 20. En dicho estudio, antes que Perú (39%) aparecieron Venezuela (48%), México (46%), Argentina (41%) y República Dominicana (41%) como los países en los que se había registrado más actos de inseguridad ciudadana y delincuencia.

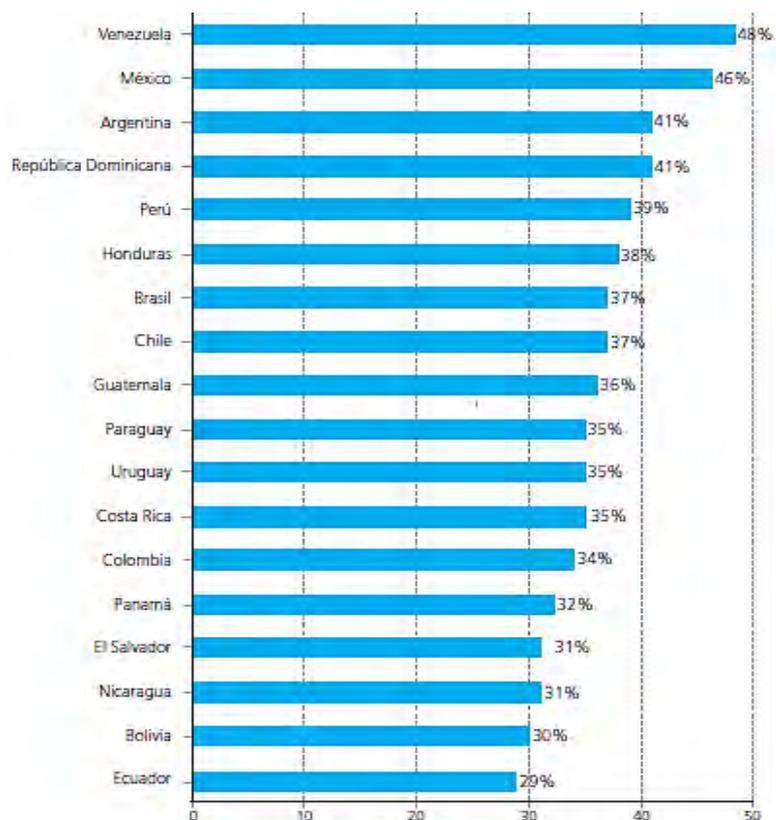


Figura 20. Tasa de victimización en América Latina.

Adaptado de “Informe Latinobarómetro 2016,” tomado de “Seguridad Ciudadana: Informe Anual 2016. Una nueva oportunidad para la seguridad ciudadana,” por Instituto de Defensa Legal [IDL], 2016

(<https://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>).

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

El turismo y la manufactura son dos actividades económicas importantes de Lima Metropolitana, pues no solo contribuyen de manera notable con el PBI de este departamento, sino que generan una importante cantidad de empleo. En el 2016, el rubro de alojamiento y restaurantes representó el 6.2% del valor agregado bruto de Lima y representó una producción de 10,436 millones de soles, lo cual aumenta la actividad económica y el empleo.

Asimismo, en cuanto a la manufactura de plástico existe un gran mercado disponible en la región, especialmente en el mercado de la plasticultura y la agroindustria, que necesita empaques y envases especializados para preservar los productos de esta industria. En el mercado colombiano, la industria del plástico viene aprovechando la oportunidad que representa el consumo per cápita de plástico en ese país, que asciende a 25 kilos al año, cifra

muy por debajo de países de la región y economías desarrolladas (Guevara, 2018).

En cuanto al PBI del sector construcción a nivel nacional, éste representa el 5.6% del índice de la producción nacional. Las tasas de crecimiento más altas se registraron en octubre del 2017 con un 14.25% y en enero de 2018 con un 7.84% (Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2018). El crecimiento del sector construcción se refleja también en el aumento del consumo interno de cemento, avance de inversión de obras públicas y privadas tales como edificios de oficinas, centros comerciales, construcción de centros educativos, hoteles, condominios y edificios de vivienda multifamiliar. Es decir, la construcción tiene gran impacto en el PBI y por lo tanto es necesario que mantenga su dinamismo. Así también, para el caso de Lima Metropolitana, el empleo en el sector construcción aumentó un 2.2%, que equivale a 7,400 personas, entre diciembre 2017 y febrero 2018. Los grandes proyectos de Lima Metropolitana a los que se les atribuye este aumento son la construcción de la Villa Panamericana, Línea 2 del Metro de Lima y la construcción de viviendas impulsada por el proyecto Mi vivienda Verde (“Empleo en sector....,” 2018).

Por otro lado, el Perú es el segundo productor sudamericano de concentrado de cobre (mineral sin ningún tipo de refinación), luego de Chile. Asimismo, según Schlesinger, King, Sole & Davenport (2011) el Perú es el cuarto productor en el mundo con el 7.2% de la producción mundial, mientras que Chile tiene el 30.5%, el Congo 13.3% y Estados Unidos 7.5%. Durante 2017, Lima Metropolitana exportó US\$ 162 millones por concepto de alambre de cobre. Lima cuenta con empresas exportadoras, entre ellas se encuentra Centelsa con sede en Lima Norte con el 74% de las exportaciones y luego está INDECO S.A. con el 26%.

3.2.5. Influencia del análisis en la ciudad de Lima

Si bien los dos principales problemas sociales de Lima Metropolitana impactan negativamente en la calidad de vida de sus habitantes, esta ciudad cuenta con diversos

factores que le pueden permitir aprovechar las oportunidades externas y desarrollar estrategias que les permitan impulsar sectores económicos con potencial para ofrecer bienestar a la población. Lima cuenta con sólidas competencias para desarrollar un plan estratégico que involucre los sectores de turismo, construcción y manufactura de plástico y alambre de cobre.

3.3. Análisis del Entorno PESTE+C

D'Alessio (2015) planteó la necesidad de desarrollar un análisis del entorno y una evaluación de toda la industria en la que se desarrolla una actividad económica. Este ejercicio permite identificar las amenazas y oportunidades. Este ejercicio es muy útil porque ofrece información relevante para los ejecutivos no sólo para formular estrategias “que permiten sacar ventaja de las oportunidades, como para evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave para tener éxito en el sector industrial, así vencer a la competencia” (D'Alessio, 2015, p. 111). Esta auditoría externa para la ciudad de Lima Metropolitana considera siete factores externos claves que afectan directamente a los productos, mercados y competidores, para lo cual se analizan las siguientes fuerzas: políticas, gubernamentales y legales (P); económicas y financieras (E); sociales, culturales y demográficas (S); tecnológicas y científicas (T); ecológicas y ambientales (E); y factores claves de éxito (FCE) para el sector industrial.

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

En abril de 2018, Martín Vizcarra es el presidente del Perú, tras la renuncia de Pedro Pablo Kuczynski (PPK) quien ganara las elecciones peruanas en el año 2016. Durante el gobierno de PPK y Vizcarra se han mantenido las políticas de economía abierta y se promovió la inversión extranjera en el Perú buscando procesos de licitación honestos y comprometidos con el beneficio social (“El Perú ofrece seguridad...”, 2017). No obstante, el Perú atraviesa una situación política marcada por escándalos de corrupción, por la pronta

salida de ministros de Estado, por la renuncia del presidente Pedro Pablo Kuczynski y situaciones de tensión entre el Ejecutivo y el partido Fuerza Popular, la primera fuerza política del Congreso de la República. Uno de los escándalos de corrupción que tuvo gran impacto en el país fue el de Odebrecht, pues marcó al Perú en gran magnitud. El ex presidente Alejandro Toledo se ha mantenido prófugo debido a una orden de prisión preventiva en su contra y Ollanta Humala, quien fuera presidente del 2011 al 2016, fue encarcelado de manera preventiva, junto a su esposa, pues también habrían recibido dinero de la constructora brasilera (“El primer año de Pedro...”, 2017).

Por otro lado, se han registrado situaciones conflictivas en el Congreso de la República para el período 2016-2021, pues el partido político Fuerza Popular, liderado por Keiko Fujimori, obtuvo 73 congresistas de un total de 130, con lo que tiene un bloque mayoritario que marca la agenda en este poder del Estado y en la sociedad (“Congreso y Ejecutivo siguen enfrentados...”, 2017). En la Tabla 10 se detalla la visión general del país, cómo está organizado y distribuido el poder a nivel nacional. Es importante señalar que el Perú tiene un gobierno de tipo república constitucional, con Poderes del Estado autónomos e independientes.

Tabla 10

Visión de la República Constitucional del Perú

Tipo de Gobierno	República Constitucional.
Sistema legal	Estado Constitucional de derecho basado en las leyes y códigos.
Poder Ejecutivo	Presidente de la República: Jefe de Estado y de Gobierno. Elecciones: Cada cinco años por voto popular. Próximas elecciones: 2021. Gabinete: El Consejo de Ministros es nombrado por el Presidente de la República. Congreso unicameral. 130 escaños.
Poder Legislativo	Los miembros son elegidos por voto popular por un periodo de cinco años. Próximas elecciones: 2021.
Poder Judicial	Los jueces son nombrados por el Consejo Nacional de la Magistratura. Tribunal Constitucional. Jurado Nacional de Elecciones.
Principales Organismos autónomos	Contraloría General de la República. Banco Central de Reserva del Perú. Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
Gobiernos Regionales	25 gobiernos regionales (incluyendo a la Provincia Constitucional del Callao).

Nota. Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú EY,” por Constitución Peruana /CIA – The World Factbook/ Naciones Unidas/MRE.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

A fines del 2017, el entorno económico era incierto; sin embargo, desde el segundo semestre del 2016 las perspectivas para el cierre del año 2017 y del 2018 han mejorado. Al iniciar el 2018, la economía mundial está a la espera de que se confirme el crecimiento de las principales economías del mundo y una reorientación de las políticas tomadas por parte del gobierno de Estados Unidos. Así también, las perspectivas de crecimiento de las economías de mercados emergentes empeoraron con respecto al año 2016 y los riesgos financieros y volatilidad de estos mercados permanecen a niveles elevados. La proyección para el crecimiento económico mundial a mediano plazo se plantea en un 2.6% desafiante, se espera mayor sostenibilidad y crecimiento equitativo impulsados por ajustes fiscales y cambios de políticas económicas a escala mundial (Fondo Monetario Internacional [FMI], 2017).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017a) “el PBI crecería 2.8% durante 2017, se acelerará a 4.0% en el 2018 y consolidará su crecimiento en torno a su potencial de 4.0% en el 2019-2021, el que se buscará apuntalar hacia tasas de 5.0% a través de una mayor simplificación administrativa, mejora de la calidad regulatoria, fomento del empleo formal y competitivo y una mayor inversión en infraestructura” (p.14). Asimismo, el Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2017b) mencionó que la deuda pública se estabilizará en torno al 28.0% del PBI, manteniéndose por debajo de la mediana de países de la región y de países con similar calificación crediticia, mientras que el gasto público crecerá en línea con los límites establecidos por la regla fiscal de crecimiento de gasto.

Según el Banco Mundial (2017), el Perú se encuentra en la lista de mercados emergentes y de economías en desarrollo pese a que el primer trimestre del presente año 2017 el desarrollo de la economía peruana retrocedió por la fuerza desastres naturales y por problemas en el sector minero. Por otro lado, como resultado de las bajas perspectivas de economías del Medio Oriente y de América Latina, el Fondo Monetario Internacional [FMI]

bajó la proyección de crecimiento económico del país pasando de 4.3% a 3.5% hasta el cierre del 2017. No obstante, y pese a que se obtendrá un menor crecimiento económico, el país sigue posicionándose como la segunda economía en crecimiento del Sudamérica, siendo superada por Paraguay (FMI, 2017).

En general, el 2017 fue afectado a gran escala por factores climáticos que interrumpieron carreteras generando el desabastecimiento de productos y dificultades logísticas de transporte y comunicaciones (INEI, 2017e). En el segundo trimestre del 2017, la economía peruana creció 3.6% en el mes de junio siendo esta una cifra muy alentadora y brindando un promedio de crecimiento de 2.4% en el segundo trimestre (MEF, 2017a). Según el MEF, al cierre del mes de julio 2017, existe un déficit fiscal anualizado de 2.7% del PBI, hay capacidad para acelerar el ritmo de expansión de inversión pública y compensar la desaceleración esperada de sectores primarios. El gobierno está incentivando la recuperación de la economía peruana y en ese contexto se ha activado un plan de estímulo económico por más de 5,000 millones de soles, de los cuales se invertirán 1,800 millones de soles en la reconstrucción y prevención de desastres naturales, 3,000 millones de soles en gasto público y 700 millones de soles en estimulación del consumo y el resto en estimular la confianza de los inversionistas extranjeros (MEF, 2017c).

Con respecto a la competitividad global, según el informe 2016-2017 publicado por el Foro Económico Mundial, el Perú subió dos posiciones y se ubicó en el puesto 67 del ranking mundial, manteniéndose tercero en países de Sudamérica y sexto en Latinoamérica y Caribe. Entre las principales mejoras expuestas en el mercado, resalta la sofisticación de mercados financieros, empresarial y en el mercado laboral (World Economic Forum [WEF], 2017).

No obstante, como se observa en la Tabla 11, el consumo interno creció menos en el 2017 (2.6%) que lo que creció en el 2016 (3.4%) y el 2015 (3.4%), de forma similar las exportaciones también crecieron menos en el 2017 (5.0%) frente a lo que se creció en el 2016

Tabla 11

Resumen de Proyecciones

	2015	2016	2017 1/		2018 1/		2019 1/
			RI junio 17	RI set 17	RI junio 18	RI set 18	RI set 19
Var. % real							
1 Producto Bruto Interno	3.3	4.0	2.8	2.8	4.2	4.2	4.2
2 Demanda Interna	2.9	1.0	1.9	2.3	4.0	4.2	4.2
a. Consumo interno	3.4	3.4	2.5	2.6	3.0	3.3	3.8
b. Consumo Público	9.8	-0.5	2.3	2.3	3.0	3.6	2.0
c. Inversión privada fija	-4.3	-5.9	-1.8	-1.0	5.3	5.3	7.5
d. Inversión pública	-9.5	0.6	7.0	7.0	15.0	15.0	4.0
3 Exportaciones de bienes y servicios	4.0	9.5	5.9	5.0	4.4	3.8	4.4
4 Importaciones de bienes y servicios	2.4	-2.2	2.9	3.3	3.5	4.1	4.6
5 Crecimiento de nuestros socios comerciales	3.2	2.8	3.2	3.3	3.3	3.3	3.2
Nota							
Brecha del producto (%)	-1.0 ; 0.0	-1.0 ; 0.1	-1.7 ; 0.0	-1.5 ; 0.5	-1.2 ; 0.0	-1.0 ; 0.0	-0.5 ; 0.0
Var. %							
6 Inflación	4.4	3.2	2.0 ; 2.5	2.0 ; 2.5	2.0 ; 2.2	2.0	2.0
7 Inflación esperada 3/	0.0	0.0	3.0	2.8	2.8	2.7	2.7
Depreciación esperada 3/	0.0	0.0	-2.7	-2.5	1.5	1.6	1.3
Términos de Intercambio 4/	-6.4	-0.7	5.5	7.0	0.0	2.0	0.0
a. Precios de exportación	-15.0	-3.6	10.2	12.0	0.6	2.2	1.0
b. Precios de importación	9.2	-3.0	4.5	4.7	0.6	0.1	1.0
Var. % nominal							
10 Circulante	3.8	6.5	5.0	5.0	5.9	5.9	5.9
11 Crédito al sector privado 5/	8.0	5.6	5.0	5.5	6.2	7.0	7.0
% PBI							
12 Inversión bruta fija	24.3	22.5	21.6	22.3	22.2	22.2	22.9
13 Cuenta corriente de la balanza de pagos	-4.8	-2.7	-2.1	-2.0	-2.0	-2.0	-2.1
14 Balanza comercial	-1.5	1.0	2.3	2.3	2.8	2.8	2.7
15 Entrada de capitales externos de largo plazo 6/	6.6	4.6	3.7	5.0	4.0	4.0	4.2
16 Ingresos corrientes del gobierno general	20.0	18.5	18.3	18.1	18.3	18.3	18.4
17 Gastos no Financieros del gobierno genera	21.3	20.0	20.2	20.0	20.4	20.4	19.9
18 Resultado económico del sector público no financiero	-2.1	-2.6	-3.0	-3.0	-3.5	-3.5	-2.9
19 Saldo de deuda pública total	23.3	23.8	25.8	24.9	26.9	26.9	27.7
20 Saldo de deuda pública neta	6.6	8.0	10.4	10.0	13.0	13.0	15.4

1/ Proyección

2/ Diferencial entre el PBI y el PBI potencial (en porcentaje

3/ Encuesta de expectativas a los analistas y entidades financieras

4/ Promedio

5/ Incluye colocaciones de sucursales en el exterior de las empresas bancarias

6/ Incluye inversión directa extranjera neta, inversión extranjera de cartera en el país y des. de largo plazo del sector privado

RI Reporte de Inflación

Nota. Tomado de "Reporte de Inflación Setiembre 2017- Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019", Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reportes-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>

(9.5%). Como se observa en la Tabla 12, la balanza comercial se mantiene positiva desde el 2016 por el crecimiento de las exportaciones y se proyecta que se mantenga en el 2018 y 2019.

Tabla 12

Balanza Comercial (Millones de USD)

	2015	2016	I sem 2017	2017 *		2018 *		2019 *
				RI jun. 17	RI set. 17	RI jun. 18	RI set. 18	RI set. 19
Exportaciones	34,414	37,020	20,666	42,611	43,173	45,409	45,940	48,457
De las cuales:								
Productos Tradicionales	23,432	26,137	15,251	31,015	31,338	33,297	33,497	35,184
Productos no tradicionales	10,895	10,782	5,353	11,483	11,718	11,993	12,326	13,138
Importaciones	37,331	35,132	18,229	37,736	38,122	39,209	39,540	42,024
De las cuales:								
Bienes de consumo	8,754	8,614	4,331	9,185	9,185	9,414	9,522	9,972
Insumos	15,911	15,140	8,615	17,216	17,216	17,700	17,723	18,480
Bienes de capital	12,002	11,113	5,196	11,235	11,235	11,889	11,777	12,825
-	-	-	-	-	-	-	-	-
Balanza comercial	2,917	1,888	2,437	4,876	5,051	6,199	6,400	6,434

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación Setiembre 2017- Panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2017-2019,” Por Banco Central de Reserva del Perú. 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2017/setiembre/reporte-de-inflacion-setiembre-2017.pdf>).

Según el análisis realizado por EY (2016), el Perú ha recibido buenas proyecciones de parte de las agencias calificadoras de riesgos más reconocidas, las cuales no solamente han ratificado el grado de inversión otorgado al país, sino que han subido la calificación del crédito soberano peruano. Recientemente, el Perú se ha posicionado como el tercer país más globalizado en Latinoamérica, según el Índice de Globalización elaborado por EY. Dentro de este índice se han considerado cinco elementos: apertura al comercio exterior, flujo de capital, intercambio de tecnología e ideas, movimiento internacional de trabajadores e integración cultural. Además, en el periodo 2011 – 2015, ProInversión concesionó 30 proyectos bajo la modalidad Asociaciones Público - Privadas (APP). En las Figuras 21, 22 y 23 se muestra la inversión privada, pública y extranjera del Perú.



Figura 21. Evolución de la inversión privada.

Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú,” por EY, 2016, Lima, Perú.



Figura 22. Evolución de la inversión pública.

Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú,” por EY, 2016, Lima, Perú.

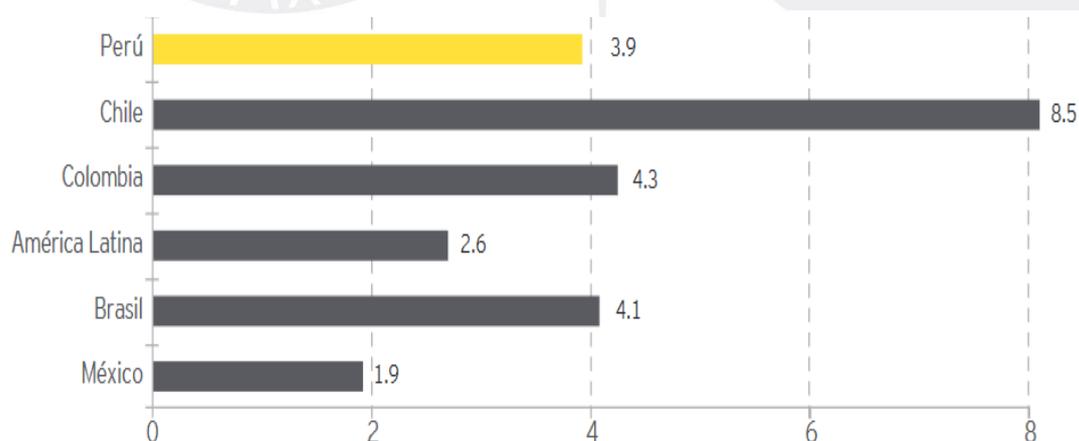


Figura 23. Evolución de la inversión extranjera.

Tomado de “Guía de negocios e inversión en el Perú,” por EY, 2016, Lima, Perú.

En la Figura 24 se puede apreciar el PBI de los países de América Latina al primer semestre de 2017 y destaca que el Perú haya liderado el crecimiento económico en la región durante la primera mitad del año 2017. En el primer semestre de 2017 el Perú creció 2,3%, por encima del bloque de países de América Latina que, de acuerdo con los estimados publicados por Latin Focus, creció alrededor de 1,0% en el mismo periodo.

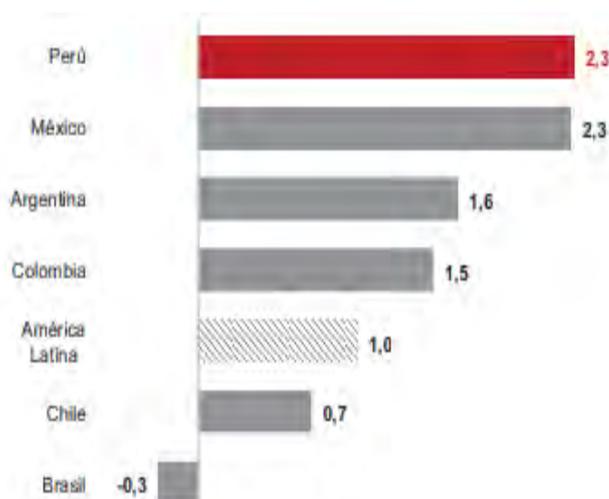


Figura 24. PBI países de América Latina. Tomado de “Marco macroeconómico multianual 2018-2021,” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2017a, Lima, Perú.

Por último, es importante mencionar los lineamientos de la política económica del Perú, los cuales son: (a) asegurar un crecimiento alto y sostenido, sobre la base de una mayor acumulación de capital y ganancias de productividad, (b) reducir la brecha de infraestructura a través de un sistema simplificado, transparente y efectivo de ejecución de proyectos de inversión, (c) mejorar la productividad y competitividad de la economía, (d) cerrar las brechas de agua y saneamiento como motor clave de la revolución social; y, (e) impulsar la vivienda social y cerrar el déficit habitacional. Según el Ministerio de Economía y Finanzas Lima recibe el 90% de su presupuesto del Gobierno Nacional y el 8% de los Gobiernos Locales como se observa en la Tabla 13. Adicionalmente el Gobierno Local ha gastado el 74.4%. Según el Ministerio de Economía y Finanzas Lima recibe el 57% de su presupuesto de Recursos Ordinarios y el 21% de Oficiales de crédito, 11% por Recursos directamente

recaudados cómo se observa en la Tabla 13. Adicionalmente el avance el presupuesto en Impuestos Municipales ha sido de 75.6%.

Tabla 13

Gastos del Departamento de Lima por Nivel de Gobierno 2017

Nivel de gobierno	Compromiso Anual	Ejecución		Avance %
		Devengado	Girado	
Gobierno nacional	65,307'207,863	65,119'669,906	65,049'541,223	89.6
Gobiernos locales	5,979'102,839	5,690'777,749	5,194'269,603	74.4
Gob. regionales	1,365'041,887	1,309'258,196	1,304'958,840	87.8
Total	72,651'352,589	72,119'705,851	71,548'769,666	

Tomado de "Transparencia," por Ministerio de Economía y Finanzas, 2018 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>).

Según el Ministerio de Economía y Finanzas el gobierno local de Lima recibe el 35% de su presupuesto de impuestos municipales y el 28% de recursos directamente recaudados, como se observa en la Tabla 14. Adicionalmente se avanzó con el 76.5% de los municipales.

Tabla 14

Gastos de Departamento Lima por Rubro 2017

Rubro	Compromiso anual	Ejecución		Avance %
		Devengado	Girado	
Recursos ordinarios	41,631'823,686	41,359'687,920	41,296,067,195	89.9
Contribuciones a fondo	2,705'764,584	2,705'764,584	2,705,339,840	93.2
Fondo de compensación municipal	728'097,423	711'816,567	691,309,135	73.4
Impuestos municipales	1,878'539,368	1,821'318,077	1,778,681,032	76.5
Recursos directamente recaudados	8,411'298,893	8,345'332,392	8,317,927,755	82.1
Donaciones y transferencias	1,585'550,974	1,509'363,273	1,217,853,239	66.2
Renta de aduanas y participaciones	616'586,470	602'720,277	596,708,237	56.4
Oficiales de crédito	15,093'691,192	15,063'702,760	14,944,883,232	93.9
Total	72,651'352,590	72,119'705,850	71,548,769,665	

Nota. Tomado de "Transparencia," por Ministerio de Economía y Finanzas, 2018 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>).

Tabla 15

Gastos del Gobierno Local de Lima por Rubro 2017

Rubro	Compromiso	Ejecución		Avance
	Anual	Devengado	Girado	%
Recursos ordinarios	502'017,990	450'156,821	447'087,387	71.2
Fondo de compensación mensual	728'097,423	711'816,567	691'309,135	73.4
Impuestos mensuales	1,878'539,368	1,821'318,077	1,778'681,032	76.5
Recaudados	1,586'976,483	1,526'842,207	1,507'602,621	81.0
Donaciones y transferencias	616'315,473	552'080,984	263'309,046	68.3
Renta de aduanas y participaciones	296'881,899	288'266,666	283'669,305	59.5
Oficiales de crédito	370'274,203	340'296,428	222'611,077	70.3
	5,979'102,839	5,690'777,750	5,194'269,603	

Nota. Tomado de "Transparencia", del Ministerio de Economía y Finanzas, 2018 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>).

Turismo. Durante el 2016, se registró el arribo de 3'744,461 turistas internacionales, lo que representó un incremento de 8,4% respecto al año anterior. Los países con mayor flujo de turistas fueron Estados Unidos, Colombia, Chile y Argentina (ver Figura 25). Según el informe de World Economic Forum (2017), Lima ocupó el tercer lugar en América Latina durante el 2016 con 2.68 millones de visitantes. Si bien Estados Unidos fue el principal emisor de turistas al Perú durante el 2016, China ocupó el puesto 20 de los principales emisores de turistas a Perú, con un total de 25,640 viajeros, lo que representa un crecimiento de 33.3%.

El 63% de los turistas que visitaron Lima en 2016 fueron de sexo masculino y el 37% de sexo femenino. Además, el 48% es soltero, el 42% casado, el 9% es parte de una pareja no casado ni conviviente y el 1% no precisó. Con respecto al perfil sobre las principales ocupaciones el 16% es profesional ejecutivo, el 13% estudiante, el 11% ingeniero. Asimismo, es importante mencionar que el 88% de los viajeros que visitan Perú ingresan por Lima, el 5% por Tacna, el 4% por Tumbes y el 3% restante por otras ciudades. Por otro lado, el 60% de los visitantes mencionaron que el motivo para visitar Lima fue vacaciones, recreación u otro, el 19% por negocios el 15% de visita a familiares o amigos y el 6% otros motivos World Economic Forum (2017).

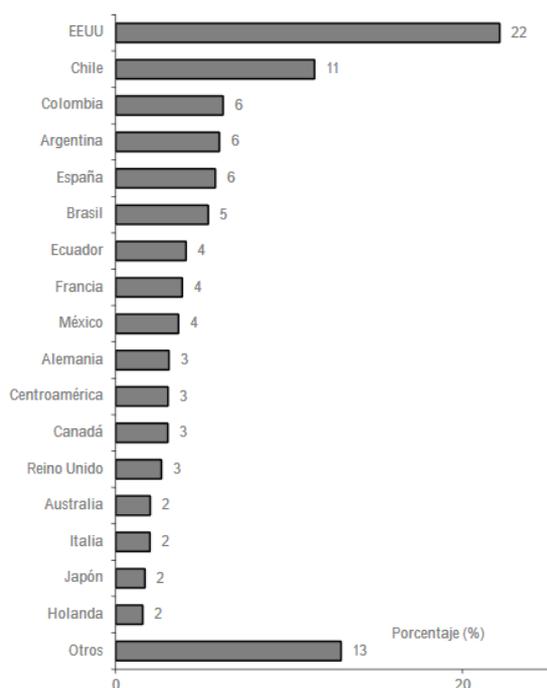


Figura 25. País de residencia de los turistas que visitan Lima. Tomado de “El Perfil del turista extranjero que visita Lima,” por Promperú, 2016, Lima, Perú.

CEPLAN y Apega (2012) mencionaron que Lima es considerada la capital gastronómica de América Latina y es una de las ciudades que más destaca para el turismo de reuniones y eventos, ya que cuenta con conectividad en vuelos aéreos por su ubicación geográfica; la infraestructura hotelera, de reuniones y de convenciones es de primer nivel, tiene capacidad de salas en hoteles de hasta 1,800 personas. El turismo de reuniones está en pleno desarrollo, pues en el 2014, hubo 1,049 reuniones en el Perú, de las cuales el 78% se realizó en Lima y el 16% de los asistentes a las reuniones realizó alguna actividad turística en la ciudad sede. La mayoría procedió de América del Sur 57.2% (Ecuador, Argentina y Chile), luego de América del Norte (17.2%), seguido de Europa con un 12.2%, América Central 5%, Oceanía y África 4.1% y Asia 4%.

Por otro lado, de acuerdo con Mincetur, que cita el estudio “The United States Economic Study”, la industria de reuniones y eventos de los Estados Unidos contribuye con más de US\$280 mil millones a la economía de dicho país y emplea cerca de 1.8 millones de

personas superando en generación de empleo a la industria automovilística y aporta más al PBI que el sector de cinematografía/grabación de sonido, la industria de procesamiento de información y el transporte aéreo (Mincetur, 2017). Asimismo, China se convertiría en el gran emisor de turistas para el Perú y se espera un crecimiento del 30% a comparación del año pasado. Este impulso se debe a la eliminación de la visa que se exigía a los ciudadanos chinos para que ingresen al país. Además, se espera que Promperú realice una fuerte campaña de promoción y así capte mayor mercado estadounidense y canadiense. Además, el crecimiento del sector turístico sería explicado por varios factores entre los cuales se destacan, la mejora en la situación económica de Estados Unidos (principal fuente de turistas al Perú) y de Brasil (tercer mercado emisor), mejor conectividad aérea con Argentina y México, el ingreso de las aerolíneas “low cost”, la consagración del Perú como destino gastronómico y de reuniones y el aeropuerto Jorge Chávez es uno de los principales enlaces a la región para vuelos de larga distancia (“Lima entre ciudades...,” 2016).

Por otro lado, las inversiones hoteleras en Perú superarán los US\$ 3,000 millones hasta el 2021. El 60% corresponde a Lima y el 40% restante al interior (“Inversiones Hoteleras en...,” 2017). Esto quiere decir que hay un boom hotelero en nuestro país a pesar de no tener la ley de promoción a la inversión hotelera como la tiene Colombia, quienes exoneran el impuesto a la renta entre 20 y 30 años. En el Perú solo hay una devolución anticipada del impuesto general a las ventas si la inversión es superior a los US\$ 5 millones. (“Inversiones Hoteleras en...,” 2017).

Manufactura de plástico. La producción mundial de plástico asciende a 269 millones de TM y los principales productores son China (27.8%), Europa (18.5%) y el NAFTA (18.5%) (ver Figura 26). América Latina, excepto Brasil, contribuye con el 2.1% del total de la producción (Salazar 2017). Existen grandes oportunidades para aprovechar en el sector del plástico, pues en sociedades más avanzadas, como Estados Unidos o la Unión Europea, el

consumo per cápita de plástico asciende a 150 kg/hab. y 140 kg/hab., respectivamente; mientras que en Perú el consumo apenas es de 30 kg/hab. Si bien se trata de un nivel muy inferior al de los principales consumidores, en la región Chile y Argentina lideran el ranking de consumo con 51 kg/hab. y 43 kg/hab (ver Figura 27).

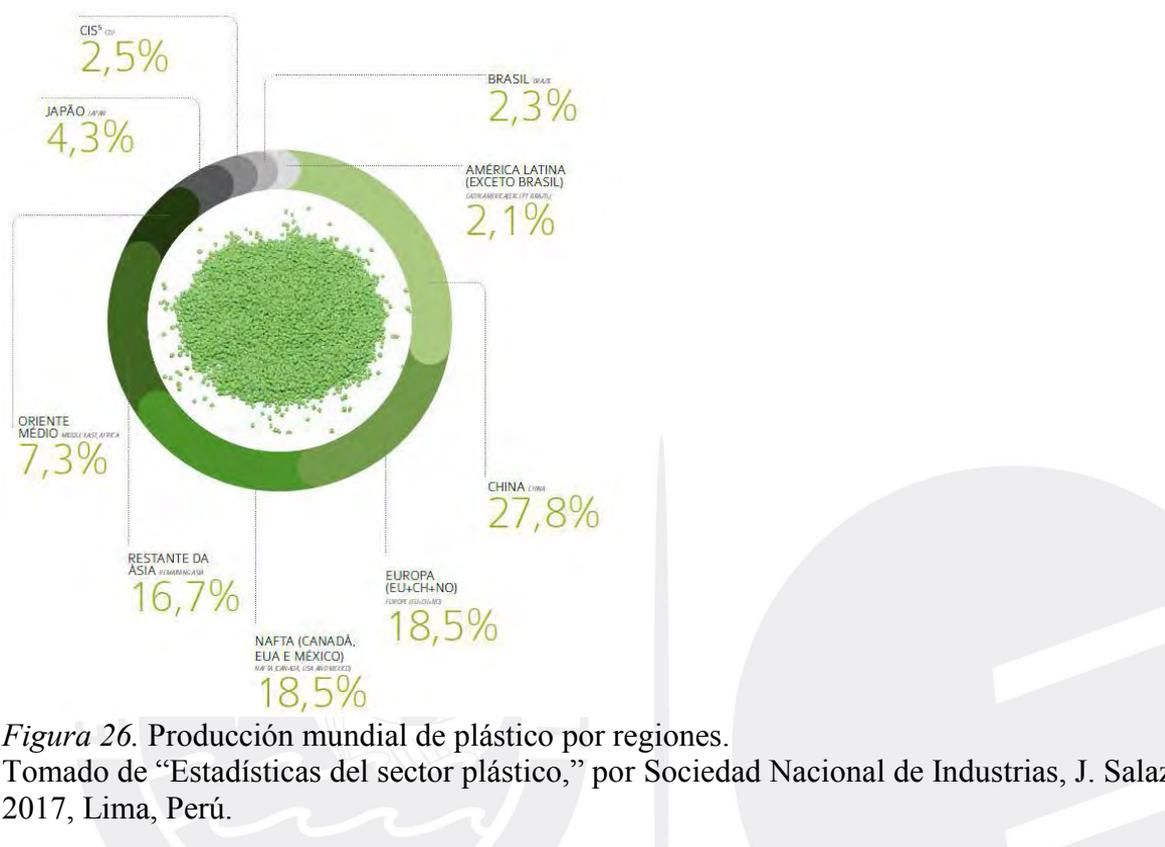


Figura 26. Producción mundial de plástico por regiones. Tomado de “Estadísticas del sector plástico,” por Sociedad Nacional de Industrias, J. Salazar, 2017, Lima, Perú.



Figura 27. Consumo per cápita de plásticos. Tomado de “Estadísticas del sector plástico,” por Sociedad Nacional de Industrias, J. Salazar, 2017, Lima, Perú.

Con respecto a la industria del plástico, Estados Unidos, China, Corea del Sur, Brasil y Colombia, países con una industria petroquímica desarrollada, son los principales mercados proveedores de insumos para la industria del plástico. De otro lado, el ritmo de las exportaciones de productos plásticos durante el periodo 2010 -2012 fue positivo. Los envíos de productos plásticos al exterior crecían en promedio 27.2% anual. Las exportaciones a Bolivia, Colombia, Chile y Estados Unidos impulsaban la dinámica exportadora (Balarezo, D'Alessio, Lisung & Ojeda, 2012). Los países con mayores producciones de envases en toneladas son: Brasil con aproximadamente 14 millones, seguido de México con más de 8 millones, Argentina con 4 millones, y Chile con 2 millones (ULADE & Organización Mundial de Empaque, 2009). Respecto a la demanda mundial por segmentos se tiene que el 40% de la producción de plástico se destina empaques (alimentos, bebidas, cosméticos), el 20% a la construcción y el 8.5% a la industria automovilística (ver Figura 28).

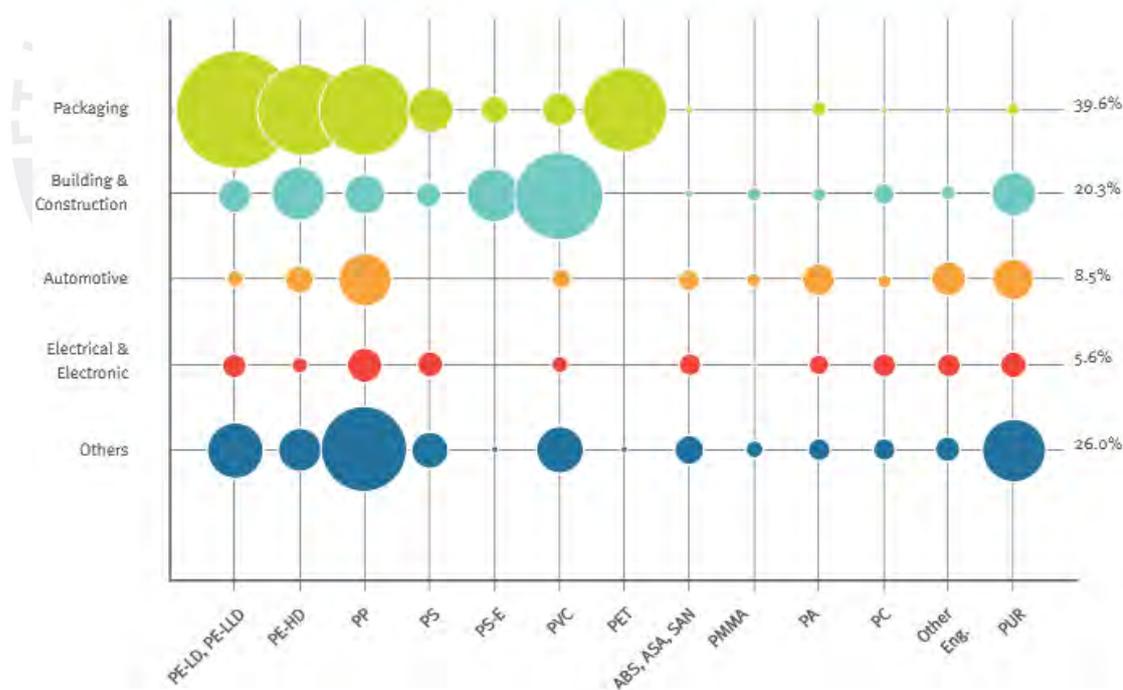


Figura 28. Demanda de plástico y resinas por segmentos.

Tomado de "Plásticos y materiales compuestos, el futuro es ahora", por Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho de Colombia, 2014, Bogotá, Colombia

(<https://www.epm.com.co/site/Portals/3/documentos/proveedores/Relacionamiento/EPM%20%20Ponencia.pdf>).

El plástico será el material más importante del siglo XXI, según Ulrich Reifenhäuser, presidente de la empresa fabricante de máquinas de extrusión Reifenhäuser, de Alemania. Dicha afirmación se basa en la gran variedad de propiedades técnicas que tiene este material y en sus beneficios. Es importante destacar que este producto cumple funciones que no pueden ser sustituidas fácilmente, como se aprecia en la Tabla 16. El plástico tiene una relación de largo plazo con diversas industrias, como la construcción, cosméticos, alimentos y bebidas, entre otras. Por ello, viene desarrollando innovaciones, que les permite atender cada vez mejor a sus clientes.

Tabla 16

Usos y Tendencias del Plástico en las Industrias

Uso	Comentario
Tratamiento de agua	Permite depurar las aguas residuales en plantas de tratamiento.
Cosméticos	Envases plásticos permiten ofrecer diseños, formas y colores atractivos a los productos cosméticos. Son un factor clave para la decisión de compra.
Envases para alimentos y bebidas	Es el material más usado para los envases de alimentos y bebidas. Ya se están trabajando en envases sostenibles.
Baldes de productos	Permite la comercialización de productos líquidos, como pintura, aditivos, etc.
Tuberías	Económico y facilita el ahorro de energía. Tiene un alto poder aislante. Tienen mayor flexibilidad, resistencia mecánica, resistencia a la abrasión, no produce cal, son inalterables en el tiempo, resisten a todo tipo de agentes químicos (ácidos, bases, sales y oxidantes) y son reciclables.
Tendencias	Comentario
Automatización	Industria de plástico 4.0. Varias empresas en la región ya la están aplicando para optimizar producción, reducir fallas y mejorar la calidad.
Aligeramiento	Las botellas de PET siguen reduciendo su peso y por tanto su huella ambiental. También se aplica en el sector automotriz. Permite eficiencia energética y consumo de combustible.
Claridad y nitidez	La apariencia superficial es muy importante. Calidad del plástico peruano es de mayor calidad a la producción asiática. Tecnologías de materiales marcan la pauta en transparencia.

