

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito de Punta Negra

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Sr. Richard Gárate Robles

Sr. Andrés Gibu La Torre

Sra. Maribel Gómez Chavarría

Sr. Saulo Marcos Mallqui

Asesor: Profesor Luis del Carpio

Surco, marzo de 2013

Resumen Ejecutivo

El presente plan estratégico parte de la necesidad que tienen las organizaciones de afrontar un mundo globalizado y cambiante. La actual crisis económica mundial obliga a replantear las estrategias y a tomar nuevas decisiones. El Perú y Lima Metropolitana no son ajenos a este contexto y han venido elaborando varios planes entre ellos: (a) el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021, (b) Plan Perú 2040, (c) Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana 2012-2025 y (d) otros. El plan estratégico del distrito de Punta Negra al año 2025 ha sido elaborado sobre la base del modelo propuesto por el profesor D'Alessio. A la fecha de elaboración del plan, no existían una visión y misión formales propuestas, por lo que se plantearon en función del modelo Cluster-Based City Economic Development (CCED), y tomando en cuenta las aspiraciones mencionadas por las autoridades de la municipalidad. Estas confluyen en la aspiración general de elevar la calidad de vida de sus pobladores, convirtiéndose en el líder de la Zona Sur de Lima de acuerdo con el Índice de Desarrollo Humano. Para ello, deberá cumplir objetivos relacionados a: (a) desarrollo humano, (b) cuidado del medio ambiente, (c) recaudación, (d) desarrollo comercial de alto valor agregado y (e) gestión municipal eficiente. El plan estratégico de Punta Negra contiene ocho estrategias retenidas y nueve de contingencia. Para el seguimiento de las estrategias retenidas, se diseñó un tablero de control con 30 iniciativas propuestas. Finalmente, se exponen las conclusiones y las recomendaciones para las autoridades del distrito derivadas del plan estratégico.

Abstract

This strategic plan derives from the need of organizations of facing a globalized and changing world. The current global economic crisis forces us to rethink strategies and make new decisions. Peru and the city of Lima are not strange to this context and has been developing several plans including: (a) Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, (b) Plan Perú 2040, (c) Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana 2012-2025, and (d) others. The strategic plan of the district of Punta Negra in 2025 has been prepared based on the model proposed by Professor D'Alessio. At the date of the preparation of the plan there were not any formal vision and mission, so they are proposed based on the Cluster-Based City Economic Development (CCED) model and on the ambitions mentioned by the municipal authorities. These include mainly the desire to raise the quality of life of its inhabitants, becoming the leader of the Southern Zone of Lima according to the Human Development Index. The vision and mission should meet objectives related to: (a) human development, (b) environmental care, (c) tax collection, (d) high-value-added commercial development, and (e) efficient municipal management. The strategic plan of Punta Negra has eight retained strategies and nine of contingency. To track retained strategies a balanced scorecard was designed with 30 initiatives proposed. Finally, conclusions and recommendations derived from the strategic plan are presented for the consideration of the district authorities.

Tabla de Contenidos

Resumen Ejecutivo	ii
Abstract	iii
Lista de Tablas	ix
Lista de Figuras	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xiii
Capítulo I: Situación General de Punta Negra	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	15
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	16
2.1. Antecedentes	16
2.2. Visión	17
2.3. Misión	18
2.4. Valores	19
2.5. Código de Ética	22
2.6. Conclusiones	22
Capítulo III: Evaluación Externa	24
3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones	24
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	24
3.1.2 Potencial nacional.	29
3.1.3 Principios cardinales	40
3.1.4 Influencia del análisis en Punta Negra	41
3.2. Análisis Competitivo del País	42

3.2.1	Condiciones de los factores	43
3.2.2	Condiciones de la demanda	45
3.2.3	Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	46
3.2.4	Sectores relacionados y de apoyo	47
3.2.5	Influencia del análisis en Punta Negra.....	48
3.3.	Análisis del entorno: PESTE.....	48
3.3.1	Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	48
3.3.2	Fuerzas económicas y financieras (E).....	58
3.3.3	Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	64
3.3.4	Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	67
3.3.5	Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	69
3.3.	Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	73
3.4.	Punta Negra y sus Competidores	73
3.6.	Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR)	78
3.7.	Conclusiones	80
Capítulo IV: Evaluación Interna		81
4.1	Análisis Interno AMOFHIT	81
4.2	Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	111
4.3	Conclusiones	113
Capítulo V: Intereses del Distrito y Objetivos de Largo Plazo.....		114
5.1	Intereses de Punta Negra	114
5.2	Potencial de Punta Negra	115
5.3	Principios Cardinales de Punta Negra.....	117

5.4	Matriz de Intereses de Punta Negra (MIO)	119
5.5	Objetivos de Largo Plazo	119
5.6	Conclusiones	122
Capítulo VI: El Proceso Estratégico		123
6.1	Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	123
6.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	125
6.3	Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	127
6.4	Matriz Interna Externa (MIE)	128
6.5	Matriz Gran Estrategia (MGE).....	129
6.6	Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	129
6.7	Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)	130
6.8	Matriz de Rumelt (MR).....	131
6.9	Matriz de Ética (ME).....	134
6.10	Estrategias Retenidas y de Contingencia	135
6.11	Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.....	136
6.12	Matriz de Posibilidades de los Competidores	136
6.13	Conclusiones	140
Capítulo VII: Implementación Estratégica		142
7.1	Objetivos de Corto Plazo.....	142
7.2	Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo.....	145
7.3	Políticas de cada Estrategia	146
7.4	Estructura de Punta Negra.....	153
7.5	Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social	153

7.6	Recursos Humanos y Motivación	155
7.7	Gestión del Cambio.....	156
7.8	Conclusiones	157
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....		159
8.1	Perspectivas de Control.....	159
8.1.1.	Aprendizaje interno	160
8.1.2.	Procesos	160
8.1.3.	Clientes	160
8.1.4.	Financiera	161
8.2	Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>).....	161
8.3	Conclusiones	162
Capítulo IX: Competitividad de Punta Negra.....		167
9.1	Análisis Competitivo de Punta Negra	167
9.2	Identificación de las Ventajas Competitivas de Punta Negra	172
9.3	Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Punta Negra	172
9.4	Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	173
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones		176
10.1	Plan Estratégico Integral	176
10.2	Conclusiones Finales.....	176
10.3	Recomendaciones Finales	178
10.4	Futuro de la Organización	180
Referencias.....		182
Apéndice A: Zonificación de Punta Negra		208

Apéndice B: Stakeholders del Distrito de Punta Negra 209



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Producción Total Censal, Según Distrito, 2007</i>	7
Tabla 2. <i>Valor Agregado Censal, Según Distrito, 2007</i>	8
Tabla 3. <i>Perú: Condición de Pobreza y Ubicación del Distrito por Nivel de Pobreza, 2009</i>	12
Tabla 4. <i>Índice de Desarrollo Humano Según Distrito, 2007</i>	14
Tabla 5. <i>Análisis de la Visión y Misión del Distrito de Puente Piedra al 2025</i>	19
Tabla 6. <i>Matriz de Intereses Nacionales Perú</i>	29
Tabla 7. <i>Ingreso de Turistas por Aeropuerto Jorge Chávez</i>	65
Tabla 8. <i>Comparación del Sueldo Promedio Nominal de la PEA ocupada</i>	61
Tabla 9. <i>Comparación del Sueldo Promedio y el Índice de Precios en Perú</i>	62
Tabla 10. <i>Tasa de Interés en el Perú</i>	62
Tabla 11. <i>Matriz EFE</i>	74
Tabla 12. <i>Matriz del Perfil Competitivo</i>	79
Tabla 13. <i>Matriz del Perfil Referencial</i>	80
Tabla 14. <i>Situación de la Gestión Municipal de Punta Negra</i>	84
Tabla 15. <i>Tipo de Abastecimiento de Agua Potable</i>	91
Tabla 16. <i>Tipo de Conexión a los Servicios Higiénicos</i>	90
Tabla 17. <i>Disposición de Alumbrado Público por Red Pública</i>	94
Tabla 18. <i>Viviendas por Tipo de Área</i>	94
Tabla 19. <i>Transferencias a Gobierno Local Municipalidad de Punta Negra – Año 2011</i>	98
Tabla 20. <i>Municipalidades Catalogadas como Tipo B en Lima Metropolitana</i>	100
Tabla 21. <i>Información Sociodemográfica según Edad y Sexo, 2007</i>	102
Tabla 22. <i>Población Económicamente Activa, 2007</i>	102

Tabla 23. <i>Población Económicamente Activa por Actividad Económica, 2007</i>	104
Tabla 24. <i>Nuevos Indicadores de Transparencia Municipal</i>	105
Tabla 25. <i>Ranking de Portales de Transparencia Municipal 2010</i>	106
Tabla 26. <i>Ranking de Portales de Transparencia Municipal 2011</i>	106
Tabla 27. <i>Matriz de Evaluación de Factores internos de Punta Negra</i>	112
Tabla 28. <i>Intereses de Punta Negra</i>	119
Tabla 29. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Región Callao (MFODA)</i>	124
Tabla 30. <i>Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción del Distrito de Punta Negra (MPEYEA)</i>	126
Tabla 31. <i>Matriz de Decisión de Estrategia del Distrito de Punta Negra</i>	132
Tabla 32. <i>Matriz Cuantitativa del Planeamiento estratégico del Distrito de Punta Negra</i>	133
Tabla 33. <i>Matriz de Rumelt del Distrito de Punta Negra (MR)</i>	134
Tabla 34. <i>Matriz de Ética del Distrito de Punta Negra</i>	138
Tabla 35. <i>Matriz de Estratégicas vs OLPS del Distrito de Punta Negra</i>	139
Tabla 36. <i>Matriz de Posibilidades de Competidores</i>	140
Tabla 37. <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento del OLP1</i>	147
Tabla 38. <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento del OLP2</i>	147
Tabla 39. <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento del OLP3</i>	149
Tabla 40. <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento del OLP4</i>	150
Tabla 41. <i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento del OLP5</i>	151
Tabla 42. <i>Políticas para las Estrategias Elegidas</i>	152
Tabla 43. <i>La Perspectiva Financiera</i>	163

Tabla 44. <i>La Perspectiva Cliente</i>	164
Tabla 45. <i>La Perspectiva Interna</i>	165
Tabla 46. <i>La Perspectiva Aprendizaje Interno</i>	166



Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.....	ii
<i>Figura 1.</i> Distribución de los distritos de Lima Metropolitana por zonas.....	2
<i>Figura 2.</i> Población peruana proyectada al 2025.	30
<i>Figura 3.</i> Producto Bruto Interno peruano 2000-2011 (miles de millones US\$).	33
<i>Figura 4.</i> Balanza comercial 2000-2011. (millones de US\$).	35
<i>Figura 5.</i> Índice de competitividad regional 2010.....	39
<i>Figura 6.</i> Crecimiento del PBI (%) 2002-2009	60
<i>Figura 7.</i> Variación de los precios al consumidor (% Anual).	60
<i>Figura 8.</i> Inflación en el Perú 2007-2012.....	62
<i>Figura 9.</i> Fases de desarrollo de la competitividad del Perú.....	68
<i>Figura 10.</i> Estructura orgánica.	83
<i>Figura 11.</i> Pirámide de resonancia de marca.....	88
<i>Figura 12.</i> Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción del distrito de Punta Negra (MPEYEA).....	127
<i>Figura 13.</i> Matriz Boston Consulting Group para el distrito de Punta Negra (MBCG)..	128
<i>Figura 14.</i> Matriz interna-externa para el distrito de Punta Negra (MIE).....	129
<i>Figura 15.</i> Matriz gran estrategia para el distrito de Punta Negra (MGE).	130
<i>Figura 16.</i> Organigrama propuesto para la Municipalidad de Punta Negra.....	154
<i>Figura 17.</i> Fases de desarrollo de los clústeres.	175
<i>Figura 18.</i> Plan Estratégico Integral de Punta Negra.....	181
<i>Figura A1.</i> Plano de zonificación del distrito de Punta Negra en Lima Metropolitana.....	206

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, esta 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, en tanto genera una retroalimentación constante. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

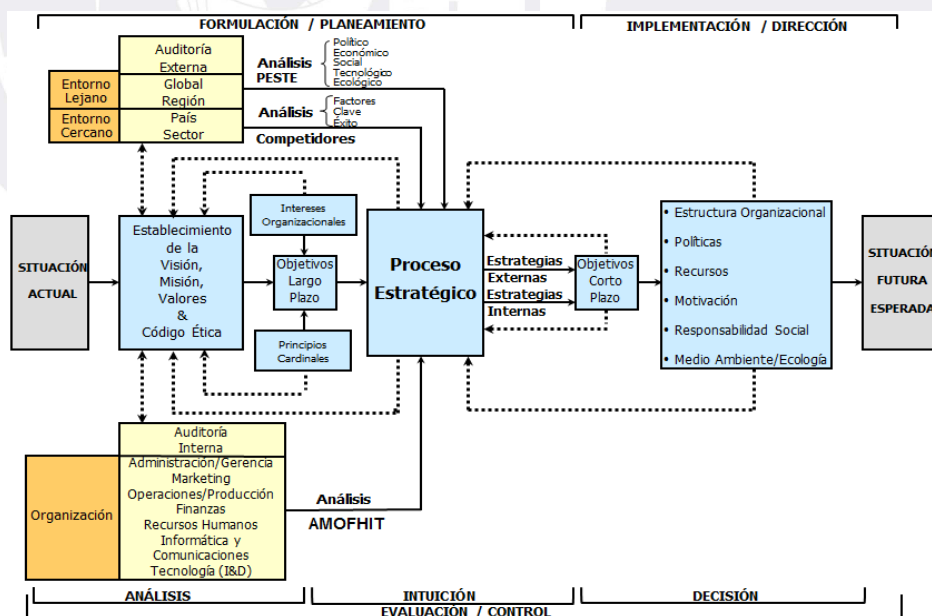


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El Proceso Estratégico: un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar de la organización. Luego, se desarrolla la 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 PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas). De dicho análisis se deriva la matriz de evaluación de factores externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse y 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 de perfil competitivo (MPC) y de perfil de referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, lo que facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna, la cual se encuentra orientada a la definición de estrategias que permitan capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades, de modo que se construyan ventajas competitivas a partir de la identificación de las competencias distintivas. Para ello, se lleva a cabo el análisis interno AMOFHIT (Administración y Gerencia, Marketing y Ventas, Operaciones Productivas y de Servicios e Infraestructura, Finanzas y Contabilidad, Recursos Humanos y Cultura, Informática y Comunicaciones, y Tecnología), del cual surge la matriz de evaluación de factores internos (MEFI). Esta matriz permite evaluar las

principales fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y 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 compite. De ellos se deriva la matriz de intereses de la organización (MIO), y basados 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 de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo 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. En base a 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 que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable 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 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 ésta 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 una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

Capítulo I: Situación General de Punta Negra

1.1. Situación General

El Perú se encuentra en un periodo de dinamismo macroeconómico sin precedentes y aunque las recientes crisis de insolvencia soberana en Europa (Staring into the Abyss, 2011), la desaceleración del crecimiento en China (How Strong is China's Economy?, 2012), la caída en el precio de las exportaciones (Exportaciones peruanas cerrarían el 2012 en más de US\$44.702M, 2012), la conflictividad social (Perú registró 230 conflictos sociales a noviembre, 2012) y la posibilidad de enfrentar el Fenómeno del Niño (Fenómeno de El Niño impactaría en al menos 14 regiones del Perú, 2012) son factores de riesgo que amenazan constantemente la estabilidad económica nacional, las expectativas de crecimiento económico a largo plazo son positivas. Al respecto, la Dirección Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos (DNPE) sostiene:

Este escenario favorable se sustenta en la tendencia creciente de los niveles de productividad del capital y del trabajo, en los adecuados niveles de inversión, así como en un mayor flujo comercial internacional, con términos de intercambio favorables a los productos peruanos. (DNPE, 2010)

Lima Metropolitana, como ciudad capital de la nación, es la punta de lanza del desarrollo económico del país. Sin embargo, este crecimiento no ha sido ordenado por muchos años, y solo en años recientes se está poniendo más énfasis en lograr un crecimiento planificado de la ciudad, por lo que aún persisten grandes problemas por resolver como: (a) la inseguridad ciudadana, (b) la contaminación ambiental y (c) el transporte público (Lima Cómo Vamos, 2011). En este contexto, se encuentra el distrito de Punta Negra.

El distrito de Punta Negra forma parte de la provincia de Lima y fue creado a través de la Ley 12096 el 07 de abril de 1954. Sus coordenadas se ubican entre los 12° 22' de latitud sur y

76°48' de latitud oeste. Como se aprecia en el Apéndice A, Punta Negra se ubica en la zona sur de Lima Metropolitana, entre los km 44 y 50 de la carretera Panamericana Sur. Tiene una extensión geográfica de 130.5 km², limitando por el norte con el distrito de Punta Hermosa, por el sur con el distrito de San Bartolo, por el este con el distrito de Santo Domingo de los Olleros de la provincia de Huarochirí y por el oeste con el océano Pacífico (Municipalidad de Punta Negra, 2012).

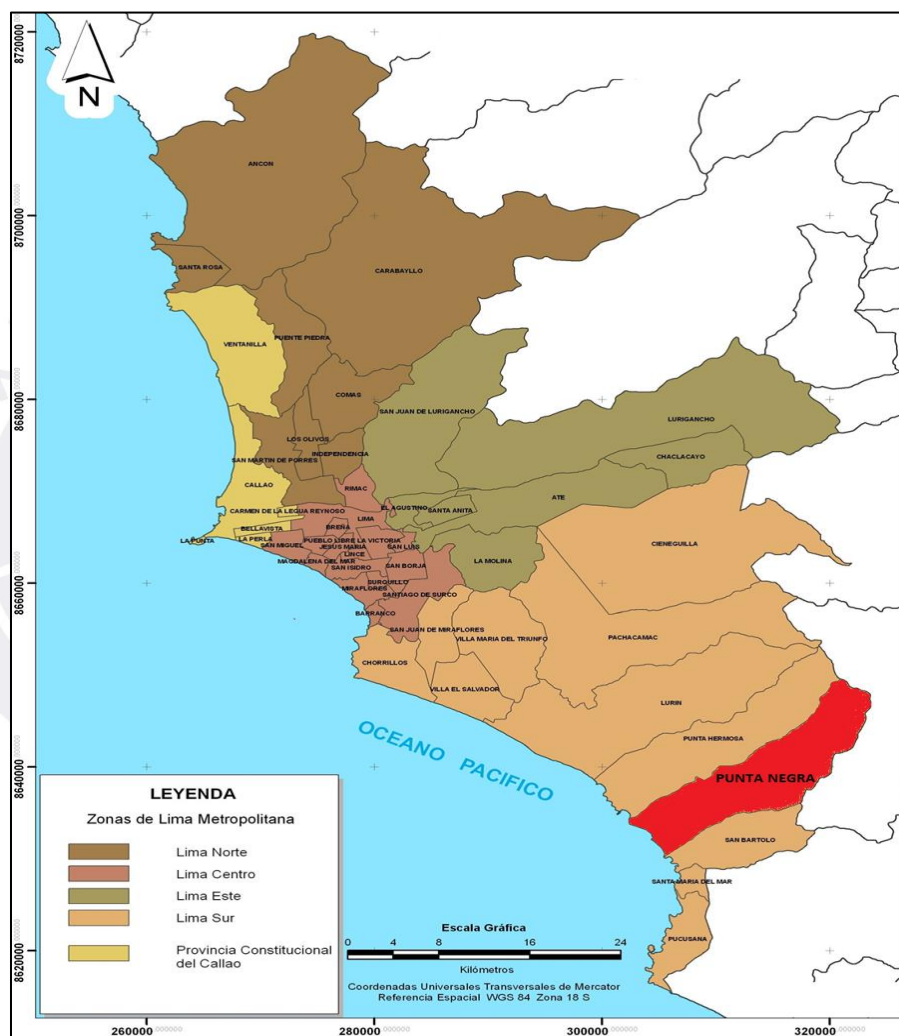


Figura 1. Distribución de los distritos de Lima Metropolitana por zonas. Tomado de “Observatorio Urbano” del Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO), 2012. Recuperado de http://www.urbano.org.pe/downloads/observatorio_urbano/Zonas%20de%20Lima%20Metropolitana.jpg

Sobre el origen del nombre del distrito, en la página web de la Municipalidad de Punta Negra se menciona:

Con suma justicia también es necesario enfocar la intervención del ciudadano Lidio Mongilardi, quien apreciando en forma espontánea la belleza del lugar, que hasta este momento se le conocía como Tropezón, sin equivocarse comparó la belleza de una zona marítima de Italia denominada Punta Negra Italiana con nuestra zona también frente al mar y con toda espontánea solemnidad se decidió bautizar con el nombre de Punta Negra a nuestro distrito. Este acontecimiento sucedió en el mes de setiembre de 1949.

(Municipalidad de Punta Negra, 2012).

Para analizar la situación actual del distrito, se escogió el modelo *Cluster-Based City Economic Development* (CCED), debido a que provee una metodología sistemática que ayuda a comprender los principales motores del desarrollo económico y local, para evaluar las fortalezas y debilidades en un entorno de competitividad entre clústeres dentro de las ciudades de países en vías de desarrollo. Este modelo toma como base el modelo elaborado por el *Asian Institute of Management* (AIM) para un proyecto de competitividad de ciudades en Filipinas, el cual ha sido utilizado exitosamente por varios países para evaluar la competitividad de sus ciudades por ser más fácil de usar, ser más completo al incorporar indicadores de calidad de vida, y por haber sido aplicado en ciudades pequeñas y medianas (Choe & Roberts, 2011).

La metodología CCED menciona que la arquitectura estratégica de las ciudades urbanas consta de seis bloques básicos: (a) ambiente propicio para los negocios e inversiones, (b) dinámica empresarial, (c) recursos dotados, (d) capital humano, (e) infraestructura estratégica y (f) calidad de vida. Estos bloques en combinación forjan la competitividad de las ciudades y su habilidad para crecer y desarrollarse (Choe & Roberts, 2011).

Para detectar un ambiente propicio para los negocios e inversiones, capital humano e infraestructura estratégica en Punta Negra, se eligió como referente a la ciudad estadounidense de Laguna Beach, que forma parte del condado de Orange en el estado de California. Esta ciudad, actualmente, ocupa un área de 22.9 km² y sirve a una población de aproximadamente 25,000 habitantes (City of Laguna Beach, 2012a). A pesar de tener un área mucho menor que la de Punta Negra, la ciudad atrae aproximadamente tres millones de visitantes anualmente en sus 11.3 km de playas, gracias a su clima mediterráneo y actividades turísticas durante el verano (City of Laguna Beach, 2012a), por lo que se consideró un referente natural para Punta Negra que actualmente también se caracteriza por ser un distrito turístico durante el verano.

Para detectar las brechas en dinámica empresarial y calidad de vida, se realizó la comparación con cuatro distritos aledaños: (a) Punta Hermosa; (b) San Bartolo; (c) Santa María del Mar, por sus condiciones urbano-geográficas similares al de Punta Negra, por la presencia de balnearios; y (d) el distrito de Lurín, como valor referencial para identificar las brechas en producción y desarrollo de la actividad económica en general de Punta Negra respecto de un distrito de la zona sur de Lima más cercano al bloque metropolitano.

1. Ambiente propicio para los negocios e inversiones

Según el modelo CCED, el Gobierno Local juega un rol crítico en el desarrollo de áreas urbanas y en la creación de un ambiente propicio para los negocios. Las empresas del sector privado evalúan, primero, la habilidad del Gobierno Local de responder a sus necesidades de corto y largo plazo antes de decidir invertir en un negocio en la localidad. Un ambiente propicio para los negocios comprende las estructuras de gobierno y arreglos organizacionales que definen las reglas de juego para los negocios y el desarrollo económico en jurisdicciones específicas (Choe & Roberts, 2011).

La Municipalidad de Punta Negra cuenta con el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) para los diversos servicios municipales que ofrece a través del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas, además de las atenciones al público que pueda brindar en el local del Municipio (Municipalidad de Punta Negra, 2012). Sin embargo, no ofrece ningún otro tipo de recurso a inversionistas actuales y potenciales que estén interesados en abrir nuevos negocios en el distrito.

En contraste, el Concejo de la ciudad de Laguna Beach pone a disposición de futuros y actuales inversionistas los siguientes recursos: (a) acceso a estudios demográficos y de consumo en la ciudad, (b) acceso a la Cámara de Comercio, (c) acceso a planes generales y específicos de la ciudad, (d) información detallada del proceso de apertura de nuevos negocios y guías informativas para más de cuarenta trámites municipales, (e) trámites electrónicos para la renovación licencias de negocios, (f) acceso al Código Municipal y (g) zonificación de toda la ciudad (City of Laguna Beach, 2012b). Una iniciativa que resalta es el programa *We are Open for business* que consiste en una serie de talleres y reuniones informales programadas durante el año con autoridades de su Municipio para responder a las inquietudes que los inversionistas y sus representantes puedan tener sobre las facilidad de abrir o expandir sus negocios en la ciudad (City of Laguna Beach, 2012c).

2. Dinámica empresarial

El modelo CCED propone que una economía local vibrante atrae inversiones hacia su localidad, genera ingresos y vuelve a la ciudad más atractiva. Algunos factores que condicionan la dinámica empresarial en una economía local incluyen: (a) el flujo de información, (b) apertura a las nuevas ideas de negocios y aversión al riesgo, (c) tributación y otros costos de hacer

negocios, (d) conciencia de las nuevas tecnologías y su uso, (e) la estructura de las industrias y del empleo, y (f) las preferencias y hábitos de los consumidores (Choe & Roberts, 2011).

Según *La Guía del Verano* (Terra Networks Perú, 2012a), la playa Punta Rocas es la primera playa del distrito de Punta Negra. El club más representativo que forma parte de esta playa es el Country Club “El Bosque”. En comparación con las demás playas del distrito y las playas vecinas de Punta Hermosa, Punta Rocas es de bastante menor tamaño, pero se caracteriza por su vibrante vida nocturna y condiciones adecuadas para una diversidad de actividades recreativas en el mar. Por otro lado, el balneario de Punta Negra, con sus tres playas: (a) Playa Grande, (b) Playa Pocitas y (c) Playa Bikini, es el más emblemático del distrito. Obtiene este nombre, ya que en sus arenas se encuentra una serie de peñones, en las que destaca el conocido como El Gigantón, de relativo fácil acceso.

El balneario de Punta Negra cuenta con un observatorio desde el que se puede ver todo el distrito en un cerro que sobresale hacia el mar. En este mismo cerro, existe una cruz de peregrinación para los creyentes católicos y, en general, la playa cuenta con una serie de peñas que son accesibles a pie, cruzando una porción pequeña y baja de mar. (Giraldo et al., 2009). Otro atractivo turístico en el distrito es el Castillo Melgar, una edificación de estilo kitsch que pertenece al abogado aprista Carlos Enrique Melgar (Giraldo et al., 2009). Sin embargo, estos atractivos muestran, en la actualidad, un nivel de deterioro progresivo por falta de limpieza y descuido por parte de las autoridades.

A continuación, en la Tabla 1, se presenta un resumen de la situación económica actual de Punta Negra respecto de su nivel de producción total de acuerdo con el último Censo Nacional Económico (INEI, 2008a). Muestra también los datos correspondientes a los distritos

aledaños de Punta Hermosa, San Bartolo, Santa María del Mar y Lurín, además de Lima Metropolitana.

Tabla 1

Producción Total Censal, Según Distrito, 2007

	Establecimientos Informantes		Producción total censal (Miles de nuevos soles)		Producción por establecimiento (nuevos soles)
	Absoluto	%	Absoluto	%	
	Lima Metropolitana	237,654	100,0	152'051,133	
Punta Negra	133	0.056	6,485	0.004	48,759
Lurín	1,703	0.717	2'608,812	1.716	1,531,891
Punta Hermosa	170	0.072	6,382	0.004	37,541
San Bartolo	204	0.001	4,376	0.003	21,451
Santa María del Mar	4	0.002	2,847	0.002	711,750

Nota. Tomado de “IV Censo Nacional Económico 2008” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008a. Recuperado de consulta en <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/#>

Más allá de la bajísima participación de Punta Negra respecto del número total de establecimientos y el total de producción a nivel metropolitano, que se explica en buena parte por la diferencia en población, resalta la inmensa brecha en producción por establecimiento en relación con el distrito de Lurín (30 veces menor) y en menor cuantía con Santa María del Mar (14 veces menor) y todavía muy por debajo del promedio metropolitano (13 veces menor), aunque Punta Negra tiene una ventaja en este indicador sobre sus vecinos contiguos Punta Hermosa y San Bartolo. Esta brecha se debe a tres factores: (a) la mayoría de empresas son microempresas que atienden el consumo interno de la población (restaurantes, bodegas, cabinas de Internet y otros analizados en el Capítulo 4); (b) la estacionalidad de la demanda, con picos en los meses de verano, que afecta a los negocios turísticos y otros relacionados; y (c) la falta de desarrollo de otras industrias que permitan contrarrestar la estacionalidad marcada.

La Tabla 2 muestra el valor agregado del distrito en relación a Lima Metropolitana, Lurín y demás distritos vecinos (INEI, 2008a).

Tabla 2

Valor Agregado Censal, Según Distrito, 2007

	Establecimientos Informantes	Valor agregado censual (Miles de nuevos soles)		Valor agregado por establecimiento (nuevos soles)	Valor agregado/Producción (%)
		Absoluto	%		
Lima Metropolitana	237,654	62'234,132	100,0	261,87	40.93
Punta Negra	133	3,247	0.005	24,41	50.07
Lurín	1,703	566,423	0.910	332,60	21.71
Punta Hermosa	170	3,085	0.005	18,15	48.34
San Bartolo	204	1,912	0.003	9,34	43.69
Santa María del Mar	4	2,059	0.003	514,75	72.32

Nota. Tomado de "IV Censo Nacional Económico 2008" del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2008a. Recuperado de consulta en <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/#>

En este caso, nuevamente, se confirma la bajísima participación de Punta Negra respecto del valor agregado total a nivel metropolitano, la mayor brecha en valor agregado por establecimiento se da respecto de Santa María del Mar (21 veces menor), seguido de Lurín (14 veces menor) y nuevamente por debajo del promedio metropolitano (11 veces menor), repitiéndose además la ventaja sobre los distritos contiguos. Sin embargo, si se considera el valor agregado en relación a la producción total del distrito, Punta Negra queda en un expectante segundo lugar en este indicador solo por debajo de Santa María del Mar (a 22 puntos porcentuales de diferencia), manteniendo una ligera ventaja sobre los demás distritos del litoral sur, por encima del promedio metropolitano, y muy por encima de Lurín. De esta manera, Santa María del Mar se convierte en el referente a seguir para Punta Negra.

