

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
ESCUELA DE POSGRADO**



**Planeamiento Estratégico para el
Distrito de Lurigancho**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS
OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Juan José Lurita Peña

Alex Arafat Pinedo Vargas

Narciso Alejandro Rojas Coral

Miguel Eduardo Sánchez Castagneto

Asesor: Jorge Benzaquen

Surco, noviembre de 2013

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Nuestras familias, por su gran comprensión y por los tiempos no compartidos.

Además, por su incesante apoyo y constante aliento que nos permitieron superar los momentos difíciles y lograr nuestras metas.

Nuestros profesores, por brindarnos sus conocimientos y experiencia.



Dedicatorias

A Dios, por brindarme fuerzas, energía y orientación para seguir adelante en mis proyectos. También a mis padres, por su amor y comprensión.

Juan José Lurita

A mi esposa Stefanee, a mi madre y a mis hermanos, por otorgarme su apoyo para finalizar la maestría.

Alex Pinedo

A mis padres, por enseñarme el camino de la superación y el esfuerzo personal. A mi esposa e hija, por darle sentido y un objetivo a mi vida.

Narciso Rojas

A mis padres, por haberme orientado hacia una vida de valores y superación; y a mi esposa, por su paciencia y apoyo incondicional durante toda la maestría.

Miguel Sánchez

Resumen Ejecutivo

El distrito de Lurigancho, uno de los más extensos de la provincia de Lima, se encuentra en la zona oriental de la provincia, y cuenta con dos ejes urbanos muy marcados: Chosica, ubicado en el extremo este del distrito, y el centro poblado menor denominado Santa María de Huachipa, localizado en el extremo oeste, a lo largo del río Rímac. Ambos albergan entre sí a diversos asentamientos humanos y urbanizaciones, unidos por la Carretera Central.

Lurigancho se encuentra entre los distritos de menor desarrollo de Lima Metropolitana, a pesar de disponer de ventajas competitivas, tales como un clima benigno, el recurso hídrico, la extensión territorial y una pujante población joven, mayoritariamente migrante, pero poco calificada. Aprovechar y potenciar estas ventajas puede marcar el cambio de rumbo que necesita el distrito para alcanzar su desarrollo integral.

Para lograr este cometido, en primer lugar, se debe promover la educación y la capacitación técnica de la población, a fin de cumplir con los requerimientos empresariales, mejorar la calidad de vida de los pobladores y brindarles una mayor cobertura y calidad de los servicios básicos de educación, salud, comunicaciones y energía. En segundo lugar, se debe construir infraestructura pública que permita el desarrollo de los aspectos más urgentes, tales como la salud, la integración, la seguridad y el transporte dentro del distrito. Por último, es imperativo atraer capitales que promuevan el desarrollo de los clústeres de los centros recreacionales turísticos, con un soporte de servicio de calidad y dentro de un planeamiento estratégico que se sostenga en la evaluación, gestión e implementación de las fases expuestas.

Si estas condiciones se cumplen, Lurigancho se convertirá, al 2025, en uno de los primeros distritos de Lima Metropolitana, capaz de ofrecer, mantener y asegurar los atractivos de una urbe moderna sin desvincularse de sus orígenes, historia y costumbres. Asimismo, atraerá las inversiones, debido a que será un espacio seguro, habitado por gente respetuosa del medio ambiente, que dispondrá de una oferta de servicios consolidada.

Abstract

The district of Lurigancho, one of the largest in the province of Lima, is located in the eastern part of the province, and has two very marked urban axes, named Chosica, located at the east end of the district, and the less populated center known as Santa Maria de Huachipa located at the west end of Lurigancho district, along the Rio Rimac, taking amid various settlements and urbanizations, coupled by the Carretera Central.

Lurigancho is among the less developed districts of Lima Metropolitana, despite of the fact that having competitive advantages as its mild climate, water resources, its land area, and its burgeoning young population, mostly migrant, but unskilled. The leverage, and enhance these advantages can make the course change that requires the district to their overall development.

To achieve this task, the district must promote education, and technical training for the residents to meet business requirements, improve the quality of life for residents, and provide better coverage and quality of basic services, education, health, communications, energy, and building public infrastructure necessary for health development, integration, security, and transportation within the district, and attract capital to promote the development of clusters of tourist recreation centers, with a quality of service support; all within a strategic planning based on the evaluation of these steps, and in the management and implementation of them.

Under these conditions, Lurigancho at 2025 shall become one of the first districts of Lima, able to provide, maintain, and ensure the attractions of a modern city that is decoupled from its origins, history, and customs, and also interesting to investments, and to live respectful of people, and the environment, safe, and with a consolidated service offerings.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xiii
Proceso Estratégico: Visión General	xiv
Capítulo I: Situación General del Distrito de Lurigancho	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	6
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Visión	7
2.3 Misión	8
2.4 Valores	9
2.5 Código de Ética	10
2.6 Conclusiones	11
Capítulo III: Evaluación Externa	12
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones	12
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	12
3.1.2 Potencial nacional	13
3.1.3 Principios cardinales	24
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Lurigancho	27
3.2 Análisis Competitivo del Perú	28
3.2.1 Condiciones de los factores	29
3.2.2 Condiciones de la demanda	31
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de los distritos	34
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	36
3.2.5 Influencia del análisis en el distrito	37
3.3 Análisis del Entorno PESTE	37

3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	38
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	41
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	43
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	47
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	50
3.4	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	52
3.5	El Distrito de Lurigancho y sus Competidores	53
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores	53
3.5.2	Poder de negociación de los compradores	54
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	55
3.5.4	Amenaza de los entrantes.....	55
3.5.5	Rivalidad de los competidores	56
3.6	El Distrito de Lurigancho y sus Referentes	56
3.7	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	59
3.8	Conclusiones	61
Capítulo IV: Evaluación Interna		63
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	63
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	63
4.1.2	Marketing y ventas (M)	65
4.1.3	Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	66
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	68
4.1.5	Recursos humanos (H).....	69
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I)	71
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T)	73
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	74
4.3	Conclusiones	75

Capítulo V: Intereses del Distrito de Lurigancho y Objetivos de Largo Plazo	77
5.1 Intereses del Distrito de Lurigancho	77
5.2 Potencial del Distrito de Lurigancho	78
5.3 Principios Cardinales del Distrito de Lurigancho	79
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Lurigancho (MIO)	81
5.5 Objetivos de Largo Plazo	82
5.6 Conclusiones	85
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	86
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	86
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	87
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	90
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	91
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	92
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	93
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	93
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	93
6.9 Matriz de Ética (ME)	96
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	97
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	98
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores	98
6.13 Conclusiones	101
Capítulo VII: Implementación Estratégica	102
7.1 Objetivos de Corto Plazo	102
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	105
7.3 Políticas de cada Estrategia	107
7.4 Estructura del distrito de Lurigancho	109

7.5	Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	111
7.6	Recursos Humanos y Motivación	111
7.7	Gestión del Cambio.....	112
7.8	Conclusiones	113
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica		114
8.1	Perspectivas de Control.....	114
8.1.1	Aprendizaje interno.....	114
8.1.2	Procesos	114
8.1.3	Clientes	115
8.1.4	Financiera.....	115
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	115
8.3	Conclusiones	120
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Lurigancho		121
9.1	Análisis Competitivo del Distrito	121
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito.....	126
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito.....	127
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	128
9.5	Conclusiones	128
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		129
10.1	Plan Estratégico Integral (PEI)	129
10.2	Conclusiones Finales.....	129
10.3	Recomendaciones Finales	132
10.4	Futuro del Distrito	133
Referencias.....		135
Apéndice: Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica		145

Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Indicador de Pobreza no Monetaria del Distrito de Lurigancho por Número de Hogares.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Población que Dispone de Vivienda Particular por Área Urbana y Tipo de Vivienda-Lurigancho.....</i>	3
Tabla 3.	<i>Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos del Distrito de Lurigancho Comparados con la Provincia de Lima.....</i>	3
Tabla 4.	<i>Niveles de Desarrollo Humano-Distrito de Lurigancho.....</i>	5
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales del Perú.....</i>	12
Tabla 6.	<i>Políticas de Estado del Acuerdo Nacional.....</i>	13
Tabla 7.	<i>Valores Poblacionales por Edad y Área de Residencia en el Perú.....</i>	14
Tabla 8.	<i>Presupuesto de Defensa 2012 de los Países Latinoamericanos.....</i>	23
Tabla 9.	<i>Inversión en el Perú por País de Origen (hasta Diciembre de 2012, en Millones de Dólares).....</i>	25
Tabla 10.	<i>Pregunta a la Población sobre el Último Nivel de Estudios que Aprobó (Distrito de Lurigancho).....</i>	28
Tabla 11.	<i>Perú: Intercambio Comercial 2011-2012 (en Millones de Dólares).....</i>	32
Tabla 12.	<i>Relación de Acuerdos de Libre Comercio del Perú.....</i>	33
Tabla 13.	<i>Facilidad de Hacer Negocios-Clasificación por Categorías.....</i>	35
Tabla 14.	<i>Lima Metropolitana: Hogares por Zonas Geográficas, según Nivel Socioeconómico 2012.....</i>	38
Tabla 15.	<i>Perú: Oferta y Demanda Global (Variación Porcentual Real).....</i>	42
Tabla 16.	<i>Sector Externo (en Millones de Dólares).....</i>	42
Tabla 17.	<i>Tasa de Desempleo en Sudamérica (en Porcentajes).....</i>	44

Tabla 18.	<i>Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más Años, según Ámbito Geográfico</i>	45
Tabla 19.	<i>Objetivos Económicos y Sociales de la Administración – Quinquenio 2006-2011</i>	45
Tabla 20.	<i>Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico</i>	48
Tabla 21.	<i>Unidades Estadísticas Ambientales en América Latina. Organizaciones Nacionales de Estadísticas (ONE)</i>	51
Tabla 22.	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos del Distrito de Lurigancho</i>	52
Tabla 23.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Lurigancho</i>	60
Tabla 24.	<i>Matriz Perfil Referencial del Distrito de Lurigancho</i>	61
Tabla 25.	<i>Servicios Básicos y Comunicaciones en Lurigancho</i>	67
Tabla 26.	<i>Ingresos y Gastos de la Municipalidad Distrital de Lurigancho del Año 2011 al Año 2012</i>	68
Tabla 27.	<i>Ratios Financieros Aplicados al Distrito de Lurigancho</i>	69
Tabla 28.	<i>Indicadores Demográficos del Distrito de Lurigancho vs. Provincia de Lima</i>	70
Tabla 29.	<i>Matriz Evaluación de Factores Internos del Distrito de Lurigancho</i>	74
Tabla 30.	<i>Matriz de Intereses del Distrito de Lurigancho</i>	82
Tabla 31.	<i>Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Lurigancho</i>	83
Tabla 32.	<i>MFODA del Distrito de Lurigancho</i>	88
Tabla 33.	<i>MPEYEA del Distrito de Lurigancho</i>	89
Tabla 34.	<i>Lista de productos de la Matriz Boston Consulting Group del Distrito de Lurigancho</i>	91
Tabla 35.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Distrito de Lurigancho</i>	94
Tabla 36.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Lurigancho</i>	95

Tabla 37.	<i>Matriz de Rumelt del Distrito de Lurigancho</i>	96
Tabla 38.	<i>Matriz de Ética del Distrito de Lurigancho</i>	97
Tabla 39.	<i>Estrategias Retenidas y de Contingencia del Distrito de Lurigancho</i>	98
Tabla 40.	<i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Lurigancho</i>	99
Tabla 41.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Lurigancho</i>	100
Tabla 42.	<i>Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP1</i>	102
Tabla 43.	<i>Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 2</i>	103
Tabla 44.	<i>Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 3</i>	103
Tabla 45.	<i>Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 4</i>	104
Tabla 46.	<i>Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 5</i>	104
Tabla 47.	<i>Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 6</i>	104
Tabla 48.	<i>Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP7</i>	105
Tabla 49.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo</i>	106
Tabla 50.	<i>Matriz de Estrategias vs. Políticas</i>	108
Tabla 51.	<i>Matriz de Perspectivas de Control del Aprendizaje</i>	116
Tabla 52.	<i>Matriz de Perspectivas de Control del Cliente</i>	117
Tabla 53.	<i>Matriz de Perspectivas de Control Financiero</i>	118
Tabla 54.	<i>Matriz de Perspectivas de Control de Procesos</i>	119
Tabla 55.	<i>Componentes del Pilar Desarrollo Económico</i>	122
Tabla 56.	<i>Componentes del Pilar Empresas</i>	123
Tabla 57.	<i>Componentes del Pilar Gobierno e Instituciones</i>	124
Tabla 58.	<i>Componentes del Pilar Infraestructura Productiva</i>	125
Tabla 59.	<i>Componentes del Pilar Capital Humano</i>	126
Tabla 60.	<i>Planeamiento Estratégico Integral del Distrito de Lurigancho</i>	130

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i>	Ubicación del distrito de Lurigancho.....	1
<i>Figura 2.</i>	Valor anual del PBI del Perú 2003-2012 en millones de soles de 1994.....	16
<i>Figura 3.</i>	Crecimiento porcentual del PBI 2003-2012.....	17
<i>Figura 4.</i>	Gasto en investigación y desarrollo como proporción del PBI de algunos países de América Latina y de la OCDE.....	18
<i>Figura 5.</i>	Inversión en ciencia y tecnología por regiones.....	18
<i>Figura 6.</i>	<i>Ranking</i> del Índice de Riesgo Soberano de Blackrock (al 31 de marzo de 2012).....	26
<i>Figura 7.</i>	Perú: Indicadores de energía eléctrica 2002-2011.....	30
<i>Figura 8.</i>	Ingreso per cápita para países de América Latina.....	33
<i>Figura 9.</i>	Inversión extranjera en el Perú por sector 2002 y 2012.....	36
<i>Figura 10.</i>	<i>Benchmarking</i> en América Latina.....	43
<i>Figura 11.</i>	Sistema de transporte público de Curitiba.....	57
<i>Figura 12.</i>	Vista de la ciudad de Curitiba.....	58
<i>Figura 13.</i>	Vista de la zona comercial de Las Condes.....	58
<i>Figura 14.</i>	Parque central de la ciudad de Mendoza.....	59
<i>Figura 15.</i>	Portal de la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica.....	72
<i>Figura 16.</i>	MPEYEA del distrito de Lurigancho.....	90
<i>Figura 17.</i>	Matriz Boston Consulting Group del distrito de Lurigancho.....	91
<i>Figura 18.</i>	Matriz Interna Externa del distrito de Lurigancho.....	92
<i>Figura 19.</i>	Matriz Gran Estrategia del distrito de Lurigancho.....	92
<i>Figura 20.</i>	Organigrama propuesto para el distrito de Lurigancho.....	110

Proceso Estratégico: Visión General

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

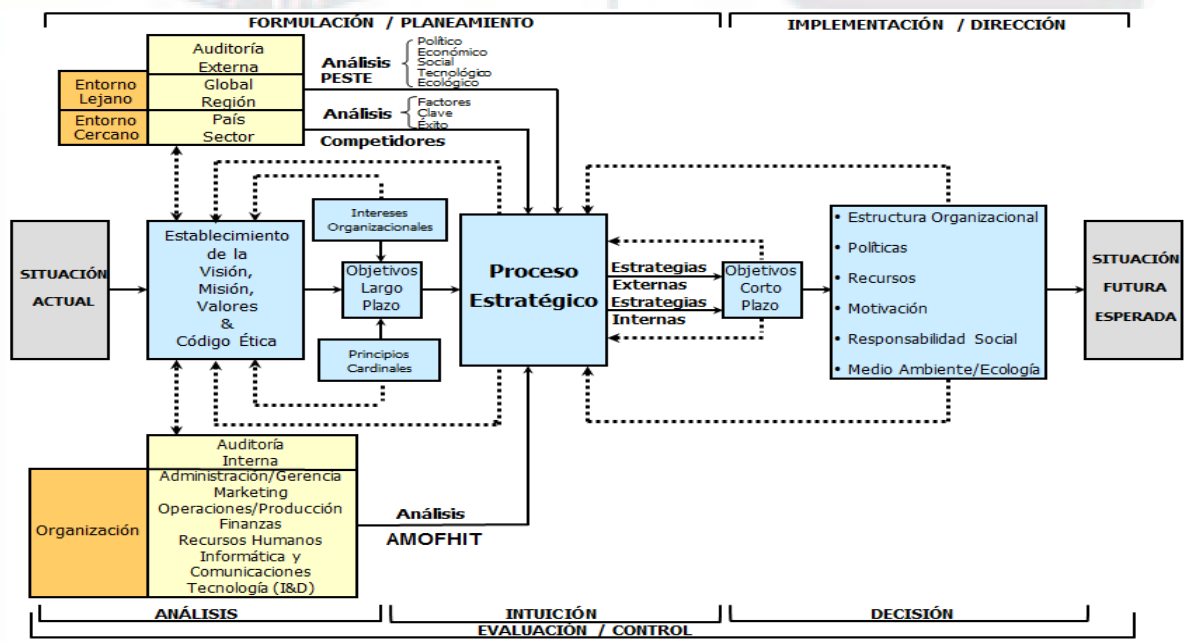


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia,” por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

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

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

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

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que esta intenta alcanzar la organización para tener éxito global en los mercados 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).

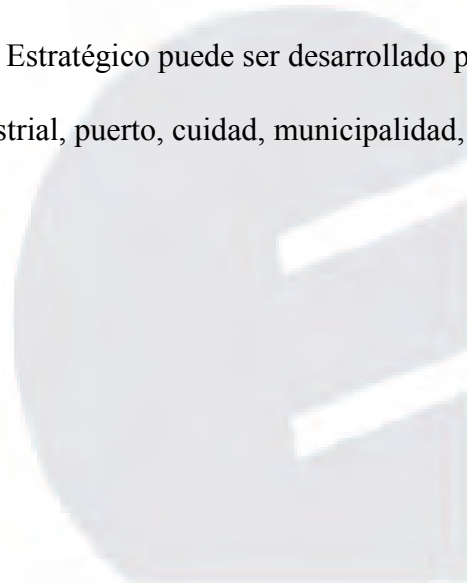
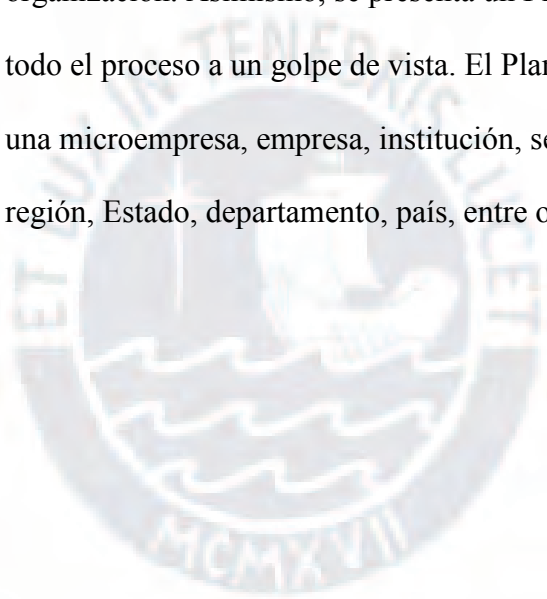
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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



Capítulo I: Situación General del Distrito de Lurigancho

1.1 Situación General

El distrito de Lurigancho está ubicado a orillas del río Rímac, a una altura de 850 msnm. Comparte el valle del río con los distritos vecinos de Ate y Chaclacayo. Asimismo, se posiciona en el extremo este de la provincia de Lima; limita al norte y al este con la provincia de Huarochirí; al sur, con los distritos de Chaclacayo y Ate, y al oeste, con el distrito de San Juan de Lurigancho, tal como se muestra en la Figura 1.

El centro poblado de Chosica se encuentra ubicado al extremo este del distrito de Lurigancho y es la capital del distrito. Incluye un centro poblado menor, dentro del área urbana de Lima Metropolitana, cuyo nombre es Santa María de Huachipa. Este se localiza en el extremo oeste del distrito de Lurigancho y colinda con el distrito de San Juan de Lurigancho.



Figura 1. Ubicación del distrito de Lurigancho. Tomado de “Distrito de Lurigancho,” por MapPerú, s. f. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-lurigancho>.

El distrito de Lurigancho es una franja longitudinal, a modo de corredor, entre la margen izquierda del río Rímac y los cerros paralelos a ella, integrantes de los contrafuertes andinos. Su relieve ofrece accidentes geográficos notables, con excepción de los asentamientos humanos y urbanizaciones que se ubican en las quebradas. Además, es posible apreciar algunas vertientes. Por otro lado, el distrito de Lurigancho abarca una superficie de 236.47 km², lo cual representa el 8.41% del territorio de la provincia de Lima. Cabe señalar que la densidad poblacional del distrito de Lurigancho es de 716 habitantes/km² (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2008).

El 24.4% de la población del distrito vive en estado de pobreza, y, de esta cifra, el 1.4% se encuentra en estado de máxima pobreza. Por este motivo, Lurigancho se ubica en el puesto 98 en cuanto al índice de pobreza del departamento de Lima, de un total de 171 distritos, y en el puesto 1,540, en el índice de pobreza del Perú, de un total de 1,836 distritos (INEI, 2010). En la Tabla 1, se presentan los indicadores no monetarios utilizados para medir este flagelo. Además, es posible apreciar, en la Tabla 2 y la Tabla 3, los resultados obtenidos en el censo del 2007, acerca de la población y del tipo de propiedad particular que utiliza.

Tabla 1

Indicador de Pobreza no Monetaria del Distrito de Lurigancho por Número de Hogares

Variable / Indicador	Provincia		Distrito	
	Lima		Lurigancho	
Hogares por tipo de necesidad básica insatisfecha (NBI)	Número	%	Número	%
Hogares en viviendas con características físicas inadecuadas	140,189	7.5	3,978	9.5
Hogares en viviendas con hacinamiento	223,735	12	5,842	14
Hogares en viviendas sin desagüe de ningún tipo	62,021	3.3	4,402	10.5
Hogares con niños que no asisten a la escuela	26,826	4.1	677	4.1
Hogares con alta dependencia económica	18,079	1	668	1.6

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de Consulta de indicadores de Pobreza,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007b. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/indPobreza/?id=ResultadosCensales>

Tabla 2

*Población que Dispone de Vivienda Particular por Área Urbana y Tipo de Vivienda-
Lurigancho*

Departamento, provincia y tipo de vivienda	Total	Área	
		Urbana	Rural
Distrito de Lurigancho	168,067	168,067	-
Casa independiente	156,391	156,391	-
Departamento en edificio	3,217	3,217	-
Vivienda en quinta	2,870	2,870	-
Vivienda en casa de vecindad	2,842	2,842	-
Vivienda improvisada	2,452	2,452	-
Local no destinado para habitación humana	266	266	-
Otro tipo	29	29	-

Nota. Tomado de “Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Consulta de Resultados Censales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=CensosNacionales>

Tabla 3

*Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos del Distrito de Lurigancho
Comparados con la Provincia de Lima*

Variable / Indicador	Provincia Lima		Distrito de Lurigancho	
	Cifras absolutas	%	Cifras absolutas	%
Población censada	7'605,742	100.0	169,359	100.0
Hombres	3'713,471	48.8	84,654	50.0
Mujeres	3'892,271	51.2	84,705	50.0
Población por grandes grupos de edad	7'605,742	100.0	169,359	100.0
00-14	1'903,099	25.0	48,175	28.4
15-64	5'188,323	68.2	111,933	66.1
65 y más	514,320	6.8	9,251	5.5
Población por área de residencia	7'605,742	100.0	169,359	100.0
Urbana	7'596,058	99.9	169,359	100.0
Rural	9,684	0.1	-	-
Población adulta mayor (>60 años)	734,681	9.7	13,288	7.8
Edad promedio	30.3	-	28.2	-

Nota. Tomado de Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007c. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/?id=ResultadosCensales>

A partir de los resultados de los Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda (INEI, 2007c), se puede establecer los siguientes criterios: (a) la forma en que se distribuye económicamente la población, (b) el porcentaje de aseguramiento en salud y (c) la cobertura de servicios y de vivienda. La población de Lurigancho está conformada por un 51.1% de personas que no han nacido en el distrito, y por un 21.1% de personas que hace cinco años no vivían en él. La población analfabeta en el distrito (mayores de 15 años) es de

3.2%, superior a la media de la provincia de Lima, que es de 1.8%. Asimismo, el índice de población con seguro de salud es 37.2%, inferior al del promedio de la provincia de Lima, que asciende a 41.2%. Por otro lado, cuatro actividades económicas concentran más de la mitad de la población económicamente activa de Lurigancho. Estas son las siguientes: (a) el comercio (18.4%), (b) la industria manufacturera (14.5%), (c) los transportes, almacenaje y comunicaciones (11.9%) y la construcción (7.9%). La población económicamente activa (PEA) de Lurigancho está orientada principalmente a trabajos manuales de obrero, comerciante y servicios generales en un 55%, lo que muestra que no existe una gran oferta de trabajos profesionales para los pobladores de la zona.

La mayoría de las viviendas en Lurigancho son casas independientes (91.2%), y existe un pequeño porcentaje de departamentos en edificios (2.2%). Los materiales de construcción predominantes son el ladrillo (72%), la madera (8.9%) y un alto porcentaje de construcción con adobe (13.6%), muy superior al de la provincia de Lima (4.7%) (INEI, 2007c). Esto resulta crítico, debido a que la zona geográfica donde se ubica el distrito es altamente sensible a los fenómenos naturales, tales como las lluvias, que provoca inundaciones, y los deslizamientos de tierra. Frente a estos hechos las viviendas de adobe son más vulnerables.

Los hogares y viviendas de Lurigancho cuentan con niveles de servicio y saneamiento inferiores a los de la provincia de Lima. Las redes de servicios, en el distrito, no están muy extendidas. Las cifras indican que solo un 36.1% de viviendas está conectada a la red pública de agua dentro de la casa; un 5%, fuera de la vivienda, pero dentro de la edificación, y un 6.7% usa los pilones públicos (INEI, 2007c).

En cuanto al desagüe, el 38.2% dispone del servicio dentro de la vivienda; el 6%, fuera de esta, y el 26.7% dispone de pozo ciego o letrina. En relación con la red pública de alumbrado eléctrico, solo el 85.1% de viviendas accede el servicio. Por otro lado, con respecto a los servicios de comunicación, el 34.4% dispone del servicio de telefonía fija; el

58.9% cuenta con telefonía celular; el 6,8%, con Internet, y el 20.5% accede a la televisión por cable (INEI, 2007c). Estos valores, así como el desarrollo humano alcanzado, que se aprecia en la Tabla 4, reflejan el avance del distrito.

Tabla 4

Niveles de Desarrollo Humano-Distrito de Lurigancho

Índice de desarrollo humano		Esperanza de vida al nacer		Alfabetismo		Escolaridad		Logro educativo		Ingreso familia per cápita	
IDH	Rank.	Años	Rank.	%	Rank.	%	Rank.	%	Rank.	N.S. mes	Rank.
0.6652	54	75.72	90	96.77	191	88.78	554	94.11	171	467.1	56

Nota. Tomado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2010. Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaribbes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

En cuanto al desarrollo del transporte, Lurigancho se encuentra interconectado mediante vías vecinales, y parte de la Carretera Central sirve como única vía de acceso desde otros distritos de Lima. Esta carretera también conecta Lima con los departamentos de la sierra y la selva central. Una de las características del distrito es la inadecuada interconexión vial entre los caseríos y los centros poblados (Núñez, 2011). Debido a la gran afluencia de tránsito, Lurigancho se convierte en un paso obligado de la diversidad de productos que llegan de la zona central del país para abastecer los mercados de Lima, lo que genera gran volumen de comercio en la zona. Sin embargo, esto representa una contrariedad, pues el tráfico entre Lurigancho y otros distritos de Lima Metropolitana no es fluido, y genera grandes pérdidas de tiempo a los pobladores y costos elevados en el transporte.

Otros resultados del censo del 2007, referidos a la educación, muestran que la asistencia al nivel primario y secundario se acerca al 100% de la población, y que los estudios universitarios se posicionan en 39%. También se expone entre los resultados que la población analfabeta abarca el 3.2%, lo que duplica en porcentaje a la de la provincia de Lima.

Finalmente, los porcentajes de casas que cuentan con (a) agua potable y desagüe, (b) telefonía

fija, (c) telefonía celular y (d) conexión a Internet están por debajo de los promedios correspondientes a la provincia de Lima (INEI, 2007c).

1.2 Conclusiones

El distrito de Lurigancho representa un foco de migración superior al promedio de la provincia de Lima, pero enfrenta problemas en cuanto a las siguientes áreas: (a) salud, (b) educación, (c) vivienda y (d) servicios de saneamiento. El distrito de Lurigancho alcanza un nivel inferior en cuanto a su desarrollo, con respecto a los demás distritos de la provincia de Lima. La población no está atendida en un nivel aceptable con respecto a la utilización de los servicios públicos, lo cual afecta su nivel de vida y desarrollo. Asimismo, la infraestructura de servicios con la que cuenta el distrito es insuficiente para cubrir la demanda demográfica y geográfica.

El distrito de Lurigancho necesita desarrollar un plan estratégico que se proyecte hasta el año 2025. Este debe sostenerse en el potencial que actualmente posee el distrito. Este está conformado por los siguientes aspectos: (a) servicios recreacionales, (b) comercio, (c) industria manufacturera, (d) transporte, (e) almacenaje y (f) comunicaciones.

El distrito cuenta, además, con potencial humano. Lo integran una gran cantidad de jóvenes, que deben desarrollarse intelectual y técnicamente. Actualmente, presentan un bajo nivel educativo: la mayoría son egresados de secundaria que no se encuentran preparados para la nueva demanda de puestos de trabajo.

Finalmente, cabe añadir los requerimientos del distrito de Lurigancho. Es necesario conformar una población saludable y desarrollada. Esta debe disponer, para ello, de los siguientes beneficios: (a) acceso a servicios que le brinden un mejor nivel de vida; (b) redes modernas de transporte; (c) hogares confortables, y (d) infraestructura de servicios eficiente que sea accesible a la gran mayoría de pobladores.

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

2.1 Antecedentes

En este capítulo, se establecen las bases para generar la visión y la misión que sostendrán el desarrollo de un adecuado planeamiento estratégico. Las autoridades han realizado un bosquejo rudimentario de estos conceptos para el distrito, por lo que se busca proponer un planteamiento que complete y fortalezca lo ya desarrollado, sobre la base de los valores y un código de ética que sirvan de línea guía para los objetivos que se establezcan.

2.2 Visión

La visión actual, elaborada por la gestión municipal del distrito de Lurigancho, es la siguiente: “Lurigancho-Chosica distrito líder del cono este de Lima, integrado, organizado y descentralizado, donde hombres, mujeres y jóvenes participan en igualdad de condiciones; con un desarrollo económico competitivo; distrito turístico, ecológico y seguro; promotor del deporte, educación y la cultura” (“Presupuesto Participativo 2012”, s.f., párr.1).

D'Alessio (2008) mencionó lo siguiente: “la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, respondiendo a la pregunta ¿qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en un análisis de la situación actual” (p. 61). Por esto, la organización deberá contar con una ideología central, que defina las aspiraciones, y una visión de futuro, la cual se descubre al desarrollar las posibilidades internas de una organización y al potenciar sus fortalezas.

En concordancia con estos lineamientos, se propone una visión modificada. Esta contempla la visión de futuro y la respuesta a la siguiente interrogante: ¿qué queremos llegar a ser? Esta visión se define de la siguiente manera:

Al 2025, Lurigancho será un distrito turístico, seguro y con una adecuada calidad de vida. Contará con infraestructura que permitirá el tránsito fluido dentro de sus límites y la rápida conexión con otros distritos de Lima. También dispondrá de infraestructura que

cumpla con las siguientes acciones: (a) reducir la posibilidad de daños originados por los fenómenos naturales; (b) mejorar la calidad de vida de los pobladores; (c) respetar el medio ambiente, y (d) suministrar servicios básicos que beneficien a la mayoría de la población.

Además, Lurigancho contará con centros educativos para capacitar y especializar a la población laboral, lo cual producirá mayor empleabilidad y capacidad de emprendimiento.

2.3 Misión

La misión actual elaborada por la gestión municipal del distrito de Lurigancho es la que se expone a continuación:

La Municipalidad de Lurigancho-Chosica es una entidad de servicio público que cuenta con personal profesional y técnico en sus diferentes áreas. Su objetivo consiste en promover el desarrollo social y ambiental mediante un manejo responsable y transparente de los recursos públicos en igualdad de oportunidades, por lo cual goza de la confianza y credibilidad de su población (Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica, s.f., párr. 2).

Según D'Alessio (2008), una definición adecuada de la misión debe comprender los siguientes requisitos: (a) ser impulsor de la organización hacia la situación futura deseada; (b) ser el catalizador que permita que esta trayectoria del cambio sea alcanzada por la organización, y (c) debe responder a las preguntas ¿cuál es el negocio? y ¿qué se hace bien para alcanzar el éxito? Estos requerimientos deben ser correctamente propuestos. De ello depende que la organización pueda sobresalir.

En concordancia con estos lineamientos, se propone una misión que absuelva las preguntas ya mencionadas. Esta significa un avance con respecto a la versión institucional existente, pues ahora se amplía la misión hacia todo el distrito. De acuerdo con este nuevo alcance, se propone la siguiente misión para Lurigancho:

El distrito de Lurigancho impulsa su desarrollo, aprovechando sus fortalezas y recursos, elevando la calidad de vida a través del fomento de las inversiones, la mejora de infraestructura, la ampliación de opciones de educación y empleo, de un desarrollo urbano e industrial planificado, ordenado, en un ambiente seguro y dentro del marco de la ley que otorgue al distrito una mejor imagen y posicionamiento.

Por otro lado, promueve y desarrolla zonas turísticas recreacionales dentro del distrito, dando impulso a la creación y el mejoramiento de los centros de esparcimiento, con un enfoque de calidad de servicio. Integra a las empresas del sector para que generen sinergias que permitan mejorar su desempeño y su oferta competitiva. Esto conducirá a una mayor oferta laboral para los habitantes del distrito.

2.4 Valores

Los valores que se propone para el distrito de Lurigancho son los que se listan a continuación.

- **Prevención:** Minimizar los riesgos y los efectos de los fenómenos naturales y sociales que puedan presentarse en el futuro cercano.
- **Planeamiento:** Ejecutar las metas y objetivos en forma clara y ordenada, de acuerdo con los cronogramas de trabajo.
- **Confianza:** Buscar que las acciones desarrolladas estén orientadas a inspirar en los ciudadanos la seguridad y la certeza de que el distrito está en la capacidad de cumplir con sus compromisos.
- **Trabajo en equipo:** Buscar que todos los integrantes del municipio trabajen en forma integrada y sistemática. Para ello, es necesario establecer sinergias y evitar los conflictos.
- **Responsabilidad social:** Generar conciencia y respeto por la vida y la biodiversidad presente. Ello implica evitar que agentes internos o externos

deterioreen los recursos biológicos y el ecosistema del distrito, a fin de preservarlos para las futuras generaciones.

- Participación ciudadana: Buscar que los ciudadanos interioricen que son parte de una comunidad organizada para el bien común, y que sus opiniones y peticiones serán escuchadas y atendidas.

2.5 Código de Ética

La Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica no cuenta actualmente con un código de ética. D'Alessio (2008) destacó la necesidad que cada organización cree un ambiente que fomente la correcta toma de decisiones, para lo cual propuso la institucionalización de la ética. Esto implica integrar y aplicar conceptos éticos a las acciones diarias.

En consecuencia, fue necesario plantear los lineamientos de un código de ética para el distrito. Este refleja los valores, así como las conductas correctas e incorrectas. Los principales lineamientos sugeridos son los siguientes:

- Ser íntegros y honestos en el manejo de la institución y velar por su buena administración. Para lograrlo, se deben cumplir y respetar las normas legales y de buen gobierno.
- Demostrar responsabilidad y eficiencia en la gestión administrativa. Esto incluye integrar también a la comunidad en el proceso, con lo que se logra la participación ciudadana activa.
- Ser transparentes al momento de transmitir la información, lo cual debe generar confianza en los pobladores del distrito.
- Evidenciar la vocación de servicio al mostrar que la unidad y el trabajo en equipo están orientados a la consecución del bien común.

- Racionalizar el uso de los recursos propios del distrito y del ecosistema que se gestionará, a fin de evitar el gasto innecesario y el uso desmedido de aquellos.

2.6 Conclusiones

La visión, misión y valores presentados se orientan a planificar estratégicamente el desarrollo de las potencialidades que posee Lurigancho en la actualidad y de las que requerirá en el futuro. Ello generará, además, una oferta de valor sostenible del distrito que será atractiva para las empresas y las motivará a participar e invertir en él. Esta posibilidad, de realizarse, contribuirá con el crecimiento del distrito.