Nota. Tomado de “Blogplastics,” por autor (<http://www.blogplastics.com/>), y “¿Será 2018 un año de reactivación para la industria plástica en América Latina?,” por D. G., 2018. Tecnología del plástico 6(32), 10-21. (<https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>)

Las regiones más avanzadas, como Europa y Asia, tienen un nivel de consumo muy superior, pero sus niveles de crecimiento serán menores (entre el 3 y el 3,5% anual). En términos globales, el consumo de materiales plásticos ha crecido en los últimos años 2.2 veces más rápido que el crecimiento total de la economía en los países industrializados, aproximadamente 3 veces más rápido en las denominadas economías emergentes y ha alcanzado valores ligeramente superiores en los países en vías de desarrollo. Estos datos muestran las regiones del mundo donde existen las mayores oportunidades de crecimiento e inversión en la industria plástica. De todas ellas es destacable lo que está ocurriendo en el continente asiático (Serrano, 2005).

No obstante, para la industria plástica, que enfrenta la tendencia creciente a reducir el consumo de plásticos de un solo uso, los retos están en la búsqueda de soluciones sustentables como: (a) la especialización en tecnología para empaques y envases, que lo hagan más eficiente en el uso de energía, reduzca desperdicio y promueva el menor uso de resina; (b) el desarrollo de empaques con uso de bioplásticos y ecodiseño, que tienen mucho potencial; (c) el aumento del reciclaje de plásticos, especialmente de PET para integrarlos a la cadena con tecnología para fabricar fibras; (d) se debe explotar el potencial agroindustrial para lo cual se debe incentivar la plasticultura y promover políticas que apoyen la agroindustria en la región, que necesitan empaques y envases para esta industria (Guevara, 2018).

La manufactura de plástico es una industria muy dinámica en toda la región. En México la industria plástica creció 5.7%, más del doble del crecimiento de la economía de ese país en 2016, cifra moderada pero que demuestra el potencial de la industria. Cabe señalar, que el terremoto sucedido en 2017 impactó en dicha industria, pues se incrementó la demanda de plástico para labores de reconstrucción. En Brasil, tan solo el mercado de envases plásticos creció cerca de 2% en los primeros meses de 2017, impulsados

principalmente por la exportación de estos productos. En Colombia, Acoplásticos, entidad que representa el sector de la industria plástica en Colombia, anotó que existe gran potencial para incrementar el consumo de plástico en los hogares, pues el consumo llegaba a los 25 kilos por persona al año. En el Perú, se esperaba que en el 2017 se registrara una recuperación de esta industria, por impulso del sector construcción (Guevara, 2018).

En Lima Metropolitana, para la manufactura de plástico se utiliza material importado, aunque los productores de este sector esperan que se concreten proyectos petroquímicos para ser autosuficientes, sin la necesidad de depender de proveedores extranjeros. Entre los sectores relacionados y de apoyo destacan el Comité de Plásticos de la Sociedad Nacional de Industrias, que agrupa a 47 empresas que fabrican productos en general, de los cuales 16 se dedican a la manufactura de envases. Asimismo, existen dos instituciones independientes relacionadas a la industria del envase plástico y cartón, la Asociación Nacional de Construcción de Maquinarias para la Industria Plástica y Goma (ASSOCOMAPLAST) y el Instituto Peruano del Envase y Embalaje (IPENBAL) (Balarezo, D'Alessio, Lisung, & Ojeda, 2012). De acuerdo con la Cámara de Comercio de Lima (2018), existen 105 empresas productoras de plástico (ver Tabla 17), 48 empresas dedicados a la producción y venta de envases de plástico (ver Tabla 18) y 35 empresas en el rubro de bolsas y empaques de plástico (ver Tabla 19). Asimismo, a decir del presidente del Comité de Plásticos de la Sociedad Nacional de Industria, este sector genera 52,000 puestos de trabajo, aporta el 4% del PBI industrial y explica el 4% de las exportaciones no tradicionales (Industria plástica podría..., 2018).

Manufactura de alambre de cobre. El cobre tiene un extenso campo de aplicaciones en la industria eléctrica, la construcción, la industria automotriz y el transporte, más de la mitad del cobre producido en el mundo se emplea en el campo de la electricidad, una industria en crecimiento constante.

Tabla 17

Relación de Empresas de Manufactura de Plástico, 2018

Productos Forma	Inversiones Finoplast	Soluciones Mineras y Agrícolas Quiver
Maluplast	Variedades Plásticas	B & M Dylplast
Rival y Compañía	Mabplas	Inversiones Superplas-T
Plásticos Santo Domingo	Poliempaques Industriales	Laboratorios Sma
Industrias Wlcing.	Matriech	Indeplas
Ajj Plast	Manufactura San Andrés	Innovación Total
Global Plastic	Plásticos Peru Alfa	Procesadora del Plástico
Bamboo Corp.	L M B Industrial	Corporación Magic
Americana de Plásticos	Suelas Novoplast	Rkt Acrílicos
Negociaciones Diekat	Corporación Cemplast	Mundoplastic
Bethlehem Enterprises	Rbq Quality Plastic	Coroz Industrial
Grupo Vimarsa	Plásticos Indecoel	Polytech Andina
Supplier Business Scott	Industrial Andina	Famode Peru
Plásticos Santa Cruz	Industrias Termos	Logística Integral Plásticos del Perú
Zenplast	Ae1 S.A.	Pvc Gerfor Peru
Coresa Peru S.A.	Tecmahplast	Plásticos Nacionales
Polienvases Group	Industrias Córdova	Cardsilplast
Plásticos Crismez S.R.	Inversiones San Gabriel	2Rr S.A.C.
Inversiones Peru J&P	Ardelca S.A.C	Formplast
Maginsa Industrial	Fibrafil	Línea Plástica Perú
Center Plast Arequipa	Clasver Eirl	Polytex S.A.
Inversiones y Procesos	Compañía Industrial de	Hualaplastics S R Ltda
Plásticos Diamand	Polimeros	Recuperaciones Plásticas
Jai Plast Sr	Hps Plásticos	Polinplast
Plásticos Inti S.A.	Industrias Plásticas Reunidas	Plastindustria
Siderplast	Corporación Palmira	Plásticos A S.A.
Servicios Plásticos Industriales	Peruana de Moldeados	Comercial Industrial Delta
Importadora y Distribuidora Zurece Sac	Ching Plast Machinery	Sack Plastic S.A.
Koplast Industrial S.A.C.	Molmar S.A.	Melaform
Distribuidora Ancash	Nardocci S.A.	Opp Film.
Plásticos Básicos de Exportación	Corporacion Sealer'S	Sanifer
Plásticos Río Santa	Rediplast	Rtc Peru
Andina Plast S.R.L.	Calidad Plástica	Plastiform
Plavimars S.A.C.	Ximesa S.A.C.	Termoencogibles del Perú
Industrias Fibraforte S A	Norsac S.A.	Viplastic Perú S.A.
Unitrade S.A.C.	Productos Paraíso del Perú	
Panam PerúS.A.		

Nota. Adaptado de base de asociados de la Cámara de Comercio de Lima, 2018, Lima (<http://www.camaralima.org.pe>).

Tabla 18

Relación de Empresas Del Rubro Envases De Plástico, 2018

Productos Forma	Proplast Rayo	Corporación AlePet
Comercial H & H Plast	Matritech	Ciplast Peru S.A.C
Global Plastic	Bamboo Corp	Dispol
San Andrés Plastificados e Industrias del Plástico	TerceLab y Servicios Industriales	Envases Gemelos Perú
Sociedad Industrial Andina	Famode Perú	Sudamericana Plastics
B & F Plásticos	Zenplast	Grupo Kreaplast
Cordillera Products	Coresa Perú	Darnel Perú
Berko Peru	Plasti Oled	Laboratorio Bio Nutricional
Plásticos Nacionales	Polienvases Group	Special Paints
Inversiones San Gabriel	Formas Plásticas del Perú	Maginsa Industrial
Caval Industrial	Industrias Eldan	Jai Plast Sr
Plasticsal	Recuperaciones Plásticas	Industrias Plásticas Reunidas
Polinplast	Tomi Internacional	Peruana de Moldeados
Plásticos A	Molmar S.A.	Plásticos Básicos de Exportación
Rediplast	Ximesa	Plastiform
Norsac S.A.	Aris Industrial S.A.	Union Ychicawa S.A.

Nota. Adaptado de base de asociados de la Cámara de Comercio de Lima, 2018, Lima (<http://www.camaralima.org.pe>).

Tabla 19

Relación de Empresas del Rubro Bolsas y Empaques de Plástico, 2018

Proplast Rayo	Inversiones Riniplast	Autelec Power
Corporación Koreanca	Influcon	Bethlehem Enterprises
Corporación Industrial San Juan	Lbm	Plásticos A & J
Plásticos Janpax	Gs Plásticos	Fipoliet
Grupo Kreaplast	Cordillera Products	Coresa Perú
Negociación Andina	Darnel Perú	Berko Perú
Polienvases Group	Special Paints	Plásticos Crismez
Inversiones Perú J&P	Ardelca	Inversiones y Procesos Plásticos Diamand
Hualaplastics	Envolturas Perú	Molmar
Distribuidora Ancash	Alitecno	Norsac
Termoencogibles del Perú	Plásticos del Cetro	

Nota. Adaptado de base de asociados de la Cámara de Comercio de Lima, 2018, Lima. (<http://www.camaralima.org.pe>).

También el cobre se usa ampliamente en la telefonía doméstica y en las computadoras. La industria de la construcción es uno de los principales consumidores de cobre, utilizado para el cableado de edificaciones, tuberías de agua y de gas, sistemas térmicos, terminaciones, o como componente estructural. Según el BMI Research - Mercados y Regiones, en el 2017 el mercado de alambre de cobre cuenta con algunas fortalezas ya que existe un ambiente empresarial fuerte y un marco de inversión abierto para el sector minero. Además, tiene grandes reservas de minerales y un sector minero bien diversificado. Empresas multinacionales esperan seguir invirtiendo en Perú y en cuanto a las oportunidades existentes son los bajos costos de producción en comparación con otras regiones lo que las representa. Además, se estima que el precio del cobre seguirá incrementándose.

Para la industria del cobre, Perú tiene una ventaja comparativa por tener el cobre en su suelo, específicamente en Arequipa y Moquegua (Frías, 2015). Según un estudio realizado sobre el cobre, en el 2011, por Schlesinge denominado Extractive Metallurgy of Copper, el Perú es el segundo productor de concentrado de cobre (mineral sin ningún tipo de refinación) detrás de Chile en Sudamérica, y el cuarto productor en el mundo con el 7.2% de la producción mundial, mientras que Chile tiene el 30.5%, el Congo 13.3%, Estados Unidos 7.5%.

El país no logra aprovechar todavía la ventaja de tener el recurso natural y transformar eso en una ventaja competitiva por las brechas que tiene. Según un estudio realizado sobre el cobre en el 2011 por Schlesinge denominado Extractive Metallurgy of Copper pese a que Perú es el cuarto productor de cobre concentrado, en cuanto a cobre refinado está en el puesto 10 con solo el 1.8% de la producción de cobre refinado mundial mientras que China tiene el 23.5% y Chile tiene el 6.5%. Cabe resaltar que China produce 24% menos cobre sin refinar que Perú; sin embargo, refina 1,283% más, es decir, 13 veces más que Perú y eso se debe a que el Perú exporta el mineral sin refinar ya que no cuenta con varias brechas para

transformar su materia prima en un producto de mayor valor agregado.

Es importante destacar que, según el Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Lima – IDEXCAM (2017), existen oportunidades de exportación para Argentina y Brasil, el alambre de cobre tiene posibilidad de crecimiento ya que actualmente existe una demanda creciente de importación de esos países y el Perú puede abastecer a esos países. Asimismo, Según el Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales – CIEN- de Adex en el 2017, el alambre de cobre refinado es un producto con potencial para exportar a Australia. Hay que señalar que Australia es un mercado ambicioso en materia de apertura comercial. En los últimos tres años suscribió TLC con China, Japón y Corea del Sur. También se sumó al Acuerdo de Asociación Transpacífico (TPP) junto a Brunéi Darussalam, Canadá, Chile, EE.UU., Japón, Malasia, México, Nueva Zelanda, Singapur y Vietnam.

Por otro lado, es importante también reconocer que el cobre pasa por procesos industriales de alto desarrollo tecnológico, si se logra disminuir la brecha tecnológica, a través de la llegada de especialistas extranjeros que capaciten a la industria nacional se logrará ofrecer productos de mayor calidad, esa estrategia añadida a la eficiencia permitirá diversificar el mercado y realizar un portafolio entre productos de alta calidad con mayor precio y en otro porcentaje mantener precios bajos en los productos que no tengan alta especialización.

Construcción. Para la construcción, Brasil es el primer país con mayor inversión en infraestructura de Latinoamérica con una inversión de USD 988,684 millones. Colombia y Bolivia solo han invertido USD 198,728 millones y USD 20,727 millones (Infralatam, 2016). El sector construcción tomó impulso en el Perú a comienzos del año 2002. Según cifras al 2017, la construcción es la cuarta rama de actividad que brinda más puestos de trabajo con una cifra de 357 mil puestos de trabajo al año en Lima Metropolitana (INEI, 2017b).

Asimismo, el crecimiento de la población urbana en ciudades como Lima trae consigo la necesidad de generar mayor infraestructura y servicios para la población, por lo que se necesita políticas públicas y privadas enfocadas a facilitar el acceso y construcción de viviendas de calidad, así como promover la sostenibilidad urbana y la inclusión social (Unión Interamericana para la Vivienda [UNIAPRAVI], 2011).

La construcción es uno de los sectores más importantes pues se caracteriza por ser el motor de la economía y además reacciona de manera inmediata con el comportamiento de las principales variables económicas. Por otro lado, brinda elementos de bienestar básico como la construcción de viviendas o carreteras y puentes que finalmente impacta en la calidad de vida de la población. Así también, Lima se caracteriza por tener un déficit habitacional que comprende 612 mil unidades de vivienda al 2016 y de esas un promedio de 361 mil corresponden a viviendas existentes con deficiencias de calidad en cuanto a construcción y acceso a servicios básicos (“Déficit habitacional...,” 2017). San Juan de Lurigancho, Ate, San Martín de Porres y Comas son algunos de los distritos con más déficit de viviendas, lo que incentiva la llegada de inversionistas (“Déficit habitacional...,” 2017). Por otro lado, los próximos años harán posible la compra de más viviendas a nivel Lima Metropolitana impulsadas por políticas de financiamiento MiVivienda y por factores beneficiosos como la baja en las tasas de interés pasando de 9.82% a 7.60% en 8 años (“Conoce cuánto bajaron...,” 2018).

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

El Perú es el decimonoveno país más extenso del mundo con 1'285,216 km² y casi 32 millones de habitantes. Además, cuenta con 24 departamentos y una provincia constitucional. Cinco departamentos abarcan el 55% de superficie total del país y la selva es la región más extensa del país y alberga al 14 % de la población total (INEI, 2015). La densidad poblacional en el Perú es de 24.2 habitantes por km², siendo la provincia constitucional del

Callao y el departamento de Lima los que concentran la mayor población (INEI, 2015). Con respecto a la composición de la edad, se ha dado una variación, principalmente por cambios en la mortalidad y fecundidad. Se conoce que al 2015 la población menor de 15 años representa el 28% de la población y los adultos mayores el 10% (INEI, 2015). En el país se registran más de mil nacimientos por día, 364 defunciones, 262 matrimonios y 37 divorcios. Con respecto a la maternidad temprana, entre los años 2000 y 2014 se ha notado un incremento de 1.0% a 1.9% en las madres de 15 años de edad; no obstante, esta situación no es homogénea por nivel socioeconómico, pues es más común en los niveles más bajos.

Por otro lado, es importante mencionar que, según el Índice de Progreso Social Regional, Moquegua es la región con mejores resultados de nutrición y asistencia médica básica. Luego le sigue Ica, Lima Metropolitana, Tacna y Arequipa también con resultados superiores a 75. Esto se debe a las políticas sociales que están relacionadas a la desnutrición, anemia, mortalidad materna y enfermedades infecciosas en los niños. Por último, Amazonas, Ucayali y Loreto son los que tienen los menores resultados con un puntaje menor a 45.

Además, según el Índice de Progreso Social Regional 2016, en Salud y Bienestar, Callao, Lima Metropolitana e Ica obtienen resultados muy bajos con 25.54, 26.98 y 32.55 puntos respectivamente. Un punto a tener en cuenta es que las regiones con mejores ingresos tienen los más bajos niveles de salud y bienestar. Cabe anotar que en salud y bienestar se consideran indicadores diversos, como la tasa de obesidad, enfermedades crónicas, mortalidad prematura por enfermedades no contagiosas y personas que fuman. Todas estas situaciones se presentan con más frecuencia en las sociedades con mejores ingresos.

Producto del crecimiento económico del país, la clase media pasó de 44% en el 2005 a 49% en el 2012 lo que a su vez genera un mayor incremento del consumo de bienes y servicios que antes se encontraban fuera de su alcance, por otro lado, esto también indica que la demanda de escuelas y universidades se incrementa. Del mismo modo, el incremento de la

clase media está relacionado con la generación de emprendimientos que a su vez generan mayores empleos lo que ayuda al desarrollo de la industrialización (Asencios, 2014).

Por otro lado, en Lima se concentra casi un tercio de la población del país, durante los últimos tiempos la región pasó por un proceso acelerado de urbanización, lo que trae consigo el asentamiento de familias vulnerables, para evitar esto lo que se buscará e proyectos de infraestructura en terrenos en las zonas de mayor crecimiento con el fin de generar proyectos de infraestructura de largo alcance. De la misma manera, Lima tiene dos millones de viviendas expuestas por lo que ante un movimiento sísmico las consecuencias podrían ser trágicas. Ante esta situación es necesario tomar en cuenta las medidas de prevención y asegurar que toda construcción sea certificada por INDECI (INDECI, 2016).

Con respecto a la educación, a nivel Sudamérica, Perú es el país con menor rendimiento escolar en matemáticas, lectura y ciencia. Los estudiantes de 15 años, tienen un nivel de lectura de 60% y un nivel en matemáticas de un 74.6%. (“Perú es el...,” 2016). En la actualidad, existen 21.2 alumnos por profesor en colegios públicos en Lima Metropolitana, así también, más del 50% de los locales educativos y secundarios cuentan con acceso a Internet. Así también, el gasto promedio en educación desde el 2010 es de siete puntos porcentuales del gasto público en Lima Metropolitana (MINEDU, 2015).

Por otro lado, Lima tiene una población en edad escolar de aproximadamente 8.8 millones que se concentran principalmente en los distritos de San Martín de Porres, San Juan de Lurigancho y Ate. La calidad educativa todavía es un tema por mejorar, pues la mayor parte de las instituciones públicas de la región Lima Metropolitana presenta una menor accesibilidad en comparación con sus pares privadas (MINEDU, 2015). Sin embargo, el gasto público por alumno de Lima Metropolitana en educación primaria y secundaria ha sido mayor que el gasto a nivel nacional. Al 2013, la tasa promedio de crecimiento anual del indicador de gasto por alumno ascendió a 12.3% en inicial, 16% en primaria y 9.8% en

secundaria (ver Figura 29).



Figura 29. Gasto público en educación como porcentaje del gasto público total y del PBI del 2004 al 2013.

Tomado de “Sistema Integrado de Administración Financiera [SIAF],” por Ministerio de Economía y Finanzas, 2013.

Por otro lado, al 2016, en Lima Metropolitana un total de 155 mil personas mayores de 15 años no saben leer ni escribir, 324 mil no concluyeron la primaria y un millón 57 mil tienen secundaria incompleta (Más de 155 mil..., 2016). Esta cifra equivale a un 2.2% y es la mejor del Perú; sin embargo, la asistencia escolar primaria y secundaria todavía es de un 87.6% y la inicial es de 86.3%. Por otro lado, el rendimiento en lectura es de 42.2%, siendo superada por Tacna, Moquegua, Arequipa y rendimiento en matemática es de 21.8%, porcentaje menor al que Tacna, Moquegua, Arequipa e Ica poseen (Instituto Peruano de Economía, 2016).

Con respecto a la cultura, la Municipalidad de Lima Metropolitana cuenta con una gerencia que se encarga de dirigir, administrar y evaluar la política en materia de la cultura de la municipalidad Metropolitana de Lima. Además, se encarga de conservar y difundir el patrimonio cultural existente y promueve la declaración de los bienes culturales no reconocidos en coordinación de las municipalidades distritales. Los centros de cultura con mejor desempeño son los de Miraflores y San Isidro con 97.7 y 95.4, respectivamente, considerando 100 como puntaje máximo. Lince y Jesús María cuentan con una calificación

de 93.1 y 90.9; no obstante, Chorrillos cuenta con una calificación de 31.8; Pachacámac, de 29.5 y San Juan de Lurigancho, de 27.2, representando las calificaciones más bajas debido a que tienen los menores índices de volúmenes de libros por habitante (Mincetur, 2016).

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Según el informe 2016-2017 publicado por el Foro Económico Mundial, el Perú mejoró en el pilar de Preparación Tecnológica pasando de del puesto 92 al puesto 88. La Encuesta Económica Anual 2014 tuvo resultados alentadores donde se muestra que el 92.4% de las empresas hace uso de sus computadoras y el 88.7% usa el internet. Además, el 91.9% usa la telefonía fija y el 89.1% la telefonía móvil. No obstante, la capacitación de los trabajadores por parte de empresas peruanas es sólo de un 20.1%, además el uso de una página de internet como herramienta de trabajo sólo se dio en el 39.6% de empresas; la inversión en Ciencia y Tecnología por parte de las empresas peruanas sólo es realizada a un 18.2%. Por otro lado, de los 80 mil colegios públicos que hay en el Perú sólo un 40% cuenta con acceso a Internet (INEI, 2014). Según el INEI, el informe técnico sobre tecnologías de información y comunicación en Hogares para el primer trimestre del 2017 muestra que el acceso a las tecnologías de información se intensifica en hogares con jefes que cuentan con mayor educación.

A nivel nacional el 29.9% de los hogares acceden a telefonía fija y Lima Metropolitana concentra la mayor proporción. Para el caso de la telefonía móvil, aumentan los hogares en los que por lo menos una persona cuenta con un celular. Los incrementos se dieron principalmente en zonas rurales pues a diferencia del caso de telefonía fija, Lima Metropolitana disminuyó en un punto porcentual el uso de teléfonos móviles. Así también, en el Perú de cada 100 hogares, sólo 38 tienen al menos una computadora y el uso que le dan es principalmente profesional o de estudio, en Lima Metropolitana el 56.1% dispone de al menos una computadora hogar y el 53.0% dispone de acceso a Internet.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La calidad del aire del Perú está diferenciada por provincias, una de las más contaminadas es la capital. La contaminación del aire en Lima está causada a un 86% por el parque automotor que genera infecciones respiratorias agudas. Por otro lado, en el estudio denominado “Matriz energética y energías renovables” desarrollado por la institución de Derecho Ambiente y Recursos Naturales (DAR) publicado en el 2013 se señaló que Perú cuenta con un futuro energético a través de la energías renovables y los yacimientos gasíferos que le permitirían lograr una ventaja comparativa en la región además de matriz energética contribuir directamente con el desarrollo sostenible del país a través de una matriz energética diversificada, competitiva, con énfasis en el uso de los recursos renovables y la eficiencia energética. Esa ventaja desarrollada hacia la empresa privada es una estrategia hacia una mejora en los márgenes de la manufactura.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Como resultado del exhaustivo análisis externo realizado en todo Capítulo III, y que además se ha complementado con el análisis PESTE, se trabajó la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual quedó conformada por 13 factores determinantes del éxito, de los cuales se identifican siete oportunidades y seis amenazas. Como se ve en la Tabla 20, la ponderación dio un valor de 2.53, que indica que es posible aprovechar la situación externa como una oportunidad. Como se aprecia, tanto en las oportunidades como en las amenazas, hay factores asociados a la inseguridad ciudadana y el transporte público, pues son problemas medulares en las principales ciudades de la región. Conseguir mejoras en esos aspectos haría que la ciudadanía mejore su calidad de vida, traduciéndose en bienestar para toda la sociedad. Asimismo, Existen oportunidades y amenazas en torno a los sectores económicos potenciales identificados, factores que deben ser considerados para el desarrollo y ejecución del presente Planeamiento Estratégico de Lima Metropolitana.

Tabla 20

Matriz de Evaluación de Factores de Éxito para Lima Metropolitana

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1 Mayor interés mundial por turismo gastronómico y de reuniones	0.09	4	0.36
2 Creciente aporte de China al turismo mundial.	0.07	3	0.21
3 Demanda creciente de manufactura entre los países de la región.	0.07	3	0.21
4 Alta demanda insatisfecha de vivienda en Lima.	0.06	4	0.24
5 Alto interés de inversionistas en proyectos de infraestructura privada (hoteles, centros comerciales, viviendas)	0.07	3	0.21
6 Esfuerzos por modernizar sistemas de transporte público en América Latina.	0.08	4	0.32
7 Mayor conciencia y compromiso de autoridades para combatir la inseguridad ciudadana.	0.09	3	0.27
Subtotal	0.53		1.82
Amenazas			
1 Altos niveles de inseguridad ciudadana y delincuencia en la región.	0.09	2	0.18
2 Sistemas de transporte público ineficientes restan productividad a la población.	0.08	1	0.08
3 Alta sensibilidad del turismo a la inseguridad ciudadana.	0.08	1	0.08
4 Pérdida de confianza en sector construcción en toda la región, a raíz de corrupción.	0.08	2	0.16
5 Alta competitividad en Chile y Colombia en productos de manufactura.	0.07	2	0.14
6 China es el principal proveedores de productos manufacturados	0.07	1	0.07
Subtotal	0.47		0.71
Total	1.00		2.53

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 119-121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson. Valor: 4. Responde muy bien. 3. Responde bien. 2. Responde promedio. 1. Responde mal.

3.5. Lima Metropolitana y sus Competidores

Se analizarán cómo las cinco Fuerzas de Porter pueden generar ventajas o desventajas de Lima Metropolitana. Existen diversos factores que pueden contribuir a que Lima sea una ciudad con mejor calidad de vida y un desarrollo mayor.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Lima tiene alto nivel de negociación con las provincias del Perú al ser la capital del país, tiene la mayoría de empresas y de las instituciones privadas y públicas. Su interacción con el resto del país es alta, cuenta con el capital humano más capacitado (pero todavía por

mejorar); sin embargo, necesita de productos de primera necesidad, como alimentos, que provienen del resto de regiones del país. Lima Metropolitana tiene un alto nivel de negociación frente al resto de regiones, por su ubicación y por los factores institucionales propios de una capital.

Los principales proveedores del sector turismo son las agencias de viaje, transporte, restaurantes, alojamientos y Promperú. En el caso de la manufactura de plástico, los proveedores son principalmente insumos de petroquímica, los cuales se importan de Colombia, Brasil, México y China y, eventualmente, podrían limitar el crecimiento de la industria local. La materia prima del sector plástico son las resinas plásticas (PET, polipropileno, polietileno) y son fabricadas a partir del petróleo. La materia prima se importa de China, Brasil, México y Colombia. En el 2017 se importaron 975,383 TM de materia prima, registrando un crecimiento acumulado de 54% en el periodo 2008-2017 (Salazar, 2017). Las principales materias primas importadas durante 2017 fueron polietileno (313,410 TM), polipropileno (233,064 TM), policloruro de vinilo (150,424 TM), PET (135,245 TM) y poliestireno (40,228 TM). En el caso de la industria del cobre, Perú tiene como ventaja que es uno de los productores más importantes del mineral. Si bien existe el recurso, lo que falta son alianzas con empresas de maquinarias y tecnología para darle valor agregado a dicha materia prima. En el caso de construcción, los proveedores están relacionados a la industria metalúrgica, a la industria del cemento, a la petroquímica por el suministro de plásticos y pinturas, a la industria de madera, entre otros. Estas industrias están situadas tanto en Lima Metropolitana como en los alrededores y también en provincia lo que genera movimiento económico al país.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Lima tiene la mayor cantidad de población en el país, todavía la demanda no está tan desarrollada como otras capitales por las brechas de infraestructura urbana y tecnología, aún

falta que se bancarice gran parte de la población y existe un alto sector informal. Como parte del crecimiento económico se incrementa la capacidad de los compradores y la de los sectores emergentes. Debido a la gran oferta en viviendas y centros comerciales, en Lima existe un gran poder de negociaciones de los compradores.

Los países con mayor flujo de turistas que visitaron Lima en el 2016 fueron Estados Unidos con un 22%, Chile con 11%, Colombia con 6%, Argentina con 6% (Mincetur, 2016). De esta manera, cada vez hay mayor oferta turística, mayor inversión en este sector, por lo que existe un alto poder de negociación de compradores en el sector turístico. En el sector de plástico los compradores son las empresas locales de los sectores construcción, consumo masivo y farmacia, aunque también se envía mercaderías al exterior. Existe una demanda constante de plástico debido a que tiene un extenso campo de aplicaciones en la industria eléctrica, la construcción, la industria automotriz, el transporte, la electricidad, la telefonía, computadores y construcción utilizado para el cableado de edificaciones, tuberías y sistemas térmicos por lo que se concluye que los compradores tienen baja capacidad de negociación en este sector. Un dato muy relevante a considerar es que la balanza comercial del plástico es negativa, casi en una relación de cuatro a uno. A setiembre de 2017, se importaron 843,481 TM por US\$ 1,375 millones; mientras que se exportaron 136,864 TM por un valor de US\$ 303 millones. En el caso del cobre, la oferta es todavía reducida, pues son pocos los proveedores de este producto, por lo que se concluye que hay bajo poder de negociación de los compradores.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

En cuanto a la actividad turística tradicional, no se perciben sustitutos muy visibles. Sin embargo, lo que sí puede afectar al turismo gastronómico de Lima es la inauguración de restaurantes peruanos en las ciudades más importantes del mundo, que, sin duda, podría representar un sustituto del turismo gastronómico, pues desincentivaría que los viajeros

lleguen a Lima para probar su afamada oferta culinaria. En los últimos años, se han abierto más de cincuenta restaurantes en distintos países, que han logrado llevar la cultura peruana a la comunidad internacional de viajeros. Asimismo, la tecnología ya está ofreciendo la posibilidad de crear historias en realidad virtual, que permiten a las personas interactuar con escenarios, como si fueran de verdad. Ya algunas empresas están trabajando en programas de realidad virtual que simulen un recorrido por las ciudades más atractivas del mundo, lo cual podría ser un sustituto para Lima. En la industria del plástico, los sustitutos que existen son más costosos, como la fibra de vidrio, el vidrio, el cartón o el material reciclado o ecológico para empaques. Sin embargo, debe tomarse en cuenta que dichos sustitutos cada vez tienen más aceptación en el mercado y, especialmente, en la opinión pública, pues tiene un menor impacto en el medio ambiente. En conclusión, los sustitutos del plástico son más costosos, pero pueden llegar a tener demanda al ser productos más “ecoamigables”. Según el ranking del tamaño del sector construcción, el Perú se encuentra en el puesto N° 7 en cuanto a bienes y servicios producidos por ese sector. Los países a los que se exporta productos de construcción son Bolivia, Chile y Estados Unidos (Promperú, 2015). Finalmente, no hay sustitutos a la industria del alambre de cobre en el corto plazo, pues todavía se necesita de este producto para la manufactura de productos eléctricos, construcción y telecomunicaciones. Sin embargo, con el avance de las tecnologías, en un futuro el alambre de cobre puede ser sustituido por un sistema de conexión inalámbrica, aunque dicha tecnología sería muy costosa.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Lima Metropolitana puede sufrir la amenaza de que se vea disminuido el turismo por la apertura de distintos aeropuertos internacionales en el Perú, como el de Cuzco, que podría sacar a Lima de la ruta de un turista que visita el Perú. Además, los viajeros motivados por el turismo cultural podrían elegir otras ciudades como México DF, Chile, Cartagena y Buenos

Aires que son su principal competencia. Sin embargo, Lima puede brindar una oferta turística atractiva de alto valor agregado y permitir un continuo crecimiento en dicho sector debido a que según Ceplan y Apega (2012) Lima es la capital gastronómica de Latinoamérica y está logrando ser un referente mundial en gastronomía. Además, está destacando en el sector del turismo de reuniones y eventos. Según la OMT, el turismo de reuniones comprende las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos, que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones. El crecimiento del sector turístico sería explicado por varios factores entre los cuales se destacan, la mejora en la situación económica de Estados Unidos (principal fuente de turistas) y de Brasil (tercer mercado emisor), mejor conectividad aérea con Argentina y México, el ingreso de las aerolíneas “low cost”. La industria del plástico tiene mucho potencial, por lo que es muy factible que ingresen nuevos actores. En cuanto al mercado del cobre si se aprovecha el recurso y además la demanda constante no se debe tener amenazas de nuevos entrantes. Tanto en la manufactura de alambre de cobre y plástico existen altas barreras de entrada por temas de inversión y de explotación, así como de licencias y certificaciones. Mientras que para la construcción, existen bajas barreras de entrada, pues existen facilidades para la inversión y beneficios bancarios.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Lima tiene como principales competidores a Bogotá y Santiago de Chile, que son ciudades con alto nivel de turismo, manufactura y construcción. La clave para hacer frente a esta rivalidad es ser atractivos. Para ello es necesario mejorar la seguridad ciudadana, tener un transporte mejor, estabilidad para las inversiones, y asegurar una alta demanda de bienes y servicios. La diferenciación de Lima frente a los competidores en cuanto a turismo es el gastronómico y el turismo de reuniones, aspectos que se deben cuidar por la amenaza que puede representar Santiago de Chile al ofrecer alternativas similares.

Un atractivo importante en turismo es ofrecer más alternativas en la vista al mar sumado a la gastronomía, además de ser un puente al turismo empresarial como sede de convenciones y matrices de empresas de todo el mundo. La rivalidad es alta y no se puede perder competitividad frente a las ciudades latinoamericanas. Existe un potencial por explotar para hacer que Lima sea más competitiva y diferenciarse de las experiencias turísticas de Ciudad de México, Bogotá y Santiago, se considera que todavía ese potencial no se ha trasladado a un mayor marketing. La estabilidad económica y el movimiento económico de la demanda han hecho que Lima sea atractiva a mayor inversión privada y dinamice sectores de la economía como manufactura y comercio.

En Lima Metropolitana, es necesario desarrollar planes que mejoren y rejuvenezcan zonas con el fin de reconvertirlas en puntos clave para el turismo. Un ejemplo de esto es el caso de Puerto Madero, que permitió a Buenos Aires iniciar una regeneración urbana impulsada por el sector privado que inició la construcción de hoteles y restaurantes. En la actualidad hay varios parques, malecones y boulevares que permiten circular caminando o en bicicleta; así también, durante los últimos años, 5,000 habitantes trabaja en el turismo. La propuesta para Lima es iniciar un proceso de reconversión para la zona costera de Lima con el fin de convertirla en un punto turístico que se caracterice por su gran variedad de hoteles, restaurantes y centros de diversión (Gracias a Puerto...,2016).

Con respecto a la infraestructura aeroportuaria, hotelera y vías de comunicación, en Chile se puede entrar o salir del país cómodamente, recorrer todo el territorio y estar siempre conectado. Además, cuenta con una moderna y creciente red vial de carreteras, ferrocarriles, infraestructura aérea y portuaria de primer nivel. Asimismo, Chile está globalmente conectado con las capitales más importantes del mundo. Sin embargo, en relación al tráfico de la ciudad en general, reconoce que está frecuentemente congestionado. Por otro lado, Desde el aeropuerto de Santiago, semanalmente, salen 111 vuelos directos a Argentina, 14 a

México, 53 a ciudades de Estados Unidos, 37 a ciudades de Europa y cinco a Nueva Zelanda. (Fundación imagen de Chile, 2009). Para el caso de Bogotá y su infraestructura, es importante la acción del gobierno para modernizar sus aeropuertos. El Dorado, aeropuerto principal de Bogotá, aumentó su capacidad en un 30% a fines del 2017 lo que incrementará los viajes, escalas y aerolíneas en el 2018 y en los siguientes años (Aeronáutica Civil, 2017). Para el caso de la infraestructura hotelera, Bogotá ya cuenta con las principales cadenas hoteleras internacionales; sin embargo, todavía tiene dentro de sus objetivos el recibir inversionistas privados del sector hotelero (Restan de La Espriella, Zarco & Quejada, 2017). Así también, al 2018 la inversión privada hotelera en Colombia suma \$1,957 millones entre el 2003 al 2017 lo que generó 60,270 empleos directos en ese periodo (Inversión privada..., 2018). Por otro lado, la construcción en Bogotá ha crecido en el 2017 con respecto al 2016, pues aumentó la demanda de viviendas ya sean casas o departamentos, el comportamiento se da en el caso de Bogotá donde se está pasando de una ciudad vertical a una horizontal (“65% de las construcciones...,” 2018).

Sobre la agilización de procesos para los proyectos de inversión privada y tecnología para las industrias de turismo, cobre, plástico y construcción, Santiago es la ciudad con mejor infraestructura urbana de toda América Latina. Esto de acuerdo al ranking Mercer 2017 sobre calidad de vida. Por otro lado, Economía y negocios (2018) mencionó que los proyectos de inversión privada en Chile se estiman para el período 2016-2020 totalizarán US\$ 45,500 millones. Además, el país ocupa el tercer lugar en el ranking mundial de conectividad tecnológica para la categoría de economías basadas en eficiencia y recursos (Fundación imagen de Chile, 2009). Colombia se caracteriza por fomentar, desde mediados del 2012, la inversión privada por medio de la reducción de impuestos a la nómina, créditos para el fomento y fácil acceso al crédito financiero, así como una mayor comunicación entre los sectores público y privado. Por otro lado, el país se caracteriza por su bajo costo logístico, por

la cercanía geográfica, la utilización del mismo idioma, la libre circulación de bienes, servicios y factores productivos (“Colombia: el nuevo...,” 2012). Por otro lado, el clima de inversión internacional mejorará aún más gracias a la firma del tratado de paz, gracias a la firma se le atribuye un crecimiento de la inversión extranjera en el 2017 con respecto al año pasado (“Con la paz Colombia...,” 2017). Bogotá tiene un índice muy bajo de inversión privada en tecnología e innovación. En Colombia, la empresa privada invierte menos de un dólar por cada dólar del Estado, muy por debajo del 2.5 dólares de inversión privada por inversión en Estados Unidos y del 4.4 en Japón y Corea. Algo parecido sucede con el número de profesional que realizan doctorados: 315 doctores por cada millón de habitantes en Alemania; en Brasil, setenta y en Colombia, 5 (Wasserman, 2017).

En torno a la seguridad requerida para desarrollar la industria turística, Valdés (2017) afirmó que Chile es percibido como un país muy seguro para hacer turismo. Asimismo, en el listado de los riesgos de invertir en los países, Global Competitiveness Report del Foro Mundial Económico ubicó a Chile en el lugar 34 de un total de 144, llegando a ser el número uno de Latinoamérica (Matus, & Díaz, 2014).

Argentina, Uruguay, Paraguay y Chile siguen mostrando fuerzas en este tema, siendo las repúblicas con menos índices delictivos del continente, aunque Antigua y Barbuda en la zona del Caribe se posiciona como la menos violenta, según la Organización Mundial de la Salud [OMS], que señala una tasa de 4,4 muertos por cada 100 mil habitantes. La OMS sitúa a Chile en la segunda posición dentro de la escala de los lugares menos violentos de América Latina, con sólo 4,6 homicidios por cada 100 mil residentes. Colombia y específicamente Bogotá manejan un plan de seguridad para el turismo con lo que buscan incrementarla mediante estrategias a partir de las cuales se implementen proyectos y actividades dirigidas a prestadores de servicios turísticos, vigilancia y protección de los atractivos turísticos (Mincomercio, Industria y Turismo, 2016)

En torno a la alta participación en ferias Internacionales especializadas, tan solo con motivo del turismo, 5 millones 640 mil personas visitaron Chile lo cual representa un crecimiento del 26% y los que más visitan son Argentina que aumentaron las visitas en 49% y Estados Unidos quienes aumentaron sus visitas en un 12%. Además, es uno de los principales mercados emisores de turistas al Perú durante el 2016 con un acumulado de 1'055,880 con un crecimiento de 7.2. Además, cuenta con políticas de facilitación de visado y de cobros, tienen un plan de marketing internacional focalizado y han lanzado una nueva campaña de promoción internacional (Sernatur, 2017).

En el 2004, en América Latina, entre el 40% y el 50% de la producción de plástico se destina a empaques, envases y embalajes, a través de películas y recipientes rígidos. México es el país que mayor proporción factura en el sector de envases y embalajes, representando cerca del 47% de la producción en dicha nación. En Argentina los envases representan el 45% del total de manufacturas plásticas, y en Colombia el 41%. Brasil ocupa un porcentaje menor de su producción para envases y embalajes (39%) (Tecnología del Plástico, 2004). En 2018, Chile prohibió el uso de bolsas de plástico en supermercados, lo cual se estima impacte en los resultados de la industria en el corto plazo, pero a decir de la Asociación de Industriales de Plástico de Chile [ASIPLA], esta industria se adaptará a los cambios a través de innovación. Asimismo, en el caso de Colombia, si bien diversos factores han impulsado que la manufactura en general se contraiga, se espera que en el 2018 la industria del plástico y afines crezca en un 4% o 5%. Asimismo, como lo afirmó Daniel Mitchel, presidente de Acoplásticos en Colombia, el impuesto nacional al consumo de bolsas plásticas ha afectado los resultados de las empresas dedicadas a este rubro, que han registrado una caída del 30% - 35% en sus ventas (Rincón, 2017).