3. Recursos dotados

De acuerdo con el modelo CCED, las ciudades con una gran dotación de recursos naturales (terrenos fértiles, materias primas, energía relativamente barata) algunas veces tienden a disfrutar de una ventaja competitiva superior a aquellas ciudades con recursos naturales limitados (Choe & Roberts, 2011).

Punta Negra se caracteriza por contar con una franja de playa costera que, gracias al flujo de visitantes y actividad comercial moderada, se dinamiza entre los meses de diciembre a marzo. Sus playas poseen un relieve variado, ya que algunas de ellas son de arena mientras otras son rocosas. Se caracterizan por un fuerte oleaje, lo que se convierte en la atracción de consumidores jóvenes y adultos que practican deportes acuáticos como el *surfing* y *bodyboarding*. Sin embargo, la playa El Revés presenta olas peligrosas y no son aptas para nadar. Punta Negra no posee ríos que atraviesen su territorio ni tampoco lagunas. El distrito no presenta una marcada diferencia en alturas en sus distintos sectores, salvo la que separa la zona del balneario y la zona que se encuentra al este de la Carretera Panamericana Sur (Giraldo et al., 2009).

El clima de Punta Negra podría considerarse como cálido sin excesiva temperatura ni fríos extremos. La humedad relativa es extremadamente alta; alcanza en ocasiones el 100%, por tratarse de una zona cercanas al litoral” (Ministerio de Salud, 2011a). La temperatura promedio anual es de 19°C, con variaciones marcadas en las estaciones de verano e invierno. En los meses de diciembre a marzo, la temperatura se mantiene con un promedio de 24°C, alcanzando como máximo los 28°C. Dichos meses son bastante calurosos y con un imponente brillo solar. Por otro lado, en los meses de junio, julio y agosto, la temperatura se mantiene con un promedio de 16°C, llegando a una temperatura mínima de 12°C. Al igual que en el resto de la Costa limeña, la neblina suele cubrir todo el área del balneario y es usual la presencia de una garúa fina. Los

vientos en el distrito son de baja intensidad. La media de velocidad del viento en la superficie está en el orden de los 4 m/s en sentido noreste. La lluvia en la zona es casi nula, salvo las que se producen únicamente en invierno, con un promedio anual de 0.7 cm (Giraldo et al., 2009).

4. Capital humano

El cuarto bloque estratégico, según el modelo CCED, es el acceso que ofrece la localidad a fuentes de capital humano altamente desarrollado y diversificado, el cual se considera como una de los atributos más sobresalientes en la formación de ventajas competitivas para las compañías en economías de libre mercado (Choe & Roberts, 2011). Las características del capital humano para el distrito de Punta Negra se analizan en el Capítulo 4, tomando como referencia: (a) el bajo nivel profesional promedio de la población, (b) la concentración de la PEA en actividades que no requieren alta especialización, y (c) la limitada oferta educativa y de capacitación profesional en el distrito. En contraste, la ciudad de Laguna Beach cuenta con un capital humano compuesto mayoritariamente por una población altamente educada (59.6% de la población mayor a 25 años tiene un grado de bachiller o profesional universitario), quienes, a su vez, laboran en empresas que pertenecen a industrias de alto valor agregado y alta especialización tales como: (a) servicios financieros, (b) seguros, (c) cuidado de la salud, (d) bienes raíces, (e) docencia universitaria, (f) investigación científica y (g) puestos gerenciales, de acuerdo con el análisis demográfico realizado por el Municipio de dicha ciudad (City of Laguna Beach, 2009).

5. Infraestructura estratégica

La infraestructura estratégica comprende la infraestructura urbana, edificios y estructuras para la producción de bienes y servicios que permiten el crecimiento de las industrias, ya sea de

forma exógena o endógena, lo que contribuye al desarrollo económico de las ciudades (Choe & Roberts, 2011).

Este apartado se analiza en detalle en el Capítulo 4, resaltando: (a) la falta de implementación de servicios básicos (agua y desagüe), (b) la falta de vías de acceso modernas dentro de la ciudad a pesar de encontrarse muy próxima a la carretera Panamericana Sur, (c) el desarrollo progresivo aunque aún lento de los espacios turísticos y (d) la existencia de un gran territorio que aún no cuenta con habilitación urbana. En la Figura 1, se aprecia la zonificación del distrito, que muestra los terrenos utilizados actualmente para la actividad comercial e industrial. En contraste, la ciudad de Laguna Beach cuenta con infraestructura de primer nivel tal como: (a) acceso a todas sus playas desde las carreteras interestatales, (b) un cinturón verde de grandes parques que impiden el crecimiento desordenado de la ciudad, (c) la conservación de edificios históricos y alamedas, y (d) un sistema de transporte por tranvías que le permite conservar su posicionamiento como colonia de arte y comunidad residencial de playa (City of Laguna Beach, 2012a).

6. Calidad de vida

El modelo CCED, finalmente, postula que la productividad de las compañías en una localidad está directamente relacionada con el bienestar de su población. La calidad de vida está asociada a la calidad del ambiente y los servicios disponibles para los residentes para sus necesidades sociales como salud, educación y seguridad (Choe & Roberts, 2011). Se analizó esta variable a través de la medición del nivel de pobreza del distrito, así como del nivel alcanzado en los indicadores que componen el Índice de Desarrollo Humano (PNUD, 2009), los cuales muestran un panorama del nivel de bienestar general de Punta Negra en comparación a los distritos vecinos y a nivel metropolitano.

La Tabla 3 muestra la condición de pobreza, siguiendo el mismo esquema comparativo de los cuadros anteriores. En este caso, un mayor nivel de pobreza trae como resultado una menor calidad de vida para los pobladores del distrito. Santa María del Mar, nuevamente, se convierte en el referente del grupo, pues se detectó que Punta Negra presenta una brecha significativa respecto de este distrito en el porcentaje total de pobres (mayor en 5.45 puntos porcentuales), seguido de Punta Hermosa (mayor en 2.09 puntos porcentuales), aunque su resultado supera al alcanzado por Lima Metropolitana (menor en 8.04 puntos porcentuales). Adicionalmente, resulta relevante analizar la composición de la población pobre del distrito, ya que un nivel de pobreza extrema significa que la calidad de vida de esta población es tan baja que ni siquiera cubre sus necesidades más básicas. En este último caso, Punta Negra presenta una brecha significativa respecto de Santa María del Mar, en el que estadísticamente no existen pobladores extremadamente pobres.

Tabla 3

Perú: Condición de Pobreza y Ubicación del Distrito por Nivel de Pobreza, 2009

	Población total	Pobre (%)			No pobre (%)	Ubicación en pobreza total a nivel nacional
		Total de pobres	Pobre extremo	Pobre No extremo		
Lima Metropolitana	8'095,747	17.51	0.849	16.667	82.48	184
Punta Negra	5,951	9.47	0.252	9.216	90.53	1,783
Lurín	69,282	30.22	2.455	27.760	69.79	1,410
Punta Hermosa	6,309	7.38	0.257	7.123	92.62	1,791
San Bartolo	6,368	9.72	0.296	9.244	90.28	1,780
Santa María del Mar	924	4.01	0.033	3.983	95.98	1,821

Nota. Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, Según Departamento, Provincia y Distrito, 2000 – 2015” del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010a. Recuperado de http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0952/cuadros%5Ccap5_04.xls

La Tabla 4 muestra una visión general del Índice de Desarrollo Humano (PNUD, 2009). Se resalta la posición favorable del distrito de Santa María del Mar en éste indicador, contra el

cual Punta Negra presenta brechas significativas en escolaridad (menor en 2.08 puntos porcentuales), pero sobre todo en ingreso familiar per cápita (menor en 283.18 nuevos soles) por debajo del promedio metropolitano (menor en 84.73 nuevos soles) y ligeramente por debajo de Punta Hermosa y San Bartolo (menor en 40.24 y 10.65 nuevos soles, respectivamente). Respecto a la esperanza de vida al nacer, indicador de la salud general de la población, se detectó una brecha respecto de San Bartolo (menor en 0.29 años), la cual, aunque no parezca significativa, lo ubica 38 posiciones encima de Punta Negra en el ranking correspondiente. Finalmente, se rescata la mejor posición relativa de Punta Negra en alfabetismo. Es el único distrito en superar el promedio metropolitano, pero en todos los demás indicadores presenta resultados por debajo del referente, lo que indica una brecha significativa en desarrollo humano.



Tabla 4

Índice de Desarrollo Humano Según Distrito, 2007

	Población		Índice de Desarrollo Humano		Esperanza de vida al nacer		Alfabetismo		Escolaridad		Logro Educativo		Ingreso familiar per cápita	
	Habitantes	Ranking	IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	%	Ranking	%	Ranking	Nuevos soles por mes	Ranking
Lima Metropolitana	7605,742	1	0.6840	1	75.86	9	98.17	2	89.21	32	95.19	3	556.42	1
Punta Negra	5,284	803	0.6701	47	75.86	65	98.26	58	88.81	551	95.11	81	471.69	52
Lurín	62,940	83	0.6637	58	75.67	98	97.27	142	88.41	600	94.32	158	455.11	65
Punta Hermosa	5,762	759	0.6755	39	75.76	79	98.22	62	88.40	601	94.95	98	511.93	39
San Bartolo	6,412	700	0.6731	45	76.15	27	97.09	160	90.87	239	95.02	94	482.34	48
Santa María del Mar	161	1833	0.7176	16	75.81	69	97.67	104	91.89	123	95.75	44	754.87	14

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

1.2. Conclusiones

En el presente capítulo, se discutió la situación actual del distrito de Punta Negra de acuerdo con los seis bloques estratégicos propuestos por el modelo CCED. Se eligió a Laguna Beach como referente a nivel mundial, pues, al igual que Punta Negra, se caracteriza por tener una economía muy ligada a la industria del turismo, casi exclusivamente en el verano. Se detecta una brecha considerable con esta ciudad en el bloque de ambiente propicio para los negocios e inversiones, ya que Punta Negra no ofrece recursos de información más allá de los exigidos por la ley ni se llevan a cabo iniciativas que le permitan atraer la inversión privada. También, se detectó una brecha significativa a nivel de infraestructura estratégica debido a la falta de vías de acceso y, principalmente, a la falta de infraestructura de servicios básicos de agua y desagüe. Esta es una gran brecha que debe ser cubierta para aumentar el nivel de bienestar general de sus vecinos.

En el ámbito local, se detectaron brechas en los bloques de dinámica empresarial a nivel de producción total con Lurín y a nivel de valor agregado con Santa María del Mar. En el bloque de calidad de vida, existe una brecha significativa con Santa María del Mar, que se explica por los bajos resultados en escolaridad e ingreso familiar per cápita. Finalmente, a nivel de recursos dotados, no se realizó ninguna comparación, ya que no tiene sentido identificar brechas para una variable en la que no se puede influir. Estos resultados servirán como base para definir en el siguiente capítulo la visión del distrito, del cual partirán los demás lineamientos estratégicos que promuevan el acortamiento y posterior eliminación de las brechas en el plazo proyectado propuesto.

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

2.1. Antecedentes

El distrito de Punta Negra no puede desligar su accionar estratégico de los grandes lineamientos nacionales, así como de los lineamientos que sigue la gestión municipal a nivel metropolitano. El gobierno nacional, a través del Centro Nacional de Planificación Estratégico (CEPLAN), marcó sus lineamientos estratégicos para los próximos diez años con El Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, un plan de largo plazo que contiene las políticas nacionales de desarrollo que deberá seguir el Perú, en función a seis ejes estratégicos: (a) derechos fundamentales y dignidad de las 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, los que, a su vez, están alineados a los retos del milenio (CEPLAN, 2011). Por otro lado, la Municipalidad Metropolitana de Lima presentó en el año 2011 el Plan Estratégico Institucional 2011-2014 con seis ejes programáticos: (a) desarrollo humano, (b) convivencia y seguridad, (c) desarrollo urbano y espacio público, (d) movilidad y transporte, (e) medio ambiente, y (f) gestión y buen gobierno. Adicionalmente, el 31 de marzo del 2012, se inició el proceso para elaborar el Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima 2012-2025, el cual abordará diez áreas prioritarias (a) seguridad ciudadana; (b) movilidad, transporte y vialidad; (c) crecimiento urbano, agua, saneamiento y vivienda; (d) educación, (e) medioambiente, riesgo y vulnerabilidad; (f) salud; (g) espacios públicos; áreas verdes y recreación; (h) cultura y desarrollo; (i) economía, comercio, producción y servicios; y (j) pobreza urbana (Instituto Metropolitano de Planificación [IMP], 2012).

Según el Primer Informe de Resultados sobre Calidad de Vida (Lima Cómo Vamos, 2011), 40 de los 43 distritos de Lima Metropolitana informaron al Registro Nacional de

Municipalidades (RENAMU) que al 2010 contaban con un Plan de Desarrollo Concertado (PDC): (a) Chorrillos, (b) Magdalena del Mar y (c) Punta Negra, los cuales son los únicos que no han culminado el plan. Pese a dicha información, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) informa que Chorrillos y Punta Negra sí contaban con PDC al 2010 y que Magdalena del Mar lo culminó para la preparación de su Presupuesto Participativo 2011. A la fecha, la Municipalidad de Punta Negra no cuenta con un Plan Estratégico Institucional (PEI); es decir, no cuenta con visión, misión, valores ni código de ética, lineamientos estratégicos que el distrito necesita para su gestión a largo plazo, por lo que la necesidad del presente trabajo cobra mayor relevancia como un apoyo en la gestión del distrito.

2.2. Visión

Para elaborar la visión, se partió del análisis de la situación actual bajo el modelo CCED en el Capítulo 1. Los resultados de este análisis se combinaron con los análisis de Potencial Nacional, Principios Cardinales, PESTE, Cinco Fuerzas y AMOFHIT para definir el entorno y el entorno en el que Punta Negra deberá desplegar las estrategias para aprovechar su potencial como distrito. Las brechas en infraestructura estratégica, por la insuficiente cobertura de agua y desagüe, y la falta de vías de acceso deberán cubrirse para aumentar la calidad de vida de sus vecinos. La solución de esta carencia, unida a los esfuerzos del distrito por atraer nueva inversión que genere producción de alto valor agregado, contribuirá a alcanzar un mayor ingreso per cápita, y así elevar el nivel del índice de desarrollo humano y aumentar el bienestar general de sus habitantes. Este desarrollo tiene que ser consecuente con la necesidad de alcanzar un desarrollo sostenible (Frers, 2010), que considera que el crecimiento económico debe lograrse respetando el medio ambiente para asegurar el bienestar de las generaciones futuras del distrito. Nada de esto será alcanzable, si no se logra, primero, modernizar la gestión del Municipio, el

cual debe estar suficientemente preparado para enfrentar y superar los retos mencionados anteriormente. En consecuencia, se obtiene una visión que se sustenta en cuatro ejes estratégicos: (a) calidad de vida, (b) apertura a la inversión, (c) gestión y buen gobierno, y (d) medio ambiente.

La visión de Punta Negra es la siguiente: “Para el año 2025, ser reconocidos internacionalmente como el distrito líder en calidad de vida de la Zona Sur de Lima Metropolitana, medido por el Índice de Desarrollo Humano, y uno de los más importantes de la costa del Pacífico, alcanzando un desarrollo comercial y económico impulsado por un Gobierno Local eficiente en su gestión, socialmente responsable y sostenible ambientalmente”.

2.3. Misión

D’Alessio (2008) señaló que la misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Responde a la pregunta ¿cuál es nuestro negocio? y es lo que la organización debe hacer bien para tener éxito. La misión permite llevar a la acción el intento estratégico, por lo que una misión bien definida debe hacer concordar las áreas de interés y servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer (D’Alessio, 2008).

Tomando como premisa dicha definición, se propone la siguiente misión para Punta Negra: “Promover el bienestar económico, social y ecológico de la población del distrito, brindando servicios óptimos para residentes y visitantes, desarrollando actividades sociales y culturales que generen un sentido de identidad puntanegrino, creando un ambiente propicio para el desarrollo de sus personas y empresas haciendo uso intensivo de Tecnologías de Información y Comunicación, y cuidando el medio ambiente”. D’Alessio (2008) recomendó evaluar tanto la visión como la misión a través de nueve criterios que garantizan que estos dos enunciados tengan

la potencia necesaria para guiar el intento estratégico de la organización, los cuales se resumen en la Tabla 5.

Tabla 5

Análisis de la Visión y Misión del Distrito de Punta Negra al 2025

Visión	Cumple	Misión	Cumple
Ideología Central	Sí	Clientes - Consumidores	Sí
Visión de Futuro	Sí	Productos: bienes o servicios	Sí
Simple, clara, comprensible	Sí	Mercados	Sí
Ambiciosa, convincente, realista	Sí	Tecnologías	Sí
Definición de horizonte de tiempo	Sí	Objetivos de la Organización	Sí
Proyectada a un alcance geográfico	Sí	Filosofía de la Organización	Sí
Conocida por todos	No	Autoconcepto	Sí
Sentido de Urgencia	Sí	Preocupación por imagen	Sí
Idea clara hacia dónde ir	Sí	Preocupación por empleados	Sí

Nota. Adaptado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio 2008. México D. F., México: Pearson Educación.

2.4. Valores

D’Alessio (2008) define los valores de una organización como “las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad” (D’Alessio, 2008, p. 68). Los valores son indispensables para (a) moldear los objetivos y propósitos, (b) producir las políticas, y (c) definir las intenciones estratégicas. Los valores

propuestos para alinear a todos los integrantes del distrito, los cuales son instrumentales para alcanzar la visión y misión propuesta son los siguientes:

1. Solidaridad

El valor de la solidaridad se manifiesta en reconocer, en el bien común, el sentido de una vida exitosa para todos los miembros del distrito. Se refiere a la actitud de responder favorablemente a las necesidades de los demás e implica la capacidad de sentirse afectado por estas necesidades como si fueran propias, convirtiéndose en una virtud al transformarse en acción o participación (Gobierno de Nuevo León, 2012). Este valor es indispensable para alcanzar la visión de Punta Negra, puesto que, actualmente, es un distrito con una enorme brecha social entre las poblaciones de mayores recursos económicos (localizadas cerca de la playa) y las poblaciones que residen en los terrenos invadidos, sin contar la necesidad de una mayor responsabilidad social de las empresas que forman parte del distrito.

2. Inclusión social

Es un proceso que facilita la participación igualitaria de todos los miembros del distrito en los diferentes aspectos que conforman su gestión: económico, legal, político, cultural, etc. “La inclusión social asegura que todas las personas tengan las mismas oportunidades y puedan acceder a los recursos necesarios que les permitan disfrutar de unas condiciones de vida normales” (Sotomayor, 2009). Este valor, en conjunción con la solidaridad, permitirá al distrito lograr una verdadera democracia participativa.

3. Orientación al cliente

Es la actitud para realizar el trabajo dentro de una organización sobre la base del conocimiento de las necesidades y expectativas de los clientes. La orientación al cliente es clave en cuanto sirve como guía a los servidores públicos municipales en su afán de ofrecer un servicio

al ciudadano de calidad, “implica preocuparse por entender las necesidades de los clientes y dar solución a sus problemas, así como realizar esfuerzos adicionales con el fin de exceder sus expectativas y mejorar su calidad de vida” (Centro del Profesorado de Alcalá de Guadaíra, 2012).

4. Calidad en el servicio

Calidad en el servicio es el hábito desarrollado y practicado por una organización para interpretar las necesidades y expectativas de sus clientes, y ofrecerles, en consecuencia, un servicio accesible, adecuado, ágil, flexible, apreciable, útil, oportuno, seguro y confiable, aún bajo situaciones imprevistas o ante errores, de tal manera que el cliente se sienta comprendido, atendido y servido personalmente, con dedicación y eficacia, y sorprendido con mayor valor al esperado, proporcionando en consecuencia mayores ingresos y menores costos para la organización (Pizzo, 2012).

5. Conciencia ambiental

Es la capacidad de identificarse con la problemática ambiental tanto a nivel general (mundial), como a nivel específico (medio donde vive) y de preocuparse por promover una relación armónica entre el medio natural y la actividad humana a través del desarrollo sostenible, todo esto con el fin de garantizar el sostenimiento y calidad de las generaciones actuales y futuras (Frers, 2010).

Es indispensable cultivar este valor en todos los miembros del distrito de Punta Negra si se quiere pensar en un desarrollo sostenible a largo plazo aprovechando los recursos naturales del distrito de manera responsable.

2.5. Código de Ética

Para Punta Negra se propone adoptar el código de ética que se aplica a todas las instituciones públicas del país, es decir, la Ley 27815 - Ley del Código de Ética de la Función Pública, cuyo reglamento ha sido aprobado mediante Decreto Supremo N° 033-2005-PCM y cuyos lineamientos fueron emitidos mediante Resolución Ministerial N° 050-2009-PCM. La propuesta es adaptar el texto a los valores propuestos en el acápite anterior, con lo cual se propondría como eje central modificar los fines de la función pública descritos en dicha ley, de manera que los fines de la función pública para el distrito de Punta Negra sean: “el servicio a la Nación, en particular a la población miembro del distrito y a sus visitantes, de conformidad con lo dispuesto en la Constitución Política, y la obtención de mayores niveles de eficiencia del aparato estatal, a través de su Gobierno Local y entidades descentralizadas del Gobierno Central con presencia en el distrito, de manera que se logre una mejor atención a la ciudadanía y a los usuarios de los servicios del distrito, priorizando y optimizando el uso de los recursos públicos, en armonía con la preservación de los recursos hidrobiológicos del distrito”.

2.6. Conclusiones

En el presente capítulo, se propusieron los lineamientos estratégicos para el distrito de Punta Negra, en el que se expuso la visión, misión, valores y código de ética del distrito en torno a cuatro ejes estratégicos: (a) calidad de vida, (b) apertura a la inversión, (c) gestión y buen gobierno, y (d) medio ambiente. Punta Negra debe enfocar su intento estratégico hacia la consecución de un mayor nivel de calidad de vida para sus habitantes, lo cual es posible a pesar de sus actuales carencias, debido al enorme potencial para el desarrollo de industrias que actualmente representa con una ventaja comparativa, como el turismo en sus playas y otras industrias que serán identificadas en los análisis externo e interno. En los siguientes capítulos, se

desarrollarán el resto de lineamientos estratégicos que permitirán, finalmente, elegir los objetivos estratégicos orientados al logro de la visión y que permitirán adoptar estrategias concretas para alcanzar dichos objetivos de largo plazo.



Capítulo III: Evaluación Externa

3.1. Análisis Tridimensional de la Naciones

D'Alessio (2008) indicó la importancia de las relaciones internacionales y su mediación en el planeamiento estratégico. La teoría tridimensional de las relaciones entre países (Hartman, 1978) permite evaluar las tres dimensiones de las relaciones entre las naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional y (c) los principios cardinales. Estas dimensiones se analizan a continuación:

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Los intereses nacionales “son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y busca alcanzarlos a cualquier costo” (D'Alessio, 2008, p.96). De acuerdo con el Artículo 58° de la Constitución Política del Perú, “el Estado orienta el desarrollo del país, y actúa principalmente en las áreas de promoción del empleo, salud, educación, seguridad, servicios públicos e infraestructura” (Congreso de la República del Perú, 1993). Un esfuerzo del Estado para dar una perspectiva estratégica a la administración estatal fue la activación del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN). Esta institución identificó seis ejes estratégicos para formular el Plan Bicentenario: el Perú hacia el 2021, mencionados en el capítulo 1, basados en las 31 políticas del Acuerdo Nacional (CEPLAN, 2011). Otra iniciativa es Plan Perú 2040, una organización integrada por los diversos colegios profesionales y liderada por el Colegio de Ingenieros del Perú. También busca aportar en el planeamiento estratégico del país. Actualmente, viene desarrollando un plan estratégico para el Perú también basándose en el Acuerdo Nacional (Colegio de Ingenieros del Perú, 2011).

El actual gobierno nacional, dentro de los Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional, señaló las siguientes políticas: (a) políticas

sociales, que incluyen una serie de programas de ayuda a las poblaciones de menores recursos; (b) política macroeconómica y crecimiento económico inclusivo, con la finalidad de efectuar una distribución más equitativa de la riqueza; (c) política tributaria, cuyo objetivo es incrementar los ingresos fiscales sin generar impuestos adicionales, (d) políticas de energía, buscando impulsar el consumo masivo del gas natural; (e) políticas de regulación, que promueven la formación de mercados eficientes, justos y transparentes; (f) políticas de empleo de calidad y derechos laborales, incentivando la generación de puestos de trabajo formales; y (g) políticas orientadas a la modernización del Estado (Partido Nacionalista Peruano, 2011). De acuerdo con la información antes presentada, a la fecha, existe consenso acerca de cuáles son los intereses nacionales. La mayoría coincide con los presentados en los cinco grandes aspectos en el Acuerdo Nacional: (a) seguridad nacional, (b) democracia y estado de derecho, (c) calidad de vida, (d) competitividad, y (e) recursos naturales y ambiente (CEPLAN, 2011).

La seguridad nacional debe ser un interés nacional, pues proporciona un entorno para el desarrollo de actividades y evita ahuyentar las inversiones. La seguridad nacional comprende las fuerzas armadas y el sistema de justicia. Actualmente, el sistema de seguridad nacional está enfocado en acciones preventivas y de cooperación en el desarrollo de la nación (Ministerio de Defensa del Perú, 2006). La seguridad nacional también comprende las relaciones con países limítrofes y potencias mundiales; el Perú mantiene relaciones con Colombia, Ecuador, Brasil, Bolivia, Chile y Estados Unidos. El diferendo marítimo que se ventila en La Corte de La Haya crea una situación de riesgo respecto a la seguridad con el país de Chile, lo que hace necesaria la evaluación de este interés.

El índice delincencial indica que a nivel nacional se registraron 6.09 denuncias de delitos por cada mil habitantes; a nivel departamental, la Provincia Constitucional del Callao

presenta el más alto índice delincencial con 10.41 denuncias por cada mil habitantes, seguido del departamento de Moquegua con un índice de 10.17, mientras que los departamentos de Pasco, Puno y Huancavelica presentan el más bajo índice delincencial con 0.99, 1.16 y 1.27, respectivamente. La ciudad de Lima, con 77,443 denuncias, muestra un índice delincencial de 9.06 denuncias por cada mil habitantes (Policía Nacional del Perú, 2011).

La seguridad ciudadana es una de las principales dificultades que enfrentar. El 70.9% no se siente seguro en la ciudad (Lima Cómo Vamos, 2011, p. 23). El incremento de la inseguridad, viene deteriorando el nivel de bienestar de la población. El narcotráfico, los secuestros, los maras y la delincuencia común son factores que afectan directamente el ámbito económico y social de la ciudad. La delincuencia es considerada como el principal problema según el 80.4% de los encuestados por la organización Lima Cómo Vamos:

Desde el 2010 la delincuencia creció en 7.1% y el 2011 superó por 32.6 puntos porcentuales al segundo problema de la ciudadanía, que es la contaminación ambiental. Actualmente existen diversas identidades del sector público responsables de generar políticas públicas para combatir la delincuencia y reducir la percepción de inseguridad. Estas deben trabajar de manera coordinada para ofrecer a los ciudadanos un sistema de prevención, control y sanción a la delincuencia. (Lima Cómo Vamos, 2011, p. 12)

La democracia y estado de derecho han sido considerados frágiles en el país por los fragmentados gobiernos militares y democráticos ocurridos durante el siglo XX (Wissel, 2006). La estabilidad política y económica atrae las inversiones extranjeras. Debido a un crecimiento sostenido en los últimos años, el Perú ha sido considerado una importante alternativa de inversión (Estabilidad política y económica son pilares de Perú para atraer inversión extranjera, afirma Hunt Oil Perú, 2008). Porter (2009a) indicó que las empresas y la sociedad están

interrelacionadas, las organizaciones son capaces de contribuir a crear una economía próspera en el lugar donde se desarrollen, de ahí la importancia de atraer inversión y desarrollar empresas en el Perú.

La calidad de vida está influenciada por muchos factores objetivos y subjetivos (Banco Interamericano de Desarrollo, 2007) entre los cuales destacan los ingresos económicos, empleo, acceso a educación, servicios básicos, salud y seguridad. El crecimiento económico de Perú en los últimos años, con una variación del producto bruto interno de 0.9% y 8.8% en 2009 y 2010 respectivamente (Banco Central de Reserva del Perú, 2011a), así como las estimaciones de crecimiento de 6% para el año 2011 muestran una economía sólida y dinámica; sin embargo, esto no se ha reflejado en la misma proporción en la mejora de la calidad de vida de la población. Se señalan, entre las razones, la necesidad de realizar cambios estructurales en el país como incrementar la recaudación fiscal incorporando al sector informal a la economía, la regulación para promover la competencia y la regionalización del estado peruano (Morosini, 2011). Es un interés nacional proporcionar las condiciones necesarias para lograr la mejor calidad de vida de su población, que es principal riqueza de una nación (PNUD, 2011), orientando las políticas nacionales a fomentar la generación de nuevos puestos de trabajo mejor remunerados, promoviendo las inversiones y el desarrollo de la industria.

El país ocupa el puesto 44 en el ranking de competitividad mundial del IMD 2012 (CENTRUM Católica, 2012). En el nuevo mundo globalizado, la competitividad de una nación es vital para su desarrollo. El Perú no cuenta con una posición competitiva que le permita un crecimiento sostenible, la competitividad depende de la productividad con la cual una nación usa su capital humano, económico y sus recursos naturales (Porter, 2010). Los principales aspectos que debe trabajar el Perú para mejorar su competitividad son la educación, sistema de salud,

infraestructura, desigualdad social y corrupción que hay en el país. Para lograr el objetivo de mejorar la calidad de vida de su población, es preciso trabajar en la mejora de la competitividad del país.

El desarrollo industrial está generando impactos ambientales alarmantes; esto genera una creciente importancia de la conservación de los recursos naturales y ambientales.

El Perú es uno de los 10 países con mayor biodiversidad en el mundo, en sus ecosistemas habitan especies y floras que son únicas en el mundo. En el Perú, el cambio climático amenaza el desarrollo nacional porque afectará a las poblaciones con menores recursos afectándolos en salud, acceso a alimentación, falta de agua, entre otros (Sistema de las Naciones Unidas en Perú, 2011), lo cual va en contra del interés nacional de entregar una mejor calidad de vida a la población.