La misión de la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica consiste en orientar, promocionar, fomentar, generar y patrocinar esfuerzos creativos, eficientes y eficaces en pos del desarrollo del distrito. Las finalidades que corresponden a estas acciones son las siguientes: (a) incrementar el bienestar de la población; (b) mejorar la infraestructura de vivienda; (c) prevenir desastres causados por los fenómenos naturales; (d) conservar el medio ambiente, y (e) generar puestos de trabajo. Finalmente, los valores que pretenden normar las acciones dentro del distrito se orientan al servicio de la población. Es necesario que las autoridades los inculquen y los difundan en todos los ámbitos del distrito.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2008) indicó que se debe diseñar y alinear el proceso estratégico con respecto a lo que sucede y a lo que ocurrirá. Se debe considerar, primero, una visión global que ayude a reflexionar acerca de cómo está cambiando el mundo, y qué se espera de él, para luego pasar de lo global a lo regional. D'Alessio (2008) indicó que Hartmann, en su teoría tridimensional de las relaciones nacionales, propuso tres grandes dimensiones que se debe evaluar: (a) los intereses nacionales, (b) el potencial nacional y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

D'Alessio (2008) precisó que los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que, por ello, tratan de alcanzarlos a cualquier costo. La MIN, aplicada al contexto nacional, se aprecia a continuación en la Tabla 5.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales del Perú

Interés Nacional	Intensidad del Interés			
	Supervivencia	Vital	Importante	Periférico
Estado de derecho, democracia y gobernabilidad		EE.UU.	Latinoamérica	
Oportunidades y acceso a servicios		Chile		Bolivia, Ecuador
Economía, empleo y competitividad		China, Suiza EE.UU.	Brasil Chile(*)	España Ecuador(*)
Medio ambiente		China(*) EE.UU.(*)	Latinoamérica	Europa
Infraestructura		Brasil, Asia	EE.UU.	España
Educación y salud			Latinoamérica	EE.UU.

Nota. (*) Opuestos.

Por otro lado, en el Perú, a partir del 2002, cuando se suscribió el Acuerdo Nacional, se estableció una línea de acción y compromiso para el desarrollo del país. En este documento, se incluyó 32 políticas, divididas en cuatro ejes estratégicos: (a) democracia y Estado de derecho, (b) equidad y justicia social, (c) competitividad del país y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado. Estos elementos se detallan en la Tabla 6.

Tabla 6

Políticas de Estado del Acuerdo Nacional

Democracia y Estado de derecho	Equidad y justicia social	Competitividad del país	Estado descentralizado, transparente y eficiente
1. Fortalecimiento del régimen democrático y del Estado de derecho	10. Reducción de la pobreza	17. Afirmación de la economía social de mercado	24. Afirmación de un Estado eficiente y transparente
2. Democratización de la vida política y fortalecimiento del sistema de partidos	11. Promoción de la igualdad de oportunidades sin discriminación	18. Búsqueda de la competitividad, la productividad y la formalización de la actividad económica	25. Cautela de la institucionalidad de las Fuerzas Armadas y su servicio a la democracia
3. Afirmación de la identidad nacional	12. Acceso universal a la educación pública gratuita y de calidad y promoción y defensa de la cultura y del deporte	19. Desarrollo sostenible y gestión ambiental	26. Promoción de la ética y transparencia. Prevención de la evasión tributaria, y erradicación de la corrupción, el lavado de dinero y el contrabando en todas sus formas
4. Institucionalización del diálogo y la concertación	13. Acceso universal a los servicios de salud y a la seguridad social	20. Desarrollo de la ciencia y la tecnología	27. Erradicación de la producción, el tráfico y el consumo ilegal de drogas
5. Gobierno en función de objetivos con planeamiento estratégico, prospectiva nacional y procedimientos transparentes	14. Acceso al empleo pleno, digno y productivo	21. Desarrollo en infraestructura y vivienda	28. Plena vigencia de la Constitución y de los derechos humanos y el acceso a la justicia e independencia judicial
6. Política exterior para la paz, la democracia, el desarrollo y la integración	15. Promoción de la seguridad alimentaria y la nutrición	22. Política de comercio exterior de ampliación de los mercados con reciprocidad	29. Acceso a la información, libertad de expresión y libertad de prensa
7. Erradicación de la violencia y fortalecimiento del civismo y de la seguridad ciudadana	16. Fortalecimiento de la familia, y promoción y protección de la niñez, adolescencia y juventud	23. Política de desarrollo agrario y rural	30. Eliminación del terrorismo y afirmación de la reconciliación nacional
8. Descentralización política, económica y administrativa para propiciar el desarrollo integral, armónico y sostenido del Perú			31. Sostenibilidad fiscal y reducción del peso de la deuda
9. Política de seguridad nacional			32. Gestión del riesgo de desastres

Nota. Tomado de “Políticas de Estado del Acuerdo Nacional,” por el Foro del Acuerdo Nacional, 2002. Recuperado de <http://www.acuerdonacional.pe/politicas-estado>

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional del país equivale a la suma de sus fortalezas, que, asociada con su estabilidad, permite vislumbrar un crecimiento en el corto plazo dentro de un ambiente que permita maximizar el funcionamiento de toda la estructura económica, a fin de explotar al límite este potencial (Pachano, 2006). Por otro lado, D’Alessio (2008) precisó que Hartmann,

en su teoría tridimensional de las relaciones entre naciones, mencionó los factores del potencial nacional. Estos se basan en las fortalezas y debilidades de la nación, y se clasifican en los siguientes rubros: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) militar. Para determinar cuál es el potencial nacional en cualquier país, es necesario realizar un análisis de los siete dominios. Para ello, conviene focalizarse en las fortalezas y en las debilidades, además de las ventajas comparativas del país. Estas generarán competencias que lo distingan y que le otorguen ventajas en el ámbito global.

Demográfico. Uno de los principales factores demográficos implica contar con mano de obra calificada dentro de la edad laboral. La población del Perú tiene 28 años en promedio, y además, el 63% de sus habitantes se encuentra en la edad de trabajar. También existe una paridad entre la cantidad de hombres y mujeres, tal como se observa en la Tabla 7.

Tabla 7

Valores Poblacionales por Edad y Área de Residencia en el Perú

Variable / Indicador	Perú	
	Cifras Absolutas	%
Población		-
Población total	28'220,764	-
Población censada	27'412,157	100.0
Hombres	13'622,640	49.7
Mujeres	13'789,517	50.3
Población por grandes grupos de edad	27'412,157	100.0
00-14	8'357,533	30.5
15-64	17'289,937	63.1
65 y más	1'764,687	6.4
Población por área de residencia	27'412,157	100.0
Urbana	20'810,288	75.9
Rural	6'601,869	24.1
Población adulta mayor (60 y más años)	2'495,643	9.1
Edad promedio	28.4	-

Nota. Tomado de "Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007c. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/?id=ResultadosCensales>

La mayor parte de la población, tres de cada cuatro personas, viven en las ciudades, lo cual evidencia el gran proceso migratorio que se produjo en el país. Gradualmente, la gente se desplazó del campo a la ciudad en un proceso que se ha presentado desde hace varios años, y que depara una cantidad considerable de mano de obra joven. A pesar de este beneficio, caracteriza a esta masa de trabajadores sus bajos niveles de calificación y especialización en el contexto del mercado laboral.

Geográfico. El Perú está ubicado en una zona privilegiada del Pacífico sudamericano. Se encuentra situado en medio de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos $0^{\circ} 2'$ y $18^{\circ} 21' 34''$ de latitud sur, y los meridianos $68^{\circ} 39' 7''$ y $81^{\circ} 20' 13''$ de longitud. Con una extensión de $1'285,216 \text{ km}^2$, es el tercer país más extenso de Sudamérica, y alberga tres regiones geográficas muy marcadas: costa, sierra y selva.

La posición geográfica del Perú, en la zona central occidental de Sudamérica, lo proyecta a través del río Amazonas hacia Brasil, país que alcanza la costa del océano Atlántico. La cordillera de los Andes, que atraviesa el Perú, lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina. Por el océano Pacífico, se conecta con los países miembros, como él, del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), el mercado más importante, rico y de mayor crecimiento en el mundo (Proinversión, s. f.).

Debido a las características mencionadas, se dispone de un gran potencial minero en la cordillera de los Andes, y de petróleo, en la selva y en el zócalo continental. La ubicación cercana al Ecuador y la cordillera de los Andes proporcionan al país una gran variedad de climas que permiten una producción agrícola variada. Por otro lado, el mar peruano, gracias a dos corrientes que presentan diferencias de temperatura apreciables, permite el crecimiento de una gran variedad de especies, destinadas al consumo humano e industrial.

Económico. El auge económico del Perú se ha evidenciado principalmente en el primer decenio del siglo XXI. Fue fomentado por una política de libre mercado e incentivo de

la inversión extranjera, así como de control de la inflación, entre otros aspectos. Esto ha generado un aumento de las relaciones con otros países a través de Tratados de Libre Comercio (TLC) y convenios comerciales, lo que ha ayudado a mantener un crecimiento constante del producto bruto interno (PBI) del Perú, tal como se muestra en la Figura 2. El principal componente de la balanza comercial es el rubro de las materias primas, que se ubica muy por encima de los productos elaborados o manufacturados.

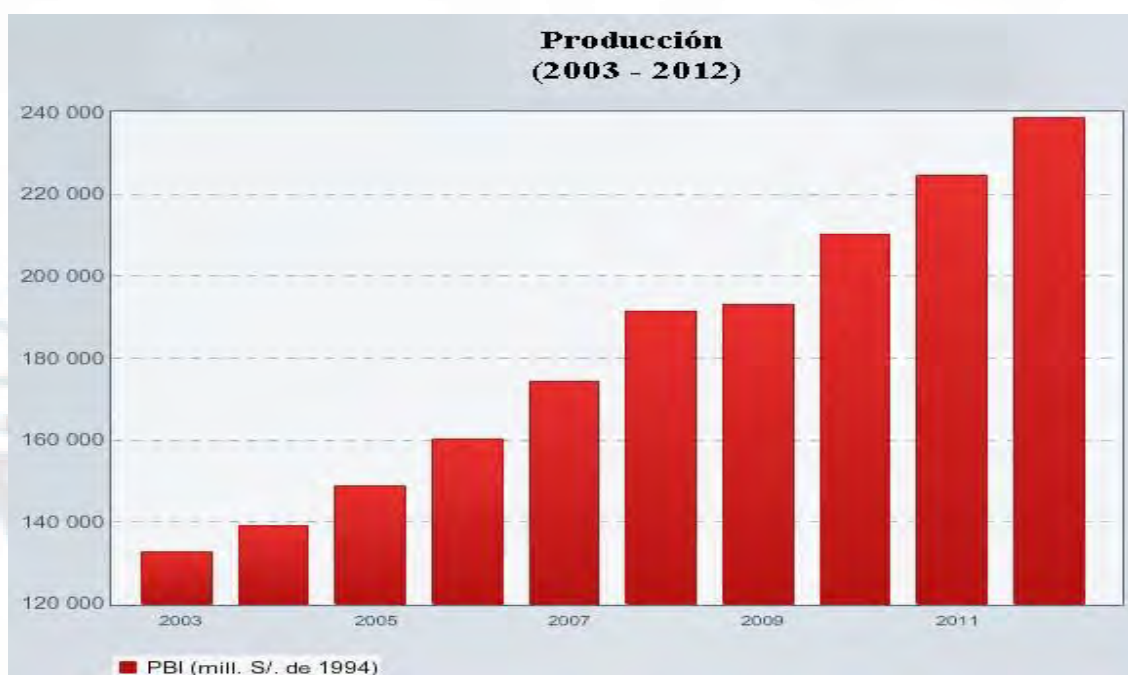


Figura 2. Valor anual del PBI del Perú 2003-2012 en millones de soles de 1994. Tomado de “Valor anual del PBI del Perú en millones de soles 1994-2012,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012b. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/graficos-dinamicos.asp?sConsulta=29125112013221159>

A pesar de la crisis internacional que se generó en el 2008, tal como se aprecia en la Figura 3, el PBI del Perú no fue afectado negativamente en su crecimiento. Mientras que, en la mayoría de países, se produjo un decrecimiento del PBI durante el año 2009, el Perú se mantuvo en los niveles porcentuales de crecimiento positivos, gracias a una correcta política fiscal y de fomento de las inversiones. Estas medidas fueron adoptadas en previsión de los efectos recesivos de la crisis.

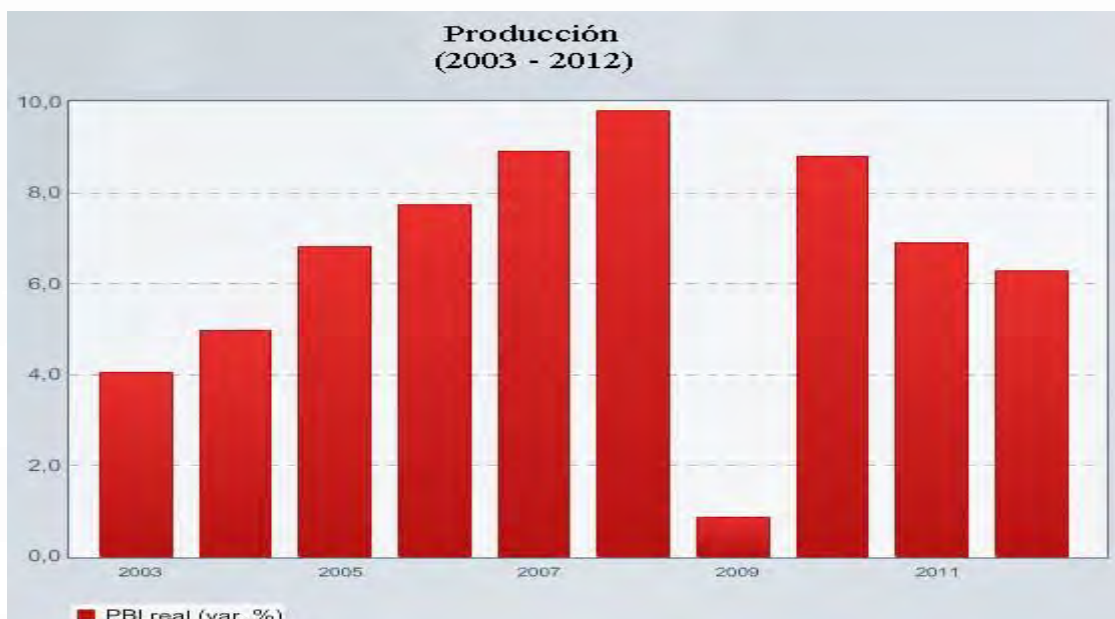


Figura 3. Crecimiento porcentual del PBI 2003-2012. Tomado de “Crecimiento porcentual del PBI del 2002 al 2011,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012a. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/graficos-dinamicos.asp?sConsulta=30125112013224419>

Tecnológico-científico. El desarrollo económico de un país, con objetivos enfocados en la bonanza y el bienestar de sus habitantes, necesita de insumos básicos, fundamentales para la competitividad y la productividad. Entre estos se cuenta a la investigación y desarrollo (I+D), además de la tecnología. Estos pilares brindarán soporte a las actividades empresariales.

En este sentido, el Perú está atrasado a nivel mundial e incluso regional, y no aprovecha la bonanza económica que atraviesa el país para incrementar su gasto en tecnología e investigación, elementos tan necesarios para el crecimiento de la actividad comercial e industrial de un país y que permitirían abandonar la dependencia de la exportación de la materia prima. Definitivamente, este aspecto configura el área deficitaria del país, el cual es uno de los que menos invierte en investigación y desarrollo con respecto a la región. En la Figura 4, que se presenta a continuación, se detalla el gasto que se realiza en este rubro.

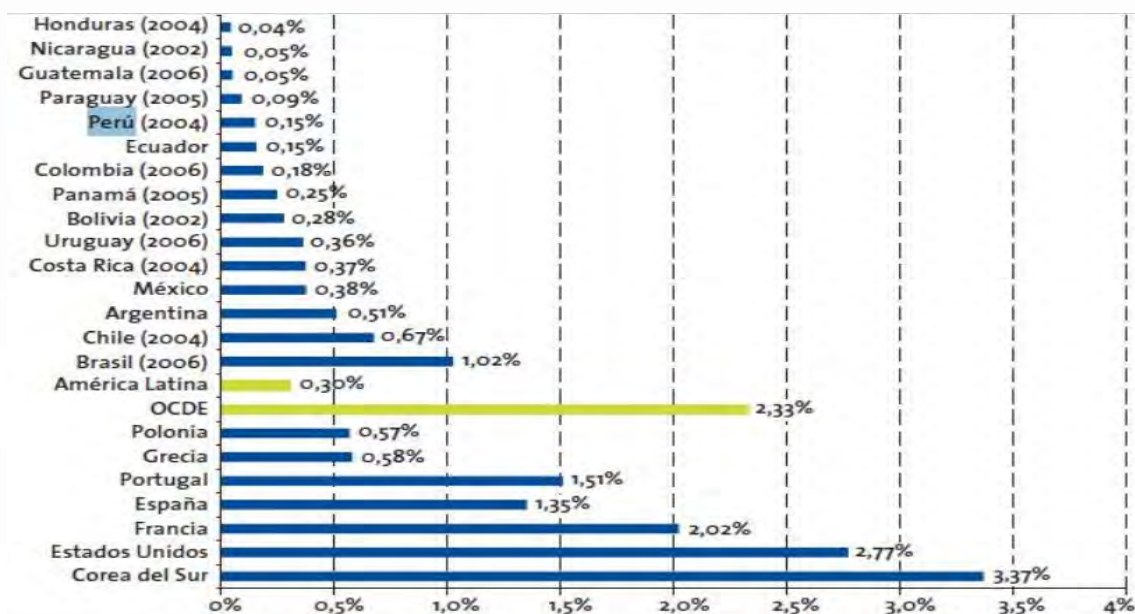


Figura 4. Gasto en investigación y desarrollo como proporción del PBI de algunos países de América Latina y de la OCDE. Tomado de “Brasil y Chile, los que más invierten en investigación y desarrollo,” por Mass Perú, 2011. Recuperado de <http://mass.pe/noticias/2011/05/brasil-y-chile-los-que-mas-invierten-en-investigacion-y-desarrollo>

Sin un buen nivel tecnológico y competitivo en el contexto mundial, el Perú poco puede hacer para mejorar su productividad. Esta barrera lo limita a competir en el mercado en lo que concierne a la satisfacción de las necesidades básicas. A nivel mundial, América Latina y el Caribe (ALC) aportan solo 2% de la inversión mundial en investigación y desarrollo. Brasil y México encabezan esta inversión: juntos suman el 80% de la inversión en la región (ver Figura 5).

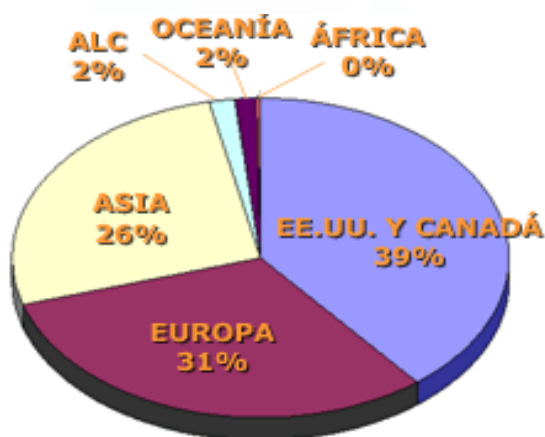


Figura 5. Inversión en ciencia y tecnología por regiones. Tomado de “América Latina no aprueba la ciencia,” por C. Aparicio, s. f. Recuperado de http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/635_datos_ciencia/index.shtml

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú es uno de los países con mayor legado histórico y cultural en el mundo. Fue el centro donde se desarrolló la cultura inca, una de las más avanzadas civilizaciones precolombinas. Además, fue el núcleo del virreinato español en América del Sur durante la Colonia.

En la actualidad, es reconocido como uno de los principales destinos turísticos a nivel mundial, gracias a la gran cantidad de monumentos arqueológicos, entre los que destacan: (a) Machu Picchu, reconocida como Patrimonio Cultural de la Humanidad y una de las Nuevas Siete Maravillas del Mundo Moderno, y (b) la ciudad del Cusco, también considerada como Patrimonio Cultural de la Humanidad. A ello, se suma el reconocimiento otorgado a Lima como Capital Gastronómica de América (Servín, 2009).

Estas distinciones le otorgan al Perú un gran potencial para promover el turismo cultural y arqueológico, además de permitir a los peruanos sentirse orgullosos de su legado histórico. Esto contribuye así con la integración y la identidad nacionales. Este aspecto es especialmente importante si se considera que, en América Latina, coexisten tres grandes grupos culturales (indígenas, blancos europeos y negros) junto con otros que llegaron a la región en el transcurso del tiempo, tales como los árabes, los judíos, los chinos, los japoneses, y otros grupos menores más recientes como los indios y los paquistaníes (Arellano, 2012).

Por otro lado, el comportamiento de las personas crea una suerte de personalidad grupal que caracteriza a los individuos que la conforman. Esta especificidad colectiva puede denominarse “estilo de vida”, y se explica como una manera de ser y de comportarse compartida por un grupo significativo de las personas que conforman una sociedad. Estas personas, según Arellano (2012), se asemejan en cuanto a sus características sociodemográficas (edad, sexo y clase social), psicológicas (actitudes, motivaciones, intereses y valores), de comportamiento (qué compra, qué come y qué actividades realiza), de

equipamiento (qué posee y cómo lo utiliza) y de infraestructura (dónde y cómo vive, cercanía a los mercados y a las vías de comunicación).

Además, el peruano se caracteriza por mostrar un comportamiento que lo orienta a ser una persona emprendedora y de mucha creatividad. De acuerdo con el *Reporte Global Entrepreneurship Monitor Perú 2008*, propuesto por Serida, Nakamatsu y Uehara (2010), el Perú es considerado uno de los países con el índice más alto de actividad emprendedora a nivel mundial. Sin embargo, también se precisó que estos emprendimientos son de poca duración.

En el Perú, hasta hace tres años, el 70% de las nuevas empresas fracasaban a los dos años de fundadas. Solo el 40% de las personas emprendía por oportunidad, mientras que el 60% lo hacía por necesidad. Actualmente, la cifra se ha invertido. El 55% emprende, porque busca oportunidades en el mercado, y solo un 45% lo hace por necesidad. No obstante, todavía hay un gran problema por solucionar en aquellos negocios que logran superar los dos años de vida. Se está avanzando en servicios, pero no se está creando valor agregado. Por eso, aún no existen productos peruanos de clase mundial (Montoya, 2012).

Organizacional-administrativo. El Estado peruano se organiza sobre la base de tres poderes: (a) legislativo, (b) ejecutivo y (c) judicial. El Poder Legislativo se encuentra conformado por 120 congresistas, que se encargan de elaborar y aprobar las leyes que rigen la República del Perú. El Poder Ejecutivo, por otro lado, constituye la administración central del país y tiene en el presidente de la República a su máximo representante. Por último, el Poder Judicial se encarga de administrar la justicia, y está conformado por la Corte Suprema de Justicia y la Academia de la Magistratura.

Los tres poderes del Perú se sitúan en Lima, lo cual ha generado un desarrollo centralista. Esto ha provocado que el resto de regiones no posean niveles similares y adecuados de desarrollo. También ha promovido una migración constante al centro del país,

lo cual ha limitado el aprovechamiento eficiente del potencial nacional. La apertura del Perú a las nuevas inversiones se inició a partir de las privatizaciones de diversas empresas realizadas hace más de una década, con la finalidad de reducir la participación del Estado en la economía e impulsar a las empresas privadas como actores fundamentales del crecimiento económico (Constitución Política del Perú, 1993).

Por otro lado, la corrupción es un mal que afecta las bases de la sociedad peruana y de sus componentes. Esta se produce debido a las acciones nocivas de los dirigentes y del personal administrativo. A ello se suma la burocracia en muchas de las instituciones, la cual ocasiona demoras en los procesos e impacta negativamente en la inversión privada.

De acuerdo con lo señalado por la Secretaría General del Ministerio de Defensa (2012), en el *Plan para la Promoción de la Lucha contra la Corrupción en el Sector Defensa*, “la corrupción genera problemas de diversa índole que, de no corregirse a tiempo, van adquiriendo efectos devastadores. Estos efectos se presentan principalmente en la vida política, económica y social” (p. 7).

Asimismo, en dicho documento se detalló los efectos de la corrupción en los tres ámbitos ya señalados. Por un lado, en el campo político, esta perjudica gravemente el buen funcionamiento de las instituciones públicas y las torna inestables e ineficientes. Ello genera el descontento de la ciudadanía y la desconfianza en el funcionamiento regular de las instituciones políticas, que, con el tiempo, pueden suscitar un ambiente de insatisfacción social (Secretaría General del Ministerio de Defensa, 2012).

En cuanto al aspecto social, la corrupción acentúa las desigualdades, lo cual afecta sobre todo a los más necesitados, puesto que se pierden recursos que deberían destinarse a mejorar las condiciones vitales de todos los peruanos. La corrupción genera que la redistribución de la riqueza se reasigne a favor de aquellos que detentan alguna forma de poder, es decir, que integran sectores con mayor capacidad adquisitiva. Esta preferencia

perjudica a los menos favorecidos, a quienes son destinados los fondos públicos (Secretaría General del Ministerio de Defensa, 2012).

Finalmente, en el ámbito económico, la corrupción provoca el alejamiento de los inversionistas. Estos consideran que no vale la pena invertir en un país inestable y riesgoso. El peligro radica en que cesen sus inversiones, puesto que ello perjudica los intereses del Estado, y, con estos, los de todos los ciudadanos (Ministerio de Defensa, 2012).

Militar. El Ministerio de Defensa (MINDEF) es la institución que se encarga de formular y ejecutar la política de defensa nacional para el cumplimiento de los mandatos que la constitución y las leyes asignan al sector, a través de los siguientes procesos: (a) modernización y fortalecimiento institucional, (b) formación, calificación y entrenamiento del recurso humano, y (c) renovación y optimización de los materiales. Todo ello se realiza sobre la base de los siguientes principios: (a) convergencia, (b) funcionamiento interno, (c) eficiencia, (d) transparencia administrativa y (e) respeto al Estado de derecho (Tecnología Militar, 2011).

El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas (CCFF.AA), creado el 1° de febrero de 1957, tiene la misión de realizar el planeamiento, preparación, coordinación, dirección y conducción de las operaciones militares conjuntas de las instituciones armadas. Estas actividades se ejecutan en cumplimiento de los objetivos de la política de Defensa Nacional, que incluyen los siguientes requerimientos: (a) disponer de elementos de maniobra con capacidad suficiente para enfrentar con éxito las amenazas en el frente externo e interno; (b) contar con una fuerza armada capacitada para la ejecución de las operaciones militares, con capacidad suficiente para consolidar y mantener la pacificación nacional; (c) participar activamente en el desarrollo de las rondas de conversaciones y en la integración de las Fuerzas Armadas del Perú en la comunidad internacional, y (d) disponer de personal

altamente capacitado, motivado y listo para el cumplimiento de su misión (Tecnología Militar, 2011).

A partir de la Ley 21178 (1999), se estableció el servicio militar voluntario (SMV), a fin de capacitar a los peruanos en edad militar en aspectos de adiestramiento militar y formación técnico-laboral. Los objetivos de esta norma son los siguientes: (a) la eficiente participación de los ciudadanos en la defensa y en el desarrollo nacional, y (b) la disposición de reservas instruidas y entrenadas en caso de movilización. Se cumple el servicio de dos formas: (a) en el activo, que abarca dos años de acuartelamiento, y (b) en la reserva. Esta última modalidad se realiza mediante la concurrencia a periodos de instrucción en casos de movilización o peligro inminente de la seguridad nacional.

El Perú es uno de los países con menor gasto militar en América Latina, de acuerdo con el *Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina*, desarrollado por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina (RESDAL, 2012). Ecuador, Chile y Colombia encabezan la relación de países con el mayor presupuesto de defensa de América Latina en función del PBI. En la Tabla 8, se expone detalladamente esta información.

Tabla 8

Presupuesto de Defensa 2012 de los Países Latinoamericanos

País	Presupuesto de Defensa (US\$)	PBI (US\$)	Presupuesto Defensa/PBI %
Nicaragua	65'756,103	7,695'000,000	0.85%
El Salvador	144'067,030	24,421'000,000	0.59%
Paraguay	430'850,307	22,363'000,000	1.93%
Guatemala	210'816,824	50,303'000,000	0.42%
Honduras	188'926,130	18,320'000,000	1.03%
República Dominicana	353'297,867	59,429'000,000	0.59%
Bolivia	400'819,204	27,012'000,000	1.48%
Uruguay	705'969,493	52,349'000,000	1.35%
Perú	2,190'684,087	184,962'000,000	1.18%
Ecuador	2,396'048,031	72,466'000,000	3.31%
Argentina	4,351'981,686	472,815'000,000	0.92%
Venezuela	3,900'098,861	337,433'000,000	1.16%
Chile	5,878'940,198	272,119'000,000	2.16%
México	6,287'762,898	1'207,820'000,000	0.52%
Colombia	7,907'923,506	378,713'000,000	2.09%
Brasil	35,512'467,812	2'449,760'000,000	1.45%

Nota. Tomado de "Atlas Comparativo de la Defensa en América Latina," por la Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL], 2012. Recuperado de <http://www.resdal.org/ebook/AtlasRESDAL2012/print/atlas-completo.pdf>

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales permiten lograr el reconocimiento de las oportunidades para un país. Estos son los siguientes: (a) influencias de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de los intereses y (d) conservación de los enemigos (D'Alessio, 2008). A continuación, se expone detalladamente cada uno de ellos.

Influencias de terceras partes. La dependencia económica que sujeta a la mayoría de los países de la región latinoamericana a Estados Unidos juega un papel importante en las decisiones tomadas por el Perú (Palmer, 2008). Esta relación se ha reducido con respecto a los años anteriores y se debilita ante el comercio con China, país que se ha convertido en el principal proveedor de mano de obra barata para el mundo y en un gran demandante de productos (Molina & Regalado, 2010). Otro bloque comercial importante es el que corresponde a la Unión Europea. Esta es gran demandante de los productos de la región, y busca ser socio estratégico de América Latina (Comisión de las Comunidades Europeas, 2009).

China y Suiza fueron los principales mercados de las exportaciones peruanas en el primer bimestre del 2012, según lo señaló la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT). China fue el principal destino en el primer bimestre del 2012, con una participación del 17% del total, envíos de US\$1,300 millones y un crecimiento de 39.8% con respecto al similar período del año 2011. Las exportaciones dirigidas a este mercado se caracterizan por estar concentradas en pocos productos tradicionales, entre los que destacan los siguientes: (a) los minerales de cobre, (b) la harina de pescado, (c) el cobre refinado y (d) los minerales de hierro y plomo (“China y Suiza fueron principales mercados de exportación de Perú en primer bimestre”, 2012).

Por otro lado, Suiza se ubicó en el segundo lugar como destino de las exportaciones peruanas, con una participación del 14% del total, envíos de US\$1,076 millones, monto que

representó un crecimiento del 98% en cuanto al mismo período del 2011. Según los productos, destaca la enorme dependencia por el oro, dado que este mineral representó el 99% de la canasta exportadora hacia este país europeo (“China y Suiza fueron principales mercados de exportación de Perú en primer bimestre”, 2012).

Lazos pasados y presentes. El Perú comparte muchos aspectos históricos y culturales con los países de América del Sur, lo que contribuye a su integración en bloques económicos, tales como la Comunidad Andina de Naciones (CAN) y el Mercado Común del Sur (MERCOSUR). Estos aspectos histórico-culturales también existen en relación con España, producto del virreinato que se mantuvo hasta inicios del siglo XIX. En ambos casos, se trata de oportunidades para desarrollar la cooperación y el intercambio comercial con los mencionados países. Con el Reino Unido se inició una relación comercial en el siglo XIX, cuando fue un importante socio económico, y con Estados Unidos, se empezó una relación comercial a finales del siglo XIX, que fue creciendo a lo largo del siglo XX (ver Tabla 9)

Tabla 9

Inversión en el Perú por País de Origen (hasta Diciembre de 2012, en Millones de Dólares)

Países	2012	%	% Acumulado
España	4,818.57	21.25	21.25
EE.UU.	3,012.47	13.29	34.54
Sudáfrica	1,740.17	7.67	42.21
Chile	1,643.90	7.25	49.46
Brasil	1,334.91	5.89	55.35
Reino Unido	1,314.93	5.80	61.15
Canadá	1,276.23	5.63	66.78
Suiza	934.65	4.12	70.90
México	897.90	3.96	74.86
China	796.48	3.51	78.37
Italia	733.51	3.23	81.61
Colombia	569.32	2.51	84.12
Países Bajos	486.39	2.15	86.26
Japón	436.79	1.93	88.19
Noruega	402.82	1.78	89.97
Otros	2,275.31	10.03	100.00
Total	22,674.35	100.00	

Nota. Tomado de “Inversión Extranjera,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión), 2013. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

Contrabalance de los intereses. Actualmente, existe un diferendo con Chile, debido a una controversia sobre la delimitación del espacio marítimo en la frontera sur. Este problema se generó debido a que, en 1954, Chile, Perú y Ecuador firmaron la Declaración de Zona Marítima, en la cual se estableció que a cada país le corresponde un equivalente a 200 millas náuticas (Aguilar, Calvo & Lara, 1954). El caso está siendo resuelto por la Corte Internacional de Justicia de La Haya. Por otra parte, Perú también ha establecido un interés común con Ecuador y Colombia en la negociación del TLC con la Unión Europea (UE). Finalmente, debido a la construcción y asfaltado de la carretera Transoceánica, se ha generado un interés común con Brasil, en cuanto a los acuerdos comerciales. Esto se debe a que el Perú puede facilitar la salida de los productos brasileños al Pacífico, y además, la población de este país se convierte en un mercado potencial para los productos peruanos.

Conservación de los enemigos. Actualmente, el Perú es el segundo país más seguro para invertir en América Latina, después de Chile, según lo indicó Blackrock, uno de los mayores administradores de fondos del mundo (“Perú es el segundo país con menos riesgo para invertir en América Latina”, 2012). Esta provechosa situación se debe a tres factores: (a) mejor manejo macroeconómico, (b) sólidas cuentas fiscales y (c) apropiados flujos de capital (ver Figura 6).

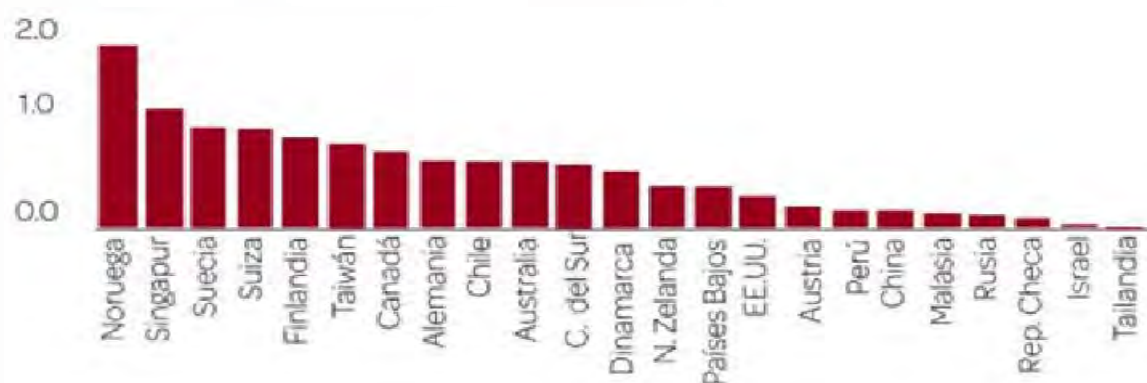


Figura 6. Ranking del Índice de Riesgo Soberano de Blackrock (al 31 de marzo de 2012). Tomado de “Perú es el segundo país con menos riesgo para invertir en América Latina,” *Gestión*, 2012. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/05/17/economia/peru-segundo-pais-menos-riesgoso-invertir-latinoamerica-2002775>

El menor nivel de riesgo para invertir en el país ha promovido un entorno más atractivo para realizar negocios. Es así que el Índice de Clima Económico (ICE) para el Perú subió de 6.4 a 7.2 puntos entre enero y abril del 2012. Con dichos resultados, se desplazó a Colombia (6.7 puntos) como el país con mejor clima para los negocios en América Latina. Además, la Fundación Getulio Vargas (FGV) reveló que Colombia y Ecuador igualaron con 6.7 puntos, mientras que Chile y Brasil lo hicieron con 6.2 puntos (“Perú es el segundo país con menos riesgo para invertir en Latinoamérica”, 2012).

De acuerdo con la FGV, pese a que los analistas esperan una recuperación de la economía de la región en los próximos meses, América Latina aún se encuentra en fase de “declinación del ciclo económico”. A pesar de los entusiastas resultados, en el estudio se indicó que el principal problema para el Perú y Chile es la falta de mano de obra calificada. Esta es la carencia común de ambas naciones.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Lurigancho

Lurigancho sirve de puerta de entrada a todos los productos de la selva y la sierra central hacia el mercado más grande del país, que es Lima. Además, es reconocido como un centro turístico y recreacional preferido por la población limeña, debido a su clima benigno, que se mantiene estable durante todo el año. También dispone de potencial turístico, pues ofrece diferentes paisajes que se pueden aprovechar para el turismo ecológico.