El alambre de cobre en la actualidad es un producto clave para la conectividad eléctrica y telecomunicaciones, es un producto industrializado y los principales competidores

en América Latina son México, Chile y Colombia, en el caso de Chile al igual que Perú cuenta con yacimientos mineros que le permite tener acceso directo a la materia prima siendo Chile el primer productor y Perú el segundo, sin embargo Chile produce 1,974 miles de toneladas al año de alambre de cobre, mientras que el Perú solo 160 miles de toneladas, es decir más de doce veces más. Perú exporta USD 300 millones, mientras que Chile exporta USD 3,285 millones, siendo sus principales compradores Costa Rica, Panamá, Brasil, Argentina, Bolivia y Colombia (Schlesinger, King, Sole & Davenport, 2011). Por otra parte Chile vende un cobre de alta calidad producto de un alto nivel tecnológico y educativo, Colombia a pesar de no tener el mineral exporta 1,200 millones de US\$, 4 veces más que Perú y eso debido a que ha emprendido una industrialización desde la década de los noventa. Con respecto al alambre de cobre, Colombia se caracteriza por tener varias iniciativas para exploración y potencial de cobre; sin embargo, Cartagena sería la localización de estos proyectos. Este país se encuentra ubicado en la línea del Cinturón del Pacífico, considerada una franja con potencialidad de cobre. (“El cobre sería...,” 2017). Colombia ha reducido considerablemente sus brechas de infraestructura y educación, cuenta con un país más descentralizado, inclusive llega a mayores mercados ya que tiene plantas en Estados Unidos, ello demuestra que no es necesario poseer una materia prima para lograr un liderazgo en ventas, pero sí es necesario para ser competitivos expandir un liderazgo empresarial industrial bajo un marco local y regional que permita el crecimiento industrial sostenible (Yam, 2015). México que comenzó su industrialización en la década de los cincuenta exporta, es el cuarto productor de cobre del mundo y tiene los menores costos de producción de América Latina, al año exporta 1,700 millones de US\$ (Grupo México Minería, 2018). Por lo tanto en el mercado de alambre de cobre existen fuertes competidores, Chile por ser el principal productor del mineral del mundo, adicionalmente México es un importante competidor también por la ventaja en costos bajos de producción que posee, sin embargo el Perú al ser el

segundo productor de cobre del mundo, de lograr en un corto plazo mejorar sus costos de producción, cómo la hace México; y con menores brechas de infraestructura y educación, cómo el caso colombiano, lograría un liderazgo industrial sostenible que permita potenciar sus ventajas comparativas y ser el líder del mercado en la región. En el caso del sector de cobre, Chile se ha especializado en exportar el alambre de cobre, con el 63.7% del total exportado en el mundo mientras que el Perú solo contribuye con el 5.2%.

Por último, con respecto al transporte en Lima es importante pues tiene un gran impacto en la población, ya que se producen más de mil accidentes por año. Asimismo, hay una relación directa entre el tipo de accidente y la mortalidad. Debido a que alrededor del 40% de los incidentes ocurren sábados y domingos, entre las 6:00 pm y las 4:00 am. Por otro lado, es importante pues genera una contaminación ambiental sonora, lo cual impacta en la contaminación ambiental debido a que hay un incremento en la importación de vehículos públicos y privados. Por último, la ciudad está afectada por los ruidos molestos que producen los vehículos y esto se debe a la falta de regularización y control (Protransporte, 2012).

3.6. Lima Metropolitana y sus Referentes

En relación al análisis de las oportunidades y amenazas, los referentes para Lima Metropolitana son las ciudades que tengan los mejores niveles de seguridad, competitividad, crecimiento económico, así como mejores condiciones para aprovechar el turismo, la manufactura y la construcción. En torno a la infraestructura aeroportuaria, hotelera y vías de comunicación, de acuerdo con el Reporte Global de Competitividad 2017-2018, el pilar de infraestructura en México descendió cinco posiciones, pasando del puesto 57 del ranking mundial al 62, en tan solo un año (Foro Económico Mundial, 2017). Esta caída estuvo explicada, principalmente por el retroceso en la infraestructura de transporte, que pasó del puesto 33 del ranking al 38. Muy similar fue la situación en cuanto a la infraestructura portuaria (del puesto 57 al 62) y en la infraestructura del transporte aéreo (del puesto 61 al

67). Brasil también descendió una posición en el pilar de Infraestructura del Reporte Global de Competitividad, pues pasó del puesto 72 al 73.

Los ámbitos en los que tiene oportunidades de mejora son la infraestructura portuaria, aeroportuaria y de transporte (Foro Económico Mundial, 2017). No obstante, el Estado de São Paulo tiene una amplia y completa red de infraestructuras, especialmente cuenta con carreteras en buen estado, que constituyen una gran ventaja competitiva. Asimismo, tiene dos de los mayores puertos de América Latina, el puerto de Santos y el puerto de San Sebastián; y tres aeropuertos, Congonhas, en la propia ciudad; Guarulhos; y Campinas (ICEX, s/f). Las autoridades de Sao Paulo están trabajando en una estrategia para ofrecer proyectos de inversión, a fin de cerrar la brecha en infraestructura, especialmente de transporte público y ferroviario. Cabe señalar que este estado brasileño registró un exitoso programa de carreteras, pues de las 20 mejores carreteras de Brasil, 19 están en el Estado (Gobernador de Sao Paulo..., 2017). China se ubica en el puesto 46 del pilar de Infraestructura del Reporte Global de Competitividad y ha registrado mejoras en los ámbitos de infraestructura de transporte, puerto y aeropuerto. Pekín es una ciudad que ha desarrollado su infraestructura de manera estratégica para articularla a su actividad productiva. En efecto, para el año 2018 ahora se ha propuesto impulsar “Las nuevas rutas de la seda”, que incluye ferrocarriles, puertos y parques industriales a fin de convertirse en un actor central del comercio mundial (“Las nuevas rutas...,” 2018).

Respecto a la calidad de la mano de obra, gracias al trabajo coordinado que realizan con los centros de formación, Sao Paulo cuenta con infraestructura adecuada para la formación laboral, así como con instituciones de enseñanza superior cuya calidad es reconocida por el mundo. Sao Paulo alberga tres de las universidades más importantes de Brasil y diversos centros de innovación e investigación (ICEX, s/f), por lo que tiene mucha disponibilidad de personas con alta formación. México DF también tiene un alto nivel de

calidad en su mano de obra. De hecho, es un centro de manufactura muy reconocido, que incluso puede producir más manufactura que toda América Latina. En este aspecto, tanto la ingeniería como la mano de obra son factores claves (“Mano de obra...,” 2015).

En el caso de Pekín, así como sucede en todo China, cada vez queda más en el pasado el haber sido hasta hace algunos años "la fábrica del mundo" debido a sus bajos costos de producción. Sin embargo, esa situación ha cambiado, pues los sueldos de los trabajadores chinos se han ido incrementando y han conseguido mejores condiciones laborales (“¿Por qué el...,” 2016).

En respuesta a la necesidad de impulsar la inversión privada en tecnología, Pekín dictó en el año 2016 medidas para dinamizar la inversión en este rubro, especialmente la que proviene desde el extranjero. Con dichos ajustes, son menos los sectores que aparecen en la “lista negra”, en la que los inversionistas que desean realizar un proyecto empresarial deben esperar recibir una aprobación del gobierno, mientras que los sectores fuera de la lista solo necesitan registrar sus negocios. Con ello, se redujeron en 95% los procedimientos administrativos (“Pekín anuncia nuevas...,” 2016). Asimismo, se ha revertido la posición tradicional que señalaba que China imitaba la tecnología de occidente y ahora se encuentra a la vanguardia de la tecnología, como se demuestra en el hecho que entre 2016 y 2018 las empresas chinas produjeron 40 satélites, que son muy competitivos (“China sigue desafiando...,” 2018).

La capital de México ha facilitado sus trámites para la apertura de negocios e inscripción de marcas, y también ha iniciado un programa para captar más del 60% de la IED del país en los próximos años para el rubro de tecnología (“Las mejores ciudades...,” 2015). De acuerdo con un análisis del equipo de Forbes, Sao Paulo es una de las ciudades latinoamericanas para captar inversión privada en tecnología, lo que se evidencia en una mayor presencia de firmas extranjeras en dicha urbe. No obstante, aún hay trabas

burocráticas, se han dispuesto medidas para simplificar la creación de una empresa (“Las mejores ciudades...,” 2015).

Respecto a la seguridad que necesitan los turistas, entre Pekín, México DF y Sao Paulo, la capital china es la ciudad que tiene la mejor posición en el Ranking del Peligro, que realizó SafeAround entre 160 países. Para el estudio, SafeAround analizó datos de diversas fuentes públicas para clasificar a las naciones según sus niveles de seguridad respecto a diversas amenazas, como el asalto, el crimen, la muerte por carretera, la ocurrencia de ataques terroristas y guerras (SafeAround, s/f). Pekín ocupa el puesto 58 en dicho ranking, con un índice de 66.3; es decir, con un nivel medio de seguridad. En general, China es un país considerado seguro para viajar, en donde el turista puede verse afectado por carteristas o delincuentes que roban aprovechándose de la alta concentración de turistas. Asimismo, hay muy pocos incidentes de inseguridad que involucran a turistas extranjeros (¿Es seguro viajar..., 2017).

Sao Paulo, al igual que todo Brasil, ocupa el puesto 83 del ranking, con un índice de 52.1; es decir, con un nivel de inseguridad por encima de la media. Finalmente, México DF se ubicó en el puesto 109, con un índice de 45.8; es decir, es con un alto nivel de inseguridad. Pese a estos indicadores, el turismo en estas ciudades viene registrando un buen comportamiento; sin embargo, sí representa un desalentador para que haya un flujo mucho mayor.

China es el principal productor y consumidor de cobre en el mundo. Durante 2016, los productores de cobre de Pekín acordaron reducir su producción de cobre refinado en más de 200 mil toneladas, es decir un 5%, ante el desplome de los precios internacionales del metal (Yam, 2015). Sin embargo, hacia el 2017, la producción china de este metal superó su récord, al alcanzar las 8.89 millones de toneladas. Esto llamó la atención, pues se había dispuesto medidas ambientales que apuntaban a una reducción en la producción de metales; sin

embargo, las productoras de cobre están ubicadas fuera de las regiones afectadas por estas disposiciones (Daly, 2018). Cabe señalar que el precio del cobre se incrementó en 30% durante 2017, convirtiéndose en el valor más alto del cobre en los últimos cuatro años y se estima que dicha tendencia se mantendría hasta el 2020, toda vez que la economía de China se estaría recuperando, y con ello la demanda de este metal. Sin duda, se generaría muchas oportunidades para las empresas productoras de cobre (“Por qué se está...,” 2018).

Respecto a la estrategia de publicidad y marketing para focalizar el turismo, México y Brasil son los países latinoamericanos que tienen una buena estrategia de marca país, como lo ha señalado el Country Brand Report 2017-2018, de FutureBrands, que ubica en el primer puesto del ranking regional de marca país a Argentina, seguido de Brasil y México, en segundo y tercer puesto, respectivamente. Luego aparecen Chile y Perú, en cuarto y quinto puesto (Fajardo, 2018).

La marca país es mucho más que una campaña de publicidad, sino que busca capitalizar la reputación del país. En el caso de China, no hay una estrategia de marca país; sin embargo, esta nación se posicionó en el mundo como un destino competitivo para la producción por sus bajos costos laborales, así como las buenas condiciones para la inversión privada.

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

Para completar ambas matrices se realizó un análisis de los factores claves de éxito de Lima Metropolitana y sus principales competidores y referentes con el fin de identificar aquellos factores clave que permitirá el crecimiento económico y bienestar social de la población. Por un lado, en el sector turismo se sabe que España, Francia, Alemania, Japón, Estados Unidos, Canadá y China son los países mejor rankeados en el turismo a nivel mundial. En el ámbito de América Latina, México ocupa el puesto 22, Brasil ocupa el puesto 27, Chile ocupa el puesto 48, Argentina el 50, el Perú el 51, y Colombia el 62 (The Travel &

Tourism Competitiveness Report, 2017).

Lima es considerada la capital de la gastronomía de América Latina (CEPLAN y Apega, 2012), sin embargo, no tiene mercados modernos con buenas prácticas en la manipulación de alimentos, como hay en Barcelona, San Francisco, Sao Paulo y Buenos Aires. Lima se caracteriza por tener mercados históricos, pero que enfrentan problemas de gestión, infraestructura deteriorada (electricidad, agua desagüe, baños, sistema de acopio) y les falta sanidad y seguridad. Poner en valor mercados emblemáticos de Lima permitiría contar con una oferta de turismo gastronómico más atractiva, para lo cual se necesita coordinar entre las municipalidades, el Ejecutivo e inversionistas privados (CEPLAN & Apega, 2012).

Así también, según la OMT, el turismo de reuniones comprende las actividades basadas en la organización, promoción, venta y distribución de reuniones y eventos, que incluyen reuniones gubernamentales, de empresas y de asociaciones. Perú lidera en la región esta actividad. Asimismo, Lima fue distinguida como mejor Destino para Turismo de Reuniones en Sudamérica. Además, la ex ministra de Comercio Exterior y Turismo, Magali Silva, destacó que el Perú se ha logrado ubicar como un destino premier para reuniones, conferencias, convenciones y viajes de incentivos. En ese sentido, señaló que hubo una mejora significativa de la posición del Perú en el ranking de ICCA (Asociación Internacional de Congresos y Convenciones) y en el que Lima tiene un ascenso como la ciudad del continente americano con el mayor número de reuniones en el 2015 (Mincetur, s/f).

Con respecto al sector plástico la industria del envase en Latinoamérica ha presentado alto crecimiento debido a los siguientes factores: (a) crecimiento de la industria farmacéutica, (b) el crecimiento de las zonas urbanas, (c) crecimiento de tiendas comerciales, y (d) el lanzamiento de nuevos productos. Los envases plásticos son destinados principalmente a las industrias de bebidas gaseosas (40%), agua embotellada (20%), lácteos (11%), alimentos y

otras bebidas (6%), artículos para el hogar y cuidado personal, y para los sectores de construcción y pesquero (Apoyo Consultoría, 2010a). Como se comentó en el capítulo anterior, países como Estados Unidos, China, Corea del Sur, Brasil y Colombia son países que tienen una industria petroquímica desarrollada que los convierte en los principales mercados proveedores de este tipo de productos (Balarezo, D'Alessio, Lisung & Ojeda, 2012).

En cuanto al sector de cobre refinado el Perú está en el puesto 10 con sólo el 1.8% de la producción de cobre refinado mundial, mientras que China tiene el 23.5% y Chile tiene el 6.5%. Cabe resaltar que China produce 22% menos cobre sin refinar que Perú; sin embargo, refina 1,283% más que equivale a 13 veces más que Perú y eso se debe a que el Perú exporta el mineral sin refinar, pues no cuenta con la tecnología ni el capital humano para transformar su materia prima en un producto de mayor valor agregado.

En cuanto al alambre de cobre, Chile es el líder con el 63.7% de la producción mundial, seguido por Estados Unidos con el 16.4%, mientras que Perú solo produce el 5.2% a pesar de que es el cuarto productor en el mundo. Esta situación es explicada por las brechas industriales que tiene el Perú. Según el estudio del 2012 realizado por el equipo de Minería, Minerales y Desarrollo Sustentable en América del Sur en unión con el International Institute for Environment and Development se indicó que un desafío mayor para los países productores consiste en ser capaces de aumentar el valor agregado de los minerales, además los países pueden incrementar los beneficios que derivan de sus recursos minerales incorporando mayor valor agregado sobre la producción minera.

Así también el sector construcción en Lima Metropolitana se caracterizó por convertirse en el eje de las construcciones a nivel nacional. Según últimas cifras el Perú basa su sector de construcción en vivienda, industrial y comercial. Lima Metropolitana incurre en menores costos por materiales y mano de obra calificada por lo que las inversiones privadas

como las construcciones de malls prioriza a Lima al escoger la localización de las aperturas de centros comerciales (“Malls encabezan...,” 2017).

En la actualidad, se espera un crecimiento del sector construcción a nivel nacional principalmente como parte de la reconstrucción del Fenómeno El Niño del año 2017 (“BCR estima que...,” 2017). Por otro lado, los próximos años harán posible la compra de más viviendas a nivel Lima Metropolitana impulsadas por políticas de financiamiento Mi Vivienda y por factores beneficiosos como la baja en las tasas de interés. Al 2015, el total de crédito MiVivienda nacional revelaba que entre el 50% y 70% de los créditos solicitados para la construcción se realizaban en Lima (INEI, 2015). Además, en la actualidad las tasas de interés de los créditos hipotecarios se encuentran en su nivel más bajo impulsado por la mayor fortaleza que posee la economía peruana (Créditos hipotecarios..., 2018). Así también, se espera que en los próximos años los créditos de la industria bancaria crezcan entre 7% y 9% lo que se traducirá en un mayor aumento de crédito hipotecario (“Créditos a familias...,” 2018) que conllevaría a la necesidad de mayor oferta de viviendas.

El sector construcción también se caracteriza por dinamizar la industria del cemento y de las barras de construcción. Según el Compendio Estadístico Perú 2015 elaborado por el INEI, Lima se caracteriza por ser la región con mayor compra de cemento que corresponde a un 36% del total nacional y equivale a 3.9 millones de toneladas (INEI, 2015).

En conclusión, para analizar los factores claves de éxito de Lima respecto a sus competidores y referentes es necesario comenzar por revisar los indicadores de seguridad ciudadana. En este aspecto, Chile es el país con menor tasa de homicidios en América Latina, al tener 3.1 homicidios por cada 100,000 habitantes. No obstante, la tasa de 3.1, no le permite incluirse dentro de las naciones con menos homicidios ya que tiene por delante a casi todos los países de Oceanía, muchos de Europa y Asia (“Los cinco países...,” 2014). Como se ha señalado en el capítulo I, la inseguridad ciudadana y la delincuencia son un tema

apremiante en toda América Latina. Asimismo, el transporte en Lima aún no está muy desarrollado y se debe enfocar el mejorar el transporte público masivo. En la Figura 30 se puede apreciar los países top 5 con mejor infraestructura de transporte en Latinoamérica y a nivel mundial.

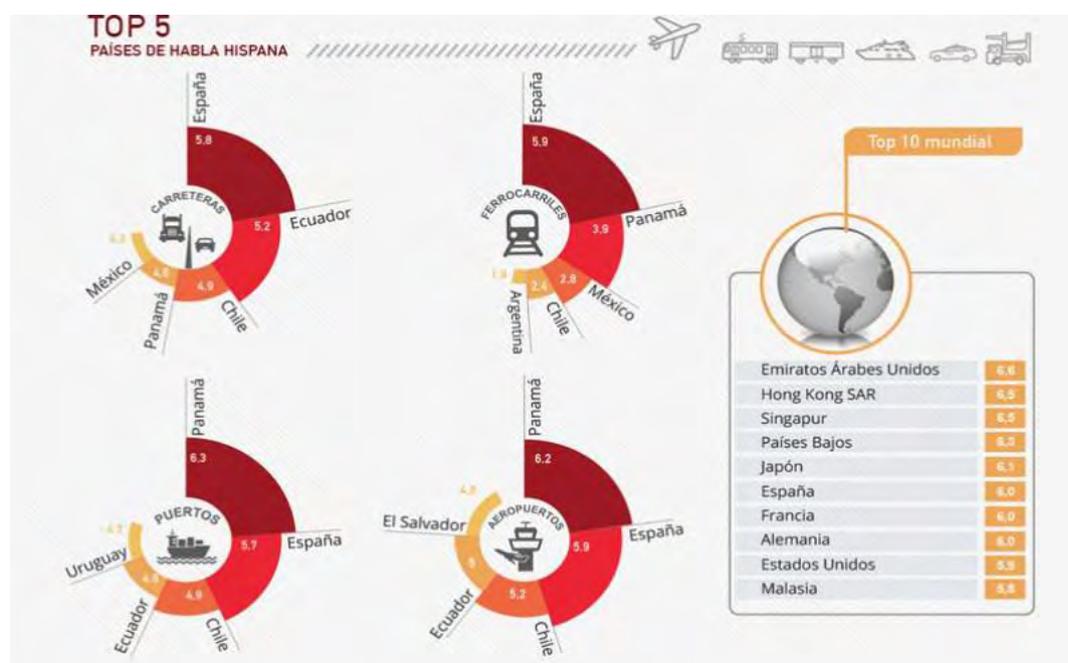


Figura 30. Ranking de competitividad 2015-2016, por Foro Económico Mundial, 2016. Tomado de “Panamá, con mejor infraestructura de transporte en América Latina”, 2015, Estrategia y Negocios (<http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/894823-330/panam%C3%A1-con-mejor-infraestructura-de-transporte-en-am%C3%A9rica-latina>).

Como se ha mencionado, en el ámbito del sector turismo de América Latina, México ocupa el puesto 22, Brasil ocupa el puesto 27, Chile ocupa el puesto 48, Argentina el 50, mientras que Perú ocupa el puesto 51 (The Travel & Tourism Competitiveness Report, 2017). Por ello, el competidor en este sector es Chile, mientras que el referencial es México. Con respecto al sector del Plástico, los países como Estados Unidos, China, Corea del Sur, Brasil y Colombia son países que tienen una industria petroquímica desarrollada que los convierte en los principales mercados proveedores de este tipo de productos (Balarezo, D'Alessio, Lisung & Ojeda, 2012). Por lo que se considera a Colombia como países latinoamericanos que serían los competidores relevantes a considerar en esta industria. No obstante, China sería el país referencial por ser el mayor productor de plástico a nivel

mundial y Brasil el país referencial en Latinoamérica. En cuanto al sector de cobre refinado, China tiene el 23.5% de la producción mundial y Chile tiene el 6.5%. Cabe resaltar que China produce 22% menos cobre sin refinar que Perú; sin embargo, refina 1,283% más que equivale a 13 veces más que Perú y eso se debe a que el Perú exporta el mineral sin refinar. De esta manera, se considera a Chile como competidor en este sector y a China como país referencial debido a que es líder en este sector.

Por último, en cuanto al sector de construcción los principales países latinoamericanos que son líderes en infraestructura son Panamá y Chile. Por otro lado, la construcción en Bogotá ha crecido en el 2017 con respecto al 2016, pues aumentó la demanda de viviendas ya sean casas o departamentos, el comportamiento se da en el caso de Bogotá donde se está pasando de una ciudad vertical a una horizontal (“65% de las construcciones...,” 2018).

Asimismo, es importante mencionar que dentro del ranking de calidad de vida de América Latina los países de Argentina (Buenos Aires), Chile (Santiago), Brasil (Sao Paulo) llevan una ventaja al Perú, al tener un puntaje de 92, 95, 121, ya que Perú (Lima) se encuentra en la posición 124. (¿Cuáles son las...,2017). Por otro lado, Santiago de Chile es considerada la capital estrella en la economía del pacífico.

Según los resultados de la Matriz del Perfil Competitivo de Lima Metropolitana (ver Tabla 21), los principales factores clave de éxito en comparación con Bogotá y Santiago de Chile son el dinamismo y compromiso del sector privado, la buena proyección de inversión privada en el sector hotelero, la estrategia de marca que ha permitido posicionar a Lima por sus atractivos y, especialmente, por su turismo gastronómico. Sin embargo, en materia de seguridad, transporte, la corrupción y el acceso a educación y salud de calidad, hay una brecha con dichos competidores. Según el análisis de los factores clave de éxito, Lima obtuvo un valor ponderado de 2.28 que resulta ser mayor al puntaje obtenido en Bogotá (2.18), pero menos al de Santiago de Chile (2.93).

Tabla 21

Matriz Perfil de Competitividad (MPC)

Factores clave de éxito	Peso	Lima Metropolitana		Bogotá		Santiago	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Sector privado sólido y comprometido con el país	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
2 Seguridad ciudadana mejora calidad de vida y eleva competitividad	0.12	1	0.12	1	0.12	3	0.36
3 Sistema de transporte público eficiente en beneficio de la ciudadanía y visitantes	0.11	1	0.11	1	0.11	3	0.33
4 Acceso a salud y educación de calidad para todos los ciudadanos	0.11	2	0.22	2	0.22	3	0.33
5 Competitividad para actividad industrial	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30
6 Estrategia de marca país permite posicionar producción y turismo	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24
7 Especialización en turismo gastronómico y de reuniones	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24
8 Proyección de crecimiento en la inversión privada en sector hotelero	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21
9 Trabajo articulado entre autoridades de la ciudad con demás municipios distritales.	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14
10 Transparencia y uso eficiente de recursos públicos	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21
11 Ubicación geográfica, extensa población y mercado en crecimiento	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Total	1.00		2.28		2.18		2.93

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 129-131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson. Los datos contenidos en la tabla se han aproximado a dos dígitos.

Así también, los factores claves de éxito de la Matriz de Perfil Referencial (Tabla 22) dan cuenta de la necesidad de trabajar para dotar de más seguridad, un mejor sistema de transporte y elevar la competitividad de los sectores industriales. Lima Metropolitana obtuvo un valor ponderado de 2.28, que está muy por debajo del resultado de México (2.74), Sao Paulo (2.82) y Pekín (3.52).

Tabla 22

Matriz Perfil Referencial (MPR)

Factores clave de éxito	Peso	Lima Metropolitana		México DF		Pekín		Sao Paulo	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Sector privado sólido y comprometido con el país	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	3	0.36
2 Seguridad ciudadana mejora calidad de vida y eleva competitividad	0.12	1	0.12	2	0.24	4	0.48	3	0.36
3 Sistema de transporte público eficiente en beneficio de la ciudadanía y visitantes	0.11	1	0.11	2	0.22	3	0.33	2	0.22
4 Acceso a salud y educación de calidad para todos los ciudadanos	0.11	2	0.22	2	0.22	4	0.44	3	0.33
5 Competitividad para actividad industrial	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30
6 Estrategia de marca país permite posicionar producción y turismo	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24
7 Especialización en turismo gastronómico y de reuniones	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
8 Proyección de crecimiento en la inversión privada en sector hotelero	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28
9 Trabajo articulado entre autoridades de la ciudad con demás municipios distritales.	0.07	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21
10 Transparencia y uso eficiente de recursos públicos	0.07	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07
11 Ubicación geográfica, extensa población y mercado en crecimiento	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Total	1.00		2.28		2.74		3.52		2.82

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8. Conclusiones

Los tres factores claves de éxito que Lima Metropolitana debe repotenciar para estar en mejores condiciones que sus principales competidores (Bogotá y Santiago de Chile) son la seguridad ciudadana, el sistema de transporte público y la competitividad de su industria. Lima Metropolitana viene beneficiándose del buen trabajo que se realiza con la Marca País del Perú, posicionando el turismo gastronómico y el turismo de reuniones entre la comunidad internacional. Asimismo, la calidad de su manufactura es cada vez más valorada por los compradores de la región.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

4.1.1. Administración y gerencia (A)

El gobierno peruano es unitario, representativo y descentralizado, existen tres poderes independientes: el Poder Ejecutivo, el Poder Legislativo y el Poder Judicial (Estado Peruano, 2012). El poder ejecutivo está constituido por el presidente de la República quien se desempeña con el título de jefe de Estado, su función es representar los intereses del país y se encarga de la dirección de la política gubernamental, respaldado por la mayoría político electoral (Estado Peruano, 2012). El poder ejecutivo consta del presidente y dos vicepresidentes y el poder Legislativo cuenta con un Parlamento de 130 miembros; ambos son elegidos por sufragio popular (Presidencia de la República del Perú, 2016).

Por otro lado, el Poder Judicial se encuentra conformado por la Corte Suprema de Justicia, la Academia de la Magistratura y el Fuero Militar Policial. Como parte del organigrama del estado, el Gobierno Regional, Gobierno Local y las Organizaciones Constitucionales Autónomas como el Jurado de Elecciones, Defensoría del pueblo o Contraloría también se encuentran como entes participativos del gobierno peruano (Presidencia de la República del Perú, 2016).

El actual presidente Martín Vizcarra estará al mando hasta el 28 de julio del 2021, pese a que es necesario que existe coordinación entre los tres poderes, todavía se evidencia la falta de canales de comunicación efectivos, que se pueden dar como consecuencia de un sistema político que no permite que los partidos actúen como defensores de necesidades ciudadanas. Es posible que muchas normas que se promulguen no son evaluadas de la manera más técnica posible por cámaras de evaluación de cada uno de los poderes antes de ser aprobadas (“Cuando los poderes...,” 2012)

La Municipalidad Metropolitana de Lima está dotada de un Régimen Especial que le

otorga facultades y competencias de Gobierno Regional en la jurisdicción de la Provincia de Lima, y determina que el Concejo Metropolitano de Lima, ejerce atribuciones del Consejo Regional como órgano normativo y fiscalizador, que el alcalde de Lima Metropolitana ejerce atribuciones de Presidente Regional, como órgano ejecutivo, que la Asamblea Metropolitana de Lima ejerce competencias y funciones de Consejo de Coordinación Regional, como órgano consultivo y de coordinación. Además, se reconoce un régimen especial jurídico a la Municipalidad Metropolitana de Lima por el cual asume, en forma excepcional, funciones correspondientes a los gobiernos regionales, sin constituir propiamente una región, produciéndose una integración de funciones tanto municipales como regionales en una misma entidad, basado en distintas normativas como el artículo 33° de la Ley 27783, Ley de Bases de la Descentralización, artículos 65° al 69° de la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales 27867, modificada por la Ley 27902, artículo 151° de la Ley 27972, Ley Orgánica de Gobiernos Locales.

En la actualidad a Lima se le considera como el centro político, cultural, financiero y comercial del país. A nivel internacional, la ciudad ocupa el quinto lugar dentro de las ciudades más pobladas de América Latina y es una de las treinta aglomeraciones urbanas más pobladas del mundo. Su misión indica que La Municipalidad Metropolitana de Lima es una entidad pública que ejerce competencias y funciones de carácter local, metropolitano y de gobierno regional; su gestión está orientada a la prestación de servicios públicos con procesos simplificados y de calidad, promoción del crecimiento económico, ejecución de proyectos de inversión que permitan acortar la brecha de infraestructura de la ciudad otorgando mayor competitividad. Su organización responde a la generación de valor público, con innovación, creatividad, transparencia y sentido de urgencia; así como es un canal inmediato de participación vecinal e inversión público privado. En la Figura 30 se puede apreciar el organigrama de Lima Metropolitana.

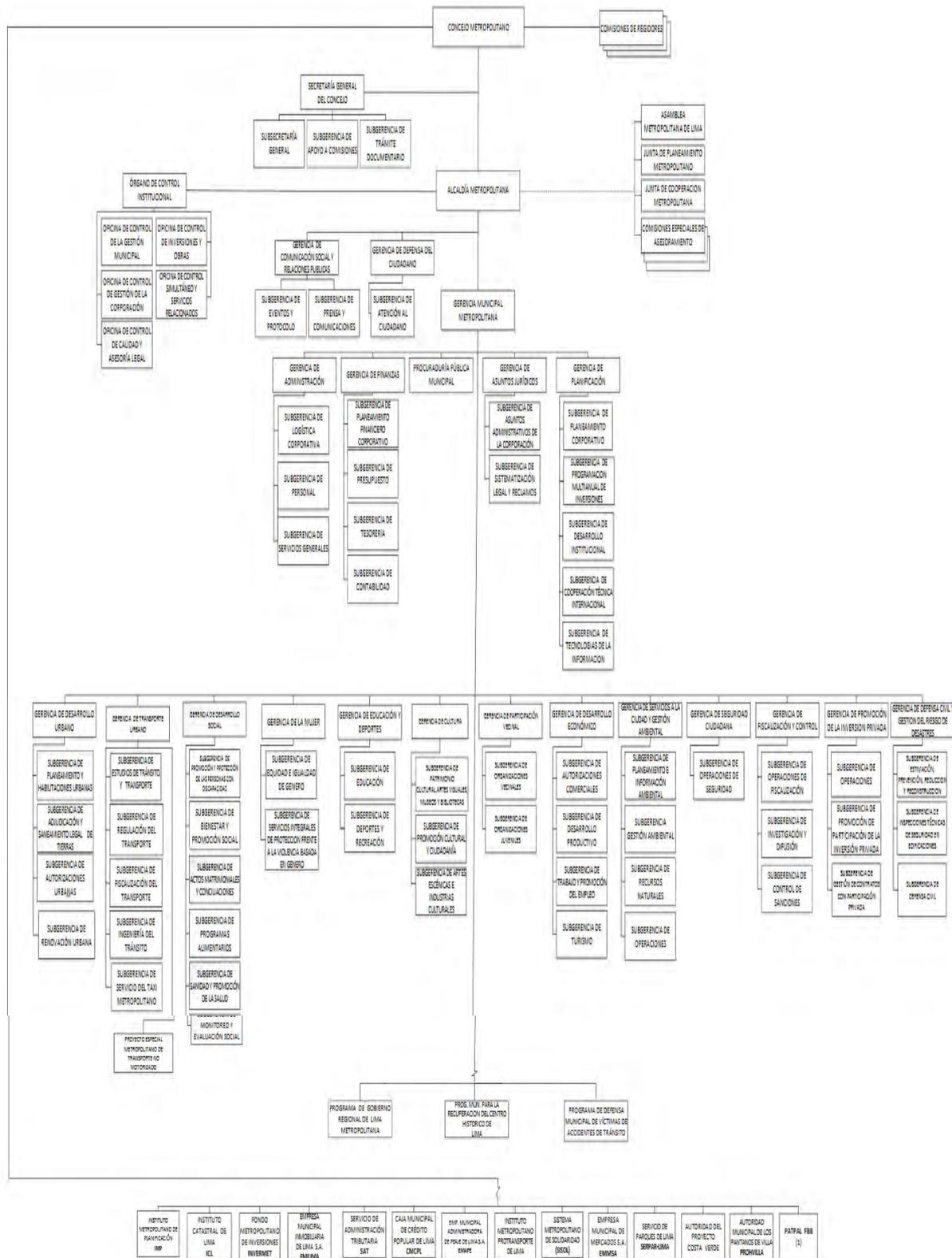


Figura 31. Organigrama de Lima Metropolitana.
 Tomado de la Municipalidad de Lima Metropolitana, 2017, Lima, Perú
 (http://www.munLima.gob.pe/images/descargas/gobierno-abierto/transparencia/mml/organigrama/2017/ORGANIGRAMA_DE_LA_MML_MODIF_ORD.2054_del_24.08.17-A3.pdf).

4.1.2. Marketing y ventas (M)

El Perú es un país que cuenta con muchas características que lo hacen único a nivel mundial. El gobierno, como parte de la promoción del país, decidió invertir en mejorar su imagen a nivel mundial (Marca Perú lanza..., 2016). Marca Perú nace como una herramienta que impulsará el turismo y las exportaciones, mostrando un Perú capaz de recibir inversiones para el bienestar común. La Marca País busca comunicar los principales distintivos y pilares que ofrece el país, siendo tres los más importantes: las exportaciones, el turismo y las inversiones (“Marca Perú lanza...,” 2016). Mediante diferentes spots publicitarios, la Marca Perú busca resaltar la cultura peruana así como los perfiles de peruanos dedicados a difundir las riquezas y talentos que el país ofrece. La campaña pone en relieve las cualidades atractivas y únicas de la nación, promoviendo y defendiendo su reputación a nivel internacional. Por otro lado, además de valorizar aspectos positivos de la nación, se espera que genere un gran impacto en el orgullo nacional en todos los peruanos (Schmitz & Espinosa, 2015).

Las exportaciones peruanas ascendieron a 44,212 millones de dólares durante el año 2017, lo que representó un crecimiento de 21.8% respecto al mismo periodo del año previo. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur) estima que las ventas al exterior han representado motivado la generación de dos millones de puestos de trabajo en todo el país, tanto de manera directa como indirecta. Las estimaciones oficiales para el año 2018 dan cuenta de unos 50,000 millones de dólares de exportación al cierre del periodo e incluso al 2021 llegarían a 60,000 millones de dólares (“Perú es el tercer...,” 2018). Los principales destinos de las exportaciones nacionales son Alemania, Brasil Canadá, Colombia, Chile, Corea del Sur, Italia, Japón, España, Suiza y Estados Unidos. Los productos más exportados son oro, cobre, zinc, plata, plomo, petróleo crudo y subproductos, café, papas, espárragos, páprika, banano orgánico, quinua, alcachofa, etc. El Perú tiene acuerdos comerciales que

cubren el 92.2% de sus exportaciones; es decir, tienen ingreso libre, sin pagar aranceles (EY, 2016). No existen cifras oficiales de exportación para Lima Metropolitana.

Un aspecto a considerar es que el Perú es el tercer país latinoamericano con mejor clima de negocios, según el informe de competitividad Doing Business 2018, del Banco Mundial. De acuerdo con dicho estudio, el Perú se ubica luego de México y Chile. Este resultado es explicado por el trabajo que se ha venido desarrollando desde el gobierno para promover la formalización empresarial, a través de una simplificación administrativa y menores costos de financiamiento. No obstante, aún hay una agenda pendiente por trabajar para incrementar la competitividad del país y hacerlo más atractivo para las inversiones privadas (“Perú es el...,” 2017).

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La infraestructura en el Perú todavía se mantiene en desarrollo; no obstante, según el ranking del Global Innovation Index del 2017, el Perú se ubicó en el puesto 70 con 32.9 puntos retrocediendo una posición por debajo de la ocupada el año pasado. El Perú se encuentra en el ranking de infraestructura en el puesto 69, posición por debajo de otros países de América del Sur como Chile que se encuentra en la posición 47 y Argentina en el puesto 65 (Global Innovation Index, 2017). Este ranking evalúa la infraestructura basada en la producción de electricidad, el rendimiento de la logística y las inversiones totales con respecto al PBI local. Esta baja en la posición, coloca a Perú en el octavo puesto a nivel regional; sin embargo, pese a mostrar un gran potencial el resultado del ranking indica que todavía hay mucho por mejorar (“El Perú cayó...,” 2017).

Pese a esto, en la actualidad existen 64 proyectos de inversión privada, entre ellos los más importantes son La línea dos del Metro, la construcción del aeropuerto Chichero, la ampliación del aeropuerto Jorge Chávez, la modernización de la refinería de Talara, entre otros (“El 2017...,” 2017). Es decir, el país ya está tomando las medidas necesarias para

mejorar su infraestructura de transportes, electricidad, agua y comunicaciones con el fin de reducir la distancia entre regiones, teniendo como resultado la integración total del mercado nacional, esto conllevaría a elevar la competitividad para formar un hub logístico que integre América Latina con la región del Asia – Pacífico. Algunos de los mecanismos adicionales que se utilizan para impulsar la inversión privada son las obras por impuestos debido a las ventajas tributarias que generan (EY, 2016).

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

La agencia de calificación internacional Moody's confirmó que mantiene la calificación soberana de largo plazo en grado de inversión A3 y con perspectiva estable, según el último reporte a agosto del 2017 (MEF, 2017c). Esta calificación coloca al Perú como el único país en la región que se caracteriza por mantener una calificación crediticia estable en las tres principales calificadoras de riesgo S&P, Fitch y Moody's; además de distinguirse como un país que tiene menor perspectiva negativa. Las calificadoras de riesgo han resaltado la oportuna respuesta del gobierno para enfrentar los daños causados por el fenómeno del Niño así como por los escándalos Oderbrecht (MEF, 2017c). Por otro lado, es importante el historial de estabilidad macroeconómica y prudencia fiscal del país además de la implementación de reformas que apuntan a fortalecer la institucionalidad (MEF, 2017c).

El Sistema Nacional de Presupuesto Público es el ente encargado de conducir el proceso del presupuesto de todas las entidades del sector público en todas sus fases. El programa presupuestal se justifica para lograr un resultado para una población objetivo manteniendo como guía los objetivos estratégicos de la política de Estado formulado por el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] (MEF, 2016). El presupuesto del 2017 fue definido bajo un enfoque en cuatro objetivos fijados por el gobierno de Pedro Pablo Kuczynski, ("Presupuesto 2017...", 2016), mejorar accesos a servicios públicos, fortalecer seguridad ciudadana y la lucha contra la corrupción; así también, se busca mejorar el acceso y

la calidad a servicios de educación y salud e aumentar la inversión en infraestructura. Por otro lado, para el 2018 el presupuesto crecerá 10% con respecto al 2017 y se priorizará el sector salud, y el sector educación (MEF, 2017b).

Según la Guía de Negocios e Inversión en el Perú realizada por la empresa Ernst & Young en el 2017 el Perú tiene uno de los regímenes de inversiones más abiertos del mundo y ha adoptado un marco jurídico que no requiere autorización previa a la inversión extranjera las principales actividades que están dispuestas a invertir son minería e hidrocarburos. El marco legal favorable consiste en ofrecer un trato no discriminatorio e igualitario, acceso sin restricción a los sectores productivos, libre transferencia de capitales, derecho a la libre competencia, garantía a la propiedad privada, libertad para adquirir acciones y créditos, una amplia red de acuerdos de inversión y participación en el Comité de Inversiones de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE).

La consultora EY (2017) señaló que según el ranking Global Competitiveness Index (ver Tabla 23), el Perú ocupa los primeros lugares de Latinoamérica en los rubros de ambiente macroeconómico, tamaño de mercado, desempeño del mercado financiero, eficiencia del mercado laboral y eficiencia del mercado de bienes. En la siguiente figura se puede observar que Perú ocupa el puesto 23 de 148 en el 2016 en Ambiente Macroeconómico, es el subíndice en el que se tiene el mejor puesto. Se ha mejorado en el subíndice de Desarrollo de Mercado Financiero en el 2016 mejorando 10 puestos contra el año anterior, por otra parte, el tamaño del mercado es el tercer mejor subíndice en el 2016. Se observa que las mayores oportunidades están en Innovación, Instituciones Salud y Educación y Básica y Superior.

Según la Guía de Negocios e Inversión en el Perú realizada por la empresa Ernst & Young en el 2017 sobre la facilidad para hacer negocios en Perú, según Doing Business 2016, el Perú ocupa el puesto 50 de 189 del ranking de países con facilidad para hacer

empresa y negocios y está posicionado en el tercer lugar dentro de los países latinoamericanos por debajo de México (38), Chile (48), Colombia está en el puesto 54. De acuerdo a Forbes 2015 el Perú ocupa el puesto 55 del ranking de mejores países para hacer negocios y quinto en Latinoamérica por debajo de Chile (30), Costa Rica (52) y México (53), Colombia está por debajo de Perú en el puesto 65.