Matriz de intereses nacionales.

Los intereses nacionales pueden ser: (a) de acuerdo con su nivel de intensidad, son de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños; mayores, si afectan de manera adversa; y periféricos, si solo tienen consecuencias marginales; (b) de acuerdo con la interacción de otro país, pueden ser comunes u opuestos. (D'Alessio, 2008)

La Tabla 6 muestra las relaciones entre el Perú y los demás países con respecto a los intereses nacionales antes descritos, identificando los intereses comunes y opuestos propuestos para Perú. Se calificó como crítica la relación con Chile por el diferendo marítimo, el cual implica la revisión del interés de seguridad nacional.

Amenazas:

- Alto grado de delincuencia e inseguridad a nivel metropolitano.

3.1.2 Potencial nacional.

Según (D'Alessio, 2008), las fortalezas y debilidades de un país que constituyen su potencial nacional principalmente son: (a) demográficos, (b) geográficos, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) histórico-psicológico-sociológico y (f) organizacional-administrativo, los cuales se analizan a continuación:

1. Demográfico. Uno de los factores principales para impulsar la económica de un país es disponer de mano de obra en edad laboral. En los últimos años, la tasa de natalidad ha venido disminuyendo en el promedio mundial, tal como la mencionan informes de organismos internacionales. El Banco Mundial señala que en el 2000 la población mundial alcanzó los 6100 millones y está creciendo a un ritmo anual de 1.2% (Banco Mundial, 2011).

Tabla 6

Matriz de Intereses Nacionales Perú

	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Intereses nacionales	Chile	Brasil	Colombia	Ecuador/Bolivia
Seguridad Nacional		EE. UU./Chile	Colombia/Brasil	
Democracia y estado de derecho		Bolivia	Brasil/Argentina	
Calidad de Vida		Colombia		
Competitividad		Brasil/Colombia		
Recursos naturales y ambiente				

Nota. En letras cursivas y negritas intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F.A. D'Alessio, 2008, p.97. México D.F., México: Pearson Educación.

Para el Perú, el crecimiento poblacional constituye una fuente potencial de la población económicamente activa de los próximos años, lo que constituye un aspecto favorable, dado que se estima para el año 2025 una población aproximadamente de 34,412,000 peruanos (INEI, 2007b) según lo indica la Figura 2.

La población económicamente activa en el Perú al cierre del 2010 registró 15 millones 767 mil personas a nivel nacional y de acuerdo con el documento Perú: Estimaciones y proyecciones de Población Económicamente Activa Urbana y Rural por Sexo y Grupos de Edad, según Departamento, 2000- 2015, la PEA tendría un incremento de 1.70% en el periodo 2012 – 2015. El crecimiento de la PEA impacta positivamente en la calidad y cantidad que demanda el consumo interno nacional, lo cual es un aspecto favorable para la competitividad del país.

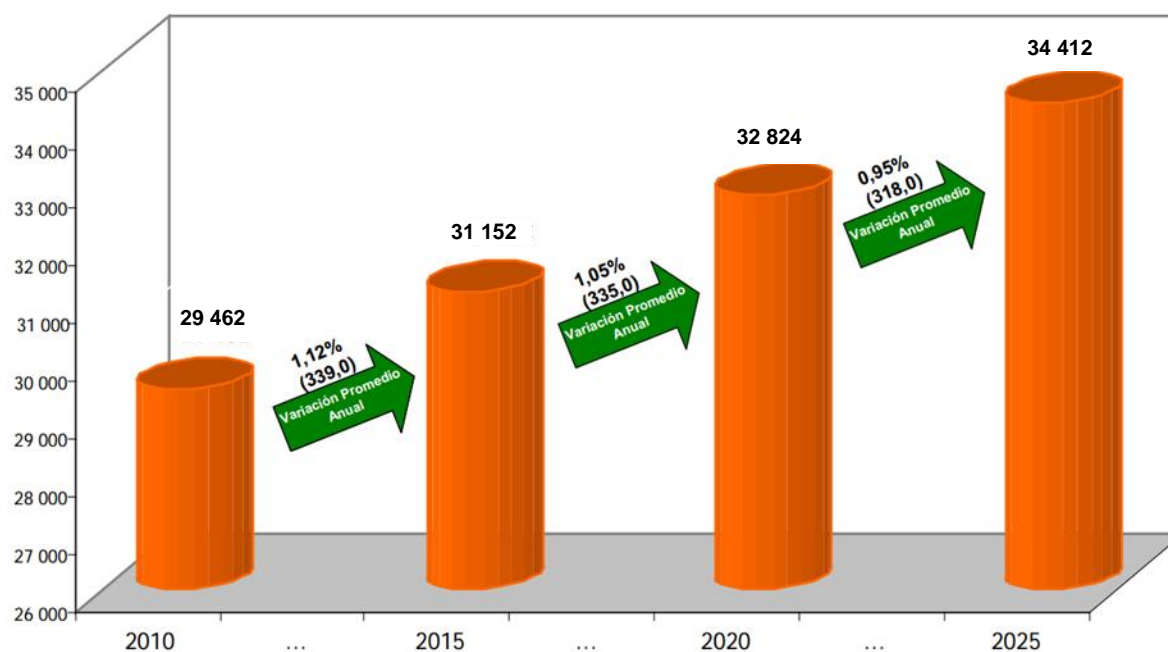


Figura 2. Población peruana proyectada al 2025. Adaptada de Perú: “Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050”, Boletín de Análisis Demográfico N°36, INEI, 2001. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

Sin embargo, en el campo de la educación, se encontraron deficiencias tanto en temas de calidad educativa como de cobertura del sistema educativo nacional tanto público como privado (INEI, 2010b). La educación es un factor crítico y fundamental para disponer de una mano de obra calificada en el mercado laboral dentro del Perú. Para soportar el crecimiento de un país, es necesario contar con personas con niveles educativos adecuados. En el Perú, la calidad educativa a nivel primaria aún es deficiente; se encuentran brechas significativas en comprensión lectora y

razonamiento matemático, y se añade el problema del atraso escolar y la deserción (UNICEF Perú, 2012). La educación secundaria y superior tiene similar problemática, la misma que proporciona una población pobremente capacitada, enfocada en sectores de poco acceso a sistemas de educación privado (Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa [SINEACE], 2012).

2. Geográfico. El Perú se encuentra situado al medio 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 $81^{\circ}2'13''$ de longitud. Con una extensión de $1'285,216 \text{ km}^2$, es el tercer país más extenso en Sudamérica y tiene tres regiones geográficas muy marcadas: (a) Costa, (b) Sierra y (c) Selva.

El Perú tiene un territorio extenso y diverso ubicado en la zona central de Sudamérica sobre el océano más vasto del planeta (Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [ProInversión], 2012a). El Perú ha sido considerado uno de los principales destinos turísticos por sus atractivos culturales y de biodiversidad. El Perú está dentro de los 10 mejores destinos turísticos del mundo (ProInversión, 2012b).

La característica de la Costa y la profundidad de las aguas en las zonas cercanas a la parte central de América del Sur hacen al Perú un país con enorme potencial turístico, el cual podría ser aprovechado para crear corredores turísticos. La presencia de la Cordillera Sudamericana le permite tener acceso a riqueza de los recursos naturales minerales del Perú. También, la diversidad de climas permite el desarrollo de diferente fauna y flora que permite el desarrollo de actividades ganaderas y agrícolas. Parte del territorio de Punta Negra es conformado por playas, por lo que existe el riesgo de ser afectada por tsunamis, dada su proximidad al océano. Según el Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima (IMP, 2012), existen 425 personas expuestas en zonas de inundación por tsunami.

Durante muchos años, los tablistas han sido testigos de la destrucción de las olas. La construcción de muelles u otras estructuras por debajo de los 50 metros de la línea de marea media modifica fondos marinos, afecta las rompientes y a los ambientes naturales del litoral en donde la atracción es justamente la percepción del paisaje inhóspito clásico de la Costa. Como consecuencia de esto, tablistas y allegados lograron la promulgación de la Ley 27280, Ley de Protección de Rompientes aptas para la práctica deportiva en junio del año 2000.

A partir del año 2000, se ha venido trabajando en formular un proyecto de reglamento de Ley, de tal forma que las rompientes queden bajo un sistema de protección para que así quede garantía de aprovechar las rompientes en las generaciones de tablistas posteriores. Hoy en día, el Reglamento de Ley está muy cerca de ser aprobado por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Amenazas:

- Desastres naturales del tipo tsunami por la cercanía al mar.
- Vulnerabilidad de rompientes de olas por falta de reglamento de Ley 27280 (Ley de Protección de Rompientes).

3. Económico. En los últimos años, el Perú ha venido creciendo económicamente de manera sostenida, lo que ha atraído la inversión privada extranjera fomentada por una política económica de libre mercado que ha propiciado un incremento en las relaciones comerciales con otros países del mundo. Esta situación ha tenido un efecto positivo en la economía y el crecimiento del Producto Bruto Interno (PBI) del país, el cual, a pesar de la crisis económica mundial del año 2008, tuvo un crecimiento positivo (ver Figura 3). ProInversión, en su página web oficial, señala el marco de las razones para invertir en el Perú, que en el periodo enero-

diciembre del 2010 el PBI se incrementó en 8.93%, lo que refleja el crecimiento económico óptimo por el que atraviesa Perú.

De acuerdo con ProInversión, existe optimismo sobre las perspectivas económicas del Perú en el mediano plazo, basado principalmente en la esperada puesta en marcha de megaproyectos de inversión, especialmente en infraestructura pública, minería, producción y comercialización agrícola (ProInversión, 2012c).

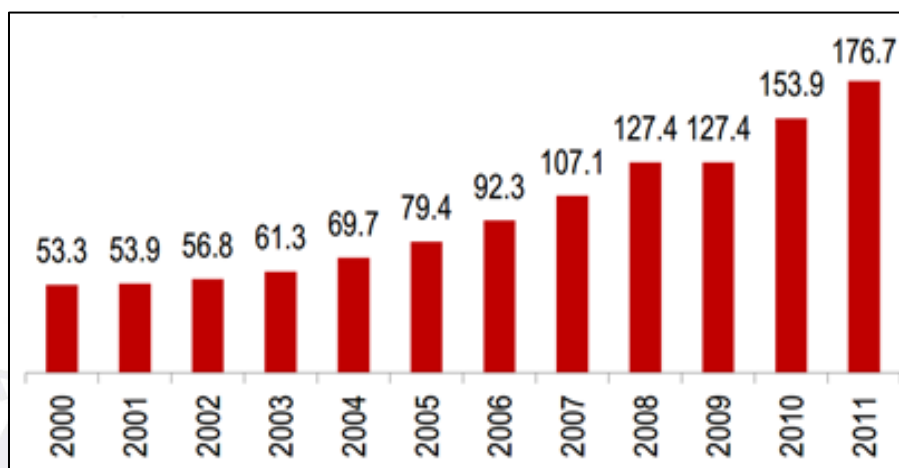


Figura 3. Producto Bruto Interno peruano 2000-2011 (Miles de millones US\$). Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?”, Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú, 2012c. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2012/PPT_Por_que_invertir_en_Peru_Esp_17_08_2012.pdf

El Perú ha suscrito una serie de acuerdos y tratados comerciales que impactaron en su balanza comercial (ver Figura 4) entre los cuales destacan el Acuerdo de Promoción Comercial (APC) con Estados Unidos vigente desde enero del año 2009, Tratados de Libre Comercio con Singapur vigente desde agosto del 2008, Canadá vigente desde agosto 2009, China vigente desde marzo 2010 y los países de AELC (Acuerdo Europeo de Libre Comercio), el Protocolo de Cosecha temprana firmada con Tailandia, la profundización del Acuerdo de Complementación Económica (ACE) con Chile, Tratado de Libre Comercio con Japón vigente desde marzo 2012. Se ha concluido el Acuerdo de Negociación con la Unión Europea (UE), así como la

participación como miembro en la zona Andina de libre comercio y ser miembro pleno del Foro de Cooperación Asia Pacífico (APEC). El país se ha convertido en un destino atractivo de inversión extranjera, cuyo crecimiento en los últimos años, principalmente, provino de países como España, Reino Unido, China, Japón y Chile (ProInversión, 2011). La situación económica actual y en el mediano plazo del país muestra un crecimiento sólido, lo cual redundará en el aumento de la demanda interna y el bienestar de la población, lo que constituye un atractivo para el sector privado que busca realizar inversiones rentables en entornos confiables (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2012).

Punta Negra se ve en el mismo dinamismo económico que está gozando el Perú y, debido a su proximidad a la capital, tiene fácil acceso a los principales inversores ubicados en Lima, quienes pueden ver a Punta Negra como un potencial distrito para desarrollo de actividades. Por otro lado, de acuerdo con algunos especialistas (¿Cuál es el futuro de los Balnearios de Asia?, 2009), Lima Sur crecerá a tal punto que será absorbida en los próximos 20 años por Lima Metropolitana con la consecuente necesidad de que el distrito se encuentre preparado para brindar todos los servicios que la nueva población requiera en su interior y en distritos vecinos. Dentro de la Mancomunidad del Sur, otros distritos ya se han posicionado en un segmento de visitantes, lo que constituye una amenaza para el crecimiento de la demanda turística de Punta Negra. Por ejemplo, Punta Hermosa se ha posicionado en la última década como un centro de divertimento juvenil: "...es el centro de toda la actividad nocturna del sur, por lo que es buen punto para hospedarse. Las mejores discotecas del sur próximo se encuentran a lo largo de la Panamericana Sur Antigua que pasa por Punta Hermosa" (Terra Networks, 2012b). Por otro lado, Santa María del Mar se ha posicionado como centro de descanso y esparcimiento familiar,

debido a que “...por su mar calmado, es una playa ideal para que los niños jueguen y naden sin peligros” (Terra Networks, 2012c).

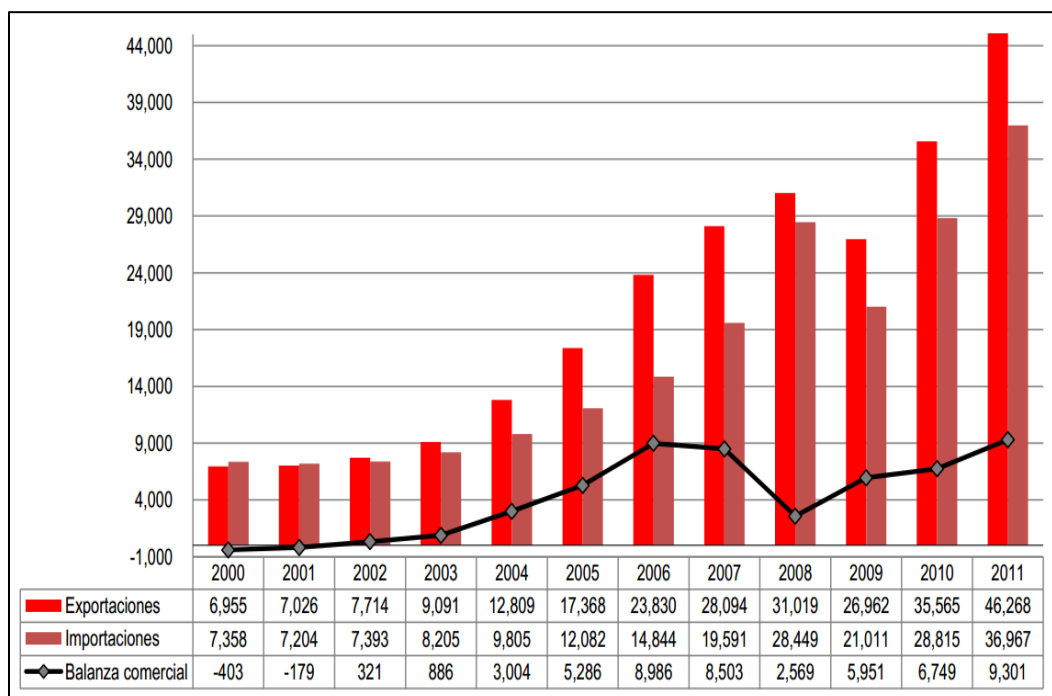


Figura 4. Balanza comercial 2000-2011 (millones de US\$).

Tomado de “¿Por qué invertir en el Perú?” de Agencia de Promoción de la Inversión Privada-Perú (Proinversión), 2012c. Recuperado de http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2012/PPT_Por_que_invertir_en_Peru_Esp_17_08_2012.pdf

Oportunidad:

- Estabilidad económica en el país.
- Posibilidad de brindar servicios diversos a otros balnearios del sur, por proximidad a la carretera Panamericana Sur.

Amenaza:

- Distritos vecinos mejor posicionados en sectores directamente relacionados a los intereses de Punta Negra.

4. Tecnológico-científico. Se vive en una era donde la innovación tecnológica se ha vuelto la fuente más importante del cambio de la participación de las organización en sus mercados y en el elemento dinamizador del crecimiento sostenido de los países. De acuerdo con el Foro Económico Mundial (2010), el Perú se encuentra ubicado en el puesto 73 en el ranking de desarrollo tecnológico, realizado en el 2008 con un total de 136 países, lo que correlaciona directamente con los recursos que se invierten en investigación y tecnología; aproximadamente 0.15% del PBI (se estima que 0.12% que aporta el Gobierno y el 0.03% que aporta la empresa privada) que resulta escaso comparado con las inversiones que realizan los países vecinos y competidores como Chile y Brasil, cuyas inversiones son 0.67% y 0.90% del PBI, respectivamente. Lo anterior ubica al país en una posición frágil de consumidores y replicadores de tecnología, lo que se manifiesta por el bajo nivel de patentes: de las 693 solicitudes de patentes presentadas, 657 fueron presentadas por firmas internacionales y solo 36 por persona naturales (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], 2011). De acuerdo con el Instituto de Investigaciones en Tecnología y Economía (TRI, 2011), se deben generar incentivos para que se restituya las relaciones entre universidades y empresas privadas.

5. Histórico, psicológico y sociológico. El Perú es un país multicultural que alberga numerosas tradiciones, naciones y legados. Las culturas pre-incas se asentaron a lo largo de 1,400 años en la Costa, Sierra y ceja de Selva. Con el desarrollo de su poder, algunas alcanzaron influenciar grandes áreas del territorio peruano y, al decaer, permitieron el florecimiento de pequeños centros regionales. Todas ellas se caracterizaron por su particular cerámica ritual, por una adaptación al medio y un excelente manejo de los recursos naturales, conocimientos que fueron usados posteriormente por la Cultura Inca (Domiruth, 2012).

En la dimensión arqueológica, se tiene, a través de todo el territorio, diversas construcciones pre-incaicas como el Santuario histórico de Machu Picchu, que es considerada una de las siete maravillas del mundo moderno, así como la Ciudad Sagrada de Caral-Supe, la Zona arqueológica de Chan Chan, Sitio arqueológico de Chavín, entre otras (En Perú, 2013).

De acuerdo con el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011), la influencia de visitantes extranjeros y peruanos residentes en el exterior vienen manteniendo su tendencia creciente y sostenida hacia los principales centros arqueológicos y turísticos del Perú, como se muestra en la Tabla 7.

El Perú, en los últimos 30 años, ha sufrido cambios profundos en el campo social y económico, influenciados por la situación política del país. Al respecto, Rolando Arellano señala que América Latina ha sido escenario de una revolución social poco comentada en la cual describe como los migrantes llegaron a las ciudades, acumularon riqueza y, con ello, ascenso social y económico dejando atrás la pobreza en la que se encontraban y, por otro lado, la reforma agraria del gobierno militar del General Juan Velasco Alvarado y la hiperinflación del primero gobierno de Alán García Pérez hicieron que la clases dirigentes tradicionales perdieran poder. Todo esto llevó a que hoy la pirámide social comience a tener una forma más igualitaria (Arellano, 2010). En el caso de Lima, según datos del censo del año 2007, el 12.5% de los inmigrantes intranacionales de Lima provenían del departamento de Junín, 9.1% del Callao y 7.2% de Piura. La población proveniente del extranjero representó el 6.6% de la inmigración total (Lima Cómo Vamos, 2011). Según el Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima (IMP, 2012), cerca del 16% de la población de Punta Negra es inmigrante proveniente de Lima metropolitana y del interior del país.

Así mismo, Cristina Quiñonez, MBA y Licenciada en Psicología, aborda el perfil del nuevo peruano, en el cual señala que debido a los cambios experimentados en la psicología social el peruano, hoy en día, presenta los siguientes rasgos: (a) optimista, es decir, tiene una visión positiva del país y de su futuro en él; (b) identidad nacional, siente que tiene más y nuevos motivos para sentirse orgulloso de su país; (c) orgullo y autoestima, derivados del sentimiento de sentirse dueño de su destino; (d) emprendimiento, dado que aspira a la independencia laboral; (e) liberalismo económico, al haber surgido el interés por la apertura comercial del país; (f) apertura al consumo y al gasto, cada vez en mayor medida; (g) roles de género, protagonizado por el avance en la mentalidad de la mujer y una sociedad más equitativa; (h) pragmatismo, ya que no mantienen orientaciones políticas firmes o permanentes; e (i) disfrute y diversión, actividades que hoy aparecen más claramente como opciones de vida. De esta manera, el peruano se habría vuelto más abierto, sociable, receptivo y hasta expansivo (Arellano, 2010).

6. Organizacional y administrativo. El Perú está estructurado en tres poderes (a) el poder legislativo, (b) el poder ejecutivo y (c) el poder judicial. El poder legislativo se encuentra representado en el Congreso de la República. El poder ejecutivo está compuesto por el presidente de la República, el Consejo de Ministros y 16 ministerios. De acuerdo con la Constitución Política del país, “el Poder Judicial está compuesto por los órganos jurisdiccionales que administran justicia en nombre de la Nación y por los órganos que ejercen su gobierno y administración”. Geopolíticamente, el territorio peruano está organizado en 25 regiones, cada una bajo la gestión de un Gobierno Regional. De acuerdo con la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales:

Los gobiernos regionales tienen por finalidad esencial fomentar el desarrollo regional integral sostenible, promoviendo la inversión pública y privada y el empleo y garantizar

el ejercicio pleno de los derechos y la igualdad de oportunidades de sus habitantes, de acuerdo con los planes y programas nacionales, regionales y locales de desarrollo.

Pese a los esfuerzos del Gobierno Central por promover la descentralización a través de la delegación de funciones y transferencia de recursos, las regiones de Lima y Callao continúan liderando largamente en el Índice de Competitividad Regional del Perú, seguido por las regiones de Arequipa, Ica y La Libertad (CENTRUM Católica, 2010), como se muestra en la Figura 5.

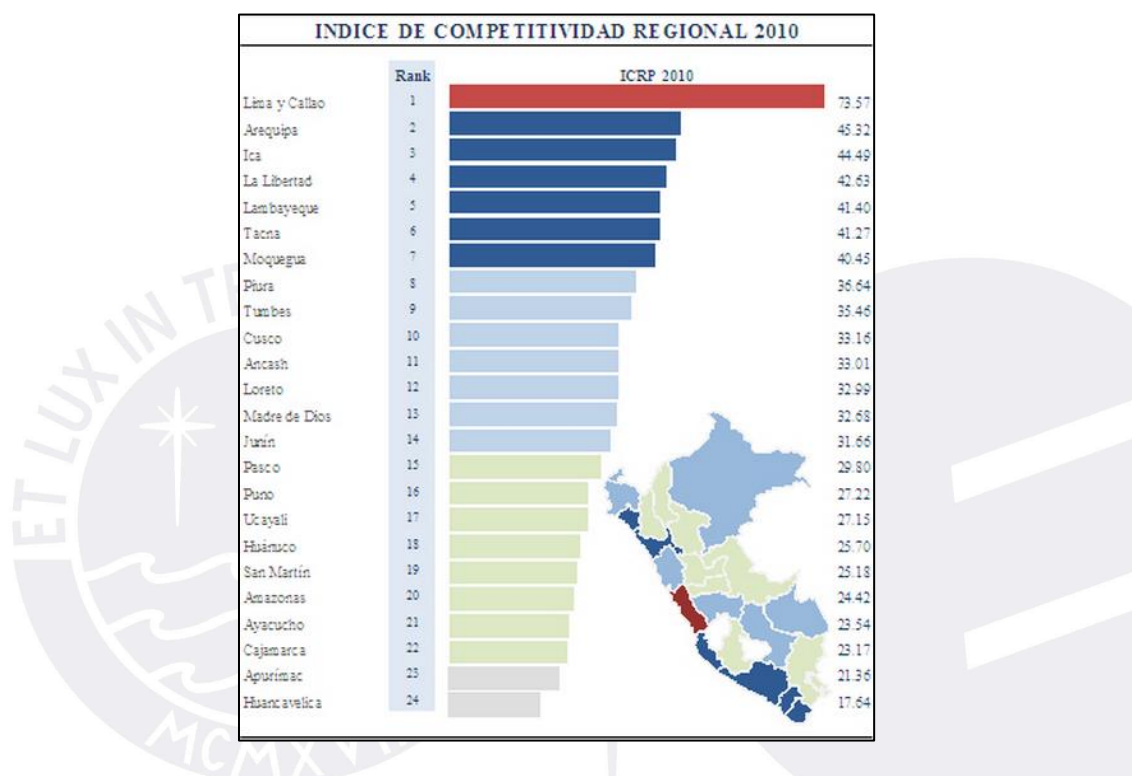


Figura 5. Índice de competitividad regional 2010.

Tomado de “ICRP 2010 Índice de Competitividad Regional del Perú”, Centrum, 2010. Recuperado de http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309

La burocracia de la administración pública y la corrupción de funcionarios es una amenaza a la imagen del país y disminuye el atractivo para las inversiones extranjeras; así mismo, le resta productividad al sector privado nacional, toda vez que los trámites y plazos que deben realizar las empresas producto de sus actividades productivas o comerciales y las restricciones que estas deben enfrentar son comparativamente desfavorable en relación con otros

países como Brasil y Chile. Es necesario que la gestión pública incorpore herramientas gerenciales y se generen políticas de Estado que propicien un buen ambiente de negocio para la inversión que mitiguen el efecto negativo de esta amenaza.

Amenaza:

- Falta de fiscalización por parte del Estado puede propiciar la corrupción.

3.1.3 Principios cardinales

Los cuatro principios cardinales son útiles para reconocer las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008). Los principios son los siguientes: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados – presentes, (c) contra balance de intereses y (d) conservación de enemigos.

1. Influencia de terceras partes. La economía mundial es muy sensible a la crisis económica en Norteamérica que desde el año 2008 viene generando impactos negativos en las cuotas de exportación de sus aliados comerciales, mayor volatilidad en todos los mercados financieros del mundo y, en el caso peruano, una inevitable desaceleración del crecimiento económico. Los recientes acuerdos y tratados de libre comercio celebrados entre el Perú y los principales actores de la producción mundial mejoran la posición económica peruana; en tal sentido, la influencia de terceras partes tienen una alta caracterización global, tal como se evidencia en los mercados financieros con la reciente confirmación del Mercado Integrado Latinoamericano (MILA), un nuevo sistema para invertir en la bolsa de valores integrada por los mercados bursátiles de Colombia, Chile y Perú.

2. Lazos pasados-presentes. El Perú ha tenido conflictos limítrofes con Chile y Bolivia en el siglo XIX (América Latina arrastra conflictos limítrofes desde el siglo XIX, 2012), con Colombia (Colombia bombardea Perú [1932-1933], 2012), y con Ecuador a mediados y finales

del siglo pasado (Así fue la última guerra, 2008). A pesar de la resolución de estos conflictos y las firmas de sus respectivos tratados, todavía hay quienes consideran la tensión bélica entre estos países, especialmente con Chile, como una amenaza al bienestar nacional. Actualmente, se tienen diferencias territoriales marítimas con Chile, cuyo caso se elevó para su fallo al Tribunal Constitucional de la Haya (Culminó fase oral de diferendo marítimo Perú-Chile en La Haya, 2012).

3. *Contrabalance de intereses.* Actualmente, el Perú compete con los demás países de Latinoamérica en construir un marco jurídico, político y social atractivo, a fin de atraer a la inversión extranjera y a la explotación de sus recursos turísticos, los cuales se pueden considerar mutuamente excluyentes para los inversores o turistas si deciden optar por uno u otro país.

Según Travellers' Choice 2012 de TripAdvisor, Perú es el segundo principal destino turístico de América Latina; esto le significa un caudal creciente de turistas extranjeros, por lo que debe mejorar su infraestructura hotelera y de servicios, así como también las manos de obra calificada para brindar un buen servicio a los visitantes.

4. *Conservación de los enemigos.* Considera a los países que históricamente han sido rivales; como actuales competidores en el mercado global permite alcanzar y mejorar el ritmo de su crecimiento. De esta manera, ejemplos como los de Chile y Brasil sirven de modelo a fin de emular y acondicionar las mejores prácticas para ser aplicadas a la realidad peruana, con el objetivo de derrotar al verdadero enemigo que es la pobreza y la desigualdad.

3.1.4 Influencia del análisis en Punta Negra

Punta Negra no es ajena a los planes trazados en el país, pero tampoco a sus problemas. Entre los puntos de agenda del país que más impacto tienen en su desarrollo se encuentran la mejora de la calidad de vida, el incremento de la tributación, el reforzamiento de la democracia,

el buen uso de los recursos y cuidado del medio ambiente. Lima Metropolitana es el ámbito externo de Punta Negra, y ambas entidades experimentan los factores de crecimiento poblacional y una educación deficiente; por un lado, la PEA se incrementa y genera una mayor actividad económica y comercial en el distrito de Punta Negra, pero la mayoría de los ingresos de la población son demasiado bajos, refiriendo al bajo nivel de formación técnica para los jóvenes del distrito. Mientras el sistema educativo se mantenga débil, la mayoría de la población, y de la futura población económicamente activa seguirá percibiendo bajos sueldos al ser mano de obra de baja calidad y poco competitiva. El incremento de la población en el país afectará al distrito de Punta Negra en cuanto este aún posee una baja densidad poblacional y se convierta así en un atractivo destino para vivir o implementar algún negocio; sin embargo, su crecimiento debe ser planeado, ya que la población que llegue deberá tener las condiciones de salud, educación y de servicios básicos para que se desarrolle y se convierta así en una población económicamente activa que aporte al distrito. El reforzamiento de la democracia le afecta en cuanto actualmente el distrito pasa por un momento de inestabilidad derivada por problemas de falta de transparencia en la gestión. La carencia de recursos monetarios obliga a ser eficientes pero sin descuidar el cuidado del medio ambiente.

