

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito de San Juan de Miraflores

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

PRESENTADA POR

Giuliana Acuña Vilela

José Apaza Nina

Carolina García Ccallocunto

Lizbeth Medina Umpire

Asesor: Jorge Torres Zorrilla

Lima, noviembre de 2012

Agradecimientos

Expresamos gratitud muy especial:

A nuestras familias, por su comprensión y apoyo en los momentos más difíciles, fueron el empuje adicional para seguir adelante.

A nuestros profesores, por transmitirnos sus conocimientos.



Dedicatorias

A mis padres, por haberme inculcado el deseo de superación constante, a mis hermanos por permitirme disfrutar con ellos sus alegrías y logros, y a mi sobrina Camila por transmitirme tanta energía.

Giuliana

Dedico esta obra a Dios y a la Virgen María por guiar mi vida, a mis padres por su estímulo, apoyo incesante y profundo cariño, a mis hermanos por su comprensión y amor sincero, y a todos aquellos que en algún momento me brindaron momentos de alegría.

José

A Dios que me ha dado fortaleza, a mi madre por su amor infinito y por ser el motor de todos mis logros, y a mis hermanos por su apoyo incondicional.

Carolina

A mi madre Gloria, quien ha sabido formarme con buenos sentimientos y valores que me ha ayudado a salir adelante siempre y sé que está orgullosa de mis logros. A mi padre Marcos, por ser el motivador especial para tener nuevos retos.

Lizbeth

Resumen Ejecutivo

San Juan de Miraflores se estableció como distrito el 12 de enero de 1965, según Ley N.º 15382, dictada durante el gobierno del arquitecto Fernando Belaunde Terry. Es reconocido como uno de los distritos de Lima Sur con mayor actividad comercial, beneficiado por su ubicación geográfica, pues es la puerta de ingreso hacia los distritos del Sur.

Con visión al 2021, se ha desarrollado un Plan Estratégico para este distrito, para el cual se realizó un análisis de la situación general del país, de Lima Metropolitana y del distrito de San Juan de Miraflores, considerándose aspectos geográficos, demográficos, económicos, tecnológicos y organizacionales, aplicando el modelo secuencial de planeamiento estratégico, donde se estableció 14 estrategias y siete objetivos de largo plazo.

El distrito de San Juan de Miraflores será uno de los más seguros de Lima Metropolitana, con gran atractivo de inversiones privadas, alcanzando gran desarrollo comercial y financiero gracias a la presencia de grandes centros comerciales, centros empresariales y clúster gastronómico. El distrito se caracterizará por sus grandes edificios y perfecta armonía con sus amplias zonas verdes y excelentes vías de acceso.

El objetivo principal de esta obra es entregar al distrito de San Juan de Miraflores, a sus representantes y población, una herramienta que les permita orientar sus esfuerzos para alcanzar el desarrollo y bienestar ambicionado y merecido.

Abstract

San Juan de Miraflores was established as a district on January 12th, in 1965 with a Law No. 15,382, during the government of architect Fernando Belaunde Terry, It is recognized as one of the districts with a lot of economic development of South of Lima, that is benefited of its geographical location, It is the gateway to the South districts.

Forward to 2021, it has developed a strategic plan for the district, for this reason It was developed an analysis of the general situation of the country, Metropolitan Lima, and the district of San Juan de Miraflores, considering geographic, demographic, economic, technological and organizational aspects, applying the sequential model of strategic planning, as a results of this It was established 14 strategies and seven long-term goals.

The district of San Juan de Miraflores will be one of the safest of Lima city, with high attractive private investment, reaching great business and commercial development with large shopping malls, business centers and gourmet cluster. The district will be characterized by its great buildings and perfect harmony with its green areas and excellent access.

The main objective of this work is to provide the district of San Juan de Miraflores, their representatives and population, a tool that allows them to direct their efforts towards the development and well covered and deserved.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	x
Lista de Figuras	xiv
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xvi
Capítulo I: Situación General del Distrito de San Juan de Miraflores	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	11
2.1 Antecedentes	11
2.2 Visión	12
2.3 Misión	12
2.4 Valores	13
2.5 Código de Ética	14
2.6 Conclusiones	14
Capítulo III: Evaluación Externa	16
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	17
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	17
3.1.2 Potencial nacional	20
3.1.3 Principios cardinales	25
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de San Juan de Miraflores	27
3.2 Análisis Competitivo del Perú	28
3.2.1 Condiciones de los factores	28
3.2.2 Condiciones de la demanda	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	31
3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de San Juan de Miraflores	32

3.3	Análisis del Entorno PESTE.....	33
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	33
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	34
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	36
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	43
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	46
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	47
3.5	San Juan de Miraflores y sus Competidores.....	48
3.5.1	Poder de negociación de los proveedores.....	49
3.5.2	Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3	Amenaza de los sustitutos.....	50
3.5.5	Rivalidad de los competidores.....	52
3.6	San Juan de Miraflores y sus Referentes.....	55
Capítulo IV: Evaluación Interna.....		62
4.1	Análisis Interno AMOFHIT.....	62
4.1.1	Administración y gerencia (A).....	62
4.1.2	Marketing y ventas (M).....	62
4.1.3	Operaciones y logística-infraestructura (O).....	66
4.1.4	Finanzas y contabilidad (F).....	73
4.1.5	Recursos humanos (H).....	75
4.1.6	Sistemas de información y comunicaciones (I).....	76
4.1.7	Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	79
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	79
4.3	Conclusiones.....	80
Capítulo V: Intereses del Distrito y Objetivos de Largo Plazo.....		81
5.1	Intereses del Distrito.....	81

5.2	Potencial del Distrito	82
5.3	Principios Cardinales	84
5.4	Matriz de Intereses del Distrito	85
5.5	Objetivos de Largo Plazo (OLP).....	87
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		89
6.1	Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA).....	89
6.2	Matriz, Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	92
6.3	Matriz Boston Consulting Group (BCG)	93
6.4	Matriz Interna Externa (IE).....	94
6.5	Matriz Gran Estrategia (GE)	100
6.6	Matriz de Decisión.....	102
6.8	Matriz de Rumelt.....	103
6.9	Matriz de Ética.....	103
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	104
6.11	Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo.....	110
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	110
6.13	Conclusiones	113
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....		114
7.1	Objetivos de Corto Plazo (OCP).....	114
7.2	Recursos Asignados a los OCP	114
7.3	Políticas de Cada Estrategia.....	114
7.4	Estructura del Distrito de San Juan de Miraflores	125
7.5	Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	129
7.6	Recursos Humanos y Motivación	129
7.7	Gestión del Cambio.....	130
7.8	Conclusiones.....	132

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	134
8.1 Perspectivas de Control.....	134
8.2 Tablero de Control Integrado.....	136
8.3 Conclusiones	137
Capítulo IX: Competitividad de San Juan de Miraflores.....	141
9.1 Análisis Competitivo de San Juan de Miraflores.....	141
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de San Juan de Miraflores	149
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Juan de Miraflores	153
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	154
9.5 Conclusiones	154
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones	156
10.1 Plan Estratégico Integral	156
10.2 Conclusiones Finales.....	156
10.3 Recomendaciones Finales	159
10.4 Futuro del Distrito de San Juan de Miraflores	160
Referencias.....	164
Apéndice A: Informe N° 1198-2012	175
Apéndice B: Mapa Distrital de San Juan de Miraflores	176
Apéndice C: Mapa de Riesgo Delincuencial del Distrito de San Juan de Miraflores	177

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Superficie y Densidad de la Población Censada, 1981, 1993 y 2007</i>	3
Tabla 2 <i>Distribución Porcentual de la Población Censada, por Sexo, 1993 y 2007</i>	3
Tabla 3 <i>Población censada por grandes grupos de edad</i>	3
Tabla 4 <i>Razón de Dependencia Demográfica</i>	4
Tabla 5 <i>Distribución de Niveles Socioeconómico del Distrito de San Juan de Miraflores</i>	6
Tabla 6 <i>Índice de Analfabetismo</i>	9
Tabla 7 <i>Análisis de la Misión actual</i>	12
Tabla 8 <i>Matriz de Interés Nacional del Perú</i>	20
Tabla 9 <i>PBI Por sectores económicos (variaciones porcentuales reales)</i>	22
Tabla 10 <i>Índice de Comparación de la Eficiencia Administrativa</i>	25
Tabla 11 <i>Gasto Militar (% del PBI)</i>	25
Tabla 12 <i>Balanza Comercial del Perú</i>	30
Tabla 13 <i>Principales destinos de exportaciones peruanas</i>	30
Tabla 14 <i>Contribuyentes inscritos según actividad económica 2011 - 2012</i>	32
Tabla 15 <i>Producto bruto interno (variaciones porcentuales)</i>	35
Tabla 16 <i>Lima: tasa de analfabetismo por área, según provincia, 1993 y 2007</i>	40
Tabla 17 <i>Perú: Población de 6 años y más que hace uso de Internet por sexo y grupos</i>	46
Tabla 18 <i>Perú: Población de 6 años y más que usa Internet por tipo de actividad que realiza</i>	46
Tabla 19 <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	48
Tabla 20 <i>Proveedores por ubicación geográfica: San Juan de Miraflores</i>	50
Tabla 21 <i>Número de establecimientos censados por distritos de Lima</i>	51
Tabla 22 <i>Licencias de Funcionamiento en el 2009</i>	54
Tabla 23 <i>Licencias de funcionamiento según tipo de comercio para el 2009</i>	54

Tabla 24 <i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC)</i>	59
Tabla 25 <i>Matriz de Perfil Referencial (MPR)</i>	60
Tabla 26 <i>Proyectos priorizados para el presupuesto del 2012.</i>	65
Tabla 27 <i>Principales proyectos del 2012</i>	66
Tabla 28 <i>Presupuesto Municipal del Distrito de San Juan de Miraflores destinado a Seguridad Ciudadana</i>	70
Tabla 29 <i>Ingresos y Gastos de la Municipalidad de San Juan de Miraflores del 2010 al 2011</i>	74
Tabla 30 <i>Ratios Financieros aplicados a San Juan de Miraflores</i>	74
Tabla 31 <i>Plan de Desarrollo Concertado de San Juan de Miraflores.</i>	75
Tabla 32 <i>San Juan de Miraflores: Hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes, por tenencia de artefactos y equipos que posee el hogar, 2007</i>	78
Tabla 33 <i>San Juan de Miraflores: Hogares en viviendas particulares con ocupantes presentes, por servicio de información y el</i>	78
Tabla 34 <i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i>	80
Tabla 35 <i>Matriz de Intereses de San Juan de Miraflores</i>	86
Tabla 36 <i>Objetivos de Largo Plazo</i>	86
Tabla 37 <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas para San Juan de Miraflores</i>	95
Tabla 38 <i>Posición Estratégica Externa</i>	96
Tabla 39 <i>Posición Estratégica Interna</i>	97
Tabla 40 <i>Recaudación de San Juan de Miraflores con respecto a la provincia de Lima, por fuente de ingreso.</i>	98
Tabla 41 <i>Matriz de Decisión de San Juan de Miraflores</i>	105
Tabla 42 <i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico</i>	106

Tabla 43 <i>Matriz de Rumelt</i>	107
Tabla 44 <i>Matriz de Ética</i>	108
Tabla 45 <i>Estrategias Retenidas</i>	109
Tabla 46 <i>Estrategias de Contingencia</i>	110
Tabla 47 <i>Matriz de Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo</i>	111
Tabla 48 <i>Matriz de Posibilidad de los Competidores</i>	112
Tabla 49 <i>Objetivos de Corto Plazo asociados al OLP1</i>	116
Tabla 50 <i>Objetivos de Corto Plazo asociados al OLP2</i>	117
Tabla 51 <i>Objetivos de Corto Plazo asociados al OLP3</i>	118
Tabla 52 <i>Objetivos de Corto Plazo asociados al OLP4</i>	119
Tabla 53 <i>Objetivos de Corto Plazo asociados al OLP5</i>	120
Tabla 54 <i>Objetivos de Corto Plazo asociados al OLP6</i>	120
Tabla 55 <i>Objetivos de Corto Plazo asociados al OLP7</i>	121
Tabla 56 <i>Objetivos de Corto Plazo asociados al OLP8</i>	122
Tabla 57 <i>Recursos Asignado a los Objetivos de Corto Plazo</i>	123
Tabla 58 <i>Relación de estrategias retenidas y las políticas definidas</i>	124
Tabla 59 <i>Perspectiva de Aprendizaje Interno</i>	135
Tabla 60 <i>Perspectiva de Procesos</i>	138
Tabla 61 <i>Perspectiva de Clientes</i>	139
Tabla 62 <i>Perspectiva Financiera</i>	141
Tabla 63 <i>Componentes del Pilar Gobierno e Instituciones aplicables a San Juan de</i> <i>Miraflores</i>	142
Tabla 64 <i>San Juan de Miraflores: Número de instituciones educativas y programas del</i> <i>sistema educativo por tipo de gestión, según etapa, modalidad y nivel educativo,</i> <i>2011</i>	143

Tabla 65 *Competitividad de San Juan de Miraflores, Pilar Gobierno e Instituciones*..... 144

Tabla 66 *Componentes del Pilar Desarrollo Económico aplicables a San Juan de Miraflores*
..... 144

Tabla 67 *Número de establecimientos registrados en San Juan de Miraflores* 145

Tabla 68 *Competitividad de San Juan de Miraflores, Pilar Desarrollo Económico*..... 145

Tabla 69 *Componentes del Pilar Infraestructura Productiva aplicables a San Juan de Miraflores*..... 146

Tabla 70 *Competitividad de San Juan de Miraflores, Pilar Infraestructura Productiva* 147

Tabla 71 *Componentes del Pilar Capital Humano aplicables a San Juan de Miraflores*..... 147

Tabla 72 *Competitividad de San Juan de Miraflores, Pilar Capital Humano* 149

Tabla 73 *Plan Estratégico Integral del Distrito de San Juan de Miraflores*..... 158



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i> Límites Distritales de San Juan de Miraflores.	2
<i>Figura 2.</i> Zonas Territoriales del Distrito de San Juan de Miraflores.	2
<i>Figura 3.</i> Porcentaje de Viviendas de San Juan con Abastecimiento de Agua Potable.	6
<i>Figura 4.</i> Porcentaje de Viviendas de San Juan con Disponibilidad de Servicio Higiénico.	7
<i>Figura 5.</i> Porcentaje de Viviendas de San Juan con Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico.	7
<i>Figura 6.</i> Estaciones de la Línea 1 del Metro de Lima.....	8
<i>Figura 7.</i> Alineamiento Estratégico.....	16
<i>Figura 8.</i> Producto Bruto Interno (2005-2014).	19
<i>Figura 9.</i> Estructura de la Población en el Perú a Julio de 2025 y Julio de 2050.	21
<i>Figura 10.</i> Número de Patentes Otorgadas en Países de América Latina.	23
<i>Figura 11.</i> Perú, Exportaciones 2002-2011 en Millones de US\$.	29
<i>Figura 12.</i> Acumulación de Reservas Internacionales Netas en Millones de US\$.	30
<i>Figura 13.</i> Índice de Precios al Consumidor.	35
<i>Figura 14.</i> Perú 2007, Población Censada según Departamento, en Miles.....	37
<i>Figura 15.</i> Departamento de Lima y Provincia Constitucional del Callao, Población Censada según Provincia, en Miles.	37
<i>Figura 16.</i> Los 10 Distritos Más Poblados de la Provincia de Lima, Población en Miles.	38
<i>Figura 17.</i> Población Censada por Tipo de Nivel de Educación, según Sexo 2007.	41
<i>Figura 18.</i> Población Censada por Tipo de Seguro de Salud, según Sexo 2007.....	42
<i>Figura 19.</i> Establecimientos Censados según Actividad 2008 de la Provincia de Lima.	42
<i>Figura 20.</i> Perú: Hogares con Acceso a Servicios y Bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet, 2004-2010 (Porcentaje).....	45
<i>Figura 21.</i> Relación de Proyectos de Inversión Publicados en SEACE.....	49

<i>Figura 22.</i> Matrícula Primaria según Forma de Atención y Distrito, 2010.....	52
<i>Figura 23.</i> Matrícula Secundaria según Forma de Atención y Distrito, 2010.....	53
<i>Figura 24.</i> Población Censada que Consta con algún Tipo de Seguro, 2007.....	53
<i>Figura 25.</i> Frente del Centro Comercial Santafé en Bogotá.	56
<i>Figura 26.</i> Parque Mirador de los Nevados.....	57
<i>Figura 27.</i> Proyecto de Parque de Madureira.....	58
<i>Figura 28.</i> Estación Pontal. BRT (Bus Rapid Transit) de Río de Janeiro.....	59
<i>Figura 29.</i> Organigrama de la Municipalidad del Distrito de San Juan de Miraflores	64
<i>Figura 30.</i> Mapa Distrital con los Proyectos Propuestos para el Año 2012.....	65
<i>Figura 31.</i> Portal de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.....	77
<i>Figura 32.</i> Matriz PEYEA del Distrito de San Juan de Miraflores.....	98
<i>Figura 33.</i> Matriz BCG del Distrito San Juan de Miraflores.....	99
<i>Figura 34.</i> Matriz IE del Distrito de San Juan de Miraflores.....	99
<i>Figura 35.</i> Matriz de la GE del Distrito de San Juan de Miraflores.....	101
<i>Figura 36.</i> Organigrama de la Municipalidad del Distrito de San Juan de Miraflores	127
<i>Figura 37.</i> Organigrama Propuesto para la Municipalidad del Distrito de San Juan de Miraflores.....	128

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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. Este consta de tres etapas: (a) formulación, que es la etapa de planeamiento propiamente dicha y 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, y es la etapa más complicada por lo rigurosa; 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). Cabe resaltar que el proceso estratégico se caracteriza por ser interactivo, ya que participan muchas personas en él, e iterativo, pues genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función del modelo secuencial del proceso estratégico (ver Figura 0).

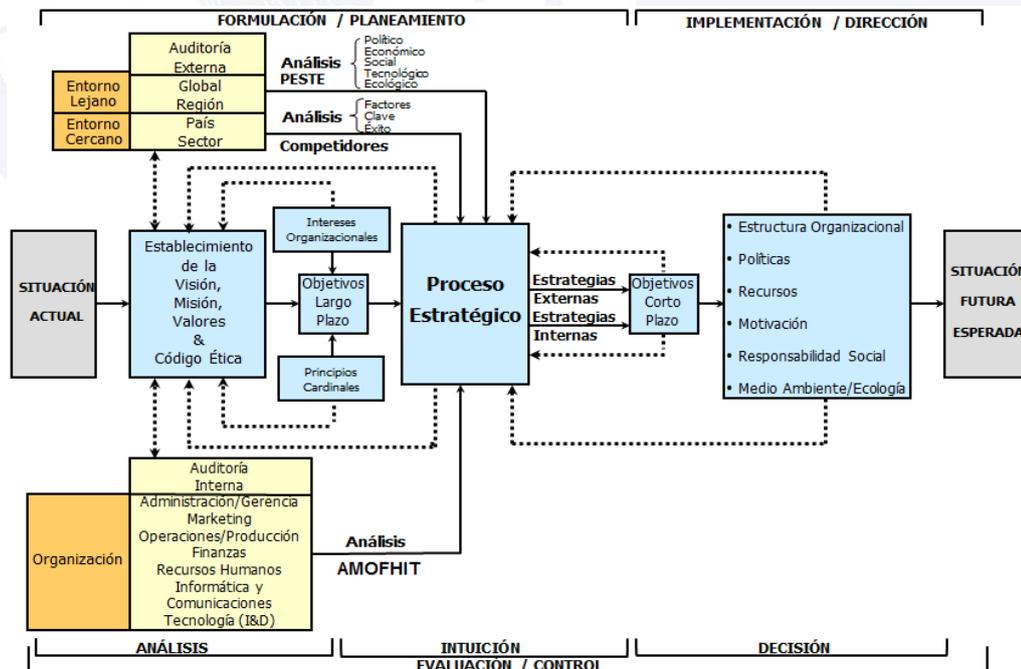


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.
 Tomado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, por F. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguido por el establecimiento de (a) la visión, (b) la misión, (c) los valores, y (d) el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno de Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas (PESTE). De dicho análisis, se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado con base en (a) las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, (b) las amenazas que deben evitarse, y (c) cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los competidores, se deriva la evaluación de la organización con relación a sus competidores, de la cual se desprenden las Matrices del Perfil Competitivo (MPC) y del Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar: (a) las oportunidades y amenazas clave, (b) la situación de los competidores, y (c) los factores críticos de éxito en el sector industrial, y facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan: (a) sacar ventaja de las oportunidades, (b) evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, (c) conocer los factores clave que les permitan tener éxito en el sector industrial, y (d) 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 de 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 (AMOFHIT), 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 identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar con mayores probabilidades de éxito el proceso.

En la siguiente etapa del proceso, se determinan los intereses de la organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compete. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y, con base en la visión, se establecen 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, MEFE, MEFI, MPC, y MIO, constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el proceso estratégico en sí mismo. En esta etapa, se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico 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).

De estas matrices, resultan una serie de estrategias: (a) de integración, (b) intensivas, (c) de diversificación, y (d) defensivas, que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), y son específicas y no alternativas, y cuya *atractividad* se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las Matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia.

Con base en esa selección, se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores 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 durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, lo que da a lugar a la implementación estratégica. Esta 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” (D’Alessio, 2008, p. 373). 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 estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la evaluación estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Integrado (BSC), para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un plan estratégico integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El planeamiento estratégico puede ser desarrollado para (a) una microempresa, (b) empresa, (c) institución, (d) sector industrial, (e) puerto, (f) ciudad, (g) municipalidad, (h) región, (i) país, o (j) otros.

Capítulo I: Situación General del Distrito de San Juan de Miraflores

El distrito de San Juan de Miraflores se formó por invasiones multitudinarias realizadas por familias de escasos recursos, provenientes principalmente de los distritos de (a) La Victoria, y (b) Barranco, durante la época navideña del año 1954. Años más tarde, se creó la Asociación de Pobladores Unidos de Ciudad de Dios para poder consolidar sus posesiones.

San Juan de Miraflores se estableció como distrito el 12 de enero de 1965, según Ley N.º 15382, dictada durante el gobierno del arquitecto Fernando Belaunde Terry.

1.1 Situación General

La gestión municipal actual (2011-2014) está a cargo del doctor Adolfo Ocampo Vargas, y esta es su quinta gestión. Entre los principales problemas que se deben superar, se tienen los siguientes: (a) seguridad ciudadana, (b) limpieza pública, (c) falta de pavimentación de pistas y veredas, y (d) falta de empleo.

Territorio y demografía. El distrito de San Juan de Miraflores se encuentra ubicado en la provincia de Lima a 108 msnm, con una extensión territorial de 23.48 km². Limita al Norte con los distritos de Santiago de Surco y La Molina, al Este con el distrito de Villa María del Triunfo, al Sur con el distrito de Villa El Salvador, y el Oeste con el Distrito de Chorrillos (ver Figura 1).

El distrito se encuentra identificado por seis zonas territoriales de planificación y una zona como área de tratamiento especial (ver Figura 2): (a) zona 1: Pamplona Alta, (b) zona 2: Ciudad de Dios/Pamplona Baja/San Juanito, (c) zona 3: Zona Urbana Cercado, (d) zona 4: María Auxiliadora, (e) zona 5: Pampas de San Juan, (f) zona 6: zona de Panamericana Sur, y (g) zona 7: urbanizaciones residenciales Monterrico Sur y otras limítrofes con Surco (área de tratamiento especial).

Según el Censo Nacional del 2007: XI de Población y VI de Vivienda para el año

2007, San Juan de Miraflores es el séptimo distrito con mayor población, con 362,643 habitantes, lo que representa el 4.8% de la población de la provincia de Lima. La proporción urbana respecto de la rural ha ido incrementándose de modo que, a partir del 1993, se tiene una población 100% urbana.



Figura 1. Límites Distritales de San Juan de Miraflores.

Tomado de Map-Peru, 2012. Recuperado de: <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-san-juan-de-miraflores>

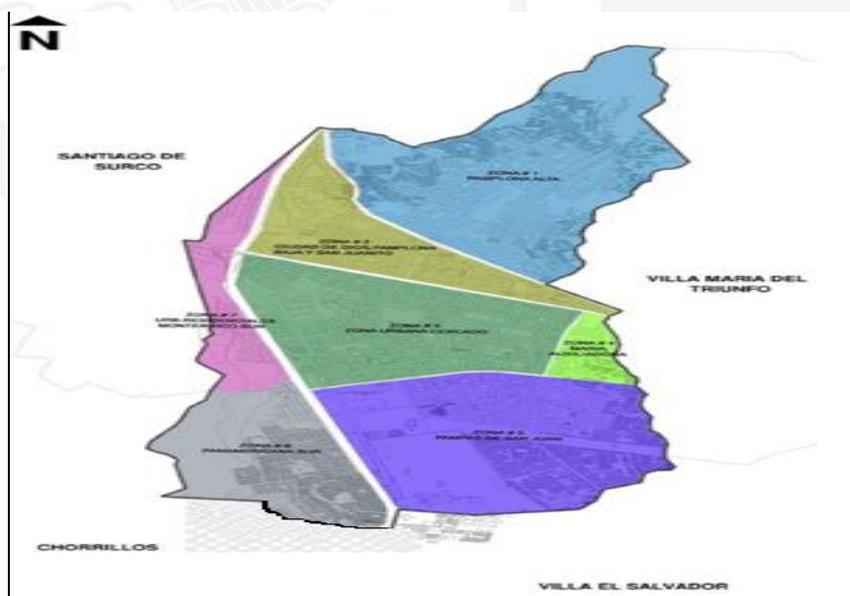


Figura 2. Zonas Territoriales del Distrito de San Juan de Miraflores.

Tomado de Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM], 2012a. Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=6

La tasa de crecimiento anual promedio de la población censada fue de 4.6% desde 1981 hasta 1993, y de 1.7% desde 1993 a 2007, y presentó una densidad poblacional, en el año 2007, de 15,122.7 hab./km², tal como se indica en la Tabla 1.

Tabla 1

Superficie y Densidad de la Población Censada, 1981, 1993 y 2007

Superficie territorial		Densidad poblacional (hab./km ²)		
Km ²	%	1981	1993	2007
23.98	0.9	6,912.6	11,816.1	15,122.7

Nota. Adaptado del “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

Tal como se muestra en la Tabla 2, la población femenina es mayoritaria, representada con un 50.8%, y la masculina es el 49.2% del global. En la Tabla 3, se observa que San Juan de Miraflores se caracteriza por tener una población joven: el 25.7% son menores de 14 años, y el 68.4% son personas de 15 a 64 años, que es la fuerza potencial de trabajo, y el 5.9% tiene más de 65 años.

Tabla 2

Distribución Porcentual de la Población Censada, por Sexo, 1993 y 2007

	1993			2007		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
	100	49.4	50.6	100	49.2	50.8

Nota. Adaptado del “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

Tabla 3

Población Censada por Grandes Grupos de Edad

Población	1993			Población	2007		
	0-14	15-64	65 y más		0-14	15-64	65 y más
283,349	33.2	63.4	3.4	362,643	25.7	68.4	5.9

Nota. Adaptado del “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

La razón de dependencia demográfica, mostrada en la Tabla 4 para el año 2007, es de 46.1 dependientes por cada 100 personas en edad de trabajar. Este indicador es la relación de

la población menor de 15 años más la población de 65 a más años de edad entre la población en edad activa, es decir, la población de 15 a 64 años de edad. Esta relación, en el año 1993, fue de 57.7 personas dependientes, lo que representa, en la población, una reducción en la carga potencial de dependientes.

Tabla 4

Razón de Dependencia Demográfica

1993				2007			
0-14	15-64	65 y más	Razón de dependencia demográfica	0-14	15-64	65 y más	Razón de dependencia demográfica
94,015	179,707	9,627	57.7	93,053	248,199	21,391	46.1

Nota. Adaptado del “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda”, del INEI. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

El componente de población joven, que es la relación entre la población menor de 14 años y la población de 15 a 64 años de edad, presenta una tendencia a la reducción. Este componente, en 1993, fue de 52.36, mientras que, en el año 2007, fue de 37 dependientes jóvenes por cada 100 en edad activa (INEI, 2007a).

Por el contrario, el componente de población envejecida, es decir, la relación entre la población de 65 a más años de edad y la población de 15 a 64 años se ha incrementado, y ha pasado de seis en 1993 a nueve dependientes de población envejecida por cada 100 personas en edad activa en el año 2007.

Actividad económica. San Juan de Miraflores sobresale por la presencia dinámica de las actividades comerciales y de servicios. Según el IV Censo de Nacional Económico del 2008, el distrito cuenta 12,260 establecimientos o unidades económicas, el 93% de ellas están dedicadas a actividades de comercio y de servicio, y el 7% a actividades de transformación. De estos establecimientos económicos, la gran mayoría (el 94%) son constituidos de manera individual. La Población Económicamente Activa (PEA) alcanza al 76.2% de la población

total del distrito. Sin embargo, solamente el 59.3% de esta se encuentra ocupada.

En San Juan de Miraflores, las actividades económicas se concentran alrededor de sus principales ejes viales de carácter interdistrital y metropolitano, longitudinalmente las avenidas Panamericana Sur y San Juan, y, transversalmente, las avenidas Pachacútec, De los Héroes, y Defensores de Lima (anteriormente, Salvador Allende o Pista Nueva), y tiene además la zona de Ciudad de Dios, que es la de mayor movimiento comercial de Lima Sur y es considerado como uno de los más grandes mercados de toda América Latina. Por las características de su variada oferta y diversidad de productos, durante años, ha sido el proveedor de esta área de la ciudad, aunque, con el crecimiento de la actividad económica al interior de los distritos, se ha ido especializando en la venta mayorista más que en la comercialización al menudeo. En San Juan de Miraflores, recientemente han incursionado tres supermercados.

Adicionalmente a los conglomerados comerciales, resaltan: (a) la franja industrial de la avenida Pedro Miotta, que corre en paralelo a la Panamericana Sur; y (b) el mayor conglomerado de entidades bancarias y financieras del Cono Sur: Banco de la Nación, Banco de Crédito, Banco Azteca, Banco Continental, Banco Financiero, Banco Scotiabank, Mibanco, Banco Interamericano de Finanzas, concentrado en la Zona Urbana Cercado del distrito.

Situación socioeconómica. De acuerdo con la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados ([APEIM], 2012) el distrito de San Juan de Miraflores presenta que el 69.5% de su población pertenece a los niveles socioeconómicos C y D, tal como se indica en la Tabla 5.

En cuanto a la infraestructura del distrito, se puede observar, en la Figura 3, que el 88% de las viviendas de San Juan de Miraflores tienen agua potable, y, de este porcentaje, se

puede agregar que el 97% de las viviendas que tienen agua potable cuentan con ella todos los días (INEI, 2007a). En cuanto al acceso a servicios higiénicos, se puede observar, en la Figura 4, que solo el 84% de las viviendas del distrito cuentan con servicio de desagüe al interior del hogar, un 14% de las viviendas acceden a este servicio fuera de la vivienda, en la red pública, en un pozo séptico, ciego o letrina, y hay un 2% de las viviendas que no tienen acceso a este servicio. El servicio al cual tienen menos acceso las viviendas del distrito es el de alumbrado eléctrico, que alcanza un porcentaje de 7% (ver Figura 5).

Tabla 5

Distribución de Niveles Socioeconómicos del Distrito de San Juan de Miraflores

Total	Niveles socioeconómicos				
	NSE A	NSE B	NSE C	NSE D	NSE E
100	1.2	13.9	34.5	35	15.4

Nota. Adaptado de “Niveles Socioeconómicos 2012 Total Perú y Lima Metropolitana”, de la Asociación Peruana de Empresas y de Investigación de Mercado (APEIM), 2012. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf

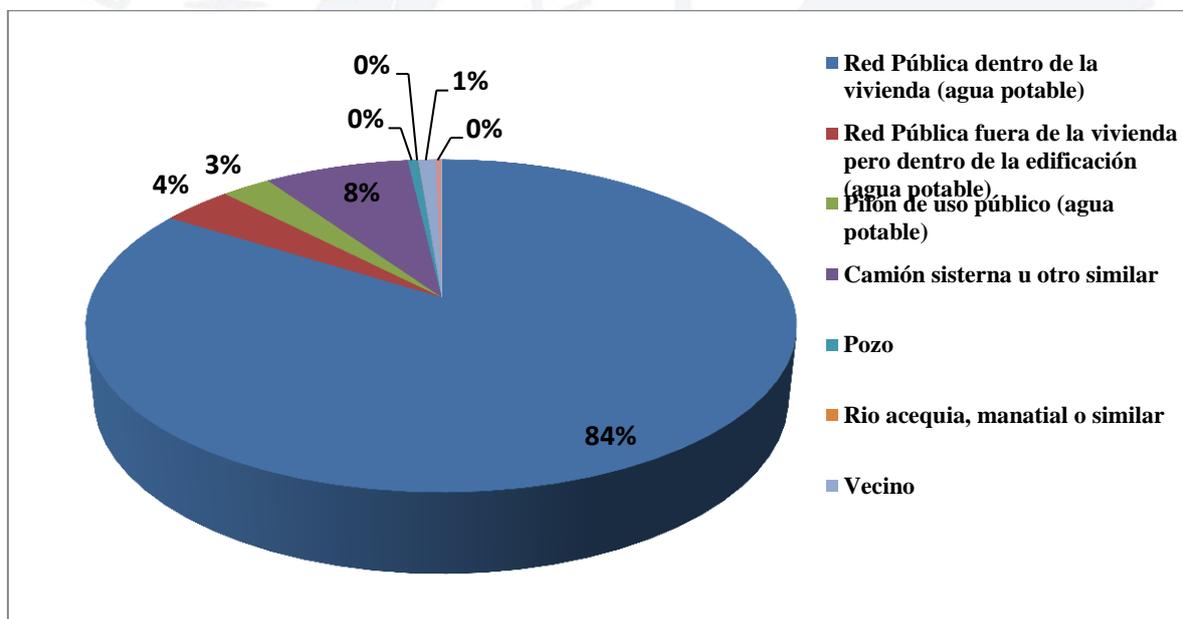


Figura 3. Porcentaje de Viviendas de San Juan de Miraflores con Abastecimiento de Agua Potable.

Adaptado de “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

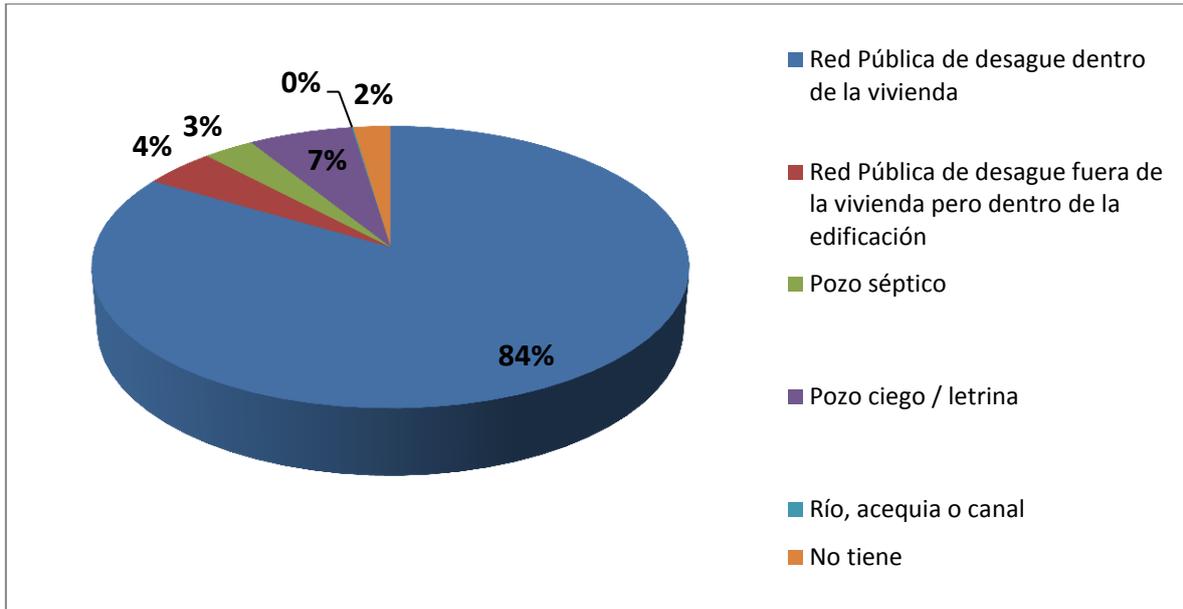


Figura 4. Porcentaje de Viviendas de San Juan de Miraflores con Disponibilidad de Servicio Higiénico.

Adaptado de “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

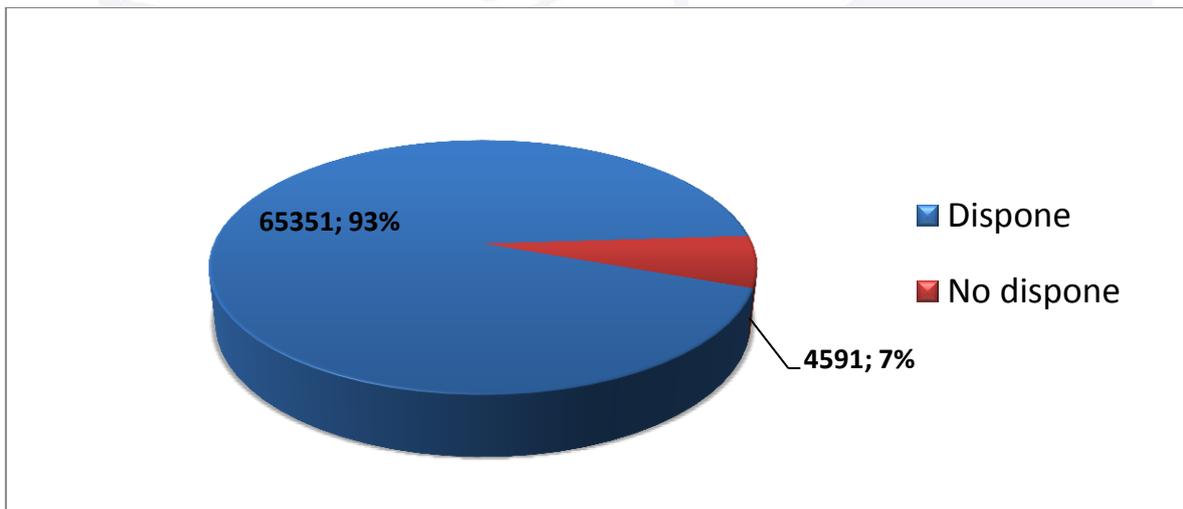


Figura 5. Porcentaje de Viviendas de San Juan de Miraflores con Disponibilidad de Alumbrado Eléctrico.

Adaptado de “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

Transporte. El distrito de San Juan de Miraflores se encuentra dentro del recorrido de la Línea 1 del Metro de Lima. La red básica del Metro de Lima está conformada sobre la base de cinco líneas, de las cuales la Línea 1, que, en la actualidad, se encuentra ya en

funcionamiento, recorre desde Villa El Salvador hasta la avenida Grau una longitud promedio de 21.5 km con un viaducto elevado que conecta los distritos de (a) Villa El Salvador, (b) Villa María del Triunfo, (c) San Juan de Miraflores, (d) Santiago de Surco, (e) Surquillo, (f) (g) San Borja, (h) San Luis, (i) La Victoria, y (j) Cercado de Lima.

La Línea 1 consta de 16 estaciones (ver Figura 6), de las cuales siete se ubican en la zona sur: (a) Villa el Salvador y (b) El Sol (ubicadas en Villa el Salvador), (c) Villa María, (d) Pumacahua, y (e) Miguel Iglesias (en Villa María del Triunfo), y (f) San Juan y (g) Atocongo (en San Juan de Miraflores). Las 10 estaciones restantes se encuentran distribuidas en los distritos de (a) Santiago de Surco, (b) San Borja, (c) La Victoria, y (d) Cercado de Lima. (Línea 1 del Metro de Lima, 2012).



Figura 6. Estaciones de la Línea 1 del Metro de Lima. Tomado Línea 1 del Metro de Lima, 2012. Recuperado de <http://www.lineauno.pe/estaciones.php>

Seguridad. En cuanto a seguridad ciudadana, la Municipalidad de San Juan de Miraflores tiene, dentro de su organización, la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Control Municipal, la cual ha desarrollado un plan operativo que considera algunas acciones para la lucha contra la delincuencia, y, respecto a los problemas más críticos que afectan al distrito, la plataforma de Observatorio Urbano del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo

([DESCO],2011) indicó que las acciones de mayor incidencia delictiva son las siguientes: (a) consumo de drogas y alcohol: 35%, (b) delincuencia común: 30%, (c) pandillaje: 20%, (d) prostitución clandestina: 10%, y (e) otros: 5%, asimismo se ha identificado 374 grupos de pandilleros y aproximadamente 750 prostíbulos clandestinos.

El distrito de San Juan de Miraflores posee cinco unidades de la Policía Nacional de Perú, los cuales son: (a) comisaria PNP San Juan de Miraflores, (b) comisaria PNP Pamplona Alta 2, (c) comisaria PNP Pamplona Baja 1, (d) protección de Carreteras PNP – DIRPRCAR, (e) jefatura distrital de policía San Juan de Miraflores, dentro del equipamiento e infraestructura municipal para la seguridad ciudadana. La Municipalidad de San Juan de Miraflores tiene dos locales y una base central de serenazgo, 95 agentes serenos, 15 camionetas, 15 motocicletas, y 24 cámaras de seguridad.

Educación. En el censo realizado en el año 2007, se identificó, para el distrito de San Juan de Miraflores, que el 15.7% de la población censada de 15 años a más contaba con educación primaria, el 41.5% contaba con educación secundaria, y el 42.8% restante contaba con educación superior (ver Tabla 6).

El distrito presenta una tasa de analfabetismo de 2.4%. Existen grupos con lenguas aprendidas en la niñez como (a) castellano, (b) quechua, (c) aimara, y (d) asháninca.

Tabla 6

Índice de Analfabetismo

Condición de analfabetismo	Lengua aprendida en la niñez					
	Total	Castellano	Quechua	Aimara	Asháninca	Otra lengua nativa
	269,330	231,906	33,336	3,619	59	410
Sabe leer y escribir	262,995	229,489	29,707	3,336	57	406
No sabe leer y escribir	6,335	2,417	3,629	283	2	4
Tasa de analfabetismo	2.4	1.0	10.9	7.8	3.4	1.0

Nota. Adaptado de “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

En San Juan de Miraflores, se encuentran diversas instituciones educativas, y las principales son las siguientes: (a) San Juan, (b) Julio César Escobar, (c) Javier Heraud, (d) Manuel Ramírez Barinaga-Hermanos Maristas, (e) N.º 6089 Jorge Basadre Grohmann, y (f) Naciones Unidas.

Hitos urbanos. Parque zonal de Huayna Cápac, planta eléctrica de ElectroPerú, multicines Cine Star Sur, y el centro comercial Atocongo Open Plaza.

1.2 Conclusiones

San Juan de Miraflores es un distrito con alto potencial de desarrollo, y, durante varios años, se ha desempeñado como el centro del comercio de Lima Sur. El crecimiento de los comercios individuales se ha dado de manera desordenada e informal, y se observa la ocupación de calles y veredas, lo que, a su vez, contribuye con la inseguridad ciudadana, principal obstáculo para el progreso del distrito. Asimismo el distrito cuenta con un porcentaje considerable de personas jóvenes. Según el último censo (INEI, 2007a), las personas entre 15 y 29 años representan el 29.5% del total de la población del distrito, y, de estos, solo el 53% cuenta con empleo, por lo que constituye un punto importante que se debe considerar, ya que el gobierno municipal debe ofrecer: (a) un mejor acceso a la educación, y (b) mayores posibilidades de *empleabilidad*, que contribuyan con el avance socioeconómico del distrito, concentrado actualmente en los sectores C y D. Además, se debe aprovechar las alternativas de entretenimiento ofrecidas por el distrito, como los multicines Cine Star Sur y el centro comercial Atocongo Open Plaza, que, por cierto, son opciones únicas en su tipo en Lima Sur. Por ello, es importante diseñar un planteamiento estratégico con vista al año 2021, que permita aprovechar las fortalezas del distrito y, a su vez, busque la superación de sus debilidades.

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

2.1 Antecedentes

El distrito de San Juan de Miraflores, en su Plan Operativo 2011, basa la definición de sus actividades en función de la visión y misión elaboradas en el año 2010, en que se dio inicio a la nueva gestión del actual alcalde.

Visión 2010

La Municipalidad de San Juan de Miraflores brinda servicios públicos de calidad a sus pobladores mediante una gestión administrativa y económica moderna y eficiente, con un personal competitivo con vocación de servicio. Fortalece la participación ciudadana a través de sus diferentes espacios de concertación. Promueve el desarrollo urbano, económico, social y ambiental, generando oportunidades empresariales y de empleo. (MDSJM, 2011a, p. 4).

Misión 2010

Somos una institución municipal promotora del desarrollo, con recursos humanos calificados. Buscamos alcanzar estándares óptimos de gestión en desarrollo urbano, económico y social, con mecanismos que promueven la participación de la población y en alianza con el sector público y privado en el marco de los lineamientos del Plan de Desarrollo Concertado al 2012, que permita mejorar la calidad de vida y alcanzar el desarrollo humano de los pobladores de San Juan de Miraflores (MDSJM, 2011a, p. 4).

La visión actual del distrito de San Juan de Miraflores está expresada sobre la base de una descripción de las funciones de una gestión municipal y no de la definición que desea llegar a ser en el futuro, y, por tanto, no presenta planteamientos ambiciosos, convincentes ni realistas. Al no estar definido en un horizonte de tiempo, este no permite los cambios. Si bien la visión está publicada en la página web del distrito, no se puede asegurar que sea conocida

por todos los ciudadanos. Es importante que la visión esté expresada de tal manera que permita generar un sentido de urgencia y dé una idea clara de adónde desea ir la organización. En cuanto a la misión, esta cumple con las características fundamentales que debe poseer (ver Tabla 7).

Tabla 7

Análisis de la Misión Actual

Características fundamentales	Cumplimiento
Definir lo que es la organización	Cumple
Definir cómo aspira a servir a la comunidad vinculada	Cumple
Ser lo suficientemente amplia para permitir el crecimiento creativo	No cumple
Diferenciar a la organización de todas las demás	Cumple
Servir de marco para evaluar las actividades en curso	Cumple parcial
Ser expresada con claridad para ser entendida por todos	Cumple
Generar credibilidad en la organización en aquellos que la lean	Cumple

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

2.2 Visión

D'Alessio (2008) indicó que la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, y responde a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser? Así, para el distrito de San Juan de Miraflores, se consideran cuatro pilares de crecimiento: (a) comunidad, (b) potencial económico-comercial, (c) colaboración interdistrital, y (d) ambiente de recreación. Se propone la siguiente visión:

Para el año 2021, San Juan de Miraflores será el distrito más importante de Lima Sur, destacado por su desarrollo comercial y financiero, y un ambiente que brinda seguridad, salud, educación e infraestructura urbana a sus residentes.

2.3 Misión

Según D'Alessio (2008), la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización, y responde a la siguiente interrogante: ¿cuál es nuestro negocio? La misión propuesta para San Juan de Miraflores es la siguiente:

Generar una comunidad con altos estándares de calidad de vida, donde las familias puedan disfrutar de infraestructuras de primer nivel, ambientes seguros y recreacionales, y se promueva el desarrollo económico, social y ecológico sostenido, en un marco de responsabilidad social liderado por un equipo altamente comprometido.

2.4 Valores

Debemos tener en cuenta que una estrategia parte de una visión sobre el futuro de la ciudad. Pero la ciudad es la de sus gentes con sus valores y virtudes. Estos serán sin duda unos de los principales elementos de identificación y proyección de la ciudad. La estrategia urbana necesariamente debe incorporar claramente los valores que se dispone a desarrollar y generar las condiciones que hagan lo más fácil posible su libre adopción por parte de la ciudadanía (Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia [CEYD], 2006, p. 9).