Tabla 23

Competitividad del Perú, según Ranking Global del WEF

	2013-2014		2014-2015		2015-2016	
	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos	Ranking	Puntos
Total Perú	61/148	4.25	65/148	4.20	69/140	4.24
Subíndices						
Requerimientos Básicos	72	4.53	74	4.59	76	4.52
Instituciones	109	3.36	118	3.40	116	3.26
Infraestructura	91	3.50	88	4.19	89	3.54
Macro económico	20	5.91	21	5.04	23	5.89
Salud y Educación básica	95	5.36	94	5.73	100	5.39
Motores de Eficiencia	57	4.20	62	4.20	60	4.19
Educación Superior	86	4.01	83	3.99	82	4.08
Eficiencia en mercados de bienes	52	4.37	53	4.19	60	4.47
Eficiencia en mercado laboral	48	4.50	51	3.71	64	4.33
Desarrollo de mercado financiero	40	4.50	40	4.14	30	4.49
Formación tecnológica	86	3.39	92	3.55	88	3.30
Tamaño del mercado	43	4.46	43	5.61	48	4.47
Factores de innovación y sofisticación	97	3.35	99	3.73	106	3.34
Sofisticación de negocios	74	3.95	72	4.14	81	3.93
Innovación	122	2.76	117	3.31	116	2.76

Nota. Tomado de “Guía de Negocios e Inversión en el Perú,” Ernst & Young 2017, Lima, Perú. Recuperado de [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

En cuanto al clima económico según la Encuesta Económica de América Latina realizada por el Instituto de Alemania y la Fundación Getulio Vargas de Brasil en febrero del 2016, Perú alcanzó 97 puntos ubicándose en el tercer lugar de América Latina. Con la finalidad de desarrollar el mercado de capitales y tener una mayor oferta de valores y emisiones de fuentes de financiación, el Perú integra el MILA Mercado Integrado Latinoamericano y tiene 212 empresas listadas nacionales y 98 extranjeras según la Federación Iberoamericana de Bolsas - FIAB. Adicionalmente, el Perú tiene múltiples

mecanismos de promoción de la inversión en infraestructura y servicios públicos. Según la Guía de Negocios e Inversión en el Perú E&Y (2017) se reconocen las siguientes modalidades de participación privada: iniciativa privada autofinanciada o cofinanciada; asociación público-privada y obras por impuestos. Los principales proyectos de inversión en el 2015 según Proinversión están en telecomunicaciones, electricidad e infraestructura.

El encargado de dirigir, controlar los asuntos relativos al presupuesto, tesorería, contabilidad, endeudamiento, política fiscal y pública es el Ministerio de Economía y Finanzas, esta entidad gubernamental diseña, establece, ejecuta y supervisa la política nacional en Finanzas y Contabilidad. Para mantener el presupuesto en proyectos existe el Certificado de Inversión Pública Gobierno Nacional (CIPGN) el cual tiene normas establecidas para aprobar cómo se va a gestionar el dinero público. El país se rige en la responsabilidad presupuestal para adquirir compromisos financieros, ejecución de contratos celebrados bajo las normas sin comprometer la sostenibilidad de las finanzas públicas.

Esta gestión contribuye a que se prioricen grandes trabajos de exploración minera bajo el Estudio de Impacto Ambiental, es importante para el país debido a que genera altos ingresos mediante la exportación, según la SUNAT 2015 el 45% de las exportaciones son de cobre, 32% de Oro y 9% de Plomo. La inversión minera en el 2015 se ha incrementado en aproximadamente seis veces más que lo se invertía en el 2007. Según ProInversión la Inversión extranjera directa también es liderada por la minería con el 23%

Se concluye, entonces, que el Perú es un país con un sólido marco macroeconómico, sustentado en consistentes fundamentos de política macroeconómica, en una eficiente gestión de las finanzas públicas, en una diversa cartera de inversiones y en un manejo sólido de la deuda pública y resultado fiscal. Sin embargo, existen brechas en innovación, salud y educación que todavía no han sido acortadas pero deben ser vistas con atención para continuar con una mayor inversión extranjera, crecer económicamente de manera sostenible y

no perder competitividad frente a países de la región.

4.1.5. Recursos humanos (H)

En la actualidad el país tiene un déficit educativo que afecta las necesidades de crecimiento de las empresas peruanas y la escasez de mano de obra calificada para alcanzar un desarrollo productivo esperado. El Perú todavía presenta brechas entre el perfil laboral que se busca y el perfil laboral que se consigue; es decir, se tiene la gente y la demanda de trabajo, pero no se tiene las habilidades estandarizadas y desarrolladas (Proexpansión, 2013).

El no contar con técnicos capaces de prestar servicios con estándares hace que en las regiones del país se busque personal de Lima o del extranjero con el fin de poder abastecer una demanda no satisfecha. Actualmente la ciudad cuenta con 9'904,727 habitantes, según estimaciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática al 30 de junio de 2015. Del total de habitantes que tiene Lima Metropolitana, el 27.1% vive en Lima Este (9 distritos), el 25.5% en Lima Norte (8 distritos), el 19.2% en Lima Sur (11 distritos), el 18.0% en Lima Centro (15 distritos) y el 10.2% en la Provincia Constitucional del Callao (7 distritos). La Población Económicamente Activa (PEA) supera las 5 millones 15 mil personas, de las cuales, el 93.5% está ocupada y el 6.5% desocupada. De la PEA ocupada, el 64.5% que equivale a 3'043,000 personas, cuenta con empleo adecuado, en tanto, el 35.1% (1'646,000 personas) se encuentra en situación de subempleo. Según rama de actividad, de la PEA ocupada, 2'593,000 personas laboran en el sector de servicios, 975,000 en comercio, 706,000 en manufactura, 363,000 en construcción y 51,000 en otras actividades. Por categoría de ocupación, el 40.6% está en calidad de empleado, el 26.4% es trabajador independiente, el 18.5% obrero, el 5.9% empleador o patrono, el 4.4% trabajador familiar no remunerado y el 4.2% trabajador del hogar (INEI, 2016). El país se caracteriza por tener una demanda de técnicos que pueden ganar salarios de hasta 2,000 dólares mensuales, mientras existe una mano de obra en su mayoría empleada en pésimas condiciones, donde el 60% son informales.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Existe el órgano de comunicación social y relaciones públicas que se encarga de velar por la buena imagen institucional, el protocolo y las comunicaciones de la Municipalidad Metropolitana. Dentro de sus funciones tienen proponer estrategias para la promoción de la imagen de Lima, controlar y ejecutar los planes de las unidades orgánicas de la Gerencia de Comunicación Social. Por otro lado, los sistemas de comunicación de transporte son deficientes, el servicio de transporte público ha decrecido.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Perú es uno de los últimos países latinoamericanos que ha avanzado en el desarrollo tecnológico, se encuentra por debajo de Argentina, Brasil, Chile, Colombia y México. Sin embargo, el 40% de Lima Metropolitana y Callao cuenta con dispositivos móviles y una de cada cuatro personas realiza visitas a páginas de internet desde sus celulares. Asimismo, es importante mencionar que los usuarios digitales pueden contar con mayor acceso a la información por lo que las horas que permanecen conectadas debería incrementar en los próximos años pues permitirá a la población estar más informada y empoderada. ("Perú es el último"...2016). Para las empresas peruanas uno de los principales enfoques de crecimiento es la explotación de la tecnología para el desarrollo de nuevos mercados/productos es por eso que decidieron invertir en software e infraestructura tecnológica para poder alcanzar sus metas. Por otro lado, el *big data* y la analítica para la toma de decisiones se ha convertido en parte importante de las empresas pues permite un mejor análisis de datos que conlleva a mayor rentabilidad en el negocio (EY, 2016).

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2015), la Matriz MEFI permite evaluar las principales fortalezas y debilidades que se derivan del análisis interno realizado a Lima Metropolitana. Como se ha visto a lo largo de todo este trabajo, Lima tiene como punto prioritario de su agenda la

mejora de la seguridad ciudadana. Durante el año 2017 se cometieron más de 163 mil delitos en Lima Metropolitana, de un total de cerca de 400 mil en todo el país (ver Tabla 24). Es decir, cerca del 30 de delitos son cometidos en la capital del país. Asimismo, el 76% de los delitos perpetrados en Lima son del tipo “delito contra el patrimonio”, es decir robo, asalto o atraco. Para combatir la inseguridad se requiere de mayor cantidad de policías, patrulleros, sueldos justos, se tiene que mejorar campos en educación inclusiva y de calidad, con sistemas integrados de cultura, valores, deporte, buscar más espacios de ocio positivo.

Tabla 24

Denuncias por Comisión de Delitos por Tipo de Delito en Lima, Año 2017

	Total	Contra el patrimonio	Contra la vida, el cuerpo y la salud	Contra la seguridad pública	Contra la libertad	Otros
País	399,869	265,219	50,597	49,385	22,660	12,008
Lima Metropolitana	163,818	121,613	15,225	16,619	7,187	3,174

Nota. Tomado de “Estadísticas de Seguridad Ciudadana”, INEI 2018, Lima, Perú (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_estadisticas-seguridad-ciudadana_nov17_ab18.pdf).

En cuanto al transporte público, en la capital existen 560 rutas en Lima Metropolitana que no están articuladas y esto se debe a como ha venido creciendo la ciudad. Lima cuenta con la Línea 1 del Metro de Lima, la cual está planificada para enlazar el distrito de Villa El Salvador, en el sur de Lima, con el distrito de San Juan de Lurigancho, en el noroeste de la capital. La obra beneficia a más de 3 millones de habitantes, que representan el 41% de la población total del Área Metropolitana de Lima y Callao. El plazo de la concesión es de 30 años, con una inversión estimada de 652 millones de soles. Los trazos considerados en la líneas 1 son los siguientes (ver Figura 31):

- Línea 1: Avenida Separadora Industrial, Avenida Pachacútec, Avenida Tomás Marsano, Avenida Aviación, Avenida Grau, Jirón Locumba, Avenida 9 de Octubre, Avenida Próceres de la Independencia, Avenida Fernando Wiese.

- Línea 2: Avenida Guardia Chalaca, Avenida Venezuela, Avenida Arica, Avenida Guzmán Blanco, Avenida 28 de Julio, Avenida Nicolás Ayllón, Avenida Víctor Raúl Haya de la Torre (Carretera Central).
- Línea 3: Avenida Alfredo Benavides, Avenida Larco, Avenida Arequipa, Avenida Garcilazo de la Vega, Avenida Tacna, Avenida Pizarro, Avenida Túpac Amaru, Avenida Rosa de América, Avenida Universitaria.
- Línea 4: Avenida Elmer Faucett, Avenida La Marina, Avenida Sánchez Carrión, Avenida Salaverry, Avenida Canevaro, Avenida José Pardo de Zela, Avenida Canadá, Avenida Circunvalación, Avenida Javier Prado.
- Línea 5: Avenida Huaylas, Avenida Paseo de la República, Avenida República de Panamá, Avenida Miguel Grau.



Figura 32. Las Líneas propuestas para ordenar el transporte público de Lima Tomado del Ministerio de Transportes y Comunicaciones (<http://www.mtc.gob.pe/>).

No obstante, también se necesita que reactiven los proyectos de la Línea 2; retomar los trabajos de la Línea 3 y Línea 4 del Metro de Lima, los cuales están detenidos por un periodo indeterminado ya que hay discrepancias entre el MTC y Pro Inversión. Se debe destrabar las obras en la vía Ramiro Prialé; concluir la liberación de interferencias para poder

completar los trabajos en la Av. El Derby, entre otros (“Afin: Se deben...,” 2018). Con respecto a la Línea 2, el tramo completo de la ruta ferroviaria es de 26.87 kilómetros y cuenta con 27 estaciones (ver Figura 32). El trayecto entre Ate Vitarte y el Callao se recorrería en solo 45 minutos. (“Línea 2 del...,” 2018).



Figura 33. Ruta de la Línea 2.

Tomado AATE: 18 consorcios buscan licitación para estudios del Plan Maestro al 2050, Gestión, 2018 (<https://gestion.pe/economia/aate-18-consorcios-buscan-licitacion-estudios-plan-maestro-2050-228866>).

Existe un plan que está representado por 40 empresas internacionales interesadas en ayudar a elaborar el plan maestro de integrar los metros y todos los sistemas de transporte masivo, con la idea de crear una red. Sin embargo, muchos planes no se ejecutan y lo que se pretende en agilizar los trámites, seleccionar a los inversionistas y concretar los proyectos. Para ello se requiere de una la Ley que permita hacer expropiaciones de tierras, ya que hay muchos proyectos que están fuera de la cobertura de esta norma (“AATE: 18 Consorcios...,” 2018). Sin duda, lo que se necesita es que el sistema de transporte público pueda solucionar los problemas de transporte urbano que enfrentan los ciudadanos de Lima Metropolitana.

Luego de aplicar la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI) a Lima Metropolitana se llegó a un resultado de 2.28 (ver Tabla 25), lo cual indica que se encuentra por debajo del premio del uso de sus fortalezas internas totales. Otra vez se destaca la

necesidad de trabajar para mejorar las condiciones de la capital peruana en cuanto a seguridad ciudadana, transporte público y competitividad industrial y de la actividad económica.

Tabla 25

MEFI de Lima Metropolitana

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Sector privado sólido y comprometido con el país	0.12	3	0.36
2 Estrategia de marca país permite posicionar producción y turismo	0.08	4	0.32
3 Especialización en turismo gastronómico y de reuniones	0.08	4	0.32
4 Proyección de crecimiento en la inversión privada en sector hotelero	0.07	3	0.21
5 Ubicación geográfica, extensa población y mercado en crecimiento	0.07	3	0.21
Subtotal	0.42		1.42
Debilidades			
1 Seguridad ciudadana mejora calidad de vida y eleva competitividad	0.12	1	0.12
2 Sistema de transporte público eficiente en beneficio de la ciudadanía y visitantes	0.11	1	0.11
3 Acceso a salud y educación de calidad para todos los ciudadanos	0.11	2	0.22
4 Competitividad para actividad industrial	0.10	2	0.20
5 Trabajo articulado entre autoridades de la ciudad con demás municipios distritales.	0.07	2	0.14
6 Transparencia y uso eficiente de recursos públicos	0.07	1	0.07
Subtotal	0.58		0.86
Total	1.00		2.28

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-195), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Valor: 4 = Fortaleza mayor, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad mayor

4.3. Conclusiones

En conclusión, existen diversos factores internos en la ciudad de Lima Metropolitana por mejorar. En primer lugar, se debe mejorar el sistema de seguridad ciudadana, a fin de que la población tenga una mejor calidad de vida y las actividades económicas se puedan desarrollar prósperamente. También es necesario seguir trabajando para que Lima cuente con un sistema eficiente de transporte público. Asimismo, es importante incrementar la competitividad de las empresas locales, en particular del sector industrial para que puedan generar empleo de calidad. De hacerlo, se podría capitalizar mucho más las fortalezas de la capital peruana en beneficio del bienestar de su más de nueve millones de habitantes.

Capítulo V: Intereses de Lima Metropolitana y Objetivos de Largo Plazo

Este capítulo se inicia definiendo los intereses de la ciudad, los cuales están alineados con la visión y son la base para crear los objetivos de largo plazo. También se revisa el potencial que tiene la ciudad de Lima Metropolitana para desarrollarse en el futuro, identificando las áreas donde se puede generar ventaja competitiva. Este capítulo constituye un paso esencial dentro del proceso estratégico, ya que se definen metas numéricas con las cuales se podrá confirmar si se está logrando la visión de la organización.

5.1. Intereses de la Ciudad de Lima Metropolitana

Los intereses de la ciudad se plantean alineados con la visión, que ha sido definida en el Capítulo II con miras al año 2027. Estos intereses son los siguientes:

1. Adecuados niveles de seguridad ciudadana para generar bienestar social y fomentar la actividad económica.
2. Transporte público eficiente para optimizar el uso del tiempo de traslado entre la ciudad, lo cual impactará en la calidad de vida y productividad laboral.
3. Generar empleo de calidad para mejorar calidad de vida de los habitantes.
4. Posicionar a Lima como el destino preferido por los turistas del mundo, lo que representaría un gran impulso al sector turismo y las diversas actividades que están asociadas.
5. Desarrollar proyectos de infraestructura comercial y vivienda para modernizar la ciudad, atender la demanda insatisfecha de viviendas y dinamizar la economía.
6. Potenciar la competitividad empresarial, en especial de la actividad industrial, y de esa manera obtener el máximo provecho de sectores con gran potencial:
manufactura de plástico y de alambre de cobre.

5.2. Potencial de Lima Metropolitana

El potencial de la ciudad de Lima Metropolitana consiste en identificar los aspectos

que podrían otorgar ventaja competitiva a la organización en cada una de las áreas operacionales que se analizaron en el Capítulo IV. Es así que el potencial de esta ciudad es el que se detalla a continuación.

Estructura Poblacional. La región de Lima metropolitana es la capital del Perú y cuenta con muy buena ubicación geográfica. Tiene una extensión territorial de 34,948.57 km² que equivale al 2.7% del territorio nacional y abarca dos regiones naturales: costa y sierra. Lima Metropolitana tiene 9 millones 320 mil habitantes (INEI, 2018). Además, la región de Lima Metropolitana cuenta con un clima variado. La zona costera es húmeda y concentra alta nubosidad en invierno, mientras que la zona andina es más templada y cálida. (INEI, 2000).

Administración y gerencia. El liderazgo lo tiene la Alcaldía de Lima Metropolitana, este ente es el encargado de gestionar los nuevos proyectos en general. Sin embargo, existe una limitación para lograr los proyectos potenciales y esto se debe a la falta de planificación y presupuesto.

Marketing y ventas. Lima Metropolitana cuenta con una gastronomía en proceso de internacionalización. Además, tiene grandes atractivos históricos y culturales, así como importantes hoteles y centros de convenciones que permiten realizar eventos importantes internacionales. Estos elementos son la base para desarrollar ventajas y continuar creciendo en el turismo. No obstante, se necesita mayor inversión para construir infraestructura y formar capital humano que tenga vocación de servicio.

Finanzas y contabilidad. La Municipalidad de Lima se encarga de la gerencia y administración de los recursos financieros y es la que mayor Valor Agregado Bruto, valores que se agregan a los bienes y servicios de las etapas del proceso productivo del país (BCRP, 2018A), presenta a nivel nacional. Los ingresos provienen principalmente de servicios y del turismo, a los que se suma la construcción y manufactura de plástico y alambre de cobre. De

esa manera se afirma que existe potencial para desarrollar ventajas al tener una economía diversificada, que cuenta con factores de producción, como trabajo y capital. Además, para el 2018, la Municipalidad Metropolitana de Lima tiene 1,775'588,535 de soles de presupuesto total para la región de Lima Metropolitana (MEF, 2018) como se observa en la Tabla 26. El 69% del presupuesto está enfocado en tres funciones: 31% se destina a Planeamiento y Contingencia, el 20% en Transporte, el 17% para Vivienda y Desarrollo. Por otra parte, Salud solo tiene 0.14% del presupuesto, Turismo e Industria solo el 0.01% cada uno.

Tabla 26

Presupuesto de la Municipalidad de Lima Metropolitana 2018 por Función

	PIA	% del Total
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	547,481,221	31.19
Orden público y seguridad	65,225,357	3.72
Comercio	21,065,113	1.20
Turismo	136,200	0.01
Agropecuaria	28,000	0.00
Industria	125,577	0.01
Transporte	358,222,180	20.40
Ambiente	115,000,445	6.55
Vivienda y desarrollo urbano	303,150,041	17.27
Salud	2,468,770	0.14
Cultura y deporte	60,407,869	3.44
Protección social	58,560,974	3.34
Previsión social	62,867,872	3.58
Deuda publica	160,848,916	9.16
	1'755,588,535	100.00

Nota. Tomado de "SIAF" del Ministerio de Economía y Finanzas, 2018
<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2018&ap=ActProy>

Recursos humanos. La ciudad de Lima Metropolitana al ser la capital del Perú es el centro nacional y cuenta con las principales universidades e institutos de educación superior. Por lo tanto, cuenta con la mayor cantidad de personal calificado en el Perú, lo cual ha permitido el desarrollo de industrias importantes como la construcción, manufactura, comercio entre otros. Además, al ser a capital del Perú donde existen mayores posibilidades

para el desarrollo y crecimiento personal y profesional permite atraer personal calificado de las distintas provincias del Perú y a nivel internacional.

Sistemas de información y comunicación. Una de las principales bases para desarrollar en esta área es el sistema del transporte público el cual es deficiente y desorganizado. Sin embargo, sí se puede desarrollar ventaja competitiva, pero esto no dependería solamente de la construcción de infraestructura, sino que se necesitaría voluntad política para revisar las concesiones existentes y diseñar de nuevo todas las rutas que recorren Lima Metropolitana.

Tecnología e investigación y desarrollo. A nivel tecnológico Lima cuenta con alta penetración de las TIC que en el resto del país. Sin embargo, según INEI (2016) el 71.7% representa la población usuaria de internet por lo tanto es necesario promover y continuar el desarrollo tecnológico. Para que se logre la ventaja competitiva, es importante que la formación del recurso humano incluya desarrollo en el uso de herramientas tecnológicas. En cuanto a investigación y desarrollo, como se ha explicado en el Capítulo IV, las empresas privadas están invirtiendo ingentes cantidades de dinero para impulsar programas de transformación cultural e innovación tecnológica, a fin de adaptarse a los requerimientos del mercado y asegurar su permanencia en el tiempo.

5.3. Principios Cardinales de Lima Metropolitana

Influencia de terceras partes. El país y Lima son lugares atractivos para la inversión debido al crecimiento económico que se viene dando en los últimos años.

Lazos pasados y presentes. En la capital se puede observar alta interacción social y cultural.

Balance de intereses. Uno de los países con los cuales se tiene contrabalance de intereses es Chile y uno de los rubros más potentes es la inversión en el sector inmobiliario. Por ello, es importante impulsar la relación con los países vecinos como Colombia, Chile y

Brasil.

Conservación de enemigos. D'Alessio (2015) mencionó que es importante mantener a los amigos, por ello no es conveniente ganar ni perder enemigos, ya que la presencia de la competencia permite la mejora continua.

5.4. Matriz de Intereses de Lima Metropolitana (MIO)

En la Tabla 27 se mencionan los intereses organizacionales, se ha considerado los seis intereses más relevantes de Lima Metropolitana, alineados a la visión del presente PEA. Se ha detallado las instituciones vinculadas a cada interés, con las que se debe unir esfuerzos para ejecutar la presente propuesta.

Tabla 27

Matriz de Intereses de la ciudad de Lima Metropolitana

Interés Lima Metropolitana	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (Molesto)
1 Altos niveles de seguridad ciudadana	Ciudadanía	Policía Nacional Empresa privada Municipalidades distritales Medios de comunicación	ONG Juntas vecinales
2 Sistema de transporte público eficiente	Ciudadanía	MTC ProInversión AFIN	CONFIEP, AFIN
3 Empleo formal y de calidad		Ministerio de Trabajo Gremios empresariales Sindicatos Universidades	Gobierno central
4 Posicionar a Lima como la capital turística del Mundo		Institutos Promperú CANATUR Cancillería Institutos Universidades	Mincetur
5 Desarrollar proyectos de infraestructura comercial y de viviendas	Ciudadanía	Capeco AFIN Ministerio de Vivienda	Empresas inmobiliarias Empresas de la construcción
6 Fortalecimiento de la competitividad empresarial e industrial.			Ministerio de Economía SUNAT Confiep Cámara de Comercio de Lima

Nota. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 216-217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

5.5. Objetivos de Largo Plazo

Como se ha podido observar en los capítulos I, III y IV, las condiciones de inseguridad ciudadana en Lima y en las principales ciudades de América Latina son alarmantes. En el caso de la capital peruana, el 59% se siente inseguro en la ciudad, pues podrían ser víctimas de un robo callejero, de su vivienda o tener algún incidente con drogadictos (Lima Cómo Vamos, 2017). Asimismo, cuatro de cada 10 limeños afirma que él o algún familiar ha sido víctima de un delito en la ciudad (IDL, 2016). En el 2027, se espera que la sensación de inseguridad baje a 20% y que la “victimización” sea de 10%. El transporte público también es uno de los más problemas más críticos de Lima Metropolitana. De acuerdo con la CAF (2017), el 25% de los peruanos demora más de dos horas al día para ir y regresar de su casa al trabajo. Asimismo, más del 70% de los usuarios del sistema de transporte público expresa su insatisfacción. Cabe señalar que el 75.6% de limeños se moviliza a través de transporte público (Lima Cómo Vamos, 2016). En el 2027, Lima Metropolitana contará con un sistema de transporte moderno y eficiente, que tenga un nivel de satisfacción de 80% entre los usuarios.

Respecto a las actividades económicas con potencial para generar bienestar en la sociedad, se tiene que Lima es una de las dos ciudades de América Latina en el ranking de crecimiento de turistas, según estudio de Mastercard del 2016. Asimismo, De acuerdo a los datos de gasto de visitantes por ciudad, la capital de Perú registra cifras de US\$1,440 millones, ubicándose en el puesto 5° de las ciudades latinoamericanas con mayor gasto por visitante (Lima entre ciudades..., 2016). Además, según World Travel & Tourism Council [WTTC], (2018) el turismo en Lima genera US\$4,500 millones anuales, lo cual representa el 4.6% del total del PBI anual de la capital peruana (World Travel & Tourism Council, 2018). En cuanto al empleo turístico en Lima, en el 2016 se crearon 181,600 puestos de trabajo relacionados directamente con esta actividad. Por tal motivo, se estima que en ocho años más,

esta cantidad aumente 3.2% en promedio y alcance los 248,400 empleos (Canatur, 2018). Por otro lado, según el BCRP (2016), en el caso del sector construcción la facturación para el 2016 es de 3,780 millones de dólares. Para el 2027 la construcción facturará 7,000 millones de dólares, impulsada por inversiones tanto de manera privada como pública como por grandes construcciones como la Línea 2 del Metro de Lima, la Villa Panamericana, Vía Expresa Sur, entre otros.

Así también, al año 2017, la facturación de la industria del alambre de cobre ascendió a 1,024 millones de dólares (BCRP, 2018). Se han identificado oportunidades para ingresar a nuevos mercados internacionales con este producto, como Brasil, Argentina, Australia y Estados Unidos (Cámara de Comercio de Lima, 2017). Con la aplicación de este Plan Estratégico para Lima Metropolitana se espera que la facturación de esta industria se duplique en los próximos diez años, pasando a 2,125 millones de dólares. El precio de cada tonelada de alambre de cobre es de 7,600 dólares, mientras que la tonelada del cobre sin refinar cuesta 3,153 dólares. El alambre de cobre tiene un precio 241% mayor que el cobre sin refinar. Chile exporta al mundo 63.7% del alambre de cobre, mientras que el Perú solo el 5%. A través de una mayor industrialización, Lima ofrecería un producto de mayor valor agregado, el cual generaría mayor rentabilidad y mayores puestos de trabajo. Es importante considerar analizar el costo de producir alambre de cobre en el Perú. El margen Utilidad/Ventas de INDECO SA, una de las principales empresas de la industria del alambre de cobre en Lima Metropolitana, fue en el año 2015 de 10.4%, dentro de su Utilidad Bruta el rubro de Gastos de Fabricación es de 20% y la energía representa el 5%, a través del mayor abastecimiento del gas natural y energía eléctrica se podría reducir de 5% a 3% con lo cual el margen de ventas se incrementaría a 14% obteniéndose una mayor rentabilidad en esa industria lo que generaría que se logren mejores estrategias de precios para competir con la industria del alambre de cobre chileno (Donoso, 2014).

En torno a la industria del plástico, el 2017 la facturación que se registró en Lima Metropolitana fue de 740 millones de dólares (BCRP, 2018). Los principales destinos de exportación de los productos de plástico son: Colombia, Bolivia, Chile y Estados Unidos. No obstante, este sector ha tenido una balanza comercial históricamente deficitaria, pues se importan insumos y productos de plástico de consumo final (SNI, 2016). Los sectores que más demandan plástico son: construcción (13.8%), comercio (10.6%) y la misma industria para producir bienes de plástico (8.5%). Como se aprecia en la Figura 33, América Latina apenas contribuye con el 5% de la producción mundial de plástico. China (24%) es el principal productor, seguido por Europa (20%) y el bloque integrado por Estados Unidos y México (20%). Asimismo, el principal uso que se le da al plástico es para el sector empaque y almacenamiento (39.4%). Asimismo, hay mucha demanda en los rubros de artículos de hogar y deportes (22.4%), y construcción (20.3%) (Góngora, 2014). Se han identificado oportunidades para atender demanda insatisfecha en países de la región, que no son destinos prioritarios para los grandes productores asiáticos y europeos de la industria del plástico. En ese sentido, se estima que en el 2027, la industria de plástico facture US\$ 1,110 millones.

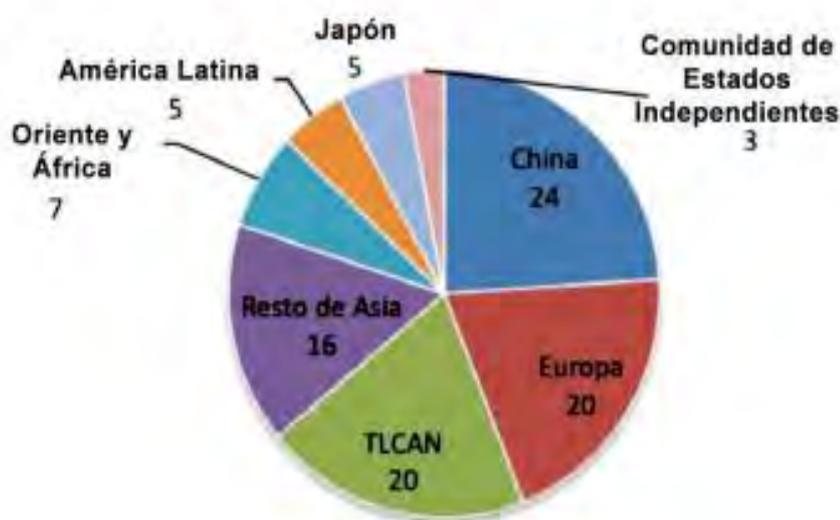


Figura 34. Producción mundial de plástico por región económica, 2012. Tomado por “Plastics Europe,” por J. Góngora, *Comercio Exterior* 64(5), 6-9 (http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/761/3/la_industria_del_plastico.pdf).

Para cumplir con la visión establecida de Lima Metropolitana, se plantean los siguientes objetivos que se esperan lograr en el largo Plazo (2027).

Objetivo de largo plazo OLP1. En 2027, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 20% y se reducirá al 10% la tasa de víctimas de un delito. En el año 2017, la percepción de inseguridad fue de 59% y el 39% fue víctima de un asalto.

Objetivo de largo plazo OLP2. En 2027, el 80% de los usuarios del sistema de transporte público se encontrarán satisfecho con el servicio. En 2017, el 30% de los usuarios están satisfechos con el sistema de transporte público.

Objetivo de largo plazo OLP3. El 2027, el turismo facturará US\$ 9 mil millones. Durante el año 2017, el turismo facturó US\$ 4.500 millones.

Objetivo de largo plazo OLP4. El 2027, la industria de la construcción facturará US\$ 7,000 millones. El 2016, facturó US\$ 3,780 millones.

Objetivo de largo plazo OLP5. El 2027 Lima Metropolitana facturará alambre de cobre por US\$ 2,125 millones. El 2017 facturó US\$ 1,024 millones.

Objetivo de largo plazo OLP6. El 2027, la industria de la manufactura de plástico facturará US\$ 1,110 millones. El 2017 facturó US\$ 740 millones.

Objetivo de largo plazo OLP7. En el año 2027, los puestos de trabajo formales en Lima Metropolitana ascenderán a 6'125,000. En 2016 el número de empleos formales fue de 4'900,000.

5.6. Conclusiones

Como se aprecia, los objetivos de largo plazo para el presente plan estratégico están alineados a la visión de la organización hacia el año 2027, enfocada en convertir a Lima Metropolitana en una ciudad segura, moderna, con un sistema de transporte público eficiente y que ofrezca una buena calidad de vida a sus habitantes. Asimismo, se aprovecharán las fortalezas y oportunidades de la ciudad para convertirla en el destino preferido por los

viajeros del mundo para hacer turismo, una ciudad muy atractiva para la construcción, así como en un desarrollado y competitivo productor de alambre de cobre y de manufactura de plástico. También, se ha señalado la situación actual para cada uno de los objetivos proyectados.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), la matriz FODA es una de las más importantes, ya que analiza la situación actual. Para la elaboración de esta matriz se debe copiar las oportunidades y amenazas encontradas en el análisis de la MEFE, y considerar las fortalezas y debilidades registradas en la matriz MEFI. Con estos factores, se crean cuatro cuadrantes para generar estrategias externas e internas y se deben considerar a las fortalezas con las oportunidades, fortalezas con las amenazas, debilidades con oportunidades, y debilidades con amenazas.

El análisis FODA para Lima Metropolitana ha permitido diseñar estrategias (ver Tabla 28), con las cuales se buscará aprovechar las oportunidades utilizando sus fortalezas para minimizar y neutralizar las debilidades y amenazas. Las estrategias del presente PEA son las siguientes:

- E1: Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones.
- E2: Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo.
- E3: Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos.
- E4: Aprovechar terrenos disponibles en la periferia de Lima para que, a través de MiVivienda, se desarrollen proyectos inmobiliarios populares, para desconcentrar la capital y atender demanda insatisfecha de vivienda.
- E5: Hacer más atractivas las condiciones, sin perjuicio al usuario final, para que inversionistas desarrollen las demás líneas del Metro de Lima.

- E6: Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital.
- E7: Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre.
- E8: Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales.
- E9: Poner a disposición de ciudadanos programa de transporte alternativo, no motorizado, en coordinación entre Lima Metropolitana y los diversos municipios distritales y la empresa privada.
- E10: Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo.
- E11: En alianza con el sector privado, crear programa de becas de formación técnica a jóvenes talentosos de escasos recursos para el turismo, gastronomía, construcción y manufactura.
- E12: Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción.
- E13: Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima.
- E14: Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la

industria del plástico.

- E15: Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde.
- E16: Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía.
- E17: Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima.
- E18: Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana.
- E19: Trabajar de manera articulada con las municipalidades distritales y las autoridades del Ejecutivo para solucionar problemas de transporte y seguridad ciudadana.
- E20: Formalizar y sanear terrenos disponibles para desarrollar nuevos proyectos habitacionales en la periferia de Lima.
- E21: Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional.
- E22: Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo.

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

La matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA) de Lima Metropolitana permite identificar cuáles son las estrategias más adecuadas tanto para el

Tabla 28

Matriz FODA de Lima Metropolitana

		Fortalezas		Debilidades	
		1 Sector privado sólido y comprometido con el país		1 Seguridad ciudadana mejora calidad de vida y eleva competitividad	
		2 Estrategia de marca país permite posicionar producción y turismo		2 Sistema de transporte público eficiente en beneficio de la ciudadanía y visitantes	
		3 Especialización en turismo gastronómico y de reuniones		3 Acceso a salud y educación de calidad para todos los ciudadanos	
		4 Proyección de crecimiento en la inversión privada en sector hotelero		4 Competitividad para actividad industrial	
		5 Ubicación geográfica, extensa población y mercado en crecimiento		5 Trabajo articulado entre autoridades de la ciudad con demás municipios distritales.	
				6 Transparencia y uso eficiente de recursos públicos	
Oportunidades		FO. Explote		DO. Busque	
1	Mayor interés mundial por turismo gastronómico y de reuniones	FO1	Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)	DO1	Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)
2	Creciente aporte de China al turismo mundial.	FO2	Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)	DO2	Poner a disposición de ciudadanos programa de transporte alternativo, no motorizado, en coordinación entre Lima Metropolitana y los diversos municipios distritales y la empresa privada. (D2, D5, O6)
3	Demanda creciente de manufactura entre los países de la región.	FO3	Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)	DO3	Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)
4	Alta demanda insatisfecha de vivienda en Lima.	FO4	Aprovechar terrenos disponibles en la periferia de Lima para que, a través de MiVivienda, se desarrollen proyectos inmobiliarios populares, para desconcentrar la capital y atender demanda insatisfecha de vivienda. (O4, O5, F1, F5).	DO4	En alianza con el sector privado, crear programa de becas de formación técnica a jóvenes talentosos de escasos recursos para el turismo, gastronomía, construcción y manufactura. (D3, D4, O1, O3, O5).
5	Alto interés de inversionistas en proyectos de infraestructura privada (hoteles, centros comerciales, viviendas)	FO5	Hacer más atractivas las condiciones, sin perjuicio al usuario final, para que inversionistas desarrollen las demás líneas del Metro de Lima. (O6, F1, F5)	DO5	Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5).
6	Esfuerzos por modernizar sistemas de transporte público en América Latina.	FO6	Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)	DO6	Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7).
7	Mayor conciencia y compromiso de autoridades para combatir la inseguridad ciudadana.	FO7	Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2).	DO7	Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)
				DO8	Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)
Amenazas		FA. Confronte		DA. Evite	
1	Altos niveles de inseguridad ciudadana y delincuencia en la región.	FA1	Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4).	DA1	Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana. (D1, D3, D5, A1, A3).
2	Sistemas de transporte público ineficientes restan productividad a la población.	FA2	Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3).	DA2	Trabajar de manera articulada con las municipalidades distritales y las autoridades del Ejecutivo para solucionar problemas de transporte y seguridad ciudadana. (D1, D2, D5, A1, A2).
3	Alta sensibilidad del turismo a la inseguridad ciudadana.			DA3	Formalizar y sanear terrenos disponibles para desarrollar nuevos proyectos habitacionales en la periferia de Lima. (D3, A4).
4	Pérdida de confianza en sector construcción en toda la región, a raíz de corrupción.			DA4	Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6)
5	Alta competitividad en Chile y Colombia en productos de manufactura.			DA5	Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6).
6	China es el principal proveedores de productos manufacturados				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 271-274), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

ámbito interno como el exterior. Luego de analizar los resultados para esta ciudad, como se aprecia en la Tabla 29 y en la Figura 34, Lima cuenta con un entorno económico estable lo cual permitirá el incremento de la inversión privada. Por otro lado, debe incrementar alianzas estratégicas para incrementar la inversión en construcción y en el sector hotelero. Asimismo, se debe establecer acuerdos con instituciones y empresas chinas y asiáticas para aprovechar el creciente flujo de turistas en el mundo. Asimismo, para posicionar a Lima Metropolitana como el destino favorito para los turistas del mundo, es fundamental que se mejoren los niveles de seguridad ciudadana y se cuente con un sistema de transporte eficiente, aspectos que permitirán ofrecer una mejor calidad de vida a los habitantes de la ciudad. En tanto, que para la manufactura de alambre de cobre y plástico, existen grandes oportunidades en los mercados de la región, para lo cual es necesario hacer más competitiva la actividad industrial.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Esta matriz analiza la relación entre la participación de mercado y el crecimiento de los principales rubros de la producción en Lima que son: Turismo, Construcción y Manufactura dentro de las cuales se analiza el sector del alambre de cobre y plástico. Como se observa en la Figura 35 el turismo está ubicado en el cuadrante “Estrella”; y construcción se encuentra ubicada en “Interrogación”, además, el sector de alambre cobre y plásticos se encuentran ubicados entre “Estrellas” y “Vacaciones lecheras”. El turismo es estrella debido a que cuenta con alta participación y crecimiento sostenido es por ello que contribuye con el 4.8% del PBI de Lima y representa el 67% del PBI del Perú. En ese sentido es muy importante convocar inversionistas para seguir incrementando la infraestructura para atender una mayor demanda turística. Asimismo, es necesario realizar alianzas estratégicas con agentes turísticos nacionales e internacionales. En segundo lugar, está la construcción que ha tenido el crecimiento de 10% anual con respecto al año 2016; sin embargo pesa 41% del PBI de

construcción nacional y 5.5% del PBI de Lima. Por lo que hay que generar licitaciones con empresas constructoras definiendo un proceso de control y seguimiento ágil y transparente.

Tabla 29

Matriz PEYEA de Lima Metropolitana

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	6	1. Participación en el mercado	5
2. Potencial de utilidades	6	2. Calidad del producto	5
3. Estabilidad financiera	5	3. Ciclo de vida del producto	5
4. Conocimiento tecnológico	3	4. Ciclo de reemplazo del producto	4
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	4
6. Intensidad de capital	4	6. Utilización de la capacidad de los competidores	5
7. Facilidad de entrada al mercado	4	7. Conocimiento tecnológico	3
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	2
9. Poder de negociación de los productores	4	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	3
Promedio =	4.22	Promedio - 6 =	-2.00
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	3	1. Retorno en la inversión	5
2. Tasa de inflación	5	2. Apalancamiento	4
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	5
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	3
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	4
6. Rivalidad/presión competitiva	4	6. Facilidad de salida del mercado	4
7. Elasticidad de precios de la demanda	3	7. Riesgo involucrado en el negocio	4
8. Presión de los productos sustitutos	3	8. Rotación de inventarios	4
		9. Economías de escala y de experiencia	5
Promedio - 6 =	-2.50	Promedio =	4.22
$X = FI + VC$	2.22	$Y = EE + FF$	1.72

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. (3a edición, pp. 275-279), por F.A. D'Alessio. Lima, Perú: Pearson.

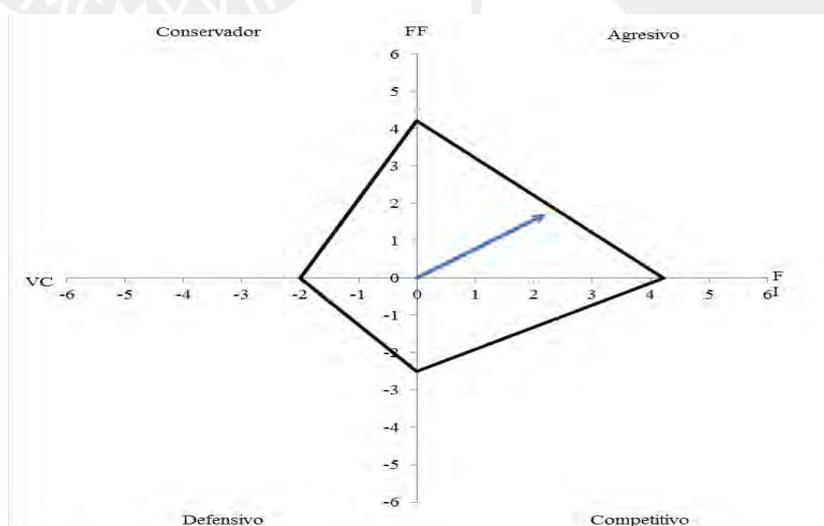
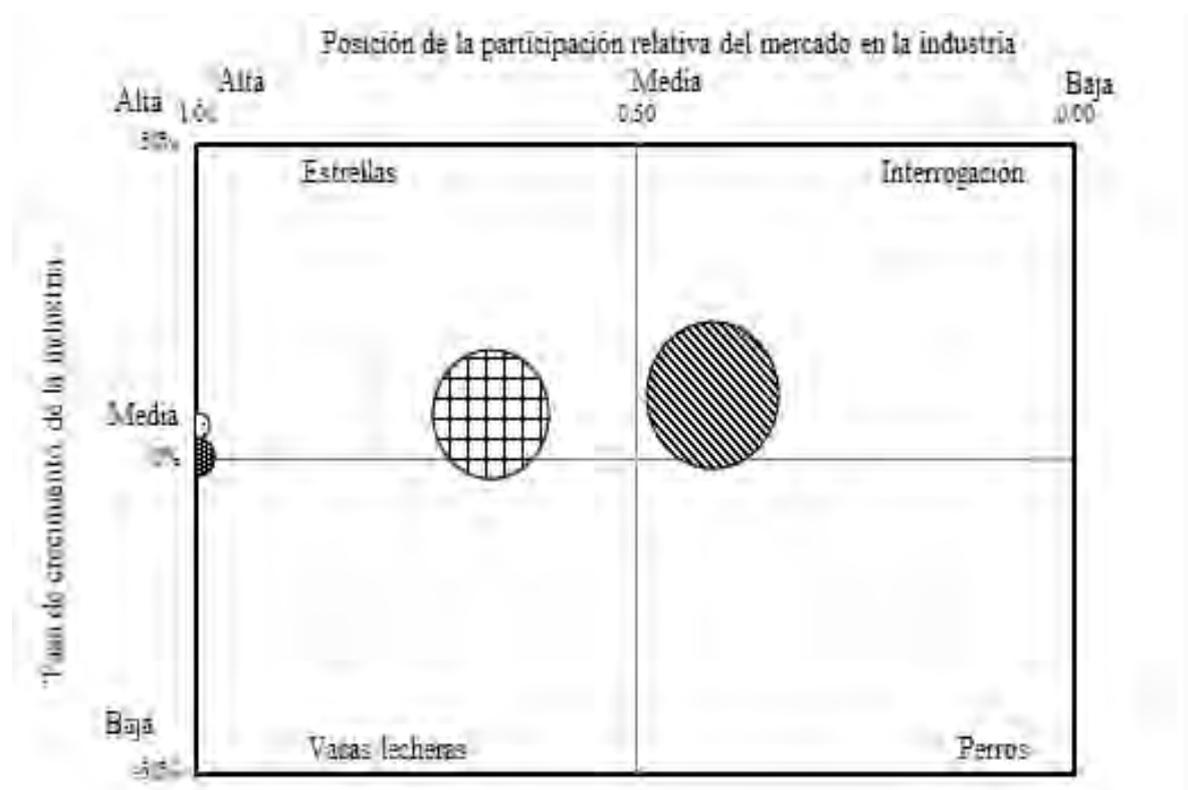


Figura 35. Matriz PEYEA de Lima Metropolitana.