3.2. Análisis Competitivo del País

Es importante establecer el rol que ocupa Punta Negra dentro del esquema competitivo del Perú. En este marco, se aplicó el Modelo de Diamante (Porter, 1990) y se procedió a evaluar: (a) la condición de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de los distritos de Lima Metropolitana; y (d) sectores relacionados y de apoyo. Se tiene en cuenta que dichos aspectos relacionados a la competitividad del distrito deben estar enfocados en la visión del Punta Negra.

3.2.1 Condiciones de los factores

Los factores más importantes para el desarrollo del distrito y que se encuentran en el país son (a) la mano de obra, (b) los recursos naturales, (c) la infraestructura interna y (d) el capital.

1. La mano de obra. La población del país está creciendo a un promedio de 1.6% anual entre los años 1993 al 2007 (INEI, 2007b). En el país, la Población Económicamente Activa (PEA) que se proyectó al 30 de junio del 2012 fue de 15'946, 921 personas de las cuales el 56% corresponde a hombres y el 44% s mujeres. El 36.7% de la PEA peruana cuenta con estudios superiores (INEI, 2008b) y solo el 19.0% cuenta con educación universitaria (INEI, 2008b). Según Porter (2009b), el débil sistema educativo estatal contribuye a la escasez de profesionales capacitados y preparados para trabajar en las industrias del país. Abunda la mano de obra poco calificada y, en consecuencia, mal remunerada, pero hace falta el recurso humano que genere la inversión (Porter, 2009c). En Punta Negra, la población con estudios superiores es mínima (menos del 10%), la cual es la mano de obra calificada (INEI, 2007b).

2. Los recursos naturales. El país cuenta con varios recursos naturales de importancia para el crecimiento del país, tales como los metales, el petróleo, los recursos hidrobiológicos, y la agricultura. El Ministerio de Energía y Minas (MINEM, 2011) describe que en minería el país ha registrado una fuerte caída en la producción de sus principales metales de exportación, 6.9% en oro y 10.2% en plata. En los primeros seis meses del año, la producción agropecuaria registró un incremento de 2.7% comparado con el mismo periodo del 2010. Durante el 2010, la exportación de los productos metálicos representó el 61.1% del valor total de las exportaciones (BCRP, 2011b). Referente a las exportaciones, Porter (2010), en la última visita al Perú, recalcó que la mayoría de las exportaciones corresponden a productos tradicionales, dejando solo un 23.3% para los productos procesados.

El mar peruano presenta dos ecorregiones: (a) el mar frío de la Corriente Peruana, desde los 5° de latitud sur hasta Chile y (b) el mar tropical, al norte de los 5° de latitud sur. La diversidad hidrobiológica del mar peruano es muy variada, “se han identificado 750 especies de peces, 872 de moluscos, 412 de moluscos, 45 de equinodermos y 240 de algas, así como quelonios, cetáceos y mamíferos, de los cuales solo una pequeña porción son explotadas comercialmente” (Ministerio de Agricultura, 2012).

3. Infraestructura interna. El país ocupa el puesto 92 de 139 países en el índice de competitividad de la infraestructura dentro del índice global de competitividad. Se encuentra por debajo del promedio mundial, debido principalmente a las redes departamentales y rurales con las que se cuenta. Se estima que existe una brecha de 37.760 millones de dólares en infraestructura de los cuales aproximadamente el 37% es en transportes. El Perú forma parte de cuatro ejes principales: (a) Eje Andino, (b) Eje del Amazonas, (c) Eje Perú-Brasil-Bolivia y (d) Eje Interoceánico. El Sistema Nacional de Carreteras está formado por tres categorías de redes: (a) Red Nacional, (b) Red Departamental y (c) Red Vecinal que totalizan unos 130,936 kilómetros a diciembre del 2012. Cada categoría de red le compete a distintos niveles de gobierno: (a) Gobierno Nacional, (b) Gobierno Regional y (c) gobiernos locales respectivamente. Tan solo la red vial nacional cuenta con 24,593 kilómetros conformada por 130 rutas distribuidas en tres ejes longitudinales y 22 ejes transversales, además de variantes y ramales. La red vial departamental de Lima cuenta con 1,484 kilómetros. Los flujos de mercancías soportados en cadenas logísticas han permitido identificar 22 corredores logísticos. La carretera Panamericana Sur es uno de los dos ejes principales (Provías Nacional, 2013).

En cuanto a infraestructura de las comunicaciones, el 29.5% de los hogares cuenta con telefonía fija y el 56.7% con telefonía móvil. A nivel de Lima Metropolitana, se cuenta con

59.7% y 75.6% respectivamente. Solo el 8% cuenta con servicio de Internet a nivel nacional y un 18.6% a nivel de Lima Metropolitana (INEI, 2009d)

4. Capital. Todas las empresas nacionales, durante su ciclo de vida, requieren del acceso al crédito para desarrollar y dar continuidad a sus operaciones. La mayoría de estos créditos son de largo plazo. Estos créditos son brindados por instituciones financieras formales, las cuales les brindan mejores plazos y costos adecuados. El sistema financiero peruano es uno de los más competitivos de América Latina, lo cual ha permitido la reducción de los costos de los créditos, que beneficia a las microempresas y pequeños emprendedores.

Perú es un país con grado de inversión lo que ha reducido los costos de acceso a los mercados de financiamiento no solo para el gobierno sino para el sector privado, y las empresas grandes así como a las micro y pequeñas empresas (BID: Competitividad del sistema financiero peruano facilitará reducción de costos de crédito, 2012)

El Banco Central de Reserva del Perú, entre noviembre 2011 y abril de 2012, informó que los principales cambios regulatorios para favorecer el crecimiento del mercado de capitales se enfocaron en: (a) el fortalecimiento de la protección de los inversionistas del mercado de capitales, (b) la adecuación del sistema financiero a las recomendaciones de gestión de riesgo de liquidez de Basilea III y (c) la difusión del Proyecto de Reglamento de los Sistemas de Liquidación de Valores (Banco Central de Reserva del Perú, 2012).

3.2.2 Condiciones de la demanda

La demanda interna que es la suma de la inversión y el consumo totales seguirá mostrándose dinámica en el Perú y se expandirá 7.6% este año aumentando a 5.7% el 2012. Así mismo, el consumo privado en el Perú aumentará 6.2% este año, nivel superior a la expansión registrada el año pasado de 6% y 5.7% el 2012 (BBVA, 2011). El consumo público se expandirá

6% en 2011 y 4.5% el 2012, y la inversión crecerá 6.8% este año. La demanda interna peruana es la que apunala el crecimiento en el país; más que en otras épocas, se trata de la clase media la que ha resurgido y será la base de los consumidores que están dando soporte a la actividad económica (Radio Programas Perú, 2011).

Según las cifras del II Censo Nacional Universitario 2010, se aprecia un aumento del 1.8 veces en las instituciones universitarias a nivel nacional. Las universidades privadas lideran la demanda de servicios educativos en 20 puntos porcentuales respecto a las universidades nacionales en cuanto a porcentaje de matrícula, alcanzando el 60% de matrículas frente al 40% respectivamente (Asamblea Nacional de Rectores [ANR] & Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2010).

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Se ha implementado un marco legal que propicia la apertura comercial del país y se han dado pasos para garantizar la competencia. El marco regulatorio no discrimina las inversiones extranjeras en ninguna actividad económica (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2011). Se normó el marco sobre los derechos de la propiedad intelectual; se han reducido los aranceles y se ha incrementado la competencia en sectores como el turismo y gastronomía. El país muestra un número de procesos inferior al promedio regional, pero con un mayor número de días para concretar el inicio de operaciones de una empresa y el costo para realizarlo es significativamente menor que el promedio de la región, pero en los sectores de servicios de capital humano intensivo las empresas no presentan certificaciones de calidad del servicio que brindan siendo un punto en contra de la diferenciación internacional con otras empresas (Sistema Integrado de Información de Comercio exterior, 2011).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El número de proveedores se ha incrementado sustancialmente en la última década como resultado de mayor inversión extranjera directa. Muchas de las multinacionales en los diferentes sectores presentan papeles pasivos, únicamente de venta de sus productos cuando se podría buscar una participación activa de promoción en los diferentes sectores, además de alianzas estratégicas que aseguren la disposición de los últimos adelantos en el mercado laboral. Los sectores de servicios de capital humano intensivo presentan vínculos con asociaciones internacionales, los cuales deben estrecharse para permitir elevar el nivel de la industria que los necesitan (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior, 2011).

Se puede concluir que se presentan condiciones favorables para el desarrollo económico del Perú debido, principalmente, a los recursos naturales que dispone; sin embargo, esta dimensión no asegura un crecimiento sostenido en el tiempo si no se potencia la construcción de infraestructura, el mejoramiento de los servicios básicos y la calidad de la educación. Los sectores relacionados requieren un estímulo para la conformación de clústeres productivos y de servicios, que permitan brindar el apoyo generado por la demanda futura interna. Sobre el particular, en Punta Negra, se deben generar las condiciones para el desarrollo de sectores relacionados como la gastronomía y los deportes acuáticos, con el objetivo de crear clústers de servicios, condiciones que deben ser impulsados por el distrito a través de políticas y facilidades administrativas y tributarias. En lo educativo, se propondrían alianzas estratégicas con universidades para facilitar la ocupación de los predios municipales como extensiones de las facultades de especialidades en gastronomía y turismo.

3.2.5 Influencia del análisis en Punta Negra

El crecimiento de las inversiones en el país beneficiará al distrito, pero, para ello, deberá presentar las condiciones mínimas necesarias; primeramente, deberá trazarse un plan de desarrollo que le permita crecer adecuadamente pudiéndose destacar por la presencia de terrenos aún sin utilizar y su ubicación geográfica que lo convierte en paso obligado de los balnearios del sur captando el incremento de la demanda por servicios tales como: (a) turísticos, en hotelería y entretenimiento; (b) gastronómicos, en restaurantes y bares; y (c) vivienda, con proyectos inmobiliarios.

3.3. Análisis del entorno: PESTE

El análisis del entorno se realizará bajo un enfoque integral y sistémico donde los factores externos: (a) fuerzas políticas, (b) fuerzas económicas, (c) fuerzas sociales, (d) fuerzas tecnológicas, (e) fuerzas ecológicas y (f) fuerzas competitivas representan los elementos necesarios para elaborar las matrices (D'Alessio 2008).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

En los últimos veinte años, el mundo ha evolucionado hacia una apertura en su estructura política y económica, con factores catalizadores como la integración logística global y la disponibilidad de una infraestructura virtual resultaron catalizadores para este movimiento de apertura (Friedman, 2006). La volatilidad de precios de los recursos, y el mayor acceso a capital y talento aceleraron este proceso. Sin embargo, desde la crisis económica mundial del 2008, la falta de preparación de los organismos globales para los nuevos retos de este siglo y los cambios en las políticas gubernamentales hicieron que el protagonismo a nivel mundial se disperse entre países emergentes, como los que conforman el grupo Brasil, Rusia, India y China (BRICs), así como con otras economías de menor escala pero con resultados macroeconómicos superiores al

promedio, como el Perú. Como evidencia, se apreció que el Grupo de los 20 o G-20 ha sustituido al G-7, lo cual implicó la inclusión de mayores economías dentro de las economías mundiales. Este cambio estructural otorga a las compañías globales una mayor relevancia (Accenture, 2007). De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2010a), 56 países superaron los 100 mil millones de dólares en PBI a finales de la década pasada. Según el ranking Global 500 (Fortune, 2010), 42 compañías globales superaron el mismo valor en ventas. A pesar de ello, la burocracia o el centralismo todavía generan un mayor impacto en la política de un país que la capacidad de influencia de estas compañías (Tullberg, 2004).

Instituciones antes consideradas como referentes, tales como el Fondo Monetario Internacional y el Banco Mundial, se vieron obligadas a cambiar sus estructuras y adaptarse al nuevo escenario económico mundial, debido a su escasa capacidad de reacción. La nueva temática mundial no solo incluirá aspectos económicos, financieros y políticos, sino que además agregará otros factores, tales como salud, migración, cambio climático y la lucha contra el terrorismo, el narcotráfico y el crimen organizado (Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL], 2010a).

Según CEPAL (2010a), existe un gran espacio por avanzar en el desarrollo de espacios de integración regional. Integración de la Infraestructura Regional Suramericana (IIRSA) es una iniciativa que involucra a todos los países de Sudamérica para desarrollar una infraestructura en energía, transporte y comunicaciones que permita el crecimiento en sostenibilidad y competitividad (Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC], 2013).

El Ministerio de Relaciones Exteriores [MRREE] (2009a) establece los lineamientos de la política exterior del Perú en la búsqueda de una adecuada inserción en el mundo y en los mercados internacionales. Esta política ha impulsado el establecimiento de relaciones con

organismos supranacionales orientados a temas gubernamentales, económicos, sociales, tecnológicos y militares, lo cual le permitirá a participar activamente en la integración en condiciones equitativas en el proceso de globalización. A nivel regional, el Perú mantiene una política exterior común con la CAN (MRREE, 2009b), mayor integración con la Unión de Naciones Suramericanas (MRREE, 2007) y su mayor participación en el Unión de Naciones Suramericanas [UNASUR].

El Perú ha venido firmando múltiples tratados con las economías más importantes del mundo, lo cual le ha permitido una mayor apertura al mercado global. En ese sentido, se han firmado más de 30 acuerdos bilaterales que buscan proteger y promover la inversión. Según Euromonitor International (2010b), desde mediados de la década del 2000, el Perú ha venido promoviendo tratados de libre comercio con bloques económicos y países del primer mundo. Actualmente, se tienen en vigencia acuerdos comerciales con las principales economías del mundo, los cuales representan el 45.9% del mercado potencial visible.

En el año 2006, Perú eliminó aranceles a cerca de 3,000 partidas de bienes de capital e insumos, y los redujo para otras 3,700 partidas (Economist Intelligence Unit [EIU], 2008a); estas acciones le han permitido ser más competitivo en la aplicación de aranceles gracias a una legislación peruana que favorece su reducción. Como resultado, el Perú se situó en el primer lugar de 18 economías en Latinoamérica con un arancel promedio de 2.8%, según datos de la Organización Mundial de Comercio (Desarrollo Peruano, 2012).

De cara a la fomentar la inversión, desde la década de 1990, el Perú ha venido incorporando y reformando su marco regulatorio. Por ello, en los últimos años, el gobierno ha dado importancia a la apertura del país a la inversión directa extranjera y al libre comercio (Euromonitor International, 2010a). La inversión privada está protegida por la Constitución

Peruana y leyes particulares han ido creándose desde inicios de la década de 1990. Las principales leyes incluyen: (a) la Ley de Promoción de Inversión Extranjera (Decreto Legislativo 662, creada el 21 de agosto de 1991); y (b) la Ley de Promoción de Inversión en Compañías Estatales (Decreto Legislativo 674, creada el 25 de septiembre de 1991). En ese sentido, y para dar mayor seguridad a las inversiones extranjeras, Perú firmó un acuerdo con el Banco Mundial en 1998 para garantizar seguridad de la inversión privada ante riesgos no comerciales (EIU, 2008b). En 2002, se creó Proinversión como entidad que fomenta la inversión privada bajo un marco legal más estable (Euromonitor International, 2010b).

La presencia de estas políticas ha favorecido para que el Perú se muestre más competitivo en aspectos favorables para la inversión extranjera, en relación con sus vecinos de América Latina. Perú se encuentra entre las primeras 30 economías de 133 en el mundo en cuanto a facilidades para movimiento de capitales y protección del inversionista. Además, el impacto de las reglas de inversión extranjera directa en el funcionamiento de las empresas es uno de los más favorables en el mundo. Por ello, es la nación número 15 de 133 en el mundo donde existe mayor presencia de empresas de propiedad extranjera (World Economic Forum, 2010).

Desde el 01 de enero del año 2003, según lo señalado en la Ley 27867, Ley Orgánica de Gobiernos Regionales (GRC, 2010), los gobiernos regionales entraron en funcionamiento como parte del proceso de descentralización. Los parámetros legales que indican los límites del proceso de descentralización se expresan en instrumentos legales. Estos instrumentos contemplan ocho aspectos detallados: (a) marco legal básico, (b) transferencias, (c) proceso de regionalización, (d) bienes y rentas, (e) gestión presupuestaria, (f) proyectos e inversiones, (g) planes, y (h) defensa judicial del Estado (Consejo Nacional de Descentralización [CND], 2010).

La Ley Orgánica de Municipalidades establece las pautas y lineamientos para un eficiente funcionamiento de todas las municipalidades a nivel nacional; si todo Gobierno Municipal sigue las pautas y lineamientos, se considera un gobierno eficiente; debido a esto, el desarrollo de un gobierno eficiente se considera como factor crítico. La misma ley estipula la posibilidad de crear acuerdos voluntarios entre las municipalidades para la prestación conjunta de servicios públicos, cofinanciamiento o inversión en la ejecución de obras, que promuevan la integración, el desarrollo local o regional y la participación de la sociedad. El hecho de que sean voluntarias impide la obligatoriedad de que las autoridades trabajen de manera coordinadas en temas que desbordan su jurisdicción (IMP, 2012). Punta Negra pertenece a la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima conformada por las municipalidades de los distritos de: (a) Lurín; (b) Punta Hermosa; (c) San Bartolo; (d) Santa María; (e) Pucusana; y (f) Punta Negra, la cual fue fundada en el año 2007 con la finalidad de hacer frente de manera conjunta a las principales necesidades de sus distritos. (Alcaldes de la Mancomunidad del Sur eligen al Alcalde de Punta Hermosa como presidente, 2011) como lo relacionado a la cobertura de servicios básicos.

Actualmente, existe un Proyecto para modificar la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), la cual brindaría mayores facilidades de gestión e independencia, tener mayores posibilidades de desarrollo y crecimiento (Asociación de Municipalidades del Perú [AMPE], 2012).

Las modificaciones a la Ley Orgánica de Municipalidades 27972 contemplan los criterios básicos de reafirmación del respeto a la autonomía municipal y su libre ejercicio, respeto a la heterogeneidad de los gobiernos locales y derecho a determinar su propia organización y estructura, pleno ejercicio del manejo del suelo y territorio, derecho a realizar actividad empresarial municipal en servicios públicos locales sin requerimiento

de ley expresa y determinación de recursos necesarios para el desarrollo local (AMPE, 2012).

Entre las modificaciones propuestas destaca la referida al artículo 9° de la LOM para atribuir al Consejo Municipal la facultad de crear mediante “ordenanza” la policía municipal, el serenazgo y aprobar las normas para el servicio de seguridad ciudadana. Otro de los artículos es el 35° por el cual los gobiernos locales crearán mediante ordenanza empresas municipales de prestación de servicios públicos ediles dentro de su jurisdicción. A fin de promover el desarrollo económico local. La iniciativa legislativa plantea también la modificación del artículo 69° sobre rentas municipales para que, cuando por ley se reduzcan las rentas de los Gobiernos Locales, se consigne expresamente la fuente de financiamiento o los mecanismos de compensación que sustituyan en ese mismo ejercicio y los siguientes, la menor captación que se produzca por efecto de la norma. También pide modificar el artículo 84° sobre Programas sociales y defensa y promoción de derechos incluyendo la función de difundir y promover el conocimiento de los derechos que tienen los consumidores y usuarios y suscribir convenios con la Autoridad Nacional de Protección del Consumidor para realizar acciones que protejan al consumidor. Otro de los artículos que plantea modificar es el 136°, por el cual la condición de municipalidad de frontera es considerada para efecto de la distribución del FONCOMUN, canon u otras transferencias de recursos a favor de ellas; así como que sus proyectos de inversión tendrán prioridad en los presupuestos participativos provinciales y regionales (AMPE, 2012).

Según Olcese (2006), los partidos políticos en el Perú son débiles y con una percepción pobre por parte de la población. Por otro lado, después de una encuesta realizada por la

Corporación Latinobarómetro (2009), el 50% de los ciudadanos peruanos considera que los partidos políticos son necesarios para una democracia. El Perú estuvo en el lugar número 75 de 180 en el ranking de corrupción de Transparencia Internacional (BMI, 2010) y se prevé que para los próximos 10 años el sistema político peruano mantenga una limitada capacidad de gestión y una baja credibilidad (Instituto Peruano de Acción Empresarial [IPAE], 2008a). Entre las principales partidos políticos, se nombran: (a) el Partido Aprista Peruano; (b) Unión por el Perú; (c) Unidad Nacional; (d) Partido Nacionalista Peruano, que actualmente preside el Poder Ejecutivo del país; (e) Alianza por el Futuro; (f) Frente del Centro; (g) Perú Posible; y (h) Restauración Nacional (EIU, 2010a).

A pesar de los cambios y reformas políticas, este aún es limitado. Una falta de coherencia en la dirección política, y una serie de dificultades y conflictos internos han impedido mayores avances (BMI, 2010). Según World Economic Forum (2010), el Perú está posicionado en el lugar 119 de 133 países, respecto a la sobrecarga de regulación gubernamental. La transparencia en las políticas y la falta de imparcialidad en decisiones de personal del gobierno también son evidentes.

Actualmente, el Perú vive una estabilidad política que le permite desarrollar sus planes a corto plazo, pero esta no se podrá mantener a largo plazo (BMI, 2010). El gobierno actual tiene aceptación y aprobación, ayudado por los resultados económicos, pero enfrentará dificultades si el sector más pobre no percibe directamente los beneficios del Crecimiento. Las protestas sociales seguirán un comportamiento generalizado en todo el país, aunque de forma dispersa y desorganizada (EIU, 2008c). La polarización política podría incrementarse en los próximos meses, aunque se descarta un mayor impacto económico (EIU, 2010b). En la próxima década, la estabilidad política del Perú deberá incluir en su estructura factores como la resolución de

conflictos mineros y los problemas de desigualdad social. Por ello, se necesitarán esfuerzos conjuntos para poder atender estos riesgos, por lo que existe la posibilidad de que el Gobierno use los beneficios del crecimiento económico para poder atender los reclamos y solucionar conflictos.

El Perú tiene asuntos limítrofes pendientes con algunos países, pero estos no representan una amenaza directa para el país (BMI, 2010). El Perú mantiene con Chile, desde el año 2005, una disputa sobre la soberanía del mar territorial en la zona limítrofe. Con Colombia, existe un problema de ingreso de narcotraficantes dentro de los límites peruanos. Además, se tiene un reclamo de Bolivia de acceso al mar, donde Chile también se encuentra involucrado (CIA, 2010).

En los últimos 20 años, la seguridad interna del Perú ha mostrado una notable mejoría. El conflicto armado interno en el país entre los años 1980 y 2000 dejó un saldo de 69,280 personas muertas o desaparecidas (CVR, 2003). Los ataques terroristas suceden en zonas remotas y de forma esporádica (EIU, 2008c).

Si bien se evidencian progresos, el crimen, la violencia y el terrorismo aún afectan el desarrollo de las actividades de las empresas instaladas en Perú. Según World Economic Forum (2010), el impacto de violencia, crimen y terrorismo sitúan al Perú entre los más deficientes del mundo. Es por ello que la seguridad en las zonas del interior del Perú tendrá mayor atención que en las zonas urbanas (Euromonitor International, 2010c).

El Gobierno cuenta con recursos limitados para afrontar la seguridad interna. La seguridad del país se encuentra resguardada por el Ejército Peruano, la Marina de Guerra del Perú y la Fuerza Aérea del Perú (CIA, 2010). Entre los años 2000 y 2008, el gasto militar peruano descendió de 1.7% a 1.2% del PBI; esta situación lo sitúa debajo del gasto militar de 2.4% del PBI mundial, y del 1.3% del PBI de Latinoamérica y el Caribe (World Bank, 2010a).

En cuanto a la política fiscal, ha existido un manejo prudente y se prevé que este se mantenga en el largo plazo (BMI, 2010). Aprovechando el superávit generado por el alza de precio de los *commodities*, las finanzas públicas del país se manejaron correctamente por varios años (Euromonitor International, 2009a). Después de la crisis del año 2008, se buscó contrarrestar dicha crisis inyectando liquidez y reduciendo la tasa de interés de 6.5% a 1.25% a inicios del 2010 (BCRP, 2010). El desempeño en el manejo fiscal puede verse afectado en el largo plazo si es que se desarrolla un escenario de mayor inestabilidad política y económica (BMI, 2010).

Durante los años 2008 y 2009, en referencia a la actividad empresarial, el Perú realizó reformas orientadas a mejorar el clima para hacer negocios e incentivar la inversión nacional e internacional. Las reformas realizadas se centraron en temas como (a) constitución de empresas, (b) contrataciones, (c) registro de propiedad, (d) pagos de impuestos, (e) comercio exterior y (f) resolución de contratos (World Bank, 2010b). Estas reformas permitieron que el Perú subiera en 9 posiciones el ranking de los mejores países en donde hacer negocios (Euromonitor International, 2010b).

A pesar de las reformas para atraer capital y hacer atractivo al Perú, esto no se ha visto reflejado en el aspecto operativo del Estado, lo cual ha degenerado en burocracia de la administración pública y la corrupción de funcionarios. Estos factores son una amenaza que afecta considerablemente la imagen del país y no permite la ejecución proyectos de impacto social, tales como el agua y desagüe. Un ejemplo es la Central de Tratamiento de Aguas Servidas que entrará en funcionamiento después de 6 años de reinicios y paradas. Como estos servicios básicos, también están obras como vías de transporte, construcción de más puertos y aeropuertos.

Vistos estos puntos, se considera como factor crítico de éxito la implementación de servicios básicos para la población y el acceso a vías de transporte.

La Superintendencia de Bienes Nacionales (SBN) fue creada mediante el Decreto Ley 25556, Ley Orgánica del Ministerio de la Presidencia, con la finalidad de llevar el registro, control y administración de los bienes inmuebles y muebles que comprenden el patrimonio estatal. Mediante la Ley 27395, la SBN estuvo adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, pero posteriormente, con la publicación del Decreto Supremo N° 004-2007-VIVIENDA, la entidad fue adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. Así mismo, mediante el D.S. N° 154-2001-EF, se aprobó el Reglamento General de Procedimientos Administrativos de los Bienes de Propiedad Estatal, el mismo que ha sido perfeccionado desde su emisión a la fecha. Cabe destacar que en dicha norma, entre otros aspectos, se decreta que la SBN se encuentra a cargo del SINABIP (Sistema de Información Nacional de los Bienes de Propiedad Estatal), el cual debe reunir la información administrativa, legal, técnica, geográfica y catastral, relativa a los bienes de propiedad estatal, así como toda la información referida a los actos que se ejecutan sobre dichos bienes. Bienes Nacionales tiene grandes extensiones de terreno sin uso, que se encuentran cruzando la Panamericana Sur, en Punta Negra. A la fecha, han efectuado la venta de terrenos a empresas como (a) SEDAPAL, (b) Ejército del Perú y (c) granjas, entre ellas Santa Elena. En el año 2010, el Gobierno Local solicitó la adjudicación en venta directa de terreno a Almacenes de Supermercados Peruanos (J. Guarnizo, comunicación personal, 15 de mayo 2012).

Oportunidad:

- Existencia de la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima para prestación de servicios y desarrollo conjunto de obras Político, gubernamental y legal.

- Grandes extensiones de terrenos sin usar.

Amenazas:

- Gestión fragmentada, sin una visión consensuada, en Lima Metropolitana y sus distritos.
- Convenio de Cesión en Uso entre el Congreso de la República y la Municipalidad de Punta Negra para obtener mayor cercanía entre ambas instituciones.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La crisis económica del año 2008 afectó a economías que representan el 80% del PBI mundial, considerándose así la peor crisis económica en 80 años (CEPAL, 2010b). La contracción del producto mundial alcanzó el 0.6% en el año 2009 (FMI, 2010a). Lo anterior detuvo el crecimiento económico desarrollado entre los años 2003 y 2007, periodo que fue el más favorable de los últimos 40 años. Para los próximos años, se espera un crecimiento menos dinámico (CEPAL, 2010b). Los países que estuvieron involucrados tuvieron que intervenir para poder minimizar el riesgo de una Gran Depresión para el año 2010 y sentó las bases para la recuperación. La contracción del producto y la política fiscal originarán que para el 2014 el mundo tenga nivel de deuda superior al producto. La política monetaria global inyectará de liquidez a un mercado que se enfrenta a una gran escasez de financiamiento. Finalmente, las inyecciones de capital por parte de los principales países en las instituciones financieras de sus respectivos países reforzaron el respaldo al sistema económico (FMI, 2010a).

La crisis del 2008 generó un impacto muy severo en las economías desarrolladas, donde se registraron contracciones del productos bruto interno de hasta 3.2%. En las economías emergentes y en desarrollo, el impacto reflejó una desaceleración en el crecimiento del producto bruto interno, el cual ascendió a 2.4% (FMI, 2010a). En América Latina y el Caribe, el producto cayó a raíz de la crisis en 1.7%, y los índices de pobreza retrocedieron (CEPAL, 2010). La

reactivación en el mundo afectó de forma distinta para las economías mundiales: débil para las avanzadas y con fuerza en la mayoría de emergentes.

Para el año 2010, se obtuvo un crecimiento del PBI mundial de 4.2%. En Latinoamérica, la recuperación ha sido más rápida y se manifiesta en un mayor ritmo en países exportadores de materias primas (FMI, 2010b). Luego de la crisis financiera mundial del 2009, las economías desarrolladas de Estados Unidos, Japón y Alemania, y las economías emergentes de China e India han mostrado una evolución positiva (CEPLAN, 2011). Europa aún muestra un débil crecimiento del producto bruto interno de sus países. Existe un elevado nivel de deuda en Grecia, Portugal, Irlanda y España, que representaban el 15% del PBI de la Eurozona. Esta situación puede impactar en la situación económica de otros países de la región, debido a la falta de capacidad de pago de sus propias deudas, lo que, en consecuencia, amenaza a la economía mundial (BCRP, 2010).

El crecimiento del Perú, según la comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2011), experimentó la evolución que se muestra en la Figura 6. Entre los años 2002 y 2009, se evidenció un crecimiento de más de 5% anual (ver Figura 6); se aprecia que, debido a la crisis, el crecimiento se redujo hasta valores por debajo del 1%. El crecimiento del Perú y el subsiguiente decrecimiento producto de la crisis del 2008 también impacta en el poder adquisitivo del consumidor (ver Figura 7). Este se puede medir a través de los precios al consumidor. Según CEPAL, los precios en Lima Metropolitana presentan una tendencia alcista.