En tal sentido, se proponen los siguientes valores para el distrito:

- Cooperación: promover el esfuerzo solidario y la participación ciudadana para el logro de fines y objetivos del gobierno local, así como el de la descentralización.
- Transparencia y honestidad: asegurar que las actividades de la gestión municipal sean ejecutadas con integridad y teniendo como prioridad la búsqueda del bienestar del ciudadano.
- Responsabilidad: buscar la autoridad y capacidad necesarias para la realización de las funciones asignadas en la gestión municipal en beneficio de la comunidad.
- Calidad de servicio: desarrollar las actividades asignadas buscando el logro de la excelencia en los resultados visionados.
- Equidad: garantizar la igualdad en el tratamiento de los ciudadanos, sin importar

raza, sexo o condición social, poniendo énfasis en el cuidado de los niños y el adulto mayor, además de fomentar el respeto de los derechos de las personas discapacitadas.

2.5 Código de Ética

Para el cumplimiento de la misión y visión planteadas para el distrito de San Juan de Miraflores, se establecen los siguientes lineamientos que guiarán el accionar de los ciudadanos involucrados en la gestión municipal:

- Promover la participación ciudadana en la toma de decisiones y la priorización de actividades en la gestión municipal.
- Presentar con absoluta claridad el uso y destino del total de los recursos públicos.
- Ejecutar con responsabilidad las actividades asignadas, buscando las mejores alternativas de acción, con base en el uso de las mejores prácticas en la gestión municipal.

2.6 Conclusiones

El distrito de San Juan de Miraflores cuenta, en la actualidad, con una visión poco ambiciosa y realista, que no define un horizonte tiempo de trabajo. Por ello, se propone la siguiente visión:

Para el año 2021, San Juan de Miraflores será el distrito más importante de Lima Sur, destacado por su desarrollo comercial y financiero, y un ambiente que brinda seguridad, salud, educación e infraestructura urbana a sus residentes.

Además, la misión propuesta para San Juan de Miraflores es generar una comunidad con altos estándares de calidad de vida, donde las familias puedan disfrutar de infraestructuras de primer nivel, ambientes seguros y recreacionales, y se promueva el desarrollo económico, social y ecológico sostenido, en un marco de responsabilidad social

liderado por un equipo altamente comprometido.

Los valores que soportarían tanto la visión como la misión son los siguientes: (a) cooperación, (b) transparencia y honestidad, (c) responsabilidad, (d) calidad de servicio, y (e) equidad. El código de ética se basará en los siguientes lineamientos: (a) promover la participación ciudadana, (b) presentar con absoluta claridad el uso y destino del total de los recursos públicos, y (c) ejecutar con responsabilidad las actividades asignadas.



Capítulo III: Evaluación Externa

Como parte de la secuencia del proceso estratégico del distrito de San Juan de Miraflores, se desarrollará, en este capítulo, la evaluación externa, que consta de los siguientes análisis: (a) análisis tridimensional de Frederick Hartmann, el cual analiza la interacción entre países; (b) análisis de competitividad nacional (Porter, 2009); y (c) análisis Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE) (ver Figura 7). Los análisis mencionados tienen por objetivo servir de base para la elaboración de (a) la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), (b) la Matriz del Perfil Competitivo (MPC), y (c) la Matriz del Perfil Referencial (MPR) del distrito, que permitirán identificar los factores claves externos de éxito.

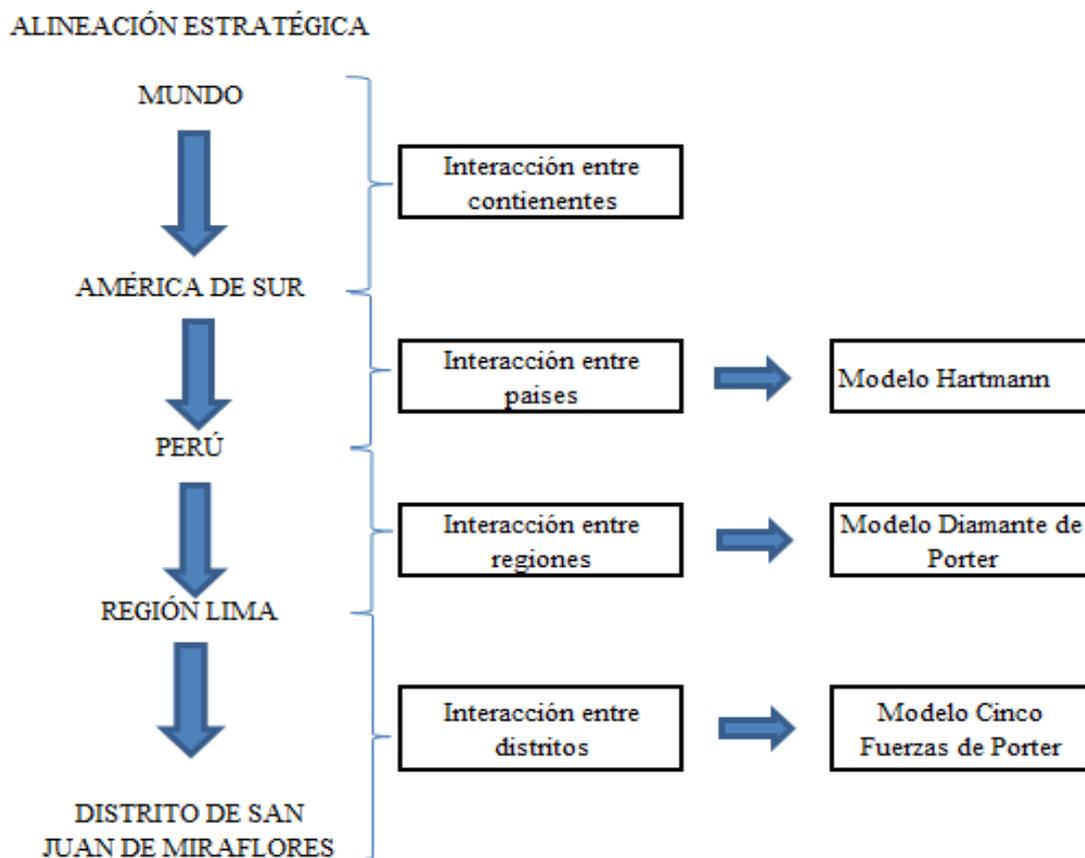


Figura 7. Alineamiento Estratégico.
 Adaptado de El proceso estratégico: un enfoque de gerencia, de F. D’Alessio, 2008.
 Mexico D. F., México: Pearson Educación.

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

Hartmann (1978), en su análisis tridimensional de las naciones, mencionó que las relaciones internacionales son todas aquellas que implican desplazamiento de recursos entre naciones, y se centra en el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses en función de otras. La teoría tridimensional analiza las relaciones en tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional, y (c) los principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

De acuerdo con D'Alessio (2008), los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que tratan de alcanzar a cualquier costo.

Actualmente, en el Perú, se ha formado el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), mediante Decreto Legislativo N.º 1088, el cual ha elaborado el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021. El Plan Bicentenario fue aprobado por Decreto Supremo N.º 054-2011-PCM el 22 de junio de 2011, y ha sido desarrollado a largo plazo considerando seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de personas, (b) oportunidades y acceso a los servicios, (c) Estado y gobernabilidad, (d) economía, competitividad y empleo, (e) desarrollo regional e infraestructura, y (f) recursos naturales y ambiente. (CEPLAN, 2011).

Se proponen para cada uno de ellos: (a) objetivos, (b) prioridades, y (c) programas estratégicos. Por otro lado, la Constitución Política del Perú (Congreso de la República del Perú [CRP], 1993) también indica los intereses nacionales del país, y, en el artículo 44.º, precisa que son deberes primordiales del Estado: (a) defender la soberanía nacional, (b) garantizar la plena vigencia de los derechos humanos, (c) proteger a la población de las amenazas contra su seguridad, y (d) promover el bienestar general que se fundamenta en la justicia y en el desarrollo integral y equilibrado de la nación. En el artículo 43.º, indica que la

República del Perú es democrática, social, independiente y soberana; y, en el artículo 58.º, indica que el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción de empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura; asimismo, en el artículo 14.º, brinda una visión clara sobre cuáles son los intereses del Estado a nivel país y de cómo estos deben promoverse para el desarrollo económico, político y social.

Se establece que, para que el país se desarrolle buscando mejorar su competitividad, el Estado debería concentrarse en los siguientes intereses:

- Seguridad nacional: es uno de los pilares fundamentales que propicia la estabilidad de otras áreas, genera confianza e incrementa la atracción de inversiones y mejora la calidad de vida de los ciudadanos; todo ello impulsa a dinamizar el crecimiento económico y social del país, por lo que el Estado debe buscar obtener una fuerza militar preparada y motivada, sin orientar en exceso la inversión económica en este pilar, pero sí dar el suficiente presupuesto que permita mantener la defensa de la soberanía territorial y paz al interior del país.
- Estabilidad y crecimiento económico: el Estado debe concentrar sus esfuerzos para generar un buen clima económico propicio para atraer la inversión y dinamizar el desarrollo económico nacional. El Banco Central de Reserva del Perú ([BCRP], 2012a) indicó, en su “Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2011-2014”, que el Perú tendrá un crecimiento del 5.8% en el año 2012, y de 6.2% durante el año 2013 (ver Figura 8), lo cual es favorable e indica un crecimiento sostenido y ascendente en comparación con la región de América Latina, que se estima que crecerá 3.5%. El Estado debe

impulsar áreas económicas y nuevas industrias estratégicas que permitan mantener el crecimiento sostenido económico.

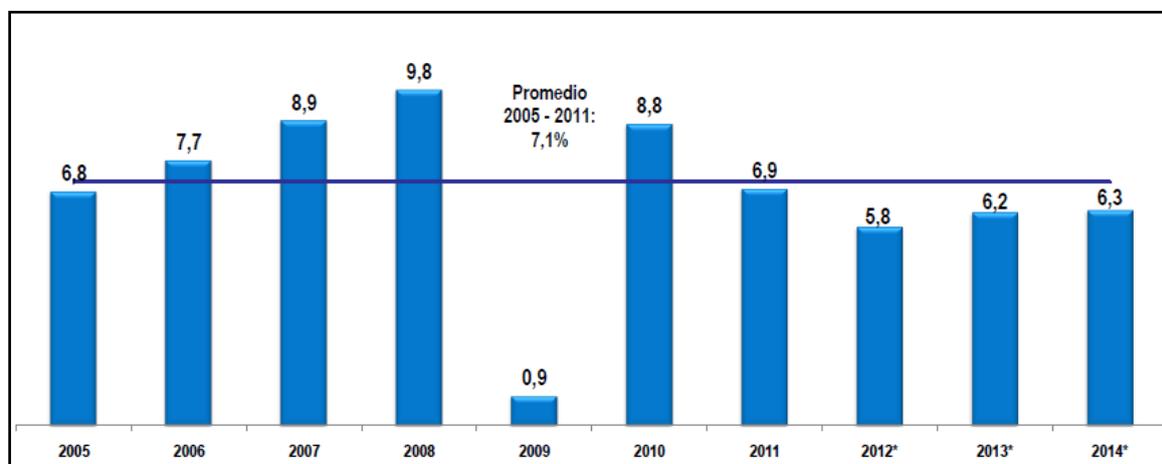


Figura 8. Producto Bruto Interno (2005-2014).

Tomado de “Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómica 2011-2014”, del Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012b. Lima, Perú.

- Mejorar el sistema judicial del país: los estudios sobre la administración de justicia indican que un inadecuado funcionamiento del sistema es un freno para el desarrollo económico, político y social del Perú. El Banco Mundial (BM) señala que, si el país mejora su sistema judicial hasta un nivel similar al del promedio de la región, su riqueza se vería aumentada en un 50%. (BM, 2006).
- Reducción de brechas sociales: para garantizar el desarrollo económico y bienestar de la nación, el Estado debe impulsar el desarrollo de programas de inclusión social, que permitan a los sectores más pobres de la población desarrollarse económica y socialmente; ello generará bienestar para toda la población, así como crecimiento del consumo interno, y reducción de violencia.
- Educación de calidad: el desarrollo del país debe ir respaldado por un buen sistema educativo, ya que este es uno de los impulsores que mejoran la competitividad de un país. El año 2008, el Perú invirtió US\$432.75 anuales por alumno, mientras que el promedio en los países desarrollados fue entre US\$8,000

y US\$12,000, lo cual indica una pobre preocupación del Estado en este eje principal; ello conlleva al Estado a impulsar programas ambiciosos para mejorar la calidad de educación (ver Tabla 8).

Tabla 8

Matriz de Interés Nacional del Perú

	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Seguridad nacional	**Chile	**Ecuador		*Bolivia
2. Estabilidad y crecimiento económico		*EE. UU.	*UE *China	*Brasil
3. Mejora del sistema judicial		**Chile	*Brasil	
4. Reducción de brechas sociales		*América Latina		
5. Educación de calidad		*Chile	*Argentina *Brasil	

Nota. *Comunes, **opuestos. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional se analiza con base en siete dominios según D'Alessio (2008): (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico y científico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo, y (g) militar, los cuales se desarrollan a continuación:

Demográfico. De acuerdo con el Censo Nacional de 2007, la población del Perú fue de 28'221,000 habitantes y, según las proyecciones del INEI, para el año 2021, llegará a 33'149,000 habitantes. Se observa que el Perú está alineándose a las tendencias mundiales, al reducir su tasa de crecimiento poblacional anual a 0.33%, según las proyecciones del INEI, para los años 2025 al 2050. Además, como se muestra en la Figura 9, el sexo femenino tendrá mayor proporción y fortaleza, que se manifestará con la ampliación de la fuerza laboral al año 2025, que se hará progresivamente madura hacia el año 2050.

Geográfico. El Perú es un país privilegiado por su ubicación física: se encuentra ubicado al centro de América del Sur, frente al océano Pacífico, entre los paralelos $0^{\circ} 2'$ y los $18^{\circ} 21'34''$ de latitud sur, y los meridianos $68^{\circ} 39' 7''$ y los $81^{\circ} 20' 13''$ de longitud; esta posición también lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al océano Atlántico. Tiene una extensión de $1'285,216 \text{ km}^2$, y es el tercer país más extenso en Sudamérica, después de (a) Brasil, y (b) Argentina, y tiene tres regiones geográficas bien diferenciadas: (a) costa, (b) sierra, y (c) selva, que hacen que el Perú tenga una gran variedad de climas y recursos naturales.

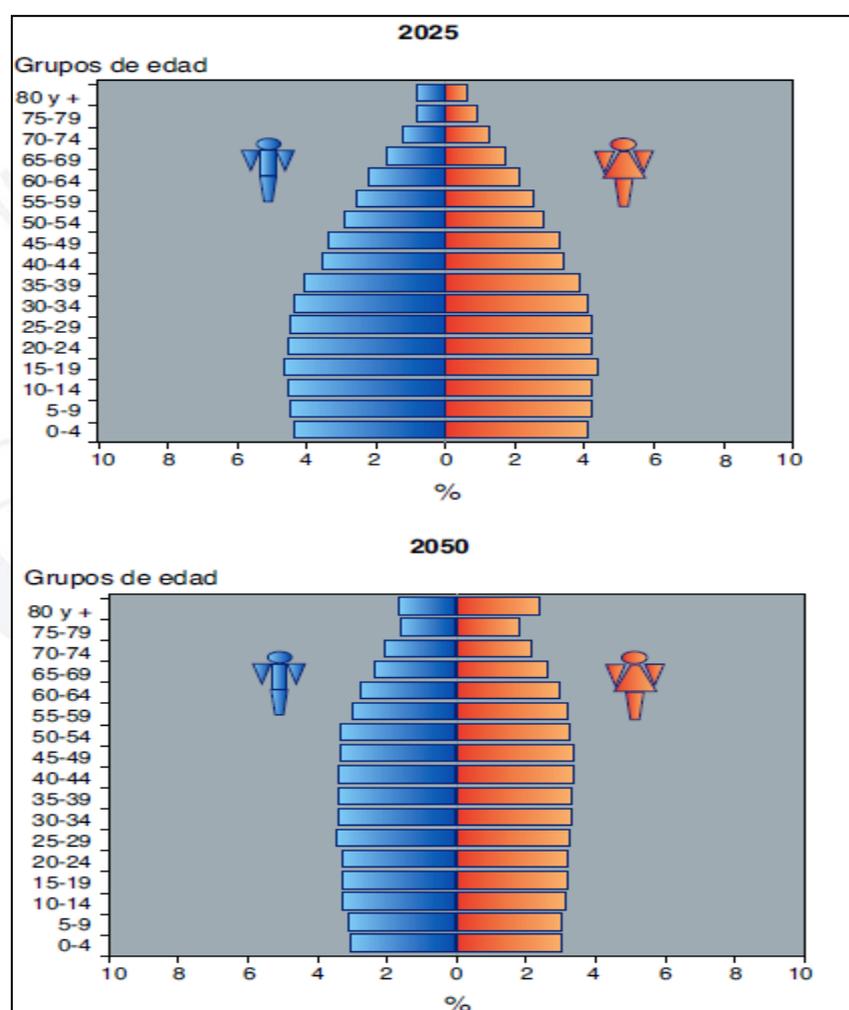


Figura 9. Estructura de la Población en el Perú a Julio de 2025 y Julio de 2050. Tomado de “Perú: estimaciones y proyecciones de población 1950 -2050”, del INEI, 2009. Lima, Perú.

Económico. El Perú ha mostrado un crecimiento económico sostenible, los sectores de mayor actividad económica se centran en (a) el sector minero, (b) petróleo, (c) gas, (d) confecciones y textiles, (e) productos pesqueros, (f) agrícolas, y (g) agroindustriales. Según el reporte de inflación del BCRP (2012a), los sectores de mayor dinamismo para el periodo 2012-2014 son los no primarios, principalmente (a) construcción, y (b) servicios, tal como se indica en la Tabla 9.

Tabla 9

PBI por Sectores Económicos (Variaciones Porcentuales Reales)

Sector	2011		2012			2013		2014
	I Trim	Año	I Trim	Marzo	Junio	Marzo	Junio	Junio
Agropecuario	3.0	3.8	2.3	4.0	4.0	4.3	4.3	4.2
Agrícola	0.3	2.8	0.5	3.8	3.8	3.7	3.7	4.1
Pecuario	6.6	5.2	4.5	4.6	4.6	4.8	4.6	4.6
Pesca	12.3	29.7	-7.6	-4.7	-8.9	2.8	2.8	2.5
Minerales e hidrocarburos	-0.3	-0.2	2.1	2.8	3.1	10.7	11.2	12.1
Minería metálica	-5.6	-3.6	1.7	3.2	3.7	9.0	9.5	12.1
Hidrocarburos	34.6	18.1	3.7	1.0	0.6	18.5	18.9	12.4
Manufactura	12.3	5.6	-0.9	4.9	2.1	6.2	6.2	6.2
Procesadores de recursos primarios	11.6	12.3	-2.6	3.4	-1.5	6.3	6.0	4.2
Manufactura no primaria	12.4	4.4	-0.6	5.1	2.8	6.2	6.2	6.5
Electricidad y agua	7.3	7.4	6.4	5.5	5.7	5.9	5.9	7.0
Construcción	8.1	3.4	12.5	11.3	12.0	7.6	7.6	8.0
Comercio	10.3	8.8	7.9	5.9	6.6	5.4	5.4	5.9
Otros servicios	9.3	8.3	7.8	5.8	6.5	6.3	6.1	5.9
PBI	8.8	6.9	6.0	5.7	5.8	6.3	6.2	6.3

Nota. Adaptado del “Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómica 2011-2014”, del BCRP, 2012a. Lima, Perú.

Tecnológico-científico. Actualmente, el Perú no tiene entre sus fortalezas programas que incentiven el desarrollo científico y tecnológico. El Estado tiene que crear programas que fomenten la investigación, ya que el sector privado no posee los suficientes recursos para la investigación, salvo que estos se relacionen directamente con sus actividades. Hoy en día, el Perú invierte solo el 0.1% del Producto Bruto Interno (PBI), condición desfavorable en

comparación con la de los vecinos países como (a) Chile (que invierte 0.7%), y (b) Brasil (que invierte 0.8% de su PBI). Por otro lado, otras economías aún más desarrolladas invierten el 1.2% de su PBI, como es el caso de (a) China, y (b) Corea (con 2.8%). Un dato comparativo se puede muestra en la Figura 10: el Perú está muy por debajo en número de patentes otorgadas en comparación con países de América Latina, lo que refleja la pobre inversión en políticas de ciencia y tecnología por parte del país.

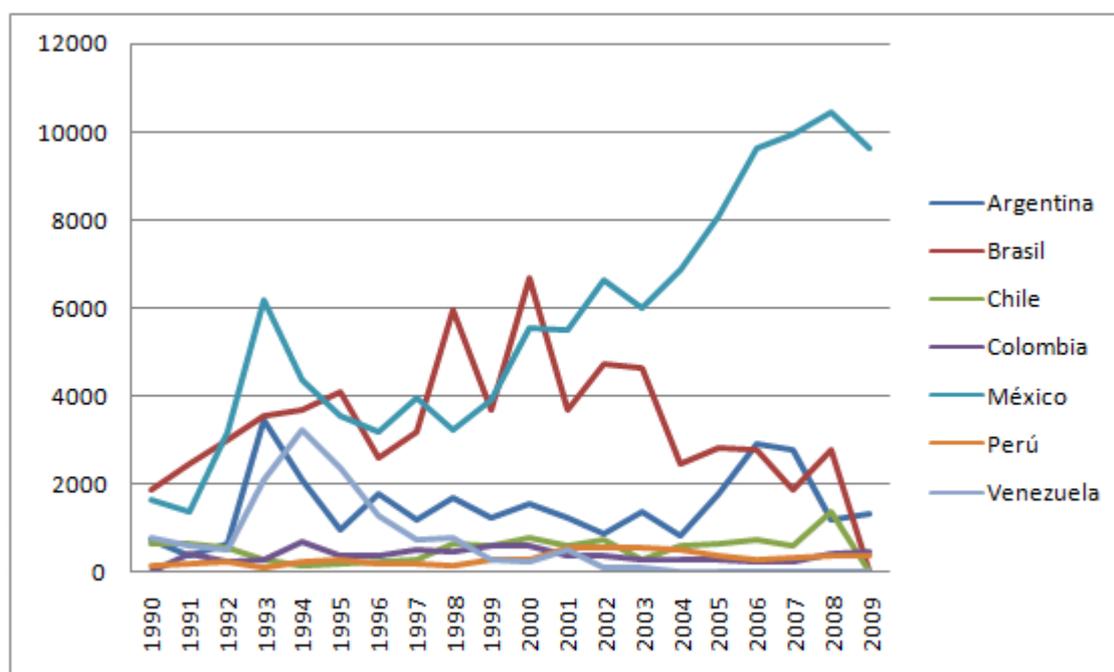


Figura 10. Número de Patentes Otorgadas en Países de América Latina. Adaptado de “Red de indicadores de ciencia y tecnología (RICYT)”, 2009. Recuperado de [http://bd.ricyt.org/explorer.php/query/submit?excel=on&indicators\[\]=PATOTO&year=1990&year=2009&](http://bd.ricyt.org/explorer.php/query/submit?excel=on&indicators[]=PATOTO&year=1990&year=2009&).

Histórico-psicológico-sociológico. El Perú tiene una gran riqueza histórica por el legado de sus antepasados, y prueba de ello son los innumerables centros arqueológicos de culturas precolombinas e incaica, tales como Machu Picchu, ubicada en la ciudad del Cusco, la cual es considerada como una de las Siete Maravillas Modernas del Mundo, hecho que llena de mucho orgullo a la población peruana. Se debe aprovechar esta característica para fomentar una identidad nacional que prevalezca de generación en generación.

Según el último censo de 2007, la estructura de la sociedad peruana sigue siendo piramidal, con una cúspide muy estrecha y una base bien amplia de los estratos bajos y con poca presencia de la clase media, lo cual indica la gran diferencia de estratos sociales en el país. Sin embargo, el Perú fue considerado por London Business School y Babson College (2011) como el país más emprendedor del mundo, lo cual hace suponer que estas diferencias sociales serán cada vez más estrechas. De las 700,000 empresas que existen en nuestro país, el 70% son familiares, pero se conoce que tres de cada 10 sobreviven a la muerte del fundador y solo el 15% sobrevive a la tercera generación (INEI, 2007a).

Organizacional-administrativo. Según la Constitución Política del Perú, el Estado cuenta con tres Poderes: (a) Poder Ejecutivo, que comprende al presidente de la República, dos vicepresidentes y el Consejo de Ministros; (b) Poder Legislativo, que comprende al Congreso de la República, con una sola Cámara de 120 miembros; y (c) Poder Judicial, que comprende a la Corte Suprema, integrada por 18 vocales supremos, y Cortes Superiores, integradas por 84 vocales superiores y Juzgados de Primera Instancia.

Al analizar el grado de eficiencia administrativa del Estado en relación con otros Estados, el Overseas Development Institute presentó el estudio *The bureaucracy and governance in 16 developing countries* (Court, Hyden y Mease, 2003), donde se puede observar que el Perú está en desventaja respecto de otros países, tal como es el caso de (a) Chile, y (b) la India, los cuales son países referentes (ver Tabla 10).

Militar. La inversión militar es un bien público intangible, que es necesario para garantizar la seguridad nacional, la independencia, la soberanía territorial. Las Fuerzas Armadas del Perú están conformadas por (a) el Ejército del Perú, (b) la Marina de Guerra del Perú, y (c) la Fuerza Aérea del Perú, instituciones que dependen del Ministerio de Defensa y cuyos gastos corrientes y de capital para el mantenimiento de la paz son el 1.4% del PBI

(BM, 2011) (ver Tabla 11), porcentaje cercano a la inversión que realiza el vecino país de Brasil; sin embargo, Chile invierte el 3.2% de su PBI, lo que genera preocupación por el pasado bélico con Chile y por el actual litigio por la soberanía marítima en el Tribunal de La Haya.

Tabla 10

Índice de Comparación de la Eficiencia Administrativa

País	Asesoría técnica	Mediocridad	Contabilidad	Transparencia	Igualdad de acceso	Promedio
Perú	3.00	2.16	2.54	2.14	2.65	2.50
Chile	3.00	2.47	2.83	2.93	3.37	2.92
Argentina	2.94	1.70	2.11	1.86	2.77	2.28
India	4.00	4.06	2.92	2.94	2.83	3.35
Medio	3.18	2.53	2.44	2.46	2.62	2.65

Nota. Escala de 1-5 (5 muy bueno: 1 mal). Adaptado de “The bureaucracy and governance in 16 developing countries”, por J. Court, G. Hyden y K. Mease, 2003. Recuperado de <https://www.odi.org.uk/resources/download/3142.pdf>

Tabla 11

Gasto Militar (Porcentaje del PBI)

País	2007	2008	2009	2010
Argentina	0.9	0.8	1.0	0.9
Bolivia	1.8	2.0	2.0	1.6
Brasil	1.5	1.5	1.6	1.6
Chile	3.4	3.5	3.5	3.2
Colombia	3.3	3.6	3.7	3.7
Ecuador	2.9	2.9	3.7	3.8
México	0.5	0.5	0.5	0.5
Paraguay	0.8	0.8	0.9	0.9
Perú	1.2	1.1	1.3	1.4
Venezuela	1.3	1.4	1.3	0.9

Nota. Tomado de datos del Banco Mundial, 2011. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>

3.1.3 Principios cardinales

Según D'Alessio, los principios cardinales que permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno son los siguientes:

Influencia de terceras partes. Los países limítrofes indudablemente generan influencia por su proximidad territorial y por las relaciones comerciales existentes. Estos países son los siguientes: (a) Chile, (b) Bolivia, (c) Colombia, (d) Brasil, y (e) Ecuador; sin embargo, hay

países que no limitan con el Perú, pero influyen de manera significativa por el flujo comercial, y uno de ellos es Estados Unidos (EE. UU.), el cual influye económicamente al ser el principal destino y origen del comercio internacional; asimismo China y la Unión Europea gozan de influencia económica significativa.

Lazos pasados y presentes. El Perú tiene marcada relación con España, del cual ha heredado: (a) la religión, (b) el idioma, y (c) influencia cultural. El Perú también tiene lazos históricos por enfrentamientos bélicos con Chile en la Guerra del Pacífico y actualmente se tienen diferendos territoriales, cuyo caso se ha elevado para su fallo por parte del Tribunal Constitucional de La Haya. También el país ha tenido conflictos fronterizos intermitentes con Ecuador. En la actualidad, existen lazos con aquellos países y continentes en donde hay flujos de migración de peruanos hacia el exterior, tales como (a) EE. UU., (b) Europa, (c) Chile, (d) Argentina, (e) España, y (f) Japón, en donde la comunidad peruana es significativa.

Contrabalance de los intereses. Históricamente, el Perú ha experimentado contraposición limítrofe con el vecino país de Chile, y actualmente se tienen diferencias respecto del límite marítimo. También se tiene contraposición por el uso del nombre *Pisco*, y, en el pasado, también se han tenido problemas fronterizos en la selva con el vecino país de Brasil.

Conservación de los enemigos. Los países con los que el Perú tiene límites fronterizos son, por un lado, nuestros enemigos, ya que compite con ellos por las inversiones extranjeras y la captación del movimiento marítimo, como con Chile, el cual posee cuatro de los puertos más importantes de América del Sur y que son una competencia directa del puerto del Callao (Talcahuano, San Antonio, Iquique, y Valparaíso). Por otro lado, los países fronterizos también pueden ser los aliados del Perú en temas comerciales y estratégicos, impulsando al

Perú a mejorar su competitividad en diversos aspectos; por lo tanto, en este punto, siempre es aconsejable no ganar ni perder enemigos.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de San Juan de Miraflores

Después de realizar el análisis de los factores externos, se puede determinar que los intereses nacionales repercuten de manera directa en el distrito de San Juan de Miraflores de la manera siguiente: (a) la seguridad nacional permite la atracción del turismo y de inversiones privadas; (b) la estabilidad y crecimiento económico del país permiten la continuidad de la actividad económica del distrito, ya que su principal actividad es el comercio, y este es movilizado por el consumo interno, el cual depende de la estabilidad del país; (c) un buen sistema judicial apoyará la atracción de inversiones; y (d) la reducción de brechas sociales hará que los estratos más pobres del distrito, ubicados en el nivel socioeconómico E, que representan el 15.4% de la población del distrito, disminuyan. Una educación de calidad también es importante, ya que ello colaborará con el crecimiento de la población con buena formación y logrará que esta esté preparada para cubrir la demanda de empleo generada por el crecimiento económico del país.

El distrito de San Juan de Miraflores está inmerso en el país, y, por ello, el potencial de este influirá de manera directa en el distrito. En ese sentido, si se analiza el aspecto demográfico, se puede observar que el país crecerá a razón del 0.33% anual, lo que conlleva a que la población del distrito también crezca y, con ello, las necesidades básicas y el consumo interno del distrito. Por otra parte, la diversidad de regiones geográficas del país permite al distrito que se abastezca de diversos productos propios de cada región y aproveche de la actividad turística que se desarrolla en cada región. El crecimiento sostenible del PBI también influye de manera directa en el distrito, ya que el consumo interno podría acrecentar la actividad comercial y de servicios que actualmente tiene.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

Para realizar el análisis competitivo del Perú, se utilizará el modelo del diamante de Porter (2009), que se basa en cuatro determinantes de las ventajas competitivas de la nación: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores relacionados y de apoyo; y (d) estrategia, estructura y rivalidad.

3.2.1 Condiciones de los factores

El Perú se encuentra en una zona tropical de Sudamérica comprendida entre la línea ecuatorial y trópico de Capricornio, cuenta con un área de 1'285,215 km², que lo ubica como el tercer país más grande de Sudamérica, y asimismo tiene gran diversidad biológica y de recursos naturales, que pueden ser aprovechados estratégicamente.

En el 2011, el Perú tuvo como récord de exportaciones de US\$45,726 millones, con un crecimiento del 28% con respecto al año anterior, como se muestra en la Figura 11. Desde el año 2002, hay un crecimiento constante de las exportaciones, debido a las condiciones favorables que se presentan entre países como los acuerdos comerciales (ver Tabla 12).

Por otra parte, como se observa en la Tabla 13, los principales destinos de las exportaciones peruanas son los siguientes países: (a) China, (b) Suiza, (c) Estados Unidos, y (d) Canadá, con 15%, 13%, 13%, y 9% de participación, respectivamente.

La Figura 12 muestra el crecimiento de la acumulación de las reservas internacionales netas, al primer trimestre de 2012, de US\$55,789 millones.

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna está conformada por (a) consumo privado, (b) inversión privada, y (c) gasto público. La demanda interna creció 7.2% en 2011, luego de registrar un crecimiento de 13.1% el año anterior. No obstante, la tasa alcanzada en el año superó el promedio de la década, que fue de 6.8%. Al analizar el desempeño de los distintos componentes de la

demanda interna, se observó que el consumo privado aceleró su tasa de crecimiento al pasar de 6.0% en 2010 a 6.4% en 2011, casi un punto porcentual por encima del promedio de la década. La inversión privada creció 11.7%, aunque con un comportamiento diferenciado a lo largo del año, con tasas por encima del 15% en el primer semestre y crecimientos de un dígito en el segundo. En este caso, el resultado de 2011 también superó el promedio de la década. El gasto público en inversión se redujo 17.8%. Cabe señalar que, en marzo, se promulgó el Decreto de Urgencia N.º 012-2011, con el que se buscó incrementar el ahorro público a fin de enfrentar los efectos adversos de una recaída de la economía internacional (BCRP, 2011).

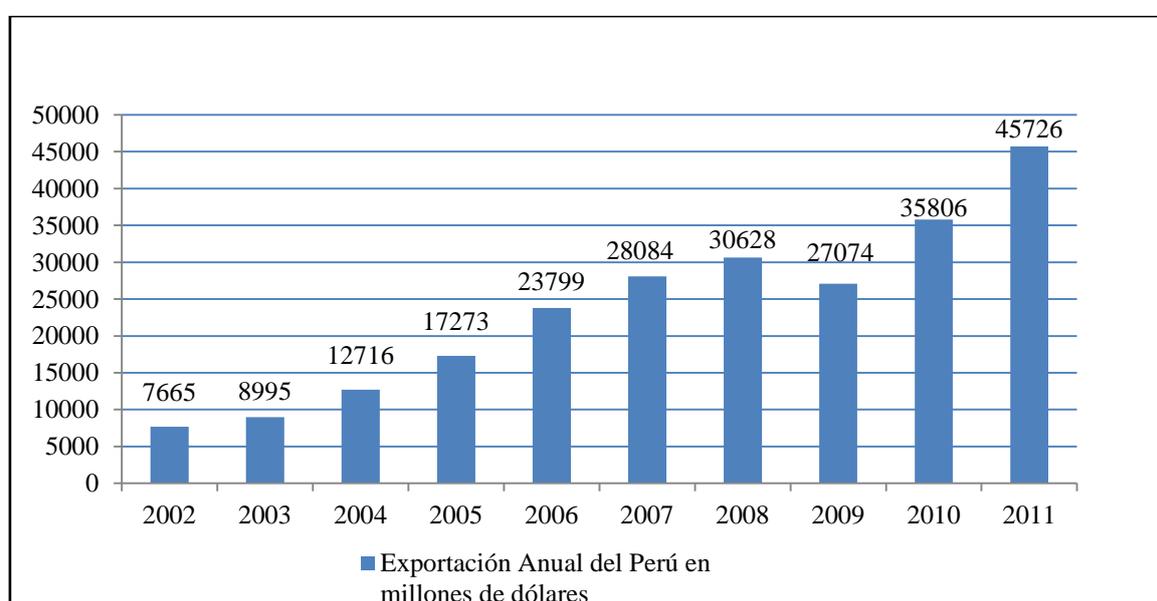


Figura 11. Perú, Exportaciones 2002-2011 en Millones de US\$.

Tomado de la Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo (PROMPERU), 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/42409707radA4BC3.pdf>

Tabla 12

Balanza Comercial del Perú (millones de US\$)

	2008	2009	2010	2011	2012
				Trim. I	Año
I. Exportaciones	31,018	26,962	35,565	10,106	46,268
Productos tradicionales	23,266	20,622	27,669	7,774	35,837
Pesqueros	1,797	1,683	1,884	327	2,099
Agrícolas	686	636	975	99	1,672
Mineros	18,101	16,382	21,723	6,311	27,361
Petróleo y gas natural	2,681	1,921	3,088	1,036	4,704
Productos no tradicionales	7,562	6,186	7,641	2,253	10,130
Otros	190	154	254	79	301
II. Importaciones	28,449	21,011	28,815	8,200	36,967
Insumos	14,556	10,076	14,023	4,024	18,255
Bienes de capital	9,233	6,850	9,074	2,654	11,665
Otros bienes	140	122	229	95	355
III. Balanza comercial (I-II)	2,569	5,951	6,750	1,906	9,301

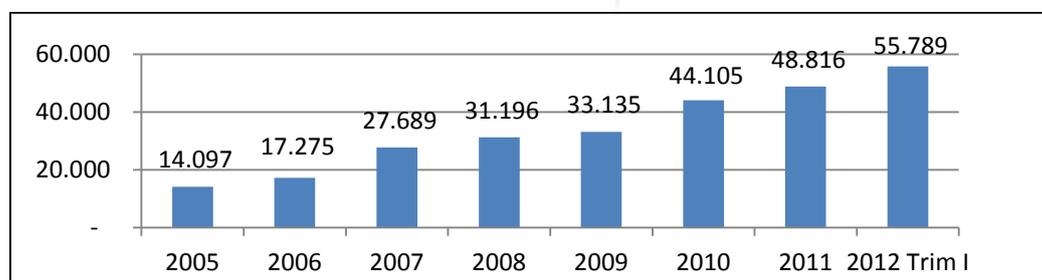
Nota. Tomado de “Indicadores económicos. I trimestre 2012”, del BCRP, 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

Tabla 13

Principales Destinos de Exportaciones Peruanas

País	Millones de US\$	Var. (%) 2011-2010	Part. (%) 2011
China	6,961	28	15
Suiza	5,938	54	13
EE. UU.	5,829	-4	13
Canadá	4,177	25	9
Japón	2,175	21	5
Chile	1,977	44	4
Alemania	1,900	25	4
Corea del Sur	1,695	89	4
España	1,669	40	4
Italia	1,297	38	3

Nota. Adaptado de PROMPERU, 2012. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/42409707radA4BC3.pdf>



RIN/PBI	17.8	18.7	25.8	24.5	26.0	28.6	27.6	30.6
---------	------	------	------	------	------	------	------	------

Figura 12. Acumulación de Reservas Internacionales Netas en Millones de US\$. Tomado de “Indicadores económicos. I trimestre 2012”, del BCRP, 2012b. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

El país cuenta con un Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), que es un portal que proporciona a la comunidad empresarial, especialmente a los exportadores, información actualizada y clasificada para fortalecer e integrar los negocios peruanos en el mundo y utiliza los siguientes módulos: (a) inteligencia de mercado, (b) promoción comercial, (c) oferta exportable, (d) negociaciones y acceso al mercado, (e) programas de capacitación, (f) comunicación permanente, y (g) herramientas de interacción. Esta herramienta colabora positivamente con la libre competencia ofreciendo información abierta a los interesados en realizar exportaciones para conocer la manera adecuada de llegar a diferentes países.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Las industrias relacionadas y de apoyo se denominan clúster, y se presentan como proveedores de (a) materia prima e insumos, (b) bienes de capital, (c) confianza proveedor-comprador, y (d) *know-how*.

En el Perú, no se distinguen de manera clara estos sectores de apoyo, debido a que se tiene una cultura integral de mando dentro de las organizaciones. En los últimos años, se ha observado el incremento de la formación de contribuyentes inscritos para el sector de servicios, y en el rubro de otros se incluyen: (a) actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; (b) servicios sociales y de salud; (c) otras actividades de servicios comunitarios, sociales y personales; (d) hogares privados con servicio doméstico; (e) organizaciones y órganos extraterritoriales; y (f) otros servicios no especificados, que representan más del 65% del total de empresas según lo indicado en la Tabla 14. Por otro lado, en el Perú, no se puede validar la cantidad real de empresas, debido a la informalidad con la que trabajan la mayoría de ellas.

Tabla 14

Contribuyentes Inscritos según Actividad Económica 2011-2012

	2011 May.	2012 May.	Variación (%) May. 12/11
Total	5,369.9	5,864.7	9.2
Agropecuario	37.0	38.9	5.1
Agrícola	27.6	29.1	5.4
Pecuario	4.3	4.5	6.2
Silvicultura	5.2	5.3	2.4
Pesca	4.8	5.0	4.2
Minería e hidrocarburos	7.6	9.5	26.0
Minería metálica	7.0	9.0	27.4
Hidrocarburos	0.5	0.6	7.7
Manufactura	170.5	182.5	7.0
Procesadores de recursos primarios	1.4	1.6	9.0
Conservas y productos de pescado	0.4	0.4	8.1
Refinación de petróleo y otros	0.0	0.0	2.9
Productos cárnicos	1.0	1.1	9.2
Azúcar	0.0	0.0	18.5
Industria no primaria	169.1	181.0	7.0
Alimentos, bebidas y tabaco	23.1	24.2	4.6
Textil, cuero y calzado	49.9	54.6	9.4
Industrias diversas	40.4	43.1	6.5
Industria del papel e imprenta	23.5	24.8	5.6
Productos químicos, caucho y plástico	4.4	4.6	3.1
Minerales no metálicos	3.0	3.2	7.9
Productos metálicos, maquinaria y equipo	24.0	25.8	7.3
Industrias del hierro y acero	0.7	0.8	7.2
Otros servicios	4,175.2	4,569.4	9.4
Generación de energía eléctrica y agua	1.4	1.5	10.1
Otros 1/	3,514.2	3,867.5	10.1
Turismo y hotelería	119.7	133.5	11.6
Transportes	87.9	95.2	8.3
Telecomunicaciones	29.3	30.9	5.3
Intermediación financiera	6.8	7.5	10.1
Adm. Pública y Seguridad Social	45.5	54.6	20.1
Enseñanza	196.1	198.7	1.3
Salud	174.4	180.0	3.2
Construcción	266.0	288.9	8.6
Comercio	708.8	770.4	8.7
Comercio automotor	62.5	66.1	5.8
Comercio al por mayor	143.4	158.3	10.4
Comercio al por menor	502.9	546.0	8.6

Nota. 1/ incluye actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler; servicios sociales y de salud; otras actividades se servicios comunitarios, sociales y personales; hogares privados con servicio doméstico; organizaciones y órganos extraterritoriales y otros servicios no especificados.

Tomado de Superintendencia de Administración Tributaria (SUNAT), 2012. Recuperado de http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_ruc.html

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de San Juan de Miraflores

La competitividad destacada para el país, el nivel de crecimiento de las exportaciones, el incremento de la demanda interna, y la reducción del gasto público son indicadores de un

entorno positivo para el desarrollo estratégico del distrito. La presencia de tratados de comercio exterior con diversos países en el mundo da las facilidades de llegada a los diferentes mercados, donde se busca el intercambio comercial y cultural para conocimiento de las técnicas y usos de los recursos del país, tomando en cuenta las estacionalidades para el caso de los productos derivados de la agricultura peruana, lo que proporciona una ventaja competitiva del posicionamiento de los productos nacionales en el mundo.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En esta sección, se realiza un análisis de los factores externos claves, con un enfoque integral y sistémico del entorno del distrito de San Juan de Miraflores: (a) fuerzas políticas, (b) económicas, (c) sociales, (d) tecnológicas, y (e) ecológicas (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Según D'Alessio (2008), las fuerzas políticas son todas aquellas que determinan las reglas formales e informales bajo las cuales se debe operar la organización y que constituyen las variables más importantes de la evaluación externa. El Perú goza de estabilidad política y estabilidad económica, que se ha manifestado en un crecimiento sostenido en los últimos años. Además, el BCRP modificó sus objetivos y su forma de operación, aplicando una estrategia de control monetario para lograr un rango de inflación meta. Un aspecto perjudicial que afecta a todos los ámbitos del Estado es la corrupción presentada en la gestión pública.

Las organizaciones gubernamentales, los gobiernos regionales y municipales, y las empresas privadas tienen la siguiente base legal: (a) Constitución Política del Perú, la cual rige a la nación, y considera el respeto y dignidad de la persona como fin supremo de la sociedad y del Estado; (b) Ley N.º 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece las competencias y organización de los gobiernos regionales; (c) Ley N.º 27795, Ley de Demarcación y Organización Territorial, la cual rige la delimitación territorial del

país; (d) Ley N.º 28411, Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto; (e) Ley N.º 27444, Ley del Procedimiento Administrativo General, la cual regula a todas las organizaciones del Estado; (f) Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, que rige las competencias específicas del organismo municipal; (g) Ley N.º 27293, Ley del Sistema Nacional de Inversión Pública; (h) Decreto Legislativo N.º 1091, que promueve los servicios especializados en elaboración de estudios de preinversión y evaluación de proyectos de inversión pública, y que modifica la Ley N.º 27293; (i) Decreto Legislativo N.º 728, Ley de Fomento del Empleo; (j) Ley N.º 27783, Ley de Bases de la Descentralización, que regula la estructura y organización del Estado, incluidos los gobiernos locales; (k) Ley N.º 27958, Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal; y (l) Ley N.º 27613, Ley que Regula la Participación en la Renta de Aduanas de los Gobiernos Locales.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Después de la crisis económica presentada durante la década de 1980, a causa de la hiperinflación, así como el caos y estancamiento económico de la década de 1990, el Perú, durante el periodo 2002-2011, ha presentado estabilidad económica, tal como lo muestran los indicadores de PBI y tasa de inflación.

En la Tabla 15, se observan las variaciones porcentuales de los diferentes sectores económicos del Perú, en los que se destaca principalmente la variación del sector pesquero, con 29.7% durante el año 2011, que supera la caída presentada, en 2010, de 16.4%. Otro sector representativo es el de hidrocarburos, con una variación de 18.1% en 2011 en comparación con el 29.5% en 2010. El sector agrícola tuvo menor variación porcentual: de 4.1% en 2010 a 2.8% en 2011.

Tabla 15

Producto Bruto Interno (Variaciones Porcentuales)

SECTORES ECONÓMICOS	2010					2011					2012
	I	II	III	IV	AÑO	I	II	III	IV	AÑO	I
Agropecuario	3.8	4.4	2.4	6.6	4.3	3.0	2.9	7.2	2.3	3.8	2.3
Agrícola	3.9	4.2	2.1	6.6	4.1	0.3	1.1	10.3	0.9	2.8	0.5
Pecuario	3.7	4.9	2.8	6.4	4.4	6.6	6.7	3.5	4.0	5.2	4.5
Pesca	-8.2	-9.7	27.0	25.3	-16.4	12.3	20.8	66.0	36.6	29.7	-7.6
Minería e Hidrocarburos	1.1	1.7	-2.3	-1.0	-0.1	-0.3	-2.3	0.9	0.9	-0.2	2.1
Minería metálica	-1.0	-2.3	-8.2	-7.4	-4.8	-5.6	-7.7	-1.1	0.2	-3.6	1.7
Hidrocarburos	11.0	22.3	37.4	44.8	29.5	34.6	31.5	10.4	3.7	18.1	3.7
Manufactura	7.5	16.8	17.4	13.0	13.6	12.3	6.0	3.8	1.0	5.6	-0.9
De procesamiento de recursos primarios	-5.6	-1.9	2.4	-3.7	-2.3	11.6	12.0	14.7	11.3	12.3	-2.6
No primaria	10.1	21.4	20.1	16.2	16.9	12.4	4.8	2.1	-0.7	4.4	-0.6
Electricidad y agua	6.5	8.6	8.4	7.3	7.7	7.3	7.4	7.7	7.2	7.4	6.4
Construcción	16.8	21.5	16.6	15.5	17.4	8.1	0.4	1.8	3.8	3.4	12.5
Comercio	8.1	11.0	9.6	9.9	9.7	10.3	8.8	8.6	7.6	8.8	7.9
Otros servicios 2/	4.9	8.8	9.3	8.9	8.0	9.3	9.0	8.0	7.1	8.3	7.8
PBI	6.2	10.0	9.6	9.2	8.8	8.8	6.9	6.7	5.5	6.9	6.0
PBI de los sectores primarios	0.9	2.2	0.0	1.1	1.1	3.5	3.3	7.1	4.0	4.4	1.1
PBI de los sectores no primarios	7.2	11.9	11.4	10.6	10.3	9.8	7.6	6.6	5.7	7.4	6.9

Nota. Tomado BCRP, 2012c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

El Índice de Precios al Consumidor (IPC) mide la evolución del conjunto de precios de los bienes y servicios indicados sobre la base del presupuesto familiar. Para el Perú, el crecimiento ha sido continuo, sin grandes variaciones según se muestra en la Figura 13.