En cuanto al sector industrial que se desarrolla en los sectores de alambre de cobre y plástico cuentan con un crecimiento anual de 0.19% y 5.37% respectivamente en el periodo 2016 vs 2017 por lo que son sectores de crecimiento potencial en mediano plazo, ambas industrias representan el 2.55% del PBI de Lima contando con una gran participación de estos sectores en la región de Lima metropolitana. Para ello es importante generar alianzas estratégicas con industrias de este sector en América Latina para incrementar la exportación, además, es importante hacer énfasis en el desarrollo científico y tecnológico.



Unidad de negocio	PBI Perú	PBI Lima Metropolitana 2016	PBI Lima Metropolitana 2017	% del PBI de Lima año actual (%)
Turismo	4,987	3,095	3,316	4.80%
Construcción	9,227	3,454	3,800	5.50%
Industria plástico	740	702	740	1.07%
Alambre de cobre	1,024	1,022	1,024	1.48%
Total	150,195	65,130	69,090	12.85%

Figura 36. Matriz BCG de Lima Metropolitana

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE fue desarrollada por McKinsey & Company para General Electric. En esta matriz, son colocados los valores promedios ponderados de las matrices EFE y EFI, las cuales ubican a la organización en una de las nueve casillas que presenta (D'Alessio, 2015).

Como se aprecia en la Figura 36, la Matriz Interna Externa (MIE) de Lima Metropolitana revela que la capital del Perú se ubica en el Cuadrante V de la matriz, al tener un resultado económico favorable y por contar con fortalezas cada vez más sólidas. En ese sentido, Lima necesita adoptar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

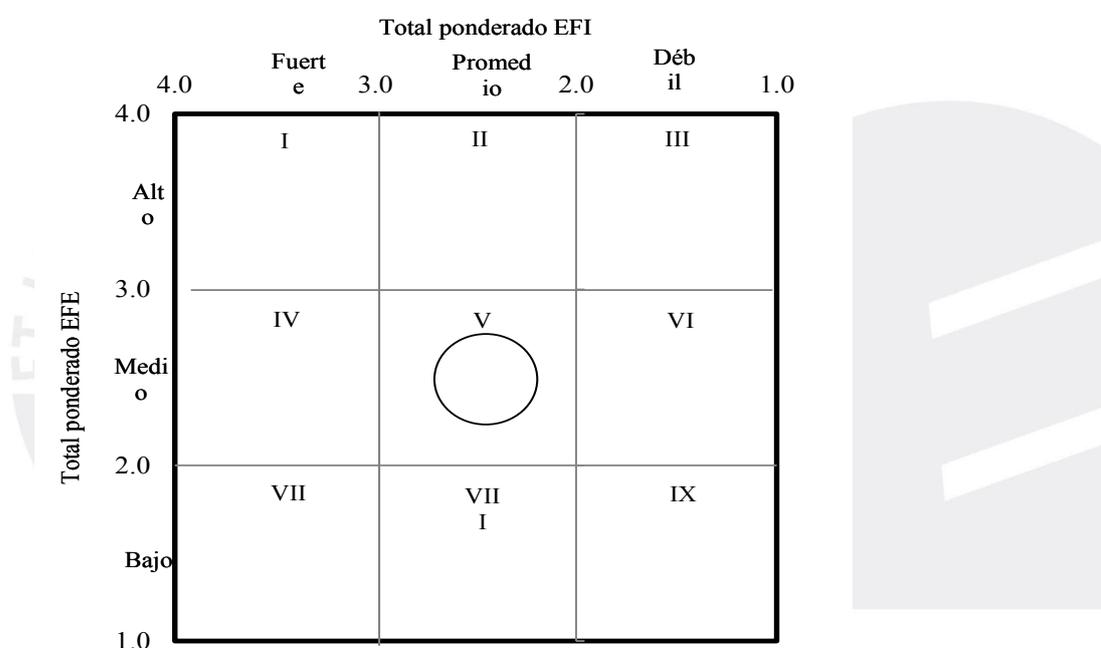


Figura 37. Matriz Interna Externa de Lima Metropolitana

En conclusión, los promedios ponderados para las matrices EFE y EFI fueron 2.53 y 2.28 respectivamente, lo cual ubica a la región Lima Metropolitana en cuadrante V. Esta posición sugiere retener y mantener; es decir, invertir selectivamente y gerenciar las utilidades. A través de las estrategias realizadas las industrias de alambre de cobre y plástico deberán convertirse en productos estrella, Lima Metropolitana debe diversificar sus negocios por ello se potenciarán esas industrias para obtener un PBI incremental.

6.5. Matriz Gran Estrategias (MGE)

La MGE se basa en que la situación de una organización está definida por la velocidad de crecimiento que tiene en el mercado y por la posición competitiva que ostenta (D'Alessio, 2015). En la Figura 37, se puede observar como la ciudad de Lima Metropolitana se posiciona en el cuadrante número II, debido a que su posición competitiva es débil, pero en un mercado de rápido crecimiento. Por lo tanto, se debe implementar estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal o liquidación. En conclusión, Lima metropolitana debe seguir estrategias intensivas para impulsar el turismo, la construcción y las industrias de plástico y alambre de cobre.

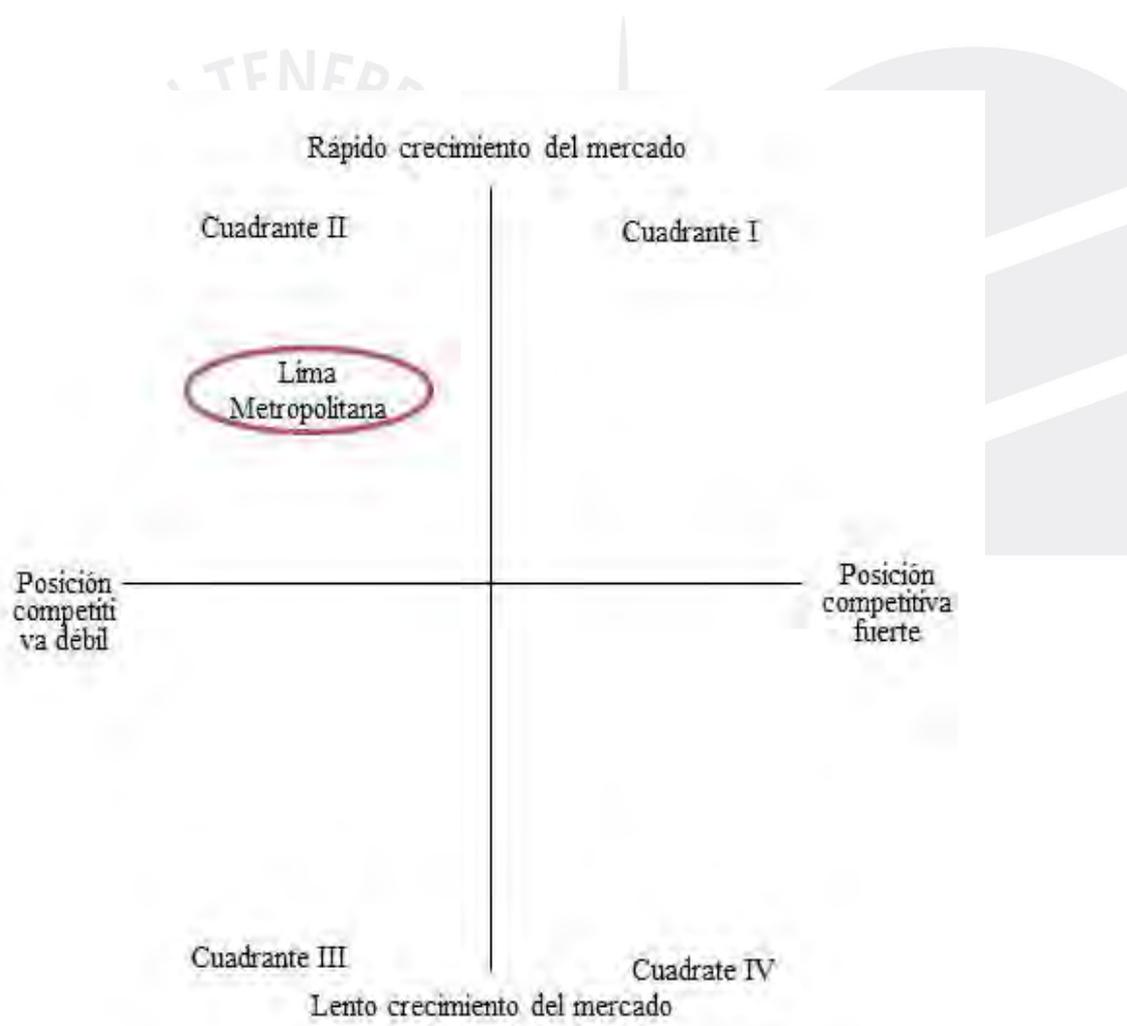


Figura 38. Matriz de la Gran Estrategia (MGE) de Lima Metropolitana

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Como se aprecia en la Tabla 30, de las 22 estrategias identificadas en la Matriz FODA para el plan estratégico de Lima Metropolitana, 18 tuvieron un puntaje igual o mayor a 3 en la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), por lo que continuaron el proceso de planificación. Las estrategias que se quedaron relegadas no eran determinantes para alcanzar los objetivos de largo plazo. Las estrategias retenidas han pasado el filtro de las cinco matrices: MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE. En el camino cuatro estrategias pasaron a ser de contingencia, pues se trataba de estrategias que tenían un impacto indirecto en la mejora de la calidad de vida. En ese sentido, han quedado como retenidas estrategias que tienen un impacto directo en los sectores del actual PEA para Lima Metropolitana, que busca generar bienestar social y desarrollo económico para la población.

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

Como se aprecia en la Tabla 31, las 18 estrategias que pasaron el filtro de la Matriz de Decisión Estratégica, 16 obtuvieron un puntaje mayor a 5.00 en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE). Es decir, luego de esta matriz quedaron 16 estrategias retenidas, que siguen en el proceso de formulación del PEA para Lima Metropolitana.

Las estrategias que pasaron a ser de contingencia toda vez que eran muy específicas y se encajan más en el ámbito de desarrollo interno de la región. Ello no significa que ambos temas sean sumamente importantes para ser considerados dentro de la ejecución del PEA: sin embargo, se sugieren concentrar esfuerzos y recursos en las 16 estrategias retenidas, alineadas a los criterios de la matriz MCPE. Las dos estrategias de contingencia, justamente tienen que ver con la propuesta de desarrollar zonas urbanas en la periferia de Lima, a fin de desconcentrar Lima para mejorar el sistema de transporte. No se descarta la propuesta, pero se buscarán alternativas para promover que el sector privado y el propio mercado se encarguen de desarrollar estos proyectos.

Tabla 30

Matriz de Desarrollo Estratégico

Estrategias alternativas	Estrategias específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1 Penetración de mercado	Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)	x	x	x	x	x	5
E2 Desarrollo de mercado	Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)	x	x	x	x	x	5
E3 Desarrollo de mercado	Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)	x	x	x	x	x	5
E4 Desarrollo de mercado	Aprovechar terrenos disponibles en la periferia de Lima para que, a través de MiVivienda, se desarrollen proyectos inmobiliarios populares, para desconcentrar la capital y atender demanda insatisfecha de vivienda. (O4, O5, F1, F5).	x	x	x			3
E5 Desarrollo de producto	Hacer más atractivas las condiciones, sin perjuicio al usuario final, para que inversionistas desarrollen las demás líneas del Metro de Lima. (O6, F1, F5)	x	x				2
E6 Desarrollo de producto	Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)	x	x	x	x		4
E7 Desarrollo de mercado	Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2).	x	x	x	x	x	5
E8 Desarrollo de producto	Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)	x	x	x	x	x	5
E9 Desarrollo de producto	Poner a disposición de ciudadanos programa de transporte alternativo, no motorizado, en coordinación entre Lima Metropolitana y los diversos municipios distritales y la empresa privada. (D2, D5, O6)	x	x				2
E10 Desarrollo de producto	Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)	x	x	x	x		4
E11 Desarrollo de producto	En alianza con el sector privado, crear programa de becas de formación técnica a jóvenes talentosos de escasos recursos para el turismo, gastronomía, construcción y manufactura. (D3, D4, O1, O3, O5).	x	x				2
E12 Desarrollo de producto	Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5).	x	x	x	x		4
E13 Desarrollo de producto	Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7).	x	x	x			3
E14 Desarrollo de producto	Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)	x	x	x			3
E15 Desarrollo de producto	Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)	x	x	x	x	x	5
E16 Desarrollo de producto	Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4).	x	x	x	x	x	5
E17 Penetración de mercado	Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3).	x	x	x	x	x	5
E18 Desarrollo de producto	Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana. (D1, D3, D5, A1, A3).	x	x	x	x		4
E19 Desarrollo de producto	Trabajar de manera articulada con las municipalidades distritales y las autoridades del Ejecutivo para solucionar problemas de transporte y seguridad ciudadana. (D1, D2, D5, A1, A2).	x	x				2
E20 Desarrollo de mercado	Formalizar y sanear terrenos disponibles para desarrollar nuevos proyectos habitacionales en la periferia de Lima. (D3, A4).	x	x	x			3
E21 Desarrollo de producto	Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6)	x	x	x	x		4
E22 Penetración de mercado	Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6).	x	x	x	x		4

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-306), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 31

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Lima Metropolitana

		E1	E2	E3	E4	E6	E7	E8	E10	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E20	E21	E22																							
		Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)	Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)	Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)	Aprovechar terrenos disponibles en la periferia de Lima para que, a través de MiVivienda, se desarrollen proyectos inmobiliarios populares, para desconcentrar la capital y atender demanda insatisfecha de vivienda. (O4, O5, F1, F5).	Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)	Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de establecimiento relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2).	Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)	Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)	Construir proceso de control y seguimiento de obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5).	Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7).	Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)	Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)	Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4).	Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destacan la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3).	Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima. (D1, D3, D5, A1, A3).	Formalizar y sanear terrenos disponibles para desarrollar nuevos proyectos habitacionales en la periferia de Lima. (D3, A4).	Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6).	Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6).																							
Factores críticos para el éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA							
Oportunidades																																										
1 Mayor interés mundial por turismo gastronómico y de reuniones	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27					
2 Creciente aporte de China al turismo mundial.	0.07	3	0.21	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14			
3 Demanda creciente de manufactura entre los países de la región.	0.07	2	0.14	1	0.07	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14			
4 Alta demanda insatisfecha de vivienda en Lima.	0.06	4	0.24	2	0.12	4	0.24	4	0.24	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24	2	0.12	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12			
5 Alto interés de inversionistas en proyectos de infraestructura privada (hoteles, centros comerciales, viviendas)	0.07	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14			
6 Esfuerzos por modernizar sistemas de transporte público en América Latina.	0.08	4	0.32	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16			
7 Mayor conciencia y compromiso de autoridades para combatir la inseguridad ciudadana.	0.09	3	0.27	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	2	0.18			
Amenazas																																										
1 Altos niveles de inseguridad ciudadana y delincuencia en la región.	0.09	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27			
2 Sistemas de transporte público ineficientes restan productividad a la población.	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
3 Alta sensibilidad del turismo a la inseguridad ciudadana.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
4 Pérdida de confianza en sector construcción en toda la región, a raíz de corrupción.	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.08	3	0.24	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
5 Alta competitividad en Chile y Colombia en productos de manufactura.	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
6 China es el principal proveedor de productos manufacturados	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
Fortalezas																																										
1 Sector privado sólido y comprometido con el país	0.12	3	0.36	1	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	3	0.36	4	0.48	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	
2 Estrategia de marca país permite posicionar producción y turismo	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
3 Especialización en turismo gastronómico y de reuniones	0.08	3	0.24	1	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	4	0.32	4	0.32	3	0.24	1	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	
4 Proyección de crecimiento en la inversión privada en sector hotelero	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	3	0.21	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
5 Ubicación geográfica, extensa población y mercado en crecimiento	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	1	0.07	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28	2	0.14	1	0.07	1	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
Debilidades																																										
1 Seguridad ciudadana mejora calidad de vida y eleva competitividad	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	3	0.36	2	0.24	2	0.24	2	0.24	2	0.24	
2 Sistema de transporte público eficiente en beneficio de la ciudadanía y visitantes	0.11	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	
3 Acceso a salud y educación de calidad para todos los ciudadanos	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	1	0.11	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	2	0.22	3	0.33	3	0.33	3	0.33	
4 Competitividad para actividad industrial	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	3	0.30	
5 Trabajo articulado entre autoridades de la ciudad con demás municipios distritales.	0.07	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
6 Transparencia y uso eficiente de recursos públicos	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	
Total	2.00		5.96		5.63		5.71		4.97		5.35		5.36		5.29		5.35		5.32		5.30		5.35		5.55		5.22		5.34		5.54		3.96		5.41		5.32					

Nota. PA= Puntaje de atractividad. TPA = Total del puntaje de atractividad. Criterio para retener las estrategias presentadas: puntaje igual o mayor de 5.00.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Con las 16 estrategias resultantes de la MCPE, se desarrolla la Matriz de Rumelt (MR), como se ve en la Tabla 32. Se analiza si las estrategias retenidas cumplen con cuatro criterios: consistencia, consonancia, factibilidad y generación de ventaja competitiva. Luego del análisis, se debe continuar con todas las estrategias retenidas. Todas las estrategias retenidas cumplieron con los criterios de la MR.

6.9. Matriz de Ética (ME)

Según D'Alessio (2015) la matriz de Ética pretende verificar que las estrategias específicas elegidas no infrinjan los aspectos relacionados con los derechos y la justicia, además, deben ser buenas para los fines utilitarios. Los resultados muestran que las 16 estrategias que han quedado hasta esta etapa de la formulación del PEA reúnen los criterios éticos, de manera que, se puede continuar con su implementación (ver Tabla 33).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con D'Alessio (2015) a aquellas estrategias que han permanecido luego de ser filtradas por las matrices precedentes se les denomina estrategias retenidas o primarias; mientras que a las restantes se les denomina estrategias de contingencia o secundarias. A continuación, en la Tabla 34, se observará qué estrategias quedarán retenidas y cuáles serán las de contingencia. Dentro del análisis desarrollado se considera que se deben retener 16 estrategias, y las demás pasan a ser estrategias de contingencia.

6.11. Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de Lima Metropolitana

Como se aprecia en la Tabla 35, todas las estrategias retenidas están relacionadas a la materialización de los siete Objetivos de Largo Plazo. En ese sentido, las acciones planteadas permitirán alcanzar la visión que se tiene para Lima Metropolitana.

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

En la Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos se

Tabla 32

Matriz de Rumelt de Lima Metropolitana

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	Se acepta
E1	Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E17	Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E18	Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana. (D1, D3, D5, A1, A3).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E21	Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E22	Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-306), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson

Tabla 33

Matriz de Ética de Lima Metropolitana

Estrategias	Impacto en el derecho a la vida	Impacto en el derecho a la propiedad	Derechos					Impacto en el derecho al debido proceso	Impacto en la distribución	Justicia Impacto en la administración	Normas de compensación	Utilitarismo		Se acepta
			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	Fines y resultados estratégicos					Medios estratégicos empleados		
E1 Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E2 Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E3 Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí	
E6 Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E7 Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí	
E8 Empezar la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí	
E10 Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E12 Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí	
E13 Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7).	P	P	P	P	P	P	P	J	J	J	E	E	Sí	
E14 Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E15 Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos eco amigable, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E16 Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4).	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E17 Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3).	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E18 Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana. (D1, D3, D5, A1, A3).	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E21 Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6)	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	
E22 Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6).	P	P	N	N	N	N	P	J	J	J	E	E	Sí	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 306-308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

lanzan hipótesis y eventuales reacciones que tendrían los principales competidores con las estrategias que implementará Lima. En ese sentido, se han considerado las posibilidades de Bogotá y Santiago de Chile (ver Tabla 36), como dos de los competidores más importantes que tiene Lima en turismo, construcción, producción de alambre y manufactura de envases de plástico.

6.13. Conclusiones

En este capítulo se han determinado las estrategias retenidas y las de contingencia, luego de pasar por diversas matrices, como la de Decisión Estratégica, la Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, la de Rumelt y Ética. Al final, quedaron retenidas 16 estrategias, que luego pasaron por la Matriz de Estrategias vs OLP y se constató que permitían alcanzar los objetivos propuestos en este plan estratégico.

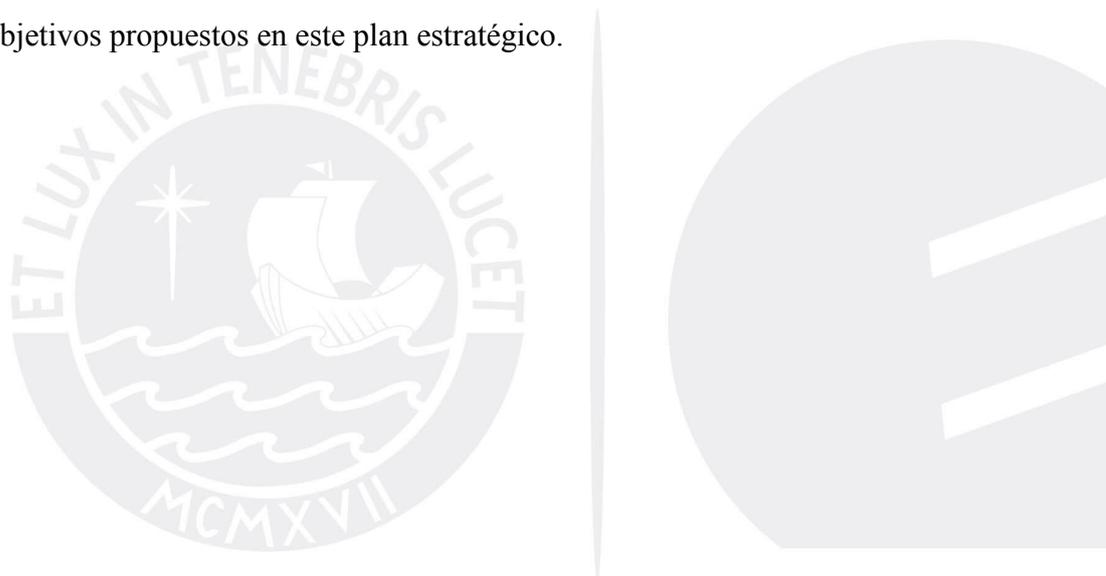


Tabla 34

Estrategias Retenidas y de Contingencia

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
	En 2027, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 20% y se reducirá al 10% la tasa de víctimas de un delito. En el año 2017, la percepción de inseguridad fue de 59% y el 39% fue víctima de un asalto.	En 2027, el 80% de los usuarios del sistema de transporte público se encontrará satisfecho con el servicio. En 2017, el 30% de los usuarios están satisfechos con el sistema de transporte público.	El 2027, el turismo facturará US\$ 9 mil millones. Durante el año 2017, el turismo facturó US\$ 4.500 millones.	El 2027, la industria de la construcción facturará US\$ 7,000 millones. El 2016, facturó US\$ 3,780 millones.	El 2027 Lima Metropolitana facturará alambre de cobre por US\$ 2,125 millones. El 2017 facturó US\$ 1,024 millones.	El 2027, la industria de plástico facturará US\$ 1,400 millones. El 2017 facturó US\$ 740 millones.	En el año 2027, los puestos de trabajo formales en Lima Metropolitana ascenderán a 6'125,000. En 2016 el número de empleos formales fue de 4'900,000.
Estrategias retenidas							
E1	Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)		X				X
E2	Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)		X				X
E3	Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)		X	X			X
E6	Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)	X		X			X
E7	Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2).		X		X	X	X
E8	Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)	X	X	X			X
E10	Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)		X		X	X	X
E12	Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5).		X		X		
E13	Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7).	X		X			X
E14	Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)			X		X	X
E15	Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)					X	X
E16	Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4).		X		X		
E17	Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3).	X	X	X			X
E18	Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana. (D1, D3, D5, A1, A3).	X		X			
E21	Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6)				X	X	X
E22	Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6).				X	X	X
Estrategias de contingencia							
E4	Aprovechar terrenos disponibles en la periferia de Lima para que, a través de MiVivienda, se desarrollen proyectos inmobiliarios populares, para desconcentrar la capital y atender demanda insatisfecha de vivienda. (O4, O5, F1, F5).			X			X
E5	Hacer más atractivas las condiciones, sin perjuicio al usuario final, para que inversionistas desarrollen las demás líneas del Metro de Lima. (O6, F1, F5)		X				
E9	Poner a disposición de ciudadanos programa de transporte alternativo, no motorizado, en coordinación entre Lima Metropolitana y los diversos municipios distritales y la empresa privada. (D2, D5, O6)		X				X
E11	En alianza con el sector privado, crear programa de becas de formación técnica a jóvenes talentosos de escasos recursos para el turismo, gastronomía, construcción y manufactura. (D3, D4, O1, O3, O5).	X		X	X	X	
E19	Trabajar de manera articulada con las municipalidades distritales y las autoridades del Ejecutivo para solucionar problemas de transporte y seguridad ciudadana. (D1, D2, D5, A1, A2).	X	X				
E20	Formalizar y sanear terrenos disponibles para desarrollar nuevos proyectos habitacionales en la periferia de Lima. (D3, A4).			X			X

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 35

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de Lima Metropolitana

		Visión						
En el 2027, Lima Metropolitana será una ciudad segura y moderna, que ha logrado erradicar la delincuencia en todas sus formas, y que, además, cuenta con un sistema de transporte público eficiente y rápido. Con todo esto, Lima también será reconocida como uno de los destinos preferidos para los turistas del mundo. Asimismo, la construcción y la manufactura de plástico y alambre de cobre serán actividades económicas con notable éxito en América Latina, lo cual permitirá llevar bienestar y ofrecer empleo de calidad a los habitantes de Lima.								
Intereses Organizacionales		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7
1 Altos niveles de seguridad ciudadana.	En 2027, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 20% y se reducirá al 10% la tasa de víctimas de un delito. En el año 2017, la percepción de inseguridad fue de 59% y el 39% fue víctima de un asalto.	En 2027, el 80% de los usuarios del sistema de transporte público se encontrará satisfecho con el servicio. En 2017, el 30% de los usuarios están satisfechos con el sistema de transporte público.	El 2027, el turismo facturará US\$ 9 mil millones. Durante el año 2017, el turismo facturó US\$ 4.500 millones.	El 2027, la industria de la construcción facturará US\$ 7,000 millones. El 2016, facturó US\$ 3,780 millones.	El 2027 Lima Metropolitana facturará alambre de cobre por US\$ 2,125 millones. El 2017 facturó US\$ 1,024 millones.	El 2027, la industria de plástico facturará US\$ 1,400 millones. El 2017 facturó US\$ 740 millones.	En el año 2027, los puestos de trabajo formales en Lima Metropolitana ascenderán a 6'125,000. En 2016 el número de empleos formales fue de 4'900,000.	
2 Sistema de transporte público eficiente								
3 Empleo formal y de calidad								
4 Posicionar a Lima como la capital turística del mundo.								
5 Desarrollar proyectos de infraestructura comercial y de viviendas								
6 Fortalecimiento de la competitividad empresarial e industrial.								
Estrategias								
E1 Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)			X	X		X	X	X
E2 Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)			X	X		X	X	X
E3 Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)			X	X	X	X	X	
E6 Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)	X	X	X		X	X	X	X
E7 Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2).		X	X			X	X	
E8 Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)	X	X	X			X	X	X
E10 Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)	X	X	X			X	X	X
E12 Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5).		X	X			X	X	
E13 Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7).	X	X	X			X	X	
E14 Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)	X	X	X			X	X	
E15 Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)		X	X			X	X	
E16 Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4).		X				X	X	
E17 Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3).			X	X		X	X	
E18 Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana. (D1, D3, D5, A1, A3).	X		X	X		X	X	X
E21 Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6)	X		X	X		X	X	X
E22 Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6).			X	X		X	X	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 36

Matriz de Estrategias Versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

Estrategias retenidas	Posibilidades de los competidores	
	Bogotá	Santiago
E1 Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)	Desarrollar campaña de Marca País.	Desarrollar campaña de Marca País.
E2 Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)	Desarrollar campaña de turismo.	Desarrollar campaña de turismo.
E3 Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)	Otorgar incentivos para sector turismo.	Otorgar incentivos para sector turismo.
E6 Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)	Mejorar desarrollo urbanístico.	Mejorar desarrollo urbanístico.
E7 Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2).	Intensificar estrategia de comercio exterior.	Intensificar estrategia de comercio exterior.
E8 Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)	Erradicar inseguridad ciudadana.	Erradicar inseguridad ciudadana.
E10 Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)	Mejorar condiciones a habitantes.	Mejorar condiciones a habitantes.
E12 Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5).	Implementar medidas anticorrupción y de auditoría interna	Implementar medidas anticorrupción y de auditoría interna
E13 Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7).	Mejorar experiencia a turistas.	Mejorar experiencia a turistas.
E14 Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)	Intensificar estrategia de comercio exterior en la región.	Intensificar estrategia de comercio exterior en la región.
E15 Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)	Desarrollar sello de "manufactura verde".	Desarrollar sello de "manufactura verde".
E16 Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4).	Apoyar recuperación sector construcción.	Apoyar recuperación sector construcción.
E17 Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3).	Ser una lovemark para turistas.	Ser una lovemark para turistas.
E18 Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana. (D1, D3, D5, A1, A3).	Erradicar inseguridad ciudadana.	Erradicar inseguridad ciudadana.
E21 Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6)	Incentivar la manufactura de plástico ecoamigable.	Incentivar la manufactura de plástico ecoamigable.
E22 Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6).	Incrementar competitividad de manufactura.	Incrementar competitividad de manufactura.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 310-311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Luego de desarrollar las estrategias enfocadas a los objetivos de largo plazo para Lima Metropolitana, en este capítulo se definen los objetivos de corto plazo y se describen, además, los recursos que se necesitan para alcanzarlos.

Los dos temas prioritarios para generar una mejor calidad de vida entre los limeños son combatir la inseguridad ciudadana e impulsar un sistema de transporte eficiente. Existe una percepción generalizada de inseguridad ciudadana, según Lima Cómo Vamos (2017) dicho indicador es cercano al 60%, mientras que las encuestas de opinión dan cuenta de que estaría cercano al 90% de la población. Sin embargo, la tasa de delincuencia; es decir, de las personas que han sido víctimas de un acto delincencial, es del 39%. Para que una ciudad prospere y su población se desarrolle plenamente, es necesario contar un entorno seguro. Por ello, este tema es muy prioritario. Al respecto, es urgente promover un trabajo coordinado entre la Municipalidad Provincial y las distritales, de la mano de la Policía y el Gobierno Nacional. No solo a través de medidas sancionadoras o punitivas, sino, a través de iniciativas que busquen disuadir a la población más joven en condiciones vulnerables de la delincuencia. Asimismo, en cuanto al transporte público, el presente PEA considera necesario desplegar diversas iniciativas simultáneamente para buscar que el sistema de transporte sea eficiente y permita a los habitantes movilizarse de un sitio a otro en el menor tiempo posible.

Del mismo modo, para poder alcanzar los objetivos a largo plazo con respecto al turismo, se busca incrementar ingresos en turismo gastronómico y de reuniones e incentivos. potencializar el Cerro San Cristóbal, potencializar el Morro Solar, convocar inversionistas para la costa limeña, entre otros. Según Ceplan y Apega (2012) Lima es la capital gastronómica de Latinoamérica y está logrando ser un referente mundial en gastronomía además está destacando en el sector del turismo de reuniones y eventos. La industria de reuniones en Lima facturó en forma directa más de S/ 600 millones en el 2015, entre eventos

nacionales e internacionales, lo cual representa el 10% de los visitantes que llegan al país, en el 2016 generó un 15% adicional con respecto al año anterior (“Turismo de reuniones...,” 2016).

El cerro San Cristóbal está ubicado a 400 metros sobre el nivel del mar lo cual permite que las personas que lo visiten tengan la posibilidad de ver Lima de una sola mirada, ya que desde ahí se puede ver hasta las playas de Chorrillos y La Punta, y la isla San Lorenzo. Asimismo, en la noche se puede ver la impresionante cruz de 20 metros de altura. Muchas personas mencionan que la cruz es milagrosa, y realizan bastantes peregrinajes en Semana Santa y el primer domingo de mayo. Por otro lado, la seguridad la brinda la policía turística y los soldados, quienes custodian las 24 horas del día. Actualmente, hay unidades móviles que realizan el recorrido turístico por dos dólares hasta el cerro San Cristóbal (Adonde, 2018).

Sin embargo, para potencializar el cerro San Cristóbal y ampliar los circuitos turísticos que se tienen en la ciudad, se colocará teleféricos para repotenciar la zona y atraer mayor cantidad de turistas. Además, se puede observar que actualmente está desprovisto de vegetación, por lo tanto, es importante organizar la reforestación del lugar y para ello se buscará a un grupo de scouts. El objetivo es que a partir del año 2020 se generen US\$ 50 millones de dólares por año al visitar esta zona y el gasto aproximado será de US\$ 13 millones de dólares los cuales incluyen implementación de un museo, estacionamientos, señalética turística, mejoramiento de veredas, mirador en el cerro, entre otros (“Es viable que...,” 2017)

En Chile el teleférico que se reinauguró ha contado con más de 80,000 mil visitantes, es decir 3,000 visitantes por día y 9,000 visitantes durante los fines de semana. (Más de 80..., 2016). Por otro lado, TurismoI (2017), el Planetario y Mirador del Morro Solar son un atractivo turístico en Lima que se encuentra en el distrito de Chorrillos, sin embargo, no está potencializado. El Morro Solar es un recurso muy interesante, ya que cuenta con un enorme

Cristo al que se le conoce conocido como el “Cristo del Pacífico”, además, cuenta con el Planetario del Morro Solar, brinda una espectacular vista del pacífico y tiene mucha historia, ya que fue declarado Monumento Histórico hace cerca de veinte años, pues ahí tuvo lugar la Batalla de Chorrillos, uno de los más sangrientos episodios de la Guerra del Pacífico (1879-1884).

El Planetario cuenta con un museo en el que se pueden apreciar piezas importantes como es el caso de instrumentos astronómicos antiguos, modernos, además de incluso piezas arqueológicas que han sido halladas durante trabajos en la zona y alrededores. Actualmente, el costo para el ingreso a esta área es de S/5.00. El objetivo es potencializar el morro solar para generar 40 millones de dólares al año e incrementar el turismo, para ello se debería replicar una plazuela antigua con diferentes monumentos, mejorar el planetario actual y hacer uso de nuevas tecnologías para que genere emoción en los espectadores y haya un espectáculo lo más realista posible. De manera que puede atraer no solo al turista sino puede tener fines educativos ya que dará a conocer la galaxia y sus misterios.

Por otro lado, la costa verde de Lima cuenta con una vía metropolitana de 14 kilómetros de extensión, la cual va desde el distrito de San Miguel hasta el distrito de Chorrillos, sin embargo, al menos 11 instituciones tienen competencia directa sobre los proyectos que se desarrollan a lo largo de esta vía. La Ley 26036 establece que la Municipalidad de Lima es la responsable de las obras en la vía y el acantilado de la Costa Verde y los municipios distritales se encargan de gestionar los terrenos ribereños hasta la orilla. Además, existe un Plan Maestro de Desarrollo de la Costa Verde 1995-2010 a cargo de la Autoridad del Proyecto Costa Verde (APCV). De manera que es un espacio natural de valor económico para la ciudad, por tal motivo se pretende convocar nuevos inversionistas para explotar la costa para que sea un destino donde existan salas de convenciones y eventos, distintos restaurantes con capacidad para realizar eventos, cafeterías, tiendas de recuerdos y

regalos, áreas recreativas donde se pueda practicar actividades acuáticas, de entretenimiento marino, zoo marino, acuario, paseos marítimos y zonas deportivas que aproveche el mar (Quicaño, 2014).

Por otro lado, China ocupó el puesto 20 de los principales emisores de turistas a Perú con un total de 25 640 visitantes, lo que representa un crecimiento de 33,3%. China se convertiría en el gran emisor de turistas para el Perú y se espera un crecimiento del 30% a comparación del año pasado. Este impulso se debe a la eliminación de la Visa que se exigía a los ciudadanos chinos para que ingresen al país (WEF, 2016). Por último, para lograr el objetivo de la esperanza de vida al nacer en Lima Metropolitana se han analizado los indicadores del índice de competitividad regional se puede determinar que la cobertura de agua de Lima Metropolitana está en 93.2% y en el puesto 3 de 24 regiones, la mortalidad de la niñez tiene un valor de 15 y se encuentra en el puesto 2 de 24 regiones, la desnutrición crónica actualmente está en 2.9%, y se encuentra en el puesto 2 de 24 regiones, la cobertura hospitalaria tiene un valor de 2 y está ubicada en el puesto 13 de 24 regiones y el acceso a seguro de salud tiene un valor de 70.60% y se encuentra en el puesto 16 de 24 regiones (Índice de competitividad Regional, 2016).

La industria de plásticos genera empleo para mano de obra calificada. Es un sector que ofrece oportunidades de desarrollo para las personas que siguen estudios técnicos. El 72% de los jóvenes que estudian una carrera técnica consiguen un empleo formal, con una remuneración 16% mayor a de un empleo que consigue una persona que tiene solo educación secundaria. De acuerdo con el portal Ponteencarrera, un trabajador técnico percibe ingresos del orden de S/1.923, en el segmento de personas que tienen menos de 29 años (“Ranking Top 20...,” 2017). No obstante, de acuerdo con el INEI, el sueldo promedio de un técnico asciende a S/1,450. Un técnico que trabaja en una empresa industrial o química, como es el caso del plástico, recibe un sueldo promedio de S/ 2,078. Incrementar la capacitación entre

los trabajadores de la industria de plástico, los hará más competitivos y les permitirá tener una mejor calidad de vida. Para ello, es muy importante trabajar alianzas estratégicas con institutos de formación técnica. Respecto al consumo de energía en la producción de plástico, Ipsom (s/f) refirió que éste es determinante en los costes de producción. Se trata de un sector que consume entre 0,4 y 2,5 kWh por kg de producto. En ese sentido, Ipsom (s/f) anotó que esta industria es ineficiente en el uso de energía. Algunas empresas tratan de contrarrestar dichos costos comprando maquinarias a bajo precio. En ese sentido, una estrategia de ahorro de energía es muy relevante para mejorar los resultados de la industria del plástico, en particular. Un aspecto a considerar en el futuro de esta industria es que cada vez hay más rechazo a los productos de plástico, especialmente por el alto impacto en la contaminación del medio ambiente, lo que viene dando paso a la identificación de una línea de negocio más “verde”, el plástico ecoamigable. El reciclaje y sus productos derivados tendrán cada vez más protagonismo en la industria del plástico.

Para poder alcanzar los objetivos a largo plazo con respecto al alambre de cobre, se busca incrementar ingresos mediante tres pilares: crecimiento industrial, aumento de los proyectos mineros y la eficiencia operativa. En cuanto al crecimiento, éste se basa en tres crecimientos simultáneos: el desarrollo en el mercado local, aumentar participación en los países a los que exportamos y el ingreso a nuevos mercados. Adicionalmente se debe asegurar la sostenibilidad de la ventaja de contar en su suelo con la materia prima mediante la mejor negociación con las regiones productoras y las comunidades y además se buscará posicionarse mejor en precios con una reducción de los costos de producción específicamente en la energía aprovechando que el Perú se debe convertir en la matriz energética de Sudamérica.

Es importante considerar el progreso social, ya que se encarga de medir la satisfacción de las necesidades básicas de alimento, agua potable, vivienda y seguridad para todas las

personas.

7.1. Objetivos de Corto Plazo

OLP1: En 2027, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 20% y se reducirá al 10% la tasa de víctimas de un delito. En el año 2017, la percepción de inseguridad fue de 59% y el 39% fue víctima de un asalto.

- OCP1.1: Elaborar plan "Yo quiero Lima segura", en coordinación con municipalidades distritales, la Policía Nacional y la empresa privada en 2018.
- OCP1.2: El 2020, reducir a 40% la percepción de inseguridad ciudadana y a 30% la tasa de asaltos en Lima.
- OCP1.3: El 2023, reducir a 30% la percepción de inseguridad ciudadana y a 20% la tasa de asaltos en Lima.
- OCP1.4: El 2022, se contará con el doble de presupuesto para seguridad, tanto los recursos de la Municipalidad de Lima, las municipalidades distritales y la Policía Nacional.
- OCP1.5: El 2020, conseguir que 30 mil adolescentes y jóvenes en condiciones de riesgo participen en programa de formación laboral y rescatarlos de la delincuencia.
- OCP1.6: El 2023, conseguir que 50 mil adolescentes y jóvenes en condiciones de riesgo participen en programa de formación laboral y rescatarlos de la delincuencia.