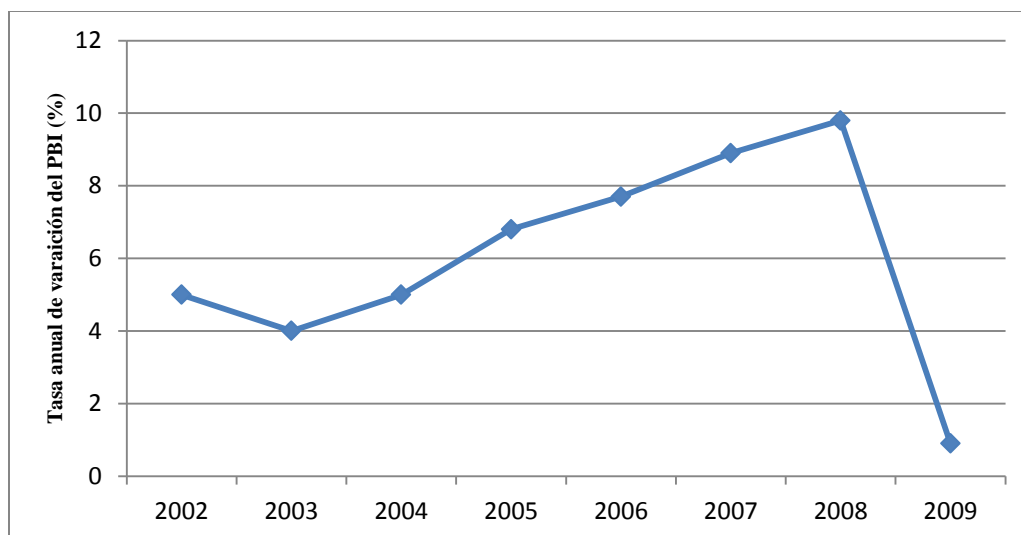


Figura 6. Crecimiento del PBI (%) 2002-2009.

Adaptado de “Estudio Económico de América Latina y el Caribe”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2011. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/43991/2011-551-EEE_2010-2011-WEB.pdf

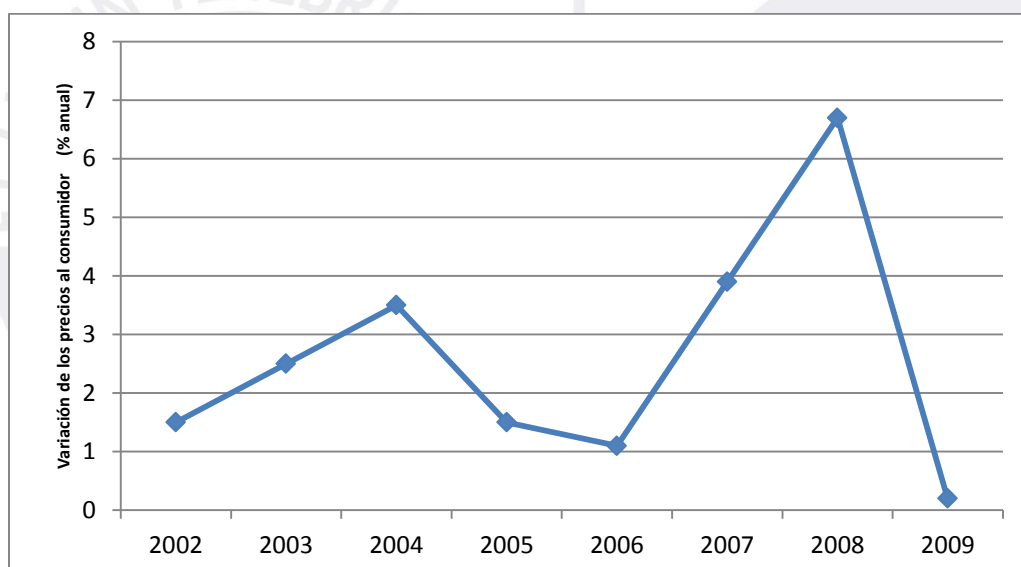


Figura 7. Variación de los precios al consumidor (% anual).

Tomado de “Estudio Económico de América Latina y el Caribe”, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2011. Recuperado de http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/1/43991/2011-551-EEE_2010-2011-WEB.pdf

En ese sentido, el Gobierno peruano debe dictar medidas para favorecer los sueldos de en las pequeñas empresas para hacerlas atractivas, si no se puede presentar la situación en donde la población económicamente activa quiera trabajar para las grandes empresas. La comparación de

ingresos salariales entre hombres y mujeres evidencia una diferencia donde las mujeres ganan menos que los hombres. La distribución del ingreso promedio de la PEA ocupada, según nivel educativo y sexo, indica que se cuenta con diferencias grandes entre los diferentes niveles educativos, tal como se aprecia en la Tabla 7.

Tabla 7

Comparación del Sueldo Promedio Nominal de la PEA Ocupada

Nivel educativo	2006			2007			2008			2009		
	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer	Total	Hombre	Mujer
PEA ocupada	1040	1207	799	1106	1251	897	1310	1568	961	1361	1608	1021
Sin nivel	451	765	376	517	608	465	655	781	591	606	787	500
Primaria completa	605	693	506	632	756	492	747	895	614	798	1042	575
Secundaria incompleta	565	637	454	636	704	520	832	988	571	735	879	500
Secundaria completa	734	843	555	803	908	627	932	1088	677	958	1103	723
Superior no universitaria incompleta	863	1007	667	765	886	582	1032	1176	824	1077	1196	958
Superior no universitaria completa	1174	1312	1011	1330	1441	1199	1439	1727	1104	1378	1529	1203
Superior universitaria incompleta	1356	1557	952	1084	1066	1119	1263	1506	905	1444	1609	1151
Superior universitaria completa	2446	2908	1802	2628	3067	1998	3190	4059	2143	3572	4245	2569

Nota. Tomado de “Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2001-2009” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2010c. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0936/libro.pdf>

Por otro lado, la política monetaria del Banco Central de Reserva del Perú apunta hacia una meta inflacionaria que fluctúa entre 2% y 3% por año. La Figura 8 muestra cómo ha sido la tasa de inflación en estos años.

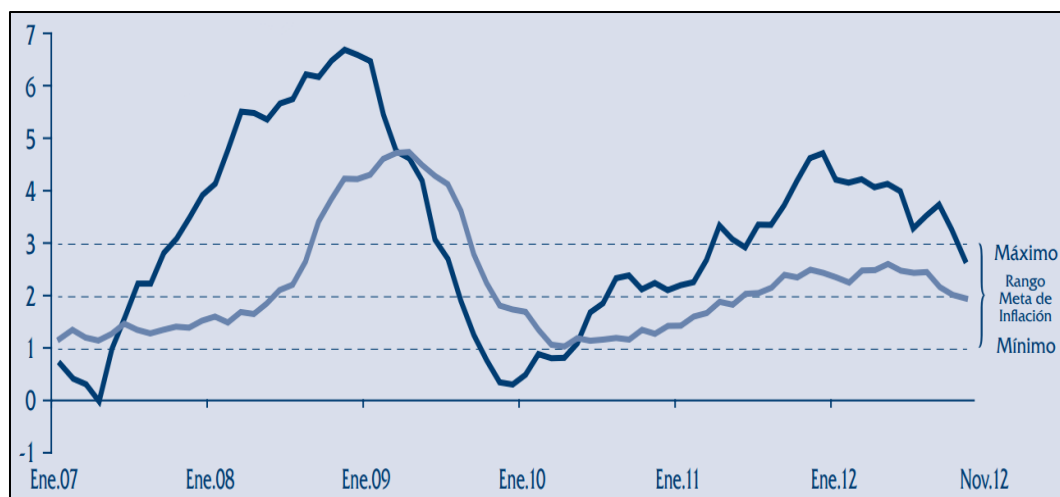


Figura 8. Inflación en el Perú 2007-2012.

Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama Actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2014” de Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2012.pdf>

En la Tabla 8, se evidencia que si bien los ingresos salariales han venido en aumento, los ingresos salariales se encuentran “congelados” en términos reales, mientras que la capacidad adquisitiva ha venido disminuyendo al ritmo de la inflación. El Estado, con el ánimo de fomentar el consumo y recuperar el crecimiento de la economía, redujo la tasa de interés del año 2009 y la ha mantenido baja respecto a años anteriores, como se aprecia en la Tabla 9.

Tabla 8

Comparación del Sueldo Promedio y el Índice de Precios en Perú

Año	Sueldos promedios (nuevos soles)	Índice de precio (año 2000 = 100)	Índice sueldos (año 2000 = 100)
2000	2,704.75	100.00	100.00
2001	2,634.50	101.97	99.97
2002	2,651.75	102.17	99.98
2003	2,784.25	104.48	100.03
2004	2,828.83	108.30	100.05
2005	2,840.50	110.05	100.05
2006	2,826.41	112.26	100.04
2007	2,834.66	114.25	100.05
2008	2,900.08	120.87	100.07

Nota. Tomado de “Información Económica” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/aplicaciones/siemweb/index.asp?id=003>

Tabla 9

Tasa de Interés en el Perú

	Dic.07	Dic.08	Dic.09	Dic.10	Dic.11
Tasa de interés	5.00	6.50	1.25	3.00	3.75

Nota. Tomado de “Reporte de Inflación: Panorama actual y proyecciones Macroeconómicas 2012-2014” del Banco Central de Reserva del Perú. Recuperado el 15 de febrero de 2013 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reporte-de-inflacion-diciembre-2012.pdf>

Si bien el crecimiento económico se aprecia a nivel nacional, esto no se ve reflejado en las poblaciones de todos los departamentos y distritos. Debido al poco nivel de ingresos, las municipalidades tienen una pobre base de recaudación y no pueden ofrecer los servicios básicos que tienen a cargo como limpieza pública y serenazgo.

Dentro del Perú, existen organizaciones que han presentado constante influencia sobre el resto de organizaciones e instituciones. El Congreso de la República del Perú tiene en manos la aprobación de distintos proyectos de ley, entre ellos el Proyecto de Ley que modifica la Ley Orgánica de Municipalidades, la cual brindaría a las municipalidades autonomía política, económica y administrativa, a la fecha sin revisión. El crecimiento económico y la estabilidad económica crearon situaciones que han permitido que Punta Negra sea atractiva para que empresas se asienten en sus terrenos y desarrollen actividades económicas, como es el caso del almacén de Plaza Vea. El Gobierno Central del Perú distribuye a cada Gobierno Local y Regional una partida presupuestaria. En el caso de Punta Negra, sus mayores ingresos provienen del Fondo de Compensación Municipal. Los ingresos por arbitrios no son suficientes para el desarrollo de sus actividades.

Amenaza:

- Restricciones presupuestales y financieras del Gobierno Central.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

La baja tasa de natalidad y un incremento en la esperanza de vida han conllevado a la población mundial a un proceso de envejecimiento. La ONU predice que para el año 2070 la tasa global de fecundidad se situará por debajo del nivel de reemplazo (nivel al cual la población se reemplaza a sí misma) En el año 2010, el 8% de la población mundial contaba con más de 65 años, y se espera que entre los años 2020 y 2030 la población de adultos mayores crecerá a un ritmo cuatro veces mayor que el de la población mundial (Euromonitor International, 2011). El Perú también será parte de esta tendencia, pues la población mayor a 60 años pasará de 7.8% en el año 2005 a 14.2% en el 2030 (INEI, 2010a) y, para ese mismo año, el crecimiento poblacional caería a 0.3% anual.

Entre los años 1980 y 2000, la población en edad de trabajar crecía a un ritmo de 1.97% anual. Para los años 2000 a 2020, esta tasa sería de 1.33% anual (Euromonitor International, 2009b). Esta tendencia podría disminuir las tasas de desempleo. En el país, también se ha venido presentando una disminución. Para el 2008, se estimaba la tasa de desempleo en 46% y para el 2010 en 42.5%. Sin embargo, si la fuerza laboral no es sustituida por el empleo de tecnología, el crecimiento económico podría frenarse (INEI, 2010a).

La inmigración global tiene efectos económicos positivos. Esta podría disminuir en los próximos años provenientes principalmente de países del África y Asia actualmente. (Euromonitor International, 2009b). De un total de dos millones de peruanos en el exterior, la mitad se encuentra en Estados Unidos. La otra mitad está en destinos como Argentina, Chile, España, Italia y Japón principalmente (Euromonitor International, 2009c). El actual flujo de inmigrantes se detuvo ante la crisis mundial financiera que iniciara el 2008 (Crisis frenó

inmigración, 2010). En el Perú, se proyecta una disminución de la tasa de migración neta (IPAE, 2009a).

La ciudad de Lima fue, durante años, el centro de la inmigración interna; sin embargo, en los últimos años, se viene experimentando una descentralización debido a: (a) incremento de la población económicamente activa terciaria de un 39.0% en 1981, a un 56.8% en el 2007; (b) mayor atractivo de los conglomerados urbanos de la Costa y la Selva norte; (c) el incentivo de la actividad minera; y (d) desaceleración en la migración interna neta (INEI, 2009b).

La densidad poblacional aumentó considerablemente, especialmente en varios países de Asia, tales como la India, China y Japón. El país y especialmente la ciudad de Lima no son ajenos a este fenómeno y podría alcanzar los 10 millones de habitantes al 2020 (Euromonitor International, 2009b). Este incremento en la población puede convertirse en una oportunidad, ya que existirá un mayor flujo de visitantes entre los países. En el Perú, el ingreso de visitantes foráneos ha venido en aumento debido en parte al lanzamiento de la Marca Perú en el extranjero (ver Tabla 10). Los visitantes extranjeros (como nacionales) pueden tomar a Punta Negra como potencial destino dentro de Lima.

Tabla 10

Ingreso de Turistas por Aeropuerto Jorge Chávez

	2006	2007	2008	2009	2010
Ingreso total de turistas internacionales	1'720,746	1'916,400	2'057,620	2'139,961	2'299,187
Ingresos de turistas internacionales por el Aeropuerto Jorge Chávez	907,877	1'053,541	1'205,196	1'248,965	1'277,290
Ingresos por turismo receptivo (Mill. USD) *	1,775	2,007	2,396	2,440	2,741

Nota. * Solo incluye en pasajes y alojamiento. Tomado de Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe>

En cuanto a escolaridad, entre los adultos de 25 a 65 años, mejoró de 7.3 a 8.8 años (PNUD, 2010). Sin embargo, en cuanto al sistema educativo en el país, este es considerado deficiente comparado al de otros países, solo el 3.2% del PBI se invierte en ello, a pesar de que la educación es considerada un factor de movilidad social (Euromonitor International, 2010b). Todo ello repercute en la preparación de nuestra fuerza laboral, ya que sin ella no es posible la utilización de formas de trabajo más desarrolladas, lo cual impacta directamente en la productividad y en el atractivo a la inversión (Euromonitor International, 2010d).

Tanto la población en edad de trabajar como el nivel de educación en el Perú se han incrementado. La primera creció de 65.3% a 71.7% del total de la población entre los años 1993 y 2007; y en la segunda se aprecia un aumento del porcentaje de la población con formación superior de 19.7% en 1993, a 30.1% en el 2007 (INEI, 2008c). A pesar de esto, aún persisten restricciones en la disponibilidad de mano de obra altamente capacitada en la economía local (Euromonitor International, 2010b). El nivel de desempleo vienen presentando una mejora en los últimos años; se espera que el 2020 llegue a 6.2% (Euromonitor International, 2010d); sin embargo, el 15.8% de los trabajadores se desempeña sin ingresos (PNUD, 2010). Muchos jóvenes sin empleo se adhieren al sector informal llegando a ser el 63.7%, la mitad es autoempleada y no calificada (Euromonitor International, 2010d). El 15% de la población trabaja de manera informal en pequeñas empresas (PNUD, 2010). El 65% de la PEA no cuenta con algún tipo de seguro de salud (INEI, 2008c). El salario mínimo apenas ha crecido a un ritmo de 0.7% anual entre el 2004-2009, con lo que se sitúa en 550 nuevos soles al final del 2009 (Euromonitor International, 2010b).

La situación económica del país, que ha venido creciendo en esta última década y se refleja a través del PBI, ha permitido que todas las localidades se logren beneficiar a través del

incremento de la actividad económica. Cada verano, el número de turistas en Punta Negra ha crecido debido al desarrollo de actividades de deportes acuáticos en sus costas.

Se debe resaltar que el Índice de Desarrollo Humano se ha incrementado. En el año 2007, alcanzó al grupo de alto nivel de desarrollo humano (PNUD, 2009). En el Perú, Lima Metropolitana es la región con el más alto nivel de desarrollo humano, seguida por el Callao. El avance en el Índice de Desarrollo Humano es un factor crítico a trabajar en Punta Negra, pues faltan servicios básicos como salud, educación y poca generación de riqueza debido al movimiento comercial estacional.

La pobreza se redujo desde el 54.8% a 36.2% de la población entre el 2001 al 2008. En las zonas urbanas, el avance se dio de 42.0% a 23.5% y, en las zonas rurales, el avance se dio de 78.4% a 59.8% en el mismo período. La pobreza extrema se redujo de 24.4% en el 2001 a 12.6% en el 2008. En el mismo plazo, el avance en la zona urbana se dio de 9.9% a 3.4% y en la zona rural de 51.3% a 29.7% (CEPAL, 2009). A pesar de la reducción de la pobreza, aún se mantienen desigualdades económicas a superar (Euromonitor International, 2010d). A nivel de edades, la desigualdad se agrava en el grupo de personas de mayor edad.

Oportunidad:

- Incremento de la demanda turística y mayor afluencia de consumidores a los distritos del litoral sur de Lima.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

La incorporación de la tecnología dentro de las regiones y países las hace más eficientes, lo cual se puede traducir en una ventaja competitiva. Muchos países han sido ejemplo de ella como los Estados Unidos de Norteamérica, Europa y Japón. El Perú aún tiene mucho camino que recorrer; el número de patentes de no residentes respecto a residentes es de 50 a 1. Solo el 2% de

las exportaciones de tecnología son de gama alta (World Bank, 2010d). De acuerdo con el reporte de competitividad global del World Economic Forum (2010), las más marcadas desventajas competitivas son la innovación, la infraestructura y la capacidad de absorción de tecnología (ver Figura 9). Solo el entorno macroeconómico y el tamaño de mercado figuran como un factor favorable. El promedio global de gasto en investigación y desarrollo representa el 2.21% del PBI de los países. A nivel de Latinoamérica, es de 0.66% y en el Perú apenas representa el 0.15% (World Bank, 2010).

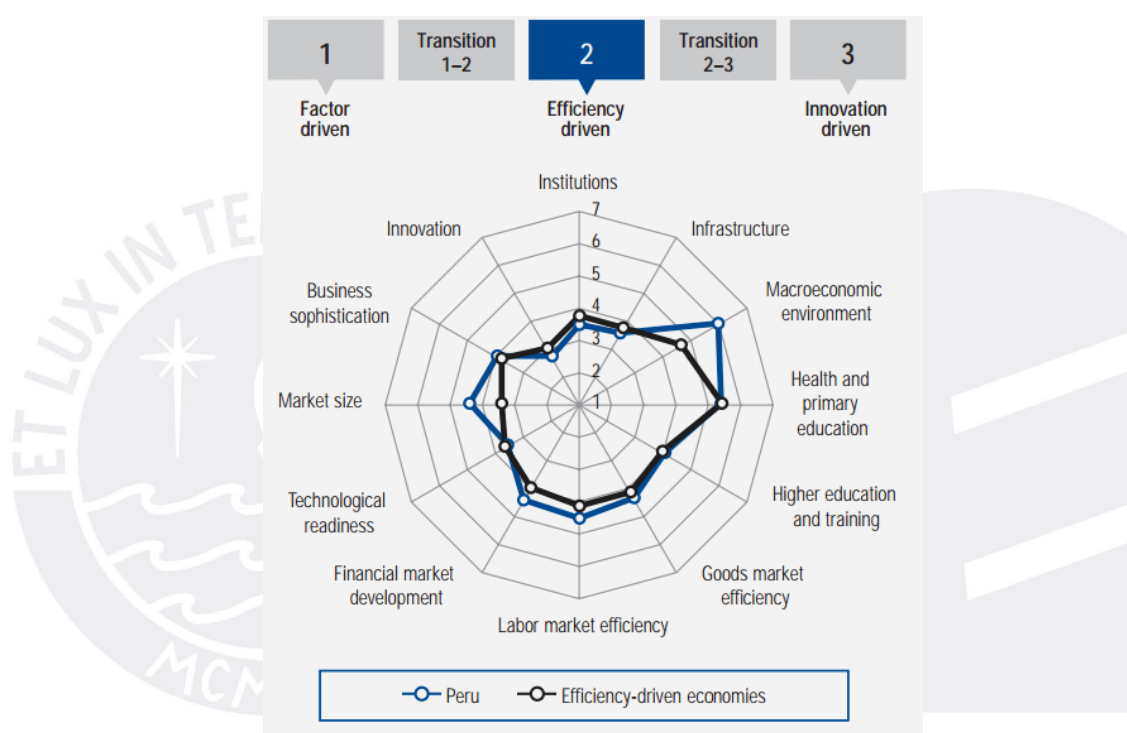


Figura 9. Fases de desarrollo de la competitividad del Perú.

Tomado de “The Global Competitiveness Report 2012-2013”, World Economic Forum, 2012. Recuperado de http://www.cdi.org.pe/pdf/IGC/2012-2013/WEF_GCR_2012-13.pdf

La Agenda Digital Peruana 2005 traza los principales objetivos en cuanto a ejecución de políticas y la construcción de regulaciones pertinentes para el desarrollo de la industria de las telecomunicaciones (Euromonitor International, 2010e). En esta industria, se obtuvieron avances significativos en cuanto a cobertura. La telefonía móvil creció del 20% al 60% entre el año 2004

y el 2009. La telefonía en plan prepago representa el 89%. La telefonía fija ascendió al 10% de cobertura, pero inferior al 19% que hay en Latinoamérica. La telefónica móvil llegó al 73% de suscriptores, versus un 80% en Latinoamérica (World Bank, 2010). La falta de empresas competidoras y el poco poder adquisitivo son factores que han limitado el crecimiento del sector, por lo que el país se encuentra con las cifras de conectividad más bajas de la región. Aun así, se espera que la telefonía móvil y banda ancha sigan creciendo en los próximos 10 años (Euromonitor International, 2010e).

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La protección del medio ambiente ha venido preocupando a la sociedad en las últimas décadas. El cambio climático se está convirtiendo, cada vez más, en una limitante para el progreso mundial (PNUD, 2007), lo cual ha originado una mayor regulación en el mundo para contrarrestar este efecto. En los últimos tres años, se emitieron más de 250 regulaciones para el control del cambio climático en el mundo, las cuales se orientan al consumo eficiente de recursos y bajo uso de combustibles fósiles por los gobiernos, corporaciones y emprendedores (Ernst & Young, 2010). Este es un factor crítico que se debe evaluar para mantener un distrito saludable y sostenible. Por ejemplo, la Economist Intelligence Unit ha realizado un proyecto de investigación con el patrocinio de la empresa Siemens, el cual culminó con la obtención de un estudio denominado Índice de Ciudades Verdes de América Latina, en donde se evalúa el desempeño de 17 ciudades principales de acuerdo a una gama de criterios: (a) energía y CO₂, (b) uso de la tierra y edificios, (c) transporte, (d) desechos, (e) agua, (f) saneamiento, (g) calidad del aire, y (h) gobernanza municipal (Economist Intelligence Unit, 2010c). El Perú ha mejorado en su desempeño en el cuidado del medio ambiente. Entre los años 2008 y 2010, avanzó del puesto 60 al 31 de 163 países en el Índice de Desempeño Ambiental. Este índice evalúa la salud ambiental

y vitalidad de los ecosistemas. Esta mejora es resultado de una mayor preocupación del gobierno por el medio que creó el Ministerio del Medio Ambiente (Ministerio del Ambiente, 2010).

Por otro lado, las poblaciones de las economías en vías de desarrollo son más vulnerables a los desastres climático, ya que, de las 262 millones de personas que sufrieron las consecuencias de estos fenómenos naturales en los primeros cuatro años de la década pasada, el 98% corresponde a personas que viven en países en vías de desarrollo, para quienes la pobreza y el bajo acceso a seguros limitan su capacidad para gestionar este riesgo (PNUD, 2007). Los daños materiales no tienen incidencia directa en la producción nacional, sino a la infraestructura interna y a la calidad de vida, lo que limita la competitividad y el crecimiento futuro de los pueblos (IPAE, 2010b).

La región andina es una de las regiones del mundo donde se producen más desastres naturales. El territorio del Perú forma parte del Anillo de Fuego del Pacífico, donde se registra el 80% de la actividad sísmica y volcánica de la Tierra, lo cual ubica al país en un riesgo latente de terremotos, deslizamientos, tsunamis y erupciones volcánicas. El país ha experimentado un crecimiento del 19% anual en el número de fenómenos naturales y antrópicos entre el 2000 y 2008. El número promedio anual de damnificados ha aumentado en 344% entre el primer y segundo lustro de la década pasada (INEI, 2009c).

Esta amenaza se ve potenciada por la ausencia de instrumentos adecuados para afrontar estos desastres (PNUD, UN-Hábitat & Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, 2008). El terremoto ocurrido en Ica el 2007 generó daños económicos equivalentes al 2.4% del PBI, lo que afectó a más de 300,000 personas. A pesar del tiempo transcurrido desde aquella tragedia, el avance en la reconstrucción de la zona es aún insuficiente (Euromonitor

International, 2010b), lo cual, en algunos casos, fomentará un incremento en la migración hacia las ciudades (Euromonitor International, 2010d).

La interdependencia global ha ocasionado también un crecimiento en la demanda de recursos. Las demanda de energía, minerales y agua de las economías emergentes es cada vez mayor, lo cual origina una dura competencia por recursos en regiones como América del Sur y Asia (Accenture, 2007). Esto se puede evidenciar en la inversión orientada a actividades extractivas en el Perú, con un 72.8% de la inversión en los tres últimos años destinado a proyectos mineros, de hidrocarburos y energía (BCRP, 2010).

Para el año 2030, la demanda mundial de energía será 60% mayor que la registrada a inicios del milenio. En el Perú, la industria energética ha satisfecho las necesidades de consumo durante décadas (Ministerio de Energía y Minas [MINEM], 2010). El crecimiento del consumo de energía ha crecido un 33% entre 1985 y 2008, con una mayor participación del petróleo diesel y la energía eléctrica (MINEM, 2008). El Gobierno peruano reconoce la necesidad de incrementar el uso de recursos renovables con una huella de carbono baja, con la finalidad de mantener una mayor eficiencia en el uso de energía a precios más competitivos (MINEM, 2010).

La actividad humana asociada al crecimiento económico es uno de los factores que agrava el estrés por el agua. Los líderes a nivel mundial aún no han logrado definir exitosamente la asignación recursos de recursos humanos y financieros para resolver este problema (WWAP, 2009). El Gobierno peruano busca promover la eficiencia en el uso del agua a través de (a) el riego tecnificado en la agricultura, (b) la optimización de los sistemas de agua potable en las ciudades, (c) la construcción de centrales hidroeléctricas en la vertiente oriental de los Andes, (d) el uso de trasvases de la cuenca del Atlántico al Pacífico bajo un esquema de costo beneficio adecuado y (e) la habilitación de información para la toma de decisiones (CEPLAN, 2010).

En el Perú, discurren 2 billones de metros cúbicos de agua anualmente, pero el consumo apenas representa el 1%, con el agravante de que es uno de los países con mayor riesgo de falta disponibilidad de agua en el mundo (IPAE, 2008b). En el Perú, el estrés hídrico está concentrado en la vertiente occidental de la cordillera de los Andes (WWAP, 2006), pues solo recibe el 2% del agua. El uso del agua se compone por: (a) agrícola, 80%; (b) industrial y doméstico, 18%; y (c) minero, 2% (CEPLAN, 2010).

El problema de escasez de agua también origina conflictos sociales. En el primer trimestre de 2009, se registraron 80 conflictos asociados al recurso hídrico (IPAE, 2009b), en particular asociados a protestas contra la actividad minera por la inadecuada disposición de relaves (Euromonitor International, 2010f). Otra fuente de conflictos con las comunidades locales es el sector de generación de energía hidroeléctrica (CEPLAN, 2010). De las 159 cuencas existentes en el país, el 20% se ubican en límites regionales, lo que podría ocasionar conflictos en el futuro (IPAE, 2009b).

Durante muchos años, los tablistas han sido testigos de la destrucción de las olas. La construcción de muelles u otras estructuras por debajo de los 50 metros de la línea de marea media modifica fondos marinos, afecta las rompientes y a los ambientes naturales del litoral en donde la atracción es justamente la percepción del paisaje inhóspito clásico de nuestra costa. Como consecuencia de esto, tablistas y allegados lograron la promulgación de la Ley 27280, Ley de Protección de Rompientes aptas para la práctica deportiva en junio del año 2000. A partir del año 2000, se ha venido trabajando en formular un proyecto de reglamento de ley, de tal forma que las rompientes queden bajo un sistema de protección para que así quede garantía de aprovechar las rompientes en las generaciones de tablistas posteriores. Hoy en día, el

Reglamento de Ley está muy cerca de ser aprobado por la Presidencia del Consejo de Ministros (PCM).

Amenaza:

- Vulnerabilidad de rompientes de olas por falta de reglamento de Ley 27280 (Ley de Protección de Rompientes).

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

La matriz de factores externos de la Municipalidad de Punta Negra cuenta con trece factores determinantes de éxito. De estos 13, 8 son oportunidades y 5 amenazas. A cada factor se la ha incluido un peso que van del 1 al 4 dependiendo de la capacidad de gestión sobre ellos, tal como se aprecia en la Tabla 11.

El valor 2.74 demuestra que las oportunidades no han sido aprovechadas y las amenazas no han sido controladas; el entorno es capaz de dar un fuerte impacto. El distrito de Punta Negra, actualmente, no tiene una coherente visión de su futuro, pero puede brindársele una acorde a su entorno, accesos y características. La falta de presencia del Gobierno Nacional y Regional dejan a Punta Negra en desventaja respecto a otros distritos.