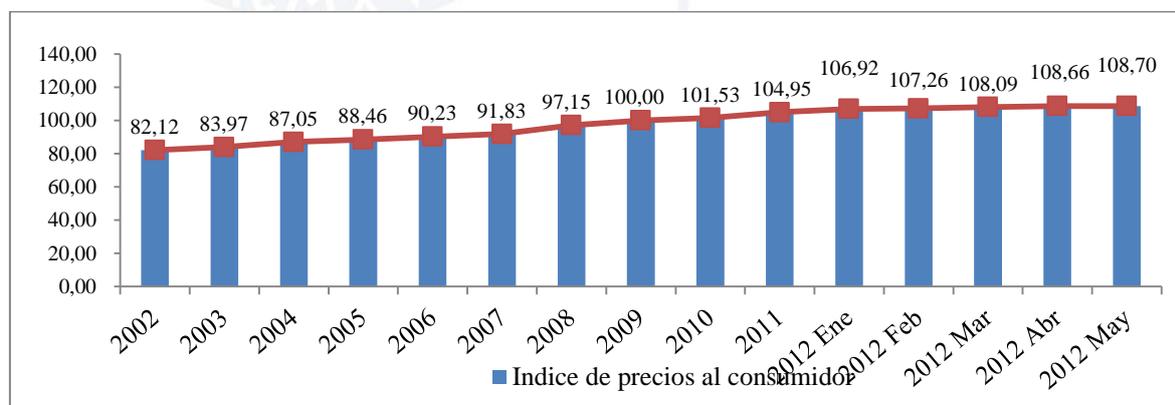


Figura 13. Índice de Precios al Consumidor.

Adaptado de BCRP, 2012c. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Las fuerzas sociales, culturales, y demográficas son aquellas fuerzas que “involucran las creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas, y religiosas que existe en el entorno de la organización” (D’Alessio, 2008, p. 121).

D’Alessio (2008) explicó que, a pesar de estar en un mundo globalizado, la influencia de estas fuerzas sigue siendo muy variable de país en país, y, por tanto, deberá ser evaluada según la particularidad de cada realidad.

De acuerdo con los resultados del XI Censo Nacional de Población del 2007, el INEI (2007b), indicó que la población total del Perú es de 28’220,764 habitantes, y la tasa de crecimiento promedio anual para el periodo intercensal 1993-2007 fue de 1.6%, con un crecimiento porcentual acumulado para este periodo de 24.7%.

Los cinco departamentos con mayor población son los siguientes: (a) Lima, con 8’445,211 habitantes, que concentra cerca de la tercera parte de la población nacional con el 30.8%; (b) Piura, con el 6.1%; (c) La Libertad, con 5.9%; (d) Cajamarca, con el 5.1%; y (e) Puno, con el 4.6%; que dan, en conjunto, 52.5%, con una concentración mayor a la mitad de la población nacional tal como se muestra en la Figura 14 (INEI, 2007b).

Según INEI (2007b), desde el punto de vista político administrativo, el departamento de Lima está conformado por (a) 10 provincias, y (b) 171 distritos. La provincia de Lima cuenta con 43 distritos, en los cuales se concentra el mayor volumen departamental, con un 90.1%, tal como se muestra en la Figura 14. En cuanto a la Provincia Constitucional del Callao, que está conformada por seis distritos, los resultados del Censo 2007 indicaron que es 8.7 veces menor que la provincia de Lima.

La tasa de crecimiento poblacional de la provincia de Lima indica que la población ha

presentado un crecimiento promedio anual para el periodo 1993-2007 de 2.0%, que equivale a 135,687 habitantes por año. En segundo lugar, se encuentran: (a) Cañete, y (b) Huaral, con un crecimiento poblacional de 1.9% anual (INEI, 2007b).

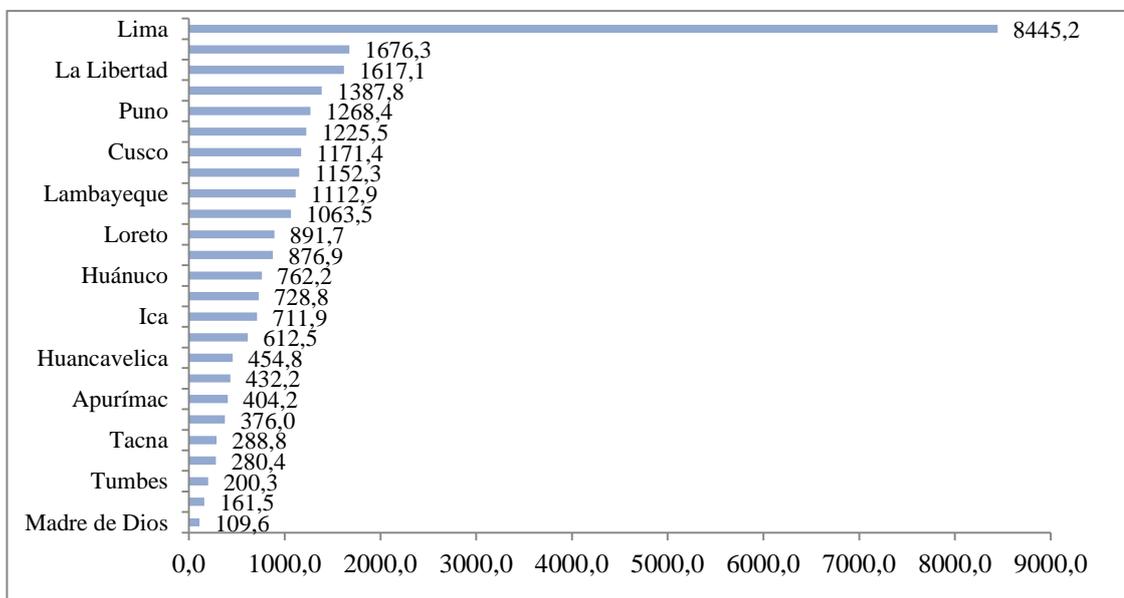


Figura 14. Perú 2007, Población Censada según Departamento, en Miles. Adaptado de “Sistema de difusión de los censos nacionales. Data Warehouse Technology”, del INEI, 2007b. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/Anexos/libro.pdf>

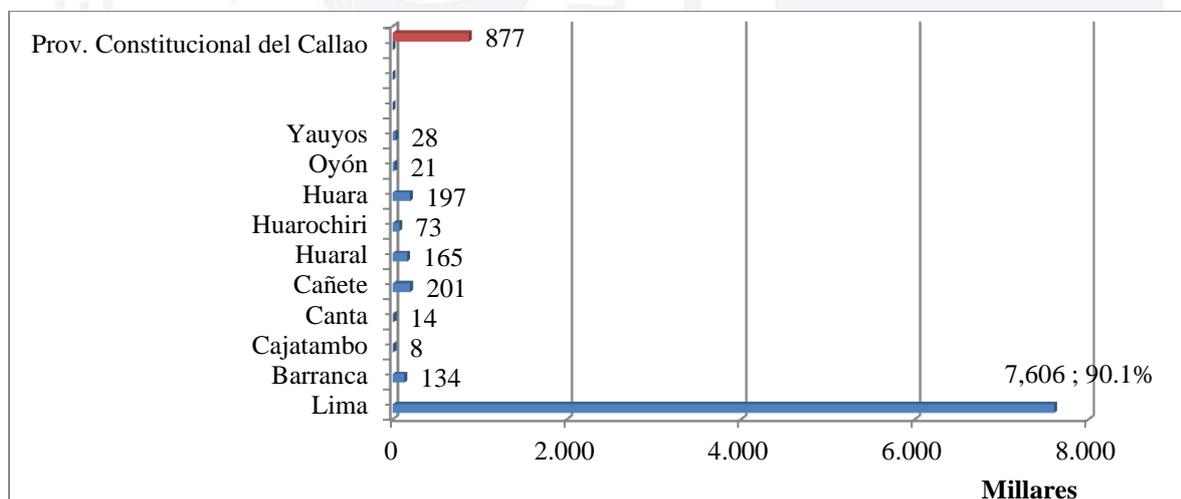


Figura 15. Departamento de Lima y Provincia Constitucional del Callao, Población Censada según Provincia, en Miles. Adaptado de “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima y la provincia constitucional del Callao”, del INEI, 2007c. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro12/index.htm>

Según el Censo de Población de 2007, los ocho distritos con mayor población en la provincia de Lima son los siguientes: (a) San Juan de Lurigancho, con 898,443 habitantes (11.8%); (b) San Martín de Porres, con 579,561 habitantes (7.6%); (c) Comas, con 486,977 habitantes (6.4%); (d) Ate, con 478,278 habitantes (6.3%); (e) Villa El Salvador, con 381,790 habitantes (5.0%); (f) Villa María del Triunfo, con 378,470 habitantes (5.0%); (g) San Juan de Miraflores, con 362,643 habitantes (4.8%); y (h) Los Olivos, con 318,140 habitantes (4.2%), que, en conjunto (ver Figura 16), concentran más de la mitad de la población de la provincia de Lima (51.1%).

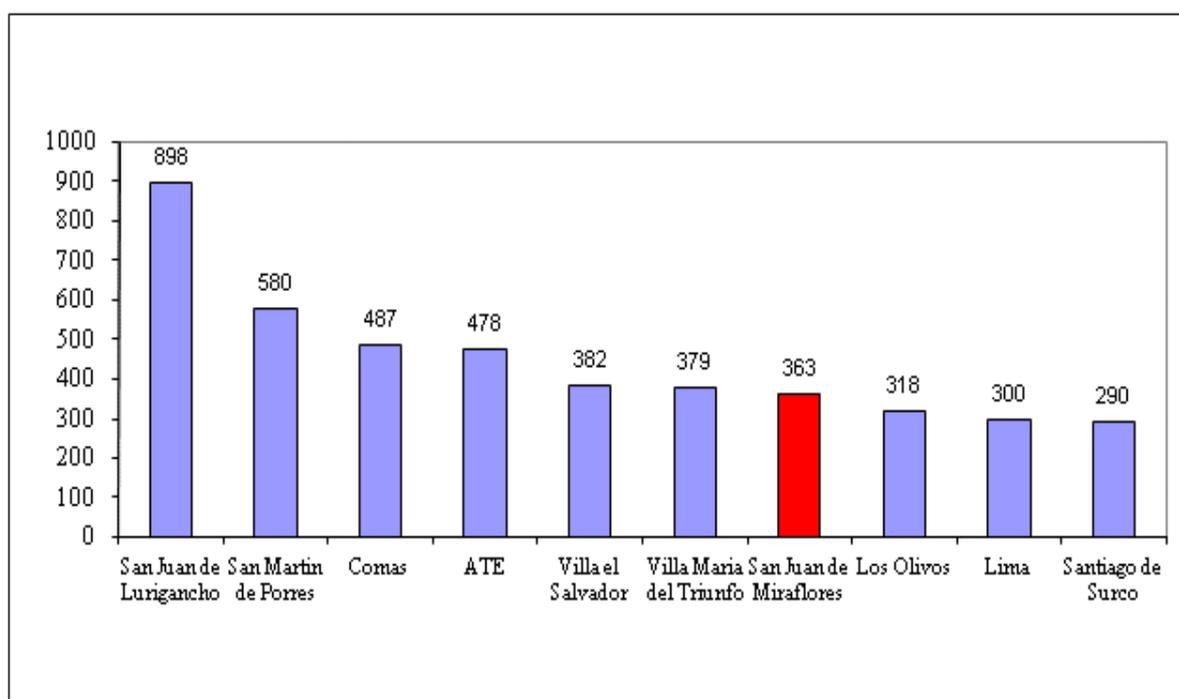


Figura 16. Los 10 Distritos Más Poblados de la Provincia de Lima, Población en Miles. Adaptado de “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

La tasa de mortalidad infantil que se refiere a los decesos que ocurren en niños antes de cumplir el año de vida evolucionó en el país de 53.5 por 1,000 registrado en 1993 a 18.5 por 1,000 en 2007, lo que representa una reducción del 65% aproximadamente en 14 años.

Respecto de la provincia de Lima, esta presenta una mortalidad infantil de 11.3% (INEI, 2007d).

La migración como un cambio permanente del lugar de residencia generalmente tiene como objetivo las mejoras de las condiciones de vida, y es importante señalar que, en la provincia de Lima, del total de la población empadronada en el año 2007, el 38.2% es migrante de toda la vida, es decir, de cada 100 personas que residen en Lima provincia, 34% personas han nacido en otros departamentos del país o en otros países. De esta inmigración hacia la provincia de Lima, el 32.9% está conformada por población proveniente de la sierra. (INEI, 2007c). Respecto de la población emigrante de la provincia de Lima, lo siguiente:

Se observa que, de los nacidos en la provincia de Lima, han emigrado 369,953 habitantes. Asimismo, de estos, la mayor cantidad residen en la Provincia Constitucional del Callao (115,720 habitantes), que representan el 31.3% del total de emigrantes, seguido por Lima Provincias (31,155 habitantes) 8.4%, La Libertad (22,061 habitantes) 6.0%, Arequipa (20,244 habitantes) 5.5%, Junín (19,164 habitantes) 5.2%, e Ica (18,406 habitantes) 5.0%; el resto de departamentos tienen porcentajes menores de 5.0% (INEI, 2007a, p. 67).

En el censo de 2007, se recogió por primera vez información que considera a las personas que formaban parte y vivieron en el hogar y que han emigrado a otro país para vivir de forma permanente. En la provincia de Lima, existen 294,631 hogares que tienen al menos una persona viviendo permanentemente en el extranjero, lo que representa el 15.8% de hogares a nivel departamental. Al analizar esta variable al interior de cada distrito, San Isidro presenta el mayor porcentaje de hogares (con 25.3%), seguido por (a) Miraflores (con 23.4%), (b) San Borja (con 23.3%), y (c) Chaclacayo (con 22.2%). Respecto de los distritos

del sur, son los siguientes: (a) San Juan de Miraflores (con 15.7%), (b) Villa El Salvador (con 11.1%), y (c) Villa María del Triunfo (con 13.2%) (INEI, 2007a).

Respecto de las características educativas en el periodo intercensal 1997-2007, la tasa de analfabetismo en la provincia de Lima ha disminuido en 1.0% y 2.6% en el sector urbano y rural, respectivamente, lo que muestra una tasa de analfabetismo de 1.8% promedio en el año 2007. De acuerdo con el género, las mujeres muestran tasas de analfabetismo más altas, y se mantiene la misma tendencia a nivel nacional, y, para el caso de Lima provincia, es de 2.9%, en comparación a la de los hombres, que es de 0.7% (INEI, 2007e)

Tabla 16

Lima: Tasa de Analfabetismo por Área, según Provincia, 1993 y 2007

Provincia	Censo 1993		Censo 2007	
	Urbana	Rural	Urbana	Rural
Total	3.9	12.2	2.0	7.5
Lima	1.7	5.5	0.7	2.9
Barranca	8.0	16.7	4.8	11.7
Cajatambo	20.4	20.0	10.7	9.1
Canta	6.8	11.8	3.5	7.1
Cañete	6.5	10.3	3.5	6.0
Huaral	7.0	12.9	5.0	8.3
Huarocharí	6.2	7.9	2.8	3.5
Huara	5.2	12.7	3.4	9.1
Oyón	16.7	15.3	6.7	8.0
Yauyos	7.9	13.8	4.0	6.3

Nota. Tomado de "Perú en cifras. Indicadores sociales", del INEI, 2007e. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=9187&name=d15_13&ext=jpg

Los resultados de los Censos XI de Población y VI de Vivienda reportados por INEI (2007), correspondientes a la provincia de Lima, revelan que el 34.1% de los hombres lograron estudiar educación superior. Por otra parte, en el caso de las mujeres, el 42.0% alcanzó a estudiar este nivel educativo, mientras que, en 1993, lo hizo el 30.7%, lo que muestra un aumento significativo.

El 41.9% de la población de la provincia de Lima tiene seguro de salud, es decir, 3'183,971 personas; no obstante, el 58.1% de la población se encuentra desprotegida. De acuerdo con el tipo de seguro de salud al cual se encuentra afiliada la población, los datos

censales de la provincia de Lima muestran que el 23.3% se halla asegurada únicamente a ESSALUD, seguido del Seguro Integral de Salud (SIS) (con 6.3%), y le sigue la población con otros seguros (con 11.0%) (ver Figura 18) (INEI, 2007a).

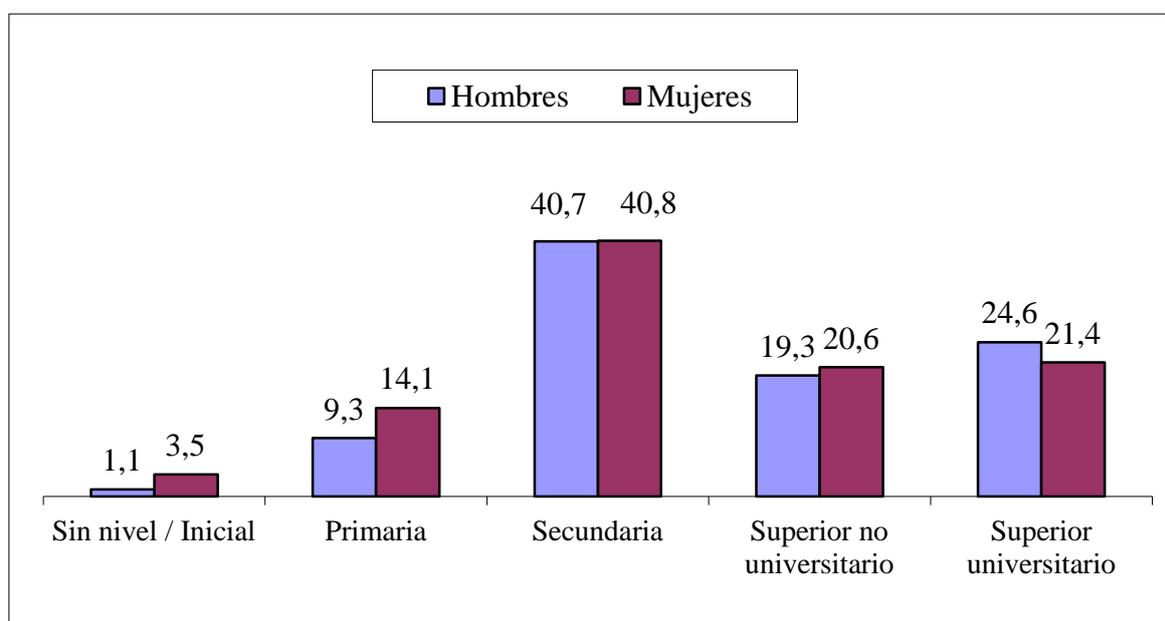


Figura 17. Población Censada por Tipo de Nivel de Educación, según Sexo 2007. Tomado de “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

La población en edad de trabajar se clasifica en (a) PEA, y (b) Población No Económicamente Activa (No PEA). El INEI (2007c) considera como “PEA, a aquella población de 14 y más años de edad que se encuentra participando en la actividad económica, ya sea teniendo un empleo o que se encuentra activamente buscando un empleo” (p. 142).

Según esta definición, los resultados del Censo de 2007 indican una PEA en la provincia de Lima que asciende a 3’395,942 personas, y representa el 58.2% de la población en edad de trabajar de 14 y más años de edad. Por otro lado, del total de la PEA registrada en el Censo de 2007, el 59.2% (2’010,859) son hombres, y el 40.8% (1’385,083) son mujeres (INEI, 2007a).

Durante el año 2008, los establecimientos censados en el IV Censo Nacional Económico fueron 370,390, de los cuales el 57% correspondía al comercio al por mayor y

menor, mientras que los correspondientes a otras actividades cubrían el 16%, seguido de los servicios de alojamiento y de comida (ver Figura 19).

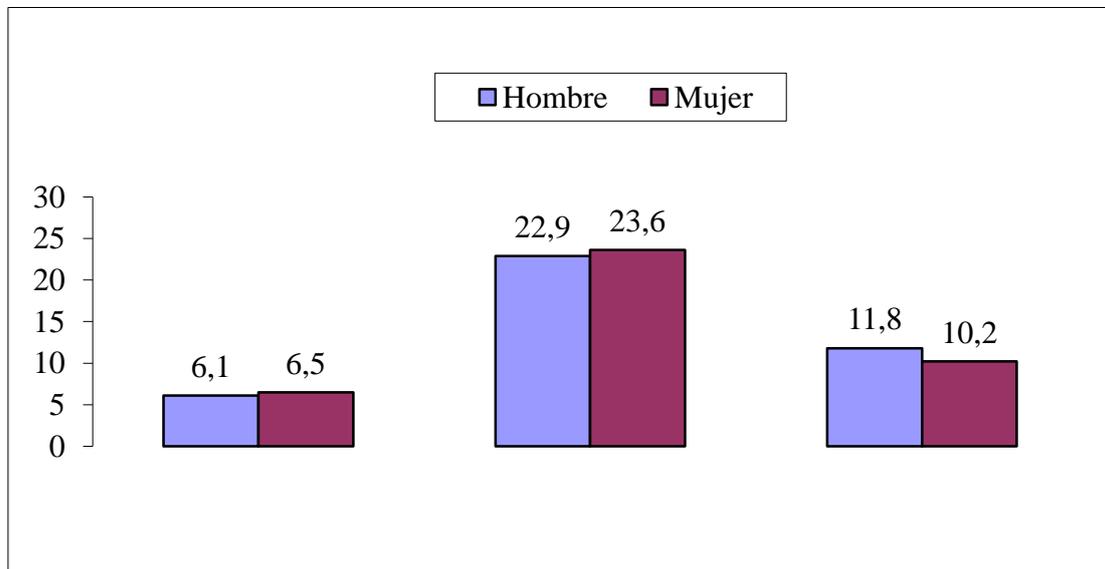


Figura 18. Población Censada por Tipo de Seguro de Salud, según Sexo 2007.

Tomado de “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del Instituto INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

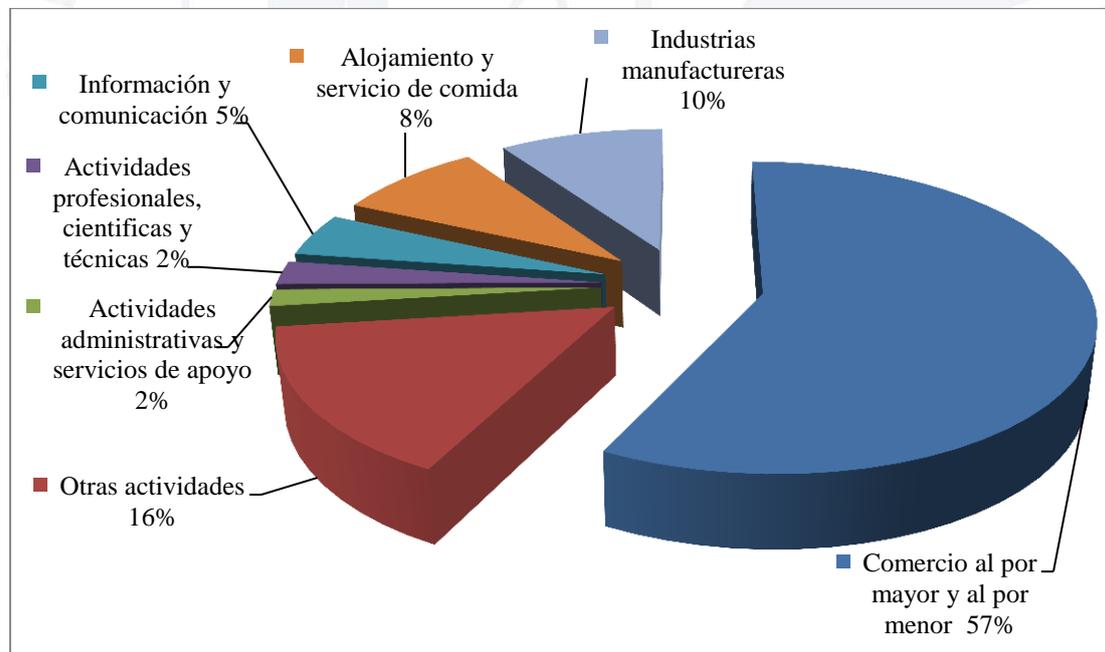


Figura 19. Establecimientos Censados según Actividad 2008 de la Provincia de Lima. Tomado de “Perú en cifras. Indicadores demográficos”, del INEI, 2007f. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/perucifrasHTM/infeco/cuadro.asp?cod=10411&name=d15_24&ext=jpg

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Una de las principales formas de relación entre el Gobierno y las fuerzas tecnológicas es el uso de las tecnologías de información para el mejoramiento de los procesos internos de los organismos del sector público. El aprovechamiento de esta relación es conocido como “gobierno electrónico”. Laudon y Laudon (2008) señalan que el gobierno electrónico se refiere a la aplicación de Internet y tecnologías de conectividad de redes, para facilitar digitalmente la provisión de productos y servicios a los ciudadanos, empresas y otras entidades gubernamentales. Sin embargo, actualmente se ve que no solo se basa en la publicación de portales web, sino en la implementación de soluciones como ERP y aplicaciones de gestión operativa. Parrado, Colino, Molina y Del Pino (2007) definieron que el gobierno electrónico puede contribuir de modo significativo al fortalecimiento de la eficiencia, la productividad y la transparencia de las instituciones de gobierno. Esto implica a menudo que estas nuevas tecnologías son vehículos de los modelos de decisión política y administración pública democrática, orientada al cliente y descentralizada.

En el Perú, se cuenta con la Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática, que, en su portal web ONGEI (2012), indica lo siguiente:

Es el Órgano Técnico Especializado que depende directamente del Despacho de la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM). ONGEI, en su calidad de Ente Rector del Sistema Nacional de Informática, se encarga de liderar los proyectos, la normatividad, y las diversas actividades que en materia de Gobierno Electrónico realiza el Estado. Entre sus actividades permanentes se encuentran las vinculadas a la normatividad informática, la seguridad de la información, el desarrollo de proyectos emblemáticos en Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), brindar asesoría técnica e informática a las entidades públicas, así como ofrecer capacitación

y difusión en temas de Gobierno Electrónico y la modernización y descentralización del Estado.

Esta oficina ha desarrollado una guía para elaborar la formulación y evaluación del plan operativo informático de las entidades de la Administración Pública, la cual tiene alcance a la Dirección de Informática (o a la que haga sus veces) en las entidades del (a) Gobierno Central, (b) gobiernos regionales, (c) gobiernos locales, (d) organismos autónomos, (e) empresas públicas, y (f) empresas municipales, y establece que estas entidades deben presentar su plan operativo de manera anual. El plan operativo anual debe estar alineado con (a) el “Plan de Desarrollo de la Sociedad de la Información en el Perú-La Agenda Digital Peruana”, (b) la Política Nacional de Informática, (c) la Estrategia Nacional de Gobierno Electrónico, y (d) los objetivos específicos presupuestados para el presente año en el Plan Estratégico Institucional (ONGEI, 2011).

Para un desarrollo adecuado de un gobierno electrónico, es necesario conocer qué tan relacionada está la comunidad con las Tecnologías de la Información y Comunicaciones (TIC); por ello, el INEI, a partir de 2002, ha incluido en la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) preguntas concernientes al acceso y uso de las TIC e indicadores que permitan medir el desarrollo de la sociedad de la información peruana. En el Informe Técnico N.º 1 Marzo 2011, respecto de estos indicadores obtenidos en la ENAHO del último trimestre de 2010, se presenta un constante incremento en el acceso a las TIC por parte de los hogares del Perú, y resalta principalmente el acceso a la telefonía móvil: el 73.1% de los hogares del Perú tienen por lo menos un teléfono celular. La tenencia de por lo menos un computador por hogar y el acceso a Internet desde él también presentan un crecimiento sostenido, aunque muy lejano a la penetración que ha obtenido la telefonía celular: una variación anual de 1.2 y 2.2, respectivamente, frente a 4.9 de los celulares (ver Figura 20).

Un factor importante en el análisis de la relación de la comunidad con las TIC es el uso de Internet; por ello, la ENAHO incluyó, en 2007, preguntas referentes a indicadores de uso de Internet, en las distintas áreas geográficas del país, por (a) edades, y (b) grado de instrucción educativa del jefe de familia, entre otras. De estas investigaciones, resalta la evolución que ha tenido el uso de Internet: 4.8% entre 2007 y 2010. El incremento se ha dado tanto en el sexo femenino como en el masculino. Como se puede ver en la Tabla 17, en el año 2010, los grupos de edades de 12 a 18 años presentan un mayor porcentaje de la población que accede a Internet (59%), seguido muy cerca del grupo de edades 19 a 24 años (58.7%).

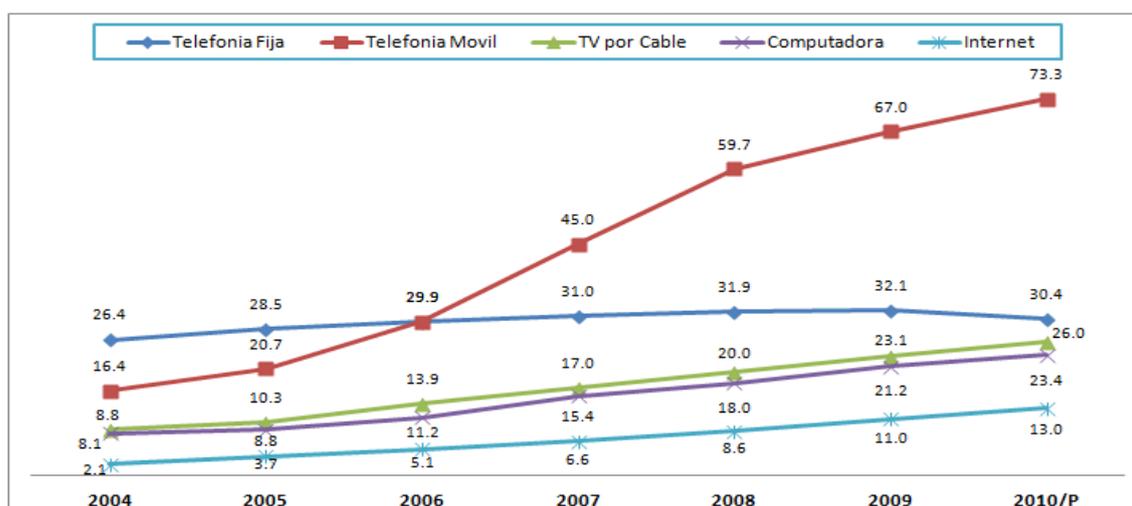


Figura 20. Perú: Hogares con Acceso a Servicios y Bienes TIC: Telefonía Fija, Telefonía Móvil, TV Cable, Computadora e Internet, 2004-2010 (Porcentaje).

Adaptado de "Informe Técnico N.º 01 Marzo 2011: Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2010", por el INEI, 2011a. Recuperado de <http://www.ongei.gob.pe/publica/indicadores/hogares/TICH-OCT2010-DIC2010.pdf>

En la Tabla 18, se puede ver que, en 2010, de la población que usa Internet, solo el 6.5% accede a Internet para interactuar o realizar transacciones con organizaciones estatales o autoridades públicas, y un 5.7% accede a Internet para realizar transacciones bancarias o usar otros servicios financieros, lo que muestra que la población peruana que accede a Internet, no está muy relacionada con las transacciones con entidades financieras o gubernamentales; sin

embargo, se puede aprovechar el indicador del uso de Internet para obtener información, ya que representa al 91.3% de esta población.

Tabla 17

Perú: Población de Seis Años y Más que Hace Uso de Internet por Sexo y Grupos de Edad, Años: 2007-2010 y Trimestre: 2007-2010

Año	Total	Sexo		Edad					
		Hombre	Mujer	6 a 11 años	12 a 18 años	19 a 24 años	25 a 40 años	41 a 59 años	60 a más años
2007	30.1	34.1	26.2	21.8	53.8	55.7	30.6	16.0	3.8
2008	30.6	34.5	26.8	23.0	55.0	55.8	31.5	15.9	4.5
2009	32.6	36.9	28.4	25.9	56.5	58.2	34.6	18.3	4.7
2010 /P	34.8	38.9	30.5	26.4	59.0	58.7	35.2	19.3	6.0

Nota. Porcentaje de población que hace uso de Internet entre el total de población de seis años y más. Extraído de “Informe Técnico N.º 01 Marzo 2011: Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2010”, por el INEI, 2011a. Recuperado de <http://www.ongei.gob.pe/publica/indicadores/hogares/TICH-OCT2010-DIC2010.pdf>

Tabla 18

Perú: Población de Seis Años y Más que Usa Internet por Actividad que Realiza, Años: 2007-2010 y Trimestre: 2007-2010

Año	Comunicarse (e-mail, chat, etc.)	Obtener información	Actividades de entretenimiento (juegos de video, obtener películas, música, etc.).	Educación formal y actividades de capacitación	Operaciones en banca electrónica y otros servicios financieros	Transacciones (interactuar) con organizaciones estatales o autoridades públicas
2007	74.6	79.1	35.5	7.4	3.8	2.4
2008	75.1	84.7	45.0	9.0	4.5	3.5
2009	76.0	88.6	59.7	1.8	6.7	5.9
2010 /P	75.4	91.3	63.9	1.5	5.7	6.5

Nota. Porcentaje sobre el total de usuarios de Internet. Extraído de “Informe Técnico N.º 01 Marzo 2011: Las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares, Trimestre: Octubre-Noviembre-Diciembre 2010”, por el INEI, 2011a. Recuperado de <http://www.ongei.gob.pe/publica/indicadores/hogares/TICH-OCT2010-DIC2010.pdf>

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú es uno de los 16 países con mayor diversidad del mundo: tiene (a) el segundo bosque amazónico más grande después de Brasil, (b) la cadena montañosa andina más extensa, (c) 28 de los 32 climas del mundo, (d) el 71% de los glaciares tropicales del mundo,

y (e) 84 de las 117 zonas de vida identificadas en todo el planeta. Además, las 72 millones de hectáreas de bosques tropicales del Perú mantienen cautivas al menos 9,900 millones de toneladas de carbono en la biomasa (150 toneladas/hectárea) (Ministerio del Ambiente [MINAM], 2011).

El Perú está incluido entre los 10 países más vulnerables del mundo al cambio climático: presenta cuatro de las cinco características de vulnerabilidad reconocidas por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático ([CMNUCC], 2011): (a) zonas costeras bajas; (b) zonas áridas y semiáridas; (c) zonas expuestas a inundaciones, sequía y desertificación; y (d) ecosistemas montañosos frágiles. Para el año 2030, en la costa y sierra norte, parte de la sierra central y selva sur, se estiman incrementos de precipitación de hasta 20%; por el contrario, en la selva norte y parte de la sierra central y sur, también se prevén disminuciones de hasta 20%. Se espera el incremento de temperatura entre los 0.53 °C-0.47 °C/década. El área total deforestada en la selva amazónica, durante el periodo 1990-2000, representa el 10.36% de la superficie de los bosques amazónicos. En los últimos 25 años, se ha perdido el 22% de la superficie de los glaciares, que equivale al consumo de agua de la ciudad de Lima en 10 años. Aproximadamente el 70% de la electricidad del país es generada por centrales hidroeléctricas. A nivel nacional, el sector sur del país será el que experimente un mayor calentamiento, así como reducción de lluvias del orden del 20% en promedio (MINAM, 2011).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Con base en la información obtenida del análisis PESTE, se puede desarrollar la MEFE (ver Tabla 19), la cual permitirá determinar las oportunidades y amenazas alrededor de los objetivos estratégicos planteados para el distrito de San Juan de Miraflores. Esta evaluación considerará los siguientes puntajes: (a) cuatro si la respuesta es superior, (b) tres si

la respuesta está por encima del promedio, (c) dos si la respuesta es el promedio, y (d) uno si la respuesta es pobre (D'Alessio, 2008). Luego del análisis de los factores externos, el distrito de San Juan de Miraflores obtiene una puntuación de 2.50, que indica una respuesta promedio a las oportunidades y amenazas que el entorno presenta.

Tabla 19

Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Oportunidades			
1. Crecimiento económico del país y mejora de la capacidad adquisitiva de distritos emergentes de Lima Sur	0.15	3	0.45
2. Posibilidad de incremento de inversiones en Lima Sur	0.1	3	0.3
3. Apoyo provenientes de organismos gubernamentales y no gubernamentales	0.1	2	0.2
4. Mayor avance en tecnología de seguridad y administración pública	0.05	2	0.1
5. Demanda de zonas de recreacionales	0.05	2	0.1
6. Gran crecimiento del sector inmobiliario	0.05	2	0.1
7. Fronteras distritales con alto nivel de vida	0.05	2	0.1
8. Campañas intensivas de promoción del turismo en el país	0.05	3	0.15
Sub Total	0.6		1.5
Amenazas			
1. Mejor posicionamiento de los distritos emergentes aledaños	0.05	2	0.1
2. Incremento de pueblos jóvenes e invasiones de terrenos	0.1	3	0.3
3. Migración de personas con mejor poder adquisitivo	0.05	2	0.1
4. Delincuencia creciente	0.1	3	0.3
5. Reducción de territorios por acuerdos de los ciudadanos	0.05	2	0.1
6. Desastres naturales (terremotos, fenómeno del niño)	0.05	2	0.1
Sub Total	0.4		1
Total	1		2.5

Valor: 4 Responde muy bien, 3 Responde bien, 2 Responde promedio, 1 Responde mal.

3.5 San Juan de Miraflores y sus Competidores

El análisis de la competitividad se realizará mediante el modelo de las cinco fuerzas de Porter, que “permite la ejecución del análisis competitivo y determinar la estructura y *atractividad* de la industria donde la organización compite” (D'Alessio, 2008, p. 138), representado en (a) desarrollo potencial de productos sustitutos, (b) poder de negociación de los proveedores, (c) poder de negociación de los clientes, y (e) amenaza de entrantes.

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

El plan anual de contrataciones es el documento que prevé todas las contrataciones de bienes, servicios y obras que se requerirán durante el año fiscal, con independencia del régimen que las regule o su fuente de financiamiento, así como de los montos estimados y tipos de procesos de selección previstos. Este Plan Anual de Contrataciones deberá ser aprobado por el titular de la entidad y es publicado en el Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) (ver Figura 21) (Portal del Estado Peruano [PEP], 2012).

Los números de proyectos de inversión generados en los últimos tres años han ido distribuyéndose en mayor proporción hacia las inversiones de obras. De los 133 procesos de inversión generados en 2011, 88 fueron hacia obras, lo que representa el 66.2% según reporte de SEACE (2012).

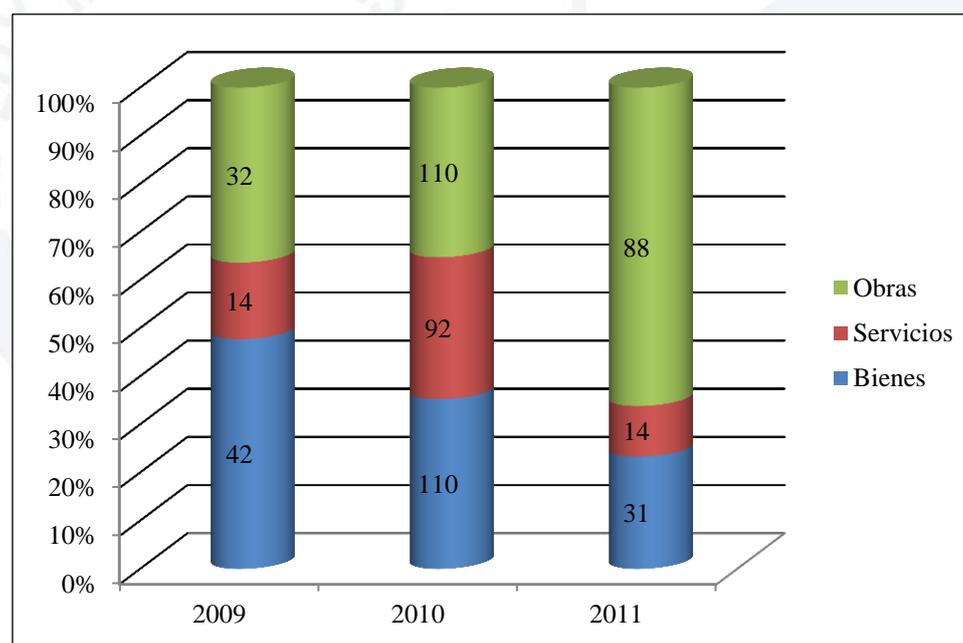


Figura 21. Relación de Proyectos de Inversión Publicados en SEACE. Tomado de “Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE), 2012. Recuperado de http://www2.seace.gob.pe/?_pageid_=3&_contentid_=10

El poder de los proveedores se encuentra restringido, ya que el proceso de adjudicación de los proyectos está sujeto a un proceso público, y los participantes son

aquellos que se encuentran inscritos en el Registro Nacional de Proveedores del Estado [RNP]. De acuerdo al RNP (2012) el número de proveedores con ubicación geográfica en el distrito de San Juan de Miraflores son los que muestra la Tabla 20.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

De los resultados emitidos en el Tercer Censo Nacional Económico 1993-1994, se puede indicar que el poder de los compradores es alto, pues los inversionistas prefieren invertir en el distrito de San Juan de Miraflores a comparación de sus competidores limítrofes (INEI, 1994).

Tabla 20

Proveedores por Ubicación Geográfica: San Juan de Miraflores

Proceso	N.º de proveedores
Bienes	157
Obras y consultorías	40
Servicios	986

Nota. Relación de proveedores del Estado. Extraído de “Guía comercial de proveedores del Estado”, por el Registro Nacional de Proveedores (RNP), 2012. Recuperado de <http://www.rnp.gob.pe/>

Los compradores pueden amenazar con retirarse y producir esos mismos productos en los distritos aledaños que también presentan desarrollo de zonas comerciales competitivas como las implementadas en los distritos de (a) Villa El Salvador, y (b) Villa María del Triunfo. Estos compradores se enfrentan a pocas variaciones en los costes respecto de estos distritos, y los impuestos en estos dos últimos distritos son menores a los emitidos en San Juan de Miraflores.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Un sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera; por tanto, en esta situación, el distrito tiene una alta amenaza de un sustituto, ya que el distrito de Chorrillos ha impulsado su sector comercial sin descuidar el

desarrollo de su zona urbana. Los costes para el paso de un comparador son atractivos en comparación con el margen de los beneficios.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Porter (2009) mencionó que la amenaza de entrada depende de lo elevadas que sean las barreras de acceso y de la reacción que pueden esperar los aspirantes por parte de los miembros. Para el caso del distrito de San Juan de Miraflores, la amenaza de ingreso de nuevos competidores es alta, ya que el desarrollo de los últimos dos años del distrito de Villa El Salvador, que está orientando a la mejora de sus servicios y promoción de sectores económicos, ha ido reduciendo la brecha de desarrollo que existía entre ambos distritos.

Villa El Salvador está desarrollando su programa muy alineado al de San Juan de Miraflores. Si bien la infraestructura distrital reflejada en los servicios básicos de (a) luz, (b) agua, y (c) transporte de su competidor es menor, el desarrollo económico que puede referenciarse en el número de establecimientos censados indicados en la Tabla 21 muestra que son muy competitivos.

Tabla 21

Número de Establecimientos Censados por Distritos de Lima

Distrito	N.º de establecimientos	Porcentaje provincial
San Juan de Miraflores	5,227	3.80%
Villa El Salvador	4,555	3.30%
Villa María del Triunfo	3,894	2.80%
Santiago de Surco	3,535	2.50%
Chorrillos	3,059	2.20%
La Molina	1,204	0.90%

Nota. Relación porcentual respecto a la provincia de Lima. Tomado de “Tercer Censo Nacional Económico 1993-1994. Lima: número de establecimientos censados por organización jurídica, según provincia y distrito”, del INEI, 1994. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/bancocuadros/cuadros.asp?bco=02&dep=15&pro=00&dis=00&cua=0000303>

Cabe señalar que, en la actualidad, en el distrito limítrofe de Villa El Salvador, a finales de 2011, se presentó la inauguración del supermercado Plaza Veja, y, en este año, el local número 19 de la cadena Ace Home Center (ACE), el cual se prevé que generará 160

puestos directos y 300 indirectos (ACE, 2012). Por otro lado, la oferta educativa en estos distritos es similar, tal como se observa en las Figuras 22 y la Figura 23, que muestran el número de centros educativos tanto particulares como públicos a nivel distrital para nivel primario y secundario.

Respecto de la condición de salud de los pobladores, San Juan de Miraflores presenta que el 37.4% de su población cuenta con algún tipo de seguro de salud (ver Figura 24), mientras que, en el caso de Villa El Salvador, el porcentaje es de 35.2% (INEI, 2007a).

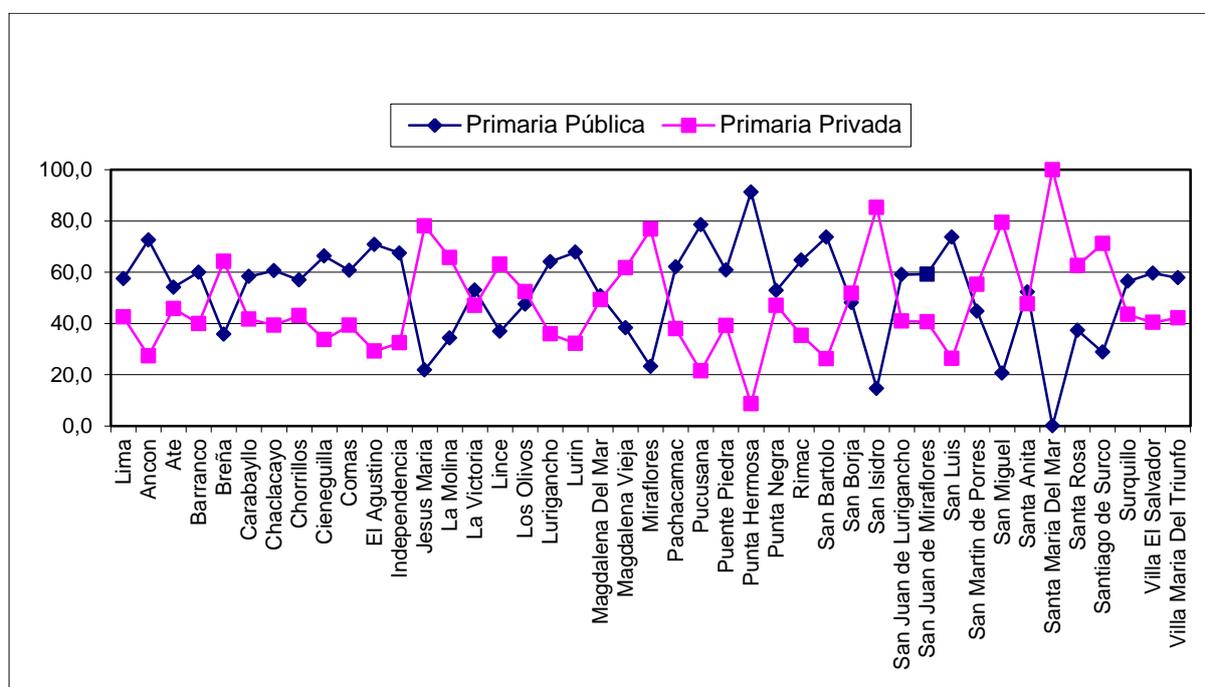


Figura 22. Matrícula Primaria según Forma de Atención y Distrito, 2010. Tomado de “Estadística de la calidad educativa”, del Ministerio de Educación (MINEDU), 2010. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad que está presente en el sector de influencia del distrito es alta y está orientada a las mejoras en los servicios. El más cercano competidor es el distrito de Santiago de Surco.