OLP2: En 2027, el 80% de los usuarios del sistema de transporte público se encontrará satisfecho con el servicio. En 2017, el 30% de los usuarios están satisfechos con el sistema de transporte público.

- OCP2.1: En 2020, se habilitarán tres rutas adicionales del Metro de Lima.
- OCP2.2: En 2023, se habilitarán dos rutas adicionales al Metro de Lima.
- OCP2.3: 2020, más de 100 mil personas usan transporte alternativo (bicicletas, motocicletas, caminan) para transportarse a estudios o trabajo.

- OCP2.4: En 2023, más de 250 mil personas usan transporte alternativo (bicicletas, motocicletas, caminan) para transportarse a estudios o trabajo.
- OCP2.5: En el 2021, más de 100 mil familias viven en nuevas zonas urbanas de la periferia de Lima.
- OCP2.6: En el 2024, más de 250 mil familias viven en nuevas zonas urbanas de la periferia de Lima.
- OCP2.7: En 2021, 60% de usuarios del sistema de transporte se encontrará satisfecho con el servicio.
- OCP2.8: En 2024, 40% de usuarios del sistema de transporte se encontrará satisfecho con el servicio.

OLP3: El 2027, el turismo facturará US\$ 9 mil millones. Durante el año 2017, el turismo facturó US\$ 4.500 millones.

- OCP3.1: En el 2021, facturación de restaurantes turísticos ascenderá a US\$ 250 millones al año.
- OCP3.2: En el 2024, el turismo gastronómico facturará US\$ 450 millones al año.
- OCP3.3: En el 2021, turismo de reuniones reportará ingresos por US\$ 350 millones al año.
- OCP3.4: En el 2024, turismo de reuniones reportará ingresos por US\$ 700 millones al año.
- OCP3.5: En el 2020 se pondrán en valor el Morro Solar, el Cerro San Cristóbal y otros atractivos turísticos locales, los cuales generan ingresos por US\$ 250 millones al año.
- OCP3.6: Desde 2018, incrementar en 40% número de turistas chinos que visitan Lima, a través de alianzas con agentes turísticos asiáticos y con las autoridades de las ciudades más importantes de ese país.

- OCP3.7: En el 2022, el ticket de gasto por turista se habrá incrementado en 50%, por mayor turismo gastronómico y más atractivos turísticos.
- OCP3.8: En el 2023, nivel de satisfacción del turista superará el 90%.

OLP4: En el 2027, la industria de la construcción facturará US\$ 7,000 millones. En el 2016, facturó US\$ 3,780 millones.

- OCP4.1: En el 2021, se invertirá más de US\$ 250 millones al año para habilitar nuevas zonas urbanas en la periferia de Lima.
- OCP4.2: En el periodo 2018 - 2021, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 4,500 millones en hoteles, centros comerciales y viviendas.
- OCP4.3: En el periodo 2021 - 2024, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 6,000 millones en hoteles, centros comerciales y viviendas.
- OCP4.4: En el periodo 2024 - 2027, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 7,500 millones en hoteles y centros comerciales y viviendas.
- OCP4.5: En el periodo 2018 - 2021, se desarrollarán proyectos de infraestructura pública por US\$ 7,500 millones, impulsadas por reconstrucción y el Bicentenario de la Independencia.
- OCP4.6: En el periodo 2021 - 2024, se desarrollarán proyectos de infraestructura pública por US\$ 4,500 millones.
- OCP4.7: En el periodo 2024 - 2027, se desarrollarán proyectos de infraestructura pública por US\$ 4,500 millones.

OLP5: En el 2027 Lima Metropolitana facturará alambre de cobre por US\$ 2,125 millones. En el 2017 facturó US\$ 1,024 millones.

- OCP5.1: En el 2021, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 10%.
- OCP5.2: En el 2024, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre

a 15%.

- OCP5.3: En el 2027, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 20%.
- OCP5.4: En el 2021, facturar US\$ 1,400 millones por mayor producción y venta a nuevos mercados.
- OCP5.5: En el 2024, facturar US\$ 1,750 millones por mayor producción y venta a nuevos mercados.
- OCP5.6: En el 2021, reducir costos de producción en 10% gracias a energía e innovación tecnológica.

OLP6: El 2027, la industria de plástico facturará US\$ 1,400 millones. El 2017 facturó US\$ 740 millones.

- OCP6.1: En el 2021, se facturará US\$ 1,000 millones, por mayor producción de calidad y exportación a nuevos mercados.
- OCP6.2: En el 2024, se facturará US\$ 1,200 millones, por mayor producción de calidad y exportación a nuevos mercados.
- OCP6.3: En 2019, la industria de plástico desarrollará programa de reciclaje en la ciudadanía para promover uso correcto de este producto.
- OCP6.4: En 2018, se convocará a concurso para promover innovación tecnológica en la industria del plástico, a fin de generar eficiencias y mejorar calidad de la oferta.
- OCP6.5: En 2022, Lima será conocida por su producción de plástico "ecoamigable".

OLP7: En el año 2027, los puestos de trabajo formales en Lima Metropolitana ascenderán a 6'125,000. En 2016 el número de empleos formales fue de 4'900,000.

- OCP7.1: El 2020 Lima Metropolitana tendrá 5'390,000 puestos de trabajo.
- OCP7.2: El 2024 Lima Metropolitana tendrá 5'880,000 puestos de trabajo.
- OCP7.3: El 2027 Lima Metropolitana tendrá 6'125,000 puestos de trabajo.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En el punto anterior se detallan los objetivos a corto plazo que se encuentran alineados a los de largo plazo y a la visión. En la Tabla 37 se presentan los recursos necesarios.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Las políticas deben estar alineadas con los valores y el código de ética, definidos en el Capítulo II. En la Tabla 38 se detallan las siete políticas seleccionadas.

7.4. Estructura Organizacional de Lima Metropolitana

Los cambios profundos se pueden lograr exitosamente si la estructura organizacional lo permite, de lo contrario es necesario realizar cambios para que la nueva estrategia pueda ser implementada. La Figura 39 muestra la estructura organizacional propuesta para Lima Metropolitana.

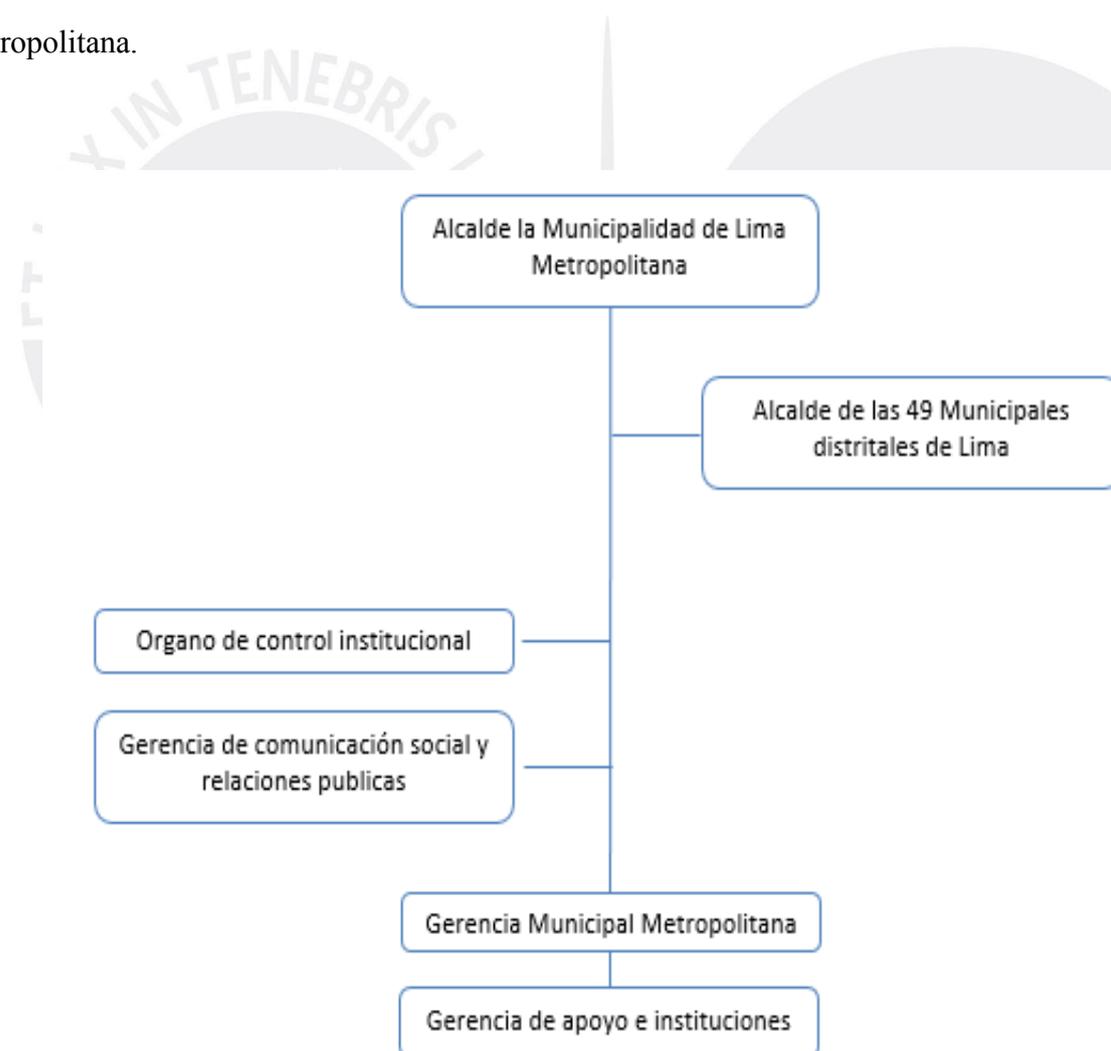


Figura 39. Estructura organizacional propuesta para Lima Metropolitana.

Tabla 37

Matriz de Recursos para Objetivos de Corto Plazo

N° de OLP	N° de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad de medida	Recursos 7M: medio ambiente, mentalidad, mano de obra, materiales, maquinarias, métodos, moneda				
						Humanos	Físicos	Tecnológicos	Financieros (Presupuesto: Valor presente en USD)	
OLP1		En 2027, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 20% y se reducirá al 10% la tasa de víctimas de un delito. En el año 2017, la percepción de inseguridad fue de 59% y el 39% fue víctima de un asalto.								
	OCP1.1	Elaborar plan "Yo quiero Lima segura", en coordinación con municipalidades distritales, la Policía Nacional y la empresa privada en 2018.	MML, Mininter, Municipalidades distritales, gremios empresariales	Presentación plan de seguridad ciudadana	Documento entregado	Policía Nacional, serenazgo, autoridades ciudadanía vigilante.	Compromiso de las autoridades para coordinar estrategia de seguridad ciudadana, en beneficio de la sociedad. Equipos se seguridad, armas de defensa y herramientas para disuadir delitos.	Sistema de vigilancia en toda Lima Metropolitana.	Inversión pública y aporte privado	
	OCP1.2	El 2020, reducir a 40% la percepción de inseguridad ciudadana y a 30% la tasa de asaltos en Lima.	MML, Mininter, Municipalidades distritales, gremios empresariales	Tasa de percepción de inseguridad ciudadana y tasa de delitos en Lima	Porcentaje	Policía Nacional, serenazgo, autoridades ciudadanía vigilante.	Compromiso de las autoridades para coordinar estrategia de seguridad ciudadana, en beneficio de la sociedad. Equipos se seguridad, armas de defensa y herramientas para disuadir delitos.	Sistema de vigilancia en toda Lima Metropolitana.	Inversión pública y aporte privado	
	OCP1.3	El 2023, reducir a 30% la percepción de inseguridad ciudadana y a 20% la tasa de asaltos en Lima.	MML, Mininter, Municipalidades distritales, gremios empresariales	Tasa de percepción de inseguridad ciudadana y tasa de delitos en Lima	Porcentaje	Policía Nacional, serenazgo, autoridades ciudadanía vigilante.	Compromiso de las autoridades para coordinar estrategia de seguridad ciudadana, en beneficio de la sociedad. Equipos se seguridad, armas de defensa y herramientas para disuadir delitos.	Sistema de vigilancia en toda Lima Metropolitana.	Inversión pública y aporte privado	
	OCP1.4	El 2022, se contará con el doble de presupuesto para seguridad, tanto los recursos de la Municipalidad de Lima, las municipalidades distritales y la Policía Nacional.	MML, Mininter, Municipalidades distritales.	Más recursos para financiar estrategia de seguridad	Presupuesto	Policía Nacional, serenazgo, autoridades ciudadanía vigilante.	Compromiso de las autoridades para coordinar estrategia de seguridad ciudadana, en beneficio de la sociedad. Equipos se seguridad, armas de defensa y herramientas para disuadir delitos.	Sistema de vigilancia en toda Lima Metropolitana.	Inversión pública y aporte privado	
	OCP1.5	El 2020, conseguir que 30 mil adolescentes y jóvenes en condiciones de riesgo participen en programa de formación laboral y rescatarlos de la delincuencia.	MML, Mininter, Ministerio de Trabajo, sector privado, institutos técnicos	Más adolescentes y jóvenes rescatados de delincuencia	Número de participantes	Policía Nacional, serenazgo, autoridades ciudadanía vigilante.	Compromiso de las autoridades para coordinar estrategia de seguridad ciudadana, en beneficio de la sociedad. Equipos se seguridad, armas de defensa y herramientas para disuadir delitos.	Sistema de vigilancia en toda Lima Metropolitana. Plataforma tecnológica para capacitar.	Inversión pública y aporte privado	
	OCP1.6	El 2023, conseguir que 50 mil adolescentes y jóvenes en condiciones de riesgo participen en programa de formación laboral y rescatarlos de la delincuencia.	MML, Mininter, Ministerio de Trabajo, sector privado, institutos técnicos	Más adolescentes y jóvenes rescatados de delincuencia	Número de participantes	Policía Nacional, serenazgo, autoridades ciudadanía vigilante.	Compromiso de las autoridades para coordinar estrategia de seguridad ciudadana, en beneficio de la sociedad. Equipos se seguridad, armas de defensa y herramientas para disuadir delitos.	Equipos de cómputos de alta generación	Inversión pública y aporte privado	
OLP2		En 2027, el 80% de los usuarios del sistema de transporte público se encontrará satisfecho con el servicio. En 2017, el 30% de los usuarios están satisfechos con el sistema de transporte público.								
	OCP2.1	En 2020, se habilitarán tres rutas adicionales del Metro de Lima.	MML, MTC, ProInversión, sector privado	Ejecución de proyectos de nuevas líneas	Número de proyectos entregados	Ingenieros, urbanistas, especialistas en transporte y autoridades	Voluntad política para reorganizar el tránsito vehicular. Maquinaria de construcción.	Tecnología de punta para construcción	Inversión pública	
	OCP2.2	En 2023, se habilitarán dos rutas adicionales al Metro de Lima.	MML, MTC, ProInversión, sector privado	Ejecución de proyectos de nuevas líneas	Número de proyectos entregados	Ingenieros, urbanistas, especialistas en transporte y autoridades	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología de punta para construcción	Inversión pública	
	OCP2.3	2020, más de 100 mil personas usan transporte alternativo (bicicletas, motocicletas, caminan) para transportarse a estudios o trabajo.	MML, Ministerio de Educación, IPD, gremios empresariales	Facturación por industria del alambre de cobre	Número de participantes	Ingenieros, urbanistas, especialistas en transporte y autoridades	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología de punta para construcción	Inversión pública	
	OCP2.4	En 2023, más de 250 mil personas usan transporte alternativo (bicicletas, motocicletas, caminan) para transportarse a estudios o trabajo.	MML, Ministerio de Educación, IPD, gremios empresariales	Respuesta a convocatoria de programa	Número de participantes	Ingenieros, urbanistas, especialistas en transporte y autoridades	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología de punta para construcción	Inversión pública	
	OCP2.5	En el 2021, más de 100 mil familias viven en nuevas zonas urbanas de la periferia de Lima.	CAPECO, Ministerio de Vivienda, MML, sistema financiero.	Desconcentración de Lima Metropolitana	Número de familias	Ingenieros, urbanistas, especialistas en transporte y autoridades	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología de punta para construcción	Inversión pública	
	OCP2.6	En el 2024, más de 250 mil familias viven en nuevas zonas urbanas de la periferia de Lima.	CAPECO, Ministerio de Vivienda, MML, sistema financiero.	Desconcentración de Lima Metropolitana	Número de familias	Ingenieros, urbanistas, especialistas en transporte y autoridades	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología de punta para construcción	Inversión pública	
	OCP2.7	En 2021, 60% de usuarios del sistema de transporte se encontrará satisfecho con el servicio.	MML, MTC, concesionario.	Satisfacción de usuario	Porcentaje	Ingenieros, urbanistas, especialistas en transporte y autoridades	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología de punta para construcción	Inversión pública	
OLP3		El 2027, el turismo facturará US\$ 9 mil millones. Durante el año 2017, el turismo facturó US\$ 4.500 millones.								
	OCP3.1	En el 2021, facturación de restaurantes turísticos ascenderá a US\$ 250 millones al año.	MML, Mincetur, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA, CCL.	Facturación de turismo gastronómico	Millones de US\$	Comerciales, administradores, personal con altas competencias de atención al cliente.	Infraestructura adecuada en hoteles, restaurantes y centros de convenciones	Tecnologías aplicadas al turismo	Inversión privada y pública	
	OCP3.2	En el 2024, el turismo gastronómico facturará US\$ 450 millones al año.	MML, Mincetur, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA, CCL.	Facturación de turismo gastronómico	Millones de US\$	Comerciales, administradores, personal con altas competencias de atención al cliente.	Infraestructura adecuada en hoteles, restaurantes y centros de convenciones	Tecnologías aplicadas al turismo	Inversión privada y pública	
	OCP3.3	En el 2021, turismo de reuniones reportará ingresos por US\$ 350 millones al año.	MML, Mincetur, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA, CCL.	Facturación de turismo de reuniones	Millones de US\$	Comerciales, administradores, personal con altas competencias de atención al cliente.	Infraestructura adecuada en hoteles, restaurantes y centros de convenciones	Tecnologías aplicadas al turismo	Inversión privada y pública	
	OCP3.4	En el 2024, turismo de reuniones reportará ingresos por US\$ 700 millones al año.	MML, Mincetur, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA, CCL.	Facturación de turismo de reuniones	Millones de US\$	Comerciales, administradores, personal con altas competencias de atención al cliente.	Infraestructura adecuada en hoteles, restaurantes y centros de convenciones	Tecnologías aplicadas al turismo	Inversión privada y pública	
	OCP3.5	En el 2020 se pondrán en valor el Morro Solar, el Cerro San Cristóbal y otros atractivos turísticos locales, los cuales generan ingresos por US\$ 250 millones al año.	MML, Mincetur, Ministerio de Cultura, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA.	Facturación en nuevos atractivos turísticos	Millones de US\$	Comerciales, administradores, personal con altas competencias de atención al cliente.	Infraestructura adecuada en hoteles, restaurantes y centros de convenciones	Tecnologías aplicadas al turismo	Inversión privada y pública	
	OCP3.6	Desde 2018, incrementar en 40% número de turistas chinos que visitan Lima, a través de alianzas con agentes turísticos asiáticos y con las autoridades de las ciudades más importantes de ese país.	MML, Mincetur, Cancillería, Promperú, Embajada China en Perú, Canatur.	Mayor flujo de turistas de China	Número de visitantes	Comerciales, administradores, personal con altas competencias de atención al cliente.	Infraestructura adecuada en hoteles, restaurantes y centros de convenciones	Tecnologías aplicadas al turismo	Inversión privada y pública	
	OCP3.7	En el 2022, el ticket de gasto por turista se habrá incrementado en 50%, por mayor turismo gastronómico y más atractivos turísticos.	MML, Mincetur, Canatur, CCL, AHORA.	Gasto promedio de turista que visita Lima	Porcentaje	Comerciales, administradores, personal con altas competencias de atención al cliente.	Infraestructura adecuada en hoteles, restaurantes y centros de convenciones	Tecnologías aplicadas al turismo	Inversión privada y pública	
OLP4		El 2027, la industria de la construcción facturará US\$ 7,000 millones. El 2016, facturó US\$ 3,780 millones.								
	OCP4.1	En el 2021, se invertirá más de US\$ 250 millones al año para habilitar nuevas zonas urbanas en la periferia de Lima.	MML, Ministerio de Vivienda, MiVivienda, sistema financiero, CAPECO	Inversión en proyectos de habitacionales	Millones de US\$	Ingenieros, administradores, arquitectos, personal para proyectos de construcción	Maquinaria construcción, terrenos habilitados	Maquinaria moderna y software desarrollo inmobiliario	Inversión privada y pública	
	OCP4.2	En el periodo 2018 - 2021, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 4,500 millones en hoteles, centros comerciales y viviendas.	MML, CAPECO, AFIN, ACCEP, Ministerio de Vivienda.	inversión en proyectos de infraestructura privados	Millones de US\$	Ingenieros, administradores, arquitectos, personal para proyectos de construcción	Maquinaria construcción, terrenos habilitados	Maquinaria moderna y software desarrollo inmobiliario	Inversión privada y pública	
	OCP4.3	En el periodo 2021 - 2024, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 6,000 millones en hoteles, centros comerciales y viviendas.	MML, CAPECO, AFIN, ACCEP, Ministerio de Vivienda.	inversión en proyectos de infraestructura privados	Millones de US\$	Ingenieros, administradores, arquitectos, personal para proyectos de construcción	Maquinaria construcción, terrenos habilitados	Maquinaria moderna y software desarrollo inmobiliario	Inversión privada y pública	
	OCP4.4	En el periodo 2024 - 2027, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 7,500 en hoteles y centros comerciales y viviendas	MML, CAPECO, AFIN, ACCEP, Ministerio de Vivienda.	inversión en proyectos de infraestructura privados	Millones de US\$	Ingenieros, administradores, arquitectos, personal para proyectos de construcción	Maquinaria construcción, terrenos habilitados	Maquinaria moderna y software desarrollo inmobiliario	Inversión privada y pública	
	OCP4.5	En el periodo 2018 - 2021, se desarrollarán proyectos de infraestructura pública por US\$ 7,500 millones, impulsadas por reconstrucción y el Bicentenario de la Independencia.	MML, Presidencia, PCM, Vivienda, MTC, CAPECO, AFIN, Contraloría	Inversión en proyectos de infraestructura pública	Millones de US\$	Ingenieros, administradores, arquitectos, personal para proyectos de construcción	Maquinaria construcción, terrenos habilitados	Maquinaria moderna y software desarrollo inmobiliario	Inversión privada y pública	
	OCP4.6	En el periodo 2021 - 2024, se desarrollarán proyectos de infraestructura pública por US\$ 4,500 millones.	MML, Presidencia, PCM, Vivienda, MTC, CAPECO, AFIN, Contraloría	Inversión en proyectos de infraestructura pública	Millones de US\$	Ingenieros, administradores, arquitectos, personal para proyectos de construcción	Maquinaria construcción, terrenos habilitados	Maquinaria moderna y software desarrollo inmobiliario	Inversión privada y pública	
OLP5		El 2027 Lima Metropolitana facturará alambre de cobre por US\$ 2,125 millones. El 2017 facturó US\$ 1,024 millones.								
	OCP5.1	En el 2021, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 10%	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur, ADEX	Incremento de exportación	Participación de mercado	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura metálica	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura de metal	Inversión privada	
	OCP5.2	En el 2024, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 15%	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur, ADEX	Incremento de exportación	Participación de mercado	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura metálica	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura de metal	Inversión privada	
	OCP5.3	En el 2027, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 20%	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur, ADEX	Incremento de exportación	Participación de mercado	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura metálica	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura de metal	Inversión privada	
	OCP5.4	En el 2021, facturar US\$ 1,400 millones por mayor producción y venta a nuevos mercados	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur, ADEX	Facturación	Millones de US\$	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura metálica	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura de metal	Inversión privada	
	OCP5.5	En el 2024, facturar US\$ 1,750 millones por mayor producción y venta a nuevos mercados.	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur.	Facturación	Millones de US\$	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura metálica	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura de metal	Inversión privada	
	OCP5.6	En el 2021, reducir costos de producción en 10% gracias a energía e innovación tecnológica	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur.	Facturación	Millones de US\$	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura metálica	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura de metal	Inversión privada	
OLP6		El 2027, la industria de plástico facturará US\$ 1,400 millones. El 2017 facturó US\$ 740 millones.								
	OCP6.1	En el 2021, se facturará US\$ 1,000 millones, por mayor producción de calidad y exportación a nuevos mercados.	Produce, SNI, Mincetur, empresa privada	Facturación	Millones de US\$	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura general y manufactura verde	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura	Inversión privada	
	OCP6.2	En el 2024, se facturará US\$ 1,200 millones, por mayor producción de calidad y exportación a nuevos mercados.	Produce, SNI, Mincetur, empresa privada	Facturación	Millones de US\$	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura general y manufactura verde	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura	Inversión privada	
	OCP6.3	En 2019, la industria de plástico desarrollará programa de reciclaje en la ciudadanía para promover uso correcto de este producto.	Produce, SNI, medios de comunicación, MML, Ministerio del Ambiente.	Desarrollo de iniciativa	Programa ejecutado	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura general y manufactura verde	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura	Inversión privada	
	OCP6.4	En 2018, se convocará a concurso para promover innovación tecnológica en la industria del plástico, a fin de generar eficiencias y mejorar calidad de la oferta.	Produce, SNI, Concytec, Universidades	Desarrollo de iniciativa	Número de participantes	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura general y manufactura verde	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura	Inversión privada	
	OCP6.5	En 2022, Lima será conocida por su producción de plástico "ecoamigable"	Produce, SNI, Mincetur, Ministerio del Ambiente	Desarrollo de iniciativa	Posicionamiento	Ingenieros, administradores y especialistas en manufactura general y manufactura verde	Infraestructura de plantas, fábricas, maquinaria y equipos industriales	Tecnología industrial para manufactura	Inversión privada	
OLP7		En el año 2027, los puestos de trabajo formales en Lima Metropolitana ascenderán a 6'125,000. En 2016 el número de empleos formales fue de 4'900,000.								
	OCP7.1	El 2020 Lima Metropolitana tendrá 5'390,000 puestos de trabajo.	Gremios empresariales, Produce, Mincetur, Ministerio de Trabajo, MML.	Puestos de trabajo generados	Número de empleos	Personal y mano de obra calificada en servicios turísticos, construcción y manufactura	Nuevas empresas y nuevos mercados	No aplica	Inversión privada	
	OCP7.2	El 2024 Lima Metropolitana tendrá 5'880,000 puestos de trabajo.	Gremios empresariales, Produce, Mincetur, Ministerio de Trabajo, MML.	Puestos de trabajo generados	Número de empleos	Personal y mano de obra calificada en servicios turísticos, construcción y manufactura	Nuevas empresas y nuevos mercados	No aplica	Inversión privada	
	OCP7.3	El 2027 Lima Metropolitana tendrá 6'125,000 puestos de trabajo.	Gremios empresariales, Produce, Mincetur, Ministerio de Trabajo, MML.	Puestos de trabajo generados	Número de empleos	Personal y mano de obra calificada en servicios turísticos, construcción y manufactura	Nuevas empresas y nuevos mercados	No aplica	Inversión privada	

Tabla 38

Políticas de Cada Estrategia

N°	Estrategias	N°	Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria.	Respetar el marco legal existente tanto a nivel nacional como internacional.	Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios.	Preservar el medio ambiente y las zonas de influencia.	Cumplir con la responsabilidad social y la ética en los negocios.	Incentivar las buenas prácticas.	Promover al personal para ideas innovadoras.
E1	Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)			X	X		X	X	X
E2	Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)			X	X		X	X	X
E3	Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)			X	X	X	X	X	
E6	Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)		X	X	X	X	X	X	X
E7	Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2).			X	X		X	X	
E8	Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)		X	X	X		X	X	X
E10	Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)		X	X	X		X	X	X
E12	Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5).			X	X		X	X	
E13	Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7).		X	X	X		X	X	
E14	Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)		X	X	X		X	X	
E15	Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)			X	X		X	X	
E16	Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4).			X			X	X	
E17	Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3).				X	X	X	X	
E18	Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana. (D1, D3, D5, A1, A3).		X		X	X	X	X	X
E21	Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6)		X		X		X	X	X
E22	Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6).				X	X	X	X	

Nota. Adaptado de El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia (3ª ed.rev., pp.471-473), F.A. D' Alessio, 2015, Lima Perú: Pearson

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La contaminación ambiental es considerada para los limeños el tercer problema más grave de la ciudad luego de la delincuencia y el transporte. Al generar industria es necesario considerar que el consumidor limeño cuenta con herramientas que le permiten decidir y calificar si alguna industria perjudica la salud y medio ambiente, así también el reciclaje y la compra de productos que no contaminen se están convirtiendo en tendencia principalmente en los sectores A y B (“Cuidado del ambiente...,” 2014).

7.6. Recursos Humanos y Motivación

Para que los objetivos de corto y largo plazo puedan cumplirse es necesario que se cuente con una mano de obra que además de tener los conocimientos necesarios también se caracterice por estar especializada en la industria manufacturera, en turismo y construcción. Todos los objetivos darán como resultado una demanda de mano de obra y consecuentemente la creación de nuevos puestos de trabajo que a su vez genere mayor ingreso para los trabajadores.

7.7. Gestión del Cambio

Todo plan estratégico debe estar ligado al cambio por lo que será necesario comunicar a las diferentes instituciones, asociaciones, gremios entre otros sobre el impacto y los beneficios del plan de acción que se ejecutará. Se planteará talleres informativos para la población con el fin de entender el actuar de las autoridades.

7.8. Conclusiones

Se concluye que el plan estratégico es aplicable y factible para la región de Lima Metropolitana. La comunicación entre las diferentes instituciones y autoridades será la clave del éxito pues se necesitará de un compromiso tanto en el sector público como privado. Se recomienda no dejar de lado las herramientas de control que permitan evaluar la implementación del plan.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

Según D'Alessio (2015) la evaluación y el control estratégico forman parte de la tercera etapa en un planeamiento estratégico que es la de evaluación y control, este proceso es interactivo porque lo desarrollan varias personas, también iterativo al ser permanentemente retroalimentado. El tablero de control balanceado es una gran herramienta para evaluar la estrategia por medio de la medición y comparación de los objetivos, se puede ver hacia donde se está dirigiendo la organización y corregir su rumbo si fuese necesario. Su importancia radica en que considera los índices financieros, así como los no financieros al determinar el nivel de desempeño corporativo y además se debe considerar que no es solo una herramienta de medición del rendimiento, sino también un sistema de gestión del rendimiento.

8.1.1. Aprendizaje interno

Para el incrementar los ingresos en turismo se desarrollará un estudio de mercado que aumente el ticket por turistas en un 100% al 2022. Para los sectores de manufactura de alambre de cobre y plástico se realizarán estudios que permitan los costos de producción en 5% y 2% respectivamente, en cuanto a construcción se realizarán estudios que incrementen el uso de tecnologías verdes en 15% al 2021.

8.1.2. Procesos

El 70% de los colaboradores de las industrias de turismo, alambre de cobre y de plástico recibirán capacitación técnica especializada para el año 2023, en construcción el 90% de las obras estarán certificadas por INDECI y en generación de empleo el 90% de la contratación formal será cubierto por las industrias antes mencionadas.

8.1.3. Clientes

Los ciudadanos de Lima son los principales clientes, quienes quedarán altamente satisfechos si se les mejora las condiciones de seguridad y transporte público. Sin duda,

ambas mejoras representarían un incremento notable en la calidad de vida de la población. De otro lado, el nivel de satisfacción de los turistas será de 80%, de los clientes de alambre de cobre 90%, de la industria de plástico 70%, en construcción 80% y de los colaboradores de las industrias antes mencionadas será de 80% para el 2021.

8.1.4. Financiera

En el 2024, el turismo gastronómico reportará ingresos por US\$ 450 millones. El 2024 el turismo de incentivos y reuniones en Lima Metropolitana reportará ingresos por US\$ 700 millones. En el 2027, el turismo facturará US\$ 9,000 millones. En el 2027 la industria del alambre de cobre facturará US\$ 2,125 millones. El 2027 la industria de plástico facturará US\$ 1400 millones. El 2027 de la construcción facturará US\$ 7,000 millones. El 2027 Lima Metropolitana tendrá 5,160 puestos de trabajo.

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

En la Tabla 39 se presenta el Tablero de Control Balanceado de la Ciudad de Lima Metropolitana.

8.3. Conclusiones

Tanto en los aspectos sociales de este PEA (seguridad ciudadana y transporte), como en las industrias de turismo, alambre de cobre, plástico y construcción, y además en generación de empleo se han establecido objetivos de corto plazo en cuanto a aprendizaje interno, procesos, clientes y en finanzas, estos objetivos serán medidos de acuerdo al tablero de mando para ver hacia donde se está dirigiendo la estrategia de Lima Metropolitana y corregir su rumbo si fuese necesario.

Tabla 39

Tablero de Control Balanceado de la Ciudad de Lima Metropolitana

Visión	Misión	Valores	Código de ética	Nº de OCP	Objetivos de corto plazo	Responsables	Descripción del indicador	Unidad	
En el 2027, Lima Metropolitana será una ciudad segura y moderna, que ha logrado erradicar la delincuencia en todas sus formas, y que, además, cuente con un sistema de transporte público eficiente y rápido. Con todo esto, Lima también será reconocida como uno de los destinos preferidos para los turistas del mundo. Asimismo, la construcción y la manufactura de plástico y alambre de cobre serán actividades económicas con notable éxito en América Latina, lo cual permitirá llevar bienestar y ofrecer empleo de calidad a los habitantes de Lima.	La Municipalidad de Lima Metropolitana trabaja para mejorar la calidad de vida de los más de nueve millones de habitantes de esta ciudad, convirtiendo sus ventajas comparativas en competitivas para llevar bienestar a la sociedad. Su prioridad es erradicar la delincuencia y contar con un adecuado sistema de seguridad ciudadana, que la convierta en una ciudad próspera, moderna y segura. Asimismo, enfoca sus esfuerzos en la configuración de un sistema de transporte que permita a la población desplazarse por la ciudad en tiempos aceptables, de manera que pueda aprovechar mejor el tiempo. Lima también aprovecha las grandes oportunidades de los sectores turismo, construcción y manufactura de plástico y alambre de cobre para generar empleo de calidad y llevar bienestar a toda la sociedad.	Honestidad Vocación de servicio Interés por la comunidad Proactividad	En la autoridad de Lima Metropolitana, así como en las demás instituciones de aparato estatal, se aplica el Código de Ética del Servidor Público, Ley 27815 (2002), que establece que los valores que guían la función pública son: respeto, probidad, eficiencia, idoneidad, veracidad, lealtad y obediencia, justicia y equidad y lealtad al derecho del Estado. Asimismo, todos los trabajadores de las instituciones públicas tienen los siguientes deberes: neutralidad, transparencia, discreción, ejercicio adecuado del cargo, uso adecuado de bienes del Estado y responsabilidad. Asimismo, disponen las siguientes prohibiciones: mantener intereses de conflicto, obtener ventajas indebidas, realizar actividades de proselitismo político, hacer mal uso de información privilegiada y presionar, amenazar o coaccionar.	Cliente	OCP1.2	El 2020, reducir a 40% la percepción de inseguridad ciudadana y a 30% la tasa de asaltos en Lima.	MML, Mininter, Municipalidades distritales, gremios empresariales	Tasa de percepción de inseguridad ciudadana y tasa de delitos en Lima	Porcentaje
				Cliente	OCP1.3	El 2023, reducir a 30% la percepción de inseguridad ciudadana y a 20% la tasa de asaltos en Lima.	MML, Mininter, Municipalidades distritales, gremios empresariales	Tasa de percepción de inseguridad ciudadana y tasa de delitos en Lima	Porcentaje
				Cliente	OCP2.3	2020, más de 100 mil personas usan transporte alternativo (bicicletas, motocicletas, caminan) para transportarse a estudios o trabajo.	MML, Ministerio de Educación, IPD, gremios empresariales	Respuesta a convocatoria de programa	Número de participantes
				Cliente	OCP2.4	En 2023, más de 250 mil personas usan transporte alternativo (bicicletas, motocicletas, caminan) para transportarse a estudios o trabajo.	MML, Ministerio de Educación, IPD, gremios empresariales	Respuesta a convocatoria de programa	Número de participantes
				Cliente	OCP2.7	En 2021, 60% de usuarios del sistema de transporte se encontrará satisfecho con el servicio.	MML, MTC, concesionario.	Satisfacción de usuario	Porcentaje
				Cliente	OCP2.8	En 2024, 40% de usuarios del sistema de transporte se encontrará satisfecho con el servicio.	MML, MTC, concesionario.	Satisfacción de usuario	Porcentaje
				Cliente	OCP3.8	En el 2023, nivel de satisfacción del turista superará el 90%	MML, Mincetur, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA, CCL, Policía Nacional.	Satisfacción de turista que visita Lima	Porcentaje
				Cientes	OCP6.3	En 2019, la industria de plástico desarrollará programa de reciclaje en la ciudadanía para promover uso correcto de este producto.	Produce, SNI, medios de comunicación, MML, Ministerio del Ambiente.	Desarrollo de iniciativa	Programa ejecutado
				Económicos	OCP7.1	El 2020 Lima Metropolitana tendrá 5'390,000 puestos de trabajo.	Gremios empresariales, Produce, Mincetur, Ministerio de Trabajo, MML.	Puestos de trabajo generados	Número de empleos
				Económicos	OCP7.2	El 2024 Lima Metropolitana tendrá 5'880,000 puestos de trabajo.	Gremios empresariales, Produce, Mincetur, Ministerio de Trabajo, MML.	Puestos de trabajo generados	Número de empleos
				Económicos	OCP7.3	El 2027 Lima Metropolitana tendrá 6'125,000 puestos de trabajo.	Gremios empresariales, Produce, Mincetur, Ministerio de Trabajo, MML.	Puestos de trabajo generados	Número de empleos
				Financieras	OCP1.4	El 2022, se contará con el doble de presupuesto para seguridad, tanto los recursos de la Municipalidad de Lima, las municipalidades distritales y la Policía Nacional.	MML, Mininter, Municipalidades distritales.	Más recursos para financiar estrategia de seguridad	Presupuesto
				Financieras	OCP3.4	En el 2024, turismo de reuniones reportará ingresos por US\$ 700 millones al año.	MML, Mincetur, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA, CCL.	Facturación de turismo de reuniones	Millones de US\$
				Financieras	OCP3.5	En el 2020 se pondrán en valor el Morro Solar, el Cerro San Cristóbal y otros atractivos turísticos locales, los cuales generan ingresos por US\$ 250 millones al año.	MML, Mincetur, Ministerio de Cultura, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA.	Facturación en nuevos atractivos turísticos	Millones de US\$
				Financieras	OCP3.6	Desde 2018, incrementar en 40% número de turistas chinos que visitan Lima, a través de alianzas con agentes turísticos asiáticos y con las autoridades de las ciudades más importantes de ese país.	MML, Mincetur, Cancillería, Promperú, Embajada China en Perú, Canatur.	Mayor flujo de turistas de China	Número de visitantes
				Financieros	OCP4.2	En el periodo 2018 - 2021, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 4,500 millones en hoteles, centros comerciales y viviendas.	MML, CAPECO, AFIN, ACCEP, Ministerio de Vivienda.	inversión en proyectos de infraestructura privados	Millones de US\$
				Financieros	OCP4.3	En el periodo 2021 - 2024, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 6,000 millones en hoteles, centros comerciales y viviendas.	MML, CAPECO, AFIN, ACCEP, Ministerio de Vivienda.	inversión en proyectos de infraestructura privados	Millones de US\$
				Financieros	OCP4.4	En el periodo 2024 - 2027, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 7,500 en hoteles y centros comerciales y viviendas	MML, CAPECO, AFIN, ACCEP, Ministerio de Vivienda.	inversión en proyectos de infraestructura privados	Millones de US\$
				Financieros	OCP4.5	En el periodo 2018 - 2021, se desarrollarán proyectos de infraestructura pública por US\$ 7,500 millones, impulsadas por reconstrucción y el Bicentenario de la Independencia.	MML, Presidencia, PCM, Vivienda, MTC, CAPECO, AFIN, Contraloría	Inversión en proyectos de infraestructura pública	Millones de US\$
				Financieros	OCP4.6	En el periodo 2021 - 2024, se desarrollarán proyectos de infraestructura pública por US\$ 4,500 millones.	MML, Presidencia, PCM, Vivienda, MTC, CAPECO, AFIN, Contraloría	Inversión en proyectos de infraestructura pública	Millones de US\$
				Financieros	OCP4.7	En el periodo 2024 - 2027, se desarrollarán proyectos de infraestructura pública por US\$ 4,500 millones.	MML, Presidencia, PCM, Vivienda, MTC, CAPECO, AFIN, Contraloría	Inversión en proyectos de infraestructura pública	Millones de US\$
				Financieros	OCP5.4	En el 2021, facturar US\$ 1,400 millones por mayor producción y venta a nuevos mercados	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur, ADEX	Facturación	Millones de US\$
				Financieros	OCP5.5	En el 2024, facturar US\$ 1,750 millones por mayor producción y venta a nuevos mercados.	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur.	Facturación	Millones de US\$
				Financieros	OCP5.6	En el 2021, reducir costos de producción en 10% gracias a energía e innovación tecnológica	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur.	Facturación	Millones de US\$
				Financieros	OCP6.1	En el 2021, se facturará US\$ 1,000 millones, por mayor producción de calidad y exportación a nuevos mercados.	Produce, SNI, Mincetur, empresa privada	Facturación	Millones de US\$
				Financieros	OCP6.2	En el 2024, se facturará US\$ 1,200 millones, por mayor producción de calidad y exportación a nuevos mercados.	Produce, SNI, Mincetur, empresa privada	Facturación	Millones de US\$
				Interno	OCP1.1	Elaborar plan "Yo quiero Lima segura", en coordinación con municipalidades distritales, la Policía Nacional y la empresa privada en 2018.	MML, Mininter, Municipalidades distritales, gremios empresariales	Presentación plan de seguridad ciudadana	Documento entregado
				Interno	OCP1.5	El 2020, conseguir que 30 mil adolescentes y jóvenes en condiciones de riesgo participen en programa de formación laboral y rescatarlos de la delincuencia.	MML, Mininter, Ministerio de Trabajo, sector privado, institutos técnicos	Más adolescentes y jóvenes rescatados de delincuencia	Número de participantes
				Interno	OCP1.6	El 2023, conseguir que 50 mil adolescentes y jóvenes en condiciones de riesgo participen en programa de formación laboral y rescatarlos de la delincuencia.	MML, Mininter, Ministerio de Trabajo, sector privado, institutos técnicos	Más adolescentes y jóvenes rescatados de delincuencia	Número de participantes
				Interno	OCP3.3	En el 2021, turismo de reuniones reportará ingresos por US\$ 350 millones al año.	MML, Mincetur, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA, CCL.	Facturación de turismo de reuniones	Millones de US\$
				Interno	OCP3.7	En el 2022, el ticket de gasto por turista se habrá incrementado en 50%, por mayor turismo gastronómico y más atractivos turísticos.	MML, Mincetur, Canatur, CCL, AHORA.	Gasto promedio de turista que visita Lima	Porcentaje
				Mercados	OCP6.5	En 2022, Lima será conocida por su producción de plástico "ecoamigable"	Produce, SNI, Mincetur, Ministerio del Ambiente	Desarrollo de iniciativa	Posicionamiento
				Mercados	OCP5.1	En el 2021, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 10%	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur, ADEX	Incremento de exportación	Participación de mercado
Mercados	OCP5.2	En el 2024, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 15%	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur, ADEX	Incremento de exportación	Participación de mercado				
Mercados	OCP5.3	En el 2027, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 20%	Produce, SNI, SNMPE, Mincetur, ADEX	Incremento de exportación	Participación de mercado				
Proceso	OCP6.4	En 2018, se convocará a concurso para promover innovación tecnológica en la industria del plástico, a fin de generar eficiencias y mejorar calidad de la oferta.	Produce, SNI, Concytec, Universidades	Desarrollo de iniciativa	Número de participantes				
Producto	OCP2.1	En 2020, se habilitarán tres rutas adicionales del Metro de Lima.	MML, MTC, ProInversión, sector privado	Ejecución de proyectos de nuevas líneas	Número de proyectos entregados				
Producto	OCP2.2	En 2023, se habilitarán dos rutas adicionales al Metro de Lima.	MML, MTC, ProInversión, sector privado	Ejecución de proyectos de nuevas líneas	Número de proyectos entregados				
Producto	OCP2.5	En el 2021, más de 100 mil familias viven en nuevas zonas urbanas de la periferia de Lima.	CAPECO, Ministerio de Vivienda, MML, sistema financiero.	Desconcentración de Lima Metropolitana	Número de familias				
Producto	OCP2.6	En el 2024, más de 250 mil familias viven en nuevas zonas urbanas de la periferia de Lima.	CAPECO, Ministerio de Vivienda, MML, sistema financiero.	Desconcentración de Lima Metropolitana	Número de familias				
Producto	OCP3.1	En el 2021, facturación de restaurantes turísticos ascenderá a US\$ 250 millones al año.	MML, Mincetur, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA, CCL.	Facturación de turismo gastronómico	Millones de US\$				
Producto	OCP3.2	En el 2024, el turismo gastronómico facturará US\$ 450 millones al año.	MML, Mincetur, Promperú, APEGA, Canatur, AHORA, CCL.	Facturación de turismo gastronómico	Millones de US\$				
Producto	OCP4.1	En el 2021, se invertirá más de US\$ 250 millones al año para habilitar nuevas zonas urbanas en la periferia de Lima.	MML, Ministerio de Vivienda, MiVivienda, sistema financiero, CAPECO	Inversión en proyectos de habitacionales	Millones de US\$				

Capítulo IX: Competitividad de Lima Metropolitana

Con este capítulo, se inicia la cuarta etapa del proceso estratégico, en la cual se define si la ciudad de Lima Metropolitana es o no productiva y competitiva. Así mismo, se evalúa el potencial que tiene para conformar clústeres. Además, esta etapa se inicia identificando las cinco fuerzas competitivas explicadas por Michael Porter, para pasar a explicar los elementos que otorgan ventaja a la ciudad en análisis.