3.5. Punta Negra y sus Competidores

El análisis de Punta Negra y sus competidores se basará en el modelo de las cinco Fuerzas de Porter (2009a). Este modelo toma en cuenta cinco fuerzas: (a) la amenaza de nuevos aspirantes, (b) el poder de negociación de los clientes, (c) el poder de negociación de los proveedores, (d) la amenaza de productos sustitutivos y (e) la rivalidad entre los competidores existentes.

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se distingue de acuerdo con el tipo de servicios que brinda, ya sea de características públicas o privadas. Dentro de los proveedores de servicios públicos, se puede encontrar (a) la Policía Nacional del Perú; (b) Fiscalías; (c) los Bomberos Voluntarios del Perú; (d) Centros de Salud de MINSA; (e) compañías eléctricas; (f) compañías de servicio de agua potable y alcantarillado; y (g) programas de asistencia social, cuyo poder de negociación se puede caracterizar por ser alto, ya que no se encuentra entidades u organizaciones diferentes que puedan brindar este tipo de servicios.

Tabla 11

Matriz EFE

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1.- Mayor independencia y posibilidades de desarrollo con el Proyecto de Ley que modifica la Ley Orgánica de Municipalidades	0.09	3	0.27
2.- Posibilidad de brindar servicios diversos a otros balnearios del sur, por proximidad a la carretera Panamericana Sur	0.07	3	0.21
3.- Incremento de la demanda turística y mayor afluencia de consumidores a los distritos del litoral sur de Lima	0.07	3	0.21
4.- Estabilidad económica en el país	0.06	3	0.18
5.- Existencia de la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima para prestación de servicios y desarrollo conjunto de obras	0.07	3	0.21
6.- Convenio de Cesión en Uso entre el Congreso de la República y la Municipalidad de Punta Negra para obtener mayor cercanía entre ambas instituciones	0.09	4	0.36
7.- Grandes extensiones de terrenos sin usar	0.05	2	0.10
Suma Oportunidades	0.50		1.54
Amenazas			
1.- La burocracia administrativa y la corrupción en funcionarios del Estado, que disminuye el atractivo para las inversiones y resta productividad	0.08	3	0.24
2.- Desastres naturales del tipo tsunami por la cercanía al mar	0.06	3	0.18
3.- Gestión fragmentada, sin una visión consensuada, en Lima Metropolitana y sus distritos	0.06	3	0.18
4.- Restricciones presupuestales y financieras del Gobierno Central	0.08	2	0.16
5.- Alto grado de delincuencia e inseguridad a nivel metropolitano	0.08	2	0.16

6.- Distritos vecinos mejor posicionados en sectores directamente relacionados a los intereses de Punta Negra	0.08	2	0.16
7.- Vulnerabilidad de rompientes de olas por falta de reglamento de Ley 27280 (Ley de Protección de Rompientes)	0.06	2	0.12
Suma Amenazas	0.50		1.20
Total	1.00		2.74

Nota. 4=Responde muy bien; 3=Responde bien; 2= Responde promedio; 1=Responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, p.126. México D. F., México: Pearson Educación.

En el caso de los proveedores de servicios privados como (a) los colegios, (b) las universidades, (c) centros de salud privados, (d) restaurantes, (e) hoteles, (f) clubes, (g) servicios telefónicos, (h) servicio de seguridad y serenazgo, (i) limpieza pública, (j) servicio de mantenimiento de parques y jardines, y (k) mantenimiento de pistas y veredas, se puede identificar que su poder de negociación es medio o bajo debido a la gran cantidad de organizaciones que brindan estos servicios en el mercado. Debido a que Punta Negra no cuenta con algunos de estos servicios, el poder de negociación de estas organizaciones podría incrementar al ubicarse o establecer relación condicho distrito. Finalmente, el poder de negociación de los proveedores no constituye impedimento alguno para la creación o extensión de sus servicios dentro del distrito de Punta Negra.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Se puede definir el poder de negociación de los compradores como la posibilidad de encontrar productos similares a los que buscan. Para el caso de Punta Negra, se ha identificado que el poder de negociación de sus *stakeholders* va de un rango bajo a medio, dependiendo de las características de ellos. Los *stakeholders* identificados son: (a) aquellos que residen en el distrito, (b) los inversionistas, (c) los visitantes nacionales y (d) los visitantes extranjeros.

El poder de los residentes dependen de su poder adquisitivo, y si residen o no en el distrito. De acuerdo con INEI (2007), el total de personas censadas para estos atributos, 65%

residen en el distrito de Punta Negra y solo el 43% son personas que se encuentran dentro de la PEA.

Según la Municipalidad de Punta Negra (2010), el 68% de la población cuenta con un ingreso entre 700 y 900 nuevos soles mensuales, 17% entre 1000 y 2,500 nuevos soles y el 15% tienen un ingreso mayor a 2,500 nuevos soles. Cabe anotar que el 25% de la población tiene un ingreso menor a 500 soles. Teniendo como base esta información, se podría inferir el porcentaje de residentes que podrían moverse a otros distritos con mejores servicios y mejores oportunidades laborales. Las actividades económicas son a pequeña escala y no generan ingresos significativos. El 67% de estas unidades económicas son restaurantes, 25% son hoteles y hospedajes y el resto en otras actividades.

Los principales motivos por los cuales los visitantes nacionales y extranjeros realizan viajes relacionados son: (a) pasar el fin de semana, recreación, ocio; (b) visitas a familiares y amigos; (c) negocios; (d) trabajo, entre otros. Los visitantes nacionales tienen la ventaja de ser residentes de Lima Metropolitana, por lo tanto tienen mayor acceso a la información sobre los diferentes lugares turísticos de la capital, además de la variada oferta gastronómica de la ciudad.

En el caso de los visitantes extranjeros, estos tienen un nivel medio de negociación, debido en su mayoría a: (a) la escasa información que pudiesen tener, (b) la falta de promoción de los atractivos turísticos y (c) el tiempo de estadío en Lima que habitualmente no supera a los cinco días.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Un sustitutivo realiza una función idéntica o similar a los productos de una industria pero de manera distinta (Porter, 2009a). En el caso del distrito de Punta Negra, no se evidencia la amenaza de un distrito sustitutivo, ya que solo son los competidores existentes quienes

actualmente proveen el espacio físico y las condiciones necesarias para el desarrollo industrial y residencial. Sin embargo, es importante resaltar que se debe mantener la atención permanente en el entorno a fin de identificar cuándo esta situación pueda cambiar y se deben observar los planes de distritos cercanos que conforman la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima a la cual Punta Negra pertenece.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

La amenaza de entrada de nuevos competidores en la zona de Lima Metropolitana y de la Mancomunidad del Litoral Sur es muy baja, ya que la creación de un nuevo distrito requiere la promulgación de una ley, lo cual no se encuentra en la agenda de las principales autoridades del país.

La ley de demarcación y organización territorial, Ley 27795, suspendía la creación de nuevos distritos y provincias. Posteriormente, la Ley 28920 confirmaba la suspensión hasta el 31 de diciembre de 2011. Después, se aprobaron los proyectos de Ley 2313/2007-CR, 3275/2008-CR, 4089/2009-CR, mediante los cuales se eliminan los plazos para la creación de nuevos distritos (Valencia, 2010). Dichos proyectos de ley fueron promovidos por congresistas del interior del país en respuesta a las necesidades particulares de las zonas que representan.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

Los competidores de Punta Negra son todos aquellos distritos que se encuentran en el litoral peruano y son capaces de brindar condiciones de vida y oportunidades de negocios dentro de su jurisdicción. En relación a los residentes industriales, Punta Negra cuenta con pocas empresas afincadas en el distrito desde hace pocos años. La última incorporación son los almacenes de Plaza Vea para el sur de Lima. El resto de industrias son pequeñas y están relacionadas a la gastronomía.

El comercio en el distrito está constituido principalmente por comercio minorista, bodegas, mercados, cabinas de Internet, restaurantes pequeños, entre otros; el crecimiento del comercio presenta la misma dificultad de falta de espacio para crecimiento de la industria. En este aspecto, los distritos competidores como Punta Hermosa, San Bartolo y Santa María del Mar se encuentran mejor posicionados.

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

Del análisis PESTE, se han identificado los siguientes 9 factores críticos del éxito: (a) gestión de gobierno eficiente, (b) servicios básicos, (c) acceso por vías de transporte, (d) ubicación geográfica, (e) incrementar el Índice de Desarrollo Humano, (f) nivel de ingresos de la población, (g) capacidad financiera, (h) nivel de contaminación y (i) extensiones de terrenos libres para el desarrollo de negocios. A partir de estos factores críticos de éxito, se elaboró la matriz de perfil competitivo y se identificó que el distrito de Punta Negra obtiene un puntaje de 2.20, el menor de todo el grupo, superado por San Bartolo con un puntaje de 2.30 y Punta Hermosa con un puntaje de 2.50. La brecha más significativa se produce con Santa María del Mar, que obtiene un puntaje de 3.30, un distrito con todos los servicios y mejores condiciones de recaudación, lo que le permite mantener un buen estilo de vida.

Para elaborar la Matriz de Perfil Referencial, se tomó como ciudades referentes a la península de *Armação dos Búzios*, una antigua aldea de pescadores localizada a 170 km de la ciudad brasileña de Río de Janeiro, la cual se ha convertido en un destino turístico de clase mundial para un segmento de turistas jóvenes que valoran la belleza de sus playas y su vida nocturna: "...con sus más de 20 playas de aguas cristalinas, gran vegetación y vistas deslumbrantes, con más de 250 días de sol y noches estrelladas todos los años" (Búzios online, 2012). También se incluye a Laguna Beach, ciudad analizada en el Capítulo 1, una colonia de

arte y comunidad residencial de playa. La Tabla 13 muestra cómo estas dos ciudades costeñas superan largamente a Punta Negra, con un puntaje de 3.55 para Búzios y 3.69 para Laguna Beach. Se evidencia la enorme brecha que Punta Negra deberá superar para ser considerado un distrito que ofrece servicios turísticos comparables a los destinos más importantes del planeta.

Tabla 12

Matriz del Perfil Competitivo

Factores determinantes de éxito	Peso	Punta Negra		Punta Hermosa		Santa María del Mar		San Bartolo	
		Val.	Punt.	Val.	Punt.	Val.	Punt.	Val.	Punt.
1.- Extensiones de terrenos libres para el desarrollo de negocios	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	2	0.40
2.- Cobertura de servicios básicos	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
3.- Avance en el Índice de Desarrollo Humano	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	1	0.05
4.- Ubicación geográfica y clima	0.20	3	0.60	3	0.60	3	0.60	3	0.60
5.- Nivel de ingresos de la población	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20
6.- Acceso por vías de transporte	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45	3	0.45
7.- Capacidad financiera	0.05	1	0.05	2	0.10	4	0.20	2	0.10
8.- Gestión de gobierno eficiente	0.05	1	0.05	2	0.10	3	0.15	2	0.10
9.- Nivel de contaminación	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
Total	1.00		2.20		2.50		3.30		2.30

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, p. 147. México D. F., México: Pearson Educación

3.7. Conclusiones

El distrito de Punta Negra debe explotar sus ventajas comparativas respecto a su ubicación en el litoral limeño; su cercanía a los balnearios del sur (polo actual de atracción en diversión como Asia y Punta Hermosa) lo hace atractivo para poder incluirse en el desarrollo económico que crece.

Se presentan oportunidades de negocios a nivel nacional que debe aprovechar, pero no tiene suficiente terrenos libres para poder ceder o vender a grandes y pequeños emprendedores.

Tabla 13

Matriz del Perfil Referencial

Factores determinantes de éxito	Peso	Punta Negra		Búzios		Laguna Beach	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1.- Extensiones de terrenos libres para el desarrollo de negocios	0.20	3	0.60	3	0.60	2	0.40
2.- Cobertura de servicios básicos	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
3.- Avance en el Índice de Desarrollo Humano	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
4.- Ubicación geográfica y clima	0.20	3	0.60	4	0.80	4	0.80
5.- Nivel de ingresos de la población	0.10	1	0.10	3	0.30	4	0.40
6.- Acceso por vías de transporte	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
7.- Capacidad financiera	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
8.- Gestión de gobierno eficiente	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20
9.- Nivel de contaminación	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
Total	1.00		2.20		3.55		3.60

Nota. 4=Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se desarrolla de las principales áreas funcionales, que forman parte del ciclo operativo de la organización (D'Alessio, 2008). El AMOFHIT consiste en evaluar los aspectos que sean críticos para la organización de la administración (A); marketing y ventas (M); operaciones y logística (O); finanzas y contabilidad (F); de los recursos humanos (H); de los sistemas de información y comunicaciones; (I) y finalmente, tecnología, investigación y desarrollo (T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

D'Alessio (2008) recomendó “iniciar la evaluación de la gerencia, revisando cada una de las gestiones que conforman esta posición” (pág. 170). En la auditoría efectuada, se consideró a la gerencia como el Gobierno Local. Según el artículo 4° de la Ley Orgánica de Municipalidades 27972, promulgada el 26 de mayo del 2003: “Son órganos de Gobierno Local las municipalidades provinciales y distritales. La estructura orgánica de las municipalidades está compuesta por el concejo municipal y la alcaldía”. El alcalde actual del distrito de Punta Negra es el Señor Carlos Lazo Riojas, quien fue reelegido en este último período. Con él, 5 regidores integran el Concejo Municipal.

El Gobierno Local o gerencia está organizado según el artículo 28° Estructura Orgánica Administrativa de la Ley Orgánica de Municipalidades 27972 en el ámbito administrativo en una gerencia municipal, un órgano de auditoría interna, una procuraduría pública municipal, una oficina de asesoría jurídica, una oficina de planeamiento y presupuesto, de acuerdo a su disponibilidad económica y límites presupuestales asignados para su gasto

corriente. Los demás órganos de línea, apoyo y asesoría se establecen conforme lo determina cada Gobierno Local.

La Municipalidad de Punta Negra, actualmente, se encuentra estructurado, según el artículo 8° del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) por (a) Órgano de Gobierno Administrativo, (b) Órganos de Coordinación, (c) Órganos de Apoyo y Funcional, (d) Órganos de Asesoría Administrativa, (e) Órganos de Línea y (f) Órganos Desconcentrados. El ROF es un instrumento normativo de gestión institucional en el cual se enuncia la naturaleza, finalidad, las funciones generales, las atribuciones de los titulares de las unidades orgánicas y sus relaciones, de acuerdo con la norma legal de creación y disposiciones complementarias. Así mismo, establece la estructura funcional y orgánica de las dependencias hasta el tercer nivel organizacional, tipificándose las atribuciones de los cargos directivos, especificándose la capacidad de decisión y jerarquía del cargo, así como el ámbito de supervisión (Municipalidad de Punta Negra, 2011). En la Figura 10, se muestra la estructura orgánica de la Municipalidad.

La gerencia se preocupa por preservar y proteger el medio ambiente realizando trabajos de recuperación de áreas verdes, campañas de arborización, mejorando el diseño paisajístico de la ciudad, a pesar de contar con zonas salitradas (Punta Negra, Boletín Informativo N°1 – mayo 2012). Para la creación del área verde, preparan la tierra utilizando piedra chancada, tierra dulce, abono y mucha agua, por lo cual el mantenimiento de las áreas verdes y de los parques es costoso (C. Lazo, comunicación personal, 23 de junio 2012). El número de licencias vigentes al 2009 es de 66 (L. Rodriguez, comunicación personal, 13 de julio 2012) y el número de informantes comerciales fue de 133 (INEI, 2008d), lo cual indica que existe un 50% de establecimientos informales. Según la Tabla 14, en el año 2010, la recaudación fue de 1'165, 972.48 nuevos soles.

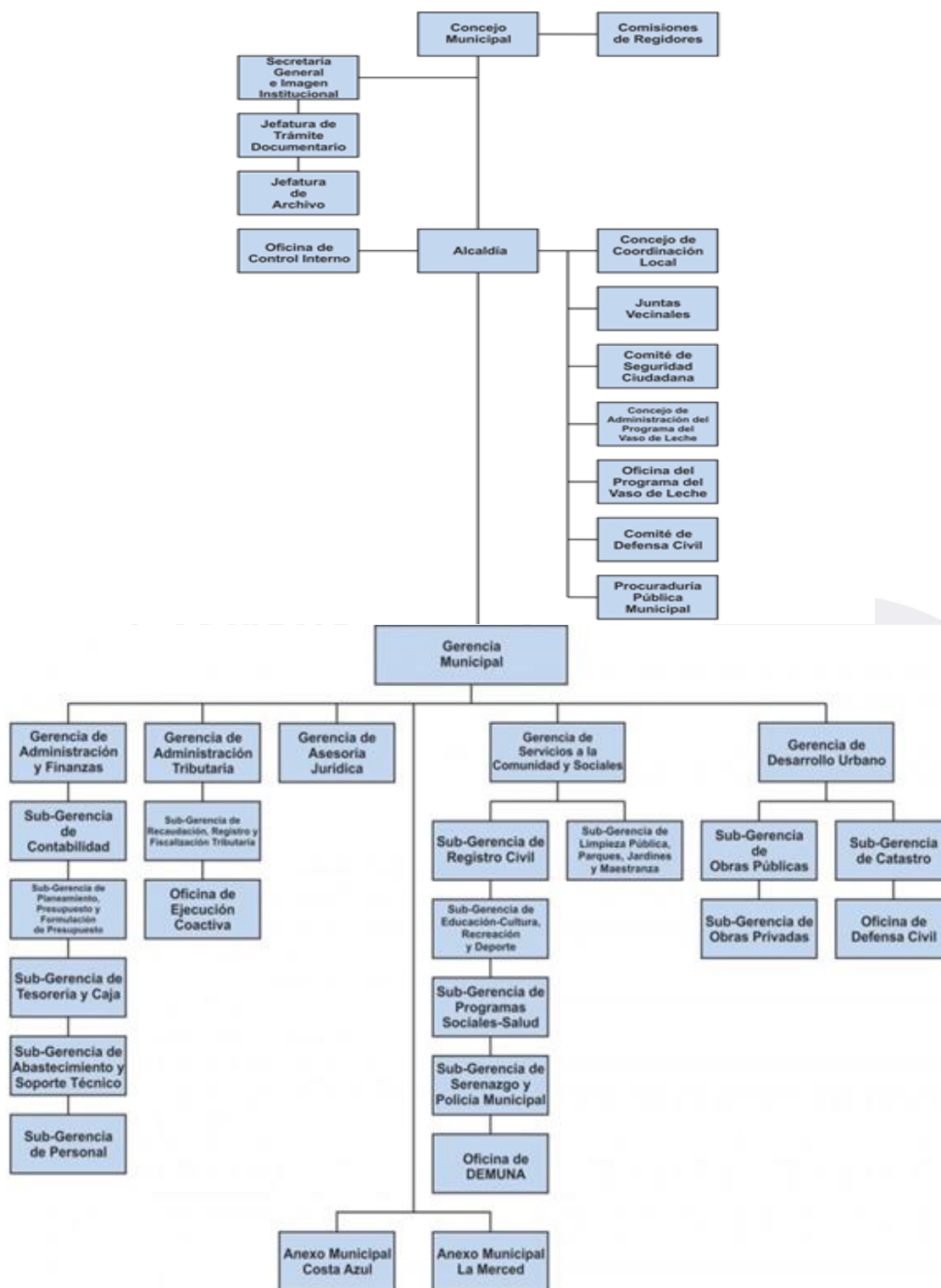


Figura 10. Estructura orgánica.

Tomado de “Municipalidad de Punta Negra”, 2011. Recuperado de <http://www.munipuntanegra.gob.pe/estructura-organica>

Tabla 14

Situación de la Gestión Municipal de Punta Negra

Municipalidad distrital de Punta Negra - Estado de Gestión						
Año	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Ingresos Tributarios	1'85,351.60	596,429.20	1'111,173.31	864,502.26	477,327.40	1'165,972.48

Nota. Estado de Gestión. Adaptado de <http://ofi.mef.gob.pe/ctarepublica/default.aspx>

El año 2011, la recaudación incrementó en un 5%, pasando del 45% al 50% de recaudación. Sin embargo, representa un bajo ingreso por recaudación, ya que no todos los establecimientos tributan (E. Phocco, comunicación personal, 10 de julio 2012). Punta Negra cuenta con una posta médica de un área de 200 metros y una pequeña comisaría, de 189 metros. El principal inconveniente que tienen es que no les es posible patrullar con frecuencia, ya que cuentan con solo cuatro policías. No cuenta con Biblioteca Municipal. Se han refaccionado lugares de entretenimiento, como: (a) cancha de frontón, (b) el complejo deportivo municipal, y (c) se ha colocado gras e instalado el riego tecnificado del Estadio Municipal (Municipalidad de Punta Negra, 2012b).

Existe un local Multiusos en Costa Azul construido e implementado por la Municipalidad de Punta Negra, en el que, a través del convenio interinstitucional con el Centro de Educación Técnico Productiva (CETPRO) – José F. Sánchez Carrión, capacitan a decenas de jóvenes del distrito en las carreras técnicas de Computación e Informática, Diseño Gráfico, Costura, Corte y Confección. Adicionalmente, se brinda atención psicológica y se ofrece el servicio de la Bolsa Laboral.

El Gobierno Local y las empresas ubicadas en el distrito como Instalaciones Mecánicas Eléctricas Contratistas IMECOM S.A. y SOLDEX S.A. firmaron un convenio de cooperación interinstitucional con la finalidad de brindar a la juventud de escasos recursos, la oportunidad de ser capacitados en forma gratuita en la carreta técnica de Soldadura y, posteriormente,

convertirse en empleados de grandes empresas como estas. Para ello, la empresa privada juega un papel fundamental en el desarrollo del currículo para que estos sean adecuados y de calidad, acorde con las necesidades del mercado. Se debe tener en cuenta que las empresas otorgan el equipo necesario adicional a los instructores. Los uniformes, las instalaciones y mantenimiento están a cargo de la Municipalidad. (Municipalidad de Punta Negra, 2012b).

Una importante obra realizada por la gestión actual es aquella que permite a los niños del distrito tener acceso a la educación, que se adecúe a la tecnología actual con visión de futuro; por ello, dentro del presupuesto participativo 2011, se consideró implementar una sala de cómputo de la I.E. N° 6027 CAP. FAP: Rudy Echegaray F. con el fin de incrementar el desarrollo intelectual de los estudiantes del distrito. (Municipalidad de Punta Negra, 2012b).

Debilidad:

- Bajos ingresos corrientes por baja recaudación.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

D'Alessio (2008) mencionó “el marketing, 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” (p. 172). El distrito se desarrolla tanto a nivel residencial como comercial, es decir, los vecinos, en algunos casos, han desarrollado su propio comercio. Actualmente, se está desarrollando también industrialmente; se tiene la presencia de algunas empresas, como IMECOM S.A., SOLDEXA S.A. y Almacenes Plaza Veá (C. Lazo, comunicación personal, 23 de junio 2012).

En la auditoría, se consideraron las siguientes variables:

- ***Concentración de las ventas por productos o por consumidores.*** El comercio y las industrias tienen una concentración de ventas por productos. Estos se concentran en la antigua carretera Panamericana Sur. La concentración por consumidores está representada por el movimiento comercial, que se desarrolla tanto en hostales como en restaurantes, principalmente, durante la estación de verano, entre los meses de diciembre a marzo (J. Guarnizo, comunicación personal, 15 de mayo 2012).

Otra de las actividades principales es el campeonato de tabla en la Playa Punta Rocas organizado anualmente por la Federación de Tabla (FENTA). En el año 2012, se llevaron a cabo 2 campeonatos: (a) Oakley – Big Head, realizado del 28 al 29 de enero, en la categoría Master; (b) Circuito IPD Copa Huntington, del 01 al 04 de marzo, en la categoría varones, damas y *longboard* y en la categoría junior varones y damas (Sub12 al Sub 18) (Federación Deportiva Nacional de Tabla, 2012).

Punta Rocas es elegido como sede de campeonatos por presentar las siguientes características del mar: (a) temperatura de agua fría con corriente variable; (b) presencia de olas durante todo el año; (c) temperatura ambiental promedio de 16°C; (d) presencia de olas tipo *Reef-break* izquierda y derecha, larga, grande y fuerte con sección tubular, la cual puede pasar de los cuatro metros; y (d) presencia de ola clásica, para principiantes y experimentados, lo cual es muy demandado por los surfistas (Perú Surf Guides, 2012). El distrito de Punta Negra es uno de los más visitados por turistas en épocas de verano, por lo que se desarrollan diversas actividades de nivel internacional acuáticas (Punta Negra de aniversario, 2012).

- **Mix de productos.** Existen otros servicios que ofrece Punta Negra como (a) restaurantes con una participación del 27%; (b) bodegas, 23%; (c) hostales, 9%; (d) servicios generales de mantenimiento y reparación, 8%; (e) oficinas administrativas y contratistas generales, 6%; (f) cabinas de Internet 5%; (g) panadería, 3%; (h) ferretería, 3%; e (i) otros (educación, habitaciones, botica, librería, mercado, alquileres y distribuidor), 14%. (L. Rodriguez, comunicación personal, 13 de julio 2012)

- **Lealtad a la Marca.** En cuanto a lealtad de la marca, J. Guarnizo (comunicación personal, 15 de mayo 2012) comentó:

El distrito de Punta Negra tiene un mercado Municipal, sin embargo, los pobladores del distrito acuden al mercado Virgen de las Mercedes ubicado en el distrito de Lurín. De la misma manera, sucede cuando se efectúan los eventos acuáticos como campeonatos de tabla, se convoca a la Playa Punta Rocas y en muchos casos no se menciona que pertenece al distrito de Punta Negra.

Kotler y Keller (2006a) indicó “que el objetivo es ubicar la marca en la mente del gran público para maximizar las utilidades potenciales”. El posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de tal modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores (p. 310). El modelo de resonancia de marca también considera que la creación de marcas es un proceso ascendente que sigue las fases (p. 280) mostradas en la Figura 11. La resonancia se caracteriza por la intensidad o la profundidad de los vínculos psicológicos de los consumidores con la marca, así como por el nivel de actividad que genera su lealtad (Kotler & Keller, 2006b). La Playa Punta Rocas se ha posicionado en la mente de sus consumidores, los surfistas. A la fecha, ha desarrollado una relación intensa y activa de lealtad, con lo que ha logrado la resonancia de la marca, en lugar de Punta Negra que es su distrito.



Figura 11. Pirámide de resonancia de marca.

Tomado de “Dirección de Marketing”, Kotler P. & Keller K.L., 2006. México. Pearson Educación

- ***Integración Mercados, desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.***

Se puede apreciar en el distrito que existe un complemento entre los mercados de hostales y restaurantes, así como en servicios generales de mantenimiento y reparación y las oficinas administrativas y contratistas generales. Como desarrollo de nuevos mercados, la gestión actual ha participado en nuevos convenios, con el fin de propiciar la inversión privada e incrementar el desarrollo del distrito. Según Ordenanza Municipal 620-MML/ 1086-MML:

La Municipalidad de Punta Negra representada por el Alcalde señor Carlos Lazo Riojas firmó un convenio interinstitucional con el Presidente del Congreso de la República a través del cual aúnan esfuerzos y establecen relaciones de apoyo con el propósito de desarrollar el proyecto de la Obra para la Construcción de un Centro de Convenciones y de Esparcimiento. Por la firma del convenio 001-2012-OA con el Congreso de la República se cederá un área de 14 mil metros cuadrados frente a la playa El Revés, por un plazo de 30 años. Según las cláusulas de este convenio se facilitará a los vecinos del Distrito de Punta Negra el ingreso y utilización del Centro de Convenciones y de

Esparcimiento en los días y horarios autorizados en común acuerdo con la Municipalidad.
(Municipalidad de Punta Negra, 2012a)

El alcalde de Punta Negra, Carlos Lazo, menciona algunos de los beneficios que la cesión de uso podría traer al distrito:

Actualmente Punta Negra es un distrito olvidado por todos. Con la llegada de los padres de la patria, se fijarán en las reales necesidades de este pueblo como son la falta de seguridad ciudadana, la comisaría del distrito solo cuenta con 4 efectivos policiales.

Además harán viables los proyectos de agua potable y desagüe porque ellos mismos lo van a necesitar, expresa. Resalta que el turismo también se va a potencializar, debido a que vendrán autoridades y personalidades de diversos países a sus reuniones en el centro de convenciones y conocerán el distrito, creando más puestos de trabajo directa e indirectamente. Queremos convertirnos en un polo de desarrollo económico del Sur de Lima y ésta es una buena oportunidad, aprovechando principalmente los terrenos de Playa al Revés, que durante el año no trae ingresos, ya que no es posible bañarse en ella (C. Lazo, comunicación personal, 23 de junio 2012).

- ***Creatividad, eficiencia y efectividad de la publicidad.*** La publicidad utilizada se encuentra ubicada en los carteles de cada establecimiento de manera estática. No existen paneles móviles. No existe un marketing adecuado para captar la clientela. En la auditoría realizada, se comprobó que los consumidores acuden por costumbre y con mayor frecuencia en la estación de verano.

Fortalezas:

- La playa Punta Rocas tiene posicionamiento internacional por las competencias de *surfing*.

- Sensibilidad del Gobierno Local para traer mayor inversión privada.

Debilidades:

- Falta de Posicionamiento del distrito en visitantes y vecinos.

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

D'Alessio (2008) afirma que “es el área encargada de ejecutar los procesos para la producción tanto de bienes como de servicios. Involucra las funciones de logística, producción, mantenimiento y calidad. Involucra el uso de recursos materiales, mano de obra, maquinarias, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda (p.174). En cuanto a la gestión municipal, existe una estructura orgánica y funcional, las áreas están compuestas por gerencias y subgerencias, quienes se encargan de llevar a cabo los diversos procesos vigentes, que están reglamentados en el TUPA según ordenanza N°005-2009-MDPN (Municipalidad de Punta Negra, 2009).

El Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL) es la empresa que administra el servicio de agua y desagüe. En la Tabla 15, se muestra el tipo de abastecimiento de agua para el distrito; se observa que el 62% de distribución de agua potable se efectúa por pilón de uso público, el 27% en la red pública dentro de la vivienda y el 11% en la red pública fuera de la vivienda.

Tabla 15

Tipo de Abastecimiento de Agua Potable

	2008		
	Red pública dentro de la vivienda	Red pública fuera de la vivienda	Pilón de uso publico
Punta Negra	544	224	1240

Nota. Tomado de INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Adaptado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

En la Tabla 16, se puede apreciar el tipo de servicio higiénico para el distrito. El 55.7% cuenta con el servicio higiénico conectado a pozo séptico, el 41.3% a pozo ciego o negro, el 1.4% no cuenta con servicios higiénicos, el 1.3% tiene red pública de desagüe dentro de la vivienda y el 0.3% fuera de la vivienda.