Al efectuar un análisis a nivel de la infraestructura, se observa que Lurigancho requiere una atención inmediata de sus vías de comunicación, lo cual implica adoptar dos medidas: (a) culminar con las obras de la carretera Ramiro Priale, y (b) llevar el tren eléctrico o cualquier otro medio de transporte masivo hasta el distrito. El objetivo consiste en mejorar el tráfico con respecto a la ciudad de Lima, que, al ritmo de crecimiento de los últimos años, puede incorporar a Lurigancho como parte de su casco urbano en unos 20 o 25 años.

El distrito cumple con el patrón demográfico del país. Cuenta con una población joven, pues el 63.1% de los habitantes se encuentra entre las edades de 15 a 64 años. Es decir, se considera una fortaleza el disponer de una gran cantidad de mano de obra, la cual puede ser aprovechada para la ejecución de trabajos y para el establecimiento de empresas de servicios.

A nivel cultural, el distrito de Lurigancho alberga, en su territorio, a la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle (La Cantuta) y la Universidad Peruana Unión, que brindan educación a nivel superior y proveen profesionales que pueden brindar servicios a la sociedad. A pesar de ello, el nivel educativo de la población del distrito es bajo, ya que la mayoría de los habitantes solo dispone de primaria o secundaria completa (ver Tabla 10). Por otro lado, en el distrito, se desenvuelven gran cantidad de emprendedores, pues la mayor actividad es la comercial.

Tabla 10

Pregunta a la Población sobre el Último Nivel de Estudios que Aprobó (Distrito de Lurigancho)

Categorías	Casos	%	% Acum.
Sin nivel	12,970	8.10	8.10
Educación inicial	4,464	2.79	10.89
Primaria	36,558	22.83	33.72
Secundaria	58,613	36.60	70.32
Superior no universitaria incompleta	11,086	6.92	77.24
Superior no universitaria completa	10,589	6.61	83.85
Superior universitaria incompleta	10,806	6.75	90.60
Superior universitaria completa	15,052	9.40	100.00
Total	160,138	100.00	100.00

Nota. Tomado de Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007c. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/?id=ResultadosCensales>

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo del país mostrará aspectos relevantes para el desarrollo del distrito de Lurigancho. Para realizarlo, se ha considerado como instrumento el modelo de

Diamante de Porter. En este, se estableció cuatro factores que deben ser examinados: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de los distritos y (d) sectores relacionados y de apoyo (Porter, 1990).

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores son las características propias del país, que a su vez influirán en el desarrollo de los distritos. El Perú es una nación rica en recursos naturales, que le son brindados por su privilegiada situación geográfica. Esto deriva en el desarrollo de una economía basada en la explotación de recursos naturales y su comercialización como materia prima.

Como no hay muchos procesos de transformación de productos, no se requiere mano de obra capacitada, pero sí abundante. El Perú dispone de este recurso. La población nacional tiene una edad promedio de 30 años, y está compuesta por adultos mayores en solo 9.7% (INEI, 2007c).

Por otro lado, las condiciones actuales de la economía mundial requieren tecnificación de las labores, y demandan la formación de mano de obra calificada, con un alto grado de especialización. Esto se logra en los centros de formación superior que brindan los conocimientos necesarios para lograr la especialización requerida. El desarrollo de un país no puede estar al margen de la relación entre las instituciones de educación superior y las empresas. La formación de capital humano está fuertemente asociada a la relación que entablan los trabajadores con el medio en el que se van a desenvolver. Para las empresas, es de suma importancia que las instituciones de educación superior se vinculen con ellas con la finalidad de identificar las necesidades de formación y conocer el estado del arte de las empresas (Pumarino, 2011).

Para contar con centros de formación que generen esta especialización, y, por lo tanto, competitividad, se requiere de una inversión constante tanto del Estado como de los grupos

privados que demanden dicho personal. El nivel de inversión del Estado peruano en educación es bajo. En cuanto al presupuesto para el 2010, los gastos totales en el sector educación suman S/.12.281 millones, es decir, el 2.95% del PBI proyectado para el próximo año. De este modo, desde hace varios años, la cifra se ha estancado aproximadamente en el 3% del PBI de inversión en educación pública. Por otro lado, el promedio para América Latina supera el 4%, y, para los países desarrollados alcanza el 6%, que es la meta establecida por el Acuerdo Nacional y el Proyecto Educativo Nacional, asumidos como políticas de Estado en el país (Yamada, 2009).

En lo que concierne a la infraestructura con la que cuenta el Perú, la capacidad de generación de energía eléctrica ha aumentado. Esto se debe a la incorporación de las centrales termoeléctricas que utilizan el gas de Camisea. En la Figura 7, se aprecia detalladamente las cifras que han resultado del análisis.

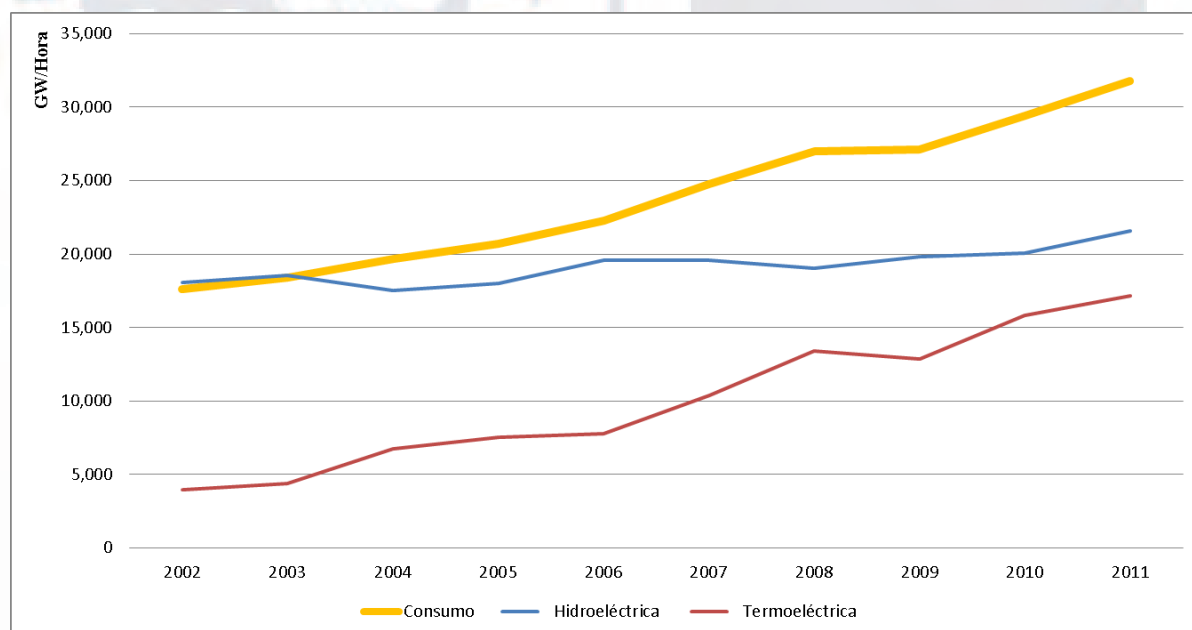


Figura 7. Perú: Indicadores de energía eléctrica 2002-2011. Tomado de “Compendio Estadístico 2012,” por la Secretaría General de la Comunidad Andina, 2013. Recuperado de <http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/compendio2012.htm>

En cuanto a la infraestructura vial y de transporte, se ha aumentado la calidad de las redes viales. Por ello, se cuenta con mayor cantidad de kilómetros de carreteras con pistas asfaltadas. Además de la construcción de nuevas autopistas, carreteras y caminos, se han

puesto en marcha los servicios masivos de transporte, tales como el tren eléctrico y el servicio del Metropolitano en Lima, así como el futuro metro de Huancayo.

Estas implementaciones son paralelas a la renovación lenta del parque automotor existente. Se ha mejorado la infraestructura del aeropuerto de Lima, que, a futuro, contará con una segunda pista de aterrizaje, además de mejoras en los aeropuertos de provincias, gracias a las concesiones. También se ha logrado aumentar la capacidad de carga y descarga de contenedores en el puerto del Callao, con la implementación del Muelle Sur.

En lo referente a la infraestructura de comunicaciones, se ha ampliado la red de comunicaciones. Ello se debe al mayor uso de nuevas tecnologías, como la fibra óptica, el satélite y la tecnología inalámbrica. Estos avances se evidencian en la mayor demanda de celulares y líneas de comunicación hacia el interior del país, con lo que se logra una mayor interconexión dentro del territorio nacional.

3.2.2 Condiciones de la demanda

Porter (2009) indicó que la naturaleza de la demanda de los servicios y los productos de las naciones podía determinar los factores de competitividad. El Perú se caracteriza por la estabilidad de sus políticas macroeconómicas. Debido a ello, el crecimiento potencial del país, en los siguientes tres años, se situará por encima del 5% hasta el 2015 (“Standard & Poor's: Perú crecerá por encima de 5% hasta el 2015”, 2012).

La balanza comercial del Perú se ha mantenido positiva en lo que va del año. Ello ha ocurrido debido a tres factores: (a) el aumento de las exportaciones; (b) el incremento de los precios de los minerales, de los que el país es un proveedor de talla mundial, y (c) el aumento de la producción de diferentes elementos, como los productos agroindustriales, el gas natural, la harina de pescado, los textiles, las artesanías, entre otros. En la Tabla 11, se aprecian los datos precisos acerca del intercambio comercial del Perú.

Tabla 11

Perú: Intercambio Comercial 2011-2012 (en Millones de Dólares)

Sector	Acumulado		Variación		Estructura	
	2011	2012	Absoluto	%	2011 (%)	2012 (%)
Intercambio comercial	84,277.03	88,096.86	3,819.84	4.53	100.00	100.00
1. Exportación definitiva-FOB	46,386.03	45,946.18	-439.84	-0.95	55.04	52.15
Tradicional	35,896.29	34,425.55	-1,470.74	-4.10	42.59	39.08
Minero	27,525.69	26,026.53	-1,499.16	-5.45	59.34	56.65
Pesquero	2,113.46	2,311.91	198.46	9.39	4.56	5.03
Petróleo y gas natural	4,567.80	4,995.38	427.59	9.36	9.85	10.87
Agrícola	1,689.35	1,091.74	-597.61	-35.38	3.64	2.38
No tradicional	10,195.67	11,185.64	989.97	9.71	12.10	12.70
Otros	294.06	334.99	40.94	13.92	0.35	0.38
2. Importación para el consumo -CIF	37,891.00	42,150.68	4,259.68	11.24	44.96	47.85
Bienes de consumo	6,852.04	8,441.46	1,589.42	23.20	18.08	20.03
Materias primas y productos intermedios	18,513.37	19,492.78	979.42	5.29	48.86	46.25
Bienes de capital y materiales de construcción	12,494.59	14,200.96	1,706.37	13.66	32.98	33.69
Diversos	31.01	15.47	-15.53	-50.10	0.08	0.04

Nota. Tomado de “Perú: Intercambio Comercial 2011-2012,” por la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT), 2012. Recuperado de <http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/2012/generales/intercambioComercial.html>

Los productos que genera el Perú son demandados principalmente por los países industrializados, los que requieren de grandes cantidades de materias primas para la elaboración de sus productos manufacturados. Estas naciones también necesitan productos agroindustriales y marinos, los cuales, debido a la estacionalidad o a la falta de factores geográficos y climáticos, no están en la capacidad de producir. Es por esta razón que son muy requeridos por sus poblaciones.

Debido al flujo comercial, se han firmado acuerdos con Estados Unidos, China, Corea del Sur, la Unión Europea, entre otros, que son los principales clientes del Perú. Asimismo, la demanda interna de bienes y servicios se ha incrementado. Ello es resultado del aumento del poder adquisitivo promedio en la región (ver Figura 8 y Tabla 12).

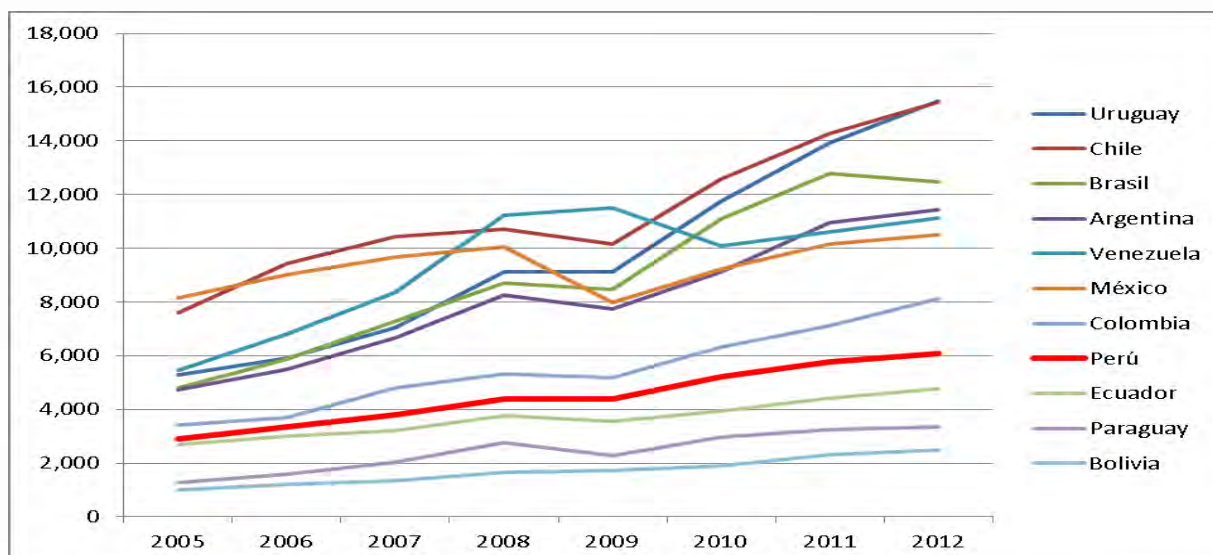


Figura 8. Ingreso per cápita para países de América Latina. Adaptado de “Datos y Estadísticas,” por el Fondo Monetario Internacional (FMI), 2012. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/weodata>

Tabla 12

Relación de Acuerdos de Libre Comercio del Perú

Vigentes	Por entrar en vigencia
Organización Mundial del Comercio	Unión Europea
Comunidad Andina de Naciones (CAN)	Venezuela
MERCOSUR	Costa Rica
APEC	Guatemala
EFTA (Suiza, Noruega, Islandia y Liechtenstein)	
Chile	
México	
Estados Unidos	
Canadá	
Singapur	
China	
Cuba	
Corea del Sur	
Tailandia	
Japón	
Panamá	

Nota. Tomado de “Acuerdos Comerciales del Perú,” por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), s. f. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>

Los TLC son importantes, pues constituyen un medio eficaz para garantizar el acceso a los mercados externos de los productos que el país genera, de una forma más fácil y sin

barreras. Además, producen los siguientes beneficios: (a) aumentan la comercialización de los productos nacionales; (b) generan más empleo; (c) modernizan el aparato productivo; (d) elevan el nivel de vida de la población, y (e) promueven la creación de nuevas empresas por parte de inversionistas nacionales y extranjeros. Finalmente, este flujo comercial provoca el abaratamiento de los precios que paga el consumidor por los productos que no se producen en el país.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de los distritos

El Perú dispone de un marco legal que proporciona apertura comercial en el país y que brinda seguridad para garantizar la competencia, sin discriminar las inversiones extranjeras. Esto genera un atractivo para los inversionistas. Por ello, el país avanzó del puesto 56, en el 2010, al puesto 36, en el 2011, como lugar más atractivo para realizar negocios, según estudios realizados por el Banco Mundial (“El Perú es el mejor país para invertir en Sudamérica, según *ranking* Doing Business 2011”, 2010).

Sin embargo, factores internos y conflictos sociales han retraído la inversión en el sector minero. Este pasó de ser el primero a ocupar el tercer lugar como destino de exploración, detrás de México y Chile. Asimismo, las actividades exploratorias en el país han crecido por debajo del ritmo mundial, que es de 62% (“SNMPE: Perú cayó del primer al tercer lugar como destino de exploración minera en la región”, 2012).

Gracias a la política económica responsable seguida por el Gobierno durante la última década, el crecimiento anual promedio del Perú ha sido de 6.3%, es decir, el promedio más alto en 60 años. Este incremento no solo hizo posible afrontar sin sobresaltos el escenario de la crisis internacional; sino que, además, sirvió para generar una mayor confianza entre los inversionistas nacionales e internacionales y mejorar, con ello, la calificación crediticia por parte de las agencias internacionales calificadoras de riesgos (INEI, 2013).

No obstante, contar con un escenario de solidez económica es fundamental, mas no suficiente para procurar el desarrollo de los proyectos de inversión. Es por ello que, desde hace más de una década, el Perú asumió una política de amplia apertura en materia de inversiones, y estableció un marco legal sólido, estable y transparente, basado en la igualdad de condiciones para las inversiones extranjeras y nacionales. De esta forma, el país se ha posicionado entre las naciones con menos restrictivos a nivel mundial en materia de inversiones.

Según el *Informe sobre Libertad Económica en el Mundo 2012*, elaborado por el Cato Institute, de los Estados Unidos, y el Fraser Institute, de Canadá, el Perú se ubica en el puesto 25 entre los países con mayor libertad económica del mundo (ASPA PERÚ, 2012). Por otro lado, según el informe *Doing Business 2012*, elaborado por el Banco Mundial (2013), en cuanto a la facilidad de hacer negocios, el Perú se ubica en el puesto 43 de 185 economías estudiadas, y destaca en los siguientes aspectos: (a) protección de los inversores, (b) registro de propiedades y (c) obtención de crédito (ver Tabla 13). Entre sus deficiencias se encuentran las siguientes funciones: (a) cumplimiento de contratos, (b) resolución de insolvencia y (c) manejo de permisos de construcción.

Tabla 13

Facilidad de Hacer Negocios-Clasificación por Categorías

Clasificación de la Categoría	DB 2013 Clasificación	DB 2012 Clasificación	Cambio
Apertura de un negocio	60	53	-7
Manejo de permisos de construcción	86	104	18
Obtención de electricidad	77	78	1
Registro de propiedades	19	21	2
Obtención de crédito	23	23	No cambió
Protección de los inversores	13	17	4
Pago de impuestos	85	87	2
Comercio transfronterizo	60	58	-2
Cumplimiento de contratos	115	115	No cambió
Resolución de la insolvencia	106	106	No cambió

Nota. Tomado de “Doing Business en Perú,” por el Banco Mundial, 2013. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El Perú cuenta con una tasa creciente de inversión, proveniente principalmente de empresas extranjeras, tal como se observa en la Figura 9. Michael Porter, en su visita al Perú, en el año 2009, enfatizó que estas inversiones se dirigen principalmente a los sectores minería, hotelería y *retail*. Además, planteó que el Gobierno debería trabajar más para mejorar el atractivo de otras industrias con mayor valor agregado económico y tecnológico (García-Vega, 2011).

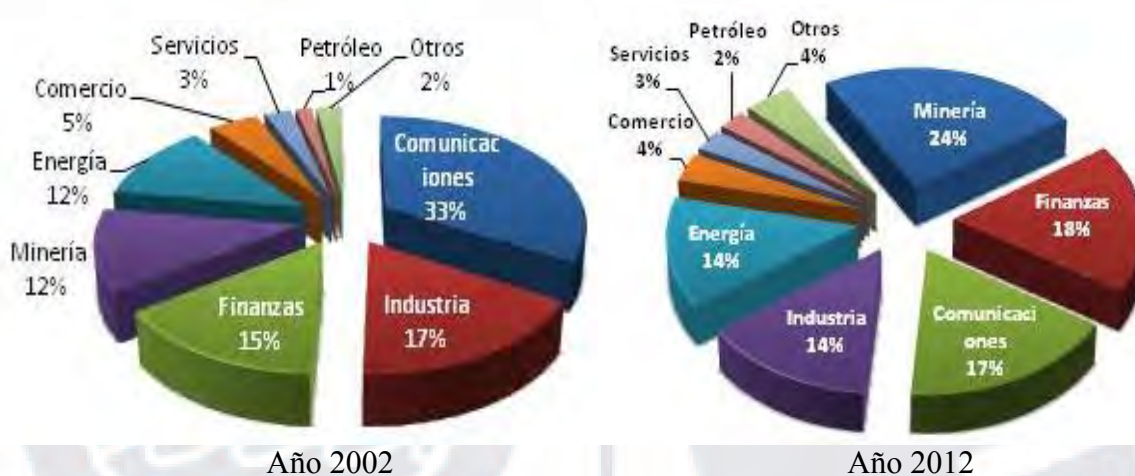


Figura 9. Inversión extranjera en el Perú por sector 2002 y 2012. Tomado de “Inversión Extranjera,” por la Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión), 2013. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

La infraestructura que se requiere para hacer negocios desde y hacia el Perú está creándose, pero no al ritmo ideal. El país es deficitario en el uso de puertos, aeropuertos y capacidad instalada. El crecimiento macroeconómico peruano demanda a su vez mayor cantidad de servicios por parte de las compañías productoras. Se ha generado un mayor requerimiento de servicios en los siguientes rubros: (a) telecomunicaciones, (b) transporte, (c) servicios financieros, (d) proveedores de energía, (e) servicios logísticos, (f) seguridad, (g) construcción, entre otros.

Para el desarrollo de la industria, se necesita diversificar las actividades económicas por sector, y darle mayor valor agregado para diferenciarlas. Debido a la falta de desarrollo industrial y capital en el Perú, es necesario que se continúe promoviendo la inversión extranjera, no solo para contar con los recursos pertinentes, sino también para permitir el acceso al mercado global con una visión mundial. Al respecto, es de suma importancia la participación del sector privado como generador de las inversiones (García-Vega, 2011).

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito

Al aplicar un análisis de la influencia de estos factores en el distrito de Lurigancho, se observa que este cuenta con una población joven y con una edad promedio inferior a la nacional. Este grupo concentra una gran cantidad de trabajadores; sin embargo, estos no han recibido una adecuada capacitación y especialización. Por otro lado, la mayor parte de la población económicamente activa se dedica al comercio. La apertura de los mercados ha permitido que, dentro de los límites del distrito, se desarrollen plantas industriales como las de las empresas Gloria, Ambev, Grupo AJE, las cuales requieren de personal especializado, pero que no viven en el distrito.

El ciudadano promedio del distrito pertenece a los grupos socioeconómicos C y D. Además, se incluye a muchas personas en estado marginal, tal como se evidencia en la Tabla 14. A partir de estas cifras, se colige que el peruano no se caracteriza por ser un consumidor exigente.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Para operar la evaluación de los factores externos del Perú, se examinarán cinco componentes. Estos incluyen las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas descritas por D'Alessio (2008). Más adelante, en los apartados siguientes, se exponen detalladamente cada uno de estos aspectos.

Tabla 14

Lima Metropolitana: Hogares por Zonas Geográficas, según Nivel Socioeconómico 2012

Zonas	Estructura Socioeconómica Apeim (% Horizontal)					
	Miles hogares	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
Puente Piedra, Comas, Carabaylo.	263.3	0.9	8.0	34.5	40.1	16.4
Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres.	302.0	3.6	20.0	37.6	31.4	7.4
San Juan de Lurigancho.	257.2	1.5	9.2	30.8	37.3	21.3
Cercado, Rímac, Breña, La Victoria.	202.3	2.4	15.4	47.8	26.9	7.6
Ate, Chaclacayo, Lurigancho, Santa Anita, San Luis, El Agustino.	332.1	2.4	15.4	35.9	29.3	17.0
Jesús María, Lince, Pueblo Libre, Magdalena, San Miguel.	112.2	13.6	36.1	34.4	13.3	2.6
Miraflores, San Isidro, San Borja, Surco, La Molina.	209.2	32	32.3	26.5	8.4	0.9
Surquillo, Barranco, Chorrillos, San Juan de Miraflores.	216.4	1.2	13.9	34.6	35.0	15.4
Villa El Salvador, Villa María del Triunfo, Lurín, Pachacámac.	256.2	0	5.0	28.4	46.1	20.5
Callao, Bellavista, La Perla, La Punta, Carmen de la Legua, Ventanilla.	233.2	0.8	16.6	36.9	33.3	12.4
Resto de Lima.	33.8	4.7	4.7	48.4	32.7	9.5
Total Lima Metropolitana	2,417.9	5.1	16.1	34.9	31.3	12.6

Nota. Tomado de “Perú Población 2012,” por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI), 2012. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201207-01.pdf>

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

D'Alessio (2008) indicó que estas fuerzas son las que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización. El Perú ha vivido una continuidad democrática y política desde hace algunos años, debido a que los gobiernos de la última década han mantenido políticas de Estado sujetas a las directrices del Acuerdo Nacional, permitiendo superar la incertidumbre generada por los procesos electorales y brindó un marco de estabilidad institucional beneficioso para el país. Este equilibrio constituye un pilar para atraer inversión extranjera al crear un clima de confianza y seguridad.

La política monetaria está monitoreada por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Esta entidad ha realizado ajustes oportunos en cuanto a tres aspectos: (a) la tasa de

referencia, (b) las tasas de interés y (c) el tipo de cambio. Ello permitió mantener la inflación dentro de sus rangos meta. Además, el BCRP aplicó medidas con respecto al encaje bancario que contribuyen a la estabilidad monetaria, necesaria para el desarrollo de la inversión.

Asimismo, el pago anual de la deuda pública se ha reducido en los últimos años, y representa solo el 8% del presupuesto del sector público. De esta forma, los recursos liberados pueden ser dedicados a las inversiones y a los gastos en el ámbito social y productivo, lo cual representa un avance significativo en los últimos años. Como se indicó anteriormente, esta holgura es el resultado de políticas de disciplina fiscal sanas, que han modificado y perfilado el pago de las amortizaciones de la deuda en el tiempo, lo cual ha hecho posible obtener más dinero para la inversión social (“Deuda neta total de Perú actualmente es menor al 8% del PBI”, 2012).

El Gobierno peruano, al disponer de una política de fomento de las exportaciones, ha suscrito varios TLC que ayudan al crecimiento de las empresas. Estos acuerdos económicos también obligan al Gobierno a alinear sus políticas y legislaciones laborales con la legislación internacional y las tendencias mundiales. El fin consiste en la formalización de las empresas y el desarrollo de mecanismos de control, así como la aplicación de sanciones y multas.

Además, el Estado ha creado el Ministerio del Ambiente, acorde con la tendencia mundial de cuidado, gestión y preservación del medio ambiente, de los recursos, así como su conservación para las generaciones presentes y futuras. El objetivo de esta institución es propiciar y asegurar el uso sostenible, responsable racional y ético de los recursos naturales, así como del medio que los aloja. De este modo, pretende contribuir con el desarrollo integral de la población nacional en armonía con su entorno.

También el Perú ha establecido lineamientos en la lucha contra la corrupción, un problema histórico no solo nacional, sino mundial. Ha implementado, para ello, un plan que se enfoca en su erradicación, a través de la Presidencia del Consejo de Ministros: el Plan

Anticorrupción, que se basa en el Plan Nacional de Lucha contra la Corrupción, que fue elaborado por el grupo de trabajo creado por el Ministerio de Justicia en el año 2006. En tal sentido, el Gobierno se suma a la cooperación internacional, mediante el desarrollo de políticas permanentes e integrales. Este plan establece siete objetivos específicos, que son: (a) promover el fortalecimiento del sistema de lucha contra la corrupción articulado, (b) institucionalizar en la administración pública las prácticas de buen gobierno, la ética, la transparencia y la lucha contra la corrupción, (c) articular una estrategia judicial eficaz e integral contra la corrupción, (d) promover prácticas y/o conductas en el sector empresarial para combatir la corrupción, (e) promover la activa participación de los medios de comunicación en la lucha contra la corrupción, (f) lograr el compromiso de la sociedad en la participación y fiscalización activa en la lucha contra la corrupción, y (g) desarrollar esfuerzos concertados a nivel internacional en la lucha contra la corrupción. Estos objetivos buscan eliminar la corrupción, al lograr que organizaciones y ciudadanía, se unan a la lucha y generen (a) prácticas de buen gobierno, (b) transparencia en la gestión, (c) uso de herramientas para el mejor manejo del aparato estatal y (d) actitud fiscalizadora activa de los usuarios (Presidencia del Consejo de Ministros, 2008).

En el Perú, el contrabando y la piratería representan una pérdida millonaria para el Estado y las empresas, puesto que no pueden competir contra los precios bajos, afectando negativamente el empleo en la industria nacional y fomentando la corrupción. Ante eso, el Gobierno, a través de la SUNAT y Aduanas, incrementó su accionar para luchar contra estos delitos, buscando apoyo en coordinación con los países fronterizos, a fin de realizar acciones conjuntas a través de la policía y desarrollar mecanismos para su erradicación.

La informalidad en el sector económico del Perú y el mundo reduce la base impositiva y carga con más impuestos a la base formal del país. Esto impide un financiamiento sostenible de los bienes públicos, así como de la protección y seguridad que debe brindar el

Estado. En el Perú, la gran masa laboral es informal, lo cual no le permite el acceso a los beneficios laborales y sociales de los que gozan los trabajadores formales. Además, la deficiencia institucional así como la gran carga burocrática y de impuestos ahuyentan a los informales en su intención de iniciar un proceso de formalización.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En lo que concierne a la estabilidad económica, los análisis de distintas entidades financieras indicaron que el Perú creció en el 2012 y que ocurrirá lo mismo en el 2013, por decimocuarto año consecutivo. Esta sostenibilidad del crecimiento es, más que la tasa de crecimiento en sí, lo más notable de la economía peruana de la actualidad. El Perú pudo crecer en forma moderada durante el 2012, y dicha estabilidad se presenta hasta el 2013, a pesar de lo que pueda ocurrir en Europa. Este aspecto brinda confianza a las inversiones privadas. Solo una crisis tan general que abarque Europa, EE.UU. y también China podría frenar el crecimiento en el futuro previsible del país. Que la economía nacional mantenga su crecimiento en medio de tormentas internacionales se debe a la ausencia de desequilibrios macroeconómicos, amparada en las siguientes estrategias: (a) la estabilidad fiscal y externa, (b) la medida monetaria y cambiaria, (c) la continuidad en las políticas de manejo económico y (d) la solidez del sistema financiero y de los balances de la mayor parte de las empresas.

En este entorno que combina fortalezas internas con riesgos externos, se proyectó un crecimiento del PBI de 5.5%, en el 2012, y de 5.6%, en el 2013, tal como se aprecia en la Tablas 15 y 16. Esto se debe a cierta aceleración en la economía en diciembre del 2011 y enero del 2012, pero, sobre todo, a la percepción generada por la confianza empresarial, que ha mejorado notoriamente. Las preocupaciones de los inversionistas en el Perú con respecto al entorno internacional y de incertidumbre interna, política y social, se han disipado significativamente (Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank, 2012).

Tabla 15

Perú: Oferta y Demanda Global (Variación Porcentual Real)

	2011 (e)	2012 (p)	2013 (p)
PBI	6.8	5.5	5.6
Importaciones	10.6	7.1	8.2
Demanda interna	7.5	6.0	6.0
Consumo privado	6.3	5.4	5.8
Consumo público	5.3	6.6	5.3
Inversión privada	11.3	8.0	7.0
Inversión pública	-16.1	23.0	10.0
Exportaciones	7.3	4.4	7.1

Nota. (e) estimación; (p) proyección. Tomado de “Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013,” por el Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

Tabla 16

Sector Externo (en Millones de Dólares)

	2011 (e)	2012 (p)	2013 (p)
Flujo de reservas internacionales netas	4,169	2,418	4,323
Reservas internacionales netas	48,274	50,692	55,015
Cuenta corriente (% de PBI)	-1.6	-1.9	-2.1
Cuenta corriente corregida 1/(% de PBI)	1.8	2.5	2.6
Balanza comercial	8,287	7,823	8,903
Exportaciones	44,902	47,663	52,658
Importaciones	36,615	39,841	43,755
Cuenta financiera	8,264	5,942	9,517

Nota. (e) estimación; (p) proyección. 1/considera flujo neto de remesas e IED. Tomado de “Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013,” por el Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank, 2012. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx

Por otro lado, en el semanario web *Latin Trade*, Bamrud (2012) ratificó al Perú como el tercer mejor país en América Latina para hacer negocios. En la posición que ocupa es precedido por Chile y Panamá. Sin embargo, de las tres naciones, solo el Perú mejoró su puntaje en la evaluación con respecto al clima (ver Figura 10).

Latin Business Index		Latin Globalization Index		Latin Security Index	
BEST Chile Panama	WORST Venezuela Bolivia	BEST Panama Paraguay	WORST Brazil Venezuela	BEST Costa Rica Chile	WORST Haiti Venezuela
Latin Education Index		Latin Infrastructure Index		Latin Tax Index	
BEST Uruguay Argentina	WORST Haiti Guatemala	BEST Panama Chile	WORST Nicaragua Paraguay	BEST Chile Paraguay	WORST Brazil Bolivia
Latin Entrepreneur Index		Latin Labor Index		Latin Technology Index	
BEST Chile Panama	WORST Venezuela Nicaragua	BEST Chile Mexico	WORST Honduras Bolivia	BEST Panama Uruguay	WORST Cuba Nicaragua

Figura 10. Benchmarking en América Latina. Tomado de “Benchmarking in Latin America,” por J. Bamrud, 2012. Recuperado de <http://latintrade.com/2012/05/benchmarking-in-latin-america>.

El *Latin Business Index* mide el ambiente de negocios en 19 países latinoamericanos. Asimismo, evalúa cinco factores principales y 27 subcategorías, entre ellas, el ambiente macroeconómico, corporativo y político, además de la situación de cada país en cuanto a tres aspectos: (a) la globalización, (b) la competitividad y (c) el nivel tecnológico. “Perú sigue en el tercer lugar debido a que tiene el mejor ambiente macroeconómico en América Latina, además de ser el cuarto mejor en ambiente corporativo, y nivel tecnológico. Es también uno de solo dos países que mejoró su puntaje comparado con el índice del 2008” (“Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región”, 2012, párr. 3)

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La tasa de crecimiento poblacional en el Perú muestra una tendencia a la baja, tal como lo formalizan los resultados de los últimos censos poblacionales (INEI, 2011). Estas cifras brindan una señal acerca de las necesidades y las demandas del país. Dicha tasa es un factor que se debe considerar en la evolución de las necesidades concernientes a la infraestructura, la alimentación y el empleo.

La tasa de desempleo del país también muestra cierta estabilidad, con picos de aumento y disminución. Muestra una ligera alza en los años 2009 y 2010, debido a la crisis financiera internacional. A nivel sudamericano, tal como se observa en la Tabla 17, Perú evidencia una tasa de desempleo menor solo con respecto a las de Colombia y Venezuela, y superior a las del resto de países de la región.

Tabla 17

Tasa de Desempleo en Sudamérica (en Porcentajes)

País	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Argentina	17.3	14.8	11.6	8.7	8.5	7.9	8.7	7.9	7.2	7.2
Bolivia	7.6	11.7	9.2	8.0	7.8	7.5	8.5	6.5	5.5	-
Brasil	12.3	11.5	9.8	9.6	9.3	7.9	8.1	7.0	6.0	5.5
Chile	8.5	8.5	8.1	7.8	7.0	-	9.6	8.7	6.6	6.4
Colombia	14.2	13.6	11.8	11.1	11.2	11.3	12.0	11.8	10.8	11.2
Ecuador	7.7	9.8	11.1	10.7	8.8	8.7	8.5	5.0	4.2	4.9
Paraguay	18.5	15.1	9.4	-	5.6	5.4	7.9	5.7	6.6	6.1
Perú	9.4	9.7	9.6	7.6	7.2	8.1	8.1	7.9	7.9	6.8
Uruguay	16.0	13.0	12.2	10.8	9.2	7.6	7.6	6.8	6.0	6.7
Venezuela	18.0	17.1	12.2	8.9	8.5	7.4	7.9	12.1	8.2	8.1

Nota. Tomado de "Cuadros de datos históricos anuales," por Index Mundi, 2012. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=pe&l=es>

Por un lado, la pobreza total se redujo de 34.8%, en el 2009, a 31.3%, en el 2010, mientras que la pobreza extrema pasó de 11.5% a 9.8% en el mismo período. Por otro lado, la tasa de desnutrición crónica infantil se redujo de 18.3% a 17.9%, cerca de la meta del 16% planteada por el Gobierno para el 2011. En el último año, la reducción de la pobreza fue mayor en la zona rural: pasó de 60.3% a 54.2% (INEI, 2011). Esta mejora se explica por el incremento de las iniciativas gubernamentales en las zonas rurales, como el programa Juntos, así como por la mayor inversión en educación y salud, entre otras posibilidades.

En lo referente al analfabetismo, se observa una disminución en los porcentajes anuales desde el 2004. Esto ocurre tanto en las diferentes zonas geográficas como entre la población rural y urbana. Además, tal como se aprecia en la Tabla 18, ha tomado gran impulso la disminución del analfabetismo dentro del grupo femenino y rural.