9.1. Análisis Competitivo de Lima Metropolitana

A continuación, se hace el análisis de los sectores productivos de Lima Metropolitana luego de la implementación de este plan estratégico, usando la herramienta del diamante de Porter: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda (c) industrias conexas y de apoyo, y (d) estrategias y rivalidad de los competidores.

Condiciones de los factores. El principal factor es el recurso humano, indispensable para el desarrollo de la ciudad. Al 2015, Lima Metropolitana tenía 8'842,412 habitantes (INEI, 2016d), pero un 74% de la población económicamente activa trabajaba de manera informal (Villamil, 2015). De manera que la principal mejora que se debe dar con la implementación de este plan estratégico es la formalización de las empresas y posteriormente de los colaboradores. Con ello se gozará de un recurso con acceso a condiciones seguras de trabajo y con perspectivas de desarrollo de carrera, a través de la educación y del entrenamiento en los puestos de trabajo.

Otro factor esencial es el capital, necesario para la adquisición de tecnología y modernización de la ciudad y sus diversos sectores productivos. Esta inversión es la que promoverá el logro de mayores ingresos económicos y son las empresas privadas las que realizarán esta inversión, donde el rol del Estado peruano es agilizar los trámites, estimulando la eficiencia y promoviendo la disponibilidad de servicios públicos.

Si se analiza desde el punto de vista empresarial, es necesario revisar la facilidad

existente para hacer negocios. De acuerdo con el Banco Mundial (2017), el Perú se ubicó en la posición 50 en el mundo hacia el año 2016 en este aspecto, lo cual representaba la pérdida de cuatro posiciones con respecto al período anterior.

Condiciones de la demanda. La demanda de los bienes y servicios que se generan en Lima Metropolitana son consumidos principalmente de forma interna, siendo este el caso de productos agrícolas y pecuarios. Mientras que el sector de producción de alambre de cobre, envases plásticos y el turismo buscan atraer mercados extranjeros, donde los compradores tienen la capacidad de adquirir grandes volúmenes de productos. En el caso del turismo, se observa que, durante el primer semestre del año 2016, la llegada de turistas extranjeros se incrementó en 6.2% con respecto al mismo período del año anterior. De estos visitantes, el 29.4% provino de Chile y el 16.7% de los Estados Unidos.

Sin embargo, el aumento en la cantidad de establecimientos ha hecho que el Índice de Ocupación disminuya y, al mismo tiempo, ha logrado un aumento del 5% en las tarifas, lo que ha llevado a Lima a tener uno de los precios promedio por noche más elevados de la región. Con relación a los compradores nacionales, el nivel de negociación disminuye, ya que, para muchos productos y servicios, la ciudad de Lima Metropolitana es la única proveedora a nivel nacional.

Industrias conexas y de apoyo. Para el desarrollo de cualquier sector productivo en Lima Metropolitana se necesita el apoyo de la industria financiera. En esta ciudad se concentra la matriz de los principales bancos del Perú, además de que opera la Bolsa de Valores de Lima (BVL). Con ello se promueve la inversión, ofreciendo diversos instrumentos. La limitante en la actualidad es que muchas empresas son informales, aproximadamente el 65% de acuerdo a Villamil (2015), y por ende no tienen acceso a créditos con tasas razonables y ello impide el crecimiento y el incremento de la oferta productiva.

Estrategias y rivalidad de los competidores. Dentro del Perú, las principales ciudades competidoras son Arequipa y Piura, como centros habitacionales, de producción y captadores de turistas. Sin embargo, Lima tiene la ventaja de contar con el principal puerto y aeropuerto del país a menos de 15 minutos. Además, en la ciudad se encuentra todo tipo de productos y servicios al ser el centro de la mayoría de empresas que operan a nivel nacional. La rivalidad entre ciudades es baja, porque el interés principal de la población se enfoca en el desarrollo de su propia localidad. Todas enfrentan problemas de servicios básicos e infraestructura y, por ello, aún no prestan atención suficiente hacia los rivales.

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas de Lima Metropolitana

Lima es una ciudad con muchas ventajas competitivas en sus sectores productivos. Por ejemplo, cuenta con moderna infraestructura hotelera y de centros comerciales, que le permite generar mucha actividad comercial y turística. Asimismo, tiene desarrollados sistemas de comunicación muy bien distribuidos y habilitados; es decir, cuenta con carreteras, vías asfaltadas y tiene cerca un aeropuerto internacional. Una ventaja competitiva es que el sistema financiero en la capital tiene mucho mayor desarrollo, especialmente en las zonas urbanas, lo cual genera un círculo virtuoso de bienestar social.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Lima Metropolitana

Según Torres (2003) en su libro Clúster de la industria en el Perú indicó que la creación de potenciales clústeres genera eslabonamientos que desarrollan la productividad, para el caso del Perú todavía no están desarrollados debido a que existen limitaciones en relación a las bajas capacidades tecnológicas, a la capacidad de generar innovaciones y difundir aprendizajes. El mapeo del clúster constituye una primera etapa dentro del desarrollo de iniciativas cuya finalidad es mejorar la competitividad de las empresas y de la región.

En cuanto a la industria del alambre de cobre, la producción del metal muestra importantes eslabonamientos hacia atrás y hacia adelante, es producido tanto por un proceso

metalúrgico en la refinería de Ilo para luego trabajarse en Lima como alambre y exportarlo, de aprovechar el eslabonamiento hacia delante la industria del cobre refinado podría convertirse en un clúster con crecimiento en Lima Metropolitana.

Asimismo, se ha logrado identificar que es posible crear potenciales clústeres para empresas manufactureras de plásticos y estratégicamente Lima Metropolitana tendría clústeres de turismo con un enfoque gastronómico y de eventos. Así también el clúster construcción ya se encuentra desarrollado en esta región, tanto en empresas privadas como públicas; sin embargo, existe todavía mucho potencial de crecimiento.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

A continuación, se detallará cuáles son los aspectos estratégicos que deben tener los potenciales clústers:

- Turismo: Atención al cliente, estandarización de servicios, manejo de horarios y tiempos, calidad y seguridad.
- Industria de cobre refinado: Calidad, cumplimiento de especificaciones técnicas y economías de escala.
- Industria del plástico: Calidad, creatividad, tecnología y economías de escala.

Construcción: Planificación, mano de obra con experiencia, disponibilidad de materiales y seguridad en la construcción.

9.5. Conclusiones

Se concluye que la ciudad de Lima Metropolitana está en proceso de convertirse en una ciudad plenamente competitiva pues tiene todavía que implementar mejoras para sus principales factores como la mano de obra, el manejo de tecnología y modernización, la industria financiera, entre las principales. Sin embargo, Lima Metropolitana cuenta con muchas ventajas competitivas que ayudan a la productividad del sector turismo principalmente.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

Como se puede apreciar en el Plan Estratégico Integral, queda validado que todo el planeamiento está alienado, desde la visión y la misión hasta las estrategias sugeridas (ver Tabla 40).

10.2. Conclusiones Finales

1. Los dos temas más urgentes de atención para la población de Lima Metropolitana son la inseguridad ciudadana y el sistema de transporte público. Toda propuesta de desarrollo socioeconómico que quiera trabajarse para Lima Metropolitana debe pasar por comenzar por solucionar esos dos aspectos.
2. Si bien los niveles de inseguridad ciudadana y el tiempo que demora un limeño en movilizarse dentro de la ciudad no son los peores de la región, sí representan obstáculos para generar bienestar social, productividad y desarrollo económico.
3. Las industrias que permitirán un crecimiento económico importante y generarán empleo para la región de Lima Metropolitana son turismo enfocado en la parte gastronómica y de eventos, producción y exportación de manufactura de plástico y alambre de cobre; y, el sector de construcción.
4. El turismo aporta de manera significativa al Producto Bruto Interno del Perú de manera que Lima Metropolitana se perfila a desarrollar una mayor oferta en turismo gastronómico y de reuniones (“Lima se perfila ...,” 2015), con mejor accesibilidad, mayor calidad y generando con ello más beneficios socio económicos.
5. Lima Metropolitana tiene casi 10 millones de habitantes y eso hace que se convierta en un mercado potencial pues además de tener la mayor demanda a nivel nacional atrae a mayores inversionistas con mayor capital que requerirán de mayor fuerza laboral.

6. Lima tiene muchas oportunidades que se identificar y que deberían aprovecharse: (a) Buena ubicación geográfica; (b) desarrollo de proyectos de infraestructura; (c) Incremento de oferta y demanda turística; (d) principales actividades económicas promueven valor.
7. Asimismo, las oportunidades en Lima Metropolitana son muchas pues además de la gran concentración de población que posee, el aumento del poder adquisitivo de las clases emergentes permite un aumento de demanda de bienes y servicios y un mayor acceso a tecnologías.

10.3. Recomendaciones Finales

1. Se le entregará este plan estratégico a la Municipalidad Metropolitana de Lima para que se implemente el proyecto propuesto.
2. Es importante invertir en educación con enfoque en formación para el trabajo, tanto a nivel técnico como profesional para que el recurso humano permita mejorar la productividad y la competitividad de los distintos sectores productivos como la producción de alambre de cobre, manufactura de plástico y el sector de construcción.
3. Se recomienda implementar como parte del plan estratégico, un plan de comunicación que permita que todas las municipalidades de los diferentes distritos de Lima Metropolitana estén alineados al momento del inicio de obras o toma de decisiones. Esto permitirá mayor coordinación y flexibilidad que finalmente beneficiará a la población.
4. Se propone trabajar de la mano con las principales instituciones relacionadas al turismo, a la construcción y a la manufactura de cobre y plásticos con el fin de escuchar mejoras a las propuestas a implementarse.
5. Por otro lado, se recomienda buscar alianzas con los diferentes centros e institutos educativos que permitan brindar una educación con enfoque en la mano de obra que

será requerida como parte de los proyectos implementados en el plan estratégico propuesto.

10.4. Futuro de Lima Metropolitana

El Plan Estratégico de Lima Metropolitana está alineado a una visión y misión que, además de buscar una planificación a largo plazo, posee estrategias para erradicar la inseguridad ciudadana, hacer más eficiente el transporte y potenciar los sectores de turismo, construcción y manufactura de alambre de cobre y plástico. El futuro de la ciudad es prometedor, pues las megaobras planteadas para los próximos años unirán los diferentes puntos de la ciudad. Asimismo, se prevé una mejor calidad de vida para los habitantes, así como mejor calidad del empleo formal.



Tabla 40

Plan Estratégico Integral de Lima Metropolitana

Visión								Valores		
En el 2027, Lima Metropolitana será una ciudad segura y moderna, que ha logrado erradicar la delincuencia en todas sus formas, y que, además, cuente con un sistema de transporte público eficiente y rápido. Con todo esto, Lima también será reconocida como uno de los destinos preferidos para los turistas del mundo. Asimismo, la construcción y la manufactura de plástico y alambre de cobre serán actividades económicas con notable éxito en América Latina, lo cual permitirá llevar bienestar y ofrecer empleo de calidad a los habitantes de Lima.								Honestidad Vocación de servicio Interés por la comunidad Proactividad		
Intereses Organizacionales	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Principios Cardinales		
1 Posicionar al Perú a nivel regional y global como potencia regional emergente	En 2027, la sensación de inseguridad en la ciudad será de 20% y se reducirá al 10% la tasa de víctimas de un delito. En el año 2017, la percepción de inseguridad fue de 59% y el 39% fue víctima de un asalto.	En 2027, el 80% de los usuarios del sistema de transporte público se encontrará satisfecho con el servicio. En 2017, el 30% de los usuarios están satisfechos con el sistema de transporte público.	El 2027, el turismo facturará US\$ 9 mil millones. Durante el año 2017, el turismo facturó US\$ 4.500 millones.	El 2027, la industria de la construcción facturará US\$ 7,000 millones. El 2016, facturó US\$ 3,780 millones.	El 2027 Lima Metropolitana facturará alambre de cobre por US\$ 2,125 millones. El 2017 facturó US\$ 1,024 millones.	El 2027, la industria de plástico facturará US\$ 1,400 millones. El 2017 facturó US\$ 740 millones.	En el año 2027, los puestos de trabajo formales en Lima Metropolitana ascenderán a 6'125,000. En 2016 el número de empleos formales fue de 4'900,000.	1 Influencia de terceras partes 2 Lazos pasados y presentes 3 Contrabalance de los intereses 4 Conservación de los enemigos		
Estrategias								Políticas		
E1 Ejecutar campaña internacional de comunicación de Marca Perú con motivo de la gastronomía y turismo de reuniones. (O1, O2, F2, F3)			X				X	Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Respetar el marco legal existente tanto a nivel nacional como internacional. Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios. Cumplir con la responsabilidad social y la ética en los negocios. Incentivar las buenas prácticas.		
E2 Posicionar al Perú entre los cinco principales destinos de los turistas chinos, a través de alianzas con instituciones del gobierno chino y con agentes del sector turismo. (O1 O2, F1, F2, F3)			X				X	Respetar el marco legal existente tanto a nivel nacional como internacional. Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios. Preservar el medio ambiente y las zonas de influencia.		
E3 Potenciar el turismo alrededor de las zonas donde se realizarán nuevos hoteles, para lo cual se convocará a inversionistas locales del sector gastronomía y entretenimiento para presentarles los próximos proyectos. (O1, O5, F1, F3, F4)			X	X			X	Respetar el marco legal existente tanto a nivel nacional como internacional. Incentivar las buenas prácticas. Promover al personal para ideas innovadoras.		
E6 Habilitar zonas periféricas de Lima, con acceso a servicios básicos y transporte, para posicionarlas como nuevas y modernas zonas urbanas de la capital. (O4, O5, F1, F5)		X		X			X	Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Incentivar las buenas prácticas. Promover al personal para ideas innovadoras.		
E7 Convocar a los gremios empresariales para desarrollar misiones comerciales y ruedas de negocio en ciudades de la región con las que se puedan establecer relaciones comerciales en el sector turismo, manufactura de plástico y alambre de cobre. (O1, O3, F1, F2)			X		X	X	X	Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios. Incentivar las buenas prácticas.		
E8 Emprender la cruzada "Yo quiero Lima segura", para combatir la inseguridad ciudadana, convocando a la empresa privada, la ciudadanía, los medios de comunicación y los municipios distritales. (D1, O7)	X		X	X			X	Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Respetar el marco legal existente tanto a nivel nacional como internacional. Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios. Incentivar las buenas prácticas.		
E10 Incrementar cobertura de los Hospitales de la Solidaridad, inaugurando más sedes, y reforzar la cultura y educación en coordinación con las municipalidades distritales, a fin de tener capital humano más productivo. (D3, D4, D5, O1, O3)		X		X	X	X	X	Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Respetar el marco legal existente tanto a nivel nacional como internacional. Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios. Incentivar las buenas prácticas.		
E12 Construir proceso de control y seguimiento a las obras de construcción que dé transparencia al uso de recursos públicos y evite la corrupción. (D6, O4, O5)		X		X				Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Respetar el marco legal existente tanto a nivel nacional como internacional. Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios.		
E13 Integrar esfuerzos de la Policía de Turismo, el serenazgo de los municipios distritales y la empresa privada para lanzar programa "Turista Seguro", a fin de proteger a los visitantes durante su viaje en Lima. (D1, D5, O1, O2, O7)	X		X				X	Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Respetar el marco legal existente tanto a nivel nacional como internacional. Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios.		
E14 Potenciar consorcios entre empresas de Lima para ganar competitividad y aprovechar mercado regional en el sector manufactura en general, y en particular de la industria del plástico. (D4, O3)			X		X	X	X	Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Incentivar las buenas prácticas. Promover al personal para ideas innovadoras.		
E15 Diversificar oferta de manufactura de plástico, con productos ecoamigables, para posicionar a Lima como un proveedor de plásticos con tecnología verde. (D4, O3)						X	X	Incentivar las buenas prácticas. Promover al personal para ideas innovadoras.		
E16 Visibilizar los esfuerzos de transparencia que realiza el sector construcción en sus grandes proyectos de vivienda e infraestructura para restablecer la confianza con la ciudadanía. (F1, F4, A4)		X		X	X			Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Cumplir con la responsabilidad social y la ética en los negocios. Incentivar las buenas prácticas.		
E17 Desplegar campaña basada en testimonios de visitantes que destaquen la seguridad que ofrece Lima. (F2, F3, F4, A1, A3)	X	X	X				X	Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios. Preservar el medio ambiente y las zonas de influencia. Cumplir con la responsabilidad social y la ética en los negocios. Incentivar las buenas prácticas.		
E18 Desarrollar programa juvenil de deporte y actividades culturales en alianza con todas las municipalidades para prevenir la delincuencia en Lima Metropolitana. (D1, D3, D5, A1, A3)	X		X					Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Preservar el medio ambiente y las zonas de influencia. Incentivar las buenas prácticas.		
E21 Incluir en el Plan de Diversificación Productiva, del Ministerio de la Producción, la necesidad de hacer más competitiva la industria del plástico y el alambre de cobre para competir en mejores condiciones con los vecinos para atender el mercado regional. (D4, A5, A6)					X	X	X	Promover el desarrollo humano de los colaboradores de la industria. Alcanzar altos estándares de calidad en los productos y los servicios.		
E22 Captar mayor participación de mercado en países de la región en manufactura de plástico y alambre de cobre, presentando una oferta de mayor calidad a la de China y a un precio competitivo. (D4, A5, A6)					X	X	X	Cumplir con la responsabilidad social y la ética en los negocios. Incentivar las buenas prácticas.		
Tablero de Control.								Tablero de Control		
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	Código de Ética		
1 Perspectiva Financiera	OCP1.1Elaborar plan "Yo quiero Lima segura", en coordinación con municipalidades distritales, la Policía Nacional y la empresa privada en 2018.	OCP2.1En 2020, se habilitarán tres rutas adicionales del Metro de Lima.	OCP3.1En el 2021, facturación de restaurantes turísticos ascenderá a US\$ 250 millones al año.	OCP4.1En el 2021, se invertirá más de US\$ 250 millones al año para habilitar nuevas zonas urbanas en la periferia de Lima.	OCP5.1En el 2021, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 10%.	OCP6.1En el 2021, se facturará US\$ 1,000 millones, por mayor producción de calidad y exportación a nuevos mercados.	OCP7.1En 2020 Lima Metropolitana tendrá 5'390,000 puestos de trabajo.	1	Perspectiva Financiera	Impacto en el derecho a la vida Impacto en el derecho a la propiedad Impacto en el derecho al libre pensamiento
2 Prespectiva de Cliente	OCP1.2El 2020, reducir a 40% la percepción de inseguridad ciudadana y a 30% la tasa de asaltos en Lima.	OCP2.2En 2023, se habilitarán dos rutas adicionales al Metro de Lima.	OCP3.2En el 2024, el turismo gastronómico facturará US\$ 450 millones al año.	OCP4.2En el periodo 2018 - 2021, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 4,500 millones en hoteles, centros comerciales y viviendas.	OCP5.2En el 2024, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 15%.	OCP6.2En el 2024, se facturará US\$ 1,200 millones, por mayor producción de calidad y exportación a nuevos mercados.	OCP7.2En 2024 Lima Metropolitana tendrá 5'880,000 puestos de trabajo.	2	Prespectiva de Cliente	Impacto en el derecho a la privacidad Impacto en el derecho a la libertad de conciencia Impacto en el derecho a hablar libremente
3 Perspectiva Interna	OCP1.3El 2023, reducir a 30% la percepción de inseguridad ciudadana y a 20% la tasa de asaltos en Lima.	OCP2.3En 2020, más de 100 mil personas usan transporte alternativo (bicicletas, motocicletas, caminan) para transportarse a estudios o trabajo.	OCP3.3En el 2021, reportará ingresos por US\$ 350 millones al año.	OCP4.3En el periodo 2021 - 2024, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 6,000 millones en hoteles, centros comerciales y viviendas.	OCP5.3En el 2027, elevar participación en exportación mundial de alambre de cobre a 20%.	OCP6.3En 2019, la industria de plástico desarrollará programa de reciclaje en la ciudadanía para promover uso correcto de este producto.	OCP7.3En 2027 Lima Metropolitana tendrá 6'125,000 puestos de trabajo.	3	Perspectiva Interna	Impacto en el derecho a hablar libremente
4 Aprendizaje de la organización	OCP1.4El 2022, se contará con el doble de presupuesto para seguridad, tanto los recursos de la Municipalidad de Lima, las municipalidades distritales y la Policía Nacional.	OCP2.4En 2023, más de 250 mil personas usan transporte alternativo (bicicletas, motocicletas, caminan) para transportarse a estudios o trabajo.	OCP3.4En el 2021, reportará ingresos por US\$ 700 millones al año.	OCP4.4En el periodo 2024 - 2027, se desarrollarán proyectos de infraestructura por US\$ 7,500 millones en hoteles y centros comerciales y viviendas.	OCP5.4En el 2021, facturar US\$ 1,400 millones por mayor producción y venta a nuevos mercados.	OCP6.4En 2018, se convocará a concurso para promover innovación tecnológica en la industria del plástico, a fin de generar eficiencias y mejorar calidad de la oferta.	OCP7.4En 2022 Lima Metropolitana tendrá 6'125,000 puestos de trabajo.	4	Aprendizaje de la organización	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

RECURSOS
ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL
PLANES OPERACIONALES

Referencias

- AATE: 18 consorcios buscan licitación para estudios del Plan Maestro al 2050. (2018, 8 de marzo). *Gestion*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/aate-18-consorcios-buscan-licitacion-estudios-plan-maestro-2050-228866>
- Adonde (2018). *Cerro San Cristóbal*. Lima Perú. Recuperado de http://adonde.com/turismo/Lima_sn_cristobal.htm.
- Aeronáutica Civil (2017). *Gobierno Nacional invierte \$ 5.1 billones en modernización de infraestructura aeroportuaria del país*. Recuperado de [http://www.aerocivil.gov.co/prensa/noticias/Pages/Gobierno-Nacional-invierte-\\$5.1-billones-en-modernizaci%C3%B3n-de-infraestructura-aeroportuaria-del-pa%C3%ADs.aspx](http://www.aerocivil.gov.co/prensa/noticias/Pages/Gobierno-Nacional-invierte-$5.1-billones-en-modernizaci%C3%B3n-de-infraestructura-aeroportuaria-del-pa%C3%ADs.aspx)
- AFIN: Se deben contar con más sistemas de transporte masivo. (2018, 20 de abril). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/afin-deben-contar-sistemas-transporte-masivo-noticia-513707>
- Arroyo, C. (2018, 21 de febrero). *El primer alcalde del Perú que rendirá cuentas por mandato ciudadano*. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/blog/primer-alcalde-del-peru-rendira-cuentas-mandato-ciudadano/>
- Arroyo, J. (2012). *Promover al promotor: el Estado ante la responsabilidad social Empresarial*. Recuperado de centrum.pucp.edu.pe/pdf/working_paper_series/CERES_WP2012-09-0004.pdf
- Asencios, R. (2014). *Crecimiento de la clase media en el Perú*. Revista Moneda: Banco Central de Reserva Peruano. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Moneda/moneda-159/moneda-159-06.pdf>
- Balarezo, C., D'Alessio, Lisung, & Ojeda. (2012, noviembre). *Plan estratégico de la*

Industria del envase. (Tesis de maestría), CENTRUM Católica, Lima, Perú.

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2018 A). *Gerencia Central de Estudios*

Económicos. Series Anuales. Recuperado de

<https://estadisticas.bcrp.gob.pe/estadisticas/series/anuales>

Banco Central de Reserva del Perú. [BCRP]. (2018). *Actividad económica diciembre 2017*,

publicación en la nota de estudios. Recuperado de

<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2018/nota-de-estudios-14-2018.pdf>

Banco Mundial (2017). *Global Economic Prospects*. Recuperado de

<https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/26800/9781464810244.pdf>

BCR estima que sector Construcción crecerá 0.5% este año y 8% en el 2018. (2017, 09 de

julio). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/negocios/sector-construccion-julio-velarde-estima-crecimiento-0-5-ano-8-2018-noticia-456307>

Bolsa de Valores de Lima (2018). *Estados Financieros de INDECO SA*. Recuperado de

<http://www.bvl.com.pe/eef/B30236/20150722172601/NOB302362015TI201.PDF>

Cámara de Comercio de Lima. (2017). *Estudio sobre oportunidades de exportación*.

Recuperado de

<https://www.camaralima.org.pe/RepositorioAPS/0/0/par/XBRASIL/ESTUDIO%20SOBRE%20OPORTUNIDADES%20DE%20EXPORTACION%20HACIA%20BRASIL%202017.pdf>

Cámara de Comercio de Lima. (2018). *Base de datos de asociados de la CCL*. Recuperado de

<https://www.camaralima.org.pe/>

Canatur (2018). *Turismo genera 181,600 empleos en Lima y aporta el 4.6% de su PBI*.

Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/noticia/turismo-genera-181-600-empleos->

en Lima-y-aporta-el-4-6-de-su-pbi

Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], & Asociación Peruana de

Gastronomía. [APEGA]. (2012). *Gastronomía peruana al 2021* (2da. ed.). Lima, Perú.

CENTRUM & Social Progress Imperative (2016). *Índice de Progreso Social Regional Perú 2016*. Lima, Perú: CENTRUM PUCP.

Cerna, J., & Jovera, J. (s/f). *Realidad Nacional y Ancashina*. Recuperado de

http://biblioteca.uns.edu.pe/saladocentes/archivoz/publicacionez/resumenuvaluacion_inicial.pdf

China sigue desafiando a EEUU en la carrera tecnológica. (2018, 13 de enero).

Sputniknews.com. Recuperado de

<https://mundo.sputniknews.com/mundo/201801131075400446-washington-pekina-avances-tecnologicos/>

Cochilco. (2017). *Precio de los metales*. Recuperado de

<https://www.cochilco.cl/Paginas/Estadisticas/Bases%20de%20Datos/Precio-de-los-Metales.aspx>

Colombia: el nuevo destino para las inversiones extranjeras (2012, 30 de octubre). *América*

Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/Lima/cuidado-ambiente-limenos-307104>

¿Colombia afronta una crisis de mano de obra calificada? (2017, 16 de febrero). *Dinero*.

Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresapais/articulo/escasez-de-mano-de-obra-en-calificada-en-colombia-2017/242020>

Con la paz Colombia tiene un enorme potencial para invertir y exportar (2017, 26 de

septiembre). Presidencia de la República. Recuperado de

<http://es.presidencia.gov.co/noticia/170926-Con-la-paz-Colombia-tiene-un-enorme-potencial-para-invertir-y-exportar>

Congreso y Ejecutivo siguen enfrentados por interpelaciones a ministros (2017, 26 de mayo).

La República. Recuperado de <http://larepublica.pe/impres/politica/879547-congreso-y-ejecutivo-siguen-enfrentados-por-interpelaciones-ministros>

Conoce cuánto bajaron los bancos su tasa de interés de créditos hipotecarios en ocho años.

(26 de enero, 2018). *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-conoce-cuanto-bajaron-bancos-su-tasa-interes-creditos-hipotecarios-8-anos-697334.aspx>
content/uploads/2017/04/Educacio%CC%81n.pdf

Corporación Andina de Fomento [CAF]. (2017). *Crecimiento Urbano y Acceso a*

Oportunidades: Un Desafío para América Latina. Recuperado de

<http://scioteca.caf.com/bitstream/handle/123456789/1090/RED%202017%20esp.pdf?sequence=13&isAllowed=y>.

Corrupción: segundo problema más importante del país. (2017, 26 de febrero). *La República*..

Recuperado de <https://larepublica.pe/politica/1018857-corrupcion-segundo-problema-mas-importante-del-pais>

Costa, J. (2009). *El DirCom hoy, dirección y gestión de la comunicación en la nueva economía*. Barcelona, España: Costa Punto Com.

Créditos a familias y empresas aumentarán entre 7% y 9% este año, estimó Asbanc. (2018, 25

de enero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/creditos-hipotecarios-tasas-interes-nivel-historico-225802>

Créditos hipotecarios: tasas de interés en su nivel más bajo histórico. (2018, 25 de enero)

Gestión. Recuperado de <https://gestion.pe/tu-dinero/inmobiliarias/creditos-hipotecarios-tasas-interes-nivel-historico-225802>

Cuáles son las ciudades con mejor calidad de vida de América Latina y el resto del mundo.

(2017, 14 de marzo). *BBC.com*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-39266234>

¿Cuáles son las ciudades con mejor y peor transporte público en América Latina? (2017, 10

de febrero). *BBC.com*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-38927134>

Cuando los poderes del Estado chocan por falta de coordinación. (2012, 23 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de http://archivo.elcomercio.pe/politica/gobierno/cuando-poderes-estado-chocan-falta-coordinacion_1-noticia-1513591

D'Alessio, F. (2015). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia* (3ra. ed.). Lima, Perú: Pearson.

Daly, T. (2018, 22 de enero). Producción china de cobre refinado alcanza récord de 865.000 ton en diciembre: oficial. *Reuters*. Recuperado de <https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN1FB1J4-OUSLB>

Data Chile. (2016). *Alambre de cobre*. Recuperado de <https://es.datachile.io/products/metales-15/alambre-de-cobre-157408#about>

De la Vega, M. (2017). *Sector tecnológico en Perú facturará más de US\$ 4,700 millones en 2017*. Recuperado de <http://www.andina.com.pe/agencia/noticia-sector-tecnologico-peru-facturara-mas-4700-millones-2017-663841.aspx>

Déficit habitacional en Lima Metropolitana es 612, 464 viviendas al 2016 (2017, 25 de enero) *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/deficit-habitacional-Lima-metropolitana-612-464-viviendas-2016-127350>

Derecho Ambiente y Recursos Naturales. [DAR]. (2013). *Matriz energética y energías renovables*. Recuperado de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/peru/10182.pdf>

Domínguez, S. (2017, 15 de octubre). Exportación de manufacturas llegaría a US\$ 4,000 millones. *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-exportacion-manufacturas-llegaria-a-4000-millones-60232.aspx>

Donoso, M. (2014). El mercado del cobre chileno frente a la problemática financiera internacional. *Ingeniare* 22(1), 99-115.

- Durand, J. (2017). *Perú Económico en el 2017. Análisis de la economía peruana a junio de 2017*. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/competenciayconsumidor/2017/06/06/peru-economico-en-el-2017-analisis-de-la-economia-peruana-a-junio-del-2017/>
- Economía y negocios. (2018). *Inversión privada proyectada en Chile cerró 2016 como el peor año desde 2008*. Recuperada de <http://www.economiaynegocios.cl/noticias/noticias.asp?id=336408>
- Editorial: Aún rezagados. (2017, 22 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/editorial-rezagados-153209?ref=gesr>
- El 75% de limeños se moviliza en transporte público y el 25% viaja 2 horas. (2016, 24 de setiembre). *Rpp*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/obras/el-75-de-limenos-se-moviliza-en-transporte-publico-y-el-25-viaja-2-horas-noticia-992721>
- El 87% de peruanos se siente inseguro en las calles. (2017, 13 de setiembre). *Peru21.pe*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/inseguridad-ciudadana-cifras-peru-87-siente-inseguro-375625>
- El cobre sería el nuevo motor minero para Colombia (2017, 12 de mayo). *El colombiano*. Recuperado de <http://www.elcolombiano.com/negocios/el-cobre-se-perfila-como-motor-minero-para-el-pais-IC6510956>
- El Perú cayó doce puestos en infraestructura en ranking mundial de innovación. (2017, 19 de junio). *Semanaeconomica.com*. Recuperado de <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/231970-el-peru-cayo-doce-puestos-en-infraestructura-en-ranking-mundial-de-innovacion/>
- El Perú ofrece seguridad y confianza a inversionistas (2017, 31 de mayo). *El Peruano*. Recuperado de <http://www.elperuano.pe/noticia-el-peru-ofrece-seguridad-y-confianza-a-inversionistas-56307.aspx>

El primer año de Pedro Pablo Kuczynski en Palacio de Gobierno. (2017, 25 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/primer-ano-pedro-pablo-kuczynski-palacio-gobierno-balance-444820>

Embajada de los Estados Unidos de América en Perú. (s/f). *La misión diplomática*. Recuperado de <https://pe.usembassy.gov/es/our-relationship-es/policy-history-es/u-s-peru-relations-es/>

Empleo en sector construcción aumentó 2.2% en Lima Metropolitana (2018, 15 de marzo). *Andina*. Recuperado de <http://andina.pe/agencia/noticia-empleo-construccion-aumento-22-Lima-metropolitana-703268.aspx>

Encuesta Lima Cómo Vamos. (2017). *VII Informe de Percepción sobre Calidad de Vida*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2017/04/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos_2016.pdf

Encuesta Lima Cómo Vamos. (2018). *VIII Informe de Percepción sobre Calidad de Vida en Lima y Callao*. Recuperado de http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2018/03/EncuestaLimaC%C3%B3moVamos_2017.pdf

Estado Peruano (2012). *Organización del Estado*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/>
¿Es seguro viajar a China? (2017, 9 de enero). *Sectorasegurador.es*. Recuperado de <https://www.sectorasegurador.es/seguero-viajar-china-informacion/>

¿Es viable que el Mincetur se encargue del teleférico en el Cerro San Cristóbal? (2017, 11 de julio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/viable-mincetur-encargue-teleferico-cerro-san-cristobal-139171>.

Exportadores peruanos cuentan con oportunidades de negocio para Australia (2017, 08 de agosto). *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/exportadores-peruanos-cuentan-145-oportunidades-negocio-australia-adex-141201>

EY. (2016). *Guía de negocios e inversión en el Perú*. Recuperado por

[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/\\$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-guia-de-negocios-e-inversion-peru-2016-2017/$FILE/EY-guia-de-negocios-e-inversion-2016-2017.pdf)

Fajardo, L. (2018, 9 de marzo). Cuáles son las marcas país más valiosas de América Latina.

BBC.com. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-43281608>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2017). *Perspectivas económicas. Las Américas:*

historia de dos ajustes. Recuperado de <http://www.imf.org/es/Countries/ResRep/PER>

Foro Económico Mundial [WEF]. (2017). *Reporte Global de Competitividad 2017-2018*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017->

[2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf](http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2017-2018/TheGlobalCompetitivenessReport2017%E2%80%932018.pdf)

Franco, P. (2007). Diagnóstico de la responsabilidad social en el Perú. *Documento de*

discusión. Recuperado de

[http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/323/DD0715%20-](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/323/DD0715%20-%20Franco.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

[%20Franco.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/323/DD0715%20-%20Franco.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Frías, I. (2015). *Lo que genera la minería en el Perú y en Arequipa*. Recuperado de

[http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-lo-que-genera-mineria-a-peru-](http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-lo-que-genera-mineria-a-peru-arequipa)

[arequipa](http://www.ey.com/pe/es/newsroom/newsroom-am-lo-que-genera-mineria-a-peru-arequipa)

Fundación imagen de Chile. (2009). *Transporte e infraestructura*. Recuperado de

<https://www.thisischile.cl/transporte-e-infraestructura/>

Gestión. Recuperado de [https://gestion.pe/empresas/2017-arranca-mas-64-proyectos-](https://gestion.pe/empresas/2017-arranca-mas-64-proyectos-elevar-inversion-privada-2178736)

[elevar-inversion-privada-2178736](https://gestion.pe/empresas/2017-arranca-mas-64-proyectos-elevar-inversion-privada-2178736)

Global Firepower Index. (2017). *Military Strength Ranking*. Recuperado de

Global Innovation Index. (2017). Recuperado de [https://www.globalinnovationindex.org/gii-](https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report#)

[2017-report#](https://www.globalinnovationindex.org/gii-2017-report#)

Gobernador de Sao Paulo destaca potencial de inversiones en infraestructura. (2017, 18 de

abril). *Elperiodico.com*. Recuperado de

<https://www.elperiodico.com/es/internacional/20170418/gobernador-de-sao-paulo-destaca-potencial-de-inversiones-en-infraestructura-5980718>

Góngora, J. (2014). La industria de plástico en México y el mundo. *Comercio Exterior* 64(5),

Gracias a Puerto Madero, Buenos Aires es una ciudad “rejuvenecida” (2016, 18 de julio).

Clarín. Recuperado de https://www.clarin.com/arq/urbano/gracias-puerto-madero-buenos-aires_0_BkRqww9P.html

Grupo México Minería (2018). *Información Anual*. Recuperado de

<http://www.gmexico.com/site/images/documentos/WEB%20INFORME%20GM%20BMV%202015.pdf>

Guevara, D. (2018). ¿Será 2018 un año de reactivación para la industria plástica en América

Latina? *Tecnología del plástico* 6(32), 10-21. Recuperado de

<https://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>

Hay un mundo de problemas internos que resolver para ser más competitivos. (2018, enero-

febrero). Entrevista al presidente del Comité de Plástico de la Sociedad Nacional de

Industrias, Jesús Salazar. *Industria Peruana* N° 930, 25-27. Sociedad Nacional de

Industrias [SNI]. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/3d-flip-book/industria-peruana-930/>

ICEX. (s/f). *Anexo I. ¿Por qué Brasil?* Recuperado de

https://www.icex.es/icex/wcm/idc/groups/public/documents/documento_anexo/mde3/njkz/~edisp/dax2017693559.pdf

Índice de Competitividad Regional [INCORE]. (2016). Recuperado de

<http://www.ipe.org.pe/portal/indice-de-competitividad-regional-incore-2017/>

Información y Comunicación en las empresas. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1348/Libro.pdf

- Industria plástica podría crecer 5% este año pero requiere apoyo del gobierno. (2018, 18 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/industria-plastica-crecer-5-ano-requiere-apoyo-gobierno-231807>
- Información IEES. (2018, enero – febrero). *Industria Peruana N° 930*, 48-50. Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/3d-flip-book/industria-peruana-930/>
- Infralatam (2016). *Infraestructura agregada - todos los sectores*. Recuperado de <http://es.infralatam.info/dataviews/226323/infraestructura-agregada-todos-los-sectores/>
- Institute for Management Development [IMD]. (2016). *Anuario de Competitividad Mundial*. Recuperado de <https://imco.org.mx/competitividad/anuario-de-competitividad-mundial-2016-via-imd/>
- Instituto de Capacitación e Investigación del Plástico y del Caucho de Colombia [ICIPC]. (2014). *Plásticos y materiales compuestos, el futuro es ahora*, Bogotá, Colombia. Recuperado de <https://www.epm.com.co/site/Portals/3/documentos/proveedores/Relacionamiento/EPM%20%20Ponencia.pdf>
- Instituto de Defensa Legal [IDL]. (2016). *Seguridad Ciudadana, Informe Anual 2016. Una nueva oportunidad para la seguridad ciudadana*. Lima, Perú: IDL Ediciones. Recuperado de <https://www.seguridadidl.org.pe/sites/default/files/Informe%20Anual%20de%20Seguridad%20Ciudadana%202016.pdf>
- Instituto de Investigación y Desarrollo de Comercio Exterior [IDEXCAM], & Cámara de Lima (2017). *Oportunidades de exportación hacia Argentina*. Recuperado de <https://www.camaraLima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/estudioargentina/oportunidades%20de%20exportaci%C3%B3n%20hacia%20argentina.pdf>

- Instituto Nacional De Defensa Civil [INDECI]. (2016). *Escenario sísmico para Lima Metropolitana y Callao: Sismo 8.8 Mw*. Recuperado de <https://www.indeci.gob.pe/objetos/secciones/Mg==/MzQ0/lista/OTk3/201711231521471.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2000). Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib0510/Libro.pdf/
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo Nacional XI de Población y VI de Vivienda 2007*.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Perú: Tecnologías de*
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015 a). *Estado de la población peruana 2015*. Recuperado de http://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1251/Libro.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015b). *Compendio Estadístico Perú 2015*. Recuperado el https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1253/cap17/cap17.pdf
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016). *El Perú tiene una población de 31 millones 488 mil 625 habitantes*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/el-peru-tiene-una-poblacion-de-31-millones-488-mil-625-habitantes-9196/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *PBI de Lima al 2016*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Situación del Mercado laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2016.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Comportamiento de la Economía Peruana en el Primer Trimestre de 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n02_producto-bruto-interno-trimestral-2017i.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Las tecnologías de Información y Comunicación en los hogares: enero – marzo 2017*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/tecnologias-de-la-informaciontic/1/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana setiembre-octubre-noviembre 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-set-oct-nov2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Información. [2017 e]. *Parque automotor en circulación a según departamento 2007-2015, tomado de “Estadísticas”*. Recuperado de 2007-2015.

Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones.../Est/.../cap19025.xl>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (s/f). *Cuentas nacionales del Perú: metodología de cálculo del Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/metodologias/pbi01.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana agosto, setiembre, octubre 2017*. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/11-informe-tecnico-n10_mercado-laboral-ago-set-oct2017.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018). *Estadísticas de Seguridad*

Ciudadana del año 2017. Recuperado de

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_estadisticas-seguridad-ciudadana_nov17_ab18.pdf

Instituto Peruano de Economía (2016). *Índice de Competitividad Regional – INCORE 2016*.

Recuperado de <http://www.ipe.org.pe/portal/6325/>

Inversión privada hotelera en Colombia suma \$1.957 millones de 14 años (2018, 9 de enero).

El Espectador. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/inversion-privada-hotelera-en-colombia-suma-us1957-millones-en-14-anos-articulo-732509>

Inversiones hoteleras en Perú superarán los 3,000 millones hasta el 2021 (2017, 26 de

febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inversiones-hoteleras-peru-superaran-us-3-000-millones-2021-129526>

Ipsom. (s/f). *Soluciones para la industria del plástico*. Recuperado de

<https://www.ipsom.com/clientes/eficiencia-energetica-plastico/>

Joly, J. (2017, 24 de mayo). *Del funcionario al presidente, la corrupción gangrena Perú*.

Proetica. Recuperado de <http://www.proetica.org.pe/noticias/del-funcionario-al-presidente-la-corrupcion-gangrena-peru/>

Las mejores ciudades para invertir en América Latina. (2015, 17 de febrero). *Forbes.com.mx*.

Las nuevas rutas de la seda, el ambicioso proyecto de infraestructuras de China. (2018, 10 de

enero). *El Espectador*. Recuperado de <https://www.elespectador.com/economia/las-nuevas-rutas-de-la-seda-el-ambicioso-proyecto-de-infraestructuras-de-china-articulo-732582>

Ley 27815. Ley del Código de Ética de la Función Pública. Congreso de la República del

Perú (2002).

Lima entre ciudades con mayor crecimiento de turistas del mundo. (2016, 30 de setiembre).

El Comercio. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/Lima-ciudades-mayor-crecimiento-turistas-mundo-226179>

Lima Perú.

Lima se perfila como la capital del turismo de reuniones en Las Américas para el 2021 (2015,

4 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/Lima-perfila-capital-turismo-reuniones-americas-2021-152224>

Malls encabezan las construcciones del Perú con un 50%. (2017, 14 de julio). *Perú Retail*.

<http://www.peru-retail.com/malls-construcciones-peru/>

Mano de obra mexicana, de las más competitivas de mundo. (2015, 26 de noviembre).

20minutos.com.mx. Recuperado de

<https://www.20minutos.com.mx/noticia/34151/0/mano-de-obra-mexicana-de-las-mas-competitivas-del-mundo/>

Marca Perú lanza nueva campaña internacional: ‘Perú, dedicado a ti, dedicado al mundo.

(2016, 7 de julio). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/Lima/marca-peru-lanza-nueva-campana-internacional-peru-dedicado-dedicado-mundo-222725>

Martínez, G. (2006). Presentación campaña 2005 del Proyecto Qhapaq Ñan. En Instituto

Nacional de Cultura, (Ed.). *Informe de campaña 2005*. (pp. 11-15). Lima, Perú: Instituto Nacional de Cultura.

Más de 155 mil jóvenes y adultos que viven en Lima son analfabetos. (2016, 12 de abril)

Correo. Recuperado de <https://diariocorreo.pe/ciudad/mas-de-155-mil-jovenes-y-adultos-que-viven-en-Lima-son-analfabetos-665870/>

Más de 51 millones de soles están involucrados en actos de corrupción en municipios de

Lima. (2017, 20 de mayo). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/peru/politica/contraloria-s-51-millones-involucrados-actos-corrupcion-municipios-Lima-135513>

Más de 80 mil personas han visitado el teleférico del San Cristóbal en casi un mes. (2016, 21 de diciembre). *Emol*. Recuperado de

<http://www.emol.com/noticias/Nacional/2016/12/21/836491/Mas-de-80-mil-personas-han-visitado-el-teleferico-del-San-Cristobal-en-casi-un-mes.html>

Matus, J., & Díaz, F. (2014, 14 de septiembre). Chile en los rankings de seguridad internacionales. *Latercera.com*. Recuperado de <http://www2.latercera.com/noticia/chile-en-los-rankings-de-seguridad-internacionales/>

Mendiola, A., Aguirre, C., Ayala, E., Barboza, W., Bernal, C., & Pinillos, W. (2014). *Análisis de la Propuesta de Concesión para el Transporte Público de Lima: Viabilidad Financiera de un Potencial Operador*. Lima, Perú: ESAN ediciones.

Mincetur: El 2017 llegarán 4.36 millones de turistas al Perú. (2016). *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mincetur-2017-llegaran-4-36-millones-turistas-peru-229314>

Mincomercio, Industria y Turismo (2016). *Plan estratégico de seguridad turística*.

Recuperado de

https://fontur.com.co/aym_document/aym_estudios_fontur/POLITICAS_PUBLICAS_2.PDF

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2010). *Ingreso de Divisas por Turismo*. Recuperado de https://www.mincetur.gob.pe/wp-content/uploads/documentos/turismo/publicaciones/INGRESO_DE_DIVISAS_MINCETUR_BCRP.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2017). *Fichas Comerciales*.

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2018). *Transparencia Económica. Consulta de Ejecución del Gasto*. Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2013). *Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF)*. Recuperado de

<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2017&ap=ActProy>

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2016). *Presupuesto Público*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/en/presupuesto-publico-sp-18162>

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2017a). *Panorama económico de agosto 2017*.

Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos->

[descarga/panorama_economico_14082017.pdf](https://www.mef.gob.pe/contenidos/archivos-descarga/panorama_economico_14082017.pdf)

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2017b). *Presupuesto 2018 prioriza lo que realmente le importa a los ciudadanos: Salud y Educación*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5475>

Ministerio de Economía y Finanzas. [MEF]. (2017c). *Moody's ratifica calificación soberana de Perú en A3 con perspectiva estable. 2017*. Recuperado de

<https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5462>

Ministerio de Educación del Perú [MINEDU]. (2015). *Lima Metropolitana. ¿Cómo vamos en educación?* Recuperado de

<http://repositorio.minedu.gob.pe/bitstream/handle/123456789/4710/Lima%20Metropolitana%20C%C3%B3mo%20vamos%20en%20educaci%C3%B3n.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Ministerio de Educación. (2006). *Plan Nacional Estratégico de Ciencia, Tecnología e Innovación para la Competitividad y el Desarrollo Humano PNCTI 2006-2021*.

Recuperado de <http://www.minedu.gob.pe/normatividad/reglamentos/PlanNacionalCTI->

CDH2006-2021.php

Ministerio de Relaciones Exteriores. (2017). Recuperado de

<http://www.rree.gob.pe/politicaexterior/Paginas/Home.aspx>

Ministerio de Salud (2015). Inversión en Salud Lima Metropolitana. Recuperado de

ftp://ftp2.minsa.gob.pe/descargas/portalweb/boletines/Limametro_inv.pdf

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento (2018). *Perú: Evolución mensual de la actividad del sector construcción (PBI Construcción): 2014-2018*. Recuperado de

http://www3.vivienda.gob.pe/Destacados/estadistica/62_PBI-CONSTRUCCION.pdf

Municipalidad de Lima (s/f). *Lima*. Recuperado de <http://www.munLima.gob.pe/Lima>

Murray, C. (2017, mayo). Healthcare Access and Quality Index based on mortality from

causes amenable to personal health care in 195 countries and territories, 1990–2015: a novel analysis from the Global. *The Lancet* 390 (10091), 231–266. Recuperado de

[https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736\(17\)30818-8.pdf](https://www.thelancet.com/pdfs/journals/lancet/PIIS0140-6736(17)30818-8.pdf)

Ocho megaproyectos que cambiarán Lima en los próximos años (18 de enero, 2017). *El Comercio*. Recuperado de [http://rpp.pe/Lima/actualidad/10-megaproyectos-que-](http://rpp.pe/Lima/actualidad/10-megaproyectos-que-cambiaran-Lima-en-los-proximos-anos-noticia-1024494)

[cambiaran-Lima-en-los-proximos-anos-noticia-1024494](http://rpp.pe/Lima/actualidad/10-megaproyectos-que-cambiaran-Lima-en-los-proximos-anos-noticia-1024494)

Oppenheimer, A. (2018, 22 de marzo). Crisis podría afectar el activismo de Perú sobre

Venezuela. *www.elnuevoherald.com*. Recuperado de

<http://www.elnuevoherald.com/opinion-es/opin-col-blogs/andres-oppenheimer-es/article206393009.html>

Panamá, con mejor infraestructura de transporte en América Latina. (2015, 27 de octubre).

Estrategia & Negocios. Recuperado de

<http://www.estrategiaynegocios.net/inicio/894823-330/panam%C3%A1-con-mejor-infraestructura-de-transporte-en-am%C3%A9rica-latina>

Paucar, J. (2017, 2 de febrero). La razón por la que el caso Comunicore debería indignar a

todos los limeños. *Lamula.pe*. Recuperado de
<https://redaccion.lamula.pe/2017/02/02/comunicore-luis-castaneda-lossio-obras-corrupcion-marisa-glave-hernan-nunez/jorgepaucar/>

Pekín anuncia nuevas medidas para facilitar la inversión privada y extranjera. (2016, 9 de octubre). *Expansion.com*. Recuperado de <http://www.expasion.com/aísmía/2016/10/09/57f9fe08268e3ef16c8b46a1.html>

Perú es el país con peor rendimiento escolar de Sudamérica (2016, 10 de febrero). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/peru/peru-pais-peor-rendimiento-escolar-sudamerica-271535>

Perú es el tercer país con mejor clima de negocios. (2017, 1 de noviembre). *El Peruano*. Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-peru-es-tercer-pais-mejor-clima-negocios-60753.aspx>

Perú es el tercer país del mundo con mayor expansión en exportaciones. (2018, 14 de marzo). *El Peruano*. Recuperado de <http://elperuano.pe/noticia-peru-es-tercer-pais-del-mundo-mayor-expansion-exportaciones-64707.aspx>

Perú es el último de los países latinoamericanos con mayor desarrollo tecnológico. (2016, 16 de setiembre). *Gestión..* Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/peru-paises-latinoamericanos-mayor-desarrollo-tecnologico-115470>

Por qué se está disparando el precio del cobre en el mundo y qué efectos puede tener en Chile. (2018, 3 de enero). *Elmostrador.cl*. Recuperado de <http://www.elmostrador.cl/noticias/aís/2018/01/03/por-que-se-esta-disparando-el-precio-del-cobre-en-el-mundo-y-que-efectos-puede-tener-en-chile/>

¿Por qué el 'made in China' ha dejado de ser tan barato? (2016, 24 de marzo). *Elmundo.es*. Recuperado de <http://www.elmundo.es/economia/2016/03/24/56f2d63b46163f473b8b4585.html>

Porter, M. (2008). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, HBSP #96608-PDF-SPA.

PPK: el virtual presidente del Perú, en los ojos del mundo (2016, 10 de junio). *El*

Comercio. Recuperado de <http://elcomercio.pe/politica/elecciones/ppk-virtual-presidente-peru-ojos-mundo-396869>

Presidencia de la República del Perú. (2016). *Organigrama del Estado Peruano*. Recuperado de <http://www.peru.gob.pe/docs/estado.pdf>

Presupuesto 2017: Estos son los principales aumentos de recursos que aplicará el gobierno de PPK (2016, 8 de setiembre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/presupuesto-2017-estos-son-principales-aumentos-recursos-que-aplicara-gobierno-ppk-2169702>

Proexpansión. Educación para el trabajo, no para el diploma (2013). *Gestión*. Recuperado de <http://cde.gestion2.e3.pe/doc/0/0/0/1/9/19219.pdf>

Proexpansión: En cinco años, el déficit de mano de obra calificada pondría en jaque la economía peruana (2013, 2 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/proexpansion-cinco-anos-deficit-mano-obra-calificada-pondria-jaque-economia-peruana-2062710>

Proinversión. (2017). Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5649&sec=1#>

Promperú. (2015). *Informe especializado: El sector construcción en los países de Latinoamérica*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/sectoresproductivos/El%20sector%20construccion%20en%20los%20pa%C3%ADses%20de%20Latinoamerica%202015.pdf>

Promperú. (2016). *Perfil del turista extranjero que visita Lima*. Recuperado de <https://www.promperu.gob.pe/TurismoIN/sitio/VisorDocumentos?titulo=Lugar%20visita>

do%20-

%20Lima&url=~/Uploads/perfiles_extranjeros/39/tips/2440/PTE_Lima_2016.pdf&nom

bObjeto=PerfTuristaExt&back=/TurismoIN/sitio/PerfTuristaExt&peso=91725

Psychologica, 14(1), 329.

Protransporte. (2012). *Situación Actual y Problemática del Transporte Público en Lima*

Metropolitana. Recuperado de

http://www.protransporte.gob.pe/pdf/info/publi2/situac_TPub_1-25.pdf

Pwc. (2016). *El futuro de la Alianza del Pacífico: Integración para un crecimiento*

productivo. Recuperado de <https://www.pwc.pe/es/publicaciones/assets/futuro-alianza-pacifico.pdf>

Quicaño, M. (2014). *Estudio “lineamientos técnicos para el desarrollo de polos de estructuración de la costa verde”*. Lima, Perú.

Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/las-mejores-ciudades-para-invertir-en-america-latina/>

Restan de La Espriella, H., Zarco Quintero, S., & Quejada Pérez, R. A. (2017). *La inversión extranjera directa en el sector hotelero y su impacto sobre el crecimiento económico de Cartagena* (Doctoral disertación, Universidad de Cartagena).

Rincón, E. (2017). ¿Qué esperar de la industria plástica en 2018? Entrevistas a los líderes gremiales. *Tecnología del Plástico* 6(32), 28-33.

Rojas, J. (2012, 29 de mayo). El problema del transporte urbano en Lima Metropolitana.

Economía y Política. Recuperado de

<http://blog.pucp.edu.pe/blog/rojasjorge/2012/05/29/el-problema-del-transporte-urbano-en-lima-metropolitana/>

SafeAround. (s/f). *Ranking del peligro*. Recuperado de <https://safearound.com/es/danger-rankings/>

- Salazar, J. (2017). *Estadísticas del sector plástico 2016-2017*. Presentación del presidente del Comité de Plásticos de la Sociedad Nacional de Industrias (SNI).
- Saldarriaga, J. (2015, 31 de julio). Metalmecánica prevé tres años de vacas flacas en la minería. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/economia/peru/metalmecanica-preve-tres-anos-vacas-flacas-mineria-195491>
- Serrano, C. (2005, setiembre). Tendencias y panorama general de desarrollo en la industria plástica en los próximos cinco años. *Tecnología del Plástico*. Recuperado de <http://www.plastico.com/temas/Tendencias-y-panorama-general-de-desarrollo-en-la-industria-plastica-en-los-proximos-5-anos+3042445>
- Schlesinger, M., King, M., Sole, K., & Davenport, W. (2011). *Extractive Metallurgy of Copper* (5ta. Ed.). Kidlington, Reino Unido: Elsevier Science.
- Schmitz, M., & Espinosa, A. (2015). *Impacto de la información disonante y consistente sobre la campaña Marca Perú en la identidad nacional y el bienestar social*. Universitas
- Sedapal invertirá cerca de S/ 20,000 millones para asegurar abastecimiento de agua. (2017, 03 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/sedapal-invertira-cerca-s-20-000-millones-asegurar-abastecimiento-agua-127946>
- Sernatur. (2017). *Llegada de turistas extranjeros alcanza récord en 2016: 5 millones 640 mil personas visitaron Chile*. Recuperado de <https://www.sernatur.cl/llegada-de-turistas-extranjeros-alcanza-record-en-2016-5-millones-640-mil-personas-visitaron-chile/>
- 65% de las construcciones en Bogotá ha crecido en altura (2018, 19 de febrero) *Portafolio*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/65-de-las-construcciones-en-bogota-ha-crecido-en-altura-514444>

- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2016). *Reporte Sectorial del Instituto de Estudios Económicos y Sociales sobre la Fabricación de Productos de Plástico*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Marzo-2016-Fabricaci%C3%B3n-de-Productos-de-Pl%C3%A1stico.pdf>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2016). *Industria Peruana en Cifras*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/industria-peruana-cifras/>
- Sociedad Nacional de Industrias [SNI]. (2017). *Reporte sectorial. Fabricación de Productos de Plástico*. Recuperado de <http://www.sni.org.pe/wp-content/uploads/2017/01/Marzo-2016-Fabricaci%C3%B3n-de-Productos-de-Pl%C3%A1stico.pdf>
- Sociedad Peruana de Gastronomía. [APEGA]. (2017). *Innovación tecnológica y nuevas oportunidades de negocio en la gastronomía*. Tecnología del Plástico. (2017). *América Latina: ¿Qué se fabrica en plástico?* Recuperado de <http://www.plastico.com/temas/America-Latina,-Que-se-fabrica-en-plastico+3031188>
- The Lancet (2017). *Ranking the Lancet: El mejor acceso y calidad de la salud están en Europa Occidental*. Recuperado de <https://clustersalud.americaeconomia.com/sector-publico/ranking-lancet-el-mejor-acceso-y-calidad-de-la-salud-estan-en-europa-occidental>
- The Travel, & Tourism Competitiveness Report 2017. (2017). Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_TTCR_2017_web_0401.pdf
- Tola, R. (2017, 5 de mayo). La corrupción de Odebrecht alcanza a la municipalidad de Lima. *El País*. Recuperado de https://elpais.com/internacional/2017/05/05/america/1493959375_897721.html
- Torres, J. (2003). Clusters de la industria en el Perú. *Revista Economía*, 26(51-52), 197 – 258. Recuperado de <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/economia/article/view/732/707>
- Transparency International. (2017). *Las personas y la corrupción en América Latina y el Caribe*. Recuperado de

https://www.transparency.org/whatwedo/publication/las_personas_y_la_corrupcion_america_latina_y_el_caribe

Triveño, G. (2017, 23 de octubre). A propósito del sector textil confecciones. *Gestión*.

Recuperado de <https://gestion.pe/blog/prosperoperu/2017/10/a-proposito-del-sector-textil-confecciones.html?ref=gesr>

Turismo de reuniones crecerá 15% ese año en Lima con 350 mil visitantes. (2016, 14 de abril). *La República*. Recuperado de <https://larepublica.pe/economia/931770-turismo-de-reuniones-crecera-15-ese-ano-en-Lima-con-350-mil-visitantes14/04/2016>

TurismoI (2017). *Turismo en Planetario y Mirador del Morro Solar*. Recuperado de

<https://turismoI.pe/atractivos-urbanos/mirador/planetario-y-mirador-del-morro-solar.htm>

Unión Interamericana para la Vivienda (2011). *Haciendo Ciudades Sostenibles*. Recuperado de

<http://www3.vivienda.gob.pe/dgprvu/docs/Estudios/10%20Haciendo%20Ciudades%20Sostenibles.pdf>

Unión Latinoamericana de Embalaje [ULADE], & Organización Mundial del Empaque.

(2009). *Situación de la industria de envase y embalaje en América Latina 2009*.

Recuperado de http://www.ulade.com/castellano/datos_paises/mex01.pdf

Valdés, C. (2017, 24 de octubre), ¿Influye la seguridad en la decisión de los turistas de viajar a Chile? *Emol.com*. Recuperado de

<http://www.emol.com/noticias/Tendencias/2017/10/24/880497/Seguridad-y-turismo-en-Chile-una-buena-cuenta-de-ahorro-que-se-debe-cuidar.html>

Villafañe, J. (2013). *La buena empresa, propuesta para una teoría de la reputación corporativa*. Madrid, España: Pearson.

Wasserman, M. (2017, 16 de junio). *Ciencia, tecnología e innovación en Colombia hoy. El Tiempo*. Recuperado de <http://www.eltiempo.com/vida/ciencia/ciencia-tecnologia-e-innovacion-en-colombia-hoy-99494>

World Economic Forum [WEF] (2016). *The Global Competitiveness Report 2016-2017*.

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2017). *Winners and Finalist 2018*. Recuperado de <https://www.wttc.org/tourism-for-tomorrow-awards/winners-and-finalists-2018/>

Yam, P. (2015, 28 de noviembre). *Grandes fundiciones de cobre China acuerdan reducir producción en 2016*. Reuters. Recuperado de <https://lta.reuters.com/article/businessNews/idLTAKBN0TH0D520151128>



Apéndice A: Entrevista a Marti Reyes Villavicencio

El Sr. Marti Reyes Villavicencio, es administrador de profesión y Coordinador de la Gerencia de Desarrollo Económico de la Municipalidad de Lima Metropolitana. La entrevista fue realizada el 26 de abril de 2018 con la finalidad de conocer los retos y oportunidades que ha identificado la Municipalidad de Lima en el entorno económico, así como ver el potencial que ofrece la capital del país para los sectores de turismo, construcción y la actividad industrial.

1. ¿Qué potencial tiene Lima Metropolitana para el sector turismo?

La ciudad de Lima tiene mucho potencial, de la mano con el avance el turismo gastronómico. Sin embargo, quisiera detenerme en Lima Histórica, pues el turismo gastronómico es casi inexistente, salvo dos restaurantes de nivel. A manera de mea culpa, debemos reconocer que eso puede estar pasando porque el estándar de las licencias que da la municipalidad. La verdad es que el Gobierno Central ve a las municipalidades como mesa de partes.

2. ¿A qué se refiere con eso?

Las empresas que piden licencias apelan al marco legal que ha dispuesto el Ejecutivo. En ese sentido, saben que pueden presentar cualquier expediente y se les va a tener que aprobar, pues no se podrá hacer una inspección que se necesita. El proceso administrativo limita el derecho de que la municipalidad decida. Nos piden que aceptemos todo lo que te manden y luego, si se descubre que han cometido errores, les puedes quitar la licencia. Ese es un tema que debe resolverse.

3. ¿Es posible potenciar el turismo gastronómico en la Costa Verde o en el Cerro San Cristóbal?

Sí, pero la puesta en valor del Cerro San Cristóbal quedó en *stand by* porque la concesionaria que ganó la licitación no cumplió. Este lugar se debe peatonalizar, pero antes

de promover la gastronomía la Municipalidad del Rímac debe mejorar sus niveles de seguridad vial y de seguridad ciudadana. Un proyecto de ese tipo pasaría por mejorar la infraestructura del acceso. Sin duda, formalizaría los servicios en ese atractivo turístico. El mirador debería desarrollarse a través de una concesión o una asociación público privada. En el caso de la Costa Verde, el tema pasa por su Autoridad Autónoma, que coordina con todas las municipalidades de los distritos. Ahí sí se han desarrollado proyectos de turismo gastronómico, pero también ha habido rechazo de la población, pues son reacios a que ingrese inversión en esta zona. El secreto para callar a los que protestan es que la inversión privada muestre beneficios y se respete el ecosistema. A veces, nos quedamos en ser muy sentimentalistas.

4. ¿Qué oportunidades existen para la actividad industrial?

Lima Metropolitana tiene su zona industrial, que está comprendida entre las avenidas Colonial y Argentina, pero que ahora está siendo ocupada por el comercio, especialmente informal. Otro espacio industrial, que corre el riesgo de desaparecer, es el que está ubicado en la zona baja de la avenida Cárcamo. Ahí están construyéndose proyectos habitacionales. Si se siguen desarrollándose proyectos habitacionales se va a poner en aprietos a las industrias de esa zona, pues en algún momento se tendrá que mover. Lima se ha desarrollado de manera muy desordenada y ahora vemos las consecuencias. Eso ha venido ocasionando que las industrias se alejen cada vez más del casco urbano, como lo vienen haciendo al sur de Lima.

5. ¿El sector Construcción tiene potencial en Lima?

Sí, ahora hay muchas facilidades para el desarrollo de proyectos de construcción. No hay restricciones. Sí hay restricciones cuando quieres intervenir en algunas construcciones que son consideradas patrimonio cultural. Se necesita que las empresas intervengan, pero respeten la estructura y hagan las modificaciones en la construcción que sean permitidas. Se han dado casos muy positivos, como tiendas por departamento y supermercados que han

usado inmuebles en el centro de la capital que han sabido mantener el estilo arquitectónico, pero dándole un uso funcional de los interiores.

6. ¿Qué más se puede hacer en Lima en alguno de estos sectores?

Algo que me llama la atención es que Lima no tiene desarrollada una marca. Si compras artesanías en Lima, siempre son artesanías de otras ciudades. No ves que la gente compra artesanías o productos alusivos a Lima. Si vas a otro país, te compras un recuerdo de su capital, pero eso no pasa en el Perú. El turismo es una actividad que impulsa otros sectores, comercio, gastronomía, artesanía y hasta producción. Podemos seguir explotando mucho más este sector.



Apéndice B: Entrevista a José Gutiérrez Avalos

José Alberto actualmente es Gerente de Administración y Finanzas en INDECO SA, empresa con alta capacidad industrial moderna dedicada a la fabricación de cables eléctricos a base de cobre para la construcción. José es ingeniero industrial de la Universidad Nacional de Ingeniería y durante su carrera se ha especializado en Finanzas y Planeamiento Corporativo.

1. ¿Cuál cree que es el futuro de la venta de alambre de cobre?

La empresa se creó en 1952 pero fue en 1996 que Indeco S.A. en asociación estratégica con Ceper S. A. constituyen Cobrecon S.A. Esta nueva empresa aliada de Indeco se dedica a la elaboración de alambre o alambra de cobre para consumo interno e internacional. En la actualidad, Cobrecon provee el 100 % del alambra de cobre requerido por Indeco y gracias a la excelente calidad del producto las ventas tienen buena proyección de crecimiento para los próximos 20 años. Esta proyección se debe a que desde el 2006 se dio una extraordinaria subida de precios del cobre que impulsó la manufactura a nivel record de \$ 226 millones y esto también generó un record en utilidades de las empresas vendedoras de cobre a nivel nacional. Durante el 2007 y 2010, Indeco al igual que otras empresas dedicadas a la fabricación de alambre de cobre, iniciaron una ampliación en su capacidad productiva, así como la compra de equipos modernos. Esto estuvo también ligado a la mayor demanda de alambre de cobre generada por el aumento de las construcciones a nivel nacional.

2. ¿Qué productos vende INDECO?

Hilos trenzados de cobre, cables de cobre, alambres de cobre que son usados para redes eléctricas, sector minero, comunicaciones y agricultura.

3. ¿El cobre de INDECO de qué país proviene?

El cobre que nuestra empresa usa es 100% peruano.

4. ¿Cómo es el proceso para elaborar los alambres de cobre?

Primero se extrae el mineral de la mina a través de las empresas Southern ubicada en Moquegua y Cerro Verde ubicada en Arequipa, la tierra peruana es muy rica en el mineral por lo que se puede tener refinaciones que dé como resultado 99.99% de cobre lo cual garantiza un producto de muy alta conductividad eléctrica. El segundo paso es realizar las planchas de cobre o también llamadas cátodos que son enviados vía terrestre hasta nuestras plantas en Lima Metropolitana en Los Olivos denominada Cobrecon, aquí se convierte en cátodos de alambón para realizar los cables, la producción máxima podría llegar a ser de 72 Mil toneladas anuales, de las cuales actualmente 24 Mil son para exportación, las plantas están al 60% de capacidad. INDECO tiene el 62% del mercado, CENTELSA el 4%, el resto de empresas locales el 8% y el 26% restante se importa de empresas extranjeras, en la mayoría de China, esta exportación se realiza bajo parámetros de calidad mucho menor a la de las empresas locales en la mayoría de casos lo cual es peligroso para el consumidor ya que al ahorrarse unos soles puede tener el riesgo de que fallen las conexiones y se realicen incendios, por ello INDECO cuenta con los más altos estándares de calidad internacional.

5. ¿Cuáles son los márgenes actuales de las empresas de alambre de cobre?

El ROIC promedio es de 8-10% aproximadamente y una Utilidad Neta de 5-6%, es decir si es un sector con una rentabilidad buena y con expectativas a mejorar

6. ¿Qué ventajas encuentra en producir en Lima Metropolitana el alambre de cobre?

La mayor ventaja es tener la materia prima en nuestro país ya que es el 70% del costo del producto, la energía debería ser de las más bajas en la región si se logra posicionar el Perú como una matriz energética. Con mejoras estructurales la industria de cobre debería ser un sector estratégico en el país.

7. ¿Cómo puede ayudar la gestión de Lima Metropolitana a mejorar la rentabilidad de las empresas de alambre de cobre?

Una gestión eficiente que genere valor a las empresas debería cumplir varios puntos:

mejorar la seguridad, INDECO eleva sus costos porque contrata personal propio para poder estar seguros, si tuviéramos una mejor seguridad, entonces nuestros costos mejorarían. Luego debemos aligerar el tráfico, a pesar de que de Lima a Los Olivos son 7 kilómetros enviar logística sale demasiado costoso por el tráfico, igual para traer hacia Lima desde las regiones del Sur las carreteras presentan muchos problemas, por lo tanto mejorarían nuestros márgenes a través de mejoras en Seguridad, Infraestructura y orden vial. Por otra parte el puerto del Callao es muy ineficiente y costoso en comparación con otros puertos de la región como Valparaiso en Chile y Buenaventura en Colombia.

8. ¿Ustedes han presentado alguna propuesta sobre eso a la Municipalidad Metropolitana de Lima?

Hace un par de años en alianza con la empresa Ferreyros propusimos mejorar la Av. Industrial a través de la contratación de ingenieros y arquitectos y autofinanciar la mejora de la avenida mediante el sistema de obras por impuestos; sin embargo, tuvimos una respuesta negativa por parte de la Municipalidad Metropolitana de Lima, tengo la hipótesis de que no les interesa ya que no es rentable políticamente. Más bien el Estado nos genera trabas cuando las instituciones fiscalizadoras como INDECI se comportan de manera exagerada mientras que no regulan la llegada de los competidores chinos que no cumplen las normas de calidad.

9. ¿Para terminar que aporta INDECO para el Bienestar de nuestra ciudad capital?

La generación de empleo es nuestro principal aporte, actualmente contamos con 700 empleados formales, pero si se revisa la cadena de abastecimiento hacia atrás se genera empleo en la mina, en el transporte, en los mercados de insumos; es decir potencia a la Economía con materiales y servicios nacionales. La empresa tiene un alto impacto económico a través de los impuestos que entrega y que luego generarán una mejor calidad de vida de los habitantes. Adicionalmente, la empresa participa en programas de responsabilidad social para electrificación rural, programas como electricidad sin fronteras en la Selva y Sierra.

Apéndice C: Entrevista a Frank Casas Sulca

Frank es Doctor y Magíster en Ciencia Política y Gobierno por la Pontificia Universidad Católica del Perú. Ganador de la Beca Huiracocha-PUCP para estudios de Doctorado. Es profesor de Metodología de Investigación en la Escuela de Gobierno y Políticas Públicas. Con membresía en la Sociedad Internacional de Criminología (ISC). Ha trabajado en asuntos de investigación sobre temas de corrupción, desarrollo alternativo, control gubernamental, control de cultivo ilícito, política policial y trabajo infantil.

1. Según tus investigaciones, ¿en qué puntos se debe tomar acción para mejorar la ciudad de Lima Metropolitana?

Son varios puntos, iniciaría por el tema de las licencias que entrega la Municipalidad de Lima Metropolitana, pues en la actualidad las licencias son entregadas sin ninguna planificación; es decir, es posible encontrar en una misma cuadra dos negocios que no deberían estar juntos por su naturaleza. Por ejemplo, un restaurante puede estar al costado de una ferretería o de una carpintería, esta situación se ha propagado por toda la ciudad. Otro punto importante es la corrupción enfocada al mercado negro existente en muchos puntos de la ciudad, como en “Las Malvinas” o en “San Jacinto”. El mercado negro no necesariamente es de celulares u objetos robados, sino que también es por armas que se venden de manera ilegal. Esto consecuentemente trae mayor inseguridad para la ciudad pues cualquier persona puede adquirir armas de fuego y es casi imposible rastrear a los compradores.

Así también, un punto adicional muy importante a mejorar es que con respecto a la seguridad, no existe una autoridad capacitada que tenga protocolos claros y leyes duras que trabajen con inteligencia para gestionar temas de secuestros o venta de droga. A nivel nacional, erradicar la droga es un problema que pese a que gestiona constantemente no necesariamente está acompañada de una eficiente asignación de recursos que permitan

implementar proyectos de desarrollo para las comunidades productoras a nivel nacional, por lo que seguimos siendo un país productor y exportador de droga.

2. Desde tu punto de vista, ¿crees que existe posibilidad de solucionar los problemas de Lima Metropolitana?

Definitivamente, considero que contamos con un buen capital humano y las ganas de mejorar. Todo debe iniciar por los límites que deben poner las autoridades en la gestión de los diferentes factores que influyen en el orden de la ciudad. Estos factores van desde la salud de los ciudadanos hasta los derechos de propiedad que deben ser definidos para la organización de los diferentes sectores de la ciudad. Si queremos solucionar estos problemas es necesario previamente dar una mirada a la sociometría, a las estadísticas sobre la violencia comparando región a región, a la sociología en la organización criminal y a la política criminal. Las autoridades deben colocar parámetros para que las personas puedan convivir en armonía, esos parámetros los debe colocar la policía mediante protocolos claros y firmes, estrategia de inteligencia policial, las autoridades municipales y las instituciones del Estado con un énfasis especial en la tarea del poder judicial

3. ¿Cuándo nos hablas de salud de los ciudadanos a qué te refieres?

La salud de los ciudadanos es muy importante, y me enfocaría a la salud mental de los ciudadanos, el 20% de los niños del Perú tienen afectada su salud mental y esto impacta en su proceso educativo. Por otro lado, a nivel nacional un 25% de adolescentes tienen deseos de morir y un 10% (del 25%) intenta llevar a cabo un suicidio. Todo esto está ligado a la violencia que se vive en el país, y centrándonos en Lima, también es un tema importante pues un gran número de personas viven con ansiedad, depresión, psicosis o trastorno mental debido a sustancias psicoactivas.

4. Volviendo al tema de los puntos por mejorar en Lima, ¿consideras que la corrupción es un factor muy influyente?

Sí, es correcto, casi todos los problemas de orden o respeto a la autoridad están ligados a la corrupción existente en la ciudad. La corrupción está presente en muchas aristas, desde el pago adicional que realizan las empresas constructoras para obtener los papeles o permisos municipales, hasta el pago que reciben el personal de serenazgo para que no saquen a un ambulante de la calle. Considero que la corrupción es un tema fundamental que debe ser erradicado, sin la corrupción nos llenaríamos de respeto por la autoridad y por las normas de convivencia en la sociedad.

5. ¿Qué mejoras sugieres para Lima Metropolitana?

Se debe atacar desde varios frentes, primero identificar los problemas, encontrar las causas, planificar la solución y las posibles soluciones. Desde el punto de vista económico se debe bloquear los mercados negros de armas y productos robados, son medidas simples pero muy significativas, se debe tener medidas judiciales más disuasivas pero a la vez proporcionales, derechos de propiedad claros y definidos con la municipalidad, políticas de prevención de salud mental y generar las barreras para que las personas se encaminen hacia el bienestar común.

Apéndice D: Entrevista a Nelson Cárdenas Ojeda

El Sr. Nelson Cárdenas Ojeda, es el Gerente de planificación de la Municipalidad de Lima Metropolitana. La entrevista fue realizada el lunes 14 de Mayo de 2018 con la finalidad de conocer los retos y oportunidades que ha identificado la Municipalidad de Lima, así como ver el potencial que ofrece la capital del país para los sectores de turismo, construcción y la actividad industrial.

1. ¿Cómo está planificado el crecimiento de la Región de Lima Metropolitana?

Primero se debe mirar el régimen especial que tiene la municipalidad el cual actúa como región, como provincia y como local, no obstante, a veces lo local se debe entender como provincial y la región como Lima metropolitana la cual a veces se confunde territorialmente con la provincia. De manera que dentro de la administración pública no se tiene claro el rol tripartito y esto se refleja en la asignación de recursos a nivel de región, ya que la región tiene un pliego presupuestal distinto al pliego presupuestal de la municipalidad. Entonces el pliego presupuestal de la región es diminuto pero hay una serie de aristas si uno quiere hacer un enfoque de planeamiento y planificación, por ello es importante verlo a nivel territorio y se debe considerar las cuencas.

2. ¿Cuáles son las mayores desventajas que tiene el área de planificación?

El tema de territorio y la dinámica que ha tenido Lima en los últimos 7 años ha sido bien desordenado y centralizado. Por lo que su estructura de desarrollo vial es totalmente mirando al centro y todas las grandes avenidas están mirando al centro y mientras exista la centralización se genera el problema del equipamiento y la movilidad. Por otro lado, las cuencas deben evaluarse porque ello permite tener un bolsón de oxigenación para que la ciudad pueda respirar y de esta manera se mejorará el medioambiente. En conclusión Lima ha crecido de manera desordenada y muy centralizada, lo ideal es dividir a Lima y que se descentralice. Además, no hay una cultura de planificación. En otros países como por

ejemplo Colombia existe el Alcalde mayor, en cambio acá hay 43 de distritos y cada distrito tiene un alcalde por lo que hay mucha autonomía y poca integración.

3. ¿Qué zonas de Lima se podrían volver industriales?

Para ello es importante saber que nuestro modelo es de mercado, acuérdense cuando se creó el centro comercial de Camino Real, en su concepción emerge y luego cae, el centro comercial Chacarilla también fue interesante y luego se cae, de manera que la concepción es de mercado, por ejemplo, si uno va a Lince o Jesús María se ven edificios grandes de 20 pisos. En Curitiba hay una zona predeterminada Industrial, sin embargo aquí en Lima el mercado fue quien definió que la zona industrial se vaya a Lurín y para ver a Lima en un futuro es importante hacerse la siguiente pregunta: ¿cómo queremos que sea Lima en 10 años?

4. ¿Usted considera que el turismo tiene potencial en la región de Lima Metropolitana?

Sí claro, hay mucho potencial en turismo y se puede empezar por las huacas, las partes ancestrales, se debe desarrollar la costa verde con proyectos que permitan crecer y para ello puedes copiar ideas de otros países. El gran problema es que nos gana el querer hacer pero primero se deben realizar estudios profundos. Además, se debe solucionar el tema del transporte en Lima.

5. ¿Quiénes deben tomar las decisiones en la Región de Lima Metropolitana?

Para mejorar se deben tomar decisiones integrales, por ejemplo en la costa verde se debe involucrar a todos los distritos y la marina. Creo que la gran debilidad es que no hay entes integrados sino que se debe ir a preguntar a cada alcalde. Es importante la continuidad y cumplimiento de los proyectos de gran envergadura, pero en nuestro País no pasa nada si no se cumple, de manera que debería haber penalidades para que todos los proyectos los culminen.

6. ¿Hay barreras para liderar los proyectos en Lima?

Todo lo que se hace en Lima es porque la ciudad lo necesita y los funcionarios públicos, servidores públicos están para generar valor y satisfacer las necesidades. Las necesidades de la ciudad son evidentes, como por ejemplo la seguridad, la cual es no es causa sino efecto, además, el tema está en que por ejemplo si yo quiero hacer una obra en san isidro y el de san isidro dice que no va, se puede ir al poder judicial y parar el proyecto desarrollado en el cual se invirtió tiempo, análisis e investigación. Pero como no hay trabajo en equipo porque hay muchas personas que intervienen en cada distrito debería haber una carta de compromiso por la ciudad de Lima para poder avanzar.

7. ¿Cómo podemos hacer para mejorar Lima Metropolitana?

Es un tema a largo plazo, a nivel generacional, así como la vertebración de la ciudad. Eso conlleva a muchas acciones que va más allá de un periodo administrativo de 4 años. Es importante que haya una mirada diferente, por ejemplo el subte de Buenos Aires se comenzó a construir en 1925, en cambio acá tenemos muchos problemas porque queremos pasar por unas zonas urbanas ya consolidadas y eso es muy complicado. Sin embargo, ese es el reto de la próxima generación y hay que pensar en proyectos de gran envergadura como por ejemplo el metropolitano, el cual une 16 distritos, implicaba trabajo en equipo y se concretó.