Tabla 16

Tipo de Conexión a los Servicios Higiénicos

Red pública de desagüe dentro de la vivienda	Red pública de desagüe fuera de la vivienda	Pozo séptico	Pozo ciego o negro / Letrina	Río, acequia o canal	No tiene	Total
344	84	14652	10864	12	364	26320

Nota. Tomado de INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Adaptado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

Es paradójico vivir frente al océano y no contar con el servicio básico de agua. Una opción es la desalinización del agua del mar para convertirla en agua potable. Esta propuesta fue considerada muy costosa en el pasado. SEDAPAL propuso la construcción de una planta desalinizadora en Chilca para abastecer a los distritos del sur de Lima y les demandaría US\$140 millones. Se trataba de una inversión 35% menor al proyecto transvase Marca II (que implica construir la planta de tratamiento Huachipa II y una conexión para llevar el agua hasta el distrito de Pucusana), cuya habilitación se debate desde los años 90, pero que no se ha ejecutado por la falta de recursos.

Anna Zucchetti, directora ejecutiva del Grupo de Emprendimientos Ambientales (GEA), destacó que se este proceso ha sido implementado en Israel, Australia y las zonas desérticas de Estados Unidos. Agregó que esta opción no solamente es más económica, sino que implicaría un menor impacto ambiental que el transvase Marca II. Así mismo, trasladar aguas de una cuenca a otro lugar ocasiona mayores riesgos para el ambiente, indicó (La desalinización de agua del mar, permitirá abastecer a seis balnearios, 2008).

De acuerdo con el Reglamento para la Prestación del Servicio de Agua Potable, SEDAPAL solo presta el servicio a aquellas familias que pueden acreditar su propiedad. Personal del Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (COFOPRI) informó que de las 24,113 familias residentes en Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra y San Bartolo, 56% carece de título de propiedad y de estas 3,416 se encuentran en proceso de formalización. Actualmente, más del 70% de los vecinos de Punta Hermosa, Punta Negra y San Bartolo recurre a camiones-cisterna para obtener agua, pese a que deben pagar entre S/.4 y S/.10 por cilindro lleno (La desalinización de agua del mar, permitirá abastecer a seis balnearios, 2008).

La agencia estatal peruana ProInversión canceló el proceso de concesión del proyecto de desalinización Aguas de Lima Sur II para la zona sur de la capital, supuestamente por haber sobreestimado la demanda de agua potable en el área. La planta habría tratado 100.000m³ diarios de agua de mar. El proyecto fue presentado por la firma británica Biwater en el 2008 y llegó hasta el punto de atraer a ocho potenciales postores en julio del año pasado, incluida la española OHL Environmental, Proactiva Medio Ambiente Perú y la israelí IDE Technologies. ProInversión esperaba adjudicar la concesión hacia fines de noviembre. Los principales trabajos consistían en un sistema de almacenamiento de agua, siete embalses y un sistema central de distribución de agua potable, incluidos 60 km de tuberías, todo lo cual demandaba una inversión de unos US\$155mn (ProInversión cancela proyecto de planta desalinizadora Aguas de Lima Sur II, 2012).

ProInversión lanzó un concurso de US\$110mn por una nueva versión reducida del proyecto de desalinización Lima Sur II, que ahora se denomina Provisur. Inicialmente propuesta por la compañía británica Biwater, Proinversión ha estado revisando la concesión durante meses después de que se cancelara una primera licitación en el 2012 por el veto de la autoridad nacional

de saneamiento, Sunass, que determinó que se había sobreestimado el tamaño del proyecto. La versión definitiva de Provisur consiste en el diseño, financiamiento y construcción de la infraestructura necesaria para ampliar y mejorar los servicios de abastecimiento de agua potable, alcantarillado y tratamiento de aguas residuales, en los distritos de Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo y Santa María del Mar, en la zona sur de Lima, de acuerdo con el aviso de la convocatoria publicado en el sitio web de Proinversión. Así mismo, el proyecto contempla la construcción de una nueva planta desalinizadora con capacidad para 150l/s en una primera etapa y hasta 400l/s a futuro, al igual que la operación y mantenimiento de la infraestructura de tratamiento de aguas residuales del área. Si se compara con la primera versión de Biwater, el proyecto presenta grandes modificaciones. El número de distritos a los que se atenderá disminuyó de siete a cuatro y ahora solo considera a los más turísticos. En consecuencia, la capacidad de la planta desalinizadora se redujo en 10 veces la estimación original de 1.500l/s. Provisur también parece ser un proyecto más integral, ya que la concesionaria tendrá que operar toda la cadena de valor de suministro y distribución de agua potable, así como el tratamiento de las aguas residuales (Peruana Proinversión lanza concurso por nueva versión de proyecto de desalinización Lima Sur II, 2013).

El viceministro de Construcción y Saneamiento, Guillermo León informó:

La Superintendencia Nacional de Servicios de Saneamiento (Sunass) ha emitido una opinión favorable a la iniciativa privada que presentó la empresa Biwater del Reino Unido para construir una planta de desalinización de agua de mar y abastecer a los distritos del sur de Lima, desde Pucusana hasta Pachacámac, ahora solo falta recibir la opinión favorable del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) para poder declarar de interés la iniciativa de Biwater en sociedad con Marubeni de Japón, explicó que luego se

aprobarse la declaratoria de interés de la iniciativa de Biwater, se deberá difundirla en un plazo de 90 días para que otros inversionistas manifiesten su interés en ejecutarla con mejores condiciones. (La Sunass respalda desalinización en el sur de Lima, 2013)

“Sedapal no priorizará hasta el 2016 solucionar el servicio de agua y desagüe. La empresa Luz del Sur brinda el servicio de alumbrado eléctrico al distrito” (C. Lazo, comunicación personal, 23 de junio 2012). El 89% sí dispone de alumbrado eléctrico por red pública y el 13% aún no según la Tabla 17. En la Tabla 18, se muestra la caracterización de las viviendas. Se tiene que el 99% es de área urbana y solo el 1% corresponde a área comercial.

Tabla 17

Disposición de Alumbrado Público por Red Pública

	Sí	No
Población que dispone de alumbrado público	544	224

Nota. Tomado de INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Adaptado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

Tabla 18

Viviendas por Tipo de Área

	Área urbana	Área rural	Total
Casa independiente	2543	1	2544
Departamento en edificio	5	-	5
Choza o cabaña	-	1	1
Vivienda improvisada	29	-	29
Local no destinado para habitación humana	4	-	4
Otro tipo	2	-	2
Total	2583	2	2585

Nota. Tomado de INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Adaptado de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/>

En cuanto a recreación del distrito, en la auditoría realizada, se tiene que cuenta con parques y plazas, como recreación pasiva. En cuanto a recreación activa, dispone de lozas deportivas, campos deportivos y un estadio municipal. En Punta Negra, también se pueden visitar los diferentes clubes sociales, que tienen una sede en este distrito. Entre ellos destacan: (a) el Country Club El Bosque (sede de playa), y (b) el Club Social y Deportes Punta Negra (En Perú, 2012). El 11 de marzo de 1964, se colocó la semilla que dio vida al más grande club campestre del Perú, “El Bosque” y, en 1990, se dio un nuevo impulso a la construcción de la soñada sede de playa (Country Club El Bosque, 2012a). Actualmente, tiene: (a) piscina de agua dulce; (b) piscina de agua salada; (c) malecón; (d) playa arenada; (e) zona de parrillas; (f) juegos infantiles; (g) zona de carpas; (h) parqueo; (i) lozas deportivas de frontón, tenis de campo, voleibol, básquet y fulbito; (j) canchas de bochas; (k) áreas verdes; y (l) mesas de picnic (Country Club El Bosque, 2012b).

En el mes de febrero de 1955, se fundó el Club Social y Deportes Punta Negra; desde de esa fecha, cada año durante la temporada de verano se organizan actividades sociales y deportivas para sus asociados y familiares. Actualmente, tiene: (a) una cancha de fulbito, (b) ocho canchas de paleta frontón, (c) tres canchas de tenis, (d) cancha donde se practica vóley y básquet, (e) gimnasio, (f) piscina semiolímpica, (g) piscina familiar y (h) piscina patera para los más pequeños (Club Punta Negra, 2009). Cada año, hay la fiesta de año nuevo, inicio de temporada para los socios, carnavales y fin de temporada, la cual consiste de la premiación de los deportes de la temporada y acaba con una fiesta para los jóvenes (En Perú, 2012).

La Municipalidad forma parte de la campaña de arborización de la Municipalidad de Lima y tiene sembrados cerca de mil árboles (Municipalidad de Punta Negra, 2012b). Para el servicio de recojo de basura domiciliaria, se han establecido hasta dos turnos en la estación de

verano y se han adquirido cuatro camiones recolectores de basura, generándoles menor costo, ya que antes los alquilaban. Adicionalmente, el equipo de seguridad ciudadana cuida que los pobladores no dejen desmontes. Para retirar los desmontes, se han adquirido un camión volquete y una retroexcavadora (Punta Negra Informa, mayo 2012).

Según el Primer Informe de Resultados sobre Calidad de Vida, Punta Negra es el distrito que menos basura per cápita diaria genera, con 0.24 kg (Lima Cómo Vamos, 2011). En contraste, San Isidro es el distrito en el que se produce más basura per cápita diaria, con 2.25 kg. Por otro lado, el distrito que más basura genera es San Juan de Lurigancho (953.60 toneladas por día y 348,064.78 toneladas al año) y el que menos es Punta Negra (1.49 toneladas por día y 547.06 toneladas al año) (Lima Cómo Vamos, 2011). Adicionalmente, la gestión actual continuamente efectúa labores de mejoramiento y limpieza de las calles, tales como la nivelación de pistas, para la comodidad de circulación de los vehículos y calidad de vida de los vecinos (Punta Negra Informa, mayo 2012).

Fortaleza:

- Distrito con menor generación de basura per cápita.
- Presencia de clubes importantes dentro del distrito.

Debilidad:

- Falta de servicios básicos.
- Alto porcentaje de predios sin título de propiedad.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Según D'Alessio (2008), “es el área de finanzas, la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como otros recursos en la cantidad, la

calidad, y el costo requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida” (p. 176).

Como toda entidad pública, la principal característica que se presenta es el presupuesto limitado con el que cuentan para efectuar la gestión. El presupuesto asignado desde el gobierno central, según el numeral 5 del artículo N°196 de la Constitución Política del Perú, es el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) y tiene el objetivo de promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, con un criterio redistributivo en favor de las zonas más alejadas y deprimidas, priorizando la asignación a las localidades rurales y urbano-marginales del país. Según el Ministerio de Economía y Finanzas.

Los recursos que se distribuyen por el FONCOMUN están determinados principalmente por la recaudación del Impuesto de Promoción Municipal (IPM). A su vez, el IPM está estrechamente ligado al desenvolvimiento del Impuesto General a las Ventas (IGV), en virtud de que lo establecido por el artículo 76° del Decreto Legislativo N° 776, el cual menciona que el Impuesto de Promoción Municipal grava con una tasa del 2% las operaciones afectas al régimen del IGV. Por tanto, la asignación mensual del Fondo de Compensación Municipal estará directamente relacionada con el desempeño de la recaudación fiscal del mes anterior; cuando la recaudación se incrementa, la asignación del mes siguiente aumenta y cuando la recaudación se reduce, los municipios reciben una menor asignación. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012a)

El monto transferido a la Municipalidad de Punta Negra durante el año 2011 ascendió a 4'106,767.95 nuevos soles, el cual es acreditado mes a mes. En la Tabla 19, se observa que el principal ingreso económico durante el 2011 corresponde a FONCOMUN. El presupuesto municipal para el año 2012 fue de 7'199,753 nuevos soles, alcanzando un presupuesto per cápita

de 1,047 nuevos soles, lo cual ubica a Punta Negra en el primer quintil según el Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima (IMP, 2012).

Tabla 19

Transferencias a Gobierno Local Municipalidad de Punta Negra – Año 2011

Recursos usados	Monto autorizado	Monto acreditado
Canon minero	17,027.53	17,027.53
Regalía minera	2,681.72	2,681.72
Canon hidroenergético	6,478.22	6,478.22
Comedores, alimentos por trabajo, hogares y albergues	72,315.00	72,315.00
Renta de aduanas	67.7	67.7
Canon forestal	0.04	0.04
Programa del vaso de leche	147,210.00	147,210.00
Programa de alimentos y nutrición para el paciente con tuberculosis y familia	4,212.00	3,861.00
Participación de programa de modernización municipal	98,977.00	98,977.00
Participación de plan de incentivos mejora de la gestión municipal	1'160,833.00	1'160,833.00
Fondo de compensación municipal	2'596,965.74	2'596,965.74
Total	4'106,767.95	4'106,416.95

Nota. Tomado de la página web del Ministerio de Economía y Finanzas. Tomado de <http://ofi.mef.gob.pe/transferencias/gl/default.aspx>

Las actividades financieras y agencias de bancos están ausentes en el distrito, por lo que es necesario salir a los distritos aledaños. Esta información indica la falta de movimiento comercial en el distrito. El Gobierno Local, actualmente, trabaja con el Gobierno Central, quienes fomentan planes de incentivos, con el fin de mejorar la economía local el distrito focaliza sus actividades económicas en los meses de verano, cuando hay gran afluencia de veraneantes (J. Guarnizo, comunicación personal, 15 de mayo 2012).

El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI) es un instrumento de Presupuesto por Resultados (PpR), cuyo objetivo principal es impulsar reformas que permitan lograr el crecimiento y el desarrollo sostenible de la economía local y la mejora de su gestión, en el marco del proceso de descentralización y mejora de la competitividad. Implica una transferencia condicionada de recursos al cumplimiento de metas que deben alcanzar las municipalidades en un período de tiempo determinado. El Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal (PI) fue creado mediante Ley 29332, modificado mediante Decreto de Urgencia N° 119-2009 e incorporado en la Ley del Presupuesto del Sector Público del Año Fiscal 2010, 2011 y 2012, respectivamente.

Para el presente año, mediante el Decreto Supremo N° 004-2012-EF, se aprueban los procedimientos para el cumplimiento de metas y la asignación de los recursos del Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal del año 2012. Cabe señalar que las metas varían en función de las carencias, necesidades y potencialidades de cada grupo de municipalidades. Las municipalidades han sido clasificadas en 4 categorías según su población, carencias, necesidades y potencialidades: (a) Municipalidades de ciudades principales tipo A; (b) municipalidades de ciudades principales tipo B; (c) municipalidades no consideradas ciudades principales, con 500 o más viviendas urbanas; y (d) municipalidades no consideradas ciudades principales, con menos de 500 viviendas urbanas. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012b).

Según lo mostrado en la Tabla 20, la Municipalidad de Punta Negra es catalogada como tipo B.

Tabla 20

Municipalidades Catalogadas como Tipo B en Lima Metropolitana

Departamento	Provincias	Distrito	Tipo	Nombre de la municipalidad
Lima	Lima	Ancón	Distrital de	Ancón
Lima	Lima	Pachacámac	Distrital de	Pachacámac
Lima	Lima	Pucusana	Distrital de	Pucusana
Lima	Lima	Punta Hermosa	Distrital de	Punta Hermosa
Lima	Lima	Punta Negra	Distrital de	Punta Negra
Lima	Lima	San Bartolo	Distrital de	San Bartolo
Lima	Lima	Santa María del Mar	Distrital de	Santa María del Mar
Lima	Lima	Santa Rosa	Distrital de	Santa Rosa

Nota. Tomado de página web del Ministerio de Economía y Finanzas.

http://www.mef.gob.pe/contenidos/presu_public/mig/municipalidades_pmm_pi/municipalidades_tipoB.pdf

A continuación, se muestran las Metas de Municipalidades tipo "B":

- Clasificación Municipal Metas al 31 de julio del año 2012, Metas al 31 de diciembre del año 2012.
- El monto recaudado del impuesto predial debe exceder al menos en 4% a la mitad del monto recaudado de dicho impuesto en el año 2011. Aumento de al menos 4% en la recaudación del impuesto predial con respecto al monto anual alcanzado en el año 2011.
- Envío del Registro Único de Beneficiarios del Programa del Vaso de Leche y del Programa de Comedores Populares y del Padrón General de Hogares al Sistema de Focalización de Hogares (SISFOH).
- Implementación de un ciclovía recreativa en el distrito, de acuerdo con los criterios establecidos por el Ministerio de Salud.
- Identificación de las zonas de riesgo de accidentes de tránsito en el distrito, de acuerdo con los criterios establecidos por el Ministerio de Salud.

- No exigir y eliminar del Texto Único de Procedimientos Administrativos de la Municipalidad el certificado de parámetros urbanísticos y edificatorios y las boletas de habilitación de los profesionales de conformidad con lo dispuesto en la Ley 29566, Ley que modifica diversas disposiciones con el objeto de mejorar el clima de inversión y facilitar el cumplimiento de obligaciones tributarias. Envío del Registro Único de Beneficiarios del Programa del Vaso de Leche y del Programa de Comedores Populares y del Padrón General de Hogares al SISFOH.
- Elaboración de un estudio técnico de análisis de peligro y vulnerabilidades de un sector crítico de riesgo de desastre urbano identificado en el distrito en materia de vivienda, construcción y saneamiento, de acuerdo con los criterios establecidos por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. No exceder los plazos máximos para expedir una licencia de funcionamiento de conformidad con lo establecido en la Ley 28976, Ley Marco de Licencias de Funcionamiento.
- Implementar un programa de segregación en la fuente y recolección selectiva de residuos sólidos domiciliarios en un 7% de las viviendas urbanas del distrito.
- Elaboración de un estudio de la evaluación de riesgo de desastre de un sector crítico de riesgo de desastre urbano en el distrito, en materia de vivienda, construcción y saneamiento, de acuerdo a los criterios establecidos por el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2012b).

El Gobierno Local se encuentra muy comprometido con seguir desarrollando temas como ciclovia, seguridad y residuos sólidos, de tal forma que se incremente los ingresos mensuales (J. Guarnizo, comunicación personal, 15 de mayo 2012).

Fortaleza:

- Alto presupuesto per cápita.

Debilidades:

- Marcada estacionalidad en la actividad comercial.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según D'Alessio (2008), “el recurso humano es el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p.178). El 59% de la población de Punta Negra se concentra en el rango de edad que fluctúa entre los 17 y 59 años, lo cual indica que existe un PEA potencial. Así mismo, existen más hombres que mujeres. La composición etárea de la población está constituida, según la Tabla 21.

Tabla 21

Información Sociodemográfica según Edad y Sexo, 2007

	Población		
	Mujer	Hombre	Total
Población de 0 a 5 años	261	297	558
Población de 6 a 11 años	293	305	598
Población de 12 a 17 años	277	278	555
Población de 18 a 29 años	590	558	1148
Población de 30 a 59 años	957	1014	1971
Población de 60 y más años	215	239	454
Total	2593	2691	5284

Nota. Tomado de INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda

El empleo de la población de la Población Económicamente Activa (PEA) en promedio está distribuido como se muestra en la Tabla 22.

Tabla 22

Población Económicamente Activa, 2007

	Población		
	Mujer	Hombre	Total
Económicamente Activa	722	1350	2072
Población de 0 a 5 años	28	70	98
Total	750	1420	2170

Nota. Tomado de INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda.

Según la actividad económica, el 68.3% se dedica a los trabajos de construcción, el 18% a trabajos en industrias manufactureras y el 11 % en actividades empresariales y de alquiler, como indica la Tabla 23. Del análisis efectuado, el 22% de la PEA representa una ventaja para el desarrollo del futuro del distrito; se cuenta con un recurso humano especializado. Es importante mencionar que el distrito no cuenta con ninguna universidad e instituto, únicamente colegios de nivel primario y secundario.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicación brindan soporte TI/TC 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 la auditoría realizada, se identificó que existen procesos manuales en el trabajo desarrollado en la Municipalidad. Si bien el ciclo operativo entre las áreas y las comunicaciones son fluidas, la documentación, por tener una única mesa de partes, tiene una demora en llegar al área referida y, por ende, en la atención de la misma. Por otro lado, se cuenta con una página web, principalmente informativa y de descarga de algunos documentos para agilizar el trámite que efectúan presencialmente; carece de interacción con el usuario con respecto al seguimiento

del trámite en línea. En cuanto a la comunicación interna, es necesario implementar herramientas digitales (Municipalidad de Punta Negra, 2011).

Tabla 23

Población Económicamente Activa por Actividad Económica, 2007

	Población	
	%	Cantidad
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	0.0	59
Pesca	0.2	14
Explotación de Minas y Canteras	0.6	8
Industrias Manufactureras	18.0	144
Suministro Electricidad, Gas y Agua	0.0	4
Construcción	68.3	273
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	0.2	44
Comercio por mayor	1.1	48
Comercio por menor	6.7	323
Hoteles y Restaurantes	0.4	136
Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones	1.4	191
Intermediación Financiera	0.1	21
Actividades empresariales y de Alquiler	11.0	231
Administración Pública y Defensa, Planes de Seguridad Social de Afiliación Obligatoria	0.4	102
Enseñanza	1.1	110
Servicios Sociales y de Salud	0.4	46
Otras actividades de Servicios Comunitarios Sociales	3.3	154
Hogares Privados y Servicios Domésticos	0.7	112
Organizaciones y Órganos Extraterritoriales	0.0	2
Actividad Económica no especificada	30.5	61
Población Económicamente Activa	100	2093

Nota. Tomado de INEI - Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de Vivienda. Recuperado de consulta en <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/#>

Lima Cómo Vamos (2011) promueve una cultura de información abierta en los organismos públicos, a fin de que estos organicen y sistematicen periódicamente la data que poseen y puedan ponerla a disposición de los ciudadanos que la requieran. Siguiendo esta línea de transparencia y rendición de cuentas, realiza anualmente un seguimiento a los portales de transparencia estándar de las 43 municipalidades distritales a fin de constatar que estos presenten la información que, según la Ley 27806, Ley de Transparencia y Acceso a la Información

Pública, debe ser publicada. Si bien la ley señala una larga lista de información que debe ser consignada, en el 2011, se incorporaron los indicadores de Agenda del alcalde y Directorio de funcionarios, ya que su publicación permite una relación más cercana entre el vecino y la municipalidad (ver Tabla 24). Contar con los nombres, correos y/o teléfonos de los funcionarios públicos, así como saber qué actividades realiza el alcalde fomenta un clima de confianza y reduce la verticalidad. Otro cambio significativo consistió en evaluar la información del año en curso y no la información del año anterior. Esto asumiendo que la información debe ser publicada oportuna y periódicamente.

Tabla 24

Nuevos Indicadores de Transparencia Municipal

N°	Indicadores 2010	N°	Indicadores 2011
1	Ley de transparencia	1	Ley de transparencia
2	Organigrama	2	Organigrama
3	Texto Único Ordenado de Procedimientos Administrativos (TUPA)	3	Texto Único Ordenado de Procedimientos Administrativos (TUPA)
4	Presupuesto ejecutado 2009	4	Presupuesto ejecutado 2011
5	Gasto de personal	5	Listado de personal 2011
6	Total anual de gasto de personal	6	Monto ejecutado de personal 2011
7	Lista de proyectos de inversión	7	Lista de proyectos de inversión 2011
8	Monto anual ejecutado en proyectos de inversión	8	Monto ejecutado en Proyectos de Inversión 2011
9	Adquisiciones de bienes y servicios	9	Adquisiciones de bienes y servicios (PAAC)
10	Monto ejecutado en adquisición de bienes y servicios	10	Monto ejecutado en adquisición de bienes y servicios 2011
11	Fecha de actualización (ELIMINADO EN EL 2011)	11	[NUEVO] Directorio de funcionarios
		12	[NUEVO] Agenda del alcalde

Nota. Tomado de “Vigilando la Transparencia Municipal”, Lima Cómo Vamos, 2012. Adaptado de: <http://www.limacomovamos.org/gestion-publica/estudio-vigilando-la-transparencia-municipal-2/>

En el año 2010, el primer puesto fue ocupado por la Municipalidad Metropolitana de Lima y la Municipalidad de San Martín de Porres que cumplieron con el 90.91% de indicadores medidos. En el año 2011, la Municipalidad Metropolitana de Lima se mantuvo en el primer lugar seguido por los municipios de Ate, Jesús María, Lurín, Miraflores y Villa el Salvador, que esta

vez cumplieron con el 100% de indicadores medidos (Lima Cómo Vamos, 2012). Ver Tablas 25 y 26.

Tabla 25

Ranking de Portales de Transparencia Municipal 2010

Posición	%	2010
1	90.91	Municipalidad Metropolitana de Lima, San Martín de Porres
2	72.73	Independencia, Miraflores, San Isidro, Santa Anita
3	63.64	Breña, Jesús María, La Molina, La Victoria, Los Olivos, Lurín, Pachacámac, San Miguel
4	54.55	Lurigancho, Pueblo Libre, Puente Piedra, San Borja, San Juan de Lurigancho, San Juan de Miraflores, Santiago de Surco, Surquillo.
5	45.45	Rímac, San Bartolo, Villa El Salvador.
6	36.36	Ancón, Ate, Chaclacayo, Comas, Lince, Magdalena de Mar, San Luis.
7	27.27	Cieneguilla, El Agustino, Pucusana, Santa María del Mar, San Luis.
8	18.18	Barranco, Chorrillos
9	9.09	Punta Hermosa, Punta Negra, Santa Rosa
10	0.00	Carabayllo

Nota. Tomado de “Vigilando la Transparencia Municipal”, Lima Cómo Vamos, 2012. Adaptado de: <http://www.limacomovamos.org/gestion-publica/estudio-vigilando-la-transparencia-municipal-2/>

Tabla 26

Ranking de Portales de Transparencia Municipal 2011

Posición	%	2011
1	100.00	Ate, Jesús María, Lurín, Miraflores, Municipalidad Metropolitana de Lima, Villa El Salvador Chaclacayo, El Agustino, Independencia, La Molina, La Victoria, Lurigancho, Magdalena del Mar, San Borja, San Isidro, San Juan de Lurigancho, San Luis, San Martín de Porres, San Miguel
2	91.67	Ancón, Barranco, Cieneguilla, Rímac, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo
3	83.33	Breña, Carabayllo, Lince, Santa Anita
4	75.00	Chorrillo, Comas, Pucusana, Pueblo Libre, Puente Piedra, Santa María del Mar, Surquillo
5	66.67	Pachacámac, Punta Hermosa, Santa Rosa
6	58.33	Santiago de Surco
7	50.00	Los Olivos, San Bartolo
8	41.67	Punta Negra
9	16.67	

Nota. Tomado de “Vigilando la Transparencia Municipal”, Lima Cómo Vamos, 2012. Recuperado de: <http://www.limacomovamos.org/gestion-publica/estudio-vigilando-la-transparencia-municipal-2/>

Si bien San Martín de Porres obtuvo un cumplimiento similar al año anterior (91.67%), no fue suficiente para alcanzar el primer puesto y descendió a la segunda posición. Al comparar

los resultados de ambos años, se puede observar que en el 2011 la gran mayoría de municipalidades escalaron posiciones y alcanzaron un mayor porcentaje de indicadores cumplidos; solo las municipalidades de Los Olivos, Pachacámac, Santiago de Surco y San Bartolo alcanzaron un cumplimiento menor en el 2011. La diferencia con respecto al año anterior es de -21.97%, -5.30%, -4.55%, -3.79 respectivamente.

Una de las hipótesis previas al monitoreo fue que los municipios con alcaldes nuevos alcanzarían un mayor incremento en el cumplimiento de indicadores que aquellos municipios con alcaldes reelectos, bajo el supuesto de que los primeros suelen renovar los portales webs al momento de asumir el mandato y marcar diferencias positivas respecto de su antecesor. Efectivamente, las municipalidades con alcaldes nuevos han tenido un incremento promedio de 36.71 puntos porcentuales, mientras que las municipalidades con alcaldes reelectos un incremento promedio de 26.98.

Información. Respecto a la Información encontrada en la gran mayoría de portales (93.02%), se encontró: (a) el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), (b) el marco legal, y (c) el organigrama de la municipalidad en cuestión. En el caso del Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA), solo las municipalidades de Breña, Comas y Pachacámac no contaban con dicha información. Sin embargo, de los 40 casos en los que sí se encontró, solo en 20 el TUPA correspondía al año 2011. En los demás casos, o no presentaba año o correspondía a un año anterior. Si bien el TUPA puede perdurar sin sufrir modificatorias, es necesario que se especifique si la vigencia continúa para no confundir al vecino (Lima Cómo Vamos, 2012).

Organigrama. Con respecto al organigrama, este no se encontró en los portales de transparencia de Carabayllo, Chorrillos y Los Olivos. En el resto de casos, si bien se encontró la información, solo 15 organigramas señalaban corresponder al 2011. Como ya se mencionó, es necesario especificar la vigencia. Por último, el marco legal de la Ley de Transparencia y Acceso a la Información no fue encontrado en los casos de Pucusana, Punta Negra y Santa Rosa (Lima Cómo Vamos, 2012).

Información económica y presupuestal. Con respecto a la información económica, esta también fue encontrada en la mayoría de portales, pero en menor proporción. De este grupo de indicadores, el listado de personal se encontró en el 90.70% de los portales de transparencia y la ejecución presupuestal se encontró en el 86.05% de los casos. En contraposición, la información menos encontrada es la correspondiente a los montos ejecutados en bienes y servicios (60.47%), personal (62.79%) y proyectos de inversión (69.77%) (Lima Cómo Vamos, 2012).

Cabe destacar que, además de la ausencia o presencia del indicador, es importante considerar la actualización constante y oportuna de dicha información. Dado que el monitoreo se hizo en diciembre, la información debía estar actualizada al 3° trimestre. En el caso del presupuesto ejecutado, 23 municipalidades (53.49%) lo presentaban actualizado al 3° trimestre, 13 municipalidades al 2° trimestre y 1 municipalidad al 1° trimestre (Lima Cómo Vamos, 2012).

Agenda del alcalde. Del total de indicadores, la agenda del alcalde fue el aspecto que menos se encontró en los portales de transparencia.