Tabla 18

Tasa de Analfabetismo de la Población de 15 y más Años, según Ámbito Geográfico

Ámbito geográfico	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Lima Metropolitana	3.5	3.3	3.3	3.1	3.3	3.0	2.9	2.8
Costa	5.4	5.0	5.0	4.7	4.5	4.1	4.2	3.9
Resto de la costa	7.9	7.4	7.2	6.8	6.2	5.8	5.9	5.5
Selva	9.6	9.5	9.9	9.7	9.0	8.2	7.4	7.7
Sierra	18.4	17.6	16.2	14.6	14.5	13.6	13.3	12.7
Urbana	5.3	5.2	5.1	4.6	4.5	4.2	4.0	4.0
Rural	22.7	21.7	20.7	19.7	19.5	18.3	18.3	17.4
Rural-femenino	35.0	33.3	31.8	30.6	30.4	29.2	28.8	26.8
Rural-masculino	11.6	11.1	10.6	9.8	9.7	8.7	9.0	9.1

Nota. Tomado de “Compendio Estadístico 2012,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2012. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1055/cap05/ind05.htm>

Todos estos valores están basados en los objetivos económicos y sociales de la administración del Estado peruano. Estos se impusieron para el quinquenio 2006-2011. A continuación, en la Tabla 19, se detalla estos objetivos y su desarrollo en dicho periodo.

Tabla 19

Objetivos Económicos y Sociales de la Administración – Quinquenio 2006-2011

Variable	Línea Base ¹	Avance ²	% de Avance	Meta
1. PBI (US\$ millones)	79,446	153,919	109.9	140,000
2. Inversión Privada (US\$ millones)	48,772	106,842	106.8	100,000
3. Inversión Pública (US\$ millones)	9,557	26,405	88.0	30,000
4. Pobreza (%)	48.7	31.3	93.0	30.0%
5. Pobreza urbana (%)	36.8	19.1	105.4	20.0%
6. Pobreza rural (%)	70.9	54.2	64.5	45.0%
7. Desnutrición crónica (%) ³	22.9	17.9	72.5	16.0%
8. Empleo informal (%)	53.0	n. d.	n. d.	35.0%
9. Número de empleos creados ⁴	0	2'260,045	150.7%	1'500,000
10. Inflación (Var. % anual) ⁵	1.8	2.9%		Convergencia a meta BCRP 1%-3%
11. Deuda externa (% del PBI) ⁶	31.3%	12.9%	100.5%	13.0%
12. RIN (millones de US\$) ⁷	14,638	46,834	156.1%	30,000

Nota. ¹ Avance al cierre de 2010 en el caso del PBI, pobreza, pobreza urbana, pobreza rural. En el caso de la inversión privada, inversión pública, deuda externa los datos están actualizados al 4T2010. ² Línea base: Año 2005 en el caso del PBI, pobreza urbana, pobreza rural, empleos creados, inversión privada y pública. La línea base corresponde al acumulado del año 2000-2005. ³ Línea base: ENDES 2005. ⁴ Avance correspondiente a los primeros cuatro años y medio de gobierno: periodo 2006-diciembre 2010. ⁵ Línea de Base correspondiente a la inflación anual del periodo julio 2005-junio 2006. El avance corresponde a la variación porcentual de 12 meses promedio de julio 2006-abril 2011. ⁶ Línea base: 2T2006. Avances 4T2010. ⁷ Línea Base: julio 2006. Avance al 03/05/2011. Tomado de “Objetivos Económicos y sociales de la administración 2006-2011,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), s. f. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf.

Según el estudio realizado por Arellano Marketing (2009), existen seis grupos o estilos de vida en el Perú. En este estudio, titulado *Estilos de vida. Los seis estilos de vida y sus principales características*, se demuestra que no existe una relación directa entre la modernidad y el ingreso, ni tampoco entre la orientación al logro y los recursos económicos.

Por un lado, los “sofisticados” son un segmento mixto, con un nivel de ingresos más altos que el promedio. Son muy modernos, educados, liberales, cosmopolitas, y valoran mucho la imagen personal. Son innovadores en el consumo y cazadores de tendencias. Les importa mucho su estatus, siguen la moda, y son asiduos consumidores de productos “light”. En su mayoría son más jóvenes que el promedio de la población.

Por otro lado, los “progresistas” son hombres que buscan permanentemente el progreso personal o familiar. Aunque están en todos los NSE, en su mayoría, son obreros y empresarios emprendedores (formales e informales). Los mueve el deseo de revertir su situación y avanzar, por ello, siempre se encuentran en busca de oportunidades. Son extremadamente prácticos y modernos. Tienden a estudiar carreras cortas para salir a producir lo antes posible.

Otra de las categorías, las “modernas”, abarca a las mujeres que trabajan o estudian y que buscan su realización personal también como madres. Se maquillan, se arreglan, y buscan el reconocimiento de la sociedad. Son modernas, reniegan del machismo y les encanta salir de compras. Consumen productos de marca y, en general, aquellos que les faciliten las tareas del hogar. Se encuentran en todos los niveles socioeconómicos (NSE).

Los “adaptados”, por su parte, son hombres trabajadores, orientados a la familia, que valoran mucho su estatus social. Admiran a los “sofisticados”, aunque son mucho más tradicionales que estos. Llegan siempre un “poco tarde” en la adopción de las modas. Trabajan usualmente como oficinistas, empleados de nivel medio, profesores, obreros o en actividades independientes de mediano nivel.

Otro de los grupos femeninos es el de las “conservadoras”. Estas son mujeres de tendencia bastante religiosa y tradicional. Son las típicas “mamá gallina”, ya que siempre persiguen el bienestar de los hijos y la familia. Además, son responsables de casi todos los gastos relacionados con el hogar. Se visten básicamente para cubrirse, y solo utilizan maquillaje de forma ocasional. Gustan de las telenovelas y su pasatiempo preferido es jugar con sus hijos. Se ubican en todos los NSE.

Finalmente, los “resignados” conforman un segmento mixto de bajos recursos económicos, que vive resignado a su suerte. Hay muchas personas mayores que prefieren la vida simple, sin complicaciones, y, si fuese posible, vivirían en el campo. Son reacios a los cambios, no les gusta tomar riesgos, y tampoco les agrada probar nuevas cosas. Muchos son inmigrantes y abarcan el porcentaje más alto de personas de origen indígena (Arellano Marketing, 2009).

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Para la construcción de las capacidades tecnológicas, existen factores que son específicos de las empresas, y otros que son propios de un país, tales como los siguientes: (a) régimen de incentivos, (b) estructura institucional, (c) dotación de recursos e inversión física, (d) capital humano y (e) esfuerzo tecnológico. Por lo tanto, el desarrollo de las capacidades es el resultado de la interacción compleja de los elementos que se nombran a continuación: (a) estructura de los incentivos, (b) recursos humanos disponibles, (c) esfuerzos tecnológicos realizados y (d) la incidencia de factores institucionales diversos. Así, es posible identificar la acumulación de capacidades tecnológicas en el nivel microeconómico, pero también en el nivel nacional macroeconómico y sectorial. No obstante, la acumulación de capacidades tecnológicas es condición necesaria pero no suficiente para generar un círculo virtuoso de crecimiento y desarrollo sostenidos.

La situación en Sudamérica es similar a la de otros países en desarrollo, pero distante con respecto al nivel alcanzado por los países desarrollados. Al respecto, el criterio “Gobierno electrónico” es un indicador propuesto por el Programa de Administración Pública de las Naciones Unidas. Mide los siguientes aspectos: (a) el tamaño de la red, (b) la infraestructura y (c) el capital humano de Gobierno electrónico (ver Tabla 20). Al aplicar este indicador, se muestra a Sudamérica alejada de los niveles alcanzados en Norteamérica y Europa, pues el índice regional es de 0.49, mientras que, en dichas regiones, el promedio es de 0.85 y 0.62, respectivamente.

Tabla 20

Índice de Desarrollo de Gobierno Electrónico

País	Índice Gobierno electrónico 2012	Ranking 2012	Ranking 2010	Cambio
Corea del Sur	0.9283	1	1	--
Chile	0.6769	39	34	-5
Colombia	0.6572	43	31	-12
Uruguay	0.6315	50	36	-14
Argentina	0.6228	56	48	-8
Brasil	0.6167	59	61	2
Venezuela	0.5585	71	70	-1
Perú	0.5230	82	63	-19
Ecuador	0.4869	102	95	-7
Paraguay	0.4802	104	101	-3
Bolivia	0.4658	106	98	-8

Nota. Tomado de “UN E-Government Development Database,” por el Programa de Administración Pública de las Naciones Unidas, 2012. Recuperado de <http://www2.unpan.org/egovkb/datacenter/countryview.aspx>

En el 2012, el primer país del mundo en cuanto al desarrollo de Gobierno electrónico fue Corea del Sur. En Sudamérica, los líderes fueron Chile, Colombia, Argentina, Uruguay y Brasil. El Perú se presenta rezagado; se ha posicionado en el grupo inferior.

El desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) también es un buen indicador del avance tecnológico. Este, aunque no se muestra alto como en los países desarrollados, indica un avance en la región. También la penetración de Internet en los

hogares, que constituye el principal medio de desarrollo hacia la sociedad de información y hacia los conocimientos, ha evidenciado un desenvolvimiento favorable.

Según el presidente del Organismo Supervisor de Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), Gonzalo Ruiz, la telefonía móvil llega a 1,728 distritos de Perú, es decir, el 94% de distritos de todo el país. Ello indica que este servicio estaría disponible para los sectores con menores recursos. De manera similar, las conexiones de acceso a Internet fijo se incrementaron en 36.5% el año 2011. Las líneas móviles en servicio aumentaron en 14.2% entre marzo del 2011 y marzo del 2012, lo cual equivale a un total de 33.17 millones de líneas móviles en servicio. De acuerdo con esto, cada peruano tendría acceso a un teléfono móvil y, en algunos casos, hasta a dos equipos. Este crecimiento también ha alcanzado al interior del país. Estos avances permitirán fortalecer las TIC en el país. Las líneas fijas también han mantenido una trayectoria ascendente hasta alcanzar, en marzo del 2012, un total de 2.99 millones de líneas en servicio. De esta cantidad, el 38% se encuentra en el interior del país (“Telecomunicaciones al alcance de todos”, 2012).

Los países de América Latina y el Caribe (ALC) siguen rezagados en términos de capacidades científicas, tecnológicas e innovadoras. Los factores de creación de la innovación son los siguientes: (a) la inversión en investigación y desarrollo (I+D), (b) la participación del sector privado en el sistema de innovación, (c) el capital humano, (d) las publicaciones científicas, (e) las patentes y (f) el uso de las TIC. El defecto surge cuando estos elementos no corresponden exactamente al tamaño de las economías de los países y al nivel de ingresos de sus poblaciones. Sin embargo, la innovación es reconocida como un componente fundamental para el desarrollo económico de largo plazo y como un factor clave para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos de las Américas (Red Interamericana de Competitividad, 2012).

Algunos países de Latinoamérica como Perú, Chile, Colombia y Brasil experimentan una buena situación económica. En consecuencia, las empresas dedicadas al diseño e implementación de reciente tecnología de información aprecian esta región como un mercado potencial para invertir. Ello se debe a que las empresas locales muestran interés y disponibilidad para adquirir las nuevas herramientas tecnológicas.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Según D'Alessio (2008), en los últimos años, es innegable la importancia que ha adquirido la conciencia ecológica y la conservación del medio ambiente como preocupación de primer orden para la humanidad. La necesidad de dejar un mundo igual o mejor al actual para las generaciones posteriores se ha convertido en una necesidad. Además, es el foco de interés de muchos gobiernos y colectivos sociales.

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe, en su reporte, titulado *Estado de Situación de las Estadísticas Ambientales en América Latina y el Caribe al 2008: Avances, Desafíos y Perspectivas*, destacó los avances de la región en el cuidado del medio ambiente, sobre la base de las informaciones vertidas por las instituciones de cada país latinoamericano. La estadística ambiental, dada su naturaleza temática, constituye un área de producción estadística compleja, transversal y multisectorial, que involucra diversos actores (CEPAL, 2009).

En la mayoría de los países de la región, las organizaciones nacionales de estadísticas (ONE), junto con los ministerios del medio ambiente, son responsables de la producción, recopilación y difusión de la información ambiental (ver Tabla 21). Sin embargo, la producción de estadísticas, indicadores y cuentas ambientales requiere la colaboración de los siguientes actores: (a) ministerios sectoriales, (b) autoridades locales, (c) bancos centrales, (d) agencias y (e) direcciones. Estos estamentos generan datos sobre los distintos recursos, fenómenos e impactos ambientales.

Tabla 21

Unidades Estadísticas Ambientales en América Latina. Organizaciones Nacionales de Estadísticas (ONE)

Institución	Nombre de la unidad	Lugar en el organigrama
INEI-Bolivia	No existe unidad.	Dentro de la Unidad de Estadística e Indicadores de Actividad Económica
IBGE-Brasil	Dirección de Geociencias y Núcleo de Estadística Medioambientales bajo Dirección de Encuestas	Bajo la Presidencia de IBGE
INE-Chile	Subdepartamento de Estadísticas Medioambientales	Bajo el Departamento de Estadística
Dane-Colombia	Programa del Medio Ambiente	Bajo la Dirección de Síntesis y Cuentas Nacionales.
ONE-Cuba	Grupo de Estadísticas Ambientales	Bajo la dirección de Estadísticas Industriales
INE-Guatemala	Sección de Estadísticas Ambientales	Bajo el Departamento de Estadística Socioeconómica y Ambiental
INE-Honduras	Unidad Estadística Ambiental	Bajo la Dirección de Estadísticas Económicas
Contraloría-Panamá	Unidad Estadística Ambiental	Bajo la Subdirección de Estadísticas Socioeconómicas
DGEEC-Paraguay	No existe unidad	Dentro de Dirección de Estadísticas Económicas
INEI-PERÚ	No existe unidad	Dentro la Dirección Técnica de Demografía e Indicadores Sociales
INE-Venezuela	Gerencia de Estadísticas Ambientales	Bajo la Gerencia General de Estadísticas Sociales y Ambientales

Nota. Tomado de “Estado de situación de las estadísticas ambientales en América Latina y el Caribe al 2008: Avances, desafíos y perspectivas,” por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2009. Recuperado de <http://www.eclac.org/deype/publicaciones/xml/7/35577/LCL3003e.pdf>

En el Perú, con el Ministerio del Ambiente (MINAM), se planteó el Plan Perú 2010-2021. Este ofrece el diagnóstico de la situación ambiental del país en relación con los siguientes componentes: (a) el agua, (b) los residuos sólidos, (c) el aire, (d) el cambio climático, (e) la diversidad biológica. La reflexión y la acción sobre dichos aspectos son sus metas prioritarias.

Se espera logros de las instituciones en materia ambiental. Esto debe ocurrir en los tres niveles del Gobierno. Se puede mencionar las siguientes metas proyectadas: (a) tratar el 100% de aguas residuales urbanas y reusar el 50%; (b) disponer adecuadamente el 100% de residuos sólidos del ámbito municipal; (c) identificar el 100% de ciudades que implementan sus planes de acción para la mejora de la calidad del aire y cumplen los estándares de calidad

ambiental para el aire; y (d) llegar al 100% de la pequeña minería artesanal que usa instrumentos de gestión ambiental, entre otros logros.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Sobre la base de la información obtenida del análisis PESTE, se desarrolla la MEFE, tal como se aprecia en la Tabla 22, para identificar las oportunidades y amenazas generadas por los factores externos que influyen en el distrito de Lurigancho. Se pueden notar siete factores que representan oportunidades para el distrito, y cuatro factores que se consideran amenazas para el desarrollo y crecimiento en los sectores estratégicos.

Tabla 22

Matriz Evaluación de Factores Externos del Distrito de Lurigancho

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Oportunidades			
1. Estabilidad macroeconómica del Perú.	0.12	3	0.36
2. Crecimiento de la demanda de servicios turísticos.	0.06	2	0.12
3. Incremento en la producción de bienes y servicios como parte de los TLC.	0.12	3	0.36
4. Incremento de la inversión privada nacional y extranjera en el país.	0.10	3	0.30
5. Incremento internacional de la demanda de materia prima.	0.12	2	0.24
6. Mejora de la imagen/percepción del Perú a nivel internacional.	0.06	2	0.12
7. Mayores oportunidades de negocio a partir del uso de nuevas tecnologías.	0.06	1	0.06
	0.64		1.56
Amenazas			
1. Incremento de los conflictos sociales a nivel nacional.	0.06	2	0.12
2. Desaceleración del crecimiento del país por infraestructura insuficiente.	0.10	2	0.20
3. Altos estándares internacionales de calidad como barreras de entrada en mercados potenciales.	0.08	2	0.16
4. Escasez de mano de obra calificada para desarrollar procesos de tecnificación.	0.06	2	0.12
5. Ocurrencia de desastres naturales.	0.06	1	0.06
	0.36		0.66
Total	1		2.22

Nota. (4) responde muy bien; (3) responde bien; (2) responde promedio; (1) responde mal.

Estos factores solo pueden ser monitoreados y no controlados, para poder iniciar las acciones más convenientes a fin de aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. El promedio de la matriz que se presenta es de 2.22, cercano al promedio ponderado de 2.5, lo que indica que se aprovecha poco las oportunidades evidenciadas mediante este análisis del

panorama externo, y que se aplica poco las estrategias apropiadas. Esto demuestra escasa preparación y ausencia de visión a largo plazo para mantener el ritmo de crecimiento. En cuanto a las amenazas, no se tiene estrategias resaltantes para mitigarlas o prevenirlas si se presentan, de modo que pueden afectar los desarrollos obtenidos y los futuros.

3.5 El Distrito de Lurigancho y sus Competidores

Porter (2009) afirmó que los dones naturales de un país, su mano de obra, sus tipos de interés o el valor de su moneda no generan de por sí prosperidad nacional, sino que hay que crearla. La competitividad depende de la capacidad de innovar y mejorar. Los retos y presiones hacia las empresas hacen que estas logren ventajas frente a sus competidores.

El distrito de Lurigancho dispone de potencial en cuanto a tres aspectos: (a) la mano de obra, pues cuenta con una población joven y emprendedora; (b) un clima templado y agradable durante la mayor parte del año, y (c) una extensión territorial que cuenta con agua permanente junto a las riberas del río Rímac, lo que le permite desarrollar nuevas zonas industriales y urbanas. Además, en su jurisdicción, los centros de esparcimiento y recreación están presentes en un número significativo. Con los distritos de Chaclacayo, Santa Eulalia y Ricardo Palma conforma una zona propicia para el desarrollo de los centros recreacionales, centros de reposo, centros de salud y geriátricos. Finalmente, el análisis de las cinco fuerzas de Porter (2009) permitirá establecer la competitividad de Lurigancho.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores, en este caso, son todos aquellos que suministran bienes o servicios para el distrito. Entre ellos, se cuenta a los siguientes: (a) los entes públicos; (b) las empresas de agua potable y alcantarillado, y (c) las empresas de telecomunicaciones, que brindan servicios de telefonía fija, celular y televisión por cable. Estas entidades están reguladas por lineamientos estatales y su poder de negociación es bajo. No obstante, existen otras empresas que se rigen por las leyes del mercado, por ejemplo, los inversionistas dueños de los centros

de salud y de recreación, así como las empresas que les proveen de la materia prima necesaria, como son las que venden vajilla, menaje o alimentos, o también las que ofrecen personal para atención y servicio a los usuarios. Estas empresas gozan de poder de negociación en tanto deciden brindar sus servicios dentro del distrito o no.

A los proveedores de alimentos les conviene venderlos en el distrito, pues toda la producción de alimentos de la selva y sierra central pasa por Lurigancho, lo que les facilita la comercialización y les abarata los costos. Sin embargo, en cuanto a la producción de menajes y utensilios de cocina, el distrito es deficitario, por lo que sus emprendedores deben comprarlos en Lima, donde los costos de fabricación e importación son menores.

Además, aún existen terrenos grandes en Lurigancho en los que se puede construir centros recreacionales, lugares de reposo y geriátricos. De estos negocios adolece la gran mayoría de los distritos urbanos en Lima. Frente a esta situación, se podría edificar centros masivos que generen bajos costos de producción y servicio, debido a la gran masa de clientes.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores de Lurigancho son los siguientes: (a) los habitantes del distrito; (b) las personas que laboran dentro de sus límites; (c) los industriales, y (d) las personas que lo visitan por sus servicios. Los habitantes del distrito se dedican, en particular, al comercio minorista y de servicios varios. Además, se ocupan de la manufactura en un pequeño número de grandes plantas como las de Gloria, Ambev y Ajeper.

Para los pobladores, el poder de negociación también es bajo, pues si quieren contar con los servicios básicos, mudarse a otros distritos aledaños no establece mayor diferencia. Ello se debe a que las empresas proveedoras deben enfrentar la difícil geografía del lugar. Resulta problemático expandir los servicios a todo el distrito, y mudarse a los distritos de Lima metropolitana no ofrece mayor ahorro en cuanto a los gastos de vivienda, alimentación y transporte.

Otro es el caso de las personas que se encuentran en tránsito por la ciudad, por motivos de turismo, salud o diversión. Para ellos, el poder de negociación es mayor, puesto que pueden escoger otros servicios en distritos aledaños o similares. Ello ocurre porque rápidamente pueden mudarse a otro distrito, a fin de tentar por otras ofertas similares.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

El problema con Lurigancho consiste en que la afluencia de las personas está centrada en la temporada de invierno y disminuye en verano, cuando la gente la sustituye por los centros de recreación y esparcimiento cercanos al mar. Otros distritos como Pachacámac y Cieneguilla han desarrollado opciones similares a las que ha emprendido Lurigancho. Estos lugares ofrecen servicios similares durante el invierno, cerca de Lima.

Pachacámac cuenta con un clima favorable, pero no ha desarrollado todavía centros de esparcimiento que cuenten con la envergadura de los que ha construido Lurigancho. Cieneguilla también dispone de un clima favorable y son numerosos sus centros de esparcimiento, pero se orienta más a ser un lugar para construir residencias de campo. Además, acceder a su territorio resulta complicado, pues cuenta con una carretera en malas condiciones y de difícil tránsito en invierno, debido a la afluencia de la gente. Ello hace que sus 16 km de distancia se vuelvan pesados y se demore mucho la llegada de los visitantes.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Lurigancho ya goza de una fuerte aceptación como lugar de esparcimiento y reposo desde hace varios años. Ello se ha fundamentado sobre la base de su clima benévolo para las personas con problemas respiratorios y reumáticos. Además, sirve como refugio cuando se busca escapar del invierno húmedo y nublado de la ciudad de Lima. Se debería considerar sustitutos de Lurigancho a Chaclacayo y a Santa Eulalia, pero estos finalmente conforman en la práctica un mismo casco urbano. El hecho de que Santa María de Huachipa se haya convertido en un centro poblado con alcaldía propia puede generar un problema, ya que, en

este sector, se encuentran las mayores fábricas del distrito, lo que le restaría gran parte de los ingresos por impuestos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Los posibles competidores de Lurigancho son los distritos anexos a Lima, que también ostentan potencial en cuanto a tres aspectos: (a) mano de obra, (b) buen clima y (c) geografía idónea para realizar actividades extremas. Estos distritos son Cieneguilla, Pachacámac y Puente Piedra, en cuanto a centros recreacionales. Por otro lado, San Borja, Santiago de Surco y San Miguel son actualmente los distritos que cuentan con más centros geriátricos.

Asimismo, en la actualidad, Puente Piedra cuenta con una oferta turística de recreación muy orientada a los centros de recreación que presentan a las piscinas como tema central. Estos están dirigidos a las personas que no pueden visitar las playas del sur o del norte de Lima. Ello hace que su competencia más fuerte sean las playas, y su estación predominante, el verano.

Finalmente, Lurigancho también recibe visitas desde Lima en forma estacional, puesto que, en verano, su sustituto natural son las playas y los centros de recreación que se encuentran en ellas. Esta realidad se debe revertir. Se debe mostrar que Lurigancho también es un lugar elegible para salir de Lima durante la época de verano, ya que el clima es templado durante todo el año.

3.6 El Distrito de Lurigancho y sus Referentes

El distrito de Lurigancho tiene como referentes a tres zonas urbanas ubicadas en ciudades con una gran población. Estas son las siguientes: (a) Las Condes, en Santiago de Chile; (b) la ciudad de Curitiba, en Paraná, Brasil, y (c) la ciudad de Mendoza, en Argentina.

Curitiba, capital del estado de Paraná, es la más ecológica de Brasil, y probablemente a la que se le han aplicado las soluciones urbanísticas más innovadoras del mundo. En

Curitiba, la planificación estratégica tiene una larga data. En el año 1965, ya se había elaborado un Plan Preliminar de Urbanismo, y se había creado el Instituto de Investigación y Planeamiento Urbano de Curitiba (IPPUC), que ha trabajado desde entonces, conjuntamente con el municipio, en el diseño y aplicación de los diferentes proyectos (Fundación Universitaria Iberoamericana, 2010). Cabe añadir, tal como se muestra en la Figura 11, que la ciudad mantiene uno de los mejores sistemas de transporte público del país, con experiencias exportadas e implantadas en otras ciudades.



Figura 11. Sistema de transporte público de Curitiba. Tomado de “Curitiba, Brazil: A model city for transit use,” por Vivanex, 2009. Recuperado de <http://vivanext.com/blog/2009/06/12/curitiba-brazil-a-model-city-for-transit-use/>

La zona verde, que abarca 52 m² por habitante, es bastante superior al mínimo de 16 m² por habitante, recomendado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU). La ciudad está dotada de muchos parques, los cuales oxigenan el ambiente. Esta característica la ha convertido en una de las ciudades más limpias del planeta.

Calles peatonales con tiendas abiertas las 24 horas del día, preservación del patrimonio arquitectónico, recolección selectiva de residuos urbanos, áreas verdes (como la que se observa en la Figura 12) son algunos aspectos desarrollados en Curitiba para el bienestar de la población. Esta fue la primera ciudad brasileña en implantar el recojo selectivo de residuos urbanos y ha compartido su conocimiento sobre los procesos de reciclaje. Asimismo, Curitiba se ubica entre los tres municipios con la mejor infraestructura de Brasil, solo por detrás de Sao Paulo y de Río de Janeiro, y es una de las ciudades con mejores perspectivas económicas para el futuro.



Figura 12. Vista de la ciudad de Curitiba. Tomado de “Arquivideo 1: La ciudad de Curitiba,” por Apuntes de Arquitectura, 2010. Recuperado de <http://apuntesdearquitecturadigital.blogspot.com/2010/10/arquivideo-1-la-ciudad-de-curitiba.html>

Por otro lado, Las Condes es un distrito que se ubica en el lado este de Santiago de Chile, la ciudad capital del vecino país sureño. En ella, habitan familias de clase media-alta y clase alta que han transformado la zona comercial ubicada dentro de sus límites en la más activa de todo Chile. Los principales recorridos turísticos en Las Condes incluyen paseos por sus áreas más residenciales, las cuales albergan grandes edificios, prestigiosas universidades, embajadas, estadios de fútbol, entre otros lugares de interés turístico (ver Figura 13). En los últimos 20 años, se ha producido un gran proceso de renovación urbana en distintas áreas de la comuna. Con ello, se ha logrado brindar una mejor calidad de vida a los vecinos y a los usuarios de aquella.



Figura 13. Vista de la zona comercial de Las Condes. Tomado de “Las Condes, zona exclusiva en Santiago de Chile,” por Visiting Chile, 2012. Recuperado de <http://www.visitingchile.info/profiles/blogs/las-condes-zona-exclusiva-en-santiago-de-chile>

Por otro lado, la Ciudad de Mendoza es la capital del departamento del mismo nombre. Está ubicada al noroeste de la provincia de Mendoza, Argentina. Aunque presenta un clima semidesértico, es una ciudad oasis, que encuentra en el riego artificial el fundamento de su existencia. Sus características arboledas, acequias, anchas veredas y remozados espacios verdes, los cuales se aprecian en la Figura 14, ofrecen a los residentes y visitantes una excelente calidad de vida.



Figura 14. Parque central de la Ciudad de Mendoza. Tomado de “Ciudad en vivo,” por la Municipalidad de la Ciudad de Mendoza, s. f. Recuperado de <http://www.ciudaddemendoza.gov.ar/la-ciudad/ciudad-en-vivo#titulo>

La ciudad es el punto de partida ideal para realizar excursiones hacia los importantes atractivos turísticos de la provincia, como los Caminos del Vino, la montaña, los ríos, las termas y las reservas naturales. Conjuntamente con los departamentos de Las Heras, Guaymallén, Godoy Cruz y las zonas urbanas de Maipú y Luján conforma el Gran Mendoza, que constituye el cuarto conglomerado urbano en población e importancia de Argentina. En este contexto, Mendoza se posiciona como una de las ciudades más importantes de la República Argentina, debido a que es un punto estratégico de desarrollo socioeconómico del MERCOSUR y establece un vínculo productivo con Chile.

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

La Matriz Perfil Competitivo, que se expone en la Tabla 23, identifica a los principales competidores del distrito. Asimismo, precisa cuáles son sus fortalezas y debilidades con respecto a la posición estratégica de un distrito modelo y también frente a

otro que es determinado como muestra. El propósito de esta matriz es señalar la situación de un municipio en relación con el resto de competidores asociados en el mismo sector (D'Alessio, 2008).

Tabla 23

Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Lurigancho

Factores clave de éxito	Peso	Lurigancho		Cieneguilla		Pachacámac		Puente Piedra	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Ubicación geográfica	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30
2. Vías de comunicación	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3. Industria	0.12	3	0.36	1	0.12	2	0.24	4	0.48
4. Centros de educación superior	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20
5. Servicios básicos	0.12	3	0.36	2	0.24	3	0.36	3	0.36
6. Desarrollo urbano	0.08	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16
7. Gestión municipal	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8. Seguridad ciudadana	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
9. Recaudación tributaria	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
10. Centros recreacionales	0.08	4	0.32	4	0.32	4	0.32	3	0.24
Total	1.00		2.92		2.36		3.00		3.06

Nota. (4) fortaleza mayor; (3) fortaleza menor; (2) debilidad menor, (1) debilidad mayor.

Por otro lado, la Matriz Perfil Referencial, que se presenta en la Tabla 24, es un instrumento que permite realizar una comparación entre diferentes factores que afectan a las ciudades involucradas. Ello se realiza a fin de obtener conocimiento a partir de las respuestas que estas brindan ante la influencia de aquellos aspectos. En el caso de Lurigancho, se buscó realizar la comparación con los distritos alejados de la costa, los que presentan las siguientes características: (a) ubicación cercana a las grandes ciudades; (b) buen clima; (c) amplias áreas verdes, y (d) proyección a ser sustentables, seguros y disponer de buenas vías de comunicación.

Tabla 24

Matriz Perfil Referencial del Distrito de Lurigancho

Factores clave de éxito	Peso	Lurigancho		Mendoza (Mendoza)		Las Condes (Santiago)		Curitiba (Paraná)	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Ubicación geográfica	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2. Vías de comunicación	0.12	3	0.36	3	0.36	4	0.48	4	0.48
3. Industria	0.12	3	0.36	4	0.48	2	0.24	4	0.48
4. Centros de educación superior	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
5. Servicios básicos	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48
6. Desarrollo urbano	0.08	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32
7. Gestión municipal	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30
8. Seguridad ciudadana	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30
9. Recaudación tributaria	0.08	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24
10. Centros recreacionales	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Total	1.00		2.92		3.34		3.50		3.64

Nota. (4) fortaleza mayor; (3) fortaleza menor; (2) debilidad menor; (1) debilidad mayor.

3.8 Conclusiones

Existen fuertes posibilidades de desarrollo sobre la base de los siguientes requerimientos: (a) las oportunidades que el mercado externo brinda; (b) el interés que las empresas multinacionales tienen por invertir en países que garanticen estabilidad económica y política, y (c) el crecimiento interno, que abre oportunidades de negocios que pueden desarrollarse en el distrito de Lurigancho. Asimismo, apreciado de modo macro, el país está mejorando su imagen, y con una adecuada estrategia, puede consolidarla.

Precisamente por ello, si se aprovecha estas realidades, se propone como actividad preponderante la creación de un clúster de servicios de recreación, salud y reposo geriátrico. Con ello, se podría extraer ventaja en cuanto a tres condiciones: (a) el excelente clima de Lurigancho, (b) la existencia de clubes campestres y (c) la cercanía a Lima, el mayor mercado del país. De este modo, se busca aprovechar las siguientes características: (a) el

emprendimiento; (b) la mano de obra existente en la zona, y (c) los recursos naturales con los que cuenta el distrito, tales como el clima, el agua y su ubicación geográfica cercana a la capital.

Adicionalmente, el recurso humano tiene potencial en la zona, pues es joven, y cuenta con una cualidad primordial: el emprendimiento. Sin embargo, su falencia consiste en la falta de preparación y de especialización tecnológica. Por otra parte, el desarrollo urbano es deficiente todavía, ya que prima la falta de servicios para un sector importante de la población. Además, la informalidad y el crecimiento desordenado son limitantes para el desarrollo del distrito.

Cabe añadir que Lurigancho se encuentra por debajo del desarrollo de otros distritos de la provincia de Lima. No obstante, es también poseedor de ventajas comparativas por explotar y promover. Ante esto, el entorno global permite vislumbrar objetivos realistas y alcanzables mediante el planeamiento de estrategias directrices para el distrito, controladas mediante los objetivos de corto y mediano plazo. Ello será posible si, en el corto o mediano plazo, se presentan avances aceptables a nivel nacional, en alineación con los estándares de las ciudades más adelantadas del mundo.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

Según D'Alessio (2008), la evaluación interna se realiza con la auditoría de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. Para ello se lleva a cabo el análisis AMOFHIT que abarca las siguientes áreas: (a) Administración y Gerencia, (b) *Marketing* y Ventas, (c) Operaciones y Logística, (d) Infraestructura o Planta, (e) Finanzas y Contabilidad, (f) Recursos Humanos y Cultura, (g) Sistemas de Información y Comunicaciones, y (h) Tecnología e Investigación y Desarrollo. De ese modo, se busca la gobernabilidad del distrito y el logro de un buen gobierno local.

Asimismo, se entiende que la gobernabilidad es el proceso de toma de decisiones y el proceso por el que estas son implementadas, así como el buen gobierno urbano se caracteriza por la interdependencia; por los principios de sostenibilidad, equidad, eficiencia, transparencia y rendición de cuentas; y por el compromiso de seguridad. Además, se debe considerar las funciones relacionadas a los gobiernos locales; por ejemplo, (a) los límites geográficos, para el equilibrio en la eficiente prestación de servicios; (b) la coordinación formal y los mecanismos de consulta; (c) las relaciones financieras gubernamentales, que apoyan la sostenibilidad financiera de la ciudad y del gobierno local; (d) los requerimientos de capital, para que el gobierno central facilite el acceso a préstamos; (e) la gestión basada en el desempeño, en la que se destaquen los resultados; y, finalmente, (f) la rendición de cuentas, donde se ejecuten los procesos de auditoría, toma de decisiones y presentación de informes que enfatizan la transparencia (United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific [UNESCAP], s.f.).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica tiene una estructura organizacional definida, cuenta con un Manual de Organización y Funciones (MOF) y con un Reglamento

Organizacional de Funciones (ROF), los cuales establecen y definen las funciones de todos los empleados públicos que trabajan en la municipalidad. Según estos documentos, el perfil necesario para obtener un puesto dentro de la Municipalidad de Lurigancho es muy básico. Sus requerimientos de personal están más orientados a la experiencia que al nivel educacional o de especialización.

De acuerdo con el Artículo 4 de la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), la estructura orgánica está compuesta por el Consejo Municipal, conformado por el alcalde y los regidores, quienes a su vez forman diferentes comisiones que son órganos consultivos del Concejo Municipal y cuya finalidad consiste en estas tres actividades: (a) realizar estudios, (b) formular propuestas y proyectos de reglamento de los servicios respectivos, y (c) emitir dictámenes sobre los asuntos de su competencia o que el Concejo les encargue. Las comisiones del Concejo Municipal se definen en base a las funciones y atribuciones de los regidores.

En tal sentido, la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica, como gobierno local, cuenta con 12 gerencias y una oficina de programación de inversiones, las cuales realizan la gobernanza a través de la ejecución de actividades administrativas y la toma de decisiones en este organismo. Los informes de gestión y desempeño se reportan a la Gerencia Municipal. El organigrama de la municipalidad distrital está detallado en el Apéndice.

Según el organigrama, el municipio es una entidad muy burocrática, debido a que cuenta con muchas gerencias y comisiones, que hacen lento el proceso de toma de decisiones y la ejecución de proyectos. Por ello, lo que se necesita es mayor agilidad para realizar estos procesos. Además, es una entidad sobredimensionada, pues en este distrito no se ejecutan obras de gran envergadura o de gran presupuesto, que son responsabilidad de la Municipalidad Metropolitana de Lima y de los organismos nacionales de cada sector.