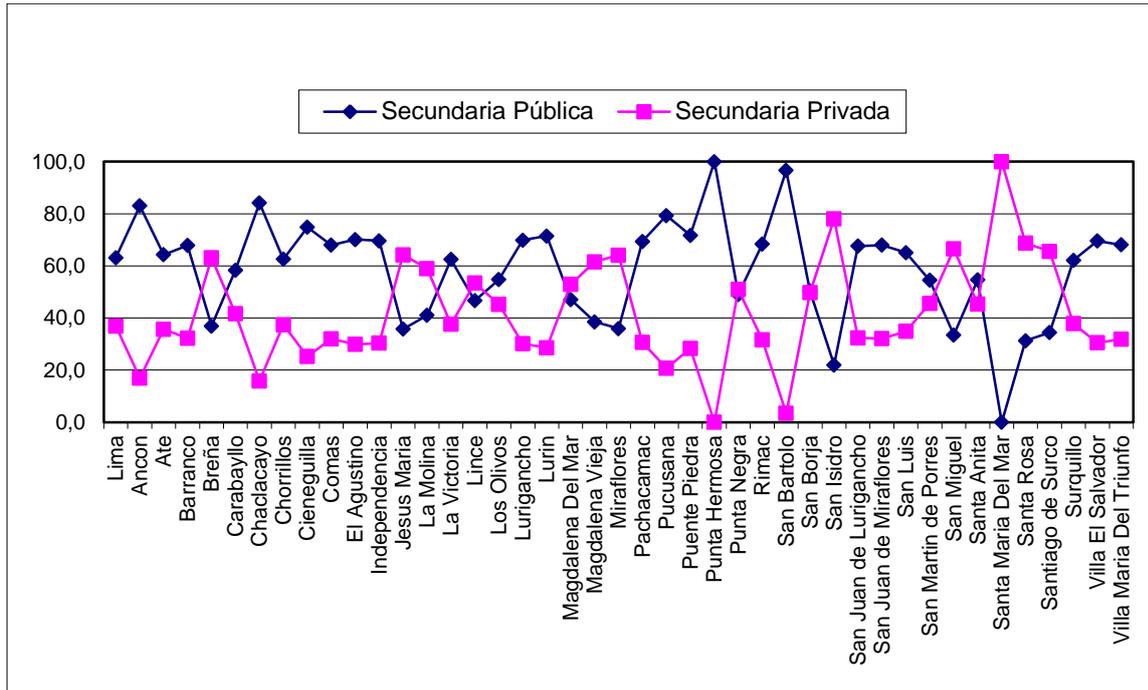


Figura 23. Matrícula Secundaria según Forma de Atención y Distrito, 2010. Tomado de “Estadística de la calidad educativa”, del MINEDU, 2010. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

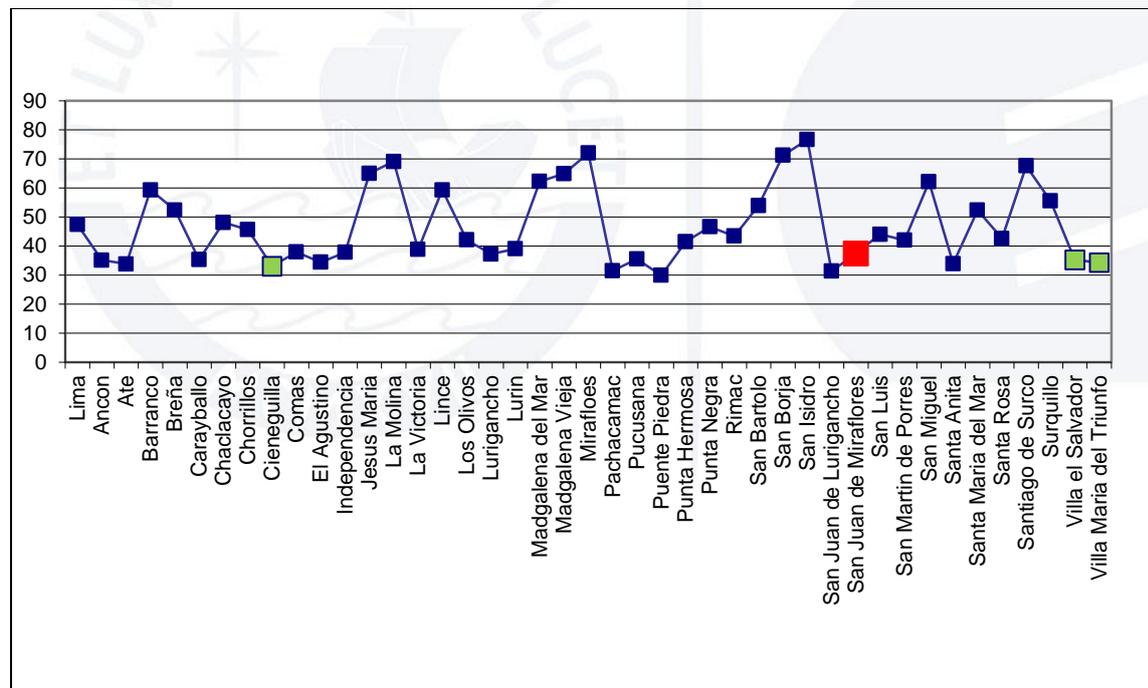


Figura 24. Población Censada que Consta con algún Tipo de Seguro, 2007. Tomado de “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

San Juan de Miraflores y Santiago de Surco han centrado sus actividades comerciales en la prestación de servicios y comercio, y los reportes de las aperturas de licencias de funcionamiento dadas en 2009, reportadas a través del Registro Nacional de Municipalidades (RENAMU), tal como se muestra en las Tabla 22 y 23 respectivamente, dan cuenta de ello.

Tabla 22

Licencias de Funcionamiento en el Año 2009

Distrito	Licencias de apertura	Hoteles, hostales y otros	Restaurantes	Agencias de viaje	Mensajerías	Courier	Limpieza	Otros
Chorrillos	59	0	29	2	0	0	2	26
San Juan de Miraflores	498	13	264	6	0	0	0	215
Santiago de Surco	364	1	19	10	1	3	0	330
Villa El Salvador	187	7	31	0	0	0	1	148
Villa María del Triunfo	0	0	0	0	0	0	0	0

Nota. Relación de licencias de apertura para establecimientos de prestación de servicios, 2009. Tomado de “Resultados cuadros estadísticos del RENAMU 2010”, del INEI 2010. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/srienaho/renamu2010/renamu2010.asp>

Tabla 23

Licencias de Funcionamiento según Tipo de Comercio para el Año 2009

Distrito	Licencias de apertura	Licencias para comercio				
		Bodegas	Farmacias y boticas	Panaderías	Ferreterías	Otros
Chorrillos	275	79	9	12	9	166
San Juan de Miraflores	517	203	49	20	31	214
Santiago de Surco	748	153	27	26	3	539
Villa El Salvador	707	177	32	10	14	474
Villa María del Triunfo	3284	935	101	49	53	2146

Nota. Relación de licencias de apertura para establecimientos de comercio, 2009. Tomado de “Resultados cuadros estadísticos RENAMU 2010”, del INEI, 2010. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/srienaho/renamu2010/renamu2010.asp>

Respecto del desarrollo urbano, la brecha a favor de Santiago de Surco es muy amplia; San Juan de Miraflores ha descuidado altamente este sector, debido a lo cual los pobladores de las zonas urbanas limítrofes prefieren tributar para Santiago de Surco, con lo que se genera un problema de límites. No obstante, después de 47 años, acaban de llegar a un acuerdo por el que han sido cedidas las áreas en disputa, avalado en los requerimientos de la población por el cambio de distrito.

Tal como se anuncia en el portal de la Municipalidad de Surco, la demarcación entre ambos distritos, que se iba a proceder de acuerdo una consulta popular programada para el primer trimestre de este año, se realizó con anterioridad bajo el consenso de las municipalidades, que firmaron un acta de límites. Las urbanizaciones La Inmaculada, Reporteros Gráficos, San Ignacio de Monterrico, Prolongación Morro Solar, Próceres, Precursores, Viñedos, Honor y Lealtad, y Rodrigo Franco quedarán bajo la jurisdicción de Surco; mientras que los asentamientos humanos, que hasta hoy han sido administrados por San Juan de Miraflores, quedarán establecidos bajo su mandato oficial (Municipalidad de Surco [MS], 2012).

3.6 San Juan de Miraflores y sus Referentes

Como referente para el distrito de San Juan de Miraflores, se han buscado ciudades que coincidan con el perfil comercial que presenta el distrito, además de opciones de entretenimiento distribuidas a lo largo de la ciudad, y que compartan las mismas diversidades sociales. Como primer referente, se ha considerado la localidad de Suba, en la ciudad de Bogotá, en Colombia. Bogotá fue considerada por ser la ciudad capital de Colombia, y la que recibe la mayor cantidad de turistas que visitan el país, y ha logrado diversificar sus servicios y atractivos comerciales y de entretenimiento hacia los extremos de la ciudad, lo que en Lima se conocería como los conos distritales. Suba es uno de los distritos que concentra un número importante de centros comerciales, que, a pesar de su localización alejada respecto del centro de la ciudad, cuentan con un importante número de visitantes. Un ejemplo de ello es el centro comercial Santafé (ver Figura 25), ubicado sobre la autopista Norte con calle 138, a las afueras de Bogotá, que es uno de los más grandes de América Latina.

Dado que la demanda por este centro elevó el tráfico sobre la autopista Norte, el municipio, con ayuda de los inversionistas, ha construido un puente vehicular, además de

habilitar una ruta del sistema Transmilenio (sistema similar al Metropolitano de Lima) y accesos a través de los buses convencionales de la ciudad y alrededores.



Figura 25. Frente del Centro Comercial Santafé en Bogotá.
Tomado de COLOMBIABOGOTA. Directorio de Negocios y Propiedades, 2012.
Recuperado de <http://colombiabogota.info/esp/wp-content/uploads/2010/04/centro-comercial-santafe-bogota-3.jpg>

Bogotá cuenta con un Sistema Distrital de Parques, un conjunto de escenarios lúdicos de carácter público que se encuentran distribuidos en sus distintas localidades. Este sistema es administrado por la Subdirección de Parques y Escenarios, dependencia del Instituto de Recreación y Deporte (IDRD). Allí se encargan de preservar y mantener todos los parques, especialmente los de gran escala (regionales, metropolitanos, y zonales), y diseñar programas para que las comunidades y sector empresarial con vocación social asuman la responsabilidad de cuidar los parques allegados a ellos. Uno de los parques más grandes con el que cuenta esta ciudad es el parque Mirador de los Nevados (ver Figura 26). Este parque se encuentra

ubicado sobre el costado occidental de los cerros de Suba, y el acceso principal se encuentra sobre la carretera 86 con calle 145. El parque tiene una gran historia cultural y ambiental, ya que primero fue un cementerio indígena, luego el lugar de donde se extraía el agua para Suba, y, finalmente, pasó a un proceso de recuperación y se convirtió en un gran parque ecológico. Aquí se organizan talleres ambientales, así como actividades pedagógicas y lúdicas, entre otras actividades de entretenimiento.



Figura 26. Parque Mirador de los Nevados.
Tomado de Barrios de Bogotá, 2012. Recuperado de
<http://www.barriosdebogota.com/parque-mirador-de-los-nevados-en-suba-otro-paraiso-en-bogota/#axzz242mFxzqB>



Figura 27. Proyecto de Parque de Madureira.
Tomado de Sustentech Desenvolvimento Sustentável, 2012. Recuperado de <http://www.sustentech.com.br/wordpress/2012/02/parque-madureira-mais-uma-area-verde-de-lazer-nasce-no-rio-de-janeiro/>

Como segundo referente, se seleccionó al distrito de Madureira, en Río de Janeiro, por la importancia que le ha brindado al aumento de las áreas verdes y la proporción de un ambiente agradable para sus pobladores. Además, Madureira representa el segundo polo comercial y económico de Río. El distrito cuenta con centros comerciales importantes como Madureira Shopping o Los Peces Pequeños. En la Figura 27, se observa uno de los proyectos más importantes de la ciudad, el parque de Madureira, que ha transformado una extensa jungla de cemento en una gran extensión de área verde (TED, 2012).

En la Figura 28, se muestra otro de los servicios importantes en la ciudad de Río, el Bus Rapid Transit (BRT: ‘autobús de tránsito rápido’). Este es un autobús normalmente conocido como el que ha sido transformado en un vagón de tren, es decir, usa carriles exclusivos para su transporte, para lo cual se han construido estaciones modernas que le dan un mejor ornato a la ciudad.



Figura 28. Estación Pontal. BRT (Bus Rapid Transit) de Río de Janeiro Tomado de Oliveira. H., 2012. Recuperado de http://www.panoramio.com/photo_explorer#view=photo&position=410&with_photo_id=73480131&order=date_desc&user=3797578

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

Tabla 24

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores Claves de éxito	Peso	San Juan de Miraflores		Chorrillos		Villa el Salvador		Santiago de Surco	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Seguridad ciudadana	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3
2 Eje comercial de actividades económicas	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	4	0.6
3 Atracción de inversión	0.15	1	0.15	3	0.45	2	0.3	3	0.45
4 Eficiente gestión Pública	0.1	2	0.2	4	0.4	1	0.1	4	0.4
5 Educación y salud pública	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2	3	0.3
6 Infraestructura y desarrollo urbano	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4
7 Manejo adecuado de las tecnologías de información	0.1	1	0.1	2	0.2	1	0.1	3	0.3
8 Atractivos turísticos / entretenimiento	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	4	0.4
9 Capacidad Financiera	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2	3	0.3
Total	1		1.8		2.8		1.85		3.45

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

Tabla 25

Matriz de Perfil Referencial (MPR)

Factores Claves de éxito	Peso	San Juan de Miraflores		Bogotá (Suba)		Río de Janeiro (Madureira)	
		Valor	Ponder.	Valor	Ponder.	Valor	Ponder.
1 Seguridad ciudadana	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
2 Eje comercial de actividades económicas	0.15	3	0.45	4	0.6	3	0.45
3 Atracción de inversión	0.15	1	0.15	4	0.6	4	0.6
4 Eficiente gestión Pública	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
5 Educación y salud pública	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
6 Infraestructura y desarrollo urbano	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
7 Manejo adecuado de las tecnologías de información	0.1	1	0.1	4	0.4	4	0.4
8 Atractivos turísticos / entretenimiento	0.1	2	0.2	4	0.4	4	0.4
9 Capacidad Financiera	0.1	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Total	1		1.8		3.6		3.75

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

3.8 Conclusiones

Según el análisis externo realizado, se concluye que San Juan de Miraflores no está aprovechando de manera adecuada las oportunidades del entorno, y esto es evidenciado en la MEF. Se identificaron posibles oportunidades que deben ser aprovechadas, tales como: (a) el crecimiento económico del país, (b) la mejora de la capacidad adquisitiva, (c) el incremento de las inversiones, y (d) el apoyo de organismos no gubernamentales. En las amenazas, se identificó que el posicionamiento de distritos aledaños, la migración creciente, el incremento de pueblos jóvenes, y la delincuencia e invasiones de terreno son los factores que más afectan al distrito. De la misma manera, en la MPC, se comprueba que el distrito que representa una mayor competencia para San Juan de Miraflores es Santiago de Surco a nivel de administración general, pues maneja mejor sus recursos. El distrito de Chorrillos se presenta como una opción de sustitución, ya que cuenta con opciones comerciales muy

atractivas y un nivel superior de seguridad ciudadana con respecto a los distritos competidores. El distrito de Villa El Salvador se presenta como un distrito de amenaza entrante, pues su tendencia indica una mejora en sus indicadores. Además, en la MPR, se concluye que San Juan de Miraflores tiene grandes posibilidades de desarrollarse como distrito referente de Lima Sur, ya que las estrategias que se deben implementar pueden seguir los pasos de mejora observada en los distritos desarrollados de (a) Bogotá (Suba), y (b) Río de Janeiro (Madureira).



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. El AMOFHIT consiste en un análisis de la Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones y Logística, Infraestructura o Planta, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Sistemas de Información y Comunicaciones, y, finalmente, de Tecnología e Investigación y Desarrollo.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

Es importante señalar que la instancia que administra y gerencia un distrito es la municipalidad, la cual se encuentra representada por una persona natural, en este caso, el alcalde, el señor Adolfo Ocampo Vargas, quien es un político peruano que ha sido elegido cinco veces como alcalde del distrito de San Juan de Miraflores, por su buena gestión. De acuerdo con el artículo 4.º de la Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, la estructura orgánica de las municipalidades está compuesta también por el Concejo Municipal, el mismo que es integrado por (a) el alcalde, y (b) los regidores. La Municipalidad de San Juan de Miraflores posee funciones autónomas y, a su vez, reguladas por estatutos indicados en la Ley N.º 27972. La actual organización del distrito posee una extensa gama de dependencias y oficinas dentro de la organización, tal como se puede observar en la Figura 29, en donde se puede ver que existe una gran cantidad de comités relacionados con cada una de ellas, y, de igual manera, se observa una gran cantidad de gerencias y subgerencias, que podrían generar duplicidad de funciones; esta organización vertical genera un orden burocrático que reduce el dinamismo para la toma de decisiones.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las

necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. (D'Alessio, 2008, p. 172)

El actual gobierno municipal presenta a la comunidad, mediante su portal, la información de las actividades que se desarrollan como (a) promoción social, (b) empresarial, y (c) campañas ambientales, entre las cuales se mencionan las siguientes:

- Campañas Sabatinas de Limpieza Pública 2012
- Campañas de Sensibilización Ambiental 2012
- Campañas de Fumigación en Instituciones Educativas Públicas
- Campañas de Arborización

El distrito de San Juan de Miraflores cuenta con una zona empresarial en donde se sitúan entidades financieras, y una zona comercial como el mercado Ciudad de Dios, denominado como principal centro de abasto del distrito, así como con una moderna alcaldía cuya Plaza de Armas es considerada como una de las mejores de Lima Sur, y da una imagen representativa al distrito. Cuenta con atractivos de entretenimiento familiares tales como: (a) el Parque Zonal Huayna Cápac, (b) el centro comercial Atocongo Open Plaza, y (c) multicines Star Sur.

San Juan de Miraflores cuenta con 39 proyectos, distribuidos en sus diferentes zonas, según se indica en la Tabla 26, donde la zona con mayores proyectos es Pamplona Alta (con un 26%), seguida por Pampas de San Juan (con un 23%). En la Figura 30, se observan las ubicaciones de los proyectos propuestos.

En la Tabla 27, se muestran los 10 principales proyectos que deben ejecutarse por el monto de presupuesto aprobado, de los que se destaca el mejoramiento de las vías de acceso peatonal y vehicular en el asentamiento Pedro Laos Hurtado de la zona Panamericana Sur.

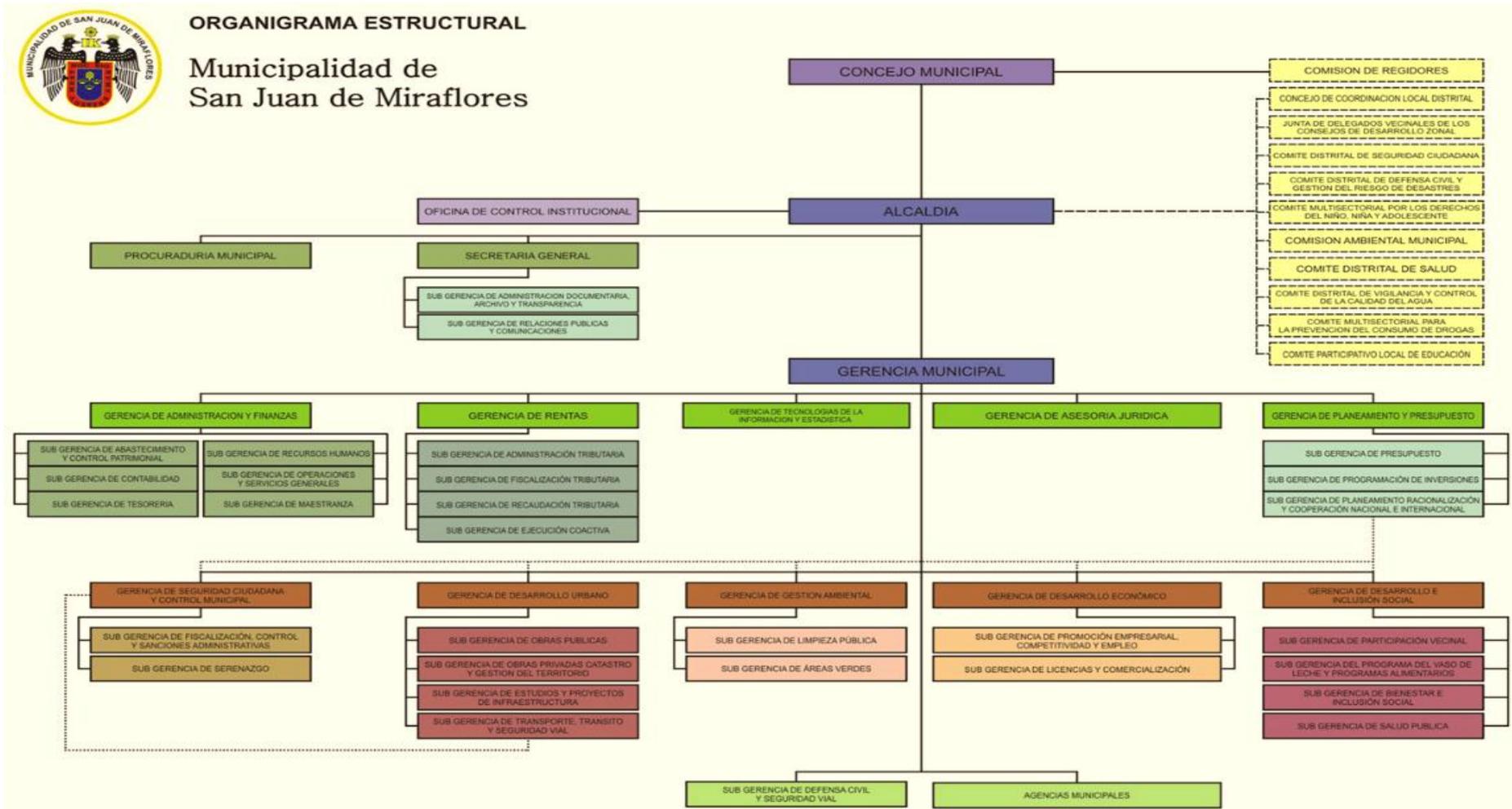


Figura 29. Organigrama de la Municipalidad del Distrito de San Juan de Miraflores Tomado de la Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2012b). Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=37

Tabla 26

Proyectos Priorizados para el Presupuesto del 2012

Proyectos Priorizados	N° de Proyectos
Pamplona Alta	10
Pamplona Baja	5
Zona Urbana	6
María Auxiliadora	4
Pampas de San Juan	9
Panamericana Sur	5
Total	39

Nota. Tomado de “Proyectos priorizados en el presupuesto participativo 2012”. Tomado de MDSJM, 2012c. Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/templates/cycletheme/presupuesto_participativo/archivos/proyectos_priorizados_pp_2012_.pdf

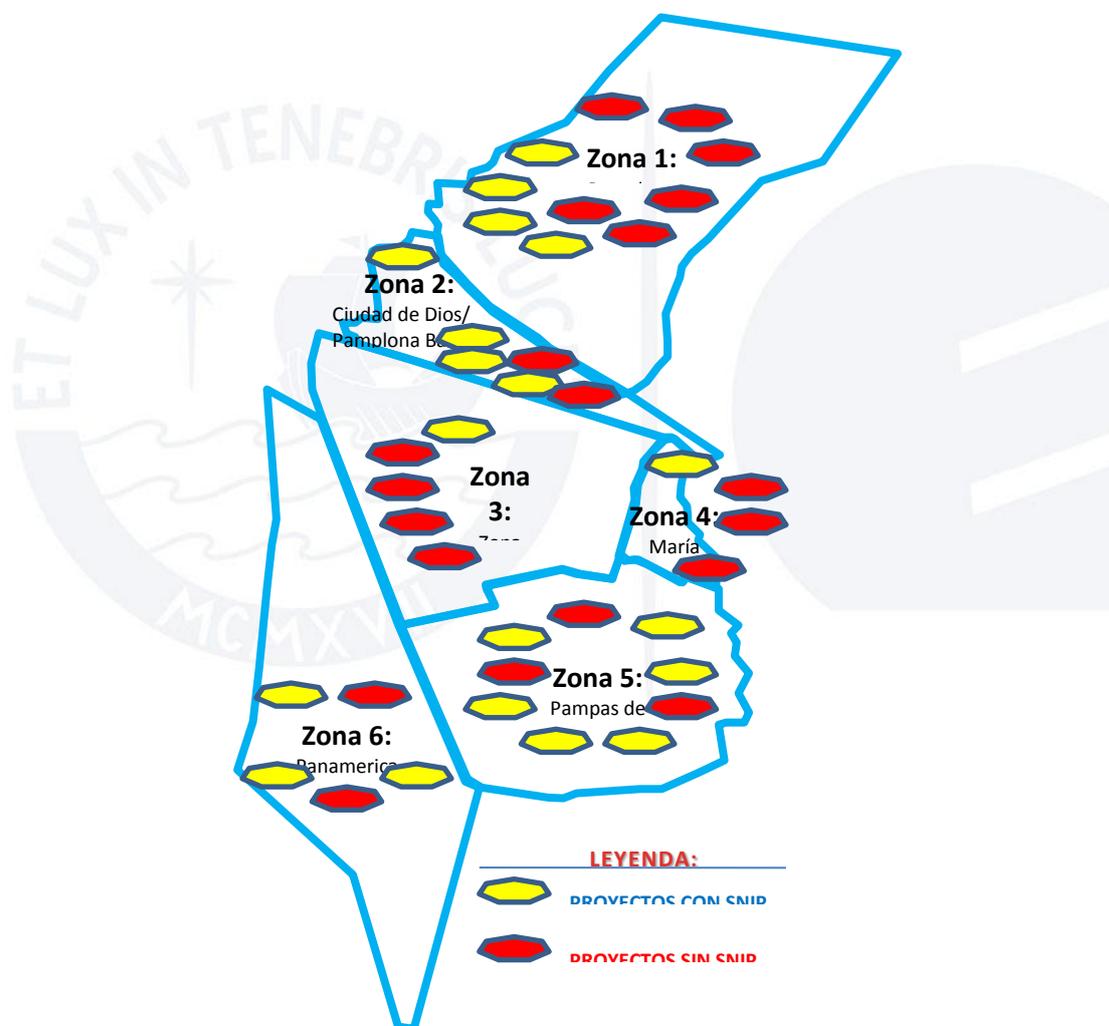


Figura 30. Mapa Distrital con los Proyectos Propuestos para el Año 2012. Tomado de MDSJM, 2012d. Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/templates/cycletheme/presupuesto_participativo/index.html

Tabla 27

Principales Proyectos del Año 2012

Nº DE ORDEN	NOMBRE DEL PROYECTO	Presupuesto Aprobado S/.	%
1	Mejoramiento de Vías de Acceso Peatonal y Vehicular en el AAHH Pedro Laos Hurtado - Zona Panamericana Sur	402,770.00	5.75%
2	Mejoramiento de las Condiciones de Transitabilidad Vehicular y Peatonal en la Ampliación 3 del sector 12 de Noviembre - Pamplona Alta	400,000.00	5.71%
3	Construcción de Pistas y Veredas y Muro de Contención (Ira etapa del proyecto) del AAHH La Rinconada, Pamplona Alta	400,000.00	5.71%
4	Construcción Pavimentación de las Calles Internas de los AA HH 20 de Mayo y Paraiso - Tercer Sector Pampas de San Juan	380,000.00	5.43%
5	Construcción de Veredas, AAHH Jesus Tamayo Diaz, Panamericana Sur Km. 16	360,000.00	5.14%
6	Mejoramiento de la Infraestructura Deportiva y Recreativa en el Sector Miguel Grau, Pamplona Alta	350,000.00	5.00%
7	Construcción de Pistas en la Asociación de Vivienda 27 de Julio - Sector Pampas de San Juan	350,000.00	5.00%
8	Pavimentación de las Vías en el AAHH Pamplona Alta, Sector Primero de Mayo, Pamplona Alta	350,000.00	5.00%
9	Construcción de Muro de Contención y Mejoramiento de Áreas Verdes Parque Central	350,000.00	5.00%
10	Mejoramiento de las calles internas en ampliación 2, sector 12 de Noviembre, Pamplona Alta	318,327.65	4.55%

Nota. Tomado de MDSJM, 2012a. Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/templates/cycletheme/presupuesto_participativo/index.html

En lo referente a la actividad comercial, se destaca el alto desempeño comercial dentro de las zonas 2: Ciudad de Dios, Pamplona Baja y San Juanito; y la zona 3: Zona Urbana Cercado del distrito de San Juan de Miraflores. Zonas céntricas urbanas donde en la actualidad se presentan la mayor cantidad de comercios siendo principalmente los ejes viales más importante del distrito. Para el 2008, según el IV Censo Nacional Económico, el distrito contaba con 12,260 establecimientos o unidades económicas, donde el 93% se dedicaba a las actividades de comercio y de servicio, y el 7% en actividades de transformación. Se destaca que el 94% fueron constituidos de manera individual, dando inicio a negocio de menor envergadura.

4.1.3 Operaciones y logística-infraestructura (O)

El Área de Operaciones es la encargada de ejecutar los procesos para la producción de bienes y servicios. Involucra las funciones de (a) logística, (b) producción, (c) mantenimiento, y (d) calidad, basados en el uso de (a) recursos de materiales, (b) mano de

obra, (c) máquinas, (d) medioambiente, (e) métodos, (f) mentalidad, y (g) moneda.

(D'Alessio, 2008).

El distrito de San Juan de Miraflores definió objetivos priorizados para el periodo de 2011, presentados en su Plan de Desarrollo de la Asociación de Municipalidades del Área Sur de Lima (AMASUR), el cual presenta estrategias orientadas a la gestión concertada de desarrollo referente a lo siguiente: (a) participación comunitaria, (b) mecanismos de gestión, (c) relación con Lima Metropolitana, y (d) institucionalidad, entre otros, así como los lineamientos de la estrategia de competitividad territorial que cubren la temática de (a) desarrollo urbano; (b) turismo; (c) comercio; (d) servicios; (e) competitividad; (f) medioambiente; y, finalmente, (g) estrategia de promoción del capital humano y social, que engloba lo referente a salud, educación, seguridad ciudadana, cultura, capital humano, etc. (MDSJM, 2011a).

Cabe recalcar que AMASUR, que congrega a los distritos de (a) San Juan de Miraflores, (b) Villa El Salvador, (c) Villa María del Triunfo, (d) Pachacámac, y (e) San Borja, se encontraba inactiva hasta mediados del presente año, y reinició sus acciones conjuntas en este segundo semestre con los acuerdos suscritos para la implementación del Serenazgo AMASUR, que servirá para que todos los distritos de la mancomunidad puedan participar en operativos conjuntos.

El plan operativo institucional del municipio indica cinco líneas de estrategia: (a) ser un distrito líder en actividades comerciales, financieras, productivas y de servicios competitivos en el sector sur; (b) ser promotor de educación integral, salud, deporte, y comunidad para todos identificada con su distrito y basada en valores; (c) ser un distrito seguro, planificado y organizado urbanísticamente; (d) ser una ciudad ecológica, verde,

limpia y con áreas intangible; y (e) ser distrito con gobierno local democrático y participativo, transparente, eficiente, y eficaz (MDSJM, 2011a).

Respecto de estas estrategias, la municipalidad ha venido desarrollando actividades como planes de promoción empresarial priorizando el desarrollo de las Micro y Pequeñas Empresas (MYPES), como, por ejemplo, la programación de la feria EXPOMYPE, programada en junio de 2012. También ha desarrollado capacitaciones empresariales y laborales tales como los cursos de promotores de empleo, así como trabajo, donde empresas presentan sus ofertas laborales.

En la segunda estrategia, San Juan de Miraflores, acorde con sus objetivos declarados, ha estado promoviendo: (a) campañas de vacunación, (b) programas vacacionales a menores de edad, (c) ferias escolares, (d) lanzamiento del programa San Juan Actívate, con el cierre dominical de una de las avenidas principales del distrito, (e) capacitación y apoyo a los programas del Vaso de Leche, (f) ferias de atención a personas discapacitadas, (g) reestructuración de las infraestructuras de centros educativos, y (h) construcción de la Casa de la Juventud, dirigidas al fortalecimiento de la identidad local.

Para el desarrollo de la seguridad y desarrollo urbanístico, se puede identificar programas orientados a esta estrategia, como la promoción de la seguridad con el Plan Piloto Mototaxi Seguro, que agrupó a más de 200 mototaxistas que participaron en cursos de capacitación de seguridad vial con el objetivo de lograr la sensibilización en temas de prevención de accidentes (MDSJM, 2011a). También se ha iniciado la implementación de un sistema de videovigilancia, y sostiene coordinación directa con las comisarías del sector y el Departamento de Serenazgo del municipio, que ejecutan campañas de clausura de bares y prostíbulos clandestinos bajo el programa Recuperemos San Juan, tal como se publica en el

portal del municipio, así como el desarrollo de acuerdos de seguridad conjunta con Serenazgo AMASUR.

En cuanto a seguridad ciudadana, la plataforma de Observatorio Urbano del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo ([DESCO], 2011) indicó que las acciones de mayor incidencia delictiva en el distrito de San Juan de Miraflores son las siguientes: (a) consumo de drogas y alcohol: 35%, (b) delincuencia común: 30%, (c) pandillaje: 20%, (d) prostitución clandestina: 10%, y (e) otros: 5%, asimismo se ha identificado 374 grupos de pandilleros y aproximadamente 750 prostíbulos clandestinos que están distribuidos en toda el área geográfica del distrito como se observa en el Apéndice C.

Según la segunda encuesta metropolitana de victimización 2012 (Ciudad Nuestra, 2012), realizada a 35 distritos de la provincia de Lima, el distrito de San Juan de Miraflores se encuentra ubicado en el puesto 34, ubicándose en el penúltimo puesto, es decir está catalogado como uno de los distritos más inseguros de la provincia de Lima, cabe mencionar que la encuesta consta de cuatro aspectos, los cuales son: a) victimización por hogares, (b) evaluación favorable de los serenazgos, (c) evaluación favorable de la policía, y (d) percepción de inseguridad, en los cuales el distrito de San Juan de Miraflores ocupa los puestos: 28, 34, 35 y 34 respectivamente. Otro aspecto importante de mencionar es que la Municipalidad de San Juan de Miraflores solo invirtió 3.5% de su presupuesto general municipal ([MEF], 2011), como se muestra en la Tabla 28.

Tabla 28

*Presupuesto Municipal del Distrito de San Juan de Miraflores destinado a Seguridad**Ciudadana*

	2010	2011
Presupuesto general municipal (Nuevos Soles)	76'455,748	66'816,857
Presupuesto destinado a seguridad ciudadana (Nuevos Soles)	4'390,385	2'377,606
Seguridad ciudadana (%)	5.7	3.5

Nota. Adaptado de Transparencia Económica, Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Los programas intensivos de limpieza pública están enfocados a los asentamientos humanos del sector. Respecto del fomento de las áreas verdes, el municipio ha concentrado esfuerzos en arborizaciones junto con la participación de la población en busca de obtener la Certificación Ambiental Municipal-Certificación GALS en el Nivel I. La participación y transparencia administrativa es promovida a través del portal del distrito, espacio donde se promueven y publican todas las actividades y reportes de gastos.

Respecto al sistema vial, si bien San Juan de Miraflores se encuentra beneficiado al pertenecer a parte del tramo de paso del Tren Eléctrico y bordeado por la Panamericana Sur, el estado de pavimentación de sus vías no son las adecuadas. Como ejemplo algunas avenidas principales tales como Av. Los Héroes, Av. San Juan, Av. Miguel Iglesias, Av. Guillermo Billinghurst y Av. Manuel Vargas Machuca se encuentran a lo largo de sus recorridos con deterioros estructurales que hacen que el tránsito no se dé adecuadamente ya que los vehículos al tratar de evitar los forados de las vías interrumpen el tránsito vehicular, adicional a esto hay que considerar el costo social que se genera con los daños vehiculares. Si bien estas vías son de competencia de la Municipalidad de Lima Metropolitana el desarrollo de estas se pueden lograr con un trabajo conjunto con el distrito de San Juan de Miraflores. Respecto a las calles internas, de competencia propia del distrito la condición de las vías es

similar, de acuerdo al análisis de las vías se puede evidenciar que no se cuenta con una política de mantenimiento lo que hace que el deterioro de las pistas sea prematuro.

Según el informe número 1198 (MSJM,2012e) de la subgerencia de Obras Públicas del distrito, el porcentaje de calles pavimentadas en San Juan de Miraflores de acuerdo a seis zonas son: (a) Pamplona Alta: 30%, (b) Pamplona Baja: 70%, (c) Panamericana Sur: 95%, (d) Zona Urbana: 100%, (e) Pampas de San Juan: 90% y (f) San Juan: 90%, tal como se muestra en el Apéndice A. Cabe resaltar que el reporte de pavimentación no significa que se encuentren en buen estado, pues no se cuenta con un registro detallado de la condición funcional de las vías pavimentadas.

Respecto a la señalización de las vías esta no es la adecuada, el peatón se encuentra muy desprotegido, de acuerdo al Ministerio de Transporte y Comunicaciones (2009) los distritos de San Juan de Lurigancho y Cercado de Lima registraron la mayor cantidad de atropellos durante el año 2006 con 1,606 y 1,493 peatones respectivamente mientras que San Juan de Miraflores se encuentra en el décimo puesto de los distritos con mayor cantidad de atropellos, con 403 peatones atropellados de 97 de los cuales el 97% en esto de heridos y 2% de muertos.

Infraestructura. El distrito de San Juan de Miraflores no cuenta con un plan de desarrollo urbano, y la regulación del ordenamiento territorial está regida por el plano de zonificación, emitido por el Instituto Metropolitano de Planificación, bajo la ordenanza de la Municipalidad Metropolitana de Lima N.º 620-MML en 2007.

El último catastro urbano con el que cuenta el distrito fue realizado en 2009; sin embargo, de acuerdo con la información recabada en el municipio, este solo contempló el levantamiento de la información del 60% del territorio, y se centró en la zona urbana, por lo

que, hasta el momento, el distrito de San Juan de Miraflores no cuenta con catastro completo y actualizado.

A la fecha, se ha anunciado el desarrollo del proceso de la cartografía base a nivel de lote de los siete sectores del distrito, donde se levantará la información de campo, se verificará la información gráfica que ya se cuenta en algunos sectores, y, finalmente, se realizará la digitalización de la información para el sinceramiento de las recaudaciones de la comunidad (MDSJM, 2012d).

El Plan de Desarrollo Urbano y un catastro distrital sirven como instrumentos de planificación y control del desarrollo del distrito, por lo que es de suma importancia contar con ambos, de modo que se oriente de una manera estratégica el ordenamiento territorial del distrito.

Las recaudaciones son una fuente muy importante para el desarrollo de las operaciones de San Juan de Miraflores; sin embargo, el distrito tiene menos aportes en este rubro, debido a la falta de un catastro urbano completo y actualizado que sincere las recaudaciones, y adicionalmente suma qué índices de morosidad en los impuestos prediales y arbitrios son superiores al 30% y 40%, respectivamente.

Como se observa en el plano de zonificación actual, San Juan de Miraflores se caracteriza por ser un distrito predominantemente residencial, con una especificación de densidad media, y, en segundo lugar, se tiene el comercio vecinal, vivienda, taller, y, finalmente, las zonas comprendidas para la industria liviana (Ver Apéndice B).

San Juan de Miraflores con una población de 362,643 habitantes, una densidad poblacional de 16,139 hab/km² con respecto a su extensión que es de 22.47 km². El área verde es de 1'725,202 m², por lo que se puede determinar que el porcentaje de área verde por habitante es de 4.76 m²/hab. Indicador que está por debajo de lo recomendado por la

Organización Mundial de la Salud (OMS), 10 a 15 metros cuadrados por habitantes con respecto a los espacios públicos y específicamente a las áreas verdes 9 metros cuadrados por habitante. Se tiene además que el 68% de las áreas verdes de San Juan de Miraflores se encuentran en mal estado de conservación (Instituto Metropolitano Panificación [IMP], 2010).

La cobertura de servicios de agua y desagüe, con la que cuenta el distrito, es del 88% de los hogares. De los cuales un 4% no cuenta con el suministro dentro de la vivienda. Siendo el principal medio de abastecimiento la compra a un camión cisterna u otro similar, utilizado por el 8% de los hogares del distrito (ver Figura 4). Por otro lado, la cobertura del alumbrado eléctrico alcanza a un 93% de los hogares del distrito (ver Figura 5).

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

La Municipalidad del Distrito de San Juan de Miraflores registra como fuente de ingresos: (a) los percibidos por recaudación directa; y (b) los ingresos provenientes de transferencias, ingresos no tributarios, traspasos, remesas, donaciones y transferencias recibidas del Gobierno Central, tal como se puede observar en la Tabla 29.

Los ingresos con los que cuenta la municipalidad son mayores que los gastos, con lo que se genera un superávit presupuestal al final del ejercicio, y se demuestra, de esta manera, que la Municipalidad de San Juan de Miraflores tiene independencia financiera. Se han calculado algunos índices financieros mostrados en la Tabla 30, tales como que tiene un buen índice de liquidez para ambos años 2011 y 2010, lo que indica que puede afrontar las obligaciones con sus proveedores; otro indicador importante es el bajo grado de endeudamiento, lo que indica que la municipalidad está poco endeudada; y, además, los indicadores de rentabilidad son bajos, ya que la municipalidad depende mucho de los ingresos tributarios.

Tabla 29

Ingresos y Gastos de la Municipalidad de San Juan de Miraflores del Año 2010 al Año 2011

Año	2011	2010
Ingresos		
Ingresos tributarios netos	12,314,377.92	14,235,404.44
Ingresos no tributarios	17,625,739.18	20,199,320.18
Trasposos y remesas recibidas	15,752,311.88	26,331,241.43
Donaciones y transferencias recibidas	57,277.35	10,063,988.88
Total de ingresos	45,749,706.33	70,829,954.93
Costos y gastos		
Costo de ventas	-	-
Gastos en bienes y servicios	-16,881,499.00	-22,991,466.39
Gastos de personal	-7,684,293.79	-7,406,263.51
Gastos por pens. prest. y asistencia social	-6,327,568.61	-6,410,610.20
Donaciones y transferencias otorgadas	-4,072,588.00	-4,173,213.13
Trasposos y remesas otorgadas	-	-
Estimaciones y provisiones del ejercicio	-6,762,886.78	-8,054,900.26
Total de costos y gastos	-41,728,836.18	-49,036,453.49
Resultado de operación	4,020,870.15	21,793,501.44
Otros ingresos y gastos		
Ingresos financieros	23,190.41	33,190.20
Gastos financieros	-12,485.54	-18,162.48
Otros ingresos	5,656,946.07	3,257,347.09
Otros gastos	-116,309.30	-608,552.27
Total otros ingresos y gastos	5,551,341.64	2,663,822.54
Resultado del ejercicio superávit (déficit)	9,572,211.79	24,457,323.98

Nota. Elaborado según la información de Estados Financieros de la Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2011b). recuperada de

http://www.munisjm.gob.pe/templates/cycletheme/transparencia/finanzas/Estados_Financieros_Ejercicio_2011.pdf

Tabla 30

Ratios Financieros Aplicados a San Juan de Miraflores

Año	2011	2010
Índices financieros		
Liquidez general	3.28	3.26
Capital de trabajo	45015417.69	41338264.34
Rotación del activo total	0.24	0.38
Grado de endeudamiento	0.11	0.13
Grado de propiedad	0.89	0.87
Endeudamiento patrimonial	0.13	0.15
Rentabilidad neta de patrimonio	0.06	0.15
Rentabilidad del activo	0.05	0.13

Nota. Ratios calculados con base Estados Financieros de la Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2011b), capital de trabajo expresado en nuevos soles.

4.1.5 Recursos humanos (H)

D'Alessio (2008) indicó: “El recurso humano constituye 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). San Juan de Miraflores es el séptimo distrito de mayor población, con 362,643 habitantes, que representa el 4.8% de la población de la provincia de Lima (INEI, 2007d). Se compone por 50.8% de mujeres y 49.2% de hombres, y se distribuye demográficamente en 25.7% de menores de 14 años, 68.4% entre 15 y 64 años, y 5.9% mayores a 65 años.

El distrito de San Juan de Miraflores presentó, para el año 2011, el Plan Operativo Institucional, en donde se destaca el Plan de Desarrollo Concertado, que indica las diferentes líneas de estratégicas que se deben seguir durante el actual gobierno municipal. En la Tabla 31, se muestran los aspectos por tratar.

Tabla 31

Plan de Desarrollo Concertado de San Juan de Miraflores

Sector	Línea Estratégica
Desarrollo Económico	Distrito líder en actividades comerciales, financieras y de servicios
Desarrollo Social	Distrito promotor en salud integral, educación, deporte y cultura de calidad, comunidad para todos identificado con su distrito y valores
Desarrollo Urbano / Seguridad Ciudadana	Distrito seguro, planificado y desarrollado urbanísticamente
Medio Ambiente	Ciudad ecológica, limpia y con áreas verde intangibles
Gestión Democrática	Distrito con gobierno local democrático y participativo, de gestión honesta, transparente, eficiente y eficaz

Nota. Tomado de Plan de Operacional Institucional de la Municipalidad de San Juan de Miraflores [MSJM]. (2011a). Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/templates/cycletheme/transparencia/planeamiento_organizacion/POI_2011.pdf

Para la línea estratégica de desarrollo social, se mencionan los siguientes objetivos:

- (a) promover el desarrollo integral de las personas y comunidad para garantizar una sociedad justa y equitativa;
- (b) rescatar la identidad distrital revalorando la heterogeneidad cultural y recuperando el proceso histórico del distrito;
- (c) promover una educación de calidad basada

en valores; (d) fomentar estilos de vida saludables a través de la práctica de actividades culturales, artísticas, deportivas y recreativas; y (e) fomentar acciones conjuntas de los sectores de educación y salud, gobierno municipal y sociedad civil organizada para elevar la calidad de vida de la población.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

“Los Sistemas de Información y Comunicación brindan el soporte TIC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores entre otros” (D’Alessio, 2008, p. 179). En ese sentido, San Juan de Miraflores ha explotado el uso de las TIC para fomentar la transparencia de la actual gestión, además de brindar servicios en línea para los pobladores, a través de su sitio web www.munisjm.gob.pe (ver Figura 31). Cuenta con un portal de transparencia municipal, en el cual se puede identificar por trimestre: (a) la información sobre el plan presupuestal, (b) los proyectos de inversión, (c) la información de las contrataciones, y (d) los procesos de selección, entre otros. Además, tiene habilitadas páginas donde es posible hacer seguimiento a los trámites de licencias de funcionamiento y edificación, ingresando el código de contribuyente y la contraseña asignada; para el pago de los tributos municipales, se vale de las transacciones en línea del Banco Continental. Por otro lado, aunque presenta ligera recarga de información, el portal municipal presenta puntos de mejora en la modalidad de presentar la información, y es un buen comienzo de aprovechamiento de las TIC para buscar una relación estrecha con los ciudadanos.



Figura 31. Portal de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.
 Tomado de MDSJM, 2012f. Recuperado de <http://www.munisjm.gob.pe>

En cuanto a la automatización de los procesos de la municipalidad, San Juan de Miraflores no cuenta con un sistema de información integrado. El sistema de trámite documentario se da igualmente de manera manual, aunque cuenta con formularios y procedimientos formales para su desarrollo.

Por otro lado, es importante evaluar qué tan preparada está la comunidad para obtener información, ya que, para el año 2010, solo el 34.8% de la población nacional hacía uso de Internet, y, de ellos, en el mismo año, se conoce que solo el 6.5% hacía uso de este para interactuar o realizar transacciones en un portal de las instituciones de Gobierno.

Según el INEI (2007a), la población de San Juan de Miraflores tiene mayor acceso a contar con una o más radios y televisión; sin embargo, solo el 21.11% de ellos cuenta con por lo menos una computadora (ver Tabla 32). En cuanto a servicios en el hogar, el 61.36% de la población posee el servicio de teléfono móvil (celular), 50.62% posee servicio de teléfono

fijo, mas solo un 9.6% posee servicio de Internet en casa (ver Tabla 33). Por otra parte, si bien estas cifras no son alentadoras, se sabe que la mayoría de la población peruana hace uso de Internet desde cabinas públicas o desde sus centros de labores.