En conclusión, se hace necesaria una reestructuración, la cual se mostrará en el Capítulo VII, apartado 7.4, referente al mejoramiento en la estructura del organigrama de la Municipalidad Distrital de Lurigancho- Chosica. En esta se propone un organigrama alterno mejorado.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2008), el *marketing* se orienta a satisfacer las necesidades de los consumidores mediante la oferta de bienes y servicios. El distrito, desde su creación, se ha vendido como un distrito residencial, ya que el lema en su escudo “Lurigancho Chosica, hermosa y apacible villa del sol” indica la posición del distrito como una zona de residencia, recreación y reposo.

Actualmente, el distrito de Lurigancho presenta una combinación de zonas residenciales, comerciales e industriales. Las zonas residenciales se crearon con el fin de aprovechar su excelente clima y cercanía de la ciudad de Lima, y se promocionan como zonas de reposo y recreación. Dentro de las diferentes zonas del distrito, se observa una intensa actividad comercial, como el comercio minorista, restaurantes y clubes campestres. Además, las zonas industriales del distrito se encuentran localizadas principalmente cerca de zonas con abundante agua, que son aprovechadas por empresas productoras de bebidas y alimentos. En las partes altas del distrito, se realizan las siguientes labores: (a) labores extractivas de minerales (Cajamarquilla), (b) labores de tratamiento de residuos sólidos o de relleno sanitario (Huaycoloro), y (c) labores de extracción de agregados para construcción.

Asimismo, Lurigancho tiene potencial para ofrecer muchos más bienes y servicios, pero no existe un plan que los promueva. El municipio no ha desarrollado planes para promocionar el distrito y solo brinda servicios comunes a los pobladores como, por ejemplo, (a) limpieza pública, (b) mantenimiento de parques y jardines, (c) matrimonio civil, (d) seguridad ciudadana y (e) bolsa de trabajo. Además, cuenta con un programa de trabajo

denominado CCATARI, cuya misión es identificar, priorizar y ejecutar obras en los asentamientos humanos del distrito con la participación de sus pobladores, que contribuyan con el desarrollo de la comunidad. Estos proyectos se dan en las siguientes áreas: (a) saneamiento, (b) mantenimiento de áreas verdes y forestación, (c) obras urbanas y edificaciones, (d) defensas ribereñas, y (e) apoyo a organizaciones sociales de base (comedores populares, comités de vaso de leche y clubes de madres).

Debido a la amplitud territorial y a los espacios libres, actualmente el distrito se ve como una opción atractiva de vivienda. Así, se presentan ofertas de constructoras privadas, en las cuales los terrenos para viviendas familiares tienen mayor opción antes que los departamentos. No obstante, como punto negativo, existe la proliferación de asentamientos humanos y urbanizaciones que han crecido sin planificación y en forma desordenada.

Según la Encuesta Metropolitana de Victimización 2012, Lurigancho es percibido como un distrito seguro, con un bajo nivel de victimización por hogares; ha pasado del quinto al segundo puesto entre los años 2011 y 2012 en cuanto a los distritos con menor tasa de victimización por hogares (Ciudad Nuestra, 2012). El servicio de Serenazgo pasó del puesto 22 al puesto 14 en la evaluación favorable del servicio. La percepción del temor en el distrito también ha disminuido en estos años. Como resultado final de esta encuesta, el distrito de Lurigancho ha mejorado en seguridad, pues en el *ranking* Ciudad Nuestra 2012 subió del puesto 17 al puesto 10 (Ciudad Nuestra, 2012).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

Lurigancho es un distrito con una limitada infraestructura de servicios básicos, transporte, salud, comunicaciones y de uso comunal. En la relación de obras ejecutadas en el período 2009-2010, se observa que la mayoría de estas son mejoras en la red de agua potable y alcantarillado, construcción de losas deportivas, paredes de contención en zonas ribereñas, y algunas obras de apoyo a entidades educativas.

Por una parte, en infraestructura de transporte, el distrito cuenta con la Carretera Central como vía principal de acceso y salida para el transporte público, que también es utilizada por las empresas interprovinciales de carga y pasajeros para las rutas del centro del país, lo cual congestiona su uso.

Por otra parte, en infraestructura de salud, Lurigancho cuenta con el hospital José Agurto Tello y con 21 postas médicas, que no son locales de internamiento y que pertenecen a la Dirección de Salud Lima Este del Ministerio de Salud (Ministerio de Salud [MINSA], 2012). Tiene también el policlínico Chosica de ESSALUD, que pertenece a la red Almenara. Según el INEI (2007c), los datos de infraestructura de servicios públicos de agua y alcantarillado del distrito de Lurigancho presentan un bajo nivel de uso en las viviendas; además, la penetración de los servicios de comunicaciones (telefonía fija y celular, Internet y televisión por cable) tiene baja ocurrencia dentro de los hogares del distrito, tal como se muestra a continuación en la Tabla 25.

Tabla 25

Servicios Básicos y Comunicaciones en Lurigancho

Variable/Indicador	Distrito Lurigancho	
	Cifras absolutas	%
Viviendas con abastecimiento de agua		
Red pública dentro de la vivienda	14,008	36.1
Red pública fuera de la vivienda pero dentro de la edificación	1,946	5.0
Pilón de uso público	2,578	6.7
Viviendas con servicio higiénico		
Red pública de desagüe dentro de la vivienda	14,817	38.2
Red pública de desagüe fuera de vivienda pero dentro de edificación	2,310	6.0
Pozo ciego o negro/letrina	10,337	26.7
Servicio de información y comunicación		
Dispone de servicio de teléfono fijo	14,397	34.4
Dispone de servicio de telefonía celular	24,628	58.9
Dispone de servicio de conexión a Internet	2,830	6.8
Dispone de servicio de conexión a TV por cable	8,579	20.5
Viviendas con alumbrado eléctrico		
Red pública	32,965	85.1

Nota. Tomado de Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007c. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/?id=ResultadosCensales>

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Las funciones de finanzas y contabilidad se encuentran concentradas en dos áreas: (a) Subgerencia de Contabilidad y (b) Subgerencia de Tesorería. Estas forman parte de la Gerencia de Administración y Finanzas. Dichas áreas se encargan de obtener y administrar los recursos para continuar con la ejecución de obras, servicios y de otras gestiones en bien del distrito. La Oficina de Programación de Inversiones se encarga de programar su ejecución.

Tabla 26

Ingresos y Gastos de la Municipalidad Distrital de Lurigancho del Año 2011 al Año 2012

Año	(En Nuevos Soles)	
	2012	2011
Ingresos		
Ingresos tributarios netos	18'502,813.07	19'750,910.09
Ingresos no tributarios	12'718,360.11	10'995,557.14
Traspasos y remesas recibidas	36'959,140.86	31'348,111.57
Donaciones y transferencias recibidas	86,540.00	166,918.47
Total Ingresos	68'266,854.04	62'261,497.27
Costos y Gastos		
Costo de ventas	0.00	0.00
Gastos en bienes y servicios	(38'141,805.95)	(30'914,793.48)
Gastos de personal	(7'034,629.84)	(7'421,051.72)
Gastos por pensiones, préstamos y asistencia social	(2'754,217.07)	(2'729,179.47)
Donaciones y transferencias otorgadas	(4'774,659.94)	(4'024,852.54)
Traspasos y remesas otorgadas	0.00	0.00
Estimaciones y provisiones del ejercicio	(10'740,140.35)	(11'209,920.90)
Total Costos y Gastos	(63'445,453.15)	(56'299,798.11)
Resultado de Operación	4'821,400.89	5'961,699.16
Otros Ingresos y Gastos		
Ingresos financieros	984.65	877.09
Gastos financieros	(639.22)	(99,900.32)
Otros ingresos	3'031,035.96	1'639,906.51
Otros gastos	(527,128.82)	(485,793.56)
Total Otros Ingresos y Gastos	2'504,252.57	1'055,089.72
Resultado del Ejercicio Superávit (Déficit)	7'325,653.46	7'016,788.88

Nota. Tomado de "Balance General del Ejercicio Presupuestal 2012," por la Municipalidad Distrital Lurigancho - Chosica, 2012a. Recuperado de http://www.munichosica.gob.pe/2013-07-31-18-04-03/balance-general-2012/doc_download/71-balance-general-del-ejercicio-presupuestal-2012

Por otra parte, los ingresos provenientes de la recaudación directa de tributos, transferencias e ingresos no tributarios son mayores a sus gastos; de ese modo, la municipalidad muestra su independencia financiera. En la Tabla 26, se ha mostrado los ingresos y los gastos desde el 31 de diciembre de 2010 al 31 de diciembre de 2011.

Al realizar el cálculo de algunos índices financieros (ver Tabla 27), se aprecia que no existió un buen índice de liquidez en el año 2011, lo que indica que no puede afrontar adecuadamente sus obligaciones con sus proveedores. Otro dato importante es el grado de endeudamiento y el grado de propiedad, los cuales indican que aumentaron sus activos más que sus pasivos y muestran que la municipalidad tiene poco endeudamiento. Los índices de rentabilidad son bajos, pues la municipalidad depende mucho de los ingresos tributarios.

Tabla 27

Ratios Financieros Aplicados al Distrito de Lurigancho

Año	2011	2010
Índices financieros		
Liquidez general	0.88	1.36
Rotación del activo total	0.19	0.22
Grado de endeudamiento	0.27	0.34
Grado de propiedad	0.73	0.66
Endeudamiento patrimonial	0.38	0.51
Rentabilidad neta de patrimonio	0.10	0.12
Rentabilidad del activo	0.06	0.05

Nota. Tomado de “Balance General del Ejercicio Presupuestal 2012,” por la Municipalidad Distrital Lurigancho - Chosica, 2012a. Recuperado de http://www.munichosica.gob.pe/2013-07-31-18-04-03/balance-general-2012/doc_download/71-balance-general-del-ejercicio-presupuestal-2012

Sin embargo, a pesar de estos inconvenientes, la municipalidad logró estar entre los 10 distritos de la provincia de Lima con mayor porcentaje de ejecución del gasto del presupuesto del año 2011, ya que logró un 87% de ejecución (Lima Cómo Vamos, 2012).

4.1.5 Recursos humanos (H)

D'Alessio (2008) describió al recurso humano como “el activo más valioso de toda la organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permitan a la organización lograr sus objetivos”

(p. 178). El distrito de Lurigancho, de acuerdo al censo de población y vivienda del 2007 (INEI, 2007c), no es de los más poblados de la provincia de Lima; su densidad es una de las más bajas. No existe el predominio de género en la población, pues se distribuyen en 50% varones y 50% mujeres. En cambio, sí existe el predominio de la población joven: la edad promedio es 28,2 años en el distrito. También se muestra que Lurigancho tiene una gran población migrante, pues más de la mitad de su población no ha nacido en el distrito, en tanto que un quinto de esta no vivía allí hace cinco años. Además, el 10% de la población tiene una lengua materna diferente al español. Estos datos se muestran resumidos en la Tabla 28.

Tabla 28

Indicadores Demográficos del Distrito de Lurigancho vs. Provincia de Lima

Variable/Indicador	Provincia de Lima		Distrito de Lurigancho	
	Cifras Absolutas	%	Cifras Absolutas	%
Población	-	-	-	-
Población censada	7'605,742	100.0	169,359	100.0
Hombres	3'713,471	48.8	84,654	50.0
Mujeres	3'892,271	51.2	84,705	50.0
Población por grandes grupos de edad	7'605,742	100.0	169,359	100.0
00-14	1'903,099	25.0	48,175	28.4
15-64	5'188,323	68.2	111,933	66.1
65 y más	514,320	6.8	9,251	5.5
Edad promedio	-	30.3	-	28.2
Población migrante 3/(por lugar de nacimiento)	2'873,525	37.8	86,524	51.1
Población migrante 3/(por lugar de residencia 5 años antes)	661,082	9.5	32,386	21.1

Nota. Tomado de Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007c. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/?id=ResultadosCensales>

De acuerdo con los datos económicos obtenidos en este censo, aproximadamente el 73% de la población económicamente activa de Lurigancho trabaja en lo siguiente: (a) servicios personales, vendedores de comercio y mercados (17,5%); (b) agricultores y trabajadores calificados agropecuarios (2,5%); (c) obreros y operadores de minas, canteras e industrias manufactureras (13,8%); (d) obreros de construcción, confección, papelería y

fábricas (15,8%); y (e) trabajos no calificados de servicio, peones, vendedores ambulantes y afines (22,9%). Estos trabajos u ocupaciones no requieren de un alto grado de especialización, lo cual genera deficiencia en el recurso humano, que no es muy especializado en labores técnicas. Solo aproximadamente el 38% de la población del distrito es mayor de 15 años y cuenta con educación superior, mientras que el 92% de habitantes entre 12 y 16 años asiste a los colegios (INEI, 2007c).

Dentro del distrito se encuentran las sedes de dos centros universitarios: (a) la Universidad Peruana Unión y (b) la Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle La Cantuta. Ambas entidades han adecuado sus servicios para ofrecer carreras acordes con las necesidades de especialización. Actualmente, la Universidad Peruana Unión ofrece las siguientes carreras: (a) ingeniería de sistemas, (b) ingeniería ambiental, (c) ingeniería de alimentos, (d) ingeniería civil y (e) arquitectura (Universidad Peruana Unión, 2010). En la universidad La Cantuta se forman futuros profesionales de la enseñanza de procesos tecnológicos, tales como las siguientes: (a) telecomunicaciones, (b) tecnología textil, (c) soldadura industrial, (d) tecnología del vestido, (e) mecánica de producción, (f) electricidad, (g) fuerza motriz, entre otros (Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle, 2006).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

De acuerdo con D'Alessio (2008), los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para (a) la toma de decisiones gerenciales, (b) la ejecución de los procesos productivos, (c) el cumplimiento de las metas de *marketing*, (d) la asignación de recursos financieros y (e) la integración con clientes y proveedores. En este aspecto, la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica cuenta con un portal en Internet (<http://www.munichosica.gob.pe/>) donde se muestra la información referida a la actual gestión municipal. Este portal está subdividido en las siguientes áreas: (a) organización, (b)

transparencia, (c) información, (d) servicios, (e) obras, y (f) consultas. Aquí se puede encontrar información, aunque no muy detallada y actualizada, acerca de las normas emitidas, presupuesto, compras y adquisiciones, proyectos de inversión pública (muros de contención), relación del personal que trabaja en la municipalidad, entre otros aspectos. Cabe mencionar que este portal muestra los formularios, y los procedimientos para la obtención de licencias de edificación y funcionamiento; sin embargo, los procesos para su obtención no están automatizados en línea (ver Figura 15).



Figura 15. Portal de la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica. Tomado de “Portal Institucional,” por la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica, s.f. Recuperado de <http://www.munichosica.gob.pe/>

Según el portal Lima Cómo Vamos, siguiendo la transparencia de información que brinda cada municipio, toda página web municipal debe tener los siguientes 12 ítems: (a) Ley de Transparencia, (b) Organigrama, (c) Texto Único Ordenado de Procedimientos Administrativos (TUPA), (d) presupuesto ejecutado, (e) listado de personal, (f) montos ejecutados de personal, (g) lista de proyectos de inversión, (h) monto ejecutado en proyectos de inversión, (i) adquisiciones de bienes y servicios (PAAC), (j) monto ejecutado en

adquisición de bienes y servicios, (k) directorios de funcionarios, y (l) agenda del alcalde. La página web de la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica cumplía, al año 2012, con 11 de estos ítems; por ello, se encontraba en el segundo grupo de municipalidades en el *ranking* de transparencia de información (Lima Cómo Vamos, 2012).

Además, el portal del municipio cuenta con un enlace al portal de Transparencia, a cargo del Estado peruano, donde se muestra la información de proyectos y gestión que realiza la municipalidad y su interacción con las instituciones del Gobierno central.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

En este punto, se considera la Teoría del Crecimiento Endógeno, en la cual se indica que el crecimiento de una organización se rige por factores internos y no externos, los cuales están influenciados por tres tipos de capital: (a) físico, (b) humano y (c) intelectual, a su vez relacionados con la investigación y la innovación (Choe & Roberts, 2011). En ese sentido, la Municipalidad del Distrito de Lurigancho carece de innovación para mejorar los servicios que brinda, así como también presenta deficiencia para desarrollar el capital humano. La municipalidad tiene una baja utilización de herramientas tecnológicas de soporte; por ejemplo, no cuenta con un sistema integrado de gestión de la información que permita acceder rápidamente a los datos de los contribuyentes para agilizar el proceso y acortar el tiempo que este toma. De ese modo, se evitaría la realización de muchos trámites para un único proceso. Otro problema manifestado por los vecinos de Lurigancho es el sistema de cobro de arbitrios, debido a que se presentan reclamos de vecinos del distrito que manifiestan pagar puntualmente sus arbitrios anuales; sin embargo, en sus talonarios, figuran deudas por años anteriores que pagaron en su momento. Por eso, los pobladores presentaron sus reclamos en la municipalidad mostrando sus recibos, pero aun así al siguiente año se presentó nuevamente la deuda. En conclusión, quedaron a la espera una pronta solución por parte de la municipalidad.

En la parte industrial, la tecnología de procesamiento de alimentos, bebidas y productos agroquímicos es la más relevante, pues muchas empresas tienen sus plantas de elaboración dentro del distrito, principalmente en la zona industrial de Huachipa. También existe tecnología para la generación de energía eléctrica, tal como la Central Térmica de Biomasa Huaycoloro de la empresa Petramas, que genera energía eléctrica limpia a partir del biogás, producido por la descomposición de la materia orgánica (Petramas, 2012), y también de las centrales hidroeléctricas de Moyopampa y Huampaní de la empresa EDEGEL (Gerencia de Fiscalización Eléctrica - OSINERG, 2005). En otras industrias, la tecnología es pobre y atrasada, ya que el impulso del Estado como ente fomentador del desarrollo no es efectivo, por lo que la condición actual de muchas industrias en el distrito es precaria.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI para el distrito de Lurigancho tiene 12 factores determinantes de éxito, reunidos en seis fortalezas y seis debilidades (ver Tabla 29).

Tabla 29

Matriz Evaluación de Factores Internos del Distrito de Lurigancho

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Puntaje Ponderado
Fortalezas				
1	Clima moderado y estable del distrito.	0.12	3	0.36
2	Presencia de clubes y centros de esparcimiento.	0.10	4	0.40
3	Presencia de universidades (Cantuta y Unión).	0.08	4	0.32
4	Presencia de plantas industriales (Gloria, Backus, Ajeper, Cajamarquilla, entre otras).	0.08	3	0.24
5	Percepción de seguridad en el distrito.	0.08	4	0.32
6	Población joven.	0.06	3	0.18
		0.52		1.82
Debilidades				
1	Relieve geográfico accidentado del distrito.	0.06	2	0.12
2	Población con bajo nivel de especialización.	0.10	1	0.10
3	Falta de planificación urbana (AA. HH., construcciones deficientes, entre otros).	0.08	1	0.08
4	Servicios básicos deficientes (salud, agua, desagüe, entre otros).	0.10	1	0.10
5	Servicios de telecomunicación limitados (Internet y telefonía móvil).	0.06	2	0.12
6	Limitada cantidad de vías de acceso al distrito desde Lima.	0.08	1	0.08
		0.48		0.60
Total		1.00		2.42

Nota. 4= Fortaleza mayor, 3= Fortaleza menor, 2= Debilidad menor, 1= Debilidad mayor.

Los pesos fueron establecidos bajo el criterio del equipo de investigación y en base a la información obtenida. La finalidad es identificar debilidades para desarrollar estrategias internas que las superen y conviertan en fortalezas. Las fortalezas deben ser utilizadas como palanca para el crecimiento y desarrollo del distrito. El puntaje ponderado total es de 2.42, lo que significa que el distrito de Lurigancho es internamente más débil que fuerte. Se deben gestionar los factores internos de éxito de manera integral para lograr que el distrito tenga una posición interna fuerte en el mediano o largo plazo.

4.3 Conclusiones

De acuerdo al análisis interno, una de las principales fortalezas del distrito es encontrarse posicionado como un distrito seguro y tranquilo, con un clima templado la mayor parte del año que invita al reposo y esparcimiento, lo cual genera una demanda de servicios de recreación soportados por los diversos centros de esparcimiento ubicados dentro del distrito. Asimismo, cuenta con varias plantas industriales establecidas dentro de su jurisdicción que propician su desarrollo. Existe una población predominantemente joven, que puede ser captada para las actividades económicas. El distrito cuenta con universidades, que han adecuado su oferta educativa a las necesidades actuales, pero que no cubren los requerimientos totales del distrito.

Como una de las principales desventajas, se tiene que la población cuenta con un bajo grado de especialización, lo que dificulta el acceso a mejores puestos de trabajo. Otro de los aspectos desfavorables es la proliferación de asentamientos humanos y urbanizaciones, que han crecido sin planificación y en forma desordenada en su difícil geografía, vulnerable a fenómenos naturales como huaycos e inundaciones. Esta vulnerabilidad ante fenómenos naturales origina un mayor consumo de recursos para mitigar estas condiciones y, a su vez, es motivo para que se cuente con una limitada infraestructura de servicios básicos de agua y desagüe, centros de salud y de telecomunicaciones. La infraestructura de transporte tiene a la

Carretera Central como la vía principal de acceso y salida para el transporte público, que también es utilizada por las empresas interprovinciales de carga y de pasajeros, lo cual congestiona su uso.



Capítulo V: Intereses del Distrito de Lurigancho y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Distrito de Lurigancho

Los intereses del distrito de Lurigancho están orientados a mejorar la calidad de vida e impulsar el desarrollo económico de la población. Los principales intereses identificados del distrito son los siguientes:

1. Ser reconocido como un destino turístico que ofrezca a los visitantes las ventajas de su clima y de su geografía, fomentando y gestionando la conservación del medio ambiente y el adecuado uso de los recursos naturales, donde exista un equilibrio razonable entre el medio ambiente y el hombre.
2. Aumentar el bienestar de los habitantes del distrito, mejorando su calidad de vida al facilitar el acceso de una mayor cantidad de usuarios a los servicios básicos de calidad y cubriendo las necesidades de la mayoría de la población, tales como los servicios de salud, agua, desagüe, telecomunicaciones, entre otros.
3. Potenciar las instituciones educativas del distrito para que formen profesionales de acuerdo con el avance tecnológico y con las necesidades del mercado laboral, incentivando la participación de los jóvenes.
4. Atraer más inversión hacia el distrito para que se establezca una mayor cantidad de empresas que colaboren con el crecimiento económico sostenible. Estas empresas podrían ser las dedicadas a los servicios asociados a la recreación (tales como restaurantes, centros de esparcimiento y hoteles) y las que se dedican a potenciar la producción artesanal que actualmente existe en el distrito (lácteos, miel de abeja, productos de cuero, cerámicos, bisutería, entre otros).
5. Mejorar la infraestructura vial mediante la ampliación de la autopista Ramiro Prialé hasta Chosica y la construcción de un sistema público masivo de transporte que utilice la actual infraestructura ferroviaria para tener un rápido tránsito hacia los

otros distritos de Lima. También mejorar la pavimentación existente en las principales vías del distrito, así como construir puentes de interconexión entre ambas márgenes del río Rímac, que separan varias zonas pobladas, para así dar fluidez al tránsito.

6. Disminuir los efectos de las eventuales catástrofes naturales, originadas por eventos climatológicos, a través de la organización y planificación del crecimiento urbano y de la formalización de la propiedad en los asentamientos humanos. Así se evitaría la construcción en potenciales zonas vulnerables y la construcción de viviendas sin criterios técnicos, y se fortalecerían las defensas contra huaycos e inundaciones.
7. Mantener y mejorar la percepción favorable de seguridad que ostenta el distrito y que lo coloca entre los 10 primeros en materia de seguridad en el *ranking* de la Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012 (Ciudad Nuestra, 2012).

5.2 Potencial del Distrito de Lurigancho

El potencial del distrito de Lurigancho está presente principalmente en tres sectores en los que, con adecuados planes estratégicos, se pueden explotar sosteniblemente: (a) el sector turístico y de servicios, (b) el sector de desarrollo industrial y (c) el sector inmobiliario.

Además, cuenta con potencial turístico y de servicios recreacionales, debido principalmente a su clima moderado y estable, y a su cercanía de la ciudad de Lima, lo que ha permitido que clubes y centros de esparcimiento se encuentren establecidos dentro de sus límites.

Adicionalmente al clima, la percepción favorable de seguridad y tranquilidad ha motivado que muchas personas elijan al distrito como lugar de residencia o de descanso. Esto se traduce en un potencial de crecimiento inmobiliario, debido a la disponibilidad de terrenos

que permite la construcción de casas. Sin embargo, el potencial inmobiliario no ha sido explotado en su totalidad por la capacidad limitada de vías de acceso y de salida del distrito.

Además, el contar con extensiones disponibles de terrenos y la cercanía del recurso hídrico, tanto del río Rímac como del subsuelo (especialmente en la zona de Huachipa), han permitido el establecimiento de varias plantas industriales, principalmente de industrias de alimentos y bebidas y de empresas generadoras de energía hidroeléctrica, lo cual proporciona fuentes de trabajo para la población.

5.3 Principios Cardinales del Distrito de Lurigancho

Tal como se realizó el análisis de los principios cardinales del país, se procede con el análisis de los principios cardinales para el distrito de Lurigancho, que permitirá identificar oportunidades y amenazas, así como el entorno donde interactúan y compiten otros distritos.

Influencia de terceras partes. El distrito de Lurigancho tiene interdependencia territorial con otros distritos de la provincia de Lima; así se genera un conglomerado geográfico con Chaclacayo, Santa Eulalia y Ricardo Palma. En la parte de Huachipa, se relaciona con San Juan de Lurigancho, Ate y Santa Anita, tal como se establece en el convenio “Serenazgo sin Fronteras” entre los distritos de Lurigancho, Chaclacayo, Ate y Santa Anita (Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica, 2011). Estos distritos, a los que se ha unido El Agustino, conforman la Mancomunidad Lima Este-Carretera Central, que persigue los siguientes objetivos: (a) el fomento y revalorización de los espacios turísticos, culturales y de recreación y esparcimiento; (b) el desarrollo territorial y económico productivo para fomentar la competitividad; (c) la participación en la gestión ambiental para la conservación de la cuenca del río Rímac; (d) la participación en el diseño e implementación de políticas públicas; (e) la promoción de la planificación del desarrollo urbano y rural; (f) la seguridad ciudadana; y (g) la modernización de la institucionalidad

municipal en sus diferentes aspectos, incluyendo medios electrónicos y la integración digital (Ordenanza Municipal N° 165, 2011).

En el sector transporte y vías de comunicación, se presenta la influencia directa de la Municipalidad Metropolitana de Lima, al conformar parte de la provincia y estar encargada de la administración y de las mejoras de la autopista Ramiro Prialé y demás vías metropolitanas, así como del ordenamiento del transporte público. Además, Lurigancho tiene vínculos con el Ministerio de Transporte por ser el organismo encargado del desarrollo y mantenimiento de la Carretera Central y de la línea férrea.

Lazos pasados y presentes. Respecto a los lazos pasados y presentes, D'Alessio (2008) indicó que corresponde analizar la rivalidad de los competidores a lo largo de la historia y su proyección al presente y al futuro. Actualmente, las actividades de los pobladores del distrito se han centrado en dos focos urbanos: (a) Huachipa y (b) Chosica; estos cuales compiten en ámbitos gubernamentales (como en la administración del distrito) al haberse formado un centro poblado con municipalidad propia conocido como Santa María de Huachipa, fundada en el año 1992. Por lo tanto, puede darse el caso de que se genere un nuevo distrito, como ya sucedió en el pasado con la fundación del distrito de San Juan de Lurigancho a partir de territorios que pertenecieron a Lurigancho.

Contrabalance de los intereses. De acuerdo con D'Alessio (2008), el contrabalance de los intereses ayuda a evaluar los intereses de los competidores para decidir si algún conflicto entre estos afectará los planes de la organización. Asimismo, los intereses comunes deberán ser considerados cuando se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos.

El Municipio de Lurigancho-Chosica busca alianzas con diferentes instituciones que le puedan brindar mejoras en su servicio a la comunidad a la que representa. Por ejemplo, el Instituto de Defensa Civil (INDECI) contribuye con el desarrollo de planes de prevención

ante catástrofes naturales; así también, el Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI) apoya la formalización de la propiedad dentro de los asentamientos humanos ubicados en el distrito o en la formación de alianzas con otros municipios, como es el caso de la Mancomunidad Municipal de Lima Este - Carretera Central, así como en el fomento de la creación de espacios públicos junto con entidades como SEDAPAL, el Municipio de Lima y el Gobierno central, en beneficio de los pobladores del distrito. Ejemplos tales como la reparación de la autopista Ramiro Prialé, la creación de miradores a lo largo de la ribera del río Rímac, la construcción del intercambio vial de Huachipa, entre otros, se traducen en beneficio de ahorro de tiempo tanto para los pobladores como para los transeúntes del distrito.

Conservación de los enemigos. Lurigancho compite con otros distritos como destino turístico recreacional familiar en la época invernal de Lima, tales como los distritos de Chaclacayo, Cieneguilla y Pachacámac. El principal incentivo para el distrito es alcanzar un mayor desarrollo en esta actividad económica, sustentado por su mayor experiencia en cuanto a la creación de centros campestres y centros recreacionales institucionales, además de contar con un excelente clima y amplias zonas campestres como ventajas comparativas.

En el sector inmobiliario, compite con los distritos periféricos de Lima, tales como Carabayllo y Puente Piedra, ya que todos cuentan con amplios espacios para desarrollar proyectos inmobiliarios. En el sector industrial, compite con los distritos de Villa María del Triunfo y Lurín por la posibilidad de desarrollo; no obstante, estos dos distritos cuentan con mayores facilidades para el transporte desde y hacia otras zonas de Lima.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Lurigancho (MIO)

Según D'Alessio (2008), los fines del distrito pueden expresarse abiertamente en la Matriz de Intereses Organizaciones (MIO). La MIO desarrollada para el distrito de Lurigancho presenta los intereses que el distrito pretende desarrollar para tener éxito en la

consecución de sus objetivos de largo plazo, dependiendo de la competencia que se presenta en su entorno. A continuación, en la Tabla 30, se presentan los intereses del distrito de Lurigancho.

Tabla 30

Matriz de Intereses del Distrito de Lurigancho

Intereses del Distrito de Lurigancho	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
Ser reconocido como un distrito turístico recreacional.	Lurigancho	Municipalidad de Lima	Chaclacayo (*) Cieneguilla (*) Pachacámac (*)
Aumentar el bienestar de los habitantes del distrito.	Residentes de Lurigancho		
Potenciar las instituciones educativas del distrito.	Residentes de Lurigancho	Empresas e inversionistas	
Atraer mayor inversión hacia el distrito.	Lurigancho, residentes de Lurigancho	Empresas inmobiliarias e inversionistas industriales	Carabayllo (*) Lurín (*) Puente Piedra (*) Villa María del Triunfo (*)
Mejorar la infraestructura vial.	Lurigancho	Municipalidad de Lima Mancomunidad de Lima Este-Carretera Central	Ministerio de Transportes
Disminuir los efectos de las eventuales catástrofes naturales.	Lurigancho, residentes de Lurigancho	Municipalidad de Lima, INDECI, Mancomunidad de Lima Este-Carretera Central	
Mantener y mejorar la percepción favorable de seguridad en el distrito.	Lurigancho, residentes de Lurigancho	Empresas inmobiliarias e inversionistas industriales	Mancomunidad de Lima Este-Carretera Central

Nota. (*) Intereses opuestos

5.5 Objetivos de Largo Plazo

A partir del análisis externo y del análisis interno del distrito, se muestran los objetivos a largo plazo (OLP) que se esperan alcanzar, los cuales tienen que estar alineados con la visión de desarrollo propuesta para el distrito de Lurigancho, la que fue detallada en el Capítulo II (ver Tabla 31).

Tabla 31

Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Lurigancho

Interés	N°	Descripción
Ser reconocido como un distrito turístico recreacional. Atraer mayor inversión hacia el distrito.	OLP 1	Incrementar la cantidad de empresas establecidas en el distrito dedicadas a servicios turísticos recreacionales (alojamiento, restaurantes y recreación) de 700 en el 2008 a 1,400 en el 2025.
Mantener y mejorar la percepción favorable de seguridad en el distrito.	OLP 2	Pasar del puesto 10 en el 2012 hasta ubicarse entre los primeros cinco lugares de seguridad ciudadana del <i>ranking</i> Ciudad Nuestra para la provincia de Lima en el 2025.
Aumentar el bienestar de los habitantes del distrito mejorando su calidad de vida al facilitar el acceso de una mayor cantidad de usuarios a servicios básicos de calidad.	OLP 3 OLP 4	Incrementar el índice de desarrollo humano (IDH) de 0,6652 en el 2012 a 0,7790 en el 2025. Incrementar la cobertura del seguro integral de salud para la población de 6.2% en el 2010 a 15% en el 2025.
Mejorar la infraestructura vial.	OLP 5	Reducir el tiempo promedio de transporte entre Chosica y el Centro de Lima de 1.5 horas en el 2012 a 40 minutos en el 2025.
Disminuir los efectos de las eventuales catástrofes naturales.	OLP 6	Disminuir el nivel de vulnerabilidad física ante un sismo de gran magnitud de 89.5% en el 2010 para el nivel muy alto a 50% en el 2025.
Potenciar las instituciones educativas del distrito.	OLP 7	Incrementar el porcentaje de la PEA dedicada a labores de servicios turísticos recreacionales de 20% en el 2012 a 40% en el 2025.

Los objetivos de largo plazo planteados tienen las siguientes características:

- OLP 1: Incrementar la cantidad de empresas establecidas en el distrito dedicadas a servicios turísticos recreacionales (alojamiento, restaurantes y recreación) de 700 en el 2008 a 1,400 en el 2025. Este objetivo tiene por finalidad lograr la mayor infraestructura comercial y de servicios turísticos ofrecidos, que permitan convertir a Lurigancho en un destino turístico recreacional que genere mayor cantidad de puestos de trabajo para la población. Para medir este objetivo, se debe de usar los registros de las licencias comerciales expedidas en el distrito.
- OLP 2: Pasar del puesto 10 en el 2012 hasta ubicarse entre los primeros cinco lugares de seguridad ciudadana del *ranking* Ciudad Nuestra para la provincia de Lima en el

2025. El distrito se encuentra ubicado en la décima posición del *ranking* Ciudad Nuestra para la provincia de Lima en el 2012 (Ciudad Nuestra, 2012), pero en los índices de confianza en el Serenazgo y en la Policía no tiene mucha fuerza, pues carece de infraestructura y de personal para dar un servicio integral. Para medir este objetivo, se debe verificar la posición del distrito en el *ranking* mencionado.

- OLP 3: Incrementar el índice de desarrollo humano (IDH) de 0,6652 en el 2012 a 0,7790 en el 2025. El INEI y el PNUD miden, a través de este índice, el desarrollo alcanzado por la población del distrito, basándose en indicadores de salud, educación e ingreso económico. Para alcanzar este objetivo, se hace necesario mejorar los niveles educativos del distrito, de salud e ingresos económicos, que son los más bajos de Lima. Para medir este objetivo, se debe de usar los reportes del PNUD y el INEI.
- OLP 4: Incrementar la cobertura del seguro integral de salud para la población de 6.2% en el 2010 a 15% en el 2025. Relacionado con el OLP 2, el servicio de salud en el distrito es deficitario. Tiene los mayores índices de Lima en tuberculosis, enfermedades pulmonares y desnutrición. Por eso, se busca tener un mejor ratio de atención con el incremento del número de camas por cada 1,000 habitantes y la reducción en la incidencia de estas enfermedades.
- OLP 5: Reducir el tiempo promedio de transporte entre Chosica y el Centro de Lima de 1.5 horas en el 2012 a 40 minutos en el 2025. Este objetivo busca tener una red vial que permita un tránsito fluido a los pobladores dentro del distrito, y que les permita movilizarse en corto tiempo. Esto se mide con el incremento en la cantidad de calles asfaltadas y carreteras construidas.
- OLP 6: Disminuir el nivel de vulnerabilidad física ante un sismo de gran magnitud de 89.5% en el 2010 para el nivel muy alto a 50% en el 2025. El distrito está situado en una zona expuesta a deslizamientos e inundaciones en temporada de lluvias; además,

cuenta con un gran número de habitantes que ocupan zonas de alto riesgo ante sismos (laderas de cerros). Este objetivo busca concientizar a la población, además de reducir los daños originados por sismos. Este objetivo se mide por la cantidad de campañas, inspecciones, mejora en la construcción y reubicación de viviendas en zonas seguras.

- OLP 7: Incrementar el porcentaje de la PEA dedicada a labores de servicios turísticos recreacionales de 20% en el 2012 a 40% en el 2025. El distrito tiene una gran cantidad de trabajadores de bajo nivel salarial, debido a que no tienen capacitación para obtener trabajos de mayor especialización. Al incrementar el nivel de conocimientos y especialización de la población para ocupar puestos muy demandados por la industria, se aumenta su nivel de empleabilidad.

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo planteados para Lurigancho al 2025 están alineados con los intereses del distrito, con la finalidad de generar estrategias que permitan alcanzar la visión propuesta para el distrito. Lurigancho tiene la posibilidad de ser una ciudad segura y ordenada, con vías de fácil acceso y con un gran desarrollo en servicios turísticos recreacionales. Todo esto orientado a tener una población satisfecha y con una adecuada calidad de vida, además de un alto nivel de empleabilidad y emprendimiento por su capacidad laboral.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La MFODA sirve para generar estrategias específicas. Esta matriz permite emparejar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del distrito de Lurigancho para lograr obtener estrategias de cuatro tipos: (a) estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), (b) estrategias de debilidades y oportunidades (DO), (c) estrategias de fortalezas y amenazas (FA), y (d) estrategias de debilidades y amenazas (DA). Los resultados para el distrito fueron los siguientes:

- Estrategias FO Explote:
 - Incrementar las empresas de servicios recreacionales (F1, F2, F5, O1, O2).
 - Implementar talleres en centros de formación en función de las necesidades de los sectores productivos del país (F3, F6, O6, O7).
 - Atraer la inversión privada para la construcción y mejoramiento de plantas industriales en el distrito (F5, O3, O4, O5).
 - Establecer convenios de prácticas pre profesionales en las empresas del distrito (F3, F4, O3, O4).
 - Incrementar la cantidad de empresas (F4, F5, F6, O3, O4, O5, O7).
- Estrategias DO Busque:
 - Construir nuevas vías de acceso y mejorar las existentes (D3, D6, O1, O6).
 - Incrementar y mejorar la infraestructura de servicios básicos en el distrito (D3, D4, O1, O2, O6).
 - Facilitar la implementación de mayor infraestructura en servicios de telecomunicaciones (D5, O2).
 - Construir centros de especialización técnica de acuerdo a las necesidades del país (D2, O4, O7).

- Mejorar la infraestructura urbana (D4, D6, O1).
- Mejorar los medios de transporte (D6, O1, O2).
- Estrategias FA Confronte:
 - Establecer alianzas turísticas (F2, F3, A4).
 - Establecer convenios de capacitación (F3, F4, F6, A3, A4).
- Estrategias DA Evite:
 - Implementar planes de mejora con Defensa Civil (D3, D6, A5).
 - Incrementar la formalización de la propiedad (D3, D4, A1, A5).
 - Reubicar las viviendas y zonificar los suelos (D1, A5).
 - Incrementar la construcción de muros de contención (D1, A5).

En la Tabla 32, se aprecia el desarrollo completo de la MFODA en sus cuatro aspectos e intersecciones.

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

La MPEYEA es usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio (D'Alessio, 2008). Además, permite definir un perfil sustentado en las fortalezas internas, en las barreras y presiones, y en los facilitadores del entorno, que ayudan a fundamentar la definición del enfoque estratégico apropiado (ver Tabla 33).

El análisis de la posición estratégica, tanto interna como externa, del distrito de Lurigancho lo ubica en una posición competitiva, tal como se muestra en la Figura 16. Así pues, presenta fortalezas en su industria, pero también muestra debilidad financiera en un entorno relativamente inestable con ciertas ventajas competitivas. De los resultados de la calificación, se observa que se debe implementar alianzas estratégicas debido a que el distrito no puede realizar directamente la labor de ejecución.

Tabla 32

M FODA del Distrito de Lurigancho

		Fortalezas	Debilidades
		1 Clima moderado y estable del distrito.	1 Relieve geográfico accidentado del distrito.
		2 Presencia de clubes y centros de esparcimiento.	2 Población con bajo nivel de especialización
		3 Presencia de universidades (Cantuta y Unión).	3 Falta de planificación urbana (AA.HH., construcciones deficientes, entre otros).
		4 Presencia de plantas industriales (Gloria, Backus, Ajeper, Cajamarquilla, Petramas, UNICON, entre otros).	4 Servicios básicos deficientes (salud, agua, desagüe, entre otros).
		5 Percepción de seguridad en el distrito.	5 Servicios de telecomunicación limitados (Internet y telefonía móvil).
		6 Población joven.	6 Limitada cantidad de vías de acceso al distrito desde Lima.
Oportunidades	FO Explote	DO Busque	
1 Estabilidad macroeconómica del Perú.	1 Incrementar las empresas de servicios recreacionales. (F1, F2, F5, O1, O2)	1 Construir nuevas vías de acceso y mejorar las existentes. (D3, D6, O1, O6)	
2 Crecimiento de la demanda de servicios turísticos.	2 Implementar talleres en centros de formación en función de las necesidades de los sectores productivos del país. (F3, F6, O6, O7)	2 Incrementar y mejorar la infraestructura de servicios básicos en el distrito. (D3, D4, O1, O2, O6)	
3 Incremento en la producción de bienes y servicios como parte de los TLC.	3 Atraer la inversión privada para la construcción y mejoramiento de plantas industriales en el distrito. (F5, O3, O4, O5)	3 Facilitar la implementación de mayor infraestructura en servicios de telecomunicaciones. (D5, O2)	
4 Incremento de la inversión privada nacional y extranjera en el país.	4 Establecer convenios de prácticas pre profesionales en las empresas del distrito. (F3, F4, O3, O4)	4 Construir centros de especialización técnica de acuerdo a las necesidades del país. (D2, O4, O7)	
5 Incremento internacional de la demanda de materia prima.	5 Incrementar la cantidad de empresas. (F4, F5, F6, O3, O4, O5, O7)	5 Mejorar la infraestructura urbana. (D4, D6, O1)	
6 Mejora de la imagen y percepción del Perú a nivel internacional.		6 Mejorar los medios de transporte. (D6, O1, O2)	
7 Mayores oportunidades de negocio a partir del uso de nuevas tecnologías.			
Amenazas	FA Confronte	DA Evite	
1 Incremento de los conflictos sociales a nivel nacional.	1 Establecer alianzas turísticas. (F2, F3, A4)	1 Implementar planes de mejora con Defensa Civil. (D3, D6, A5)	
2 Desaceleración del crecimiento del país por infraestructura insuficiente.	2 Establecer convenios de capacitación. (F3, F4, F6, A3, A4)	2 Incrementar la formalización de la propiedad. (D3, D4, A1, A5)	
3 Altos estándares internacionales de calidad como barrera de entrada en mercados potenciales.		3 Reubicación de viviendas y zonificación de suelos. (D1, A5)	
4 Escasez de mano de obra calificada para desarrollar procesos de tecnificación y servicios.		4 Incrementar la construcción de muros de contención. (D1, A5)	
5 Ocurrencia de desastres naturales.			

Tabla 33

MPEYEA del Distrito de Lurigancho

Posición Estratégica Interna											
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)		Plantilla de clasificación						Valor			
1	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	4
3	Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	4
4	Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	0
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	2
9	Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2
										Promedio	3.2
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)		Plantilla de clasificación						Valor			
1	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2	Calidad en el producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	2
3	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7	Conocimiento tecnológico	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	0
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
										Promedio	-1.9
Posición Estratégica Externa											
Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)		Plantilla de clasificación						Valor			
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3
2	Tasa de inflación	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4
4	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5	Barreras de entrada al mercado	Pocos	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	6
6	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
										Promedio	-4.6
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)		Plantilla de clasificación						Valor			
1	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de las utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
3	Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	6
8	Productividad/utilización de la capacidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
										Promedio	3.8

Vectores resultantes:

$$X = FI + VC = 3.8 - 1.9 = 1.9$$

$$Y = FF + EE = 3.2 - 4.6 = -1.4$$

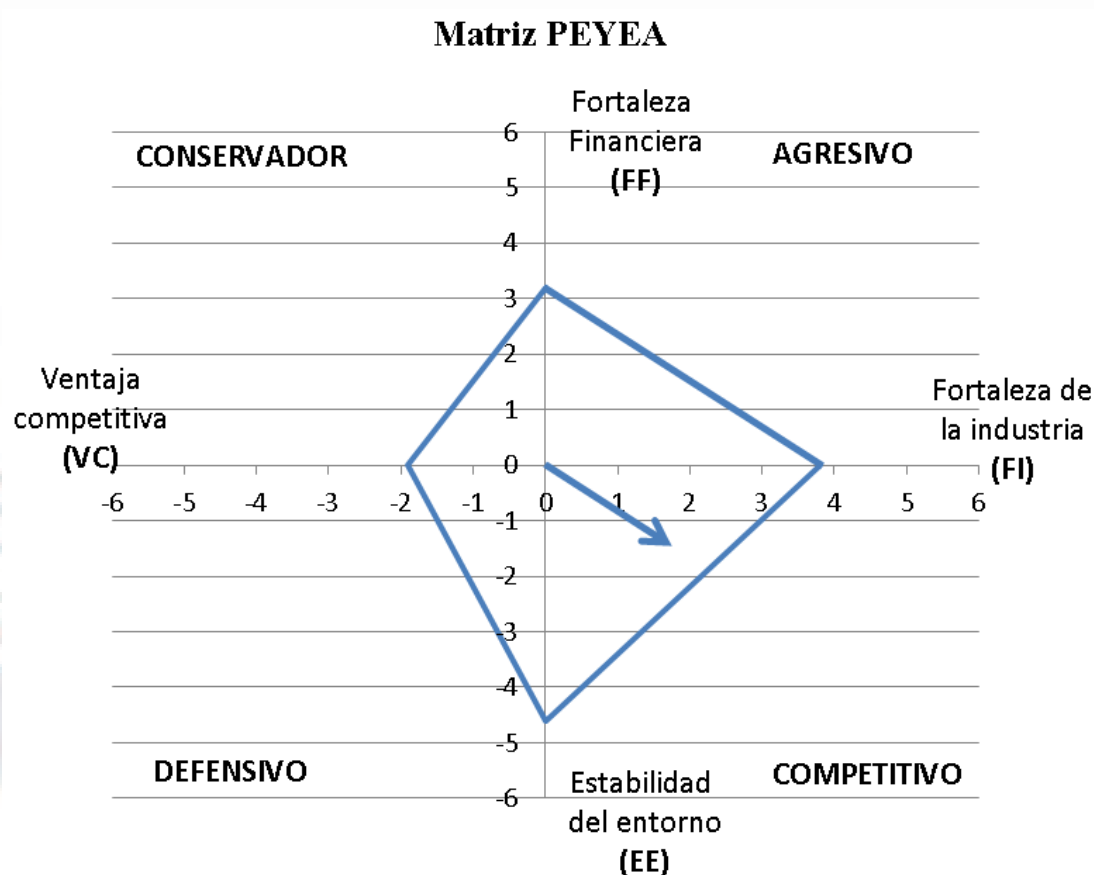


Figura 16. MPEYEA del distrito de Lurigancho.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La MBCG ha sido diseñada para ayudar a formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. Las divisiones autónomas o unidades estratégicas de negocios constituyen el portafolio del negocio. Estas divisiones pueden competir en industrias diferentes, que requieren estrategias particulares para cada industria (D'Alessio, 2008).

Para el distrito de Lurigancho, se escogieron las siguientes industrias: (a) de lácteos, (b) manufacturera, (c) turismo recreacional y (d) generación eléctrica. Estas industrias son las que generan mayor ingreso económico (ver Tabla 34 y Figura 17).

Tabla 34

Lista de Productos de la Matriz Boston Consulting Group del Distrito de Lurigancho

Productos	Participación de Mercado (%)	Tasa de Crecimiento (%)
1 Industria de lácteos	68	9
2 Industria manufacturera	10	7
3 Turismo recreacional	4	4
4 Generación eléctrica	1	0.50



Figura 17. Matriz Boston Consulting Group del distrito de Lurigancho

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MIE se presenta en la Figura 18. En esta matriz, se ubican los resultados ponderados obtenidos de las matrices MEFI y MEFE para mostrar la contribución de los servicios municipales y los resultados del distrito. Lurigancho se encuentra ubicado en el sector V, lo cual sugiere estrategias que permitan al distrito desarrollarse selectivamente por medio de la retención y el mantenimiento, invirtiendo selectivamente, administrando las utilidades generadas y utilizando estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos (D'Alessio, 2008).

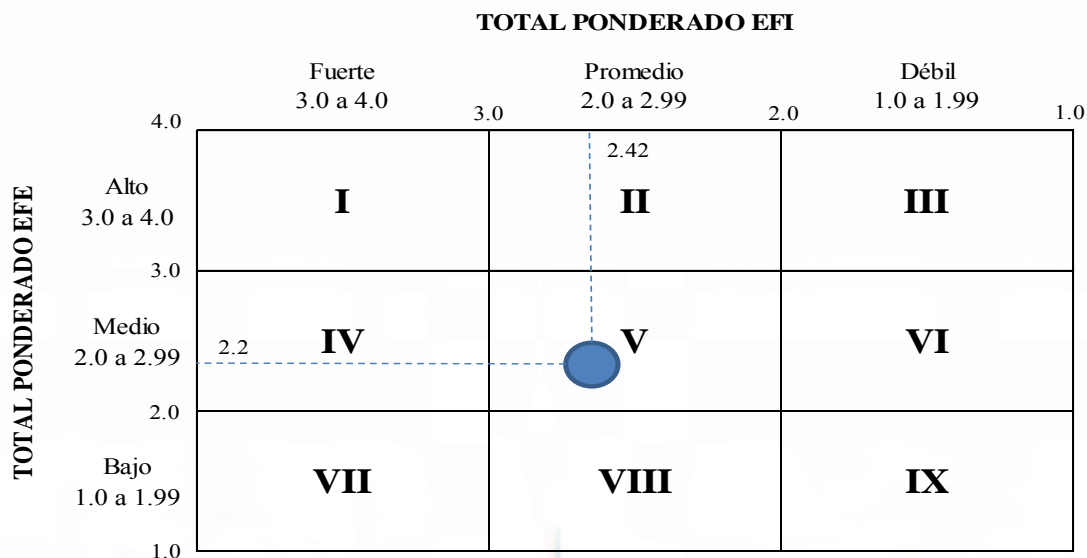


Figura 18. Matriz Interna Externa del distrito de Lurigancho.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

De acuerdo con D'Alessio (2008), el fundamento de la MGE está en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento de mercado (rápido o lento) y en posición competitiva de la empresa en este mercado (fuerte o débil). Por consiguiente, esta matriz sirve para categorizar al distrito de Lurigancho dentro de uno de sus cuatro cuadrantes. El resultado fue que Lurigancho se ubicó dentro del cuadrante III, correspondiente a una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento lento (ver Figura 19).

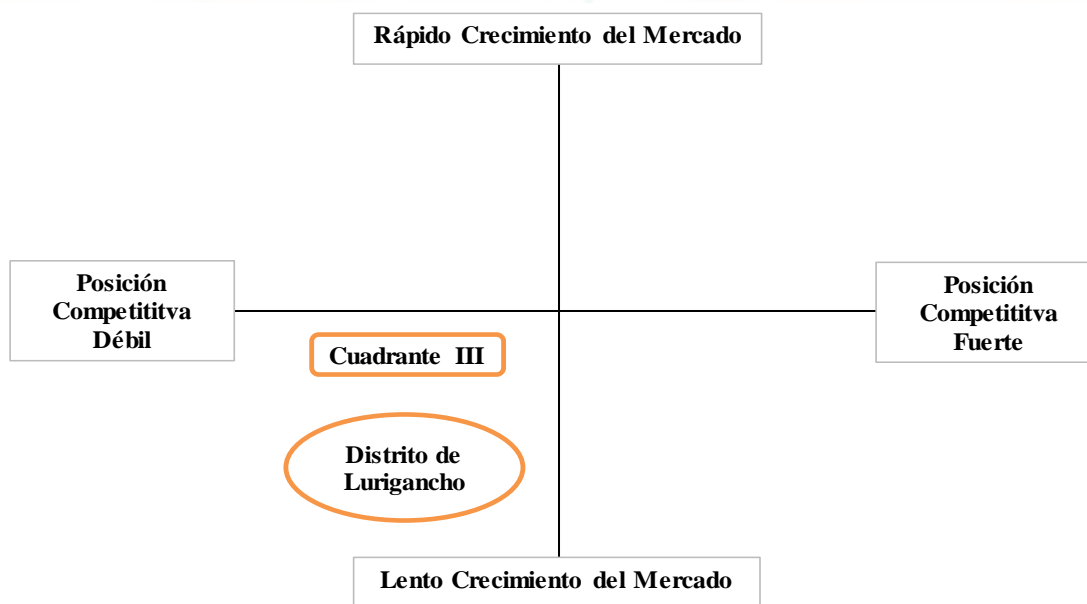


Figura 19. Matriz Gran Estrategia del distrito de Lurigancho.

Se observó que el crecimiento de mercado es lento, debido a que los rubros de las empresas radicadas en el distrito (de lácteos, manufacturas, turismo recreacional y generación eléctrica) no tienen una situación predominante en el mercado y mantienen una demanda relativamente estable. Por lo tanto, no existen grandes necesidades de crecimiento de planta, pero existe el potencial del mercado externo, que hace prever el crecimiento futuro de estas industrias.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento (MFODA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE) son reunidas en una matriz que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. La idea es sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor número de repetición (D'Alessio, 2008).

El criterio de retención utilizado es quedarse con las que se repiten entre tres a cinco veces, y utilizarlas como estrategias retenidas; las que se repitan dos o menos veces son consideradas como estrategias de contingencia. De este análisis, se obtuvo como resultado 11 estrategias retenidas y seis estrategias de contingencia (ver Tabla 35).

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico permite evaluar objetivamente estrategias posibles con base en la identificación previa de factores críticos de éxito externos e internos (D'Alessio, 2008). En la Tabla 36, se presenta la MCPE del distrito de Lurigancho.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Luego de calificar las estrategias retenidas como atractivas, es conveniente hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos por Rumelt, que son los siguientes: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Estos posteriormente serán usados en la revisión estratégica (D'Alessio, 2008). La Matriz de Rumelt (ver Tabla 37) sirve de filtro para las estrategias retenidas que han logrado pasar

todas las pruebas. De acuerdo a este análisis, todas las estrategias son aceptadas por cumplir con los cuatro criterios de selección.

Tabla 35

Matriz de Decisión Estratégica del Distrito de Lurigancho

	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1	Incrementar las empresas de servicios recreacionales.	X	X	X	X	X	5
2	Implementar talleres en centros de formación en función de las necesidades de los sectores productivos del país.	X	X	X	X	X	5
3	Atraer la inversión privada para la construcción y mejoramiento de plantas industriales en el distrito.	X	X	X	X	X	5
4	Establecer convenios de prácticas pre profesionales en las empresas del distrito.	X		X	X	X	4
5	Incrementar la cantidad de empresas.	X	X			X	3
6	Construir nuevas vías de acceso y mejorar las existentes.	X			X		2
7	Incrementar y mejorar la infraestructura de servicios básicos en el distrito.	X	X		X		3
8	Facilitar la implementación de mayor infraestructura en servicios de telecomunicaciones.	X	X				2
9	Construir centros de especialización técnica de acuerdo a las necesidades del país.	X	X	X	X	X	5
10	Mejorar la infraestructura urbana.	X			X		2
11	Mejorar los medios de transporte.	X			X		2
12	Establecer alianzas turísticas.	X	X	X	X		4
13	Establecer convenios de capacitación.	X	X	X	X		4
14	Implementar planes de mejora con Defensa Civil.	X	X		X		3
15	Incrementar la formalización de la propiedad.	X	X		X		3
16	Reubicar las viviendas y zonificar los suelos.	X	X				2
17	Incrementar construcción de muros de contención.	X			X		2

Tabla 36

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Lurigancho

FCE	Peso	Incrementar las empresas de servicios recreacionales.		Implementar talleres en centros de formación en función de las necesidades de los sectores productivos del país.		Atraer la inversión privada para la construcción y mejoramiento de plantas industriales en el distrito.		Establecer convenios de prácticas pre profesionales en las empresas del distrito.		Incrementar la cantidad de empresas.		Incrementar y mejorar la infraestructura de servicios básicos en el distrito.		Construir centros de especialización técnica de acuerdo a las necesidades del país.		Establecer convenios de capacitación.		Establecer alianzas turísticas.		Implementar planes de mejora con Defensa Civil.		Incrementar la formalización de la propiedad.		
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	
Oportunidades																								
1	Estabilidad macroeconómica del Perú.	0.15	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2	Crecimiento de la demanda de servicios turísticos.	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	4	0.44	3	0.33	3	0.33	3	0.33	2	0.22
3	Incremento en la producción de bienes y servicios como parte de los TLC.	0.08	3	0.24	4	0.32	2	0.16	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	3	0.24	3	0.24
4	Incremento de la inversión privada nacional y extranjera en el país.	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5	Incremento internacional de la demanda de materia prima.	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14
6	Mejora de la imagen/ percepción del Perú a nivel internacional.	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
7	Mayores oportunidades de negocio a partir del uso de nuevas tecnologías.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24
Amenazas																								
1	Incremento de los conflictos sociales a nivel nacional.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30	1	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30	2	0.30
2	Desaceleración del crecimiento del país por infraestructura insuficiente.	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	1	0.09	2	0.18	2	0.18	1	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18
3	Altos estándares internacionales de calidad como barrera de entrada en mercados potenciales.	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
4	Escasez de mano de obra calificada para desarrollar procesos de tecnificación y servicios.	0.04	2	0.08	3	0.12	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08	2	0.08
5	Ocurrencia de desastres naturales.	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	1	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
Fortalezas																								
1	Clima moderado y estable del distrito.	0.08	4	0.32	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	4	0.32	3	0.24	4	0.32
2	Presencia de clubes y centros de esparcimiento.	0.09	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	3	0.27
3	Presencia de universidades (Cantuta y Unión).	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30
4	Presencia de plantas industriales (Gloria, Backus, Ajeper, Cajamarquilla, entre otras).	0.09	2	0.18	3	0.27	4	0.36	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27
5	Percepción de seguridad en el distrito.	0.04	3	0.12	4	0.16	3	0.12	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
6	Población joven.	0.04	2	0.08	2	0.08	4	0.16	4	0.16	3	0.12	4	0.16	4	0.16	4	0.16	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Debilidades																								
1	Relieve geográfico accidentado.	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.20	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	3	0.27
2	Población con bajo nivel de especialización.	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24	3	0.24	2	0.16	1	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	2	0.16	2	0.16
3	Falta de planificación urbana (AA. HH., construcciones deficientes, entre otros).	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	2	0.16	1	0.08	1	0.10	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32
4	Servicios básicos deficientes (salud, agua, desagüe, entre otros).	0.09	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	3	0.27	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	4	0.36
5	Servicios de telecomunicación limitados (Internet y telefonía móvil).	0.09	3	0.27	4	0.36	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
6	Limitada cantidad de vías de acceso al distrito desde Lima.	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	2	0.12	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	2	0.12
Total		2.00		5.26		5.19		5.07		5.18		5.30		5.08		5.04		5.25		5.01		4.95		4.96

Tabla 37

Matriz de Rumelt del Distrito de Lurigancho

Estrategias Específicas		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
Estrategias Intensivas - Penetración en el Mercado						
1	Incrementar las empresas de servicios recreacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3	Atraer la inversión privada para la construcción y mejoramiento de plantas industriales en el distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5	Incrementar la cantidad de empresas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6	Incrementar y mejorar la infraestructura de los servicios básicos en el distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Productos						
2	Implementar talleres en centros de formación en función de las necesidades de los sectores productivos del país.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4	Establecer convenios de prácticas pre profesionales en las empresas del distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7	Construir centros de especialización técnica de acuerdo a las necesidades del país.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8	Establecer convenios de capacitación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias Defensivas - Aventura Conjunta						
9	Establecer alianzas turísticas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
10	Implementar planes de mejora con Defensa Civil.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
11	Incrementar la formalización de la propiedad.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética verifica que las estrategias retenidas no estén violando los derechos y la justicia, y que no vayan contra los preceptos éticos de la comunidad (D'Alessio, 2008). A continuación, en la Tabla 38, se muestra la ME del distrito de Lurigancho.

Tabla 38

Matriz de Ética del Distrito de Lurigancho

		Estrategias										
		E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11
Derechos												
1	Impacto en el derecho a la vida	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
2	Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3	Impacto en el derecho al libre pensamiento	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
4	Impacto en el derecho a la privacidad	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
5	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
6	Impacto en el derecho a hablar libremente	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
7	Impacto en el derecho al debido proceso	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P	P
Derechos: V = Viola, N = Neutral, P = Promueve												
Justicia												
8	Impacto en la distribución	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
9	Equidad en la administración	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
10	Normas de compensación	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J	J
Justicia: I = Injusto, N = Neutro, J = Justo												
Utilitarismo												
11	Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12	Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
Utilitarismo: P = Perjudicial, N = Neutro, E = Excelente												

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Después del proceso de filtrado y elección realizado al grupo de estrategias planteadas al principio, se muestran las estrategias retenidas y de contingencia (ver Tabla 39).

Tabla 39

Estrategias Retenidas y de Contingencia del Distrito de Lurigancho

Estrategias Específicas		Retenidas
1	Incrementar las empresas de servicios recreacionales.	Sí
2	Implementar talleres en centros de formación en función de las necesidades de los sectores productivos del país.	Sí
3	Atraer la inversión privada para la construcción y mejoramiento de plantas industriales en el distrito.	Sí
4	Establecer convenios de prácticas pre profesionales en las empresas del distrito.	Sí
5	Incrementar la cantidad de empresas.	Sí
7	Incrementar y mejorar la infraestructura de servicios básicos en el distrito.	Sí
9	Construir centros de especialización técnica de acuerdo a las necesidades del país.	Sí
12	Establecer alianzas turísticas.	Sí
13	Establecer convenios de capacitación.	Sí
14	Implementar planes de mejora con Defensa Civil.	Sí
15	Incrementar la formalización de la propiedad.	Sí
Estrategias Específicas		Contingencia
6	Construir nuevas vías de acceso y mejorar las existentes.	Sí
8	Facilitar la implementación de mayor infraestructura en servicios de telecomunicaciones.	Sí
10	Mejorar la infraestructura urbana.	Sí
11	Mejorar los medios de transporte.	Sí
16	Reubicar las viviendas y zonificar los suelos.	Sí
17	Incrementar la construcción de muros de contención.	Sí

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Con esta matriz, se busca comprobar que cada una de las estrategias que han sido elegidas contribuye con alguno de los distintos objetivos de largo plazo identificados para poder alcanzar la visión del distrito. En la Tabla 40, se presenta la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes, si los hubiera, permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2008). En la Tabla 41, se muestra la Matriz de Posibilidades de los Competidores.

Tabla 41

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Lurigancho

		Competidores		
Estrategias Retenidas		Cieneguilla	Puente Piedra	Pachacámac
1	Incrementar las empresas de servicios recreacionales.	Promueve el desarrollo de centros recreacionales temáticos y/o ecológicos.	Está orientado a centros recreacionales con piscinas.	Promueve el desarrollo de restaurantes campestres <i>gourmet</i> .
2	Implementar talleres en centros de formación en función de las necesidades de los sectores productivos del país.	Tiene inversiones para el turismo campestre.	Tiene programas similares para el sector industrial.	Tiene inversiones para el sector turismo <i>gourmet</i> .
3	Atraer la inversión privada para la construcción y mejoramiento de plantas industriales en el distrito.	Tiene convenios para las carreras de turismo.	Indiferente.	Indiferente.
4	Establecer convenios de prácticas pre profesionales en las empresas del distrito.	No tiene programa.	Tiene programas similares.	Tiene programas similares.
5	Incrementar la cantidad de empresas.	Tiene programa de mejora de vías existentes.	Tiene programa de mejora de vías existentes.	Tiene programa de mejora de vías existentes.
6	Incrementar y mejorar la infraestructura de servicios básicos en el distrito.	Amplia la cobertura de servicios básicos a mayor cantidad de residentes del distrito (luz, agua, desagüe, entre otros).	Amplia la cobertura de servicios básicos a mayor cantidad de residentes del distrito (luz, agua, desagüe, entre otros).	Ampliar la cobertura de servicios básicos a mayor cantidad de residentes del distrito (luz, agua, desagüe, entre otros).
7	Construir centros de especialización técnica de acuerdo a las necesidades del país.	Tiene programa de mejora de vías existetes.	Tiene programa de mejora de vías existentes.	Tiene programa de mejora de vías existentes.
8	Establecer alianzas turísticas.	Tiene un plan de transporte.	Tiene un plan de transporte.	Tiene un plan de transporte.
9	Establecer convenios de capacitación.	Establece alianzas turísticas con instituciones u organismos del Estado que permitan promocionar el turismo en el distrito.	Establece alianzas turísticas con instituciones u organismos del Estado que permitan promocionar el turismo en el distrito.	Establece alianzas turísticas con instituciones u organismos del Estado que permitan promocionar el turismo en el distrito.
10	Implementar planes de mejora con Defensa Civil.	Establece convenios de capacitación con universidades (La Molina u otras) en aspectos como el agropecuario u otros.	Establece convenios de capacitación con universidades de la zona (C.Vallejo, Alas Peruanas, UPN u otras).	Establece convenios de capacitación con universidades (La Molina u otras) en aspectos como el agropecuario u otros.
11	Incrementar la formalización de la propiedad.	No tiene programa.	No tiene programa.	No tiene programa.

6.13 Conclusiones

El distrito de Lurigancho compete en tres rubros: (a) turismo recreacional, (b) desarrollo industrial y (c) desarrollo inmobiliario. Además, tiene una posición competitiva débil, debido a que carece de infraestructura adecuada y de mano de obra calificada, y a que no cuenta con suficientes servicios básicos.

Lurigancho debe aplicar estrategias intensivas orientadas a la penetración de mercado, y desarrollo de productos, además de estrategias defensivas por medio de aventuras conjuntas, que le permitan alcanzar su desarrollo a través de la consecución de sus objetivos de largo plazo.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

La implementación de la estrategia significa convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Esta será exitosa en la medida que la organización logre sus objetivos estratégicos. La implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional (D'Alessio, 2008).

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo (D'Alessio, 2008). Los OCP deben tener como características las siguientes: (a) facilitar la obtención de los objetivos de largo plazo; (b) ser realistas, medibles, consistentes, razonables, claros, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización; (c) establecer cantidad, calidad, costo y tiempo de uso de los recursos; (d) ser lo más específico posible; y (e) estar vinculados con recompensas y sanciones. A continuación, a partir de la Tabla 42 hasta la 48, se agrupan los distintos objetivos de corto plazo asociados a cada uno de los objetivos de largo plazo.

Tabla 42

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 1

OLP 1	Incrementar la cantidad de empresas establecidas en el distrito dedicadas a servicios turísticos recreacionales (alojamiento, restaurantes y recreación) de 700 en el 2008 a 1,400 en el 2025.
<i>OCP 1.1</i>	Realizar convenios con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) y con la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERÚ) para promocionar el distrito como destino turístico recreacional al 2015.
<i>OCP 1.2</i>	Realizar promociones para incrementar las visitas hacia el distrito.
<i>OCP 1.3</i>	Realizar dos campañas anuales de capacitación para promotores de turismo.
<i>OCP 1.4</i>	Realizar dos ferias turísticas al año para promocionar al distrito como destino turístico recreacional.
<i>OCP 1.5</i>	Realizar programas anuales de concientización turística en la población.
<i>OCP 1.6</i>	Capacitar al personal de 20 establecimientos de servicios turísticos al año para elevar la calidad del servicio al 2018.

Tabla 43

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 2

OLP 2	Pasar del puesto 10 en el 2012 hasta ubicarse entre los primeros cinco lugares de seguridad ciudadana del <i>ranking</i> Ciudad Nuestra para la provincia de Lima en el 2025.
OCP 2.1	Crear el mapa del delito en el distrito para el año 2014.
OCP 2.2	Instalar un sistema de video vigilancia para el año 2015, que comience con el centro histórico del distrito.
OCP 2.3	Incrementar la dotación vehicular de cinco camionetas, seis motos y 20 bicicletas actuales con una camioneta, tres motos y ocho bicicletas al año hasta el 2018.
OCP 2.4	Incrementar la cantidad de efectivos de Serenazgo existentes en la actualidad en 25 efectivos por año al 2018.
OCP 2.5	Realizar dos cursos anuales de capacitación para los serenos, de manera conjunta con la Policía.
OCP 2.6	Realizar patrullajes diarios de manera conjunta entre la Policía y el Serenazgo.
OCP 2.7	Incrementar la cantidad de rondas urbanas y comités vecinales hasta cubrir todo el distrito al 2015.
OCP 2.8	Reducir la micro comercialización de drogas en el distrito en un 40% hasta el 2018.

Tabla 44

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 3

OLP 3	Incrementar el índice de desarrollo humano (IDH) de 0,6652 en el 2012 a 0,7790 en el 2025.
OCP 3.1	Mantener convenio con COFOPRI para obtener un 100% de familias con títulos de propiedad al 2018.
OCP 3.2	Organizar dos ferias laborales anuales para los habitantes del distrito.
OCP 3.3	Organizar tres talleres anuales para la población con el fin de desarrollar prácticas de vida saludable.
OCP 3.4	Realizar dos campañas anuales para fomentar la nutrición infantil.
OCP 3.5	Incrementar el índice de alfabetismo de 96.77% como línea base hasta sobrepasar el 99% en el año 2018.
OCP 3.6	Incrementar el porcentaje de educandos entre la población de 6 a 11 años de 96.6% en la actualidad a 99% en el 2018.
OCP 3.7	Incrementar el porcentaje de educandos entre la población de 12 a 16 años de 92% en la actualidad a 95% en el 2018.
OCP 3.8	Incrementar el número de hogares con servicio público de agua a un 80% y desagüe a un 95% para el año 2018.
OCP 3.9	Incrementar la cantidad de parques y jardines a razón de 4 ha por año durante 10 años, para alcanzar un promedio de 4 m ² de áreas verdes por habitante.
OCP 3.10	Construir seis parques infantiles por año.
OCP 3.11	Construir ocho losas deportivas por año.

Tabla 45

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 4

OLP 4	Incrementar la cobertura del seguro integral de salud para la población de 6.2% en el 2010 a 15% en el 2025.
OCP 4.1	Establecer convenios con Essalud y el MINSA (Red de Salud Lima Este Metropolitana) para la construcción y ampliación de establecimientos de salud, incrementando anualmente el ratio de camas por cada 1000 habitantes en 0.1, de 0.4 en la actualidad hasta llegar a 1.0 en el 2018.
OCP 4.2	Incrementar el porcentaje de instituciones educativas que promuevan prácticas saludables en salud sexual y reproductiva de 50% a 100% en cinco años.
OCP 4.3	Combatir la tuberculosis en el distrito, incrementando la aplicación de la prueba de sensibilidad para el bacilo de Koch de 60% en la actualidad a 100% en el 2018.
OCP 4.4	Incrementar el aseguramiento universal de salud (AUS) para la población mayor de cinco años, de 2% en la actualidad a 4% en el 2016.

Tabla 46

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 5

OLP 5	Reducir el tiempo promedio de transporte entre Chosica y el Centro de Lima de 1.5 horas en el 2012 a 40 minutos en el 2025.
OCP 5.1	Terminar la construcción de la autopista Ramiro Prialé hasta Chosica en el 2018.
OCP 5.2	Tener una línea de tren como medio de transporte público urbano entre Chosica y el Callao al 2016.
OCP 5.3	Construir tres puentes adicionales sobre el río Rímac para la interconexión de ambas márgenes al 2016.
OCP 5.4	Duplicar el presupuesto del 2010 en transportes y comunicaciones (S/. 3'650,181.00) al 2015.

Tabla 47

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 6

OLP 6	Disminuir el nivel de vulnerabilidad física ante un sismo de gran magnitud de 89.5% en el 2010 para el nivel muy alto a 50% en el 2025.
OCP 6.1	Realizar dos campañas de prevención anuales para respuesta ante desastres naturales y situaciones de emergencia.
OCP 6.2	Señalizar las zonas públicas seguras para la evacuación de la población ante sismos al 2015.
OCP 6.3	Realizar inspecciones semestrales a las empresas y locales comerciales establecidos en el distrito conjuntamente con INDECI.
OCP 6.4	Reubicar a la población asentada en las quebradas de El Pedregal, Quirio, Carossio, La Libertad, Santa María y La Ronda al 2021 por recomendación de INDECI (2005).
OCP 6.5	Incrementar el presupuesto destinado a la prevención ante desastres naturales en un 50% al 2015.
OCP 6.6	Organizar comités vecinales de Defensa Civil hasta cubrir todo el distrito al 2015.
OCP 6.7	Incrementar el presupuesto de inversión en defensas ribereñas en un 60% al 2015.