Tabla 32

San Juan de Miraflores: Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes, por Tenencia de Artefactos y Equipos que Posee el Hogar, 2007

Distrito	Total de hogares	Artefacto y equipo que posee el hogar						
		Radio	TV a color	Equipo de sonido	Lavadora de ropa	Refrigeradora o congeladora	Computadora	Ninguno
San Juan de Miraflores	82,591	63,834	71,598	35,861	21,366	46,815	17,438	5,350
Porcentaje	100.00%	77.29%	86.69%	43.42%	25.87%	56.68%	21.11%	6.48%

Nota. Adaptado del “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

Tabla 33

San Juan de Miraflores: Hogares en Viviendas Particulares con Ocupantes Presentes, por Servicio de Información y Comunicación que Posee el Hogar, 2007

Distrito	Total de hogares	Servicio que posee el hogar				
		Teléfono fijo	Teléfono celular	Conexión a Internet	Conexión a TV cable	Ninguno
San Juan de Miraflores	82,591	41,810	50,679	7,929	17,112	16,946
Porcentaje SJM	100.00%	50.62%	61.36%	9.60%	20.72%	20.52%

Nota. Adaptado del “Censo Nacional 2007: XI Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima”, del INEI, 2007a. Recuperado de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Al analizar las distintas variables en la auditoría de tecnología, investigación y desarrollo en la actual gestión del distrito de San Juan de Miraflores, se ha encontrado que la entidad se encuentra en un nivel de cumplimiento bastante bajo, por lo que se encuentra una gran necesidad de mejora de procesos y automatización de los servicios de acuerdo con las necesidades de los usuarios. La principal inversión en tecnología presupuestada para el año 2012, cuyo monto asciende a cerca de un S/.1.5 millones, es la modernización de la base central de monitoreo ciudadano, que está ubicada en el Palacio Municipal, así la instalación de 180 cámaras de vigilancia. En el mes de mayo del 2011, se inició la colocación de las 30 primeras cámaras de videovigilancia como primera etapa del proyecto (San Juan, 2011).

De manera adicional, se ha presentado el inicio de relaciones con especialistas en la aplicación de concreto, ya que se está interesado en analizar las ventajas de construir las vías principales del distrito a base de concreto y no de asfalto, basado en la experiencia de la remodelación de la avenida Pachacútec.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La MEFI para el distrito de San Juan de Miraflores cuenta con 15 factores determinantes de éxito, y cinco de ellos son fortalezas y 10 son debilidades (ver Tabla 34). Los pesos han sido establecidos bajo el criterio del equipo de investigación considerando la información recabada a lo largo del estudio. El puntaje ponderado total es de 2.05, lo que significa que San Juan de Miraflores es internamente débil.

Las fortalezas y debilidades son factores controlables que pueden ser manejados por el distrito, por lo que se debe tener estrategias internas con la finalidad de superarlas. Por otra parte, el distrito debería mejorar las debilidades mayores para que así se contribuya con la visión establecida.

Tabla 34

Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)

FACTORES DETERMINANTES DE ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
Fortalezas			
1. Fácil acceso, puerta de ingreso a la zona de Lima Sur.	0.10	4	0.40
2. Moderno transporte urbano, el tren eléctrico.	0.10	3	0.30
3. Alta concentración comercial de la zona de Lima Sur.	0.05	3	0.15
4. Buena disponibilidad de servicios de atención médica de Lima Sur.	0.05	3	0.15
5. Activa participación en la Mancomunidad Sur.	0.05	4	0.20
Sub Total	0.35		1.20
Debilidades			
1. Inadecuada planificación estratégica en el distrito.	0.10	1	0.10
2. Inseguridad ciudadana: delincuencia, pandillaje, comercialización de drogas, prostitución.	0.10	1	0.10
3. Inadecuadas condiciones de vida en zonas focalizadas (hacinamiento, tugurización).	0.05	1	0.05
4. Limitadas alianzas estratégicas y coordinación con otras entidades públicas y privadas.	0.05	1	0.05
5. Falta de planificación urbana en el distrito.	0.05	2	0.10
6. Falta de desarrollo y promoción cultural.	0.05	1	0.05
7. Creciente comercio informal en el distrito.	0.05	2	0.10
8. Bajo nivel de acceso a tecnologías de información para los residentes.	0.05	2	0.10
9. Poca utilización tecnológica para la gestión municipal.	0.05	2	0.10
10. Baja recaudación de impuestos - débil situación financiera.	0.10	1	0.10
Sub Total	0.65		0.85
Total	1.00		2.05

4.3 Conclusiones

En el análisis interno, se evidencia que la fortaleza principal es la accesibilidad, como puerta de ingreso a Lima Sur, lo que contribuye con el desarrollo comercial y financiero. El transporte, tren eléctrico, favorece a la cantidad de personas que residen en la zona sur, y San Juan de Miraflores es el único acceso. Entre las debilidades que se debe menguar como organización, se encuentra la falta de visión y misión sostenidas. Por otra parte, la inseguridad ciudadana dificulta el bienestar de los residentes, y el creciente comercio informal no aporta los impuestos necesarios para las mejoras planteadas para el distrito. Asimismo la falta de conocimiento en el uso de tecnologías de información no contribuye a la mejora de los procesos ya implementados.

Capítulo V: Intereses del Distrito y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Distrito

El interés del distrito de San Juan de Miraflores es ofrecer un alto nivel de vida a sus habitantes, para lo cual se centrará en lo siguiente: (a) establecer un entorno seguro, (b) potenciar el desarrollo económico, (c) generar el desarrollo urbano, (d) creación de ambientes agradables, y (e) implantar políticas de cultura y deporte.

Una de las problemáticas que tiene mayor impacto en el distrito de San Juan de Miraflores es la inseguridad de su entorno. La primera encuesta Metropolitana de Victimización, realizada en 35 distritos de Lima, en el periodo del año 2011, expone que el índice de victimización por hogar de San Juan de Miraflores es del 50%, complementado con una aprobación de la acción policial (del 17%) y del Serenazgo (del 14%). Estas condiciones, además de afectar directamente la calidad de vida del ciudadano, hacen poco atractiva la inversión de las empresas, y, por ende, el crecimiento económico del distrito.

Antes de desarrollar políticas para potenciar el desarrollo económico, es necesario actualizar el catastro urbano que sincerará las recaudaciones tributarias complementadas con políticas de cobro efectivas que disminuyan el índice de morosidad que fluctúan en 28% para impuestos prediales y 66% en arbitrios municipales. El desarrollo económico contemplará la generación de un clúster gastronómico, y se apoyará en el gran número de servicios de restaurantes que existen en el sector, a lo largo de la avenida El Triunfo. La promoción de la construcción de megacentros comerciales será un eje importante para el desarrollo económico, sobre el cual se generará un mayor crecimiento comercial. Otro impulsor contemplado es la creación de atractivos turísticos orientados a parques temáticos, así como a zonas relacionadas con la historia del Perú. La creación de ambientes agradables está sostenida en el desarrollo de las aéreas verdes y en la limpieza pública, en busca del

mejoramiento de la salud de los residentes, que se complementará con la instauración de una política orientada al fomento del deporte, la construcción de un polideportivo municipal y la creación de las ligas deportivas del distrito. Para poder generar el desarrollo urbano, es necesaria la implementación del catastro urbano y la planificación urbana; con estas dos herramientas se deberá de implementar los cambios de zonificaciones que impulsen el desarrollo inmobiliario y comercial, y explotar las oportunidades generadas en las zonas limítrofes potenciales.

5.2 Potencial del Distrito

D'Alessio indicó: “Para determinar el potencial, es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar” (2008, p. 97). Como consecuencia, se explorarán los siguientes dominios:

Demográfico. Según el Censo Nacional del año 2007: XI de Población y VI de Vivienda para el año 2007, San Juan de Miraflores es el séptimo distrito de mayor población, con 362,643 habitantes, que representan el 4.8% de la población de la provincia de Lima. La proyección para la 2021 es muy importante, ya que tiene relación directa con la actividad comercial, el consumo interno y las necesidades de servicios básicos, con un crecimiento anual estimado de 0.33%; por lo tanto, la proyección, para el año 2021, será 379,397 habitantes, con un incremento de 16,754 habitantes.

Geográfico. El distrito de San Juan de Miraflores se encuentra ubicado en la provincia de Lima, a 108 msnm, con una extensión territorial de 23.48 km². Limita al Norte con los distritos de (a) Santiago de Surco, y (b) La Molina; al Este, con el distrito de Villa María del Triunfo; al Sur, con el distrito de Villa El Salvador; y el Oeste, con el distrito de Chorrillos. El distrito de San Juan de Miraflores, actualmente, dispone de pocas áreas libres para el

crecimiento urbano, por lo que es necesario impulsar el crecimiento vertical para poder cubrir la demanda de viviendas.

Económico. La actividad económica del distrito de San Juan de Miraflores sobresale en las áreas comerciales y de servicios, así lo demuestra el IV Censo Nacional Económico del año 2008, en donde se indica que el distrito cuenta con 12,260 establecimientos o unidades económicas, y el 93% de estas se dedican a actividades de comercio y servicio, y el 7% a actividades de transformación. Otro aspecto también importante que se debe considerar es el porcentaje de Población Económicamente Activa (PEA), el cual alcanza el 76.2% de la población total del distrito, pero cabe resaltar que solamente el 59.3% de esta se encuentra ocupada, por lo tanto, hay una brecha que debe cubrirse, y es necesario impulsar la atracción de la inversión privada para crear más puestos de trabajo que permitan integrar económicamente al resto de población. Otro aspecto importante de mencionar es el potencial del crecimiento inmobiliario que puede reflejarse en actividad económica en el distrito de San Juan de Miraflores. Por ello, es muy importante que se den todas las facilidades para aprovechar esta industria, como cambiar la zonificación del distrito y agilizar las gestiones de permisos de construcción.

Tecnológico y científico. Actualmente, el distrito no muestra desarrollo tecnológico y científico en comparación con otros distritos de Lima, ya que no dispone de industrias relacionadas con alta tecnología. Por otro lado, las instituciones privadas y públicas no presentan interés en el uso de alta tecnología, por lo que es necesario impulsar la actividad económica relacionada con tecnología. Cabe mencionar que actualmente la municipalidad usa cámaras para monitorear la seguridad ciudadana; sin embargo, solo se implementa en pocas zonas del distrito.

Histórico-psicológico-sociológico. San Juan de Miraflores se fundó como distrito el

12 de enero de 1965, según Ley N.º 15382, dictada durante el gobierno del arquitecto Fernando Belaunde Terry. El distrito se formó por invasiones multitudinarias, realizadas por familias de escasos recursos, provenientes principalmente del distrito de La Victoria y Barranco, durante la época navideña del año 1954. Años más tarde, se creó la Asociación de Pobladores Unidos de Ciudad de Dios para poder consolidar sus posesiones. Desde el punto de vista psicológico y sociológico, el distrito se caracteriza por tener una población con preponderancia de los niveles socioeconómicos C y D, con una participación del 34.5% y 35% del total de la población del distrito, respectivamente. También se debe mencionar que la población se caracteriza por ser emprendedora, así lo demuestra la preponderancia de actividad comercial.

5.3 Principios Cardinales

Según D'Alessio (2008), los principios cardinales son aspectos que deben analizarse cuidadosamente, y son un insumo importante para que, junto con la misión y visión, se puedan establecer los OLP del distrito de San Juan de Miraflores. En lo que respecta a la *influencia de terceras partes*, se presentan como principales la del Gobierno Central y la de la Municipalidad de Lima Metropolitana, pues uno de los principales medios de transporte con el que cuenta actualmente el distrito es el tren eléctrico, cuya principal inversión provino del Gobierno Central; además, se presenta la responsabilidad del mantenimiento de las vías troncales a cargo de la Municipalidad de Lima. Otro punto de influencia es el mantenimiento de los parques zonales, administrado por el Servicio de Parques de Lima, organismo bajo la administración de la Municipalidad de Lima Metropolitana.

En cuanto a *lazos pasados y presentes*, destaca la iniciativa de los distritos de (a) Villa El Salvador, (b) Pachacámac, (c) Villa María del Triunfo, (d) San Juan de Miraflores, y (e) San Borja de formar la Asociación de Municipalidades del Área Sur de Lima (AMASUR),

que son los cuatro primeros orígenes similares, además de compartir vías de comunicación, accesos a parques zonales, culturas similares y la cercanía territorial, lo cual permite pensar en proyectos conjuntos.

Sobre el *contrabalance de intereses*, se observa contraposición entre los beneficios que traería al distrito el incremento de inversión de centros comerciales y supermercados frente al incremento de transporte urbano que esto ocasionaría, sobre todo si se tiene en cuenta el tráfico que se presenta en las avenidas San Juan y Los Héroes.

En relación con la *conservación de los enemigos*, puede considerarse como enemigos a los vecinos del sur de San Juan de Miraflores, dado que compiten por los proyectos de inversión del Gobierno Central, lo cual podría minimizarse si es que logran desarrollar proyectos en conjunto, sobre todo en temas de (a) transporte, (b) limpieza, y (c) seguridad ciudadana. Por otro lado, se considera al distrito de Surco como retador más que como competidor, y motiva al distrito y a su población a alcanzar las comodidades de sus vecinos.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito

Los intereses del distrito de San Juan de Miraflores son los fines que se intenta alcanzar para tener éxito en relación con la visión planteada en el Capítulo II. Asimismo, se ha identificado a las entidades relacionales por su influencia positiva y negativa, para que el distrito de San Juan de Miraflores logre cumplir sus intereses. En cuanto a la Municipalidad de Lima Metropolitana, Gobierno Central, distritos aledaños, inversionistas y residentes del distrito, es primordial el desarrollo conjunto de todas las entidades tanto naturales como jurídicas, privadas o públicas para realizar el cambio deseado para el año 2021 (ver Tabla 35).

Tabla 35

Matriz de Intereses de San Juan de Miraflores

Interés de San Juan de Miraflores	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1. Aumentar el nivel de seguridad ciudadana	San Juan de Miraflores	Distritos aledaños	Gobierno Central
	Residentes de San Juan de Miraflores	Municipalidad de Lima	Distritos de Lima Metropolitana
2. Desarrollar el nivel cultural y educacional	San Juan de Miraflores	Municipalidad de Lima	Gobierno Central
			Distritos de Lima Metropolitana
3. Incrementar los niveles de recaudación del distrito	San Juan de Miraflores	Municipalidad de Lima	Gobierno Central
			Distritos de Lima Metropolitana
4. Aumentar la actividad económica e inmobiliaria	San Juan de Miraflores	Municipalidad de Lima	Gobierno Central
		Inversionistas	Distritos de Lima Metropolitana
5. Aumentar áreas verdes	Residentes de San Juan de Miraflores	San Juan de Miraflores	Gobierno Central
			Distritos de Lima Metropolitana
6. Ejercer programas de deportes	Residentes de San Juan de Miraflores	San Juan de Miraflores	Gobierno Central
			Distritos de Lima Metropolitana
Interés común			
Interés opuesto			

5.5 Objetivos de Largo Plazo (OLP)

En la Tabla 36 se presenta los OLP para el distrito de San Juan de Miraflores para el año 2021.

Tabla 36

Objetivos de Largo Plazo

Grupo Objetivo	N° OLP	Descripción	Método de medición
Seguridad ciudadana	OLP 1	Reducir el nivel delincuencia e inseguridad ciudadana para dejar el puesto N° 34 obtenido en la Encuesta de Victimización del año 2012 y obtener uno de los cinco primeros puestos en la del año 2021.	Encuesta Metropolitana de Victimización
Desarrollo social	OLP 2	Elevar el IDH para el 2021 del 0.6748 al 0.80.	Índice de Desarrollo Humano, INEI.
Infraestructura urbana	OLP 3	Rehabilitación y pavimentación del 100% de las vías del distrito, que al 2012 se reporta como vías pavimentadas para las zonas: Pamplona Alta, 30%; Pamplona Baja, 70%; Panamericana Sur, 95%; Urbana, 100%; Pampa de San Juan, 90%; y San Juan, 90%.	Registros de la Municipalidad de San Juan de Miraflores
	OLP 4	Incrementar la infraestructura residencial en 35% con la construcción de 25,000 viviendas que generarán un crecimiento de 72,305 viviendas registradas en el censo del 2007 a 95,305 viviendas al 2021.	Registros de la Municipalidad de San Juan de Miraflores
	OLP 5	Ampliar el porcentaje de áreas verdes en buen estado de conservación del 32% en el 2012 al 100% para el 2021.	Registros de la Municipalidad de San Juan de Miraflores
	OLP 6	Llegar del 88% en el 2007 al 100% de cobertura de servicios básicos.	Registros de la Municipalidad de San Juan de Miraflores
Desarrollo económico	OLP 7	Incrementar la actividad comercial en 50% respecto al 2008, de 12,260 a 18,390 establecimientos.	Registros de la Municipalidad de San Juan de Miraflores
Gestión Administrativa	OLP 8	Mejorar la gestión administrativa del distrito, reduciendo la morosidad de arbitrios municipales del 66% en el 2011 al 5% en el 2021, impuestos prediales del 28% en el 2011 al 5% en el 2021 y reducir los gastos municipales corrientes (gasto corriente/tota	Registros de la Municipalidad de San Juan de Miraflores

5.6 Conclusiones

Los OLP expuestos en el presente capítulo implican el logro de la visión planteada para el año 2021, en función del desarrollo de los intereses, aprovechando el potencial del distrito y teniendo en cuenta sus principios cardinales. Se identificaron ocho OLP, agrupados en cinco ámbitos de interés: (a) seguridad ciudadana, (b) desarrollo social, (c) infraestructura urbana, (d) desarrollo económico, y (e) gestión administrativa.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

D'Alessio (2008) indicó que “[...] el proceso estratégico se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos” (p. 264). En este capítulo, se utilizarán las cinco matrices recomendadas por D'Alessio (2008): (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); (b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA); (c) Matriz de Boston Consulting Group (BCG); (d) Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) Matriz de la Gran Estrategia (GE), que servirán para obtener las estrategias de la visión planteada. Por otro lado, se evaluarán las estrategias generadas, por medio de (a) la Matriz de Decisión (MD), (b) la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), (c) la Matriz de Rumelt (MR), y (d) la Matriz de Ética (ME), con el objetivo de seleccionar las estrategias más importantes que orientarán a la consecución de la visión futuro que se desea lograr.

6.1 Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

En la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se ejecuta un proceso de emparejamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, los cuales son los siguientes: (a) Fortalezas y Oportunidades (FO), (b) Debilidades y Oportunidades (DO), (c) Fortalezas y Amenazas (FA), y (d) Debilidades y Amenazas (DA), estas entradas generarán estrategias externas, y, eventualmente, estrategias internas. Una vez desarrollado el proceso de emparejamiento, se obtuvo como resultado 16 estrategias que se pueden observar en la Tabla 37 (FODA) y que se evaluarán en la Matriz de Decisión, las cuales están distribuidas de la manera siguiente: (a) cuatro pertenecen al cuadrante FO, (b) siete al cuadrante DO, (c) tres al cuadrante FA, y (d) dos al cuadrante DA.

En la Tabla 37, se observan las siguientes estrategias:

- Crear programas para incrementar la actividad comercial: actualmente, el distrito tiene una marcada actividad comercial, la cual debe mantenerse e incrementarse para la búsqueda de un mayor beneficio económico para el distrito.
- Construir megacentros comerciales: esta estrategia contribuye al desarrollo económico del distrito. Actualmente, el distrito cuenta con un único centro comercial que concentra la demanda de Lima Sur, cuya construcción y habilitación ha generado nuevos puestos de trabajo a los ciudadanos de la zona sur. Para facilitar estos nuevos ingresos, la municipalidad debería mejorar sus procesos administrativos.
- Desarrollar un clúster gastronómico: la creación de un clúster gastronómico puede impulsar la actividad turística, que repercutirá en más puestos de trabajo e ingresos a la municipalidad, ingresos que podrán ser utilizados para mejorar los servicios del distrito.
- Crear atractivos turísticos: es necesario crear zonas turísticas que generen nuevos ingresos, y que estas sean medios para promocionar el distrito.
- Potenciar el crecimiento urbano vertical: el distrito de San Juan de Miraflores no dispone de adecuadas áreas libres para el crecimiento urbano, y actualmente hay un déficit de viviendas en la ciudad de Lima; por ello, es importante atraer la inversión privada para la construcción de edificios. Para este fin, la municipalidad deberá cambiar la zonificación, ya que la actual no permite la construcción de este tipo de viviendas.
- Crear alianzas con distritos aledaños, PNP y ciudadanía, para la lucha contra la delincuencia: un distrito seguro atrae la inversión privada; por ello es necesario

tener un sistema de seguridad interconectado con varias entidades para que la lucha contra la delincuencia sea más efectiva.

- Arborizar y crear zonas verdes en el distrito: esta estrategia busca mejorar la imagen del distrito, lo cual influirá a la atracción de la inversión privada.
- Construir un polideportivo para impulsar el deporte en la población: uno de los problemas críticos de seguridad en el distrito es el pandillaje, el cual puede ser combatido con actividades deportivas. La construcción de un polideportivo impulsará la actividad deportiva de los residentes del San Juan de Miraflores y sus distritos aledaños.
- Mejorar el sistema de catastro y recaudación de impuestos en el distrito: actualmente, la recaudación de tributos se encuentra alrededor del 30%, el cual es muy bajo y perjudica el desarrollo de obras públicas.
- Implementar programas juveniles de formación laboral: la delincuencia y pandillaje son problemas que actualmente afectan al distrito, por lo que es necesario desarrollar estos programas para mitigar sus efectos.
- Mejorar y optimizar tecnologías de información utilizadas para la gestión del distrito: permitirá optimizar los procesos administrativos del distrito, y dinamizará el recaudo de tributos, licencias de construcción y comercio. Por otro lado, la utilización de tecnología colaborará en la lucha contra la delincuencia, con la instalación de cámaras y sistemas interconectados.
- Crear e implementar un plan de protección contra desastres naturales: el Perú se encuentra en una zona de alta actividad sísmica; por ello, es importante contar con un plan efectivo que permita reaccionar ante los desastres naturales.

- Estrechar relación vecino-inversionista, con programas especiales de participación en las zonas de influencia: permitirá el desarrollo económico de la población en zonas aledañas a las inversiones privadas.
- Programas conjuntos con la Municipalidad Metropolitana de Lima, para mejorar la infraestructura vial del distrito y potenciar el recorrido del tren eléctrico con rutas alimentadoras: permitirán incrementar la comunicación con el distrito, e influirán en la actividad turística, gastronómica y la inversión privada.
- Desarrollar las zonas fronterizas con los distritos de mayor poder económico: esta estrategia evitará la pérdida de territorio, tal como sucedió en el pasado con el distrito de Surco.
- Crear programas de titulación y tributación: estos programas ayudarán a incrementar los ingresos por tributos.

6.2 Matriz, Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Un instrumento importante para la planificación estratégica es la Matriz PEYEA, porque ayuda a determinar la postura estratégica de una organización. La Matriz PEYEA tiene dos ejes que permiten visualizar los factores relativos a la industria:

(a) fortaleza de la industria, y (b) estabilidad del entorno, y los factores relativos a la organización: (a) fortaleza financiera, y (b) ventaja competitiva) (D'Alessio, 2008). La matriz está constituida por cuatro cuadrantes, los cuales orientan hacia la posición estratégica que debería seguir la organización, estos pueden ser los siguientes: (a) postura agresiva, (b) postura conservadora, (c) postura defensiva, y (d) postura competitiva. Para determinar la postura a seguir, se ha desarrollado con base en la información contenida en las Tablas 38 y 39 y la Figura 32.

El análisis de la Matriz PEYEA da como resultado un vector (-1.9, -1.4), que ubica a San Juan de Miraflores en el cuadrante de la postura estratégica defensiva, tal como se observa en la Figura 32. El polígono resultante indica que el distrito tiene: (a) baja ventaja competitiva; (b) un entorno relativamente estable, que depende de la situación del país; (c) una relativa fortaleza de la industria; y (d) baja fortaleza financiera. Este diagnóstico indica que el distrito debe impulsar sus esfuerzos en mejorar su posición financiera, y lograr productos competitivos. Las estrategias que debe impulsar el distrito son las siguientes:

1. Mejorar el sistema de recaudación tributaria.
2. Mejorar el sistema de catastro del distrito.
3. Facilitar el crecimiento urbano vertical.
4. Atraer la inversión privada, para construir megacentros comerciales.
5. Incrementar las zonas verdes, para lograr atraer la inversión inmobiliaria.
6. Reforzar la seguridad ciudadana con alianzas entre la PNP, distritos aledaños y ciudadanía.
7. Incrementar el uso de la tecnología, para la lucha contra la delincuencia.
Acelerar los procesos administrativos de la municipalidad, para facilitar las inversiones privadas por medio del uso de tecnología avanzada.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La Matriz BCG fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), el cual se basa en la relación entre la participación de mercado y la generación del efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo.

La Matriz BCG se diseñó con el fin de generar estrategias de las organizaciones multidivisionales, que ayudan a determinar la posición competitiva de las divisiones o productos en función de su participación en el mercado y el crecimiento de las ventas de la

industria, y, de esta manera, se facilitará el manejo del portafolio del negocio (D'Alessio, 2008).

La Tabla 40 presenta la lista de productos que la municipalidad del distrito de San Juan de Miraflores, como unidad de negocio, percibe de su casa matriz, que, en este caso, es la provincia de Lima. Según la Tabla 40 y la Figura 33, se puede observar que los productos de interrogación son los siguientes: (a) los ingresos de recursos ordinarios, (b) el fondo de compensación municipal, y (c) los impuestos municipales; estos deben pasar a ser productos estrellas para seguir el proceso de éxito. El producto de canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participación se presenta como producto perro, y debe establecerse estrategias que trasladen este producto a interrogación y luego a producto estrella.

6.4 Matriz Interna Externa (IE)

Esta matriz de portafolio grafica cada división o producto de la organización, y los ubica en una de las nueve celdas, por medio de dos dimensiones que corresponden al puntaje ponderado resultante de las Matrices EFE y EFI (D'Alessio, 2008).

Las divisiones en la Matriz IE están representadas por un círculo que corresponde a la contribución del distrito. El cuadrante donde se ubica el círculo indica las estrategias apropiadas que San Juan de Miraflores debe realizar.

Del análisis de los resultados obtenidos en las Matrices EFE (ver Tabla 19) y EFI (ver Tabla 34) para el distrito de San Juan de Miraflores, equivalentes a 2.5 y 2.05, respectivamente, se determina que el distrito se encuentre ubicado en el cuadrante V de la región dos, como se puede observar en la Figura 34.

Tabla 37

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, y Amenazas para San Juan de Miraflores

Fortalezas		Debilidades	
1.- Fácil acceso, puerta de ingreso a la zona de Lima Sur.	1.- Inadecuada planificación estratégica en el distrito.	2.- Inseguridad ciudadana: delincuencia, pandillaje, comercialización de drogas, prostitución.	3.- Inadecuadas condiciones de vida en zonas focalizadas (hacinamiento, tugurización, asentamientos humanos).
2.- Moderno transporte urbano, el tren eléctrico.	2.- Limitadas alianzas estratégicas y coordinación con otras entidades públicas y privadas.	4.- Falta de planificación urbana en el distrito.	5.- Falta de desarrollo y promoción cultural
3.- Alta concentración comercial de la zona de Lima Sur.	3.- Falta de planificación urbana en el distrito.	6.- Falta de desarrollo y promoción cultural	7.- Creciente comercio informal en el distrito.
4.- Buena disponibilidad de servicios de atención médica de Lima Sur.	4.- Falta de planificación urbana en el distrito.	7.- Creciente comercio informal en el distrito.	8.- Bajo nivel de acceso a tecnologías de información para los residentes.
5.- Activa participación en la Mancomunidad Sur.	5.- Falta de planificación urbana en el distrito.	8.- Bajo nivel de acceso a tecnologías de información para los residentes.	9.- Poca utilización tecnológica para la gestión municipal
		9.- Poca utilización tecnológica para la gestión municipal	10.- Baja recaudación de impuestos - débil situación financiera.
		10.- Baja recaudación de impuestos - débil situación financiera.	
Oportunidades	FO. Explote	DO. Busque	
1.- Crecimiento económico del país y mejora de la capacidad adquisitiva de distritos emergentes de Lima Sur.	1.- Desarrollar programas para incrementar la actividad comercial en la zona de Lima Sur. (O1, O2, O4, O7, F1, F2, F3).	1.- Desarrollar programas de edificación para potenciar el crecimiento urbano vertical del Distrito de San Juan de Miraflores. (O1, O2, O6, O7, D3, D5, D10).	
2.- Posibilidad de incremento de inversiones en Lima Sur.	2.- Establecer acuerdos con la inversión privada para la construcción de mega centro comerciales. (O1, O2, O4, O5, O7, F1, F2, F3)	2.- Planificar y organizar alianzas estratégicas con distritos aledaños, Policía Nacional del Perú y residentes del Distrito de San Juan de Miraflores para la lucha contra la delincuencia, pandillaje, drogadicción y prostitución (O1, O4, O7, D2, D9).	
3.- Apoyo provenientes de organismos gubernamentales y no gubernamentales.	3.- Promover el desarrollo de un clúster gastronómico. (O1, O2, O5, O7, O8, F1, F2, F3)	3.- Crear e implementar programas de arborización y conservación de zonas verdes en el distrito. (O3, O6, D3, D5, D10).	
4.- Mayor avance en tecnología de seguridad y administración pública.	4.- Desarrollar planes y programas de atractivos turísticos con colaboración de la inversión privada y fondos propios. (O1, O2, O3, O8, F1, F2, F5).	4.- Impulsar el deporte en los residentes de San Juan de Miraflores mediante la construcción de polideportivos, losas deportivas, ciclo vías y actividades relacionadas al deporte. (O2, O5, O7, D2, D6).	
5.- Demanda de zonas de recreacionales.		5.- Actualización y automatización del sistema de catastro del Distrito de San Juan de Miraflores. (O4, O6, D5, D7, D8, D10).	
6.- Gran crecimiento del sector inmobiliario.		6.- Creación e implementación de un programa de formación laboral para jóvenes. (D2 D3, D6, O3, O5, O8).	
7.- Fronteras distritales con alto nivel de vida.		7.- Acrecentar el uso de tecnología de información para actualizar y mejorar la gestión administrativa del Distrito de San Juan de Miraflores. (O1, O2, O4, O3, O4, D1, D2, D4, D5, D7, D7, D9, D10).	
8.- Campañas intensivas de promoción del turismo en el país.			
Amenazas	FA. Confronte	DA. Evite	
1.- Mejor posicionamiento de los distritos emergentes aledaños.	1.- Crear e implementar un plan de prevención contra desastres naturales. (F4, F5, A1, A6).	1.- Aprovechar las zonas aledañas con distritos de mayor poder económico para dar continuidad de la imagen desarrollada en ellas, como infraestructura, seguridad y de medio ambiente. (A1, A2, A5, D5).	
2.- Incremento de pueblos jóvenes e invasiones de terrenos.	2.- Estrechar relación vecino - inversionista con programas especiales de participación en las zonas de influencia (F3, A1)	2.- Crear programas de titulación y tributación para aumentar el nivel de ingresos por recaudación. (A2, A5, D1, D2, D3, D5, D10).	
3.- Migración de personas con mejor poder adquisitivo.	3.- Programas conjuntos con la Municipalidad Metropolitana de Lima para mejorar la infraestructura vial del distrito y potenciar recorrido del tren eléctrico con rutas alimentadoras. (F1, F2, A1, A3)		
4.- Delincuencia creciente.			
5.- Reducción de territorios por acuerdos de los ciudadanos.			
6.- Desastres naturales (terremotos, fenómeno del niño).			

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 38

Posición Estratégica Externa

Plantilla de clasificación										Valor	
Factores determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)											
1.	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
2.	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3.	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4.	Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3
5.	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6.	Rivalidad/presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7.	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8.	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
										Promedio -6:	-3.25
Factores determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)											
1.	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2.	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
3.	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
4.	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1
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	3
7.	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8.	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9.	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
										Promedio:	2.33

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 39

Posición Estratégica Interna

Plantilla de clasificación										Valor	
Factores determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)											
1.	Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
2.	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	1
3.	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4.	Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3
5.	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
6.	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
7.	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
8.	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9.	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	1
										Promedio -6:	-4.22
Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)											
1.	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
2.	Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3
3.	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	2
4.	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
5.	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
6.	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7.	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
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	1
										Promedio:	1.89

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Vector direccional:

Eje X: $VC + FI = -4.22 + 2.33 = -1.9$

Eje Y: $EE + FF = -3.25 + 1.89 = -1.4$

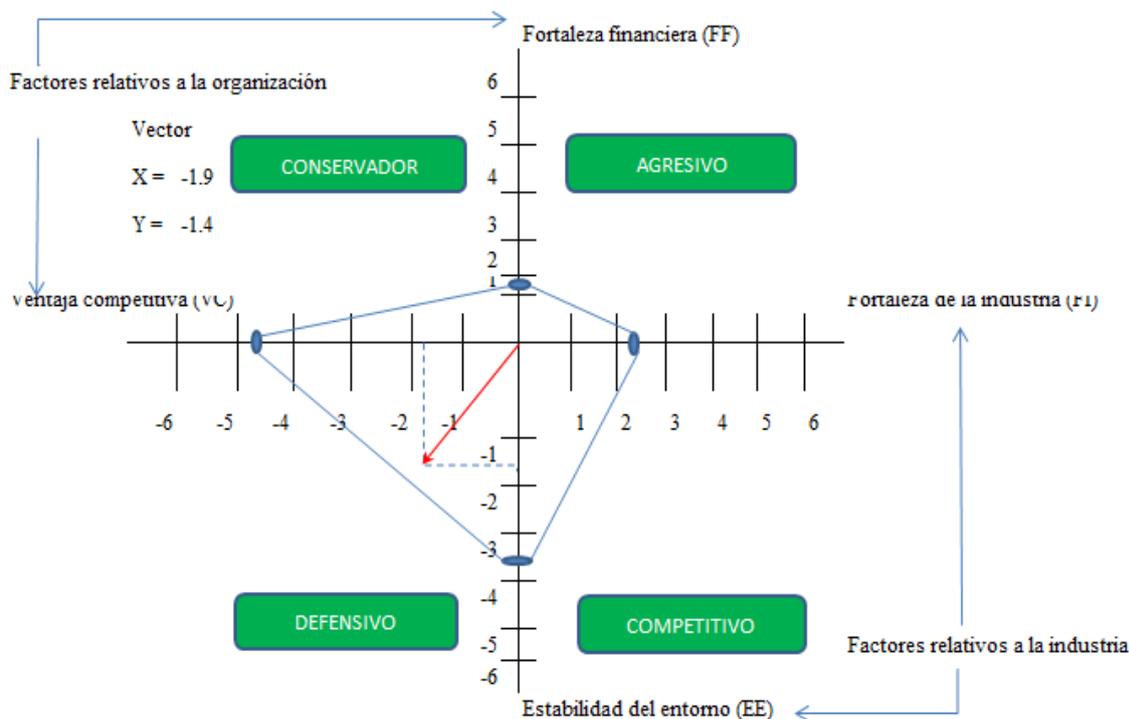


Figura 32. Matriz PEYEA del Distrito de San Juan de Miraflores. Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 40 Recaudación de San Juan de Miraflores con respecto a la Provincia de Lima, por fuente de ingreso

Recaudación de San Juan de Miraflores, con respecto a la Provincia de Lima, por Fuente de Ingreso

Servicios del distrito de San Juan de Miraflores	Ingresos 2011	Ingresos 2010	Ingresos de la provincia de Lima 2011	Tasa de crecimiento	Porc. de la participación de mercado
1. Recursos ordinarios	14'306,744	10'145,152	403'608,317	41%	4%
2. Fondo de compensación municipal	10'728,994	10'145,152	439'307,629	6%	2%
3. Impuestos municipales	1'298,013	1'233,588	83'812,102	5%	2%
4. Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participación	8'136,926	12'193,443	242'624,594	-33%	3%

Nota. Tomado del “Portal de Transparencia Económica”, por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2011. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>



Figura 33. Matriz BCG del Distrito San Juan de Miraflores.
Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

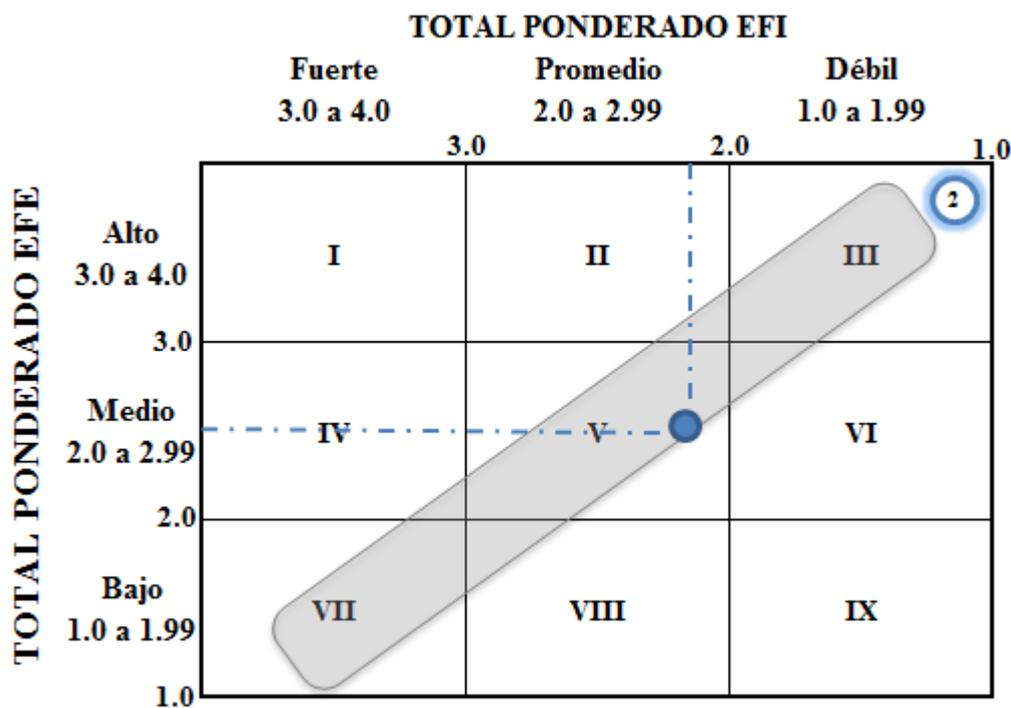


Figura 34. Matriz IE del Distrito de San Juan de Miraflores.
Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

Esta ubicación sugiere que el distrito de San Juan de Miraflores debe adoptar como estrategia retener y mantener, es decir, que sus estrategias deben estar enfocadas a una

inversión selectiva. Esto obliga a administrar lo mejor posible las utilidades obtenidas de estas inversiones. Los factores que debe repotenciar son los siguientes: (a) el desarrollo comercial, (b) las zonas verdes, y (c) la tecnología de seguridad ciudadana, de tal manera que se pueda desarrollar nuevos sectores, tales como (a) el gastronómico, (b) inmobiliario, y (c) el turístico, así como invertir en las actividades que promuevan la cultura y el deporte. Estos últimos determinarán una mejor calidad de vida para los residentes de San Juan de Miraflores, y colocará al distrito en una mejor posición competitiva.

6.5 Matriz Gran Estrategia (GE)

D'Alessio (2008) recomendó la Matriz GE como otra de las herramientas útiles para evaluar y afinar la elección de estrategias para el distrito de San Juan de Miraflores. La posición del distrito en la matriz se determinará en función del crecimiento del mercado, rápido o lento, y su posición competitiva en dicho mercado, fuerte o débil.

En cuanto a la situación de crecimiento del mercado, se infiere que San Juan de Miraflores se encuentra en un mercado de rápido crecimiento al relacionarlo con el crecimiento actual de (a) la oferta inmobiliaria, (b) sector turismo, (c) centros comerciales, y (d) restaurantes, sectores identificados como importantes de desarrollar para alcanzar la visión del distrito para el año 2021. Según MAXIMIXE (2012), en el periodo agosto de 2010-julio de 2011, la actividad edificadora de viviendas en Lima Metropolitana y Callao presentó un crecimiento interanual de 26.5%, aunque se estima una desaceleración para el año 2012, con una variación de 6.6%, y se espera que esta aumente para el año 2013 a 18.0%. Por otro lado, se estima que la demanda insatisfecha de vivienda llegará a 400,000 unidades en el año 2012, de las cuales el 49.1% corresponderá a viviendas de costo menor a US\$20,000, lo que generará mayor oportunidad a los distritos con menor costo por metro cuadrado, como es el caso de los distritos de Lima Sur. En cuanto a los centros comerciales,

se estima un crecimiento de 6.9% para el año 2012. En lo que respecta al turismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo ([MINCETUR], 2012a), en sus estadísticas, señala que la llegada de turistas extranjeros al Perú se ha incrementado en un 13.8% en el año 2011 con respecto al año 2010. En MINCETUR (2012b), se puede observar que los visitantes extranjeros al museo de Pachacámac (56,216), museo ubicado muy cerca del distrito de San Juan de Miraflores, representan el 3.9% de la llegada total de turistas extranjeros. Según el INEI (2011b), la actividad de restaurantes en el año 2011 experimentó un crecimiento de 9.38%.

En el caso de San Juan de Miraflores, se evaluó su posición competitiva con respecto a los distritos de Lima Sur, contemplados en la MPC, desarrollada en el punto 3.7, y se determinó una posición competitiva inferior a la de sus competidores, los que no solo tienen una mayor participación en el mercado, sino que, además, se encuentran mejor posicionados frente a los factores clave de éxito.

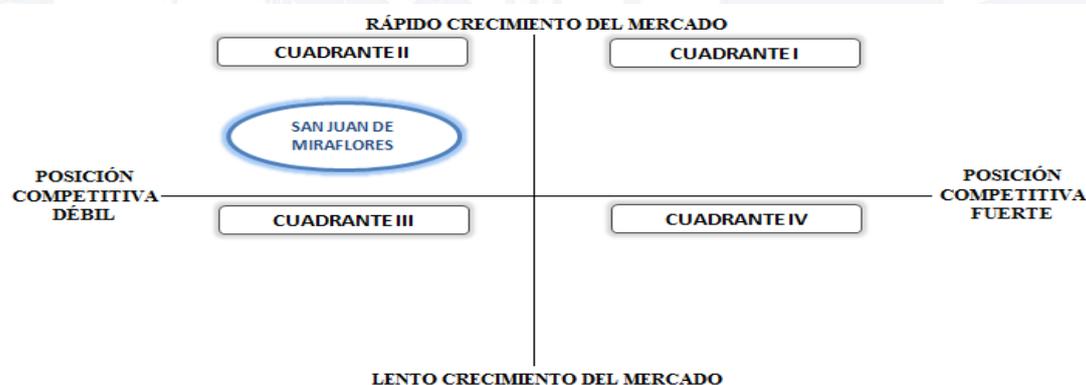


Figura 35. Matriz de la GE del Distrito de San Juan de Miraflores.

Adaptado de *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*, de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

La matriz determina que el distrito San Juan de Miraflores se encuentra en el cuadrante II, lo cual indica que necesita evaluar seriamente su aproximación presente al mercado. Si bien el distrito presenta algunas ventajas con respecto a los distritos del Cono Sur, como son las siguientes: (a) mayor oferta comercial y de entretenimiento, (b) mayor

cercanía al centro de la ciudad, y (c) acceso a mejores centros de salud, estas no son suficientes para conseguir posicionamiento competitivo fuerte. Además, debido al fuerte crecimiento del mercado, es necesario que San Juan de Miraflores considere como primera opción las estrategias intensivas (y no de integración y diversificación), como son las siguientes: (a) penetración de mercados, (b) desarrollo de mercados, y (c) desarrollo de productos, las cuales permitirán expandir la oferta de servicios actuales y potenciales a otros mercados. Para el caso del distrito, su principal cliente es el vecino residencial, por lo que las estrategias de desarrollo de mercado deben estar enfocadas a ser atractivas para los residentes en otros distritos o provincias del país, y a establecer estrategias de penetración que permitan retener a los vecinos que por mejoras en su poder adquisitivo deciden migrar hacia distritos con mejores prestaciones de servicios. Adicionalmente, se debe tener en cuenta el crecimiento en el mercado inmobiliario y comercial, pues es importante para el distrito ser atractivo para los inversionistas, por lo que se debe establecer estrategias para dar seguridad y facilidades de desarrollo, así como alianzas de colaboración mutua.

6.6 Matriz de Decisión

Con base en la información resultante de las Matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE, se elabora la Matriz de Decisión (ver Tabla 41), con el objeto de evaluar el número de repeticiones de las estrategias en las distintas matrices y así identificar las estrategias retenidas y las de contingencia para el distrito de San Juan de Miraflores. El criterio de retención utilizado es quedarse con las que repiten tres o más veces. Las de dos repeticiones y las de solo una aparición serán consideradas como estrategias de contingencia, y se tiene como resultado: (a) 14 estrategias retenidas, y (b) dos estrategias de contingencia.

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE)

Las estrategias retenidas de la Matriz de Decisión son filtradas en la MCPE, que es

una técnica analítica para determinar el atractivo de las estrategias viables, y en ella se evalúan: (a) oportunidades, (b) amenazas, (c) fortalezas, y (d) debilidades provenientes de la Matriz FODA con las estrategias específicas retenidas de la Matriz de Decisión, mediante el juicio intuitivo (D'Alessio, 2008). Producto del análisis de esta matriz, se concluyen que las 14 estrategias retenidas de la Matriz de Decisión presentan un alto atractivo. De estas 14 estrategias, dos de ellas no han alcanzado el valor de cinco sin embargo por su importancia para el logro de los objetivos de corto y largo plazo, se decidió su retención.

6.8 Matriz de Rumelt

Luego de determinar las estrategias retenidas por su nivel de *atractividad* en la MCPE, y se realiza el análisis de las mismas en la Matriz de Rumelt para seleccionar aquellas que cumplan con los cuatro criterios establecidos: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja, y (d) factibilidad (D'Alessio, 2008).

El análisis de las estrategias seleccionadas en la Matriz de Rumelt se puede apreciar en la Tabla 43. De acuerdo al resultado de este análisis, todas las estrategias han sido aceptadas al cumplir con los cuatro criterios de evaluación.

Por otra parte, la aprobación de todas las estrategias garantiza los mejores resultados para la etapa de implementación, así como el buen desempeño para las áreas clave del distrito.

6.9 Matriz de Ética

D'Alessio (2008) indicó que, en la Matriz de Ética, se busca comprobar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia. (ver Tabla 44).

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas finales evaluadas en la MCPE, indicadas en la Tabla 45, son aquellas que presentaron una evaluación de ponderación promedio mayor que cuatro.

Respecto de la Matriz de Contingencia, esta se presenta en la Tabla 46, que contiene las estrategias con rango de evaluación menor a tres.