Tabla 48

Objetivos de Corto Plazo Asociados al OLP 7

OLP 7	Incrementar el porcentaje de la PEA dedicada a labores de servicios turísticos recreacionales de 20% en el 2012 a 40% en el 2025.
OCP 7.1	Realizar alianzas con instituciones educativas para ofrecer carreras técnicas acordes con los servicios e industrias establecidos en el distrito.
OCP 7.2	Establecer convenios con las empresas del distrito para realizar prácticas pre profesionales en sus instalaciones.
OCP 7.3	Construir cuatro centros de especialización técnica al 2017.
OCP 7.4	Construir cinco talleres industriales y cinco centros de cómputo distribuidos en colegios y centros de educación técnica al 2017.
OCP 7.5	Crear un programa de becas con instituciones de educación superior, dirigido a jóvenes que residan en el distrito, y proporcionar 10 becas anuales.
OCP 7.6	Crear una oficina de promoción del empleo del poblador de Lurigancho en convenio con el Ministerio de Trabajo al 2014.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La asignación de recursos permite ejecutar las estrategias seleccionadas y determinar el plan que debe seguirse, ya que estos son los principales insumos de las estrategias (D'Alessio, 2008). Estos recursos deben estar disponibles en el lugar y en el momento en el que sean necesarios y se tenga pleno control de su asignación.

A continuación, en la Tabla 49, se mencionan cuáles son los recursos específicos a utilizar para la obtención de los objetivos de corto plazo. Estos recursos se agruparon por tipo de recurso en (a) maquinaria, (b) financiero, (c) material, (d) proceso, (e) tecnología, y (f) humano.

Tabla 49

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Tipo de Recurso	Ítem	Recurso	Objetivos de Corto Plazo
Maquinaria	1	Infraestructura para atención médica	OCP 4.1, OCP 4.3, OCP 4.4
	2	Automóviles y camionetas	OCP 2.3
	3	Motocicletas y bicicletas	OCP 2.3
Financiero	4	Fondo para promoción turística	OCP 1.1, OCP 1.2, OCP 1.3, OCP 1.4, OCP 1.5
	5	Fondo de capacitación comercial	OCP 6.1, OCP 7.6
	6	Fondo de prevención de desastres naturales	OCP 6.5, OCP 6.7
	7	Fondo de ampliación de servicios básicos	OCP 3.8
	8	Fondo de desarrollo urbano	OCP 3.1, OCP 3.9, OCP 3.10, OCP 3.11, OCP 5.1, OCP 5.2, OCP 5.3, OCP 5.4
	9	Fondo de desarrollo de la educación	OCP 3.5, OCP 3.6, OCP 3.7
	10	Fondo de apoyo a la salud	OCP 3.3, OCP 3.4, OCP 4.1, OCP 4.2, OCP 4.3, OCP 4.4
	11	Fondo para la conservación del medio ambiente y el desarrollo de áreas verdes	OCP 3.9
	12	Fondo de implementación de talleres laborales	OCP 3.2, OCP 7.1, OCP 7.2, OCP 7.3, OCP 7.6
	13	Fondo de seguridad ciudadana	OCP 2.1, OCP 2.2, OCP 2.3, OCP 2.5, OCP 2.6, OCP 2.7, OCP 2.8
	Material	14	Equipos informáticos
15		Catastro urbano	OCP 3.1, OCP 3.8
16		Plan prevención de catástrofes naturales de INDECI	OCP 6.1, OCP 6.2, OCP 6.6
17		Mapa de parques y jardines	OCP 3.9, OCP 3.10, OCP 3.11
18		Plan de acción MINSA-Dirección de Salud Lima Este	OCP 3.3, OCP 3.4, OCP 4.1, OCP 4.2, OCP 4.3, OCP 4.4
19		Mapa de ubicación de restaurantes, hoteles y atractivos turísticos del distrito	OCP 1.1, OCP 1.3, OCP 1.4
20		Mapa del delito	OCP 2.1
Proceso	21	Procesos de capacitación	OCP 1.3, OCP 1.5, OCP 2.7, OCP 3.3, OCP 7.5
	22	Obtención de licencias de funcionamiento	OCP 1.1, OCP 1.2, OCP 1.6
	23	Inspecciones	OCP 6.3
	24	Reubicación de viviendas	OCP 6.4
Tecnología	25	Aplicaciones informáticas	OCP 3.1, OCP 7.4
	26	Sistema de video vigilancia	OCP 2.2, OCP 2.8
	27	Equipos de comunicación	OCP 2.2, OCP 2.8
Humano	28	Promotores turísticos	OCP 1.1, OCP 1.2, OCP 1.3, OCP 1.4, OCP 1.5, OCP 1.6
	29	Serenos y policías	OCP 2.1, OCP 2.4, OCP 2.5, OCP 2.6, OCP 2.8
	30	Personal de salud	OCP 3.3, OCP 3.4, OCP 4.1, OCP 4.2, OCP 4.3, OCP 4.4
	31	Comunidad organizada	OCP 2.7, OCP 2.8, OCP 6.6
	32	Especialista en desarrollo turístico	OCP 1.1, OCP 1.2, OCP 1.3, OCP 1.4, OCP 1.5
	33	Especialista en seguridad y medio ambiente	OCP 6.1, OCP 6.2, OCP 6.3, OCP 6.4
	34	Especialista en desarrollo urbano	OCP 5.1, OCP 5.2, OCP 5.3, OCP 5.4

7.3 Políticas de cada Estrategia

Son aquellas que están orientadas a dar las pautas para el desarrollo de las estrategias, que las acotan según los valores que la organización reconoce, y que fueron mencionadas en el Capítulo II. Con estas políticas, se diseña el camino para orientar la posición futura de la organización y alcanzar la visión propuesta. En la Tabla 50, se muestra la relación existente entre las políticas del distrito y las estrategias planteadas.

Las políticas propuestas para el distrito son las siguientes:

- P1. Conservar y preservar el medio ambiente y la ecología.
- P2. Impulsar el reciclaje como un medio de cuidado del ambiente.
- P3. Promover estilos de vida saludables.
- P4. Fomentar el buen ornato público.
- P5. Desarrollar la capacidad laboral de los residentes del distrito.
- P6. Promover la formación y capacitación en turismo de los residentes del distrito.
- P7. Simplificar los procesos administrativos.
- P8. Alentar la inversión privada dentro del distrito.
- P9. Fomentar la cultura de la prevención.
- P10. Incentivar y promover el deporte.
- P11. Ofrecer servicios turísticos recreacionales que atraigan a los visitantes.
- P12. Brindar seguridad integral dentro de los límites distritales.
- P13. Generar sinergias para un trabajo integral de seguridad entre el Serenazgo, la Policía y las juntas vecinales.
- P14. Impulsar el transporte público masivo.
- P15. Impulsar el desarrollo de la producción artesanal.

Estas políticas y su relación con las estrategias retenidas serán mostradas en la matriz que se presenta en la Tabla 50.

Tabla 50

Matriz de Estrategias vs. Políticas

Estrategias		Valores														
		Responsabilidad Social			Trabajo en Equipo			Confianza		Participación Ciudadana			Prevención		Planeamiento	
		Conservar y preservar el medio ambiente y la ecología.	Impulsar el reciclaje como un medio de cuidado del ambiente.	Promover estilos de vida saludables.	Fomentar el buen ornato público.	Desarrollar la capacidad laboral de los residentes del distrito.	Promover la formación y capacitación en turismo de los residentes del distrito.	Simplificar procesos administrativos.	Alentar la inversión privada dentro del distrito.	Fomentar la cultura de la prevención.	Incentivar y promover el deporte.	Ofrecer servicios turísticos recreacionales que atraigan a los visitantes.	Brindar seguridad integral dentro de los límites distritales.	Generar sinergias para un trabajo integral de seguridad entre el Serenazgo, la Policía y las juntas vecinales.	Impulsar el transporte público masivo.	Impulsar el desarrollo de la producción artesanal.
P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14	P15		
1	Incrementar las empresas de servicios recreacionales.			X	X	X	X	X		X	X			X		
2	Implementar talleres en centros de formación en función de las necesidades de los sectores productivos del país.					X	X	X							X	
3	Atraer la inversión privada para la construcción y mejoramiento de plantas industriales en el distrito.	X	X			X		X	X					X	X	
4	Establecer convenios de prácticas pre profesionales en las empresas del distrito.		X			X		X							X	
5	Incrementar la cantidad de empresas.					X		X	X						X	
6	Incrementar y mejorar la infraestructura de servicios básicos en el distrito.		X	X	X				X	X	X	X	X	X	X	
7	Promover la construcción de centros de especialización técnica de acuerdo a las necesidades del país.					X	X	X	X		X	X			X	
8	Establecer alianzas turísticas.						X	X			X			X		
9	Establecer convenios de capacitación.		X			X			X		X					
10	Implementar planes de mejora con Defensa Civil.	X						X	X							
11	Incrementar la formalización de la propiedad.	X	X		X			X				X			X	

7.4 Estructura del distrito de Lurigancho

D'Alessio (2008) indicó que las organizaciones por procesos se caracterizan por semejarse a pequeñas unidades independientes, donde el gerente del proceso es el responsable de la adquisición de insumos, del proceso y de sus utilidades. Esta forma de organización presenta ventajas, pues permite una rápida coordinación y un tiempo de respuesta corta a los cambios que se presentan en el entorno del distrito. Es necesario tener una visión integral que logre mantener un distrito unido con un mismo objetivo.

La estructura organizacional de la Municipalidad de Lurigancho presenta actualmente una alta complejidad, debido a la gran cantidad de dependencias que se encargan de diversos aspectos de la comunidad (ver Apéndice). Esta estructura recarga los pasos en los trámites administrativos que se tienen que realizar en la municipalidad por tener muchas gerencias y subgerencias con labores similares, lo que dificulta la comunicación, rapidez y toma de decisiones efectiva.

Se sugiere reducir los comités dependientes de la alcaldía de seis a tres, ya que realizan funciones similares acerca de seguridad integral, coordinación local vecinal y apoyo alimentario y nutricional. Otra indicación es fusionar el Órgano de Control Interno con la Procuraduría Pública Municipal, debido a que una sola entidad debe normar los procesos internos y externos. La Gerencia de Rentas y la Gerencia de Administración y Finanzas deben ser una sola, pues tratan temas similares. Para el cobro coactivo, se debe pasar el área de Ejecución Coactiva a la Gerencia de Asesoría Jurídica, que se llamaría Gerencia de Gestión Jurídica. También se busca fusionar la Gerencia de Obras Públicas con la de Obras Privadas, y eliminar la Subgerencia de Obras Hidráulicas. La Gerencia de Desarrollo Social absorbe a la Gerencia de Juventud, Educación, Cultura y Deportes, y se pasaría la Subgerencia de Promoción Turística a la Gerencia de Desarrollo Económico por ser esta actividad un foco promotor del desarrollo del distrito (ver Figura 20).

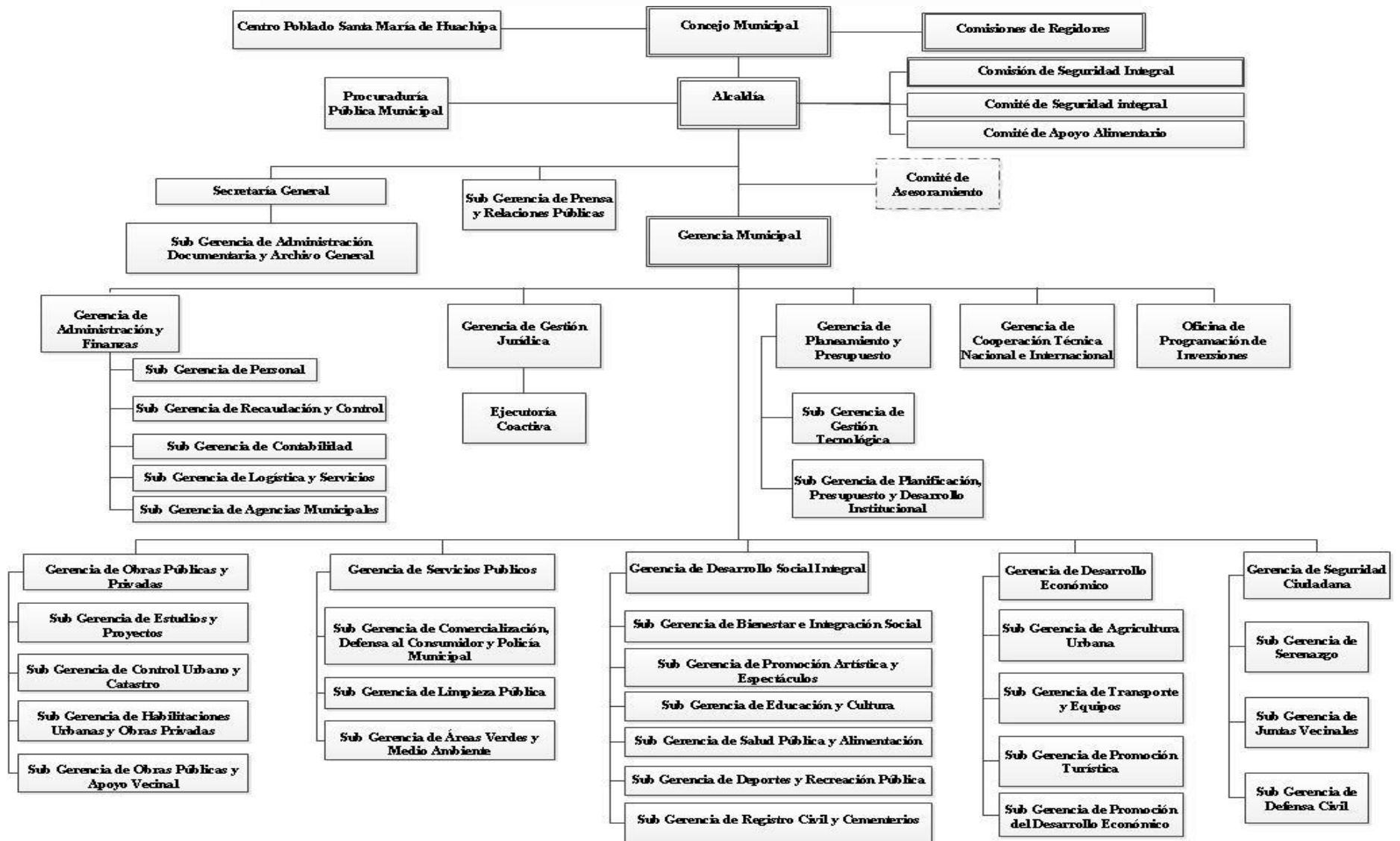


Figura 20. Organigrama propuesto para el distrito de Lurigancho.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

La responsabilidad sobre el cuidado del medio ambiente y la ecología se ha vuelto parte de la visión y compromiso de muchas empresas, instituciones y gobiernos, quienes, siendo consecuentes con ello, realizan sus actividades en armonía y respeto con el medio ambiente, teniendo presente que todo beneficio o bienestar que sea obtenido de los mismos debe, a su vez, garantizar la preservación y conservación de los recursos naturales explotados, a fin de asegurar su permanente renovación. Dar sostenibilidad a los recursos del distrito de Lurigancho, a través de la implementación de programas de concientización, educación y difusión en la conservación del medio ambiente, programas de adecuación medioambiental y planes muy estrictos de control para actividades contaminantes, permite mejorar la calidad de vida de los habitantes y ocupar una posición más competitiva en el mercado.

En el distrito, la empresa privada invierte en el cuidado del medio ambiente, como es el caso del relleno sanitario de Huaycoloro, que pertenece a la empresa Petramas, inaugurado el año 1994, con una vida útil de 200 años (Petramas, 2012).

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Los recursos humanos son el principal activo de Lurigancho. El distrito tiene una población joven, trabajadora y pujante, pero lamentablemente carente de conocimientos especializados y educación laboral para que puedan obtener mejores puestos de trabajo. Por eso, las estrategias propuestas están apuntando a cubrir este vacío educativo, de manera que el conocimiento se convierta en el impulsor del desarrollo sostenible del distrito. Es fundamental combatir el analfabetismo y aumentar el nivel educativo de los pobladores, promoviendo la inserción laboral en estratos técnicos superiores, acordes con las necesidades del mercado. Para actualizar y capacitar a los pobladores de Lurigancho, se tiene que capacitar a los profesores, que son los responsables de la calidad en la educación.

Asimismo, se debe desarrollar estrategias que cuiden la salud y el bienestar del poblador del distrito, impulsando la construcción de la infraestructura pública de servicios, transporte y de recreación, que permita el crecimiento de la calidad de vida actual con la que cuenta el poblador del distrito.

Finalmente, para desarrollar el recurso humano, también se debe trabajar en las asociaciones productivas con el fin de incorporar conceptos de productividad, tecnificación y eficiencia en la cadena productiva, guiando y acercando a estos grupos al uso de tecnología y nuevas técnicas para los procesos artesanales e industriales. El desarrollo del recurso humano se hace necesario para potenciar la correcta ejecución de las estrategias, motivando y generando el compromiso con el plan estratégico al conocerse los beneficios que este conlleva.

7.7 Gestión del Cambio

Para implementar un plan estratégico, la preocupación principal es que el proceso lleve a un resultado exitoso, lo que dependerá de factores internos y externos. Para los factores externos, se asumen riesgos ante cierta incertidumbre que están fuera del control del distrito; mientras que los factores internos sí son controlables y se encuentran dentro del rango de alcance propio. De estos factores internos, el principal es la resistencia al cambio, debido a diferentes motivos; por ejemplo, porque los individuos o agrupaciones se acostumbran a un *status quo* o tienen temor de perder lo obtenido al adentrarse en nuevos caminos.

Para disminuir el impacto que cualquier cambio genera, es necesario establecer estrategias, las cuales ayudan a trazar un plan de acción que define actividades, tiempos, avances y objetivos; luego se deberá concientizar y establecer un sentido de urgencia (D'Alessio, 2008), así como evaluar e identificar las fuerzas que influyen en el distrito. Finalmente, se debe conformar el equipo director, que lidere y guíe el proceso de cambio

creando una visión, la que debe ser comunicada por todos los medios y a todos los niveles para que tenga éxito.

7.8 Conclusiones

El éxito de la aplicación y ejecución de las estrategias no solo se basa en su correcta implementación, sino también en el logro de los objetivos estratégicos del distrito con cuatro elementos clave: (a) los objetivos de corto plazo, (b) las políticas, (c) la asignación de recursos y (d) la estructura organizacional (D'Alessio, 2008). Así pues, el recurso humano es fundamental, debido a que su participación activa es la que conlleva a alcanzar las metas propuestas. El desarrollo de las estrategias se apoya sobre los objetivos de corto plazo, en tanto que las políticas dan el alcance de la estrategia y la dirige. Los recursos son los insumos que permiten llevar a cabo las estrategias. Por último, la estructura organizacional debe ayudar a movilizar la organización a través de las estrategias; mientras que la gestión del recurso humano tiene que administrar, en forma correcta, el cambio generado.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La última etapa del modelo de gerencia estratégica es la de evaluación y control, que se desarrolla permanentemente durante todo el proceso estratégico (D'Alessio, 2008). La evaluación y control se muestra siempre, en especial porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda generan un planeamiento estratégico dinámico, ya que en la actualidad los cambios se presentan de manera más rápida y frecuente; por ello, se generan ajustes constantes en el planeamiento estratégico.

Kaplan y Norton sugirieron cuatro perspectivas de control, que serán usadas en la obtención de los objetivos: (a) aprendizaje interno, (b) perspectiva de los procesos, (c) perspectiva de los clientes, y (d) perspectiva financiera (D'Alessio, 2008).

8.1.1 Aprendizaje interno

Está referido a la capacidad del municipio para lograr los objetivos de largo plazo, mejorar e innovar continuamente. Para evaluar el logro del aprendizaje interno, se analiza las siguientes variables: (a) satisfacción de la fuerza laboral, (b) retención de la fuerza laboral, (c) productividad de la fuerza laboral, (d) capacidades de los sistemas de información, y (e) capacidad de los sistemas facilitadores. Se debe analizar cómo debe aprender y mejorar la organización para lograr la visión (D'Alessio, 2008).

8.1.2 Procesos

Los procesos de la municipalidad deben estar orientados a la creación de valor en el distrito, de tal manera que se permita atraer a los inversionistas y al público en general para su desarrollo. Las medidas que deben usarse para evaluar el logro de esta perspectiva son las siguientes: (a) régimen de innovaciones; (b) servicio posventa; (c) eficiencia operacional; (d) medidas de calidad, de producción y mermas; y (e) tiempo de los ciclos. Es necesario conocer

en qué procesos debe ser excelente la organización para que pueda satisfacer a los clientes (D'Alessio, 2008).

8.1.3 Clientes

Esta perspectiva se relaciona con la satisfacción de los clientes, que involucra los siguientes aspectos: (a) seguridad ciudadana, (b) infraestructura, (c) mejora en servicios básicos, entre otros. Las variables que se utilizarán para evaluar el logro de esta perspectiva son las nombradas a continuación: (a) participación de mercado, (b) retención de los clientes y consumidores, (c) captación de nuevos clientes y consumidores, y (d) rentabilidad por cliente y consumidor. Es fundamental saber cómo se debe considerar al cliente para alcanzar la visión (D'Alessio, 2008).

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva se relaciona con los indicadores de inversión y presupuesto, necesarios para la gestión municipal. Como parte de este aspecto, se tomarán en cuenta las medidas para incrementar los recursos económicos necesarios para implementar los planes de mejora en el distrito. Las medidas que se utilizarán para evaluar el logro de esta perspectiva son las siguientes: (a) retorno del patrimonio (ROE), (b) retorno de las ventas (ROS), (c) ingresos por empleado, (d) rentabilidad por proyecto, (e) análisis del punto de equilibrio, (f) flujo de caja, y (g) retorno financiero. Es fundamental examinar la manera en que son considerados los accionistas para tener éxito (D'Alessio, 2008).

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Balanceado se presenta en las Tablas 51, 52, 53 y 54, donde se observan las matrices de perspectivas de control de aprendizaje, cliente, financiero y procesos respectivamente. Esta herramienta permite ejercer una visión integral holística de la organización, que facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación,

Tabla 51

Matriz Perspectivas de Control de Aprendizaje

Nº	Objetivo de Corto Plazo	Indicadores	Unidades
OCP 1.1	Realizar convenios con MINCETUR y PROMPERÚ para promocionar el distrito como destino turístico recreacional al 2015.	Incremento de la cantidad de convenios y promociones.	Número de convenios de promoción turística realizados al año.
OCP 1.2	Realizar promociones para incrementar las visitas hacia el distrito.	Incremento de la cantidad de convenios por turismo al distrito.	Número de visitantes por turismo al año.
OCP 1.3	Realizar dos campañas anuales de capacitación para promotores de turismo.	Campañas de capacitación.	Número de campañas realizadas por año.
OCP 1.4	Realizar dos ferias turísticas al año para promocionar al distrito como destino turístico recreacional.	Ferias turísticas.	Número de ferias turísticas realizadas por año.
OCP 1.5	Realizar programas anuales de concientización turística en la población.	Programas de concientización.	Número de programas realizados.
OCP 1.6	Capacitar al personal de 20 establecimientos de servicios turísticos al año para elevar la calidad del servicio al 2018.	Cursos de capacitación.	Número de cursos realizados al año.
OCP 3.2	Organizar dos ferias laborales anuales para los habitantes del distrito.	Ferias laborales.	Número de ferias laborales realizadas al año.
OCP 3.5	Incrementar el índice de alfabetismo de 96.77% como línea base hasta sobrepasar el 99% en el año 2018.	Índice de alfabetismo.	Porcentaje.
OCP 3.6	Incrementar el porcentaje de educandos entre la población de 6 a 11 años de 96.6% en la actualidad a 99% en el 2025.	Número de educandos por edad.	Porcentaje.
OCP 3.7	Incrementar el porcentaje de educandos entre la población de 12 a 16 años de 92% en la actualidad a 99% en el 2025.	Número de educandos por edad.	Porcentaje.
OCP 7.1	Realizar alianzas con instituciones educativas para ofrecer carreras técnicas acordes con los servicios e industrias establecidos en el distrito.	Incremento del número de alianzas con instituciones educativas.	Número de alianzas realizadas por año.
OCP 7.2	Establecer convenios con las empresas del distrito para realizar prácticas pre profesionales en sus instalaciones.	Incremento del número de convenios con las empresas del distrito.	Número de convenios con las empresas del distrito.
OCP 7.4	Construir cinco talleres industriales y cinco centros de cómputo distribuidos en colegios y centros de educación técnica al 2017.	Incremento del uso de la tecnología en la educación.	Número de talleres y centros de cómputo.
OCP 7.5	Crear un programa de becas con instituciones de educación superior, dirigido a jóvenes que residan en el distrito, y otorgar 10 becas anuales.	Incremento en la cantidad de becas.	Número de becas anuales.
OCP 7.6	Crear una oficina de promoción del empleo del poblador de Lurigancho en convenio con el Ministerio de Trabajo al 2014.	Creación de oficina de promoción del empleo.	Número de oficinas creadas.

Tabla 52

Matriz Perspectivas de Control del Cliente

N°	Objetivo de Corto Plazo	Indicadores	Unidades
OCP 3.1	Mantener convenio con COFOPRI para obtener un 100% de familias con títulos de propiedad en el 2018.	Incremento de la cantidad de familias con títulos de propiedad	Porcentaje
OCP 3.3	Organizar talleres para la población con el fin de desarrollar prácticas de vida saludable.	Talleres prácticos de vida saludable	Número talleres realizados al año
OCP 3.4	Realizar dos campañas anuales para fomentar la nutrición infantil.	Campañas de nutrición infantil	Número de campañas realizadas al año
OCP 3.8	Incrementar el número de hogares con servicio público de agua a un 80%, y desagüe a un 95% para el año 2025.	Número de hogares con servicio público de agua	Porcentaje
OCP 3.9	Incrementar la cantidad de parques y jardines a razón de 4 ha por año durante 10 años, para alcanzar un promedio de 4 m ² de áreas verdes por habitante.	Incremento del área de parques y jardines	Hectáreas de parques y jardines
OCP 3.10	Construir seis parques infantiles por año.	Incremento del número de parques infantiles	Número de parques infantiles por año
OCP 3.11	Construir ocho losas deportivas por año.	Incremento del número de losas deportivas	Número de losas deportivas por año
OCP 4.1	Establecer convenios con Essalud y el MINSA (Red de Salud Lima Este Metropolitana) para la construcción y ampliación de establecimientos de salud, e incrementar anualmente el ratio de camas por cada 1,000 habitantes en 0.1, de 0.4 en la actualidad hasta llegar a 1.0 en el 2025.	Incremento de la cantidad de camas disponibles en los establecimientos de salud	Ratio de camas por cada 1,000 habitantes
OCP 4.2	Incrementar el porcentaje de instituciones educativas que promuevan prácticas saludables en salud sexual y reproductiva de 50% a 100% en cinco años.	Incremento de la cantidad de instituciones educativas que promuevan prácticas saludables	Porcentaje
OCP 4.3	Combatir la tuberculosis en el distrito, incrementando la aplicación de la prueba de sensibilidad para el bacilo de Koch de 60% en la actualidad a 100% en el 2018.	Incremento de la cantidad de pacientes sometidos a pruebas de detección temprana de la tuberculosis	Porcentaje
OCP 4.4	Incrementar el aseguramiento universal de salud (AUS) para la población mayor de cinco años, de 2% en la actualidad a 4% en el 2016.	Incremento de la cantidad de beneficiados por la cobertura de salud	Porcentaje
OCP 5.1	Terminar la construcción de la autopista Ramiro Priale hasta Chosica en el 2018.	Incremento de la cantidad de kilómetros construidos	Kilómetros de autopista construidos
OCP 5.2	Tener una línea del tren como medio de transporte público urbano entre Chosica y el Callao al 2016.	Línea de tren como medio de transporte público urbano	Número de líneas de tren

Tabla 53

Matriz Perspectivas de Control Financiero

Nº	Objetivo de Corto Plazo	Indicadores	Unidades
OCP 2.3	Incrementar la dotación vehicular de cinco camionetas, seis motos y 20 bicicletas actuales en una camioneta, tres motos y ocho bicicletas al año hasta el 2018.	Incremento de la cantidad de vehículos de patrullaje	Número de vehículos
OCP 5.3	Construir tres puentes adicionales sobre el río Rímac para la interconexión de ambas márgenes al 2017.	Incremento de la cantidad de puentes sobre el río Rímac	Número de puentes
OCP 5.4	Duplicar el presupuesto del 2010 en transportes y comunicaciones (S/. 3'650,181) al 2015.	Incremento del presupuesto del distrito	Nuevos soles
OCP 6.5	Incrementar el presupuesto destinado a la prevención ante desastres naturales en un 50% al 2015.	Incremento del presupuesto del distrito	Nuevos soles
OCP 6.7	Incrementar el presupuesto de inversión en defensas ribereñas en un 60% al 2015.	Incremento del presupuesto del distrito	Nuevos soles
OCP 7.3	Construir cuatro centros de especialización técnica al 2017.	Incremento del número de centros de especialización técnica	Número de centros de especialización técnica

Tabla 54

Matriz Perspectivas de Control de Procesos

Nº	Objetivo de Corto Plazo	Indicadores	Unidades
OCP 2.1	Crear el mapa del delito en el distrito para el año 2014.	Mapa del delito del distrito	Zonas urbanas incluidas
OCP 2.2	Instalar un sistema de video vigilancia para el año 2015, que comience con el centro histórico del distrito.	Instalación de sistema de video vigilancia	Número de cámaras de video vigilancia
OCP 2.4	Incrementar la cantidad de efectivos de Serenazgo existentes en la actualidad en 25 efectivos por año al 2018.	Incremento de la cantidad de efectivos de Serenazgo	Número de efectivos de Serenazgo
OCP 2.5	Realizar dos cursos anuales de capacitación para los serenos de manera conjunta con la Policía.	Cursos de capacitación	Número de cursos
OCP 2.6	Realizar patrullajes diarios de manera conjunta entre la Policía y el Serenazgo.	Incremento de la cantidad de patrullajes conjuntos entre la Policía y el Serenazgo	Número de patrullajes diarios
OCP 2.7	Incrementar la cantidad de rondas urbanas y comités vecinales hasta cubrir todo el distrito al 2015.	Incremento de la cantidad de rondas urbanas y comités vecinales	Cantidad de rondas urbanas y comités vecinales
OCP 2.8	Reducir la micro comercialización de drogas en el distrito en un 40% hasta el 2018.	Reducción de la micro comercialización de drogas en el distrito	Porcentaje
OCP 6.1	Realizar dos campañas de prevención anuales para respuesta ante desastres naturales y situaciones de emergencia.	Incremento de las campañas de prevención	Número de campañas de prevención realizadas al año
OCP 6.2	Señalizar las zonas públicas seguras para la evacuación de la población ante sismos al 2015.	Incremento de la señalización de las zonas públicas seguras para la evacuación ante sismos	Número de señales en zonas públicas
OCP 6.3	Realizar inspecciones a los locales comerciales y empresas establecidos en el distrito conjuntamente con INDECI.	Incremento de las inspecciones a los locales comerciales y empresas	Número de inspecciones realizadas al año
OCP 6.4	Reubicar a la población asentada en las quebradas de El Pedregal, Quirio, Carosio, La Libertad, Santa María y La Ronda al 2021 por recomendación de INDECI (2005).	Incremento en la reubicación de viviendas construidas	Número de viviendas reubicadas
OCP 6.6	Organizar comités vecinales de Defensa Civil hasta cubrir todo el distrito al 2015.	Implementación de comités vecinales de Defensa Civil	Número de comités vecinales constituidos

lo que ayuda a la implementación exitosa de las estrategias definidas pues se puede vislumbrar hacia dónde se dirige y la necesidad de corregir las acciones si estas no dan los resultados adecuados, que buscan tener accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos y empleados motivados y preparados (D'Alessio, 2008).

8.3 Conclusiones

La última etapa del proceso estratégico es la de evaluación y control, actividades que se deben realizar a lo largo de todo el proceso para garantizar que todas las acciones planeadas sean ejecutadas en alcance, tiempo y costo. El Tablero de Control Balanceado es la herramienta de medición que permite realizar una verificación de forma eficaz en la evolución de los indicadores claves de las acciones planificadas de la organización, así como de su dinámica, lo que permite tomar acción inmediata ante posibles desviaciones, cambios de rumbo u obsolescencias de las actividades estratégicas que se plantearon inicialmente para reducir distancias entre lo planeado y lo ejecutado.

Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Lurigancho

La competitividad del distrito de Lurigancho está relacionada con la capacidad para potenciar sus fortalezas y disminuir sus debilidades. Actualmente, las organizaciones tienen que competir para aportar valor. El ser competitivo se define como la adecuada administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población (Porter, 1990).

9.1 Análisis Competitivo del Distrito

Para el análisis competitivo del distrito de Lurigancho, se consideró el modelo del Diamante de la Competitividad (Porter, 1990). Las empresas tienen ventaja competitiva; por tanto, también se otorga importancia a las industrias relacionadas y a las de soporte con el fin de mostrar interés en los clústeres. Además, como segundo punto del análisis competitivo, se toman en cuenta cinco determinantes de la competitividad regional del Perú, a los que se les denomina pilares y a través de los cuales se sustenta el Índice de Competitividad Regional del Perú 2010, estos son: (a) economía, (b) empresas, (c) gobierno, (d) infraestructura, y (e) personas (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra y Valdivia, 2010a).

El pilar economía mide el tamaño de la economía del distrito de Lurigancho y su manera de generar empleo. Su capacidad de lograr un crecimiento sostenido se ve favorecida por el desarrollo potencial del turismo recreacional, debido principalmente a su clima moderado y estable y a su cercanía de la ciudad de Lima, lo que ha permitido que clubes y centros recreacionales se encuentren establecidos dentro de sus límites, ofreciendo sus servicios. Entre los principales clubes recreacionales, se localizan los siguientes: (a) Aro Romero (Centro de Convenciones Aro Resort), (b) Don Alberto, (c) El Angolo, entre otros. Además, se cuenta con clubes sociales privados, tales como (a) el Country Club El Bosque, (b) el Club de Regatas Lima, (c) el Country Club de Villa, (d) Los Andes Golf Club, y (e) el Club Ecuestre Huachipa. En la Tabla 55, se presentan los componentes del pilar economía.

Tabla 55

Componentes del Pilar Desarrollo Económico

Factor	Variable de Medición
1. Tamaño económico	PBI real PBI <i>per cápita</i>
2. Crecimiento económico	Crecimiento del PBI real y corriente
3. Internacionalización	Exportaciones en valor Exportaciones en valor Exportaciones como porcentaje del PBI y volumen Dinámica exportadora
4. Diversificación	Países de destino Productos
5. Empleo	PEA ocupada PEA ocupada relativa Remuneración de ejecutivos, empleados y obreros

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por J. Benzaquen et al., 2010b, *Revista CEPAL*, 102, pp. 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetel.pdf>

La manufactura debe desarrollarse apelando al gran potencial humano, ya que el distrito cuenta con una gran cantidad de personas jóvenes. Tal como se mostró en la Tabla 3, el promedio de edad del distrito es de 28.2 años; mientras que el de Lima es de 30.3 años (INEI, 2007c). Sin embargo, este potencial debe desarrollarse intelectual y técnicamente, pues en la actualidad cuenta con un bajo nivel educativo, tal como se presentó en la Tabla 10. En conclusión, la mayoría cuenta con instrucción secundaria; por lo tanto, el capital humano no está preparado para la demanda laboral de las empresas ubicadas en el distrito.

El pilar empresas mide el grado en que las empresas del distrito pueden afrontar con éxito las nuevas exigencias del mercado; por lo tanto, sus variables de medición están enfocadas en lo siguiente: (a) habilidades empresariales, (b) nivel de productividad y de innovación, y (c) impacto que producen los riesgos, si estos representan un lugar en el cual las empresas pueden desarrollar sus actividades de producción de bienes y servicios (Benzaquen et al., 2010b). Las más grandes empresas establecidas en el distrito son las

siguientes: (a) Gloria, (b) Ajeper, (c) Ambev, y (d) Votorantim Metais (refinería de Cajamarquilla). En la Tabla 56, se presentan los componentes del Pilar Empresas.

Tabla 56

Componentes del Pilar Empresas

Factor	Variable de Medición
1. Productividad	Productividad media del trabajo (PMT) Variación de la productividad media del trabajo PEA ocupada
2. Clima de negocios	Número de empresas Penetración y cobertura del sistema financiero Nacimiento de empresas Esfuerzo para desarrollar empresas Presencia de empresas exitosas
3. Habilidades empresariales	Capacidad gerencial Visión de largo plazo Capacidad de adaptación e internacionalización
4. Innovación	Existencia de productos y servicios innovadores Casos de empresas o personas innovadoras Creación de nuevos productos o servicios Mejora de técnicas y procesos
5. Generación de empleo	Casos de empresas o personas innovadoras Creación de nuevos productos o servicios Mejora de técnicas y procesos Acceso a puestos bien remunerados Oportunidades para independientes Empleo estable Nivel salarial Sobrecosto laboral

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por J. Benzaquen et al., 2010b, *Revista CEPAL*, 102, pp. 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquental.pdf>

En el pilar gobierno, los gobiernos locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia (Ley 27972, 2003). La autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico.

El municipio tiene un nivel de autonomía fiscal; administra los tributos que recolecta de sus contribuyentes y empresas afincadas en su distrito y los recursos provenientes de sus operaciones financieras. A continuación, en la Tabla 57, se observa los componentes del pilar gobierno.

Tabla 57

Componentes del Pilar Gobierno e Instituciones

Factor	Variable de Medición
1. Recursos recaudados	Recaudación directa relativa Recaudación directa
2. Recursos transferidos	Ingresos relativos por transferencia Ingreso por transferencia
3. Gasto en inversión	Participación de gasto en inversión Gasto en inversión
4. Seguridad pública	Delitos Faltas Terrorismo
5. Presencia del Estado	Presencia de escuelas primarias y secundarias Presencias de establecimientos de salud Presencia de una comisaria o puesto policial Presencia de la municipalidad

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por J. Benzaquen et al., 2010b, *Revista CEPAL*, 102, pp. 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetel.pdf>

El pilar infraestructura busca medir la capacidad, productividad y competitividad del distrito bajo los efectos de la infraestructura, lo cual se observa en la creación de empleo, en el mejoramiento de la competitividad del distrito y en la calidad de vida de los ciudadanos (Benzaquen et al., 2010b).

Como se indicó en el Capítulo I, Lurigancho tiene un promedio inferior al de la provincia de Lima en los indicadores referidos al nivel de servicio y saneamiento con el que cuentan hogares y viviendas, tal como se mostró en la Tabla 1. Las redes de servicios en el distrito de Lurigancho no están muy extendidas, ya que solo el 36,1% de viviendas tiene conexión a la red pública de agua dentro de la casa; el 5%, fuera de la vivienda pero dentro de la edificación; en tanto que el 6,7% usa pilones públicos (INEI, 2007c).

En cuanto al desagüe, el 38,2% tiene el servicio dentro de la vivienda; el 6% tiene el servicio fuera de la vivienda, y el 26,7% tiene pozo ciego o letrina. En cuanto a la red pública de alumbrado eléctrico, solo el 85,1% de viviendas tiene este servicio. Con relación a la comunicación, el 34,4% posee el servicio de telefonía fija; el 58,9% tiene servicio de

telefonía celular; el 6,8% tiene servicio de Internet, y el 20,5% tiene servicio de televisión por cable (INEI, 2007c). En la Tabla 58, se presentan los elementos del pilar infraestructura.

Tabla 58

Componentes del Pilar Infraestructura Productiva

Factor	Variable de Medición
1. Energía	Energía eléctrica Clientes libres y consumo de clientes libres Clientes regulados y consumo de clientes regulados
2. Red vial	Red vial nacional y densidad de red nacional Red vial departamental y densidad de red departamental Red vial vecinal y densidad
3. Transporte	Transporte terrestre y densidad del transporte terrestre Transporte aéreo y densidad del transporte aéreo Tráfico de carga internacional en aeropuertos Tráfico de carga de exportación en puertos
4. Turismo	Hoteles de una, dos, tres, cuatro y cinco estrellas. Albergues Otros establecimientos
5. Conectividad	Telefonía fija y densidad de telefonía fija Telefonía celular y densidad telefonía celular

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por J. Benzaquen et al., 2010b, *Revista CEPAL*, 102, pp. 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenet al.pdf>

El pilar capital humano es el valor del potencial de obtención de ingresos que poseen los individuos. A pesar de tener un componente de recurso natural, procede en su mayor parte de inversiones en educación, adiestramiento y salud. Estas inversiones permiten que el capital humano tenga mayor productividad (Benzaquen et al., 2010b).

En el distrito, el 37,2% de la población cuenta con seguro médico de salud; el 8,5% posee un seguro integral de salud, en tanto que el 21,7% se atiende en Essalud. En el desarrollo de la educación, se observa que el 39,2% de la población tiene educación superior, y solo el 3,2% de la población es analfabeta. Además, el distrito tiene una población de personas en edad joven en el rango de 15 a 60 años, lo que indica la existencia de mano de obra (INEI, 2007b). En la Tabla 59, se observan los componentes del capital humano.

Tabla 59

Componentes del Pilar Capital Humano

Factor	Variable de Medición
1. Educación escolar	Comprensión de lectura y matemáticas en primaria Comprensión de lectura y matemáticas en la secundaria
2. Educación superior pública	Graduados de universidad pública y densidad Titulados de universidad pública y densidad
3. Educación superior privada	Graduados de universidad privada y densidad Densidad de graduados de universidad privada Titulados de universidad privada y densidad
4. Formación laboral	Graduados de universidad privada Densidad de titulados de universidad privada Titulados de universidad privada Densidad de centros de formación tecnológica
5. Salud	Centros de formación tecnológica Centros de formación ocupacional y densidad Mortalidad infantil Expectativa de vida Morbilidad Cobertura médica

Nota. Adaptado de “Un índice de competitividad regional para un país,” por J. Benzaquen et al., 2010b, *Revista CEPAL*, 102, pp. 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenet al.pdf>

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito

Para identificar las ventajas competitivas, se considera el modelo de Diamante de Porter (2009), el cual se basa en el análisis de las características del entorno nacional, que incluye cuatro variables: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Condiciones de los factores. Según Porter (2009), la economía clásica considera como factores de producción a los siguientes: (a) trabajo, (b) tierra, (c) recursos naturales, (d) capital, y (e) infraestructura, conocidos como determinantes del flujo de comercio. Por otra parte, los factores que permiten al distrito de Lurigancho desarrollar ventajas competitivas son los siguientes: (a) clima y ubicación geográfica, (b) disponibilidad de extensiones de terreno, y (c) disponibilidad del recurso hídrico.

Condiciones de la demanda. La demanda interna muestra de manera clara las necesidades de los residentes y de las empresas. Los residentes del distrito de Lurigancho demandan lo siguiente: (a) seguridad, (b) mejoramiento de la red vial existente, (c) cobertura de servicios de salud, (d) mejor educación superior, y (e) mejoramiento del sistema de prevención y respuesta ante desastres naturales.

Sectores afines y auxiliares. La actividad económica en el distrito de Lurigancho está representada por las empresas dedicadas a los servicios recreacionales (hoteles, restaurantes, entre otros). En el distrito, no se cuenta con instituciones u organismos que interrelacionen a estas empresas o fomenten el turismo. Además, el gobierno local no presenta una estrategia orientada a realizar lo antes expuesto; no obstante, debe ser el principal gestor del establecimiento de políticas para estas iniciativas.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En el distrito de Lurigancho, las empresas de servicios recreacionales son del tipo mediana y pequeña empresa, cuya administración está dada por el entorno familiar. Estas empresas no deberán operar de manera aislada, sino de forma integrada para poder hacer frente a la competencia.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito

Porter (2009) señaló que un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, que pertenecen a un campo concreto y están unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Para identificar el potencial clúster de Lurigancho, es importante identificar aquellos sectores que tienen gran potencial de desarrollo; por ello, se ha identificado el de las empresas dedicadas a servicios recreacionales (hoteles, restaurantes, centros de recreación familiar, artesanías, entre otros). Este clúster debe ser desarrollado con el objetivo de atraer mayor inversión o ser reconocido por sus habitantes, así como por los pobladores del resto del país, como el distrito recreacional por excelencia.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Se debe identificar cuáles son los principales aspectos estratégicos que enfrenta el distrito de Lurigancho si se pretende desarrollar económicamente su producción a través del clúster turístico recreacional. Estos aspectos son los siguientes:

- Formar alianzas estratégicas con entidades turísticas públicas y privadas para fomentar el turismo recreacional en el distrito.
- Realizar la promoción para la inversión pública y privada en el sector.
- Mejorar la red vial y los medios de transporte para incrementar la llegada de visitantes.
- Mejorar la seguridad del distrito por mayor volumen de visitantes.
- Impulsar la capacitación en los sectores secundarios y de servicios afines al clúster, tales como restaurantes, hoteles y servicios generales.
- Aumentar los puestos de trabajo en el sector turístico y afines.
- Impulsar la producción artesanal al incrementar el mercado potencial de clientes.
- Fomentar a las PYMES con fondos, recursos y préstamos para su desarrollo.

9.5 Conclusiones

Los temas estratégicos propuestos están dados para encaminar con fluidez el desarrollo de Lurigancho en particular, y del resto de distritos en general. No existe un espíritu emprendedor por temor a propuestas retadoras. Además, se debe considerar el bajo nivel técnico de la mayoría de profesionales del distrito. La educación también es un tema prioritario; por eso, es necesario su fortalecimiento para elevar el bajo nivel técnico de la mayoría de los profesionales y trabajadores del distrito. También son necesarios la mejora y el desarrollo de una nueva infraestructura vial y de los servicios de transporte urbano masivo, así como el desarrollo inmobiliario y el desarrollo industrial, de modo que puedan ejecutarse en armonía con el medio ambiente.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

El plan estratégico integral del distrito de Lurigancho se refiere a las estrategias que se deberán realizar para cumplir los objetivos a corto y largo plazo, ayudando al control del proceso estratégico y a realizar ajustes si estos fueran necesarios (ver Tabla 60).

10.2 Conclusiones Finales

El análisis de la situación actual del distrito muestra diferentes aspectos que permiten llegar a las siguientes conclusiones:

1. La administración del distrito de Lurigancho no cuenta con una visión de largo plazo que permita un trabajo integrado, sostenible y planificado, con metas comunes. Además, tiene una organización burocrática muy compleja, que dificulta un accionar rápido y una comunicación interna fluida. Debido a esto, se ha propuesto una visión que establece una ideología de lo que llegará a ser el distrito y su visión de futuro para el año 2025 que, además, servirá como guía en el desarrollo de sus potencialidades.
2. Para alcanzar la visión de desarrollo propuesta para el distrito de Lurigancho, se formularon siete objetivos de largo plazo, los cuales se mencionan a continuación: (a) incrementar la cantidad de empresas establecidas en el distrito dedicadas a servicios turísticos recreacionales (alojamiento, restaurantes y recreación) de 700 en el 2008 a 1,400 en el 2025; (b) pasar del puesto 10 en el 2012 hasta ubicarse entre los primeros cinco lugares de seguridad ciudadana del *ranking* Ciudad Nuestra para la provincia de Lima en el 2025, (c) incrementar el índice de desarrollo humano (IDH) de 0,6652 en el 2012 a 0,7790 en el 2025; (d) incrementar la cobertura del seguro integral de salud para la población de 6.2% en el 2010 a 15% en el 2025, (e) Reducir el tiempo promedio de transporte entre Chosica y el Centro de Lima de 1.5 horas en el 2012 a 40 minutos en el 2025., (f) disminuir el nivel de vulnerabilidad física ante un sismo de gran magnitud

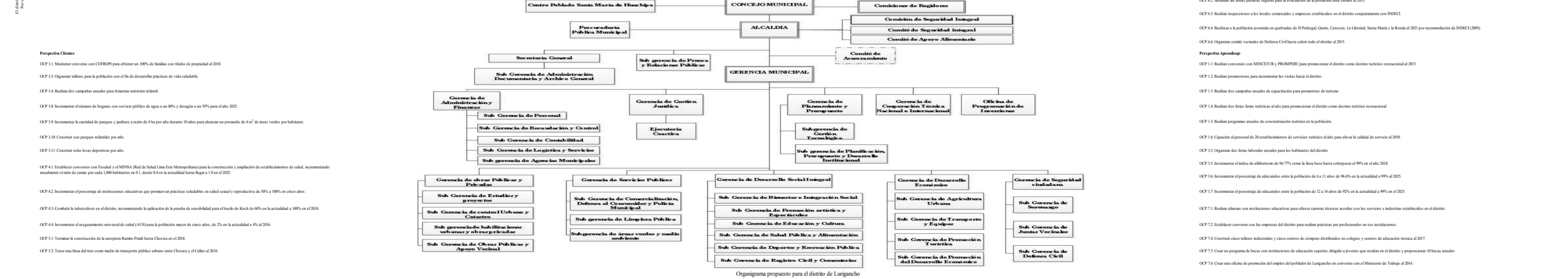
Tabla 60

Plan Estratégico Integral del Distrito de Lurigancho

Table with 7 columns: Objetivo, OGP1, OGP2, OGP3, OGP4, OGP5, OGP6, OGP7, Principio Guiado. It contains various strategic objectives and their corresponding indicators and guiding principles.

Table with 3 columns: Objetivo de corto plazo, OCP1-OCP11, OCP12-OCP20. It lists short-term objectives and their specific implementation actions.

Table with 3 columns: Tablero de Control, Perspectiva Financiera, Perspectiva Operativa. It shows a dashboard of key performance indicators and their operational details.



Organigrama propuesto para el distrito de Lurigancho. Planes operacionales.

Elaborado por: Oficina de Planeación y Desarrollo Institucional. Elaboración de la información de gestión y de datos estadísticos: Oficina de Estadística e Información. Fuente: Sistema de Información Geográfica y Catastral, Sistema de Información de Gestión Municipal, Sistema de Información de Gestión Municipal, Sistema de Información de Gestión Municipal, Sistema de Información de Gestión Municipal.

Valores: Prevención, participación ciudadana, diálogo de diálogo, integración y valoración de la información, cumplimiento y responsabilidad. Ser responsable y eficaz en la gestión administrativa, integrando también a la comunidad a la misma con lo que se logra la participación ciudadana activa. Ser transparente al momento de tomar información, lo que debe generar confianza en los ciudadanos. (Vocación de servicios, que muestre unidad y trabajo en equipo y estar orientado a la consecución del bien común, que muestre unidad y trabajo en equipo y estar orientado a la consecución del bien común, que muestre unidad y trabajo en equipo y estar orientado a la consecución del bien común).

de 89.5% en el 2010 para el nivel muy alto a 50% en el 2025; y (g) incrementar el porcentaje de la PEA dedicada a las labores de servicios turísticos recreacionales de 20% en el 2012 a 40% en el 2025.

3. Estos OLP podrán ser alcanzados a través del cumplimiento de los 46 objetivos de corto plazo (OCP) definidos, que requerirán de una diversidad de recursos.

Compete a la municipalidad conseguir estos recursos, medirlos y realizar el seguimiento y control respectivo a través de los indicadores que se muestran en el *Balanced Scorecard*.

4. Las principales fortalezas identificadas para el distrito son las siguientes: (a) clima moderado y estable; (b) presencia de clubes y centros de esparcimiento; (c) presencia de universidades (Cantuta y Unión); (d) presencia de plantas industriales (Gloria, Backus, Ajeper, Cajamarquilla, Petramas, UNICON, entre otras); (e) percepción de seguridad en el distrito, y (f) población joven.
5. Las debilidades identificadas de Lurigancho son las siguientes: (a) relieve geográfico accidentado del distrito; (b) población con bajo nivel de especialización; (c) falta de planificación urbana (AA. HH., construcciones deficientes, entre otros); (d) servicios básicos deficientes (salud, agua, desagüe, entre otros); (e) servicios de telecomunicación limitados (Internet y telefonía móvil), y (f) limitada cantidad de vías de acceso al distrito desde Lima.
6. Las ventajas competitivas del distrito de Lurigancho detalladas en el plan estratégico son las nombradas a continuación: (a) clima moderado y estable, y ubicación geográfica cerca de la ciudad de Lima, (b) disponibilidad de extensiones de terreno, y (c) disponibilidad del recurso hídrico.

10.3 Recomendaciones Finales

El distrito tiene gran potencial para desarrollar actividades dentro de los sectores turístico recreacional, industrial e inmobiliario. Los esfuerzos para conseguir este desarrollo deben enfocarse y alinearse a la visión y misión propuestas, enmarcadas en los valores y el código de ética desarrollados en el plan estratégico.

Para el desarrollo en los sectores turístico recreacional e industrial, se debe preparar a la población para convertirla en un recurso prioritario para el éxito de estas actividades económicas, desarrollando sus capacidades y cualidades laborales, y poniéndolas al servicio de estas industrias u otras de soporte para las mismas. Esta preparación se debe conseguir con el apoyo de instituciones educativas especializadas y en las mismas empresas que forman parte de los sectores productivos, formando alianzas, potenciando y creando centros educativos que generen trabajadores aptos para una rápida inserción laboral. En el rubro servicios, se debe crear una cultura de calidad, para que el nivel de servicios ofrecido se encuentre acorde con un alto estándar de calidad. En el rubro inmobiliario, además de planificar el crecimiento urbano de forma ordenada, segura y con disminución de los riesgos debido a los fenómenos naturales y a la accidentada geografía del distrito, se debe crear la cultura de prevención, cuidado y respeto por el medio ambiente, generando ofertas inmobiliarias basadas en estos principios.

La Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica debe modificar su estructura organizacional, de acuerdo con lo sugerido en el presente plan estratégico, para agilizar la toma de decisiones y, por lo tanto, tener una rápida respuesta ejecutora en beneficio del distrito.

El poblador debe sentirse orgulloso del lugar donde vive, e identificado con su distrito y con los beneficios que le reporta vivir en el mismo. Por eso, es indispensable que la calidad de vida sea de un estándar alto. El poblador debe contar con un nivel de vida aceptable, con

una vivienda digna, con todos los servicios a disposición, como agua, desagüe y energía eléctrica, y con centros de recreación pública y desarrollo familiar. Los servicios públicos de salud, educación, transporte y seguridad deben ser cubiertos totalmente. Es necesario el desarrollo de infraestructura que pueda suplir adecuadamente las necesidades poblacionales, tales como hospitales, escuelas, parques y jardines, losas deportivas, pistas y carreteras, muros de contención, entre otros.

10.4 Futuro del Distrito

El distrito de Lurigancho, al igual que todo el país, presenta un escenario óptimo frente al mundo para el desarrollo económico si se logra captar la inversión privada, se explota sus capacidades y ventajas y se crea valor para los mercados a los que se dirige.

A futuro, el distrito de Lurigancho tiene grandes retos que cumplir para alcanzar las metas trazadas en este plan estratégico para el 2025 y lograr la visión propuesta, desarrollando sus fortalezas y aprovechando sus oportunidades. Lurigancho se debe convertir en el distrito más seguro de Lima Este, tanto en seguridad ciudadana como en defensa civil, para atraer a los inversionistas.

Gracias a su clima, su cercanía de Lima y a las inversiones realizadas en el desarrollo, y fortalecimiento del sector turístico recreacional, Lurigancho será el primer destino turístico recreacional de la provincia de Lima. Así, la oferta de centros de esparcimiento, hoteles y restaurantes con un servicio de calidad será la más fuerte de la provincia.

Después de la aplicación de este plan estratégico, el habitante del distrito se sentirá orgulloso y satisfecho de vivir en Lurigancho, ya que contará con los siguientes beneficios: (a) servicios básicos de calidad (incluyendo los servicios de salud), (b) amplios espacios públicos para el desarrollo de la vida en comunidad, (c) infraestructura segura y respetuosa del medio ambiente, (d) medios de transporte rápidos y eficientes, y (e) centros educativos

que le permitan alcanzar un adecuado nivel de especialización laboral para potenciar su empleabilidad.

Finalmente, la administración del distrito estará capacitada para planificar, ejecutar y controlar su desarrollo a través de una gestión ágil y eficiente, que simplifique los trámites y facilite el desenvolvimiento y desarrollo de las empresas dentro del marco legal, respetando el medio ambiente, transmitiendo una imagen positiva y propiciando una cultura de seguridad y prevención integral.



Referencias

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (s. f.). *Ubicación Geográfica*.

Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (2013). *Inversión Extranjera*.

Recuperado de

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandardsinHijos.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=1537>

Aguilar, D., Calvo, A., & Lara, J. (1954). *Convenio sobre zona especial frontera marítima*.

Recuperado de [http://www.congreso.gob.pe/comisiones/2008/seguimiento-](http://www.congreso.gob.pe/comisiones/2008/seguimiento-demandaperuana/documentos/ConvenioZonaEspecialFronterizaMaritima1954.pdf)

[demandaperuana/documentos/ConvenioZonaEspecialFronterizaMaritima1954.pdf](http://www.congreso.gob.pe/comisiones/2008/seguimiento-demandaperuana/documentos/ConvenioZonaEspecialFronterizaMaritima1954.pdf)

Aparicio, C. (s. f.). *América Latina no aprueba la ciencia*. Recuperado de

http://www.bbc.co.uk/spanish/specials/635_datos_ciencia/index.shtml

Apuntes de Arquitectura. (2010, 15 de octubre). *Arquivideo 1: La ciudad de Curitiba*.

Soluciones a considerar [Archivo del blog]. Recuperado de

<http://apuntesdearquitecturadigital.blogspot.com/2010/10/arquivideo-1-la-ciudad-de-curitiba.html>

Arellano Marketing. (2009). *Estilos de vida. Los seis estilos de vida y sus principales*

características. Recuperado de <http://www.arellanomarketing.com/inicio/estilos-de-vida/>

Arellano, R. (2012). *Somos más que siesta y fiesta. Doce mitos y verdades sobre América*

Latina. Lima, Perú: Planeta.

- ASPA PERÚ. (2012) *¿Por qué invertir en Perú?* Recuperado de http://www.aspa3.com/index.php?option=com_content&view=article&id=80&Itemid=116&lang=es
- Bamrud, J. (2012). *Benchmarking in Latin America*. Recuperado de <http://latintrade.com/2012/05/benchmarking-in-latin-america>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Crecimiento porcentual del PBI del 2003 al 2012*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/graficos-dinamicos.asp?sConsulta=30125112013224419>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b). *Valor anual del PBI del Perú en millones de soles de 1994, 2003-2012*. Recuperado de <http://estadisticas.bcrp.gob.pe/graficos-dinamicos.asp?sConsulta=29125112013221159>
- Banco Mundial. (2013). *Doing Business en Perú*. Recuperado de <http://espanol.doingbusiness.org/data/exploreconomies/peru>
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010a). *Índice de competitividad regional del Perú*. Lima, Perú: CENTRUM Católica
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010b). Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, (102), 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetal.pdf>
- China y Suiza fueron principales mercados de exportación de Perú en primer bimestre. (2012, 28 de abril). *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/28-04-2012/sunat-china-y-suiza-fueron-principales-mercado-de-exportacion-de-peru>
- Choe, K., & Roberts, B. (2011). *Competitive cities in the 21st century: Cluster-based local economic development*. Mandaloyong, Filipinas: Asian Development Bank.

- Ciudad Nuestra. (2012). *Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.ciudadnuestra.org>
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2009). *La Unión Europea y América Latina: Una asociación de actores globales*. Recuperado de http://eeas.europa.eu/la/docs/com09_495_es.pdf
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2009). *Estado de situación de las estadísticas ambientales en América Latina y el Caribe al 2008: Avances, desafíos y perspectivas*. Recuperado de <http://www.eclac.org/deype/publicaciones/xml/7/35577/LCL3003e.pdf>
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública [CPI]. (2012). *Perú Población 2012*. Recuperado de <http://www.cpi.com.pe/boletin/impreso/archivos/MR201207-01.pdf>
- Constitución Política del Perú. Título IV. Congreso Constituyente del Perú (1993). Recuperado de <http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Constitu/Cons1993.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson.
- Departamento de Estudios Económicos de Scotiabank. (2012). *Perú: Proyecciones Macroeconómicas 2012-2013*. Recuperado de http://www.scotiabank.com.pe/scripts/Reporte_macroeconomico.aspx
- Deuda neta total de Perú actualmente es menor al 8% del PBI. (2012, 21 de septiembre). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/deuda-neta-total-peru-actualmente-menor-al-8-pbi-2012069>
- El Perú es el mejor país para invertir en Sudamérica, según ranking Doing Business 2011. (2010, 04 de noviembre). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/economia/663924/noticia-peru-mejor-pais-invertir-sudamerica-segun-ranking-doing-business-2011>

Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2012). *Datos y Estadísticas*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2012/01/weodata>

Foro del Acuerdo Nacional. (2002). *Políticas de Estado del Acuerdo Nacional*. Recuperado de <http://www.acuerdonacional.pe/politicas-estado>

Fundación Universitaria Iberoamericana. (2010). *Arquitectura y Urbanismo*. Recuperado de <http://blogs.funiber.org/arquitectura-y-urbanismo/>

García-Vega, E. H. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y lineamientos a seguir para el período 2011-2016. *Revista Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 5(1), 112-141.

Gerencia de Fiscalización Eléctrica - OSINERG. (2005). *Compendio de centrales hidráulicas y térmicas mayores*. Recuperado de <http://www.osinerg.gob.pe/newweb/uploads/GFE/1.2%20COMPENDIO%20CENTRALES%20ELECTRICAS%20SEIN.pdf>

Index Mundi. (2012). *Cuadros de datos históricos anuales*. Recuperado de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?v=74&c=pe&l=es>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Consulta de resultados censales*. Recuperado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=ResultadosCensales>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de consulta de indicadores de pobreza*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/indPobreza/?id=ResultadosCensales>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007c). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Sistema de consulta de principales indicadores demográficos, sociales y económicos*. Recuperado de

<http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/?id=ResultadosCensales>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima*.

Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2009*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0952/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2012). *Compendio estadístico 2012*.

Recuperado de

<http://proyectos.inei.gob.pe/web/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1055/cap05/ind05.htm>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013). *Comportamiento de la economía peruana en el cuarto trimestre de 2012*. Recuperado de

<http://www.pcm.gob.pe/wp-content/uploads/2013/01/PBI-trimestral-IV-2012.pdf>

Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI]. (2005). *Mapa de peligros y plan de usos del suelo y medidas de mitigación ante un desastre de la ciudad de Chosica*. Recuperado

de <http://www.indeci.gob.pe/mapas.php?conte=MjksNw==#>

Ley 21178. Ley del Servicio Militar Voluntario. Congreso de la República del Perú (1999).

Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).

- Lima como Vamos (2012). *Evaluando la gestión en Lima al 2011*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/09/SegundoInformeEvaluandoLima2011.pdf>
- MapPerú. (s. f.). *Distrito de Lurigancho*. Recuperado de <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-lurigancho>
- Mass Perú. (2011). Brasil y Chile, los que más invierten en investigación y desarrollo. Recuperado de <http://mass.pe/noticias/2011/05/brasil-y-chile-los-que-mas-invierten-en-investigacion-y-desarrollo>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (s. f.). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (s. f.). *Objetivos económicos y sociales de la administración 2006-2011*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2012_2014.pdf
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2012). *Consulta de establecimientos de salud por ubigeo*. Recuperado de <http://intranet5.minsa.gob.pe/renaes/views/ConsultaPorUbigeo.aspx>
- Molina, E., & Regalado, F. (2010). *Las relaciones económicas América Latina-China. La postcrisis*. Recuperado de http://www.politica-china.org/imxd/noticias/doc/1284286169China_-_A.Latina.pdf
- Montoya, K. (2012, 09 de noviembre). Estamos pasando de emprender por necesidad a buscar oportunidades en el mercado. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empleo-management/estamos-dejando-emprender-necesidad-buscar-oportunidades-mercado-2051328>
- Municipalidad de la Ciudad de Mendoza. (s. f.). *Ciudad en vivo*. Recuperado de <http://www.ciudaddemendoza.gov.ar/la-ciudad/ciudad-en-vivo#titulo>

- Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica. (s. f.). *Portal Institucional*. Recuperado de <http://www.munichosica.gob.pe/>
- Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica. (2011). *Firma Convenio Serenazgo sin Fronteras*. Recuperado de <http://www.munichosica.gob.pe/noticias/itemlist/user/62-luriganchochosica?start=20>
- Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica. (2012a). *Balance General del Ejercicio Presupuestal 2012*. Recuperado de <http://www.munichosica.gob.pe/images/docgestion/transparencia/estados%20financieros.pdf>
- Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica. (2012b). *Organización*. Recuperado de <http://munichosica.gob.pe/organizacion>
- Ordenanza Municipal N° 165. Aprobación de la Constitución y el Estatuto de la Mancomunidad Municipal de Lima Este-Carretera Central. Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica (2011).
- Pachano, A. (2006, 06 de octubre). Toda sociedad inestable ofrece más pobreza. *El Comercio*. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/467472280?accountid=28391>.
- Palmer, D. (2008). América Latina: Estrategias para enfrentar los retos de la globalización. *Revista Nueva Sociedad*, (214), 104-111. Recuperado de http://www.nuso.org/upload/articulos/3512_1.pdf
- Perú es el segundo país con menos riesgo para invertir en América Latina. (2012, 17 de mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/2012/05/17/economia/peru-segundo-pais-menos-riesgoso-invertir-latinoamerica-2002775>

Perú es el tercer mejor país para hacer negocios en la región. (2009, 7 de mayo). *Andina*.

Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?Id=utGu4G6R/+k=#.UldkO03RbIU>

Petramas. (2012). *Nuestra empresa*. Recuperado de <http://www.petramas.com/nuestra-empresa/>

Porter, M. (1990). *Ventaja competitiva de las naciones*. Barcelona, España: Plaza & Janes.

Porter, M. (2009). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada*. Barcelona, España: Deusto.

Presidencia del Consejo de Ministros. (2008). *Plan anticorrupción*. Recuperado de

http://can.pcm.gob.pe/files/plan_anticorrupcion.pdf

Presupuesto Participativo 2012 (s.f.). Recuperado de

<http://munichosica.gob.pe/noticias/itemlist/category/16-diciembre>

Programa de Administración Pública de las Naciones Unidas. (2012). *UN E-Government development database*. Recuperado de

<http://www2.unpan.org/egovkb/datacenter/countryview.aspx>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2010). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2009*. Recuperado de

<http://hdr.undp.org/en/reports/national/latinamericathecaribbean/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Pumarino, A. (2011, 14 de noviembre). Educación técnica, una necesidad para

Latinoamérica. *América Economía*. Recuperado de

<http://www.americaeconomia.com/analisis-opinion/educacion-tecnica-una-necesidad-para-latinoamerica>

Red de Seguridad y Defensa de América Latina [RESDAL]. (2012). *Atlas comparativo de la defensa en América Latina*. Recuperado de

<http://www.resdal.org/ebook/AtlasRESDAL2012/print/atlas-completo.pdf>

Red Interamericana de Competitividad. (2012). *Señales de competitividad de las Américas*.

Recuperado de <http://www.clubdeinnovacion.cl/assets/Uploads/Senales-Latam2.pdf>

Secretaría General de la Comunidad Andina. (2013). *Compendio estadístico 2012*.

Recuperado de

<http://estadisticas.comunidadandina.org/eportal/contenidos/compendio2012.htm>

Secretaría General del Ministerio de Defensa. (2012). *Plan para la promoción de la lucha contra la corrupción en el sector defensa*. Recuperado de

<http://can.pcm.gob.pe/files/Políticas%20Anticorrupcion/DEFENSA.pdf>

Serida, J., Nakamatsu, K., & Uehara, L. (2010). *Global entrepreneurship monitor Perú 2008*.

Lima, Perú: ESAN.

Servín, J. (2009, 04 de julio). Lima es la capital gastronómica de América Latina. El

Universal. Recuperado de <http://www.eluniversal.com.mx/articulos/54510.html>

SNMPE: Perú cayó del primer al tercer lugar como destino de exploración minera en la región. (2012, 11 de diciembre). *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/snmpe-peru-cayo-primer-al-tercer-lugar-como-destino-exploracion-minera-region-2053975>

Standard & Poor's: Perú crecerá por encima de 5% hasta el 2015. (2012). *Peru.com*.

Recuperado de <http://peru.com/2012/03/02/actualidad/economia-y-finanzas/standard-poors-peru-crecera-encima-5-hasta-2015-noticia-44902>

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria [SUNAT]. (2012).

Perú: Intercambio Comercial 2011-2012. Recuperado de

<http://www.aduanet.gob.pe/aduanas/informae/2012/generales/intercambioComercial.html>

Tecnología Militar. (2011). *Estructura de las Fuerzas Armadas de Perú, organización, medios y equipamiento*. Recuperado de

<http://tecnologamilitar.blogspot.com/2011/05/estructura-de-las-fuerzas-armadas-de.html>

Telecomunicaciones al alcance de todos. (2012, 24 de septiembre). *El Peruano*, pp. 1-2.

United Nations Economic and Social Commission for Asia and the Pacific. (s. f.). *What is good governance?* Recuperado de

<http://www.unescap.org/pdd/prs/ProjectActivities/Ongoing/gg/governance.pdf>

Universidad Nacional de Educación Enrique Guzmán y Valle. (2006). *Facultad de Tecnología. Especialidades*. Recuperado de

<http://www.une.edu.pe/frames/ftperfil.htm>

Universidad Peruana Unión. (2010). *Portal de la Facultad de Ingeniería y Arquitectura*.

Recuperado de <http://www.upeu.edu.pe/fia/carreras/isistemas>

Visiting Chile. (2012, 09 de julio). *Las Condes, zona exclusiva en Santiago de Chile*.

Recuperado de <http://www.visitingchile.info/profiles/blogs/las-condes-zona-exclusiva-en-santiago-de-chile>

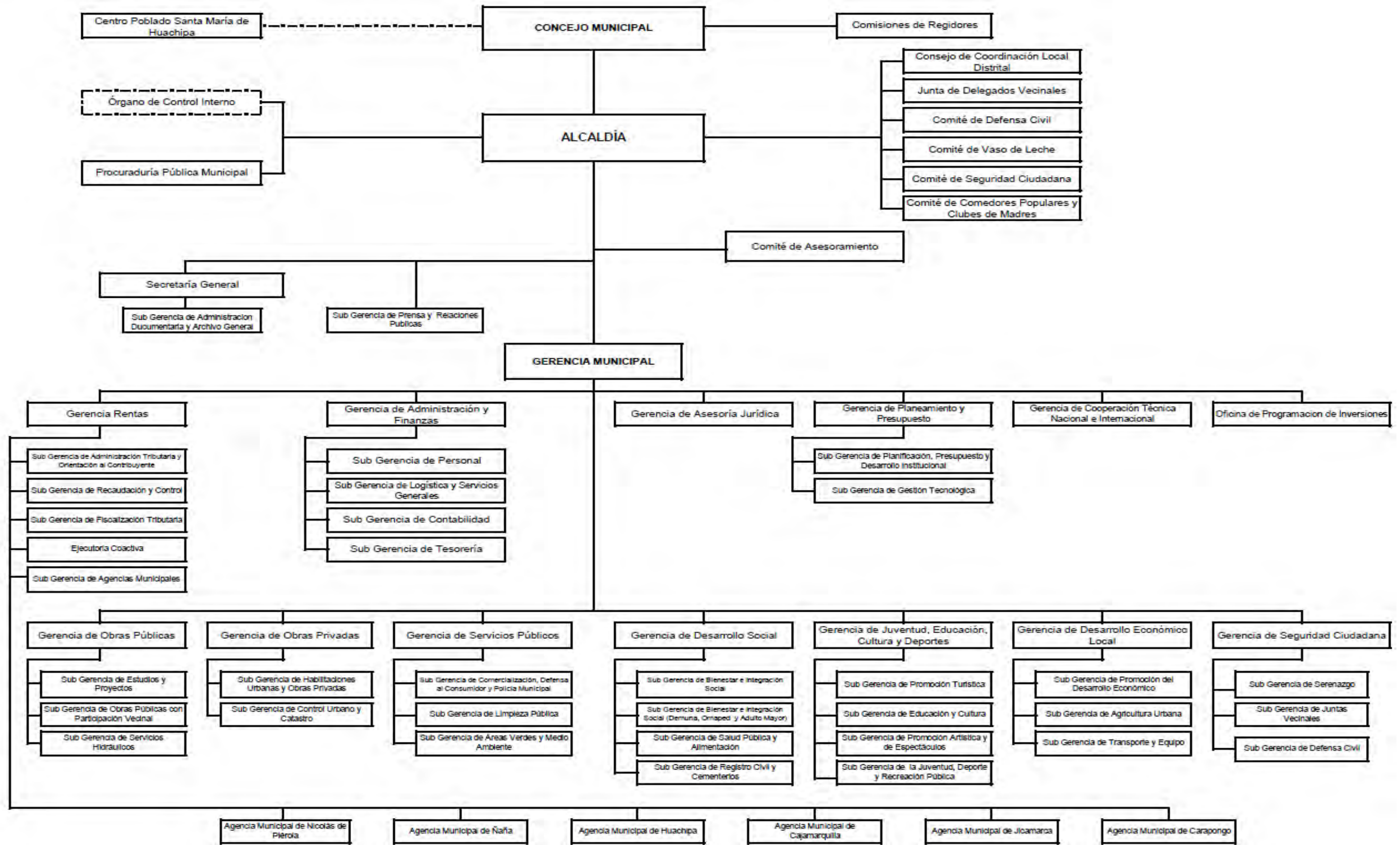
Vivanex. (2009, 12 de junio). *Curitiba, Brazil: A model city for transit use*. Recuperado de

<http://vivanext.com/blog/2009/06/12/curitiba-brazil-a-model-city-for-transit-use/>

Yamada, G. (2009). *Acelerar la inversión educativa de calidad*. Recuperado de

<http://www.cne.gob.pe/index.php/Gustavo-Yamada-Fukusaki/acelerar-la-inversion-educativa-de-calidad.html>

Apéndice: Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica



Tomado de "Organización", Municipalidad Distrital de Lurigancho-Chosica (2012b). Recuperado de <http://munichosica.gob.pe/organizacion>