Tabla 41

Matriz de Decisión de San Juan de Miraflores

Estrategias Alternativas															Estrategias Específicas					Matrices					Total
Estrategias de Integración			Estrategias Intensivas			Estrategias de Diversificación			Estrategias Defensivas			Estrategias Conservadoras													
Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrinchamiento / Reducción	Desposeimiento / Desinversión	Liquidación	Segmentación de mercados	Diversificación global	Statu Quo	Enfoque	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE				
			X														Desarrollar programas para incrementar la actividad comercial en la zona de Lima Sur.	X		X	X	X	4		
			X														Establecer acuerdos con la inversión privada para la construcción de megas centro comerciales.	X		X	X	X	4		
				X													Promover el desarrollo de un clúster gastronómico.	X	X		X	X	4		
				X													Desarrollar planes y programas de atractivos turísticos con colaboración de la inversión privada y fondos propios.	X	X	X	X	X	5		
			X														Crear e implementar un plan de prevención contra desastres naturales.	X	X	X		X	4		
	X																Estrechar relación vecino - inversionista con programas especiales de participación en las zonas de influencia.	X			X		2		
		X															Programas conjuntos con la Municipalidad Metropolitana de Lima para mejorar la infraestructura vial del distrito y potenciar recorrido del tren eléctrico con rutas alimentadoras.	X	X				2		
					X												Desarrollar programas de edificación para potenciar el crecimiento urbano vertical del Distrito de San Juan de Miraflores.	X		X	X	X	4		
								X									Planificar y organizar alianzas estratégicas con distritos aledaños, Policía Nacional del Perú y residentes del Distrito de San Juan de Miraflores para la lucha contra la delincuencia, pandillaje, drogadicción y prostitución.	X		X		X	3		
					X												Crear e implementar programas de arborización y conservación de zonas verdes en el distrito.	X		X	X	X	4		
					X												Impulsar el deporte en los residentes de San Juan de Miraflores mediante la construcción de polideportivos, losas deportivas, ciclo vías y actividades relacionadas al deporte.	X	X	X			3		
					X												Actualización y automatización del sistema de catastro de las viviendas del Distrito de San Juan de Miraflores.	X		X	X		3		
					X												Creación e implementación de un programa de formación laboral para jóvenes.	X		X	X		3		
					X												Acrecentar el uso de tecnología de información para actualizar y mejorar la gestión administrativa del Distrito de San Juan de Miraflores.	X			X	X	3		
			X														Aprovechar las zonas aledañas con distritos de mayor poder económico para dar continuidad de la imagen desarrollada en ellas, como infraestructura, seguridad y de medio ambiente.	X	X	X			3		
			X														Crear programas de titulación y tributación para aumentar el nivel de ingresos por recaudación.	X	X	X			3		

Nota: Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Tabla 42

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico

Estrategias	Estrategias Intensivas																														
	Penetración en el Mercado								Desarrollo de Mercados								Desarrollo de Productos								Estrategias Defensivas						
	E1		E2		E5		E15		E16		E3		E4		E8		E10		E11		E12		E13		E14		E9				
Factores críticos de éxito	Peso	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
Oportunidades																															
1.- Crecimiento económico del país y mejora de la capacidad adquisitiva de distritos emergentes de Lima Sur.	0.15	4	0.60	4	0.60	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60	4	0.60
2.- Posibilidad de incremento de inversiones en Lima Sur.	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3.- Apoyo provenientes de organismos gubernamentales y no gubernamentales.	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40	3	0.30	4	0.20
4.- Mayor avance en tecnología de seguridad y administración pública.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
5.- Demanda de zonas de recreacionales.	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	2	0.10
6.- Gran crecimiento del sector inmobiliario.	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7.- Fronteras distritales con alto nivel de vida.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
8.- Campañas intensivas de promoción del turismo en el país.	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
Amenazas																															
1.- Mejor posicionamiento de los distritos emergentes aledaños.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
2.- Incremento de pueblos jóvenes e invasiones de terrenos.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
3.- Migración de personas con mejor poder adquisitivo.	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	2	0.10
4.- Delincuencia creciente.	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20
5.- Reducción de territorios por acuerdos de los ciudadanos.	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10
6.- Desastres naturales (terremotos, fenómeno del niño).	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Fortalezas																															
1.- Fácil acceso, puerta de ingreso a la zona de Lima Sur.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20
2.- Moderno transporte urbano, el tren eléctrico.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	3	0.30	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30
3.- Alta concentración comercial de la zona de Lima Sur.	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20
4.- Buena disponibilidad de servicios de atención médica de Lima Sur.	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
5.- Activa participación en la Mancomunidad Sur.	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15
Debilidades																															
1.- Inadecuada planificación estratégica en el distrito.	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
2.- Inseguridad ciudadana: delincuencia, pandillaje, comercialización de drogas, prostitución.	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
3.- Inadecuadas condiciones de vida en zonas focalizadas (hacinamiento, tugurización).	0.05	2	0.10	1	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
4.- Limitadas alianzas estratégicas y coordinación con otras entidades públicas y privadas.	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15
5.- Falta de planificación urbana en el distrito.	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
6.- Falta de desarrollo y promoción cultural.	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20	2	0.10	4	0.20	3	0.15	3	0.15
7.- Creciente comercio informal en el distrito.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15	3	0.15
8.- Bajo nivel de acceso a tecnologías de información para los residentes.	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10	2	0.10
9.- Poca utilización tecnológica para la gestión municipal	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	2	0.10	1	0.05	2	0.10	2	0.10
10.- Baja recaudación de impuestos - debil situación financiera.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20
Total:	2.00		5.50		5.50		4.20		5.30		5.00		5.20		5.00		4.80		5.20		5.35		5.60		5.30		5.35		5.60		5.60

Nota: Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", de F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

4. Muy atractiva
3. Atractiva
2. Algo atractiva
1. Sin atractivo

Tabla 43
Matriz de Rumelt

Estrategias Retenidas		Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
Estrategias Intensivas - Penetración en el Mercado						
E1	Desarrollar programas para incrementar la actividad comercial en la zona de Lima Sur.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Establecer acuerdos con la inversión privada para la construcción de megas centro comerciales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Crear e implementar un plan de prevención contra desastres naturales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Aprovechar las zonas aledañas con distritos de mayor poder económico para dar continuidad de la imagen desarrollada en ellas, como infraestructura, seguridad y de medio ambiente.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E16	Crear programas de titulación y tributación para aumentar el nivel de ingresos por recaudación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Mercados						
E3	Promover el desarrollo de un clúster gastronómico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar planes y programas de atractivos turísticos con colaboración de la inversión privada y fondos propios.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Productos						
E8	Desarrollar programas de edificación para potenciar el crecimiento urbano vertical del Distrito de San Juan de Miraflores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Crear e implementar programas de arborización y conservación de zonas verdes en el distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Impulsar el deporte en los residentes de San Juan de Miraflores mediante la construcción de polideportivos, losas deportivas, ciclo vías y actividades relacionadas al deporte.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Actualización y automatización del sistema de catastro de las viviendas del Distrito de San Juan de Miraflores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E13	Creación e implementación de un programa de formación laboral para jóvenes.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Acrecentar el uso de tecnología de información para actualizar y mejorar la gestión administrativa del Distrito de San Juan de Miraflores.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias Defensivas - Aventura Conjunta						
E9	Planificar y organizar alianzas estratégicas con distritos aledaños, Policía Nacional del Perú y residentes del Distrito de San Juan de Miraflores para la lucha contra la delincuencia, pandillaje, drogadicción y prostitución.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Tabla 44

Matriz de Ética

Estrategias		Criterios	DERECHOS						JUSTICIA			UTILITARISMO			
			Impacto en el derecho a la vida.	Impacto en el derecho a la propiedad.	Impacto en el derecho al libre pensamiento.	Impacto en el derecho a la privacidad.	Impacto en el derecho a la libertad de conciencia.	Impacto en el derecho de hablar libremente.	Impacto en el derecho al debido proceso.	Impacto en la distribución.	Equidad en la administración.	Normas de compensación.	Criterios	Fines y resultados estratégicos.	Medios estratégicos empleados.
Penetración en el Mercado	E1	Desarrollar programas para incrementar la actividad comercial en la zona de Lima Sur.	Viola							Justo	J		Excelente	E	E
		Neutral	N		N	N		N	Neutro	N	N	Neutro			
		Promueve		P	P		P		Injusto			Perjudicial			
	E2	Establecer acuerdos con la inversión privada para la construcción de megacentros comerciales.	Viola							Justo	J		Excelente	E	E
		Neutral	N		N	N		N	Neutro	N	N	Neutro			
		Promueve		P		P	P		Injusto			Perjudicial			
	E5	Crear e implementar un plan de prevención contra desastres naturales.	Viola							Justo			Excelente	E	E
		Neutral			N	N	N		N	Neutro	N	N	Neutro		
		Promueve	P	P			P		Injusto			Perjudicial			
	E15	Aprovechar las zonas aledañas con distritos de mayor poder económico para dar continuidad de la imagen desarrollada en ellas, como infraestructura, seguridad y de medio ambiente.	Viola							Justo	J	J	Excelente	E	E
		Neutral			N		N		N	Neutro			Neutro		
		Promueve	P	P		P			Injusto			Perjudicial			
	E16	Crear programas de titulación y tributación para aumentar el nivel de ingresos por recaudación.	Viola							Justo		J	Excelente	E	E
		Neutral			N				N	Neutro	N		Neutro		
		Promueve	P	P		P	P		Injusto			Perjudicial			
	Estrategias Intensivas	E3	Promover el desarrollo de un clúster gastronómico.	Viola							Justo			Excelente	E
Neutral			N		N	N	N	N	Neutro	N	N	Neutro			
Promueve				P					Injusto			Perjudicial			
E4		Desarrollar planes y programas de atractivos turísticos con colaboración de la inversión privada y fondos propios.	Viola							Justo			Excelente	E	E
		Neutral			N				N	Neutro	N	N	Neutro		
		Promueve	P	P		P	P		Injusto			Perjudicial			
E8		Desarrollar programas de edificación para potenciar el crecimiento urbano vertical del Distrito de San Juan de Miraflores.	Viola							Justo			Excelente	E	E
		Neutral			N		N		N	Neutro	N	N	Neutro		
		Promueve	P	P		P			Injusto			Perjudicial			
E10		Crear e implementar programas de arborización y conservación de zonas verdes en el distrito.	Viola							Justo			Excelente		
		Neutral		N	N	N	N	N	N	Neutro	N	N	Neutro	N	N
		Promueve	P						Injusto			Perjudicial			
E11		Impulsar el deporte en los residentes de San Juan de Miraflores mediante la construcción de polideportivos, losas deportivas, ciclo vías y actividades relacionadas al deporte.	Viola							Justo			Excelente		
		Neutral			N	N	N	N	N	Neutro	N	N	Neutro	N	N
		Promueve	P	P					Injusto			Perjudicial			
E12		Actualización y automatización del sistema de catastro de las viviendas del Distrito de San Juan de Miraflores.	Viola							Justo	J	J	Excelente	E	E
	Neutral	N		N		N		N	Neutro			Neutro			
	Promueve		P		P			Injusto			Perjudicial				
E13	Creación e implementación de un programa de formación laboral para jóvenes.	Viola							Justo			Excelente			
	Neutral		N		N	N	N	N	Neutro	N	N	Neutro	N	N	
	Promueve	P		P				Injusto			Perjudicial				
E14	Acercar el uso de tecnología de información para actualizar y mejorar la gestión administrativa del Distrito de San Juan de Miraflores.	Viola							Justo			Excelente	E	E	
	Neutral	N		N	N	N	N	N	Neutro	N	N	Neutro			
	Promueve		P					Injusto			Perjudicial				
Estrategias Defensivas	Aventura Conjunta	E9	Planificar y organizar alianzas estratégicas con distritos aledaños, Policía Nacional del Perú y residentes del Distrito de San Juan de Miraflores para la lucha contra la delincuencia, pandillaje, drogadicción y prostitución.	Viola									Excelente	E	E
			Neutral			N		N	N	Neutro	N	N	Neutro		
			Promueve	P	P		P			Injusto			Perjudicial		

Tabla 45

Estrategias Retenidas

Estrategias Retenidas	
Estrategias Intensivas - Penetración en el Mercado	
E1	Desarrollar programas para incrementar la actividad comercial en la zona de Lima Sur.
E2	Establecer acuerdos con la inversión privada para la construcción de megacentros comerciales.
E5	Crear e implementar un plan de prevención contra desastres naturales.
E15	Aprovechar las zonas aledañas con distritos de mayor poder económico para dar continuidad de la imagen desarrollada en ellas, como infraestructura, seguridad y de medio ambiente.
E16	Crear programas de titulación y tributación para aumentar el nivel de ingresos por recaudación.
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Mercados	
E3	Promover el desarrollo de un clúster gastronómico.
E4	Desarrollar planes y programas de atractivos turísticos con colaboración de la inversión privada y fondos propios.
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Productos	
E8	Desarrollar programas de edificación para potenciar el crecimiento urbano vertical del Distrito de San Juan de Miraflores.
E10	Crear e implementar programas de arborización y conservación de zonas verdes en el distrito.
E11	Impulsar el deporte en los residentes de San Juan de Miraflores mediante la construcción de polideportivos, losas deportivas, ciclo vías y actividades relacionadas al deporte.
E12	Actualización y automatización del sistema de catastro de las viviendas del Distrito de San Juan de Miraflores.
E13	Creación e implementación de un programa de formación laboral para jóvenes.
E14	Aumentar el uso de tecnología de información para actualizar y mejorar la gestión administrativa del Distrito de San Juan de Miraflores.
Estrategias Defensivas - Aventura Conjunta	
E9	Planificar y organizar alianzas estratégicas con distritos aledaños, Policía Nacional del Perú y residentes del Distrito de San Juan de Miraflores para la lucha contra la delincuencia, pandillaje, drogadicción y prostitución.

Tabla 46

Estrategias de Contingencia

Estrategias de Contingencia	
Estrategias Intensivas - Desarrollo de producto	
E6	Estrechar relación vecino - inversionista con programas especiales de participación en las zonas de influencia.
E7	Programas conjuntos con la Municipalidad Metropolitana de Lima para mejorar la infraestructura vial del distrito y potenciar recorrido del tren eléctrico con rutas alimentadoras.

6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo tiene como finalidad la validar que las 14 estrategias retenidas estén alineadas con los ocho objetivos de largo plazo, asegurándose que estos últimos estén dentro del alcance de al menos una estrategia (Ver Tabla 47).

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

Con base en el análisis de los competidores actuales, sustitutos, y entrantes, la Matriz de Posibilidades de los Competidores permite realizar una confrontación entre las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente (D'Alessio, 2008).

En esta matriz, se analizan las posibles acciones o estrategias de respuesta que podrían optar los distritos de (a) Santiago de Surco, (b) Chorrillos, y (c) Villa El Salvador, que son considerados competidores frente a la implementación de las estrategias propuestas (ver Tabla 48).

Tabla 47

Matriz de Estrategia vs Objetivos de Largo Plazo

		Visión								
		"Para el 2021, San Juan de Miraflores será el distrito referente de Lima Sur, destacado por su avance comercial, e industrial, y un ambiente que brinda la mayor cobertura en seguridad, salud, educación e infraestructura urbana a sus residentes."								
		Objetivos de Largo Plazo								
Estrategias		OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	Total
		Reducir el nivel delincriminal e inseguridad ciudadana para dejar el puesto N° 34 obtenido en la Encuesta de Victimización del año 2012 y obtener uno de los cinco primeros puestos en la del año 2021.	Elevar el IDH para el 2021 del 0.6748 al 0.80.	Rehabilitación y pavimentación del 100% de las vías del distrito, que al 2012 se reporta como vías pavimentadas para las zonas: Pamplona Alta, 30%; Pamplona Baja, 70%; Panamericana Sur, 95%; Urbana, 100%; Pampa de San Juan, 90%; y San Juan, 90%.	Incrementar la infraestructura residencial en 35% con la construcción de 25,000 viviendas que generarán un crecimiento de 72,305 viviendas registradas en el censo del 2007 a 95,305 viviendas al 2021.	Ampliar el porcentaje de áreas verdes en buen estado de conservación del 32% en el 2012 al 100% para el 2021.	Llegar del 88% en el 2007 al 100% de cobertura de servicios básicos.	Incrementar la actividad comercial en 50% respecto al 2008, de 12,260 a 18,390 establecimientos.	Mejorar la gestión administrativa del distrito, reduciendo la morosidad de arbitrios municipales del 66% en el 2011 al 5% en el 2021, impuestos prediales del 28% en el 2011 al 5% en el 2021 y reducir los gastos municipales corrientes (gasto corriente/total)	
E1	Desarrollar programas para incrementar la actividad comercial en la zona de Lima Sur.	X	X	X				X	X	5
E2	Establecer acuerdos con la inversión privada para la construcción de megacentros comerciales.	X	X	X				X	X	5
E5	Crear e implementar un plan de prevención contra desastres naturales.				X	X	X			3
E15	Aprovechar las zonas aledañas con distritos de mayor poder económico para dar continuidad de la imagen desarrollada en ellas, como infraestructura, seguridad y de medio ambiente.	X	X	X	X	X			X	6
E16	Crear programas de titulación y tributación para aumentar el nivel de ingresos por recaudación.				X		X		X	3
E3	Promover el desarrollo de un clúster gastronómico.	X						X	X	3
E4	Desarrollar planes y programas de atractivos turísticos con colaboración de la inversión privada y fondos propios.	X		X		X		X	X	5
E8	Desarrollar programas de edificación para potenciar el crecimiento urbano vertical del Distrito de San Juan de Miraflores.		X	X	X		X		X	5
E10	Crear e implementar programas de arborización y conservación de zonas verdes en el distrito.	X	X			X		X	X	5
E11	Impulsar el deporte en los residentes de San Juan de Miraflores mediante la construcción de polideportivos, losas deportivas, ciclo vías y actividades relacionadas al deporte.	X	X	X	X					4
E12	Actualización y automatización del sistema de catastro de las viviendas del Distrito de San Juan de Miraflores.						X		X	2
E13	Creación e implementación de un programa de formación laboral para jóvenes.	X	X							2
E14	Acrecentar el uso de tecnología de información para actualizar y mejorar la gestión administrativa del Distrito de San Juan de Miraflores.	X			X				X	3
E9	Planificar y organizar alianzas estratégicas con distritos aledaños, Policía Nacional del Perú y residentes del Distrito de San Juan de Miraflores para la lucha contra la delincuencia, pandillaje, drogadicción y prostitución.	X	X		X					3

Tabla 48

Matriz de Posibilidad de los Competidores

Estrategias Retenidas	Posibilidades competitivas		
	Santiago de Surco	Chorrillos	Villa el Salvador
Estrategias Intensivas - Penetración en el Mercado			
E1 Desarrollar programas para incrementar la actividad comercial en la zona de Lima Sur.	Dar mayor impulso a su alta actividad comercial de prestación de servicios (restaurantes , hoteles)		Crear programas similares.
E2 Establecer acuerdos con la inversión privada para la construcción de megas centro comerciales.	Cuenta con polos comerciales altamente atractivos.		Establecera programas similares.
E5 Aprovechar las zonas aledañas con distritos de mayor poder económico para dar continuidad de la imagen desarrollada en ellas, como infraestructura, seguridad y de medio ambiente.	Sus zonas fronterizas son atendidas como zonas estrategicas	Indiferente.	Indiferente.
E15 Crear programas de titulación y tributación para aumentar el nivel de ingresos por recaudación.	No presenta problemas en esta area	Cuenta con programas similares	Establecera programas similares.
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Mercados			
E3 Promover el desarrollo de un clúster gastronómico.	Tiene establecido un clúster gastronómico	Tiene establecido un clúster gastronómico	Tiene establecidos un clúster de muebles
E4 Desarrollar planes y programas de atractivos turísticos con colaboración de la inversión privada y fondos propios.	Indiferente.	Cuenta con atractivos turisticos	Desarrollar un plan de balnearios.
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Productos			
E8 Desarrollar programas de edificación para potenciar el crecimiento urbano vertical del Distrito de San Juan de Miraflores.	Cuenta con un adecuado plan urbano que favorece el crecimiento vertical.	Cuenta con un adecuado plan urbano que favorece el crecimiento vertical .	Desarrollar un plan de desarrollo urbano.
E10 Crear e implementar programas de arborización y conservación de zonas verdes en el distrito.	Fortaleza del distrito.	Cuentan con programas de desarrollo de areas verdes.	Establecer programas similares.
E11 Impulsar el deporte en los residentes de San Juan de Miraflores mediante la construcción de polideportivos, losas deportivas, ciclo vías y actividades relacionadas al deporte.			Indiferente.
E12 Actualización y automatización del sistema de catastro de las viviendas del Distrito de San Juan de Miraflores.	Cuenta con un sistema de recaudación eficiente	Actualizar el último catastro realizado en 1994	Establecer programas similares.
E13 Creación e implementación de un programa de formación laboral para jóvenes.	Cuentan con programas y centros culturales	Cuentan con programas y centros culturales	Cuentan con programas y centros culturales
E14 Acrecentar el uso de tecnología de información para actualizar y mejorar la gestión administrativa del Distrito de San Juan de Miraflores.	Cuenta con sistemas integrados.	Potenciar el uso de tecnologia de la información	Crear programas similares
Estrategias Defensivas - Aventura Conjunta			
E9 Planificar y organizar alianzas estratégicas con distritos aledaños, Policía Nacional del Perú y residentes del Distrito de San Juan de Miraflores para la lucha contra la delincuencia, pandillaje, drogadicción y prostitución.	Participar en la alianza ya que se ven afectados en las zonas fronterizas.	Indiferente.	Participar a través del serenazgo AMASUR.

6.13 Conclusiones

San Juan de Miraflores es un distrito importante en Lima Sur por tener oportunidades para su desarrollo. En el presente capítulo, se analizó el proceso estratégico del distrito, donde, con base en los resultados obtenidos de las diferentes matrices, se han encontrado 14 estrategias retenidas de las 16 estrategias específicas derivadas de la Matriz FODA. Además, se realizó el análisis de estas en las Matrices de Rumelt y de Ética para constatar su desempeño en la implementación y corroborar que no violen los aspectos relacionados con el derecho y la justicia, respectivamente. Asimismo se relacionaron las estrategias con los OLP en busca de emparejarlas con al menos un objetivo.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

D'Alessio (2008) indicó que la implementación estratégica es el proceso donde se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados en los capítulos anteriores, que convierten los planes estratégicos en acciones y después en resultados. Por otra parte, la implementación será exitosa en la medida que el distrito de San Juan de Miraflores logre sus objetivos estratégicos. La implementación requiere de cuatro elementos clave: (a) Objetivos de Corto Plazo (OCP), (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional.

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

Los OCP son los hitos con los que, mediante cada estrategia, se alcanzan los OLP (ver Tablas 49, 50, 51, 52, 53, 54, 55 y 56) (D'Alessio, 2008). Los OCP tienen las siguientes características: (a) deben facilitar la consecución de los objetivos a largo plazo; (b) deben ser medibles, realistas, claros, desafiantes, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización; (c) deben establecer la relación entre calidad, cantidad, el costo, y el tiempo de uso de los recursos; (d) deben ser expresados en función de jerarquías y logros por gerencia, marketing, operaciones, finanzas y contabilidad, recursos humanos, sistemas de información y comunicaciones y tecnología e investigación y desarrollo; (e) deben ser lo más específico posibles; y (f) deben ser relacionados con compensas y sanciones, con el fin de que los empleados comprendan y actúen de manera adecuada para lograr los objetivos planteados.

7.2 Recursos Asignados a los OCP

La asignación de recursos para el desarrollo de los OCP se clasifica en tres parámetros: (a) tangibles, (b) intangibles, y (c) humanos. En la Tabla 57, se muestran los recursos asignados para cada OCP.

7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan una estrategia, y tienen

que estar alineadas con los valores descritos en el Capítulo II. Por medio de estas, se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la posición futura de la organización: la visión (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 58, se muestra la relación entre las estrategias y las políticas establecidas, cómo acotan las políticas a las estrategias. Las políticas establecidas para el distrito de San Juan de Miraflores son las siguientes:

- Fomentar el desarrollo de nuevos proyectos orientados a la actividad comercial.
- Facilitar los trámites de administrativos para la generación de nuevos comercios.
- Promover la contribución tributaria de los establecimientos comerciales y residencias del distrito.
- Promover el mantenimiento de utensilios para primeros auxilios en caso de ocurrencia de desastres naturales.
- Fomentar el cuidado y mantenimiento del medioambiente.
- Impulsar el reciclaje como medio para cuidado del medioambiente.
- Promover la capacitación y formación en turismo entre los residentes del distrito.
- Ofrecer servicios turísticos atractivos para todos los visitantes del distrito.
- Impulsar el trabajo en equipo entre (a) Serenazgo, (b) Policía Nacional, y (c) residentes del distrito.
- Alentar a la inversión privada en elaboración de proyectos de inmobiliarias.
- Ampliar y mejorar los servicios básicos para los residentes.
- Reducir y prevenir el pandillaje, drogadicción y prostitución presentes en el distrito.
- Fomentar el uso de tecnologías de información.
- Incentivar y promover el deporte entre los residentes.

Tabla 49

Objetivos de Corto Plazo Asociados a OLP 1

Ámbito de acción: seguridad ciudadana	
Objetivo de largo plazo	
OLP 1	Reducir el nivel delincucional e inseguridad ciudadana para dejar el puesto N° 34 obtenido en la Encuesta de Victimización del año 2012 y obtener uno de los cinco primeros puestos en la del año 2021.
Objetivos de corto plazo	
OCP 1.1	Incrementar el gasto en seguridad ciudadana del distrito, para el año 2013, de 3.5% en el 2011 (S/.2'377,606) a 5.0% (S/.3'396,580) del presupuesto anual de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.
OCP 1.2	Para el año 2013, obtener un convenio interinstitucional para Serenazgo sin Fronteras con todos los distritos aledaños.
OCP 1.3	Para el año 2015, reducir a un 30% el número de jóvenes pertenecientes a pandillas, con la instauración de un programa de reinserción.
OCP 1.4	Para el año 2018, reducir a un 60% el número de jóvenes pertenecientes a pandillas, con la instauración de un programa de reinserción.
OCP 1.5	Para el año 2021, reducir a un 90% el número de jóvenes pertenecientes a pandillas, con la instauración de un programa de reinserción.
OCP 1.6	Para el año 2015, cierre del 50% de los prostíbulos clandestinos.
OCP 1.7	Para el año 2018, cierre del 100% de los prostíbulos clandestinos.
OCP 1.8	Para el año 2015, ampliar las actividades de los programas juveniles del municipio en un 50% respecto de los programas del año 2011.
OCP 1.9	Para el año 2013, generar alianzas sobre seguridad ciudadana entre la Policía Nacional, Serenazgo, y los residentes.
OCP 1.10	Crear alianzas estratégicas con el 50% de empresas privadas para el año 2013, y resguardar sus zonas de influencia.
OCP 1.11	Incrementar el número de puestos de auxilio rápido para el año 2013, de 11 a 15 unidades, para lograr el 60% del distrito.
OCP 1.12	Para el año 2015, implementar un sistema integrado para compartir información delictiva para identificación de delincuentes con la PNP y agencias de seguridad de los distritos vecinos.
OCP 1.13	Incrementar el gasto en seguridad ciudadana del distrito para el año 2015, de 6.25% (S/.4'245,725) al 7.50% (S/. 5'094,870) del presupuesto anual de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.
OCP 1.14	Crear alianzas estratégicas con el 100% de empresas privadas para el año 2013, y resguardar sus zonas de influencia.
OCP 1.15	Incrementar el número de puestos de auxilio rápido, para el año 2015, de 15 a 22 unidades, para lograr el 100% del distrito.
OCP 1.16	Incrementar, para el año 2015, el número de cámaras de vigilancia existentes de 24 a 39 cámaras instaladas en el distrito.
OCP 1.17	Incrementar, para el año 2015, el número de camionetas, de 15 a 21 unidades, y el número de motocicletas de 17 a 21 unidades.
OCP 1.18	Para el año 2015, incrementar el número de agentes serenos en un 50% respecto del año 2011, y pasar de 95 a 142 serenos.
OCP 1.19	Incrementar el gasto en seguridad ciudadana del distrito para el año 2017, de 8.75% (S/.5'944,015) a 10.0% (S/.6'793,160) del presupuesto anual de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.
OCP 1.20	Incrementar, para el año 2018, el número de cámaras de vigilancia existentes de 39 a 60 cámaras instaladas en el distrito.
OCP 1.21	Incrementar, para el año 2018, el número de camionetas de 21 a 30 unidades, y el número de motocicletas de 25 a 30 unidades.
OCP 1.22	Para el año 2018, incrementar el número de agentes serenos en un 100% respecto del año 2011, y pasar de 142 a 190 serenos.

Tabla 50

Objetivos de Corto Plazo Asociados a OLP 2

Ámbito de acción: desarrollo social	
Objetivo de largo plazo	
OLP 2	Elevar el IDH, para el año 2021, del 0.6748 al 0.80.
Objetivos de corto plazo	
OCP 2.1	Cubrir la atención médica de los residentes al 70% en centros médicos públicos o privados al año 2015.
OCP 2.2	Reducir del 15.7% al 10% la población de 15 años a más, que tiene, a lo sumo, primaria completa.
OCP 2.3	Diseñar e implementar la bolsa de trabajo para los residentes del distrito al año 2015.
OCP 2.4	Organizar dos ferias laborales por año para los residentes del distrito.
OCP 2.5	Organizar cuatro campañas de nutrición para los residentes del distrito.
OCP 2.6	Cubrir la atención médica de los residentes al 85% en centros médicos públicos o privados al año 2018.
OCP 2.7	Crear convenios con las tres principales academias preuniversitarias para fomentar los estudios superiores de los residentes.
OCP 2.8	Reducir al 3.0% la población de 15 años a más, que tiene, a lo sumo, primaria completa.
OCP 2.9	Incrementar la PEA ocupada del 59.3% en el 2008 al 96.3% para el año 2018.
OCP 2.10	Cubrir la atención médica de los residentes al 100% en centros médicos públicos o privados al año 2021.
OCP 2.11	Alcanzar una PEA ocupada al 98.5% para el año 2021.

Tabla 51

Objetivos de Corto Plazo Asociados a OLP 3

Ámbito de acción: infraestructura urbana	
Objetivo de largo plazo	
OLP 3	Rehabilitación y pavimentación del 100% de las vías del distrito, que al 2012 se reporta como vías pavimentadas para las zonas: Pamplona Alta, 30%; Pamplona Baja, 70%; Panamericana Sur, 95%; Urbana, 100%; Pampa de San Juan, 90%; y San Juan, 90%.
Objetivos de corto plazo	
OCP 3.1	Para el año 2013, generar un mapa de la condición de servicio de las vías locales y municipales.
OCP 3.2	Para el año 2013, realizar un convenio con la Municipalidad Metropolitana de Lima para capacitación en diseños de vías y evaluaciones técnicas.
OCP 3.3	Para el año 2013, rediseñar los procedimientos de evaluación y selección de alternativas de pavimentación, donde se consideren la evaluación económica en costos totales: costos iniciales de construcción y costos de mantenimiento.
OCP 3.4	Convenio de desarrollo vial con la Municipalidad Metropolitana de Lima para la pavimentación y mantenimiento de las vías bajo su competencia.
OCP 3.5	Convenio para estudio e identificación con el Ministerio de Transportes y Comunicaciones para las zonas críticas de cruce peatonal y flujo vehicular para el año 2013.
OCP 3.6	Establecer una política que contemple la elaboración y evaluación de expedientes en múltiples opciones: concreto, asfalto, bloques.
OCP 3.7	Para el año 2015, elaborar y entregar el perfil de proyecto de las cinco principales vías del distrito que son competencia de la Municipalidad Metropolitana de Lima.
OCP 3.8	Realizar campañas escolares en el 100% de colegios nacionales del distrito respecto de las normas de tránsito, en convenio con la Policía de Tránsito para el año 2015.
OCP 3.9	Pavimentación, rehabilitación y/o mantenimiento del 35% del sistema vial local del distrito, mediante canje por impuestos o fondos propios para el año 2015.
OCP 3.10	Rehabilitación y mantenimiento del 50% del sistema vial metropolitano dentro del distrito de San Juan de Miraflores para el año 2018.
OCP 3.11	Instalar facilidades semaforicas para el cruce del peatón, semaforización vehicular y señalización en el 60% de las vías troncales y/o críticas para el año 2015.
OCP 3.12	Pavimentación, rehabilitación y/o mantenimiento del 60% del sistema vial local del distrito para el año 2018.
OCP 3.13	Rehabilitación y mantenimiento del 100% del sistema vial metropolitano dentro de San Juan de Miraflores para el año 2021.
OCP 3.14	Instalar facilidades semaforicas para el cruce del peatón, semaforización vehicular y señalización en el 100% de las vías troncales y/o críticas para el año 2018.
OCP 3.15	Pavimentación, rehabilitación y/o mantenimiento del 100% del sistema vial metropolitano de San Juan de Miraflores para el año 2021.

Tabla 52

Objetivos de Corto Plazo Asociados a OLP 4

Ámbito de acción: infraestructura urbana	
Objetivo de largo plazo	
OLP 4	Incrementar la infraestructura residencial en 35% con la construcción de 25,000 viviendas que generaran un crecimiento de 72,305 viviendas registradas en el censo del 2007 a 95,305 viviendas al 2021.
Objetivos de corto plazo	
OCP 4.1	Para el año 2013, crear un plan de desarrollo urbano que contemple la reformulación de la zonificación.
OCP 4.2	Para el año 2013, simplificar la totalidad de los procedimientos para la obtención de licencias de edificación en el distrito, y fijar el plazo de obtención de licencias menor de 15 días para las modalidades B, C, y D.
OCP 4.3	Para el año 2015, desarrollar proyectos de viviendas integrales con las cinco inmobiliarias más grandes del país, a las cuales se les facilitará el cambio de zonificación y reglamentaciones, en caso de ser aprobados.
OCP 4.4	Para el año 2013, establecer una política de contención y prevención de invasiones.
OCP 4.5	Para el año 2013, generar un mapa del estado de la totalidad de los nuevos barrios o AA. HH., y evaluar los 138 barrios que comprenden 10,470 viviendas.
OCP 4.6	Para el año 2015, realizar acuerdos y alianzas con el Fondo Mivivienda, para el mejoramiento de las viviendas en los barrios nuevos, y construir módulos de interés social.
OCP 4.7	Impulsar la construcción de 150 edificios en formato de condominios, con un promedio de 10 pisos, en las zonas comprendidas entre las avenidas Ramón Vargas Machuca y Pedro Miotta. Además, la construcción de 120 edificios, de cinco a ocho pisos, en las zonas que comprenden las avenidas Salvador Allende, Miguel Iglesias, San Juan, y César Canevaro, para el año 2015.
OCP 4.8	Implementar al 100% la política de contención y prevención de invasiones para el año 2015.
OCP 4.9	Implementar una normativa local para reducir riesgos y mitigar vulnerabilidades en el desarrollo urbano, y elaborar el plano de zonas vulnerables para el año 2015.
OCP 4.10	Lograr el 60% de construcción de condominios y edificios en el distrito para el año 2018.
OCP 4.11	Lograr el 100% de entregas de constancia de posesión o títulos de propiedad a los pobladores de barrios nuevos para el año 2018.
OCP 4.12	Reubicación o mejoramiento del 60% de barrios nuevos para su integración a la ciudad para el año 2018.
OCP 4.13	Lograr el 100% de construcción de condominios y edificios en el distrito para el año 2021.
OCP 4.14	Reubicación o mejoramiento del 100% de barrios nuevos para su integración a la ciudad para el año 2021.

Tabla 53

Objetivos de Corto Plazo Asociados a OLP 5

Ámbito de acción: infraestructura urbana	
Objetivo de largo plazo	
OLP 5	Ampliar el porcentaje de áreas verdes en buen estado de conservación del 32% en el 2012 al 100% para el 2021.
Objetivos de corto plazo	
OCP 5.1	Recuperación del 50% de áreas verdes para el año 2015.
OCP 5.2	Implementar un parque turístico, referente a la batalla de San Juan de Miraflores, para el año 2015.
OCP 5.3	Implementar un sistema distrital de parques deportivos para el año 2015.
OCP 5.4	Implementar un parque temático con referencia al reciclaje para generar visitas de pobladores de distritos vecinos para el año 2015.
OCP 5.5	Crear políticas distritales de cuidados para los parques del distrito para el año 2015.
OCP 5.6	Crear programa de deporte para el adulto mayor en cada una de las siete zonas de San Juan de Miraflores para el año 2015.
OCP 5.7	Implementar parque turístico para actividades culturales para el año 2018, rodeado de restaurantes y edificaciones modernas.
OCP 5.8	Participar de los programas de arborización urbana de la Municipalidad Metropolitana de Lima para el año 2015.
OCP 5.9	Crear programas de fomento de trabajos comunitarios para recuperación de áreas verdes para el año 2015.
OCP 5.10	Lograr el 75% de parques con alumbrado eléctrico para el año 2015.
OCP 5.11	Crear programas de promoción de deporte familiar para los fines de semana para el año 2015.
OCP 5.12	Recuperación del 75% de las áreas verdes para el año 2018.
OCP 5.13	Lograr el 100% de alumbrado eléctrico de parques para el año 2018.
OCP 5.14	Crear una red de ciclo vías y/o pista de trote que cruce las siete zonas del distrito para el año 2018.
OCP 5.15	Recuperación del 100% de las áreas verdes para el año 2021.
OCP 5.16	Implementar la ruta del tren eléctrico como zonas de arte urbanas.

Tabla 54

Objetivos de Corto Plazo Asociados a OLP 6

Ámbito de acción: infraestructura urbana	
Objetivo de largo plazo	
OLP 6	Llegar del 88% en el 2007 al 100% de cobertura de servicios básicos.
Objetivos de corto plazo	
OCP 6.1	Cubrir del 88% al 95% de agua y desagüe, dentro de la vivienda o fuera de esta para el año 2015.
OCP 6.2	Lograr el 100% de la cobertura de agua y desagüe, dentro de la vivienda o fuera de esta para el año 2018.
OCP 6.3	Pasar del 93% al 98% de la cobertura de energía eléctrica para el año 2015.
OCP 6.4	Lograr el 100% de la cobertura de energía eléctrica para el año 2018.
OCP 6.5	Lograr el alumbrado público al 100% de las avenidas principales para el año 2015.

Tabla 55

Objetivos de Corto Plazo Asociados a OLP 7

Ámbito de acción: desarrollo económico	
Objetivo de largo plazo	
OLP 7	Incrementar la actividad comercial en 50% respecto al 2008, de 12,260 a 18,390 establecimientos.
Objetivos de corto plazo	
OCP 7.1	Construcción de dos megacentros comerciales para el año 2015, ubicados cada uno en las zonas 5 y 6.
OCP 7.2	Para el año 2013, gestionar un convenio con APEGA para organizar ferias gastronómicas en el parque zonal Huayna Cápac.
OCP 7.3	Para el año 2015, construir un centro empresarial en coordinación con la inversión privada que de soporte a la actividad comercial de los distritos de la zona sur.
OCP 7.4	Realizar eventos anuales para entretenimiento en el parque zonal Huayna Cápac a partir del año 2015.
OCP 7.5	Propiciar la presencia de todas las entidades bancarias, aprovechando la presencia de los megacentros comerciales al año 2015.
OCP 7.6	Desarrollo de curso de capacitación para las MYPES y PYMES dos veces al año en convenio con instituciones del Estado a partir del año 2015.
OCP 7.7	Instaurar una feria y concurso anual para la promoción de MYPES a partir del año 2015.
OCP 7.8	Para el año 2015, haber desarrollado e implementado una ruta turística con los distritos pertenecientes al AMASUR.
OCP 7.9	Creación de un parque de diversiones al año 2015.
OCP 7.10	Creación de feria anual de libro y feria anual de manualidades de la zona sur al año 2015.
OCP 7.11	Establecer concursos anuales de danzas folclóricas interescolares del distrito al año 2013.
OCP 7.12	Establecer concursos anuales de danzas folclóricas interescolares de Lima Metropolitana al año 2015.
OCP 7.13	Establecer concursos anuales de danzas folclóricas interescolares a nivel nacional al año 2018.

Tabla 56

Objetivos de Corto Plazo asociados al OLP 8

Ámbito de acción: gestión administrativa	
Objetivo de largo plazo	
OLP 8	Mejorar la gestión administrativa del distrito, reduciendo la morosidad de arbitrios municipales del 66% en el año 2011 al 5% en el año 2021, impuestos prediales del 28% en el año 2011 al 5% en el año 2021, y reducir los gastos municipales corrientes (gasto corriente/total de gasto) de 0.7 a 0.4.
Objetivos de corto plazo	
OCP 8.1	Para el año 2015, automatizar al 100% los procesos internos de la municipalidad por medio de una plataforma de software.
OCP 8.2	Implementar la norma ISO 9001(2008) para el año 2018, con la finalidad de reducir los gastos y mejorar el servicio.
OCP 8.3	Para el año 2013, obtener el catastro del distrito con cobertura al 100% del área geográfica.
OCP 8.4	Para el año 2015, integrar en 100% el catastro del distrito a una plataforma de software para su actualización continua.
OCP 8.5	Desarrollar dos campañas al año de concientización ciudadana para el pago de arbitrios e impuestos prediales a partir del año 2013.
OCP 8.6	Para el año 2013, reducir los gastos municipales a través de reducción del 20% del personal administrativo respecto del año 2011.
OCP 8.7	Para el año 2015, reducir los gastos municipales a través de reducción del 30% del personal administrativo respecto del año 2011.
OCP 8.8	Para el año 2015, lograr que el 70% de los trámites se realicen a través de una plataforma web.
OCP 8.9	Para el año 2018, lograr que el 90% de los trámites se realicen a través de una plataforma web.

Tabla 57

Recursos Asignado a los Objetivos de Corto Plazo

Tipo de recurso	Ítem	Recurso	Objetivo de corto plazo
Maquinarias	1	15 Camionetas	OCP 1.17, OCP 1.21
	2	13 Motocicletas	OCP 1.17, OCP 1.21
	3	Infraestructura para puestos de auxilio	OCP 1.11, OCP 1.15
	4	Fondo para promoción y desarrollo de MYPES	OCP 7.6, OCP 7.7
	5	Fondos de desarrollo urbano	OCP 3.9, OCP 3.10, OCP 3.11, OCP 3.12, OCP 3.14, OCP 3.15
	6	Fondo de obras públicas	OCP 4.12, OCP 4.14
	7	Fondo para seguridad ciudadana	OCP 1.1, OCP 1.3, OCP 1.4, OCP 1.5, OCP 1.6, OCP 1.8, OCP 1.11, OCP 1.12, OCP 1.17
	8	Fondo para temas de salud	OCP 2.1, OCP 2.5, OCP 2.6, OCP 2.10
	9	Fondo para promoción de educación y laboral	OCP 2.2, OCP 2.4, OCP 2.7, OCP 2.8, OCP 2.9, OCP 2.11
Financieros	10	Fondo para temas de medio ambiente	OCP 5.2, OCP 5.3, OCP 5.4, OCP 5.5, OCP 5.6, OCP 5.7, OCP 5.8, OCP 5.9, OCP 5.10, OCP 5.11, OCP 5.13, OCP 5.14
	11	Fondo para ampliación de servicios básicos	OCP 6.1, OCP 6.2, OCP 6.3, OCP 6.4, OCP 6.5, OCP 6.6
	12	Fondo para impulsar el desarrollo de actividades comerciales	OCP 7.1, OCP 7.2, OCP 7.3, OCP 7.4, OCP 7.5, OCP 7.6, OCP 7.10, OCP 7.11, OCP 7.12, OCP 7.13, OCP 7.14
	13	Fondo para la mejora administrativa	OCP 8.2, OCP 8.6, OCP 8.8
	14	Equipos informáticos	OCP 1.10
Materiales	15	Reglamentación de usos de suelos y zonificación	OCP 4.3, OCP 4.7, OCP 4.8, OCP 4.9, OCP 4.10, OCP 4.11, OCP 4.12, OCP 4.13, OCP 4.14, OCP 4.15
	16	Plano de zona de alta vulnerabilidad	OCP 4.4, OCP 4.5, OCP 4.7, OCP 4.8, OCP 4.11, OCP 4.12, OCP 4.14
	17	Plan de desarrollo urbano	OCP 3.1, OCP 4.9, OCP 4.10, OCP 4.13, OCP 4.15
	18	Plan de recuperación de áreas verdes	OCP 5.1, OCP 5.12, OCP 5.15
	19	Plan de turístico del distrito	OCP 7.9
	20	Plan de actualización del catastro urbano	OCP 4.1, OCP 4.11, OCP 8.3, OCP 8.4, OCP 8.5
	21	Plan de pago de tributos	OCP 8.6
	22	Procesos de cobertura de atención médica	OCP 2.1, OCP 2.6
Procesos	23	Proceso de obtención de licencias para edificación	OCP 4.2
	24	Proceso de reubicación de viviendas	OCP 4.5, OCP 4.6, OCP 4.10
	25	Proceso de obtención de constancias de posesión y títulos de propiedad	OCP 4.11
Tecnología	26	Equipos y herramientas informáticas	OCP 3.9, OCP 4.1, OCP 4.4, OCP 4.5, OCP 4.7, OCP 4.10
	27	36 Cámaras de vigilancia	OCP 1.16, OCP 1.20
	28	Sistemas de información	OCP 1.10, OCP 2.3, OCP 8.1, OCP 8.9, OCP 8.10
	29	Especialista en evaluación de vías	OCP 3.1, OCP 3.5
	30	Técnico de desarrollo urbano	OCP 3.2, OCP 3.6, OCP 3.7, OCP 3.8, OCP 4.2, OCP 4.4, OCP 4.5, OCP 4.6, OCP 4.9, OCP 4.12
Humanos	31	Directivo de desarrollo urbano	OCP 3.3, OCP 3.4, OCP 3.7, OCP 3.9, OCP 3.10, OCP 3.11, OCP 3.12, OCP 3.14, OCP 3.15
	32	Policía de Tránsito	OCP 3.8
	33	Especialista en urbanismo	OCP 1.4, OCP 1.5, OCP 1.6, OCP 4.1, OCP 4.3, OCP 4.6, OCP 4.7, OCP 4.10, OCP 4.13, OCP 4.15
	34	Especialista en seguridad urbana	OCP 1.3, OCP 4.4
	35	Personal de Serenazgo	OCP 1.2, OCP 1.7, OCP 1.16, OCP 1.20, OCP 4.4, OCP 4.5, OCP 4.8
	36	Especialista en defensa civil	OCP 4.9
	37	Especialista en medioambiente	OCP 5.2, OCP 5.3, OCP 5.4, OCP 5.5, OCP 5.6, OCP 5.7, OCP 5.8, OCP 5.9, OCP 5.10, OCP 5.11, OCP 5.13, OCP 5.14
	38	Especialista en salud	OCP 2.1

Tabla 58

Relación de Estrategias Retenidas y las Políticas Definidas

Estrategias	Políticas													
	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11	P12	P13	P14
	Fomentar el desarrollo de nuevos proyectos orientados a la actividad comercial.	Facilitar los trámites de administrativos para la generación de nuevos comercios.	Promover la contribución tributaria de los establecimientos comerciales y residencias del distrito.	Promover el mantenimiento de utensilios para primeros auxilios en caso de ocurrencia de desastres naturales.	Fomentar el cuidado y mantenimiento del medio ambiente.	Impulsar el reciclaje como medio para cuidado del medio ambiente.	Promover la capacitación y formación en turismo entre los residentes del distrito.	Ofrecer servicios turísticos atractivos para todos los visitantes del distrito.	Impulsar el trabajo en equipo entre serenazgo, policía nacional y residentes del distrito.	Alentar a la inversión privada en elaboración de proyectos de inmobiliarias.	Ampliar y mejorar los servicios básicos para los residentes.	Reducir y prevenir el pandillaje, drogadicción y prostitución presente en el distrito.	Fomentar el uso de tecnologías de información.	Incentivar y promover el deporte entre los residentes.
E1	Desarrollar programas para incrementar la actividad comercial en la zona de Lima Sur.	X	X	X			X	X	X			X	X	
E2	Establecer acuerdos con la inversión privada para la construcción de megacentros comerciales.	X	X	X			X	X	X	X		X	X	
E5	Crear e implementar un plan de prevención contra desastres naturales.			X									X	
E15	Aprovechar las zonas aledañas con distritos de mayor poder económico para dar continuidad de la imagen desarrollada en ellas, como infraestructura, seguridad y de medio ambiente.	X	X	X		X	X		X		X			
E16	Crear programas de titulación y tributación para aumentar el nivel de ingresos por recaudación.	X	X	X						X	X		X	
E3	Promover el desarrollo de un clúster gastronómico.	X	X	X				X	X			X	X	
E4	Desarrollar planes y programas de atractivos turísticos con colaboración de la inversión privada y fondos propios.	X	X			X	X	X	X					
E8	Desarrollar programas de edificación para potenciar el crecimiento urbano vertical del Distrito de San Juan de Miraflores.		X	X					X	X	X			
E10	Crear e implementar programas de arborización y conservación de zonas verdes en el distrito.		X			X	X						X	
E11	Impulsar el deporte en los residentes de San Juan de Miraflores mediante la construcción de polideportivos, losas deportivas, ciclo vías y actividades relacionadas al deporte.					X	X			X		X		X
E12	Actualización y automatización del sistema de catastro de las viviendas del Distrito de San Juan de Miraflores.		X							X	X		X	
E13	Creación e implementación de un programa de formación laboral para jóvenes.	X					X	X	X			X	X	
E14	Acrescentar el uso de tecnología de información para actualizar y mejorar la gestión administrativa del Distrito de San Juan de Miraflores.	X	X	X			X	X	X			X	X	
E9	Planificar y organizar alianzas estratégicas con distritos aledaños, Policía Nacional del Perú y residentes del Distrito de San Juan de Miraflores para la lucha contra la delincuencia, pandillaje, drogadicción y prostitución.								X			X	X	X

7.4 Estructura del Distrito de San Juan de Miraflores

D'Alessio (2008) indicó que la estructura organizacional será la que dirija a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Se analizó la estructura organizacional con que actualmente cuenta el distrito de San Juan de Miraflores de acuerdo con la visión y OLP que se desean alcanzar. La actual estructura organizacional consta de (a) 10 gerencias, y (b) 30 subgerencias tal como se observa en la Figura 36, con lo que se demuestra que hay una elevada cantidad de puestos gerenciales que hacen que la municipalidad del distrito tenga un comportamiento burocrático, e incluso se presente duplicidad de funciones, lo que genera ineficiencia en los procesos internos. Es necesario realizar modificaciones sustanciales en el organigrama de tal manera que la nueva estructura organizacional permita alcanzar los OLP y la visión. Estos cambios están orientados a cumplir con la reducción de personal administrativo y, por ende, la reducción de gastos corrientes en administración, para lo cual se deberá buscar el soporte de los sistemas de información que permitan la optimización de los procesos. Los cambios propuestos con base en el actual organigrama son los siguientes:

- Se propone separar las actividades de seguridad ciudadana y crear una gerencia de seguridad ciudadana para darle más énfasis a esta área y poder alcanzar el OLP relacionado con la seguridad ciudadana. En la actualidad, se presenta una Gerencia de Seguridad Ciudadana y Control Municipal.
- Se creará la Oficina Procuraduría Municipal y Asesoría Judicial de tal manera que se elimine la actual Gerencia de Asesoría Judicial, y, de esta manera, se colaborará con aligerar la estructura organizacional.
- Se creará la Oficina de Tecnologías de la Información, la cual reemplazará a la actual Gerencia de Tecnologías de Información y Estadística. Esta oficina se

encargará de adquirir o desarrollar los sistemas de información que optimicen los procesos internos de la municipalidad.

- Se fusionarán las Gerencias de Desarrollo Urbano y la Gerencia de Gestión Ambiental; ambas tienen funciones interrelacionadas, y se busca evitar redundancia de esfuerzos. Dentro de esta Gerencia, se creará la Subgerencia de Obras Privadas, con lo cual se dará mayor énfasis al crecimiento vertical urbano del distrito. También se creará la Subgerencia de Catastro para colaborar con el incremento de recaudación de tributos.
- Se fusionarán las Gerencias de Administración y Finanzas y la Gerencia de Planeamiento y Presupuesto; esta fusión está sustentada por la existencia de muchas de las subgerencias, que cumplen actividades relacionadas. Esta unificación mejorará la coordinación entre ellas.
- Se eliminará la Gerencia de Asesoría Jurídica, y formará parte de la Procuraduría Municipal, debido a que esta gerencia es de tamaño reducido y no amerita tener una gerencia.
- Se crearán cuatro comisiones: (a) Comisión de Lucha contra la Violencia Familiar, (b) Prevención del Consumo de Drogas y Prostitución, (c) Desarrollo Inmobiliario, y (d) Desarrollo Comercial. Estas comisiones colaborarán con la consecución de los OLP.

Estos cambios lograrán esbeltez de la estructura organizacional del municipio, tal como se puede observar en la Figura 37, así como reducción de la burocracia actual. Además, se reducirá (a) de 10 a cinco gerencias, y (b) de 30 a 22 subgerencias, con lo que se contribuirá a un mejor dinamismo en la implementación de las estrategias y políticas que buscan alcanzar los OLP, al propiciar una menor cadena de coordinación.

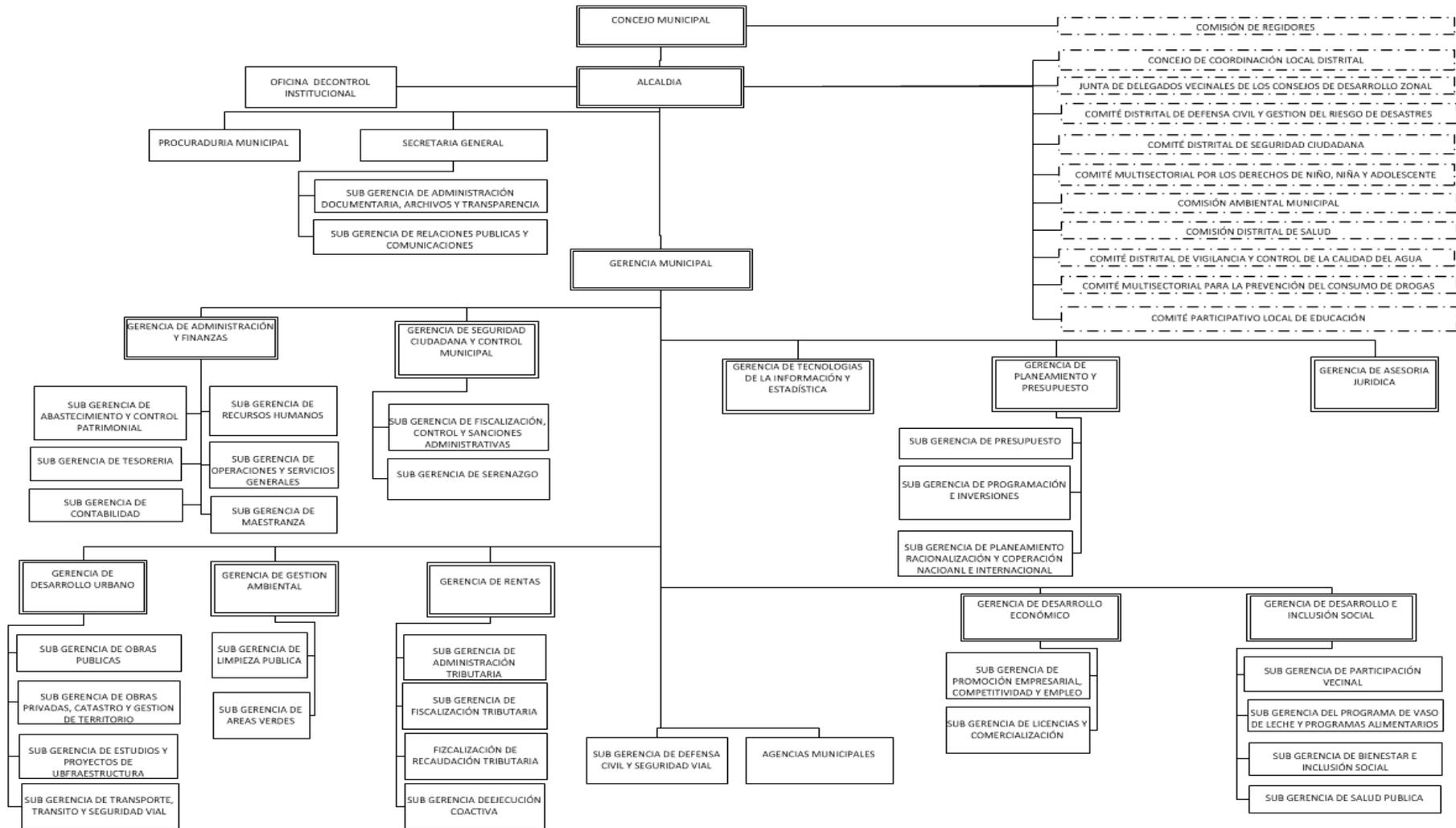


Figura 36. Organigrama de la Municipalidad del Distrito de San Juan de Miraflores

Tomado de MDSJM, 2012b. Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=37

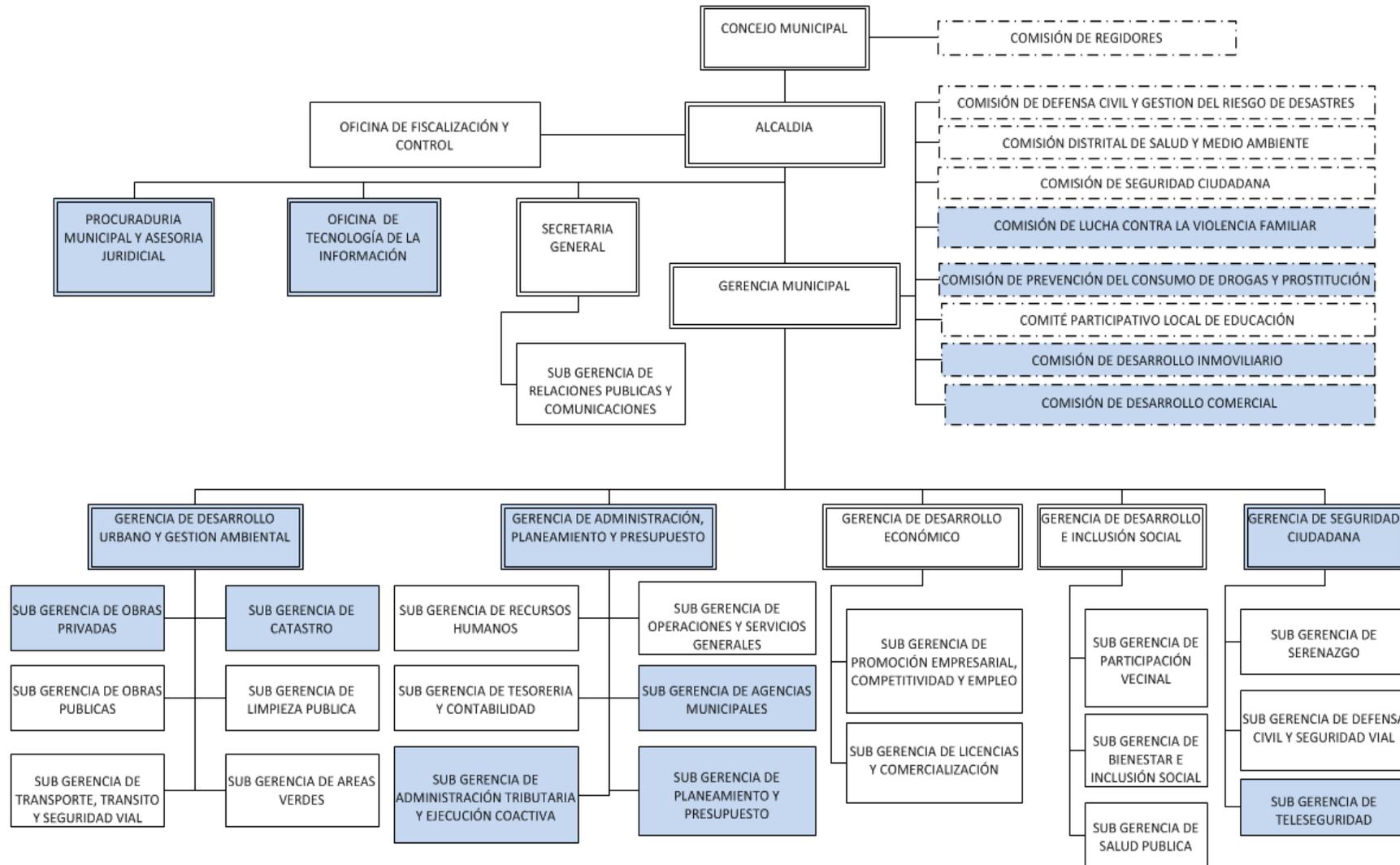


Figura 37. Organigrama Propuesto para la Municipalidad del Distrito de San Juan de Miraflores.

7.5 Medioambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

En las últimas décadas, se ha tomado mayor interés en (a) la protección medioambiental, (b) ecología, y (c) desarrollo social. El plan estratégico desarrollado no deja de considerar estos aspectos, pues forman parte de las expectativas que actualmente tiene la sociedad con las organizaciones. Inclusive existe un marco legal donde las organizaciones tienen obligaciones con el medioambiente. La Ley N.º 28611, Ley General del Ambiente, cuyo objetivo es ser la norma ordenadora del marco normativo legal para la gestión ambiental en el Perú. Establece los principios y normas básicas para asegurar el efectivo ejercicio del derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento del deber de contribuir a una efectiva gestión ambiental y de proteger el ambiente, así como sus componentes, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y lograr el desarrollo sostenible del país (MINAM, 2012).

La determinación del grado en que una organización debería participar en las actividades de responsabilidad social va más allá de las exigencias legales, y puede considerarse como un tema subjetivo de desarrollo. El distrito de San Juan de Miraflores, de acuerdo con el Plan Estratégico al año 2021, busca integrar temas de responsabilidad social para todos sus residentes. Los OLP consideran servicios de atención transversal a todas las clases socioeconómicas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

La importancia en el logro del plan e implementación de las estrategias propuestas también radica en el apoyo y concientización de los recursos humanos, pues estos llevarán a cabo las diferentes actividades planteadas, y para ello, el distrito de San Juan de Miraflores debe desarrollar las siguientes acciones para generar la participación activa tanto de los residentes como de sus funcionarios:

- Desarrollar un plan de acción, donde se identificarán: (a) las crisis actuales, y (b) los potenciales puntos de mejora.
- Constituir un equipo con poderes para promover el cambio.
- Utilizar la comunicación como base de avance en el cumplimiento de objetivos.
- Reconocer y recompensar el buen desempeño de los residentes y funcionarios en el logro de objetivos.
- Contratar, promover, y capacitar empleados que fomenten el cambio.
- Mejorar el proceso de toma de decisiones, pues se hace transparente hacia la comunidad a medida que mayor cantidad de personas se ven involucradas y se tiene mayor accesibilidad a la información disponible.

7.7 Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2008), para lograr una implementación exitosa, se debe minimizar la resistencia al cambio por medio de una estrategia educativa que controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal, y que paralelamente fuerce al cambio mediante el desarrollo de una estrategia racional que motive el autointerés por adoptar nuevas experiencias laborales y profesionales. Para lograr la transformación que exige el planeamiento adecuado del cambio, se desarrollarán las siguientes acciones:

Planear la estrategia del cambio. Es importante desarrollar un plan de acción, en el cual estén contenidas todas las actividades con la correspondiente programación y asignación de recursos necesarios para llevar a cabo el cambio. El impacto más significativo dentro de la municipalidad es el referente a la reestructuración organizacional, y esta puede generar incertidumbre en el personal del municipio, y detonar resistencia al cambio; por ello, es muy importante que las nuevas funciones y procesos estén bien claros y documentados y se difundan a todo el personal para que, en momentos de dudas e incertidumbre, les sirvan de

guía, por lo que es muy importante que se mantenga una buena y constante comunicación durante todo el periodo del cambio.

Establecer un sentido de urgencia. Se debe generar un sentido de urgencia en la población y el personal de la municipalidad, de manera que se logre concientizar y obtener la colaboración por parte de ellos para lograr obtener éxito en el proceso del cambio; este sentido de urgencia debe ser complementado indicando el mercado potencial y los distritos competidores, los cuales podrían antecederse a los objetivos y necesidades del distrito.

Conformar un grupo director facultado. Se debe crear un grupo con poderes para guiar y tener éxito en el cambio, y, para este fin, la Alcaldía y la Gerencia Municipal son las encargadas de dirigir el cambio, y serán apoyadas por la Gerencia de Administración, Planeamiento y Presupuesto para controlar el proceso de cambio dentro de la municipalidad, La Subgerencia de Relaciones Públicas y Comunicaciones será la encargada de comunicar a la población juntamente con la Alcaldía.

Crear una visión para el cambio. La función esencial del alcalde es desarrollar la visión que genere una dirección a todos los miembros del distrito para lograr éxito en el proceso del cambio. Asimismo debe asegurarse el cumplimiento de la ejecución de las estrategias generadas para el éxito del proceso de cambio.

Comunicar esta visión del cambio. Se debe usar todos los medios posibles para comunicar la visión y las estrategias que se deben seguir, para lo cual la Alcaldía debe encargarse de difundir la visión a los pobladores y miembros del municipio.

Facultar a otros para lograr la visión. Se debe dar poder a otros miembros de la municipalidad para lograr su compromiso, y que pueda ser así más efectivo el proceso de cambio; para tal efecto, se debe eliminar los obstáculos, y fomentar el asumir riesgos y acciones.

Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores. La instalación de un sistema automatizado de control de procesos internos de la municipalidad ayudará de manera significativa al cambio propuesto, ya que permitirá: (a) simplificar, (b) mejorar, y (c) controlar los procesos.

Tercerizar cuando sea posible. Se debe buscar la *tercerización* de actividades que no sean parte de las funciones principales del distrito, y debe contratarse los servicios de agentes especializados; de esta manera, se aligera la estructura organizacional del distrito: por ejemplo, se debe *tercerizar*: (a) las actividades de capacitación de personal, (b) la consultoría para la implementación de la norma ISO9001, y (c) el servicio de implementación del *software* para la automatización de los procesos de la municipalidad.

Planear resultados y crear éxitos tempranos. Se debe recompensar a los trabajadores que logren colaborar de manera significativa dentro del proceso de cambio; de esta manera, se incentivará al resto de la organización para colaborar de manera efectiva. Por otro lado, el logro de éxitos tempranos es muy importante para incentivar y lograr la consecución del cambio.

Consolidar mejoramientos y producir más cambios. Se debe capacitar a los trabajadores que colaboren de manera efectiva con el proceso de cambio. Por otro lado, se debe usar la credibilidad conseguida durante la obtención de éxitos tempranos para conseguir nuevos logros.

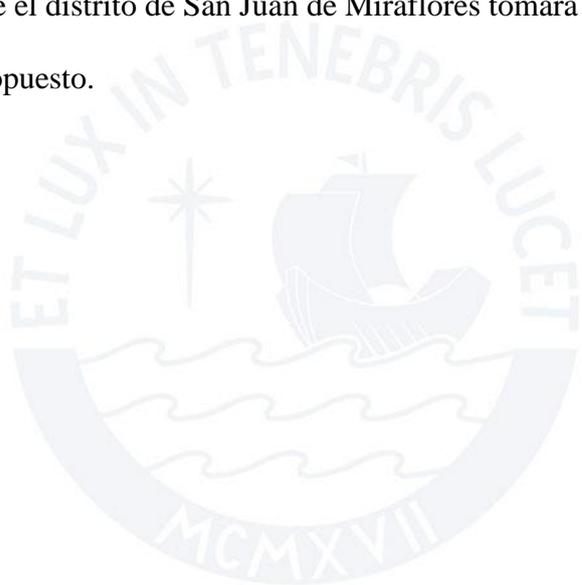
Institucionalizar los nuevos enfoques. Se debe lograr la unión entre la nueva forma de comportamiento del distrito y el éxito alcanzado, para que se logre obtener confianza en la nueva visión establecida, y, de esta manera, se continúe con el proceso de cambio.

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica permitirá cumplir los OLP propuestos conforme se

desarrollen cada uno de los OCP relacionados. Se han identificado 105 OCP, que sustentan a los ocho OLP que contribuirán con el cumplimiento de la visión del distrito de San Juan de Miraflores. La asignación de los recursos se ha dividido en (a) maquinarias, (b) financieros, (c) materiales, (d) procesos, (e) tecnología, y (f) humanos. Además, se han definido 14 políticas que encaminan la orientación de las 14 estrategias retenidas del análisis de capítulos anteriores. Para la estructura organizacional, se ha planteado la reducción de 10 a cinco gerencias, y de 30 a 22 subgerencias, para agilizar la gestión administrativa del distrito.

Otros aspectos importantes para la implementación estratégica son los siguientes: (a) medioambiente, (b) responsabilidad social, (c) recursos humanos, y (d) gestión del cambio que el distrito de San Juan de Miraflores tomará en cuenta para el éxito del plan estratégico propuesto.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La última etapa de la gerencia estratégica propuesta es la evaluación y control, “etapa que se efectúa permanentemente durante todo el proceso, especialmente porque la intensidad y frecuencias de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (D’Alessio, 2008, p. 414). Esta etapa se desarrolla mediante la aplicación del tablero de control integral, que facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación. Cada OCP es referenciado a un indicador de medida que permite cuantificar su avance obtenido en su ejecución e implementación de las estrategias.

8.1 Perspectivas de Control

Kaplan y Norton (2001) indicaron que el cuadro de mando integral compone un conjunto de medidas que aportan una visión rápida, pero global, de la actividad empresarial desde cuatro perspectivas importantes: (a) perspectiva de aprendizaje referente al proceso de mejora y creación de valor, (b) perspectiva interna referente a los procesos internos, (c) perspectiva del cliente, y (d) perspectiva financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno.

De acuerdo con la capacidad de una empresa para aprender, mejorar la eficiencia operativa, e innovar de una manera continua, la organización podrá entrar en nuevos mercados e incrementar sus ingresos y beneficios. Los objetivos en este alcance se orientan así: (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, que responde a la pregunta: ¿cómo debe mi organización aprender y mejorar? (D’Alessio, 2008). El análisis del distrito de San Juan de Miraflores se compone de 16 objetivos de corto plazo relacionados con esta perspectiva (ver Tabla 59).

Tabla 59

Perspectiva de Aprendizaje Interno

	Objetivo	Indicadores	Unidades
<i>Perspectiva aprendizaje</i>			
OCP 1.12	Para el año 2015, implementar un sistema integrado para compartir información delictiva para identificación de delincuentes, con la PNP y agencias de seguridad de los distritos vecinos.	Programa de detección de delincuentes	Porcentaje de implementación
OCP 1.16	Para el año 2015, incrementar el número de cámaras de vigilancia existentes de 24 a 39 cámaras instaladas en el distrito.	Incremento de cámaras de seguridad	Número de cámaras de seguridad
OCP 1.20	Para el año 2018, incrementar el número de cámaras de vigilancia existentes de 39 a 60 cámaras instaladas en el distrito.	Incremento de cámaras de seguridad	Número de cámaras de seguridad
OCP 2.2	Reducir del 15.7% al 10% la población de 15 años a más, que tiene, a lo sumo, primaria completa.	Educación básica	Porcentaje de condición con solo primaria
OCP 2.3	Diseñar e implementar la bolsa de trabajo para los residentes del distrito al año 2015.	Bolsa de trabajo	Bolsa de trabajo
OCP 2.4	Organizar dos ferias laborales por año para los residentes del distrito.	Ferias laborales	Número de ferias laborales/año
OCP 2.7	Crear convenios con las tres principales academias preuniversitarias para fomentar los estudios superiores de los residentes.	Convenio con academias	Número de convenios/año
OCP 2.8	Reducir al 3.0% la población de 15 años a más, que tiene, a lo sumo, primaria completa.	Educación básica	Porcentaje de condición con solo primaria
OCP 3.2	Para el año 2013, realizar un convenio con la Municipalidad Metropolitana de Lima para capacitación en diseños de vías y evaluaciones técnicas.	Capacitación de proyectos viales	Número de cursos de capacitación
OCP 3.8	Realizar campañas escolares del 100% de colegios nacionales respecto de las normas de tránsito en convenio con la Policía de Tránsito.	Educación vial	Número de colegios capacitados
OCP 7.6	Desarrollar un curso de capacitación para las MYPES y PYMES dos veces al año en convenio con instituciones del Estado a partir del año 2015.	Cursos de capacitación	Número de cursos/año
OCP 8.1	Para el año 2015, automatizar el 100% de los procesos internos de la municipalidad por medio de una plataforma de software.	Automatización de procesos administrativos	Porcentaje
OCP 8.4	Para el año 2015, integrar el 100% del catastro del distrito a una plataforma de software para su actualización continua.	Catastro automatizado	Porcentaje
OCP 8.5	Desarrollar dos campañas al año de concientización ciudadana para el pago de arbitrios e impuestos prediales a partir del año 2013.	Programas de concientización	Número de programas/año
OCP 8.8	Para el año 2015, lograr que el 65% de los trámites que se realicen a través de una plataforma web.	Trámites por web	Porcentaje
OCP 8.9	Para el año 2018, lograr que el 80% de los trámites se realicen a través de una plataforma web.	Trámites por web	Porcentaje

8.1.2 Procesos.

D'Alessio (2008) indicó que esta perspectiva responde a las preguntas: ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? y ¿en qué procesos debo de ser excelente?, para lograr satisfacer las expectativas del cliente. Las medidas típicas internas para el cuadro de mando integral son las siguientes: (a) régimen de innovaciones, (b) introducción de nuevos productos, (c) servicio posventa, (d) eficiencia operacional, (e) medidas de calidad y de producción, y (f) tiempo del ciclo. En esta perspectiva, se presentan 16 OCP, orientados a la mejora interna del distrito de San Juan de Miraflores, tal como se muestra en la Tabla 60.

8.1.3 Clientes.

La manera en que una empresa es percibida por sus clientes se ha convertido en una prioridad para las organizaciones. Las preocupaciones de los clientes tienden a agruparse en las cuatro categorías siguientes: (a) plazo, (b) calidad, (c) eficacia, (d) servicio, y (e) coste (Kaplan & Norton, 2001). Los 48 OCP propuestos en la Tabla 61 para el distrito están definidos para cubrir estas categorías.

8.1.4 Financiera.

Kaplan y Norton (2001) indicaron que los objetivos financieros típicos tienen relación con (a) rentabilidad, (b) crecimiento, y (c) valor de las acciones. Los 25 OCP del distrito de San Juan de Miraflores mostrados en la Tabla 62 están orientados al logro de la mejora en la recaudación de beneficios, así como al crecimiento sostenible de ingresos, basado en el desarrollo comercial e inmobiliario propuesto, y a la mejora administrativa, con la reducción del gasto corriente y reasignaciones de partidas para una mayor generación de valor.

8.2 Tablero de Control Integrado

“El tablero de control es un programa de medición que ayuda a describir, comunicar y aplicar la estrategia para el desarrollo de un marco general denominado mapa estratégico”

(D'Alessio, 2008, p. 428). La evaluación estratégica se desarrolla bajo las cuatro perspectivas de control ya mencionadas, y facilita evaluar por medición los logros de los OCP y, con ellos, los OLP, característica que sirve para una implementación exitosa de la estrategia, ya que se puede observar qué dirección se está tomando y poder ejecutar acciones correctivas para redefinir el rumbo en caso de ser necesario.

Los ocho OLP que integran el tablero de control del distrito de San Juan de Miraflores contienen 105 OCP distribuidos en (a) 16 OCP relacionados con las perspectivas de aprendizaje interno, (b) 16 OLP orientados a procesos, (c) 48 OCP de perspectivas hacia el cliente y finalmente, y (d) 25 OCP de perspectiva financiera.

8.3 Conclusiones

En ambientes tan dinámicos como los que ahora presentan las organizaciones, las estrategias mejor concebidas e implementadas pueden llegar a ser rápidamente obsoletas, y, por ello, es sumamente importante contar con un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde juega un papel muy importante la determinación adecuada de los indicadores de medición, así como el tiempo oportuno de aplicación de estos.

El control estratégico pretende cerrar la brecha entre lo planeado y lo ejecutado. Es una etapa que se lleva desde el inicio del proceso y está conformada por acciones de revisión externa e interna, evaluación del desempeño y acciones correctivas en caso de desviación que cierre las brechas (D'Alessio, 2008, p. 431).

La Municipalidad de San Juan de Miraflores debe ser el organismo responsable de realizar el control y la retroalimentación adecuada y oportuna en el enfoque de corto plazo (como hitos menores) y de largo plazo (como hitos mayores) manteniendo el plan estratégico en constante evaluación y reformulación de ser necesario.

Tabla 60

Perspectiva de Procesos

	Objetivos	Indicadores	Unidades
<i>Perspectiva procesos</i>			
OCP 1.2	Para el año 2013, obtener un convenio interinstitucional para Serenazgo sin Fronteras con todos los distritos aledaños.	Convenio de seguridad	Convenio de seguridad
OCP 1.9	Para el año 2013, generar alianzas sobre seguridad ciudadana entre la Policía Nacional, Serenazgo, y los residentes.	Alianza de seguridad con PNP	Alianza de seguridad con PNP
OCP 3.1	Para el año 2013, generar un mapa de la condición de servicio de las vías locales y municipales.	Mapeo vial	Mapeo vial
OCP 3.3	Para el año 2013, rediseñar los procedimientos de evaluación y selección de alternativas de pavimentación, donde se consideren la evaluación económica en costos totales: costos iniciales de construcción y costos de mantenimiento.	Proyectos viales con evaluación económica total	Número de proyectos
OCP 3.4	Convenio de desarrollo vial con la Municipalidad Metropolitana de Lima para la pavimentación y mantenimiento de las vías bajo su competencia.	Convenio de pavimentación con MML	Convenio de pavimentación con MML
OCP 3.5	Convenio para estudio e identificación con el Ministerio de Transporte y Comunicación para las zonas críticas de cruce peatonal y flujo vehicular.	Convenio de señalización con MML	Convenio de señalización con MML
OCP 3.6	Establecer una política que contemple la elaboración y evaluación de expedientes en múltiples opciones: concreto, asfalto, bloques.	Número de proyectos evaluados en múltiples alternativas	%
OCP 3.7	Para el año 2015, elaborar y entregar el perfil de proyecto de las cinco principales vías del distrito que son competencia de la Municipalidad Metropolitana de Lima.	Proyectos viales de la MML	Número de perfiles entregados a la MML
OCP 4.1	Para el año 2013, crear el plan de desarrollo urbano que contemple la reformulación de la zonificación.	Plan de desarrollo urbano	Plan de desarrollo urbano
OCP 4.2	Para el año 2013, simplificar la totalidad de los procedimientos para la obtención de licencias de edificación en el distrito, y fijar el plazo de obtención de licencias menor de 15 días para las modalidades B, C, y D.	Tiempo de obtención de licencias	Días
OCP 4.4	Para el año 2013, establecer una política de contención y prevención de invasiones.	Reducción de invasiones	Número de nuevos AA. HH.
OCP 4.9	Implementar una normativa local para reducir riesgos y mitigar vulnerabilidades en el desarrollo urbano. Elaborar un plan de zonas vulnerables al año 2015.	Plano de zonas vulnerables	Plano de zonas vulnerables
OCP 4.11	Entregar al 100% la constancia de posesión o títulos de propiedad a los pobladores de barrios nuevos para el año 2018.	Regularización de propiedad	Número de títulos de propiedad regularizados
OCP 5.5	Crear políticas distritales de cuidados para los parques del distrito para el año 2015.	Plan de conservación de áreas verdes	Plan de conservación de áreas verdes
OCP 8.2	Implementar la norma ISO 9001(2008) para el año 2018, con la finalidad de reducir los gastos y mejorar el servicio.	Implementación de la norma ISO 9001	Porcentaje de implementación
OCP 8.3	Para el año 2013, obtener el catastro del distrito con cobertura al 100% del área geográfica.	Catastro	Porcentaje de cobertura

Tabla 61

Perspectiva de Clientes

	Objetivo	Indicadores
Perspectiva de clientes		
OCP 1.3	Para el 2015 reducción a un 30 % el número de jóvenes pertenecientes a pandillas con la instauración de un programa de reinserción.	Reducción integrantes en pandillas
OCP 1.4	Para el 2018 reducción a un 60 % el número de jóvenes pertenecientes a pandillas con la instauración de un programa de reinserción.	Reducción integrantes en pandillas
OCP 1.5	Para el 2021 reducción a un 90 % el número de jóvenes pertenecientes a pandillas con la instauración de un programa de reinserción.	Reducción integrantes en pandillas
OCP 1.6	Al 2015 cierre de 50% de los prostíbulos clandestinos.	Prostíbulos clandestinos
OCP 1.7	Al 2018 cierre de 100% de los prostíbulos clandestinos.	Prostíbulos clandestinos
OCP 1.8	Para el año 2015, ampliar las actividades de los programas juveniles del municipio en un 50% respecto a los programas del año 2011.	Aumento de programas juveniles
OCP 1.10	Crear alianzas estratégicas con el 50% de empresas privadas para el año 2013 para resguardar sus zonas de influencia.	Alianzas con empresas privadas
OCP 1.14	Crear alianzas estratégicas con el 100% de empresas privadas para el año 2013 para resguardar sus zonas de influencia.	Alianzas con empresas privadas
OCP 2.1	Coberturar la atención médica de los residentes al 70% en centros médicos públicos o privados al 2015.	Atención médica
OCP 2.6	Coberturar la atención médica de los residentes al 85% en centros médicos públicos o privados al 2018.	Atención médica
OCP 2.10	Coberturar la atención médica de los residentes al 100% en centros médicos públicos o privados al 2021.	Atención médica
OCP 3.9	Pavimentación, rehabilitación y/o mantenimiento del 35 % del sistema vial local del distrito a través de canje por impuestos o fondos propios.	Pavimentación
OCP 3.10	Rehabilitación y mantenimiento del 50 % del sistema vial metropolitano dentro del Distrito de San Juan de Miraflores.	Pavimentación
OCP 3.11	Instalar facilidades semaforicas para el cruce del peatón , semaforización vehicular y señalización en el 60% de las vías troncales y/o críticas.	Señalizaciones viales
OCP 3.12	Pavimentación, rehabilitación y/o mantenimiento del 60 % del sistema vial local del Distrito.	Pavimentación
OCP 3.13	Rehabilitación y mantenimiento del 100 % del sistema vial metropolitano dentro de San Juan de Miraflores.	Pavimentación
OCP 3.14	Instalar facilidades semaforicas para el cruce del peatón, semaforización vehicular y señalización en el 100% de las vías troncales y/o críticas.	Señalizaciones viales
OCP 3.15	Pavimentación, rehabilitación y / o mantenimiento del 100 % del sistema vial metropolitano dentro de San Juan de Miraflores.	Pavimentación
OCP 5.1	Recuperación al 50% de áreas verdes al 2015.	Recuperación de áreas verdes
OCP 5.2	Implementar un parque turístico, referente a la Batalla de San Juan de Miraflores al 2015.	Parque turístico
OCP 5.3	Implementar un sistema distrital de parques deportivos al 2015.	Parques deportivos
OCP 5.4	Implementar un parque temático con referencia al reciclaje para generar visitas de pobladores de distritos vecinos al 2015.	Parque temático
OCP 5.6	Crear programa de deporte para el adulto mayor en cada una de las siete zonas de San Juan de Miraflores al 2015.	Programa adulto mayor
OCP 5.7	Implementar parque turístico para actividades culturales al 2018, rodeado de restaurantes y edificaciones modernas.	Parque turístico cultural
OCP 5.8	Participar de los programas de arborización urbana de la Municipalidad Metropolitana de Lima al 2015.	Programa de arborización MM
OCP 5.10	Lograr el 75% de parques con alumbrado eléctrico al 2015.	Parques iluminados
OCP 5.11	Crear programas de promoción de deporte familiar para los fines de semana al 2015.	Deporte
OCP 5.12	Recuperación al 75% de las áreas verdes al 2018.	Recuperación de áreas verdes
OCP 5.13	Lograr el 100% de parques con alumbrado eléctrico al 2018.	Parques iluminados
OCP 5.14	Crear una red de ciclo vías y/o pista de trote que cruce las siete zonas del distrito al 2018.	Red de ciclo vías
OCP 5.15	Recuperación al 100% de las áreas verdes al 2021.	Recuperación de áreas verdes

OCP 5.16	Implementar la ruta del tren eléctrico como zonas de arte urbana.	Arte urbano en tren eléctrico
OCP 6.1	Coberturar del 88% al 95% de agua y desagüe, dentro o fuera de la vivienda al 2015.	Servicios agua y desagüe
OCP 6.2	Lograr el 100% de la cobertura de agua y desagüe, dentro o fuera de la vivienda al 2018.	Servicios agua y desagüe
OCP 6.3	Pasar del 93% al 98% de la cobertura de energía eléctrica al 2015.	Energía eléctrica
OCP 6.4	Lograr el 100% de la cobertura de energía eléctrica al 2018.	Energía eléctrica
OCP 6.5	Lograr el alumbrado público en el 100% de las avenidas principales al 2015.	Alumbrado público
OCP 7.1	Construcción de dos megacentros comerciales al 2015 ubicados cada uno en las zonas 5 y 6.	Megacentros comerciales
OCP 7.3	Para el 2015 construir un centro empresarial en coordinación con la inversión privada que de soporte a la actividad comercial de los distritos de la zona sur.	Centro empresarial
OCP 7.4	Realizar eventos anuales para entretenimiento en el parque zonal Huayna Capac a partir del 2015.	Eventos de entretenimiento
OCP 7.5	Propiciar la presencia de todas las entidades bancarias, aprovechando la presencia de los megacentros comerciales al año 2015.	Incremento de agencias bancarias
OCP 7.7	Instaurar una feria y concurso anual para la promoción de MYPES a partir del 2015.	Feria y concurso
OCP 7.8	Para el 2015 haber desarrollado e implementado una ruta turística con los distritos pertenecientes al AMASUR.	Ruta turística AMASUR
OCP 7.9	Creación de un parque de diversiones al 2015.	Parque de diversiones
OCP 7.10	Creación de feria anual de libro y feria anual de manualidades de la Zona Sur al 2015.	Feria del libro y feria de manualidades
OCP 7.11	Establecer concursos anuales de danza folklóricas interescolares del distrito al 2013.	Concurso de danza interescolares distrito
OCP 7.12	Establecer concursos anuales de danza folklóricas interescolares de Lima Metropolitana al 2015.	Concurso de danza interescolares de Lima Metropolitana
OCP 7.13	Establecer concursos anuales de danza folklóricas interescolares a nivel nacional al 2018.	Concurso de danza interescolares a nivel nacional

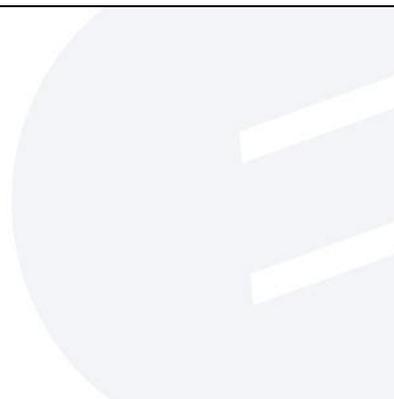


Tabla 62

Perspectiva Financiera

	Objetivos	Indicadores
Perspectiva financiera		
OCP 1.1	Incrementar el gasto en seguridad ciudadana del distrito para el año 2013 de 3.5% en el 2011 (S/.2'377,606) a 5.0% (S/.3'396,580) del presupuesto anual de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.	Gastos de seguridad ciudadana
OCP 1.11	Incrementar el número de puestos de auxilio rápido para el año 2013 de 11 a 15 unidades para lograr el 60% del distrito.	Incremento de puestos de auxilio rápido
OCP 1.13	Incrementar el gasto en seguridad ciudadana del distrito para el año 2015 de 6.25% (S/.4'245,725) a 7.50% (S/.5'094,870) del presupuesto anual de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.	Incremento de gasto en seguridad ciudadana
OCP 1.15	Incrementar el número de puestos de auxilio rápido para el año 2015 de 15 a 22 unidades para lograr el 100% del distrito.	Incremento de puestos de auxilio rápido
OCP 1.17	Incrementar para el año 2015, el número de camionetas de 15 a 21 unidades, y el número de motocicletas de 17 a 21 unidades.	Incremento de número de camionetas y motocicletas
OCP 1.18	Para el año 2015, incrementar el número de agentes serenos en un 50% respecto del año 2011, y pasar de 95 a 142 serenos.	Incremento el número de agentes serenos
OCP 1.19	Incrementar el gasto en seguridad ciudadana del distrito para el año 2017 de 8.75% (S/.5'944,015) a 10.0% (S/.6'793,160) del presupuesto anual de la Municipalidad de San Juan de Miraflores.	Incremento de gasto en seguridad ciudadana
OCP 1.21	Incrementar para el año 2018, el número de camionetas de 21 a 30 unidades, y el número de motocicletas de 25 a 30 unidades.	Incremento de número de camionetas y motocicletas
OCP 1.22	Para el año 2018, incrementar el número de agentes serenos en un 100% respecto del año 2011, y pasar de 142 a 190 serenos.	Incremento de número de agentes serenos
OCP 2.5	Organizar cuatro campañas de nutrición para los residentes del distrito.	Campañas de nutrición
OCP 2.9	Incrementar la PEA ocupada del 96.3% al 97% al año 2018.	Incremento de la PEA ocupada
OCP 2.11	Alcanzar una PEA ocupada del 98.5% al año 2021.	Incremento de la PEA ocupada
OCP 4.3	Para el año 2015, desarrollar proyectos de viviendas integrales con las cinco inmobiliarias más grandes del país, a las cuales se les facilitará el cambio de zonificación y reglamentaciones de ser aprobados.	Proyectos inmobiliarios
OCP 4.5	Para el año 2013, mapeo del estado de la totalidad de los nuevos barrios o AA. HH., evaluación de los 138 barrios que comprenden 10,470 viviendas.	Mapa de barrios nuevos o AA. HH.
OCP 4.6	Para el año 2015, acuerdos y alianzas con el Fondo Mivivienda para el mejoramiento de las viviendas en los barrios nuevos con la construcción de módulos de interés social.	Convenios con Fondo Mivivienda
OCP 4.7	Impulsar la construcción de 150 edificios en formato de condominios, con un promedio de 10 pisos, en las zonas comprendidas entre las avenidas Ramón Vargas Machuca y Pedro Miotta. Además, la construcción de 120 edificios, de cinco a ocho pisos, en las zonas que comprenden las avenidas Salvador Allende, Miguel Iglesias, San Juan, y César Canevaro, para el año 2015.	Incremento de edificación
OCP 4.8	Implementar al 100% la política de contención y prevención de invasiones al año 2015.	Nuevos AA. HH.
OCP 4.10	Lograr el 60% de construcción de condominios y edificios en el distrito al 2018.	Construcción de edificios y viviendas
OCP 4.12	Reubicación o mejoramiento de los 60% barrios nuevos para su integración a la ciudad al año 2018.	Integración de los AA. HH.
OCP 4.13	Lograr el 100% de construcción de condominios y edificios en el distrito al año 2021.	Incremento de edificación
OCP 4.14	Reubicación o mejoramiento del 100% de barrios nuevos para su integración a la ciudad al año 2021.	Integración de AA. HH.
OCP 5.9	Crear programas de fomento de trabajos comunitarios para recuperación de áreas verdes al año 2015.	Trabajo comunitario
OCP 7.2	Para el año 2013, gestionar un convenio con APEGA para organizar ferias gastronómicas en el parque zonal Huayna Cápac.	Ferias gastronómicas
OCP 8.6	Para el año 2013, mejorar la eficiencia de la administración a través de la reducción del 20% del personal administrativo respecto al año 2011.	Reducción del personal administrativo
OCP 8.7	Para el año 2015, mejorar la eficiencia de la administración a través de la reducción del 30% del personal administrativo respecto al año 2011.	Reducción del personal administrativo

Capítulo IX: Competitividad de San Juan de Miraflores

En este capítulo, se analizan: (a) la competitividad del distrito de San Juan de Miraflores, (b) las ventajas competitivas que presenta con respecto a su entorno, así como (c) la identificación de los potenciales clústeres, que permitan al distrito un mejor desarrollo económico y por ende una mejor posición competitiva.

9.1 Análisis Competitivo de San Juan de Miraflores

Para la realización del análisis competitivo del distrito, se tomará como referencia la metodología propuesta por Benzaquen, Del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010), para el desarrollo de un índice de competitividad regional en un país que forma parte de una investigación integral de medición del nivel de competitividad. La propuesta es un enfoque que busca medir cómo en determinada región de un país se administran los recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de su población. Esta metodología presenta cinco pilares como los determinantes para la medición de la competitividad de una región: (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura productiva, (d) capital humano, y (e) eficiencia de las empresas. Para cada uno de ellos, se identificaron cinco factores y sus variables, con las que se miden diversos aspectos de la competitividad regional. Estos constituyen un segundo y tercer nivel de desagregación, que aportan al análisis que se puede realizar con los resultados que se obtengan.

Pilar gobierno e instituciones. Este pilar mide la capacidad de los gobiernos regionales y locales para cumplir su rol de Estado que provee servicios a sus habitantes (recursos, gasto, inversión, seguridad, presencia del Estado), así como su apoyo al desarrollo sostenido de su región (Benzaquen et ál., 2010). En la Tabla 63, se muestra la selección de las variables de medición utilizadas para este pilar en la metodología. La selección se realizó en

función de (a) la aplicabilidad al distrito de San Juan de Miraflores, y (b) la información recopilada en esta investigación.

Tabla 63

Componentes del Pilar Gobierno e Instituciones Aplicables a San Juan de Miraflores

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

Nota. Adaptado de Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C., 2010. Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetel.pdf>

San Juan de Miraflores, en el año 2011, presentó un total de ingresos de S/.45'749,706.33, de los cuales son recaudados el 65.44%, que representan S/.81.48 por residente, teniendo en cuenta una población aproximada para el año 2011 de 367,453.¹ La gestión de dichos ingresos está representada por el indicador de avance del gasto, que, según la MDSJM (2011b), al final del año, fue de 64.73%. Con referencia a la presencia de las instituciones en el distrito, en la Tabla 64, se muestra que San Juan de Miraflores, en el año 2011, contaba con 325 colegios de primaria y secundaria, los cuales representan 5.42 escuelas por cada 1,000 habitantes. La cobertura de centros de salud está dada por 26 centros de salud nacionales, que son administrados por el Ministerio de Salud ([MINSAL], 2011). En San Juan de Miraflores, se encuentra el hospital más representativo de Lima Sur: el Hospital María Auxiliadora, que, en el primer trimestre de 2012, realizó 102,086 atenciones externas, y el

¹ La población de San Juan de Miraflores se ha calculado en función de la tasa de crecimiento poblacional anual de 0.33% proyectada por el INEI.

81.2% de ellas correspondían a personas residentes en (a) San Juan de Miraflores, (b) Villa María del Triunfo, y (c) Villa El Salvador (MINSa, 2012).

Tabla 64

San Juan de Miraflores: Número de Instituciones Educativas y Programas del Sistema Educativo por Tipo de Gestión, según Etapa, Modalidad y Nivel Educativo, 2011

Etapa, modalidad y nivel educativo	Total	Gestión	
		Pública	Privada
Total	717	235	482
	667	446	667
Básica regular			
Inicial	342	204	342
Primaria	213	166	213
Secundaria	112	76	112
Básica alternativa	22	6	16
Básica especial	4	3	1
Técnico productivo	17	4	13
Superior no universitario	7	1	6
Pedagógica	2	0	2
Tecnológica	5	1	4

Nota. La modalidad básica alternativa incluye educación para adultos
 Adaptado de “Estadística de la calidad educativa”, del Ministerio de Educación (MINEDU), 2011. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Un factor negativo para la competitividad del distrito de San Juan de Miraflores es la gestión de la seguridad pública: si bien cuenta con cinco comisarías, según la Segunda Encuesta Metropolitana de Victimización 2012, en San Juan de Miraflores, el 46% de los hogares han sido víctimas de un delito; esto, asociado a otros indicadores como la evaluación favorable de los serenos, la Policía Nacional, y la percepción de inseguridad, ubican a San Juan de Miraflores como el segundo distrito menos seguro de Lima Metropolitana.

En el gobierno del distrito de San Juan de Miraflores, se presenta un comportamiento singular en los gobiernos locales, ya que el actual alcalde se encuentra cubriendo su quinta gestión, la cual termina en 2014. Esto puede ser tomado como un reconocimiento de los residentes a la buena gestión del alcalde. En la Tabla 65, se muestra el resumen de los indicadores de competitividad para el distrito.

Tabla 65

Competitividad de San Juan de Miraflores, Pilar Gobierno e Instituciones

Factor	Variable de medición	Valor
Recursos recaudados	Recursos totales per cápita	S/.81.48
Recursos transferidos	Porcentaje de ingresos por transferencias	34.56%
Gasto en inversión	Porcentaje de avance del gasto	64.73%
Seguridad pública	Hogares con alguna víctima de delito	46%
Presencia del Estado	Escuelas primarias y secundarias por 1,000 habitantes	5.42
	Número de puestos de salud estatales	26
	Número de comisarías	5

Pilar desarrollo económico. El segundo pilar de la competitividad cubre, en primera instancia, el desempeño de la economía del distrito, además del proceso de internacionalización y la capacidad de generación de empleo (Benzaquen et ál., 2010). En la Tabla 66, se muestra la selección de las variables de medición utilizadas para este pilar en la metodología, según su aplicabilidad al distrito de San Juan de Miraflores.

Tabla 66

Componentes del Pilar Desarrollo Económico Aplicables a San Juan de Miraflores

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

Nota. Adaptado de Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C., 2010. Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquental.pdf>

San Juan de Miraflores se caracteriza por ser uno de los distritos con mayor actividad comercial de Lima Sur: cuenta con 1055 establecimientos de servicios registrados, de los cuales el 83.6% son restaurantes, y el siguiente porcentaje representativo es el de los establecimientos de hospedaje (con un 14.1%), tal como se puede observar en la Tabla 67.

Estos dan una cobertura de 4.41 establecimientos por cada 1,000 habitantes, lo cual promueve que el consumo de los residentes afecte directamente a los ingresos del distrito, ya que cuenta con una PEA ocupada del 96.3%. En la Tabla 68, se puede observar los indicadores de competitividad representativos para el pilar de desarrollo económico.

Tabla 67

Número de Establecimientos Registrados en San Juan de Miraflores

Provincia/ distrito	Municipios	Tipo de establecimiento				Total
		Establecimientos de hospedaje (hoteles, hostales y otros)	Restaurantes	Agencias de viaje	Empresas de transporte	
Provincia de Lima	43	3,455	21,301	1,130	1,642	27,528
San Juan de Miraflores	1	149	882	13	11	1,055

Nota. Cuadro N.º 70A Perú: establecimientos de servicios registrados en la municipalidad, según departamento, provincia y distrito, al 31 de diciembre de 2009. Tomado de “Resultados cuadros estadísticos RENAMU 2010”, del INEI, 2010. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/srienaho/renamu2010/renamu2010.asp>

Tabla 68

Competitividad de San Juan de Miraflores, Pilar Desarrollo Económico

Factor	Variable de medición	Valor
Tamaño	Establecimientos por cada 1,000 habitantes	4.41%
	Participación relativa a los establecimientos en la provincia de Lima	3.83%
Empleo	Porcentaje de PEA ocupada	96.3%

Pilar infraestructura productiva. El pilar de infraestructura productiva busca medir la capacidad del distrito para sustentar la productividad y competitividad de los negocios bajo la afirmación de que los efectos de la infraestructura se observan en (a) la creación de empleo, y (b) en el mejoramiento de la competitividad del distrito y la calidad de vida de sus ciudadanos (Benzaquen et ál., 2010). En la Tabla 69, se muestran las variables de medición que propone la metodología para este pilar, y las seleccionadas por su aplicabilidad al distrito.

San Juan de Miraflores, como se mencionó en el Capítulo I, tiene como indicadores de infraestructura una cobertura del 93% de hogares con servicio de energía eléctrica, y un 88%

de los hogares cuenta con servicio de agua potable y desagüe. En cuanto a los servicios de conectividad, ha presentado mayor crecimiento la cobertura del servicio de telefonía móvil, tal como se presentó en el Capítulo IV de Análisis Interno. Si bien para el servicio de transporte no se tienen indicadores específicos para las variables de medición, hace un año este servicio se ha visto revolucionado por el inicio de operaciones del tren eléctrico, ya que los tiempos de transporte hacia el centro de la ciudad y en general se han visto recortados. En la Tabla 70, se muestran los valores que presenta San Juan de Miraflores para las variables de medición de este pilar.

Tabla 69

Componentes del Pilar Infraestructura Productiva Aplicables a San Juan de Miraflores

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

Nota. Adaptado de Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C., 2010. Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquental.pdf>

Pilar capital humano. El pilar del capital humano mide el desarrollo que puedan obtener los residentes en el distrito, teniendo en cuenta que este capital es el que potencia las posibilidades de obtención de ingreso que poseen los individuos. Si bien el desarrollo del capital humano tiene un componente de recurso natural, procede en su mayor parte de inversiones en (a) educación, (b) adiestramiento, y (c) salud (Benzaquen et ál., 2010). Se ha tenido en cuenta utilizar la mayoría de las variables de medición que se usan en la

metodología de medición del ICRP, porque son perfectamente aplicables a la medición del capital humano en el distrito. En la Tabla 71, se muestran las variables seleccionadas en función de la información con que se cuenta para su aplicación.

Tabla 70

Competitividad de San Juan de Miraflores, Pilar Infraestructura Productiva

Factor	Variable de medición	Valor
Energía	Cobertura del servicio	93% de los hogares
Turismo	Establecimientos de hospedaje por cada 1,000 habitantes	0.62%
	Restaurantes por cada 1,000 habitantes	3.69%
Conectividad	Cobertura de telefonía fija	50.62% de los hogares
	Cobertura de telefonía celular	61.36% de los hogares
	Cobertura cable	20.72% de los hogares
	Cobertura de Internet	9.6% de los hogares

Tabla 71

Componentes del Pilar Capital Humano Aplicables a San Juan de Miraflores

Factor	Variable de medición	Aplicable al distrito
1. Educación escolar	Comprensión de lectura y matemáticas en la Primaria	Sí
	Comprensión de lectura y matemáticas en la Secundaria	Sí
2. Educación superior pública	Graduados de universidad pública y densidad	Sí
	Titulados de universidad pública y densidad	Sí
3. Educación superior privada	Graduados de universidad privada y densidad	Sí
	Titulados de universidad privada y densidad	Sí
	Densidad de graduados de universidad privada	Sí
5. Formación laboral	Graduados de universidad privada	Sí
	Densidad de centros de formación tecnológica	Sí
	Centros de formación tecnológica	Sí
6. Salud	Centros de formación ocupacional y densidad	Sí
	Mortalidad infantil	Sí
	Expectativa de vida	Sí
	Morbilidad	
	Cobertura médica	Sí

Nota. Adaptado de Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C., 2010. Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetetal.pdf>

En la medición del capital humano, el factor escolar es medido mediante la comprensión de lectura de los estudiantes de primaria y secundaria. Esta medición es realizada todos los años por el Ministerio de Educación (MINEDU); sin embargo, los resultados son emitidos por región y no por distritos, y, por ello, se ha tomado como

indicador el resultado de la región Lima Metropolitana, que presenta lo siguiente: el 45.30% de estudiantes presentan un nivel aceptable de comprensión de lectura, y el 18.50% de estudiantes presentan un nivel aceptable en matemáticas (MINEDU, 2011b). En el segundo factor, se tiene como indicador que el 24.6% de la población mayor de 15 años en San Juan de Miraflores tiene como nivel de educación el superior universitario, y el 18.2% de la misma población presenta un nivel de estudios superior no universitario, y presenta, además, como logro educativo un analfabetismo de 2.4% (INEI, 2007a). Si bien San Juan de Miraflores no cuenta con universidades, cuenta con 17 centros de educación técnico-productiva y siete centros de educación superior no universitaria, de los cuales dos son de preparación pedagógica y cinco de preparación tecnológica (MINEDU, 2011a).

Para el factor de salud, según el INEI (2007d), se tiene que San Juan de Miraflores presenta un 5.0% de mortalidad infantil, la cual ha disminuido, ya que, en el año 1993, era de 8.7%. En cuanto a la expectativa de vida para los residentes del distrito, se tiene que es de 75.81 años (PNUD, 2009). Adicionalmente, se tiene que el 37.4% de la población del distrito se encuentra afiliada a un seguro de salud (INEI, 2007a). La Tabla 72 muestra los indicadores de competitividad de San Juan de Miraflores para el pilar capital humano.

Pilar eficiencia de las empresas. Este pilar mide el grado en que las empresas del distrito pueden afrontar con éxito las nuevas exigencias del mercado, por lo que sus variables de medición están enfocadas en (a) las habilidades empresariales, (b) el nivel de productividad y de innovación que tienen, y (c) el impacto que estas producen en los ingresos de la población como generadores de empleos (Benzaquen et ál., 2010). En San Juan de Miraflores, la mayoría de establecimientos son del tipo servicios, y no se cuenta con empresas representativas del tipo producción, según INEI (2010). La municipalidad tiene solo tres establecimientos registrados del tipo producción artesanal. Por ello, no se cuenta con

información relevante para aplicar las distintas variables de medición definidas por la metodología para este pilar, por lo que no será representativo para la competitividad del distrito.

Tabla 72

Competitividad de San Juan de Miraflores, Pilar Capital Humano

Factor	Variable de medición	Valor
Educación escolar	Comprensión de lectura	45.30%
	Comprensión de matemáticas	18.50%
Educación superior	Densidad de graduados de universidad	24.60%
	Densidad de graduados no universitarios	18.20%
Formación laboral	Número de centros técnicos	17
	Número de centros superiores no universitarios	7
Logros educativos	Analfabetismo	2.4%
Salud	Mortalidad infantil	5.0%
	Expectativa de vida	75.81
	Afiliación a un seguro de salud	37.40%

Nota. Adaptado de Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C., 2010. Un índice de competitividad regional para un país. *Revista CEPAL*, 102, 69-86. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/RVE102Benzaquenetel.pdf>

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de San Juan de Miraflores

El modelo de diamante de Porter (2009) para la medición de la competitividad fue presentado en su origen como de aplicación a las naciones, considerándolas como un todo. Sin embargo, la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar, y, dado que la mayor parte de la actividad económica se da a nivel regional o local, su modelo es perfectamente admisible a ser aplicado a distritos como San Juan de Miraflores. Este modelo está basado en un análisis de las características del entorno nacional, que identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados internacionales: (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 los siguientes: (a) trabajo, (b) tierra, (c) recursos naturales, (d)

capital, y (e) infraestructura, como determinantes del flujo de comercio. Además, indica que, en la economía avanzada, los factores no se heredan, sino se crean, como es el caso de los recursos humanos especializados y fuentes de investigación científica. Los factores que permiten al distrito de San Juan de Miraflores desarrollar ventajas competitivas son los siguientes: (a) ubicación geográfica para acceder a la zona de Lima Sur, (b) infraestructura vial, y (c) infraestructura comercial.

Una de las fortalezas del distrito es su ubicación geográfica, tal como se identificó en la matriz FODA. Esta ubicación permite al distrito ser visitado necesariamente por todos los vecinos que viven en los distritos aledaños como (a) Villa María del Triunfo, (b) Villa El Salvador, y (c) Chorrillos, lo cual le otorga mayor visibilidad de los comercios, y atractivos turísticos si es que estuviesen presentes, y da como resultado una mayor *empleabilidad* y dinamismo económico.

En lo que respecta a la infraestructura vial, se hace referencia al tren eléctrico, que fue construido por el Gobierno Central. Sin embargo, existen mejoras que se deben considerar dentro de las principales avenidas representativas del distrito de San Juan de Miraflores, a causa del caos vehicular que se ocasiona durante las horas de alto tránsito, debido a la alta concentración de automóviles y transporte público en las zonas de aglomeraciones comerciales.

Por su parte, la infraestructura comercial es una de las fortalezas del distrito. Mejorar las condiciones de este factor es uno de los objetivos propuestos en el plan estratégico desarrollado para impulsar la presencia de mayor cantidad de establecimientos comerciales, que generarán mayor poder económico.

Condiciones de la demanda. Las organizaciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interna da una imagen más clara de las nuevas necesidades de los

residentes y empresas. Los residentes del distrito de San Juan de Miraflores demandan: (a) seguridad, (b) infraestructura inmobiliaria, (c) servicios básicos, (d) educación, (e) entretenimiento, y (f) gastronomía; mientras que las empresas demandan: (a) seguridad, (b) fuentes de financiamiento, (c) gestión administrativa municipal, y (d) mano de obra calificada.

Para el caso de los residentes del distrito, la seguridad es uno de los principales aspectos que se debe mejorar, debido a que, en la actualidad, se presenta un alto índice de (a) delincuencia, (b) pandillaje, (c) drogadicción, y (d) prostitución, los cuales alejan la inversión privada, y dan opciones a los posibles competidores de San Juan de Miraflores. El distrito está conformado principalmente por construcciones de primer y segundo nivel, lo que hace necesario la presencia del crecimiento vertical urbano en busca de una mejora sustancial en los niveles de ingresos para el distrito. Los servicios básicos presenten en los hogares de San Juan de Miraflores presentan los siguientes datos porcentuales: (a) 84% en agua potable, (b) 84% en desagüe, y (c) 93% en alumbrado eléctrico, lo que significa un trabajo de mejora de acuerdo con los niveles presentes en Lima Metropolitana. En educación, el distrito de San Juan de Miraflores no cuenta con entidades educativas superiores. Existen pocos lugares de entretenimiento, como (a) multicines, (b) centros de diversión, y (c) megacentros comerciales, donde los residentes puedan pasar tiempo en familia. Prevalece una cantidad importante de restaurantes ubicados dentro del distrito, lo que no significa un reconocimiento de ellos en lo que respecta a la calidad de los servicios y atención.

Por otro lado, las empresas que pertenecen al distrito también demandan la seguridad como un aspecto que se debe considerar, pues el alto nivel delincencial hace que las inversiones no sean consideradas por las empresas privadas. La presencia de un centro financiero es necesaria para que las empresas agilicen el nivel de transacciones, y para

brindar las facilidades que se requieren en la gestión administrativa para la mejora del proceso dentro de la Municipalidad de San Juan de Miraflores. El recurso humano para el desenvolvimiento de las empresas también es esencial para desarrollar el crecimiento laboral dentro de la población juvenil del distrito.

Sectores afines y auxiliares. La actividad económica en el distrito de San Juan de Miraflores está dada principalmente por establecimientos de servicio y comercio, y, dentro de ellos, el rubro de los restaurantes es el que más sobresale, con el alto número de establecimientos señalado en el pilar de desarrollo económico del punto anterior. En el distrito, no se cuenta con organismos que interrelacionen los distintos establecimientos de una misma actividad económica; estos funcionan de forma aislada. Tampoco se nota, en el gobierno local, una política o estrategia abocada a buscar estas uniones en pro de aumentar la competitividad económica del distrito, por lo que es importante identificar en qué sectores se puede iniciar el promover acciones que contribuyan a la búsqueda de este objetivo no solo dentro del distrito, sino en relación con los distritos vecinos. En este aspecto, el Estado y el gobierno local juegan un rol muy importante no solo en el establecimiento de políticas, sino en el incentivo económico que puedan brindar a estas iniciativas.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En San Juan de Miraflores, la mayoría de establecimientos son del tipo micro y pequeña empresa, cuya administración está dada, en la mayoría de los casos, por el entorno familiar. Si bien estas empresas presentan mayor adaptabilidad al mercado, porque presentan una especialización flexible, Villarán (2000) señaló, al respecto, lo siguiente:

[...] las características y condiciones actuales de la economía hacen muy difícil la permanencia de las empresas pequeñas que se mantienen solas, sin contacto con otras

empresas (ya sean más grandes o de su mismo tamaño), con las instituciones de apoyo, universidades o centros tecnológicos (p. 4).

Como se señaló en el punto anterior, se debe buscar que las PYME no trabajen de manera aislada, para hacer un mejor frente a la competencia. Un ejemplo de ello es el mercado Ciudad de Dios, que tiene una organización dirigenal sólida, la cual no ha permitido su división a pesar de haber recibido sendas propuestas de compra, más aún con un ligero decremento de la demanda con la llegada de los supermercados y centros comerciales como el Atocongo Open Plaza en el mismo distrito y Plaza Lima Sur en Chorrillos. Puede afirmarse que, precisamente, la estructura empresarial es la que hace difícil la articulación entre empresas como una ventaja competitiva para enfrentar los retos de la globalización.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de San Juan de Miraflores

Según Porter (2009), un clúster es un grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarios entre sí. Para identificar el potencial clúster de San Juan de Miraflores, es importante poder identificar los sectores que tienen gran potencial de desarrollo, y, en este caso, se ha identificado el clúster gastronómico, el cual se sustenta por el crecimiento del consumo interno registrado en los últimos años. Otro factor importante que colabora es la ubicación del distrito, el cual colinda con otros de mayor desarrollo económico, como Santiago de Surco, y sirve de entrada al resto de distritos del sur. También es importante el factor crecimiento urbano vertical futuro, que incrementará el número de ciudadanos por metro cuadrado; todos estos factores incrementan la demanda de servicios de restaurantes.

La ubicación del clúster gastronómico será la zona sur del distrito, en donde colinda con los distritos de (a) Villa El Salvador, (b) Villa María del Triunfo, (c) Chorrillos, y (d) Lurín; en el caso de este último, se ha visto que tiene gran potencial de crecimiento industrial,

lo cual hace que los trabajadores de estas empresas puedan ser futuros consumidores. La otra zona de ubicación de restaurantes es la frontera colindante con el distrito de Santiago de Surco. Tal como se mencionó líneas arriba, los componentes del clúster gastronómico son los siguientes:

- Restaurantes grandes y pequeños.
- Mercados mayoristas, lo cuales proveerán de insumos para comida.
- Centros de formación laboral de cocina y servicios de restaurantes.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los aspectos estratégicos importantes del clúster gastronómico son los siguientes:

- Mejorar la seguridad del distrito para hacerlo más atractivo para las inversiones privadas; esto también generará confianza en los consumidores para visitar los restaurantes del distrito.
- Obtener alianzas con APEGA para desarrollar el clúster gastronómico, lograr ser sede de la feria gastronómica de Mistura, y organizar otras ferias menores.
- Se debe impulsar la formación laboral gastronómica dentro del distrito para obtener mano de obra calificada y mejoras en los servicios de restaurantes.
- Mejorar y facilitar el proceso de generación de licencias de funcionamiento para nuevos restaurantes y permisos para realización de ferias gastronómicas en el distrito.
- La municipalidad debe crear beneficios tributarios para impulsar la formación de restaurantes.

9.5 Conclusiones

San Juan de Miraflores presenta indicadores interesantes con relación al gobierno y la presencia de instituciones; sin embargo, el grado de victimización que presenta el distrito

hace que la competitividad de San Juan de Miraflores se vea altamente afectada. Con respecto a los pilares de infraestructura productiva y capital humano, se tiene como principales debilidades las siguientes: (a) falta de cobertura de servicios básicos, (b) falta de oferta de instituciones educativas de nivel universitario, y (c) necesidad de un mejor ratio de personas que cuenten con un seguro de salud. Si bien el distrito se ha visto beneficiado con un hospital de tercer nivel, como el hospital María Auxiliadora, la apreciación de la calidad de servicio que brinda es negativa. Un resultado importante en el análisis realizado es la necesidad de buscar la interrelación de las MYPES para que busquen objetivos comunes en función de alcanzar una mejor posición frente a la competencia del mercado. Por otra parte, debido a que la mayor parte de los establecimientos de servicio registrados en el distrito son del tipo restaurantes, se ha identificado un potencial clúster gastronómico, como una medida para reforzar la competitividad de San Juan de Miraflores.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Según D'Alessio (2008), el plan estratégico integral puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si estos fueran requeridos. Tener una visión integral del plan es fundamental, y, mientras más detallado se presente, mejor será su seguimiento. En la Tabla 73, se muestra el Plan Estratégico Integral desarrollado para el distrito de San Juan de Miraflores.

10.2 Conclusiones Finales

1. En el análisis desarrollado del distrito de San Juan de Miraflores, se identificó que no cuenta con un plan estratégico, y su gestión tiene una visión cortoplacista y no integrada.
2. Se presenta un sistema administrativo ineficiente, debido a que su estructura organizacional no es acorde con los procesos más relevantes y necesarios para el distrito, donde existe: (a) duplicidad de funciones, (b) complejidad de los procesos, y (c) falta de sistemas de información que colaboren con el manejo administrativo.
3. Por otro lado, el distrito de San Juan de Miraflores es financieramente independiente: 65% de sus ingresos son propios, y, en los últimos dos años, presenta un resultado del ejercicio positivo. Sin embargo, presenta un alto ratio de gastos corrientes administrativos, y los ingresos por recaudación tributaria no son los esperados, debido al alto índice de morosidad presente.
4. El carecer de un plan de desarrollo urbano y tener una inadecuada política administrativa han generado que el crecimiento del distrito se realice de manera desordenada e informal, como el incremento de asentamientos humanos y de

construcciones no reglamentadas, lo que genera gastos por atención de servicios básicos que realiza el municipio sin la recaudación tributaria por el derecho a la propiedad esperada.

5. Otro factor importante que afecta la competitividad del distrito es el tema de seguridad ciudadana. San Juan de Miraflores es el segundo distrito más inseguro de los 35 que conforman Lima Metropolitana, y esto genera poca *atractividad* para la inversión privada, y fomenta la migración de sus residentes.
6. San Juan de Miraflores presenta alto potencial para convertirse en el eje comercial de la zona de Lima Sur. El distrito es beneficiado por su ubicación geográfica, pues es la puerta de ingreso hacia los distritos vecinos de (a) Villa María del Triunfo, (b) Villa El Salvador, y (c) Chorrillos. Por ello, la infraestructura vial requerida interna y hacia distritos vecinos necesita ser mejorada de modo que propicie la integración de la zona sur. Los distritos antes mencionados están enfocados hacia el desarrollo industrial y comercial, por lo que se requerirá reforzar la infraestructura financiera y empresarial, que brinde soporte al crecimiento económico de estos distritos.
7. Así como San Juan de Miraflores cuenta zonas destinadas al desarrollo comercial hacia el lado sur, también presenta áreas altamente residenciales hacia el lado norte, en la zona fronteriza con Santiago de Surco, la cual deberá ser aprovechada para dar la continuidad a la zona residencial fomentando la *atractividad* del distrito.

Tabla 73

Plan Estratégico Integral del Distrito de San Juan de Miraflores



10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones para el distrito giran alrededor del cumplimiento de los objetivos tanto de corto como de largo plazo y el logro de la visión propuesta. Son las siguientes:

1. Es vital que San Juan de Miraflores implemente el plan estratégico desarrollado que presenta una visión sostenida e integrada al año 2021.
2. Lograr un aumento de la recaudación tributaria con la generación y actualización del catastro urbano, y generar un crecimiento sostenido de estos ingresos con base en el desarrollo vertical urbano.
3. Para garantizar el crecimiento vertical urbano, es de suma importancia el desarrollo del Plan de Desarrollo Urbano, que deberá ser completado con los cambios de zonificación requeridos y las alianzas estratégicas con las inmobiliarias que desarrollarán los proyectos propuestos.
4. El incremento de la recaudación debe de ir complementado con la reestructuración organizacional del distrito y el uso de sistemas de información integrados para lograr la eficiencia dentro de los procesos de la gestión administrativa.
5. Se deberá de consolidar una triple alianza entre (a) la Policía Nacional, (b) gobierno local, y (c) residentes del distrito en pro de objetivos comunes como la lucha contra la inseguridad ciudadana, para lograr la *atractividad* del distrito.
6. La importancia de la actividad comercial radica en el incremento de establecimientos comerciales como es la construcción de megacentros comerciales y centros de entretenimiento para incentivar el consumo de las familias de la zona sur de Lima Metropolitana.

7. La creación del centro empresarial para aprovechar los requerimientos de distritos vecinos, cuyo enfoque tiene tendencia hacia el desarrollo industrial, comercial y agropecuario.
8. Aprovechar la disposición de áreas verdes para crear una mejora importante del entorno visual en el distrito, lo cual propiciará la creación de programas de deporte y de vida sana para los residentes.
9. Crear programas de contención de iniciativas de invasiones, necesarios para mantener el control y seguimiento del plan de desarrollo urbano propuesto.

10.4 Futuro del Distrito de San Juan de Miraflores

El distrito de San Juan de Miraflores tiene grandes retos para alcanzar los OLP, y, por ende, la visión propuesta, así como sus fortalezas y oportunidades permitirán alcanzarlos. Para el año 2021, el distrito de San Juan de Miraflores será el distrito más importante de Lima Sur, y será uno de los más seguros de todo Lima Metropolitana, con lo cual se convertirá en un gran atractivo de inversiones privadas. Asimismo tendrá un gran desarrollo comercial y financiero con elevada presencia de grandes centros comerciales, centros empresariales y un desarrollado clúster gastronómico, con cobertura financiera por la presencia de los principales entidades bancarias del Perú. El distrito se caracterizará por sus grandes edificios y en perfecta armonía con sus amplias zonas verdes y principales vías de acceso, lo que permitirá la continuidad del desarrollo urbano de los distritos aledaños, y se convertirá en un lugar atractivo y cotizado para ser elegido como lugar de vivienda de ciudadanos de Lima Metropolitana, ya que contará con varios centros de recreación y entretenimiento. Este desarrollo económico logrará la cobertura de servicios básicos a todos los moradores, quienes contarán con excelente educación y empleo digno, que también se relacionan con el desarrollo económico logrado por los nuevos negocios presentes en el distrito. Además, será

reconocido como referente al contar con una de las administraciones más eficientes de todo Lima Metropolitana.



Lista de Siglas y Acrónimos

AMOFHIT	Administración, Marketing y ventas, Operaciones productivas y de servicios, infraestructura, Finanzas y contabilidad, Recursos humanos y cultura, Informática y comunicaciones, y Tecnología
BCG	Matriz del Boston Consulting Group
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú
BSC	<i>Balanced ScoreCard</i> (Tablero de Control Integrado)
DESCO	Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FF	Fuerza Financiera
FI	Fortaleza de la Industria
FMI	Fondo Monetario Internacional
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas
IGV	Impuesto General a las Ventas
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual
MCPE	Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico
MERCOSUR	Mercado Común del Sur
MGE	Matriz de la Gran Estrategia
MIE	Matriz Interna-Externa
MPC	Matriz del Perfil Competitivo
MYPES	Micro y Pequeñas Empresas
OCP	Objetivo de Corto Plazo
OLP	Objetivo de Largo Plazo

ONG	Organización No Gubernamental
PBI	Producto Bruto Interno
PESTE	Análisis Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico
PEYEA	Matriz de Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción
PYMES	Pequeñas y Medianas Empresas
TLC	Tratado de Libre Comercio
VC	Ventaja Competitiva



Referencias

- Ace Home Center [ACE]. (2012). *Novedades*. Recuperado de <http://www.maestro.com.pe/noved.php>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM]. (2012). *Niveles socioeconómicos 2012 total Perú y Lima Metropolitana*. Recuperado de http://www.apeim.com.pe/images/APEIM_NSE_2012.pdf
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2011). *Memoria anual*. Lima, Perú. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/memoria-anual/memoria-2011.html>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012a). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/junio/report-de-inflacion-junio-2012.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012b). *Indicadores económicos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2012c). Cuadros estadísticos. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>
- Banco Mundial [BM]. (2011). *Gasto militar (% del PBI)*. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/indicador/MS.MIL.XPND.GD.ZS>
- Barrios de Bogotá. (2012). *Parque Mirador de los Nevados en Suba: Otro paraíso en Bogotá*. Recuperado de: <http://www.barriosdebogota.com/parque-mirador-de-los-nevados-en-suba-otro-paraiso-en-bogota/#ixzz2AdToRpKp>

- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., & Valdivia, C. (2010, diciembre). Un índice regional de competitividad para un país. *Revista CEPAL*, N.º 102. Recuperado de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/41914/rve102benzaquenetal.pdf>
- Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia [CEYD]. (2006, abril). La ciudad y los valores. *Revista Trimestral*, N.º 5, 9. Recuperado de http://www.ceyd.org/saladeprensa/boletin/numbers/boletin_5.pdf
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/>
- Ciudad Nuestra [CN]. (2012). *Segunda encuesta metropolitana de victimización 2012*. Recuperado de http://www.ciudadnuestra.org/segunda_encuesta_metropolitana_de_victimizacion_2012.html
- Colombia Bogotá. Directorio de Negocios y Propiedades. (2012). Recuperado de: <http://colombiabogota.info/esp/wp-content/uploads/2010/04/centro-comercial-santafe-bogota-3.jpg>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PROMPERU]. *Record de Exportaciones 2011*. Recuperado de <http://www.siicex.gob.pe/siicex/resources/estudio/42409707radA4BC3.pdf>
- Congreso de la República del Perú [CRP]. (1993). *Constitución Política del Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático [CMNUCC]. (2011). Recuperado de <http://www.cambioclimatico.org/content/convencion-marco-de-las-naciones-unidas-sobre-el-cambio-climatico-cmnucc>

- Court, J., Hyden, G., & Mease, k. (2003). "The bureaucracy and governance in 16 developing countries", Overseas Development Institute [ODI]. World Governance Survey Discussion Paper 8. Recuperado de <https://www.odi.org.uk/resources/download/3142.pdf>
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D. F., México: Pearson Educación.
- Hartmann, F. H. (1978). *The relations of nations*. New York: Macmillan.
- Instituto Metropolitano Panificación [IMP]. 2010. *Inventario de Áreas Verdes a Nivel Metropolitano*. Recuperado de <http://www.urbanistasperu.org/imp/inventariodeareasverdes/PDF/Inventario%20de%20Areas%20Verdes%20a%20nivel%20Metropolitano.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1994). *Tercer Censo Nacional Económico 1993-1994. Lima: número de establecimientos censados por organización jurídica, según provincia y distrito*. Recuperado el 30 de mayo de 2012, de <http://www1.inei.gov.pe/bancoc cuadros/cuadros.asp?bco=02&dep=15&pro=00&dis=00&cua=0000303>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima*. Recuperado el 18 de marzo de 2012, de <http://www1.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007b). *Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del Perú*. Recuperado el 18 de marzo de 2012, de <http://www.inei.gov.pe/Anexos/libro.pdf>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007c). *Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perfil sociodemográfico del departamento de Lima y provincia constitucional del Callao*. Recuperado el 18 de marzo de 2012, de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro12/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007d). *Censo Nacional 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Perú: mortalidad infantil y sus diferenciales por departamento, provincia y distrito 2007*. Recuperado el 18 de marzo de 2012, de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0805/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007e). *Perú en cifras. Indicadores sociales*. Recuperado el 20 marzo de 2012, de http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=9187&name=d15_13&ext=jpg
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007f). *Perú en cifras. Indicadores demográficos*. Recuperado el 20 marzo de 2012, de http://www.inei.gob.pe/perucifrasHTM/inf-soc/cuadro.asp?cod=10411&name=d15_24&ext=jpg
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y proyecciones de población 1950-2050*. Recuperado el 20 marzo de 2012, de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0842/index.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2010). *RENAMU: establecimientos de servicios registrados en la municipalidad*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/srienaho/renamu2010/renamu2010.asp>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011a). *Informe Técnico N° 1 Marzo 2011: Tecnologías de Información y Comunicación de los hogares*. Recuperado de <http://www.onpei.gob.pe/publica/indicadores/hogares/TICH-OCT2010-DIC2010.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2011b). *Perú: Informe Económico trimestral Octubre- Diciembre 2011*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1016/libro.pdf>
- Kaplan , R ;Norton, D (2001).*El cuadro de mando integral: algo más que números*. Harvard Deusto Business Review, 100,190-197.
- Laudon, K & Laudon, J. (2008). *Sistemas de Información gerencial. Administración de la empresa digital*. México D. F., México: Pearson Educación.
- Ley N.º 27795, Ley de Demarcación Territorial. Congreso de la República del Perú (2002). Recuperado el 25 de mayo de 2012, de http://www.vivienda.gob.pe/pgt/documentos/LEY_27795.pdf.
- Línea 1. Metro de Lima. (2012). *Estaciones*. Recuperado de <http://www.lineauno.pe/index.php>
- London Business School y Babson College. (2011). *Revista Panorama Industrial: Ingeniería, industria peruana e internacional, economía y empresas*. Recuperado de <http://noticias-industria.gaf.pe/2011/06/london-business-school-peru-el-pais-mas-emprendedor-del-mundo/>
- Map-Peru. (2012). *Límites Distritales de San Juan de Miraflores*. Recuperado de: <http://www.map-peru.com/es/mapas/ficha-distrito-de-san-juan-de-miraflores>
- MAXIMIXE Consult S. A. (2012). *Perspectiva del mercado inmobiliario 2012-2013*.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012a). *Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Lima: Llegada mensual de visitantes extranjeros, Enero*

2002 – Agosto 2012. Recuperado de

http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/AIJCH_Lleg_Mens_Visit_Extr.pdf

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012b). *Lima: Llegada de visitantes al museo de sitio Pachacámac, Enero 2004 – Agosto 2012.*. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/Turismo/Sitios%20Turisticos/Lim_PACHACAMAC_LLleg_Nac_Extr.pdf

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2011). Transparencia económica. Recuperado de <http://ofi.mef.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2010). Estadística de la calidad educativa. Magnitudes. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2011a). *Estadística de la calidad educativa.* Magnitudes. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/magnitudes>

Ministerio de Educación [MINEDU]. (2011b). *Evaluación censal de estudiantes 2011.* Recuperado de http://www2.minedu.gob.pe/umc/ece2011/Informes_ECE_2011/Materiales_de_difusion/Encartes/15LimaECE2011.pdf

Ministerio del Ambiente del Perú [MINAM]. (2011). *Año internacional de los bosques.* Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1084

Ministerio del Ambiente del Perú [MINAM]. (2012). Recuperado de <http://www.minam.gob.pe>

Ministerio de Salud [MINSA]. (2011). *Mapa de establecimientos de salud MINSA.* http://www.app.minsa.gob.pe/renaesgeo/views/UBIGEO_ESMINSA.aspx

Ministerio de Salud [MINSA]. (2012). *Hospital María Auxiliadora: Principales distritos de procedencia en atenciones - consulta externa - 1er.trimestre 2012*. Recuperado de:
http://www.minsa.gob.pe/hama/Información_Hma/Indicadores/CONSULTA%20EXT ERNA-1TRIMESTRE2012.htm

Ministerio de Transporte y Comunicaciones [MTC]. (2009). *La Vulnerabilidad de los Peatones en la Vialidad del Área Metropolitana de Lima y Callao*. Recuperado de:
<http://www.mtc.gob.pe/portal/Vulnerabilidad%20de%20Peatones%20-%20Informe%20Final.pdf>

Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento [MVCS]. (2011). *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*. Recuperado de:
www.vivienda.gob.pe/popup/Documentos.../Plan_Bicentenario.pdf

Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2011a). *Plan operativo institucional 2011*. Recuperado de
http://www.munisjm.gob.pe/templates/cycletheme/transparencia/planeamiento_organizacion/POI_2011.pdf

Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2011b). *Estados financieros ejercicio 2011*. Recuperado de
http://www.munisjm.gob.pe/templates/cycletheme/transparencia/finanzas/Estados_Financieros_Ejercicio_2011.pdf

Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2012a). *Zonas Territoriales del Distrito de San Juan de Miraflores*. Recuperado de
http://www.munisjm.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=31&Itemid=68

- Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2012b). *Organigrama de la municipalidad*. Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=11&Itemid=37
- Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2012c). *Proyectos priorizados en el presupuesto participativo 2012*. Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/templates/cycletheme/presupuesto_participativo/archivos/proyectos_priorizados_pp_2012_.pdf
- Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2012d). *Presupuesto Participativo*. Recuperado de http://www.munisjm.gob.pe/templates/cycletheme/presupuesto_participativo/index.htm
- Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2012e). *Informe N° 1198-2012-SGTOP/MDSJM: Calles pavimentadas*.
- Municipalidad de San Juan de Miraflores [MDSJM]. (2012f). *Portal de la Municipalidad de San Juan de Miraflores*. Recuperado de <http://www.munisjm.gob.pe>
- Municipalidad de Surco [MS]. (2012). *Resolución de Problema Limítrofe entre Surco y San Juan de Miraflores*. Recuperado de http://www.munisurco.gob.pe/segunda_portada/noticias/julio_2012/surco_sanjuan_problemaLimitrofe/index.html
- Observatorio Urbano del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo [DESCO]. (2011). *Reporte de seguridad ciudadana de San Juan de Miraflores*. Recuperado de http://www.observatoriourbano.org.pe/modulo_vigilancia_ciudadana/01INFORMACION/02ESTUDIOS/boletin_SJM.pdf

- Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática [ONGEI]. (2011). *Guía para elaborar la formulación y evaluación del Plan Operativo Informático de las Entidades de la Administración Pública*. Recuperado de http://www.ongei.gob.pe/normas/1934/NORMA_1934_GUIA%20POI%202011.pdf.
- Oficina Nacional de Gobierno Electrónico e Informática [ONGEI]. (2012). Recuperado de http://www.ongei.gob.pe/quienes/ongei_QUIENES.asp
- Oliveira. H. (2012). *Estación Pontal. BRT (Bus Rapid Transit) de Rio de Janeiro*. Recuperado de http://www.panoramio.com/photo_explorer#view=photo&position=410&with_photo_id=73480131&order=date_desc&user=3797578
- Parrado, S., Colino, C., Molina, I., Del Pino, E. (2007). *Avances y obstáculos en el fortalecimiento del Estado en Centroamérica y República Dominicana: un análisis de la capacidad institucional, la reforma de la administración y la gestión pública*. Madrid, España: INAP.
- Portal del Estado Peruano [PEP]. (2012). *Información de contrataciones. Glosario de términos*. Recuperado de http://www.peru.gob.pe/transparencia/pep_transparencia_glosario.asp?pk_tipo=14
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2009). *Perú: índice de desarrollo humano*. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>
- Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología [RICYT]. (2009). Número de patentes otorgadas en países de América Latina. Recuperado de

[http://bd.ricyt.org/explorer.php/query/submit?excel=on&indicators\[\]=PATOTO&syar=1990&eyear=2009&](http://bd.ricyt.org/explorer.php/query/submit?excel=on&indicators[]=PATOTO&syar=1990&eyear=2009&).

Registro Nacional de Proveedores [RNP]. (2012). *Guía comercial de proveedores. Búsqueda por ubicación geográfica*. Recuperado de <http://www.rnp.gob.pe/>

San Juan de Miraflores tendrá su primer sistema de videovigilancia. (2011, 01 de enero). *El Comercio*. Recuperado de

<http://elcomercio.pe/lima/750889/noticia-san-juan-miraflores-tendra-su-primer-sistema-video-vigilancia>

Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado [SEACE]. (2012). Procesos de selección. Oportunidades de negocios. Recuperado de

http://www2.seace.gob.pe/?_pageid_=3&_contentid_=10

Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT]. (2012). *Estadísticas y estudios*. Recuperado de

http://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/busqueda_ruc.html

Sustentech Desenvolvimento Sustentável. (2012). Recuperado de:

<http://www.sustentech.com.br/wordpress/2012/02/parque-madureira-mais-uma-area-verde-de-lazer-nasce-no-rio-de-janeiro/>

The International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank [BM]. (2006).

Where in the wealth of nations? Measuring capital for the 21st century. Recuperado

de <http://siteresources.worldbank.org/INTEEI/214578->

[1110886258964/20748034/All.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTEEI/214578-1110886258964/20748034/All.pdf)

TED Ideas Worth Spreading. (2012). Eduardo Paes: The 4 commandments of cities.

Recuperado de

http://www.ted.com/talks/lang/en/eduardo_paes_the_4_commandments_of_cities.html

Villarán, F. (2000), *Las PYME en la estructura empresarial peruana*. Recuperado de <http://decon.edu.uy/network/panama/VILLARAN.PDF>



Apéndice A: Informe N° 1198-2012



MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE
SAN JUAN DE MIRAFLORES

INFORME N° 1198- 2012- SGOP/MDSJM

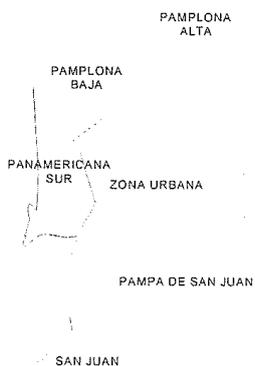
A : CAROLINA GARCIA CCALOCUNTO
Estudiante de Centrum Católica Programa MBA

DE : ING.SALOMON MOSCOSO BRICEÑO
Sub-Gerente de Obras Públicas

ASUNTO : CALLES PAVIMENTADAS

FECHA : San Juan de Miraflores, 06 de Noviembre de 2012

DISTRITO DE SAN JUAN DE
MIRAFLORES



PANPLONA ALTA:

Vías Pavimentadas en un 30 %

PANPLONA BAJA:

Vías Pavimentadas en un 70 %

PANAMERICANA SUR:

Vías Pavimentadas en un 95 %

ZONA URBANA:

Vías Pavimentadas en un 100 %

PAMPA DE SAN JUAN:

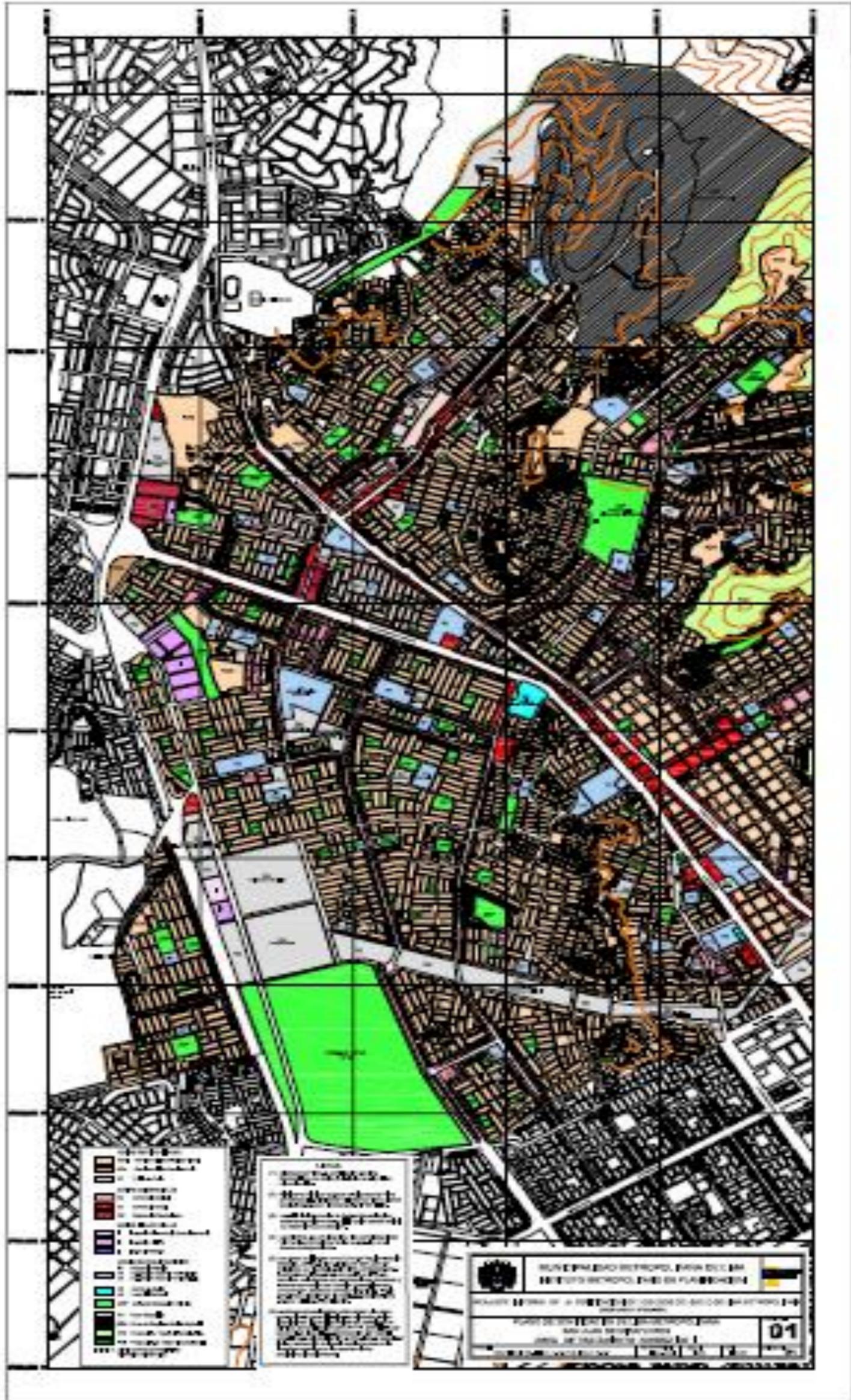
Vías Pavimentadas en un 90 %

SAN JUAN:

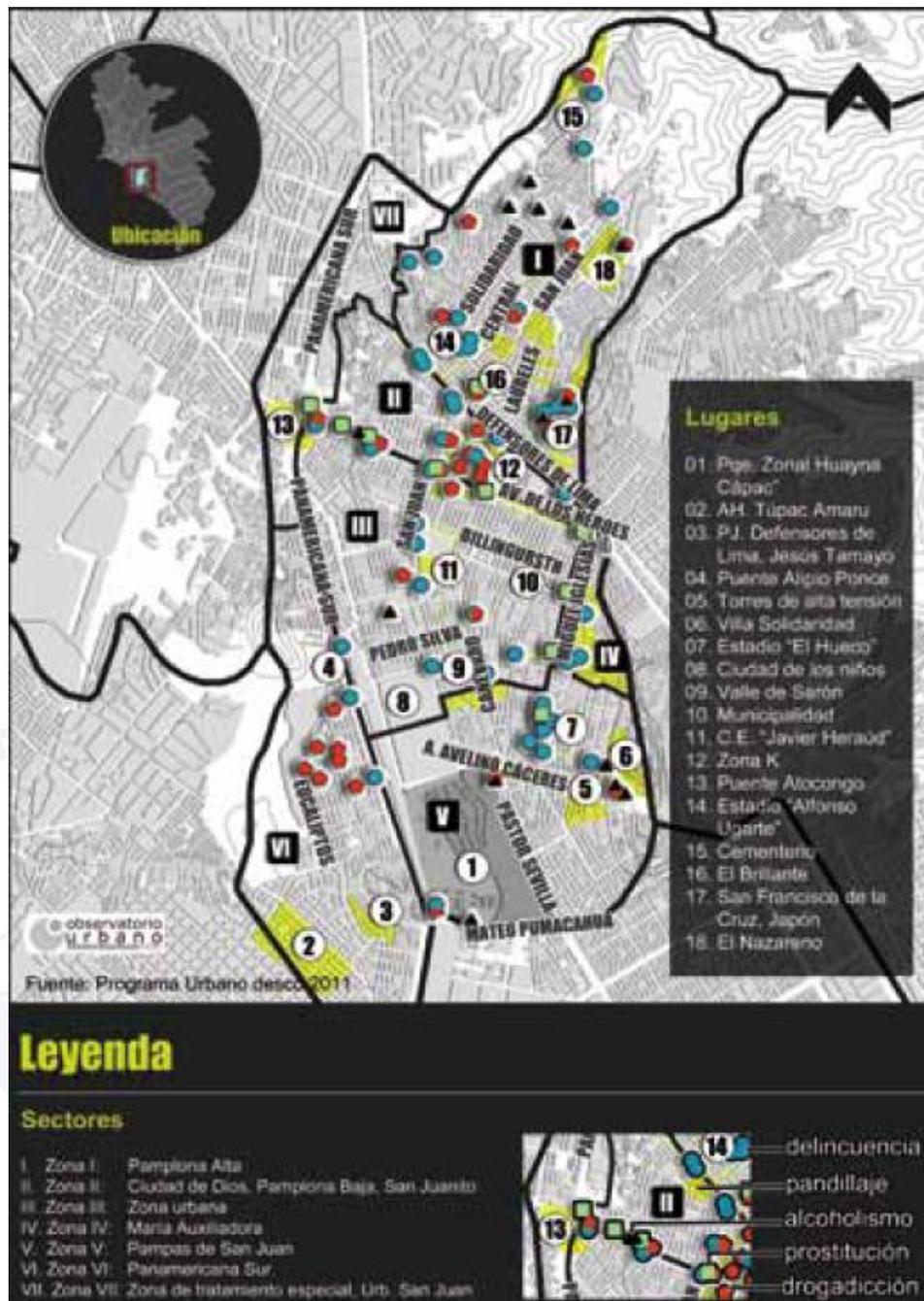
Vías Pavimentadas en un 90 %



Apéndice B: Mapa Distrital de San Juan de Miraflores



Apéndice C: Mapa de Riesgo Delincuencial del Distrito de San Juan de Miraflores



Mapa de riesgo delictivo del distrito de San Juan de Miraflores. Tomado de “Reporte de Seguridad Ciudadana de San Juan de Miraflores” de Observatorio Urbano del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo [DESCO], (2011). Recuperado de http://www.observatoriourbano.org.pe/modulo_vigilancia_ciudadana/01INFORMACION/02 ESTUDIOS/boletin_SJM.pdf