Como se puede apreciar, en el 63% de los portales no se encontró la agenda con las actividades oficiales del alcalde. Si bien en algunos casos como Barranco y Breña la sección de Actividades Oficiales del portal de transparencia no se encontraba habilitada; en otros casos como La Molina y La Victoria solo se encontró una agenda general de

actividades del distrito; si bien esto también es útil para el ciudadano, no excluye la publicación de la Agenda del Alcalde que sirve para monitorear el trabajo constante de la autoridad municipal. En el 37% de los portales sí se encontró la agenda del alcalde; de este total, 8 agendas se encontraban actualizadas y otras 8 se encontraban desactualizadas. Al apreciar las distintas formas de presentar la agenda del alcalde, nosotros recomendamos que se incorpore una aplicación de calendario en línea que te permita una visualización de las actividades realizadas y por realizar. En este caso, la Municipalidad Metropolitana de Lima presenta una agenda cuyo modelo podría ser replicado por otras municipalidades. (Lima Cómo Vamos, 2012)

Directorio de funcionarios. El Directorio de funcionarios fue encontrado en la gran mayoría de portales de Transparencia, salvo en los casos de Ancón y Santa Rosa.

De los 41 portales en los que sí se encontró el directorio de funcionarios; en 19 casos este contaba con los nombres, correos electrónicos y teléfonos, en 10 casos solo correos, en 4 solo teléfonos, y en 7 solo figuran los nombres de los funcionarios. Nosotros consideramos que un directorio adecuado debe presentar como mínimo nombres, teléfonos y correos electrónicos. (Lima Cómo Vamos, 2012)

Es necesario considerar que la ley presenta solo condiciones mínimas y su cumplimiento no asegura que los portales de transparencia sean verdaderos puentes de comunicación entre autoridades y ciudadanos. No solo se debe facilitar al ciudadano el acceso, sino también la comprensión de la información pública y, aún más, la posibilidad de trabajar y transformar dicha data. En tal sentido, el municipio debe partir de la siguiente premisa: ¿cuál es la mejor forma de comunicar al ciudadano de los avances y resultados de mi gestión?

Reconociendo la importancia de la transparencia y la rendición de cuentas no solo como obligaciones sino como activos valiosos para la organización pública y la gobernabilidad, se deben desechar prácticas de escaneo de documentos técnicos o subir archivos que no aprovechan la interactividad que permite la interfaz electrónica y se promoverá la puesta a disposición de la información en formato más amigables y útiles para los ciudadanos. Es así que se debe evolucionar hacia formas avanzadas de compartir la información y se entenderá que la información es patrimonio público y, por lo tanto, no debe ser ni ocultada ni restringida, guardando, por supuesto, las protecciones a los datos personales y otros aspectos vinculados a la privacidad. La cultura del secretismo debe ser desterrada para fomentar una mayor transparencia y una ciudadanía conocedora y crítica de la gestión pública. Esta tendencia cuestiona en dos aspectos aparentemente contradictorios: ¿el usuario promedio está listo para modos tan sofisticados de presentar la información?, pero a la luz de este moderno mecanismo, ¿el Portal de Transparencia Estándar mantiene su vigencia y utilidad? (Lima Cómo Vamos, 2012).

Por último, es importante resaltar que la publicación de la información es solo una cara de la comunicación autoridad-ciudadano; este último tendrá cuestionamientos, consultas y, tal vez, requerimientos de información que excedan lo que la municipalidad presenta. Para ello, la municipalidad debe contar con mecanismos rápidos y eficaces que permitan absolver las dudas de los ansiosos de más información o de los que simplemente no dominan el canal electrónico. Lima Cómo Vamos pretende perfeccionar y complejizar el monitoreo 2012, a fin de que no solo responda a la ley sino que se guíe por la verdadera función que debe cumplir la transparencia: informar realmente a los ciudadanos (Lima Cómo Vamos, 2012).

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

El área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e invención científica dentro del contexto de la tercera ola o era del conocimiento (Toffler, 1980) en donde dichas características se conviertan en una importante fuente de ventaja competitiva sostenible en el tiempo para la organización que las posea (D'Alessio, 2008, p.181).

La innovación tecnológica desarrollada por la empresas de telecomunicaciones, con la infraestructura desplegada y el desarrollo de las Tecnologías de información y comunicación (TIC) han reducido los costos de transacción, la posibilidad de ingresar a nuevos mercados, realizar nuevos negocios y hacer más eficientes los procesos productivos, ahorrando tiempo y recursos, elevando el bienestar de los usuarios y conectando a más personas tanto a nivel local, regional y con el mundo.

Según lo mencionado en el capítulo 1, La Municipalidad de Punta Negra cuenta con el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) para los diversos servicios municipales que ofrece a través del Portal de Servicios al Ciudadano y Empresas (Municipalidad de Punta Negra, 2012). Sin embargo, no ofrece ningún otro tipo de recurso a inversionistas actuales y potenciales que estén interesados en abrir nuevos negocios en el distrito. En la auditoría realizada, no se encontró algún avance acerca de I&D.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Según D'Alessio (2008), la matriz de evaluación de factores internos permite identificar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de la Municipalidad de Punta Negra, así como evaluar las relaciones entre esas áreas (p.184). La matriz EFI de Punta Negra (ver Tabla 27) cuenta con diez factores determinantes de éxito, de las cuales cinco son fortalezas

y cinco son debilidades. El puntaje de 2.30 alcanzado indica una organización algo más débil que fuerte, pero, teniendo un valor menor que el promedio, requiere de nuevas estrategias para mejorar la capacidad de Punta Negra y competir exitosamente en el sector competitivo balnearios.

Tabla 27

Matriz de Evaluación de Factores Internos de Punta Negra

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1.- Playa Punta Rocas tiene posicionamiento internacional por las competencias de <i>surfing</i>	0.10	4	0.40
2.- Sensibilidad del Gobierno Local para traer mayor inversión privada	0.10	3	0.30
3.- Distrito con menor generación de basura per cápita	0.10	3	0.30
4.- Presencia de clubes importantes dentro del distrito	0.10	3	0.30
5.- Alto presupuesto per cápita	0.05	3	0.15
Suma Fortalezas	0.45		1.45
Debilidades			
1.- Falta de posicionamiento del distrito en visitantes y vecinos	0.10	2	0.20
2.- Marcada estacionalidad en la actividad comercial	0.15	1	0.15
3.- Bajos ingresos corrientes por baja recaudación	0.10	2	0.20
4.- Alto porcentaje de predios sin título de propiedad	0.10	2	0.20
5.- Falta de servicios básicos	0.10	1	0.10
Suma Debilidades	0.55		0.85
Total	1.00		2.30

Nota. 4= Fortaleza mayor; 3=Fortaleza menor; 2=Debilidad menor; 1=Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2008, p. 185. México D. F., México: Pearson Educación

El distrito de Punta Negra deberá de encontrar las estrategias necesarias para contrarrestar sus principales debilidades que son la marcada estacionalidad de su actividad comercial y la falta de servicios básicos. Así mismo, deberá de aprovechar su principal fortaleza que es el posicionamiento alcanzado como sede de las principales competencias internacionales de *surfing* realizado en la Playa Punta Rocas.

4.3 Conclusiones

En el análisis interno de Punta Negra, se evidencian grandes fortalezas que requieren contar con la implementación de estrategias específicas que permitan lograr la visión del distrito al 2025. Actualmente, las expectativas de acción de la Alcaldía y la Gerencia Municipal no están claras, siendo la variable la revocatoria municipal programada para setiembre del presente año, el elemento decisor más importante Oficina Nacional de Procesos Electores (2012). El distrito carece de un posicionamiento respecto a sus distritos vecinos, por lo que requiere implementar las estrategias de marketing necesarias, iniciando por cambiar el marketing visual estático, donde prevalece la oferta de hostales y restaurantes. Se requiere continuar con las campañas de recaudación. La actual gestión no promueve la innovación en investigación y desarrollo, restringida por el presupuesto inexistente; sin embargo, existe sensibilidad del Gobierno Local para la atracción de mayor inversión privada. Es el distrito con menor generación de basura per cápita. Tiene posibilidades de continuar desarrollando actividades y deportes acuáticos, tales como buceo y/o pesca.

Capítulo V: Intereses del Distrito y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses de Punta Negra

De acuerdo con D'Alessio (2008), los intereses organizacionales son aquellos logros que la organización pretende alcanzar guiados por la visión establecida y la misión impulsadora. Los intereses de Punta Negra se concentran en: (a) calidad de vida de los pobladores, (b) saneamiento de los predios, (c) preservación del medio ambiente y (d) atraer inversiones al distrito.

El principal interés organizacional del distrito de Punta Negra es la calidad de vida de sus pobladores, por lo cual es prioridad fundamental del Gobierno Local brindar a los vecinos los servicios básicos de agua, desagüe, alcantarillado, luz, recojo de basura y limpieza pública. En el marco de este interés primordial, el Municipio compromete todos sus esfuerzos y recursos con la finalidad de garantizar una calidad de vida óptima para las familias residentes. En segundo lugar, se encuentra la preocupación del Gobierno Local por el saneamiento de los predios de Punta Negra. Para ello, es importante la estructuración de las condiciones y facilidades que permitan a los pobladores realizar de manera ágil el trámite para la obtención de los títulos de propiedad correspondientes. En el tercer punto, se suma la preocupación de Punta Negra por la preservación del medio ambiente interiorizando como objetivo la no contaminación del distrito; con ello no solo se fortalecerán las labores de limpieza pública y fiscalización, sino que se realizarán campañas orientadas a formar conciencia ecológica en los pobladores y visitantes del balneario, especialmente en las empresas que realicen actividades en la zona. Finalmente, para concretar las acciones antes descritas, el Gobierno Local tiene como interés el atraer inversiones al distrito. Considerando los escasos recursos con los que cuenta el Municipio, este aspecto se convierte en un punto neurálgico, siendo esencial establecer alianzas o concretar lazos con *stakeholders* que aseguren la consecución de las rentas necesarias. Un gobierno competitivo

asegura la consecución de objetivos; por ello, el Municipio de Punta Negra le hará frente a todas las variables adversas que tiene la administración pública, como son: (a) el periodo corto de gestión de cada mandato municipal, (b) la pluralidad de clientes con intereses encontrados, (c) la falta de experiencia administrativa en los funcionarios, (d) los factores políticos y (e), sobre todo, la incredulidad interna y externa. Con ello, se logrará la eficiente administración de los recursos del distrito y las metas planteadas en el presente plan estratégico.

5.2 Potencial de Punta Negra

El potencial del distrito de Punta Negra se describirá tomando en cuenta los siguientes elementos: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico, (e) histórico-psicológico-sociológico, (f) organizacional-administrativo y (g) seguridad (D'Alessio, 2008).

1. Demográfico

En el elemento demográfico, se puede indicar que en el distrito de Punta Negra existen 5,951 habitantes aproximadamente (INEI, 2009a) y, para la extensión territorial que tiene, representa una densidad de 40.5 habitantes por kilómetro cuadrado. Por ello, es considerado el distrito con menor densidad demográfica de Lima. La baja densidad demográfica facilitará la implementación pendiente de los servicios básicos de la población. Ello circunscribe los esfuerzos de la comuna a un número de pobladores bastante reducido en comparación a otros distritos de Lima.

2. Geográfico

En cuanto al elemento geográfico, el distrito de Punta Negra es una localidad litoral del Perú situada al sur de Lima Metropolitana; tiene una extensión de 130.5 km² (INEI, 1993). La extensión territorial del distrito es un gran potencial de Punta Negra; permite fortalecer los esfuerzos del Gobierno Local para atraer a la inversión privada, suscribir convenios y/o

establecer acuerdos de cooperación con empresas, entidades e incluso con otros distritos que puedan encontrarse interesados en adquirir, usar o usufructuar los predios disponibles.

3. Económico

En el elemento económico, se puede indicar que el distrito focaliza sus actividades económicas en los meses de verano, cuando hay gran afluencia de veraneantes, pero no tiene actividades económicas planificadas para los otros meses del año. Ello da un gran margen de acción, toda vez que se cuenta con la posibilidad de diseñar la activación comercial de la zona en base a sus competencias y características inherentes.

4. Tecnológico

En lo tecnológico, en el distrito, existe un escaso nivel de inversión en investigación y tecnología. Es evidente la carencia de un plan de ciencia, tecnología e innovación y la asignación de recursos para su desarrollo. La Municipalidad cuenta con un sistema informático con los siguientes módulos: (a) abastecimiento, (b) contabilidad, (c) tesorería, (d) trámite documentario, y (e) renta y administración tributaria (RENAMU, 2011b). Sin embargo, aún no se integra con el Sistema Integrado de Administración Financiera Gobierno Local (SIAF-GL) (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013a). Así mismo, cuenta con 40 computadoras interconectadas a una red informática local (RENAMU, 2011b).

5. Histórico-psicológico-sociológico

Respecto al elemento histórico-psicológico-sociológico, Punta Negra nació como distrito mediante la Ley 12096, de fecha 07 de abril de 1954 durante el Gobierno Constitucional del General de División Manuel A. Odría. Su primer alcalde por mandato gubernamental fue el Sr. Antonio D'onofrio Valle (Club Punta Negra, 2009). Para hacer referencia a la trayectoria histórico social del distrito, es necesario considerar los mismos hechos históricos del

departamento de Lima, teniendo presente la cultura de Pachacámac y sus influencias dentro de la historia del Perú.

6. Organizacional-administrativo

En el aspecto organizacional – administrativo, la Municipalidad Distrital de Punta Negra se encuentra a cargo del alcalde y tiene como soporte a la Gerencia Municipal y las demás gerencias que dependen de esta última. Estas son: (a) Gerencia de Servicios a la Comunidad y Sociales, (b) Gerencia de Administración y Finanzas, (c) Gerencia de Asesoría Jurídica, (d) Gerente de Administración Tributaria y (e) Gerencia de Desarrollo Urbano (Municipalidad de Punta Negra, 2011a). Finalmente, en lo referente a seguridad de los pobladores, esta se encuentra a cargo de la dependencia de la División Territorial Sur 3 de la Policía Nacional del Perú; además, el distrito cuenta con un Comité de Seguridad Ciudadana. Cabe indicar que el Municipio tiene una oficina de Defensa Civil.

5.3 Principios Cardinales de Punta Negra

Los cuatro principios cardinales permiten reconocer las oportunidades y amenazas de la Municipalidad de Punta Negra (D'Alessio, 2008).

- **Influencia de terceras partes**

En lo relacionado a la influencia y alianzas con terceros, por ser un distrito pequeño dentro del litoral sur, Punta Negra se ve fuertemente influenciada por las actividades de las localidades vecinas, así como por sus carencias. Por ello, se ha instaurado la mancomunidad, que consiste en un acuerdo voluntario entre dos o más municipalidades colindantes o no, que se unen para la prestación conjunta de servicios y la ejecución de obras promoviendo el desarrollo local y económico (Municipalidad de Punta Hermosa, 2011). De otro lado, el Municipio logró establecer alianzas importantes con Supermercados Peruanos, quienes tienen la intención de construir un

centro de acopio, y, con el Congreso de la Republica, quien está debatiendo la construcción de un centro de convenciones y recreación para sus trabajadores.

- **Los lazos pasados y presentes**

En relación a los lazos presentes y futuros, el distrito de Punta Negra compite con los demás distritos ubicado al sur del litoral en cuanto captan la presencia de visitantes e inversiones similares, todos influenciados por la cultura de Pachacámac.

- **Contrabalance de intereses**

Sobre el contrabalance de intereses, se presentan intereses encontrados en los distritos del litoral sur, puesto que si bien cada uno compite por atraer inversiones, todos tienen un déficit similar en cuanto las condiciones necesarias para realizarlo como por ejemplo a disposición de servicios básicos y de seguridad en la zona. Una de las principales actividades de Punta Negra es el turismo en sus playas y las actividades acuáticas. Por ello, debe atraer la mayor cantidad de turistas a su distrito para el bienestar de los pobladores del distrito. En esto, también compite con el resto de los distritos del litoral Sur de Lima, por lo que existen intereses particulares por atraerlos a sus distritos.

- **La conservación de los enemigos**

En lo relacionado a la conservación de los enemigos, existen distritos vecinos con mejor índice de desarrollo humano tales como Punta Hermosa, San Bartolo y Santa María del Mar, los cuales se hacen más atractivos a posibles visitantes e inversores. Respecto al turismo, dentro de la Mancomunidad del Sur, compiten por atraer mayor cantidad de turistas. Punta Negra compite directamente con Punta Hermosa, quien se ha posicionado en la última década como un centro de divertimento juvenil. Respecto a centros de descanso y para casas de playa, el distrito de Santa

María del Mar se ha posicionado en ese rubro. Es necesario contar con estos enemigos para lograr algún punto de comparación y lograr crecer y superarlos.

5.4 Matriz de Intereses de Punta Negra (MIO)

La siguiente matriz (Tabla 28) muestra los intereses del distrito de Punta Negra y de sus principales *stakeholders*.

Tabla 28

Intereses de Punta Negra

Intereses de Punta Negra	Intensidad del Interés		
	Vital	Importante	Periférico
1.- Calidad de Vida	Mancomunidad del Litoral Sur de Lima (C) Consejo de Coordinación Local (C) FONCOMUN (O)	Vaso de Leche (C) MINSA (C) SEDAPAL (C) COFOPRI (C)	Policía Nacional del Perú (C) Oficina de Defensa Civil (C) Comité de Seguridad Ciudadana (C) Juntas Vecinales (C)
2.- Traer inversiones al distrito	Población (C)	Municipalidad Metropolitana de Lima (C)	
3.- Saneamiento de los predios	Superintendencia de Bienes Nacionales (C) Propietarios Precarios (C)		Supermercados Peruanos (C)
4.- Preservación del medio ambiente		Mancomunidad del Litoral Sur de Lima (C)	Gobierno Central (C)

Nota. (C) =Intereses comunes, (O)=Intereses opuestos. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2008, p.218. México D. F., México: Pearson Educación.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Según D’Alessio (2008), “los objetivos de largo plazo representan los resultados que la organización quiere lograr a través de la implementación de estrategias las cuales conducen hacia la visión” (p. 219) del distrito. Los objetivos de largo plazo constan de objetivos de corto plazo. Un objetivo de largo plazo se realiza cuando se han logrado todos los objetivos de corto plazo.

Se debe tener en cuenta que sirven para alcanzar la visión para el año 2025. Punta Negra es responsable por la totalidad de su distrito; sin embargo, es necesario involucrar a los *stakeholders*. Según lo mencionado por D'Alessio (2008), el Gobierno Local debe tomar iniciativas propias, solo en algunos casos requerir al Gobierno Central.

A continuación, se describen los objetivos a largo plazo para la Municipalidad de Punta Negra, los cuales son el resultado de la visión y misión:

1. Objetivo de largo plazo OLP1

Elevar el Índice de Desarrollo Humano del distrito de Punta Negra de 0.67 (PNUD, 2009) a 0.75 en el año 2025. Para lograr este objetivo, se requerirá fortalecer la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima; solo con el trabajo conjunto de los distritos miembros de esta agrupación se podrán sacar adelante los proyectos orientados a mejorar la calidad de vida de los pobladores.

Un pilar fundamental en la consecución de este objetivo es lograr el incremento del nivel de ingreso por familia, para ello el saneamiento de los predios de la zona será indispensable desarrollar en convenio con COFOPRI, a fin de brindar a los pobladores las facilidades necesarias para la obtención de sus títulos de propiedad. Con ello, se espera iniciar la actividad comercial de la zona, ya que la formalización constituiría una palanca financiera que ayudaría a los pobladores a incursionar en actividades de enajenación y/o de compra venta.

2. Objetivo de largo plazo OLP2

Ubicarse entre las cinco primeras ciudades de las 17 evaluadas en el índice general de ciudad verde de Latinoamérica al año 2025. La ciudad de Lima se encontraba entre las dos últimas al año 2010. Tanto el Gobierno Central, el Gobierno Regional de Lima y la Mancomunidad del Litoral Sur se encuentran comprometidos con este objetivo. La política nacional de no contaminación sumada a los convenios y acuerdos suscritos entre distritos servirá

como soporte a las acciones que la Municipalidad de Punta Negra desarrolle para lograr mantener el liderazgo en la no generación de basura. Así mismo, se impulsarán las nuevas tecnologías que ayuden a disminuir los riesgos de contaminación o afectación del medio ambiente por el desarrollo económico que se pretende alcanzar también.

3. Objetivo de largo plazo OLP3

Incrementar los ingresos corrientes del distrito de S/.1'973,332 a S/.3'970,731 en el año 2025. Si bien cerca del 50% de los ingresos actuales provienen de Fondo de Compensación Municipal (INEI, 2011), se espera que el incremento se dé en los ingresos corrientes del distrito.

4. Objetivo de largo plazo OLP4

Incrementar de tres a 50 los establecimientos comerciales, industriales o de depósito de más de 5000 m² censados en el distrito de Punta Negra al año 2025. La empresa Supermercados Peruanos, a través de la construcción de un centro de distribución en Punta Negra, constituye el primer paso para la captación de inversiones en la zona; el Municipio de Punta Negra, se encuentra desarrollando planes de reducción de aranceles que permitan que empresas de grandes capitales miren al distrito como una opción interesante de inversión. En el marco de este objetivo, es de suma importancia iniciar, ante la Superintendencia de Bienes Nacionales, los trámites correspondientes para la adjudicación de terrenos a favor de la Municipalidad; con ello, se desea asegurar el tangible que permitirá dar una oferta compuesta a los posibles inversionistas o socios estratégicos de la comuna. Los ingresos por venta de bienes y servicios municipales alcanzaron cerca del 20% de los ingresos del año 2011 (INEI, 2011).

5. Objetivo de largo plazo OLP5

Al 2025, incrementar del 40 al 90% la satisfacción de los residentes y empresarios con los procedimientos y servicios administrativos de la Municipalidad. Este objetivo se encuentra

alineado al interés nacional de simplificar la administración pública, haciendo que los procesos y las funciones de los servidores públicos giren en torno a los principios de economía y celeridad propuestos en Plan Nacional de Simplificación Administrativa el cual consta de seis grandes objetivos estratégicos: (a) generalizar la gestión por procesos, (b) universalizar en forma progresiva el uso intensivo de las tecnologías de la información y comunicación, (c) proveer competencias para la relación con la ciudadanía, (d) involucrar a los diferentes actores en la simplificación administrativa, (e) optimizar el marco normativo, y (f) fortalecer la institucionalidad y liderazgo (Presidencia del Consejo de Ministros, 2010). Gracias a ello, se espera lograr un Gobierno Local competente, ágil y autónomo.

5.6 Conclusiones

El distrito de Punta Negra tiene como principal objetivo garantizar la calidad de vida de los pobladores; sin embargo, considerando la actual situación en la que se encuentra el distrito es indispensable realizar acciones orientadas a generar mayores ingresos para la comuna. Lo antes mencionado no será posible si no se logra reconocer a Punta Negra por sus características y atractivos, es decir, es necesario lograr posicionar al distrito para lograr atraer a la inversión y, de esta manera, conseguir los ingresos que se requieren para brindarle a la población los servicios básicos, tales como el agua y desagüe.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Para construir la matriz FODA, se requieren como entradas las matrices EFE y EFI para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz (D'Alessio, 2008, p. 266). El cuadrante Fortalezas-Oportunidades (FO) utiliza las fortalezas internas para sacar ventaja de las oportunidades externas. En el cuadrante Debilidades-Oportunidades (DO), se mejoran las debilidades internas para sacar ventajas de las oportunidades externas. En el cuadrante Fortalezas-Amenazas (FA), se utilizan las fortalezas internas para confrontar las amenazas externas. Finalmente, en el cuadrante Debilidades-Amenazas (DA), se mejoran las debilidades internas y evitan las amenazas externas. (D'Alessio, 2008, p.269).

Al desarrollar la matriz FODA, se determinaron 17 estrategias para las siete oportunidades, siete amenazas, cinco fortalezas y cinco debilidades identificadas (ver Tabla 29). El cuadrante DO básicamente propone la formalización del uso de los terrenos aún en propiedad del Gobierno Central y está compuesto de seis estrategias. El cuadrante FO se orienta al desarrollo comercial y turístico del distrito, y está compuesto de 5 estrategias. En cuanto al cuadrante DA, se proponen estrategias relacionadas a la seguridad y presenta dos estrategias. Finalmente, las estrategias FA están orientadas principalmente a la gestión transparente del distrito y tiene 3 estrategias.

De acuerdo con los análisis siguientes, se determinan las estrategias retenidas con las que se elaborará el plan estratégico integral y las estrategias de contingencia, en caso alguna deba ser retirada durante la ejecución del mismo.

Tabla 29

Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de la Región Callao (MFODA).

	Fortalezas: F	Debilidades: D		
Estrategias	1.- Playa Punta Rocas tiene posicionamiento internacional por las competencias de surfing	1.- Falta de posicionamiento del distrito en visitantes y vecinos		
	2.- Sensibilidad del Gobierno Local para traer mayor inversión privada	2.- Marcada estacionalidad en la actividad comercial		
	3.- Distrito con menor generación de basura per cápita	3.- Bajos ingresos corrientes por baja recaudación		
	4.- Presencia de clubes importantes dentro del distrito	4.- Alto porcentaje de predios sin título de propiedad		
	5.- Alto presupuesto per cápita	5.- Falta de servicios básicos		
Oportunidades: O	Estrategias FO: Explote	Estrategias DO: Busque		
1.- Mayor independencia y posibilidades de desarrollo con el Proyecto de Ley que modifica la Ley Orgánica de Municipalidades	1.- Implementar procedimientos administrativos ágiles para incentivar la inversión privada en el distrito	F3, O5, O7	6.- Liderar la modificatoria de la Ley Orgánica para incentivar la cesión de terrenos dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur	D3, O1, O6, O7
2.- Posibilidad de brindar servicios diversos a otros balnearios del sur, por proximidad a la carretera Panamericana Sur	2.- Establecer y fomentar convenios con entidades públicas y privadas para atraer la inversión y generar rentas sostenibles	F3, F4, O1, O5, O7	7.- Implementar oficinas descentralizadas para la titulación de terrenos que apoyen a los distritos de toda la mancomunidad	D4, O6
3.- Incremento de la demanda turística y mayor afluencia de consumidores a los distritos del litoral sur de Lima	3.- Brindar mayores facilidades para atraer la inversión privada a través de ordenanzas municipales que sean permitidas por el Proyecto de Ley de Modificatoria	F3, O1, O5, O7	8.- Implementar un plan de posicionamiento resaltando la ubicación privilegiada de Punta Negra	D1, O2
4.- Estabilidad económica en el país	4.- Realizar eventos deportivos y de entretenimiento que generen ingresos para la Municipalidad	F1, F2, O4	9.- Implementar proyectos orientados a motivar a los pobladores a incursionar en emprendimientos turísticos	D2, O4
5.- Existencia de la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima para prestación de servicios y desarrollo conjunto de obras	5.- Asignar zonificación a los terrenos adquiridos para el desarrollo de las actividades comercial e industrial	F3, O8	10.- Implementar proyectos integrales para la incorporación de todos los servicios básicos	D5, O6
6.- Convenio de Cesión en Uso entre el Congreso de la República y la Municipalidad de Punta Negra para obtener mayor cercanía entre ambas instituciones			11.- Otorgar incentivos para la creación de nuevas empresas y proyectos de inversión que requieran áreas de grandes extensiones de terreno	D2, O3, O5, O8
7.- Grandes extensiones de terrenos sin usar			12.- Desarrollar un plan integral de saneamiento y adquisición de terrenos	D2, D3, O8
Amenazas: A	Estrategias FA: Confronte	Estrategias DA: Evite		
1.- La burocracia administrativa y la corrupción en funcionarios del Estado, que disminuye el atractivo para las inversiones y resta productividad	13.- Levantar las observaciones del portal de Transparencia para cumplir con la Ley 27806	F3,A1	16.- Implementar un comité de vigilancia vecinal	D3, A5
2.- Desastres naturales del tipo tsunami por la cercanía al mar	14.- Actualizar el catastro de la Municipalidad	F3, F5, F7, A4	17.- Realizar una evaluación de las condiciones de viviendas y su capacidad de soportar posibles desastres naturales	D4, A2
3.- Gestión fragmentada, sin una visión consensuada, en Lima Metropolitana y sus distritos	15.- Generar espacios para discutir políticas interdistritales y a nivel metropolitano	F3, A3		
4.- Restricciones presupuestales y financieras del Gobierno Central				
5.- Alto grado de delincuencia e inseguridad a nivel metropolitano				
6.- Distritos vecinos mejor posicionados en sectores directamente relacionados a los intereses de Punta Negra				
7.- Vulnerabilidad de rompientes de olas por falta de reglamento de Ley 27280 (Ley de Protección de Rompientes)				

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2008, p. 271. México D. F., México: Pearson Educación.

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

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de acción (PEYEA) se utiliza para determinar la estrategia apropiada de Punta Negra.

La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos a la organización (fortaleza financiera y ventaja competitiva) en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva, o competitiva. (D'Alessio, 2008, p. 281)

El análisis de la matriz PEYEA comprueba que Punta Negra tiene una postura estratégica Competitiva, como indica la Figura 12. Punta Negra tiene un gran potencial debido al crecimiento poblacional que le generará recursos humanos que puedan movilizar las industrias y negocios que se abran en dicho distrito. Factores favorables como la tasa de inflación controlada, las pocas barreras de entrada al mercado, la baja presión de productos sustitutos y la baja volatilidad del tipo de cambio son factores que crean un clima favorable para el crecimiento del distrito. Por otro lado, Punta Negra posee una baja participación del mercado de la Zona Sur de Lima, debido a que provee pocos servicios con respecto a lo ofrecido por sus vecinos distritos. Existiría un alto retorno de la inversión si los inversores lograran colocar capitales en el distrito, lo cual movilizaría la mano de obra y recursos.

La ventaja competitiva identificada es que se encuentra en un estado inicial con grandes posibilidades de crecimiento, como lo demuestra su ciclo de vida, por lo que requiere apostar por especializar al capital humano, traer tecnología, integraciones verticales y desarrollo de clústeres.

Tabla 30

*Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción del Distrito de Punta Negra**(MPEYEA)*

		FACTORES								Valor	
Posición estratégica interna	Factores determinantes de Estabilidad del Entorno (EE)										
	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	2
	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	6
	Variabilidad de demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	0
	Rango de precios de productos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchos	2
	Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	1
	Elasticidad de precio de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	4
	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
	Volatilidad del tipo de cambio	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
									Promedio	-3.3	
Posición estratégica externa	Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
	Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1
	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	3
	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	2
	Productividad / Uso de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
	Poder de la negociación de los productores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
									Promedio	2.6	
Posición estratégica externa	Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
	Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	1
	Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	1
	Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	6
	Especialización del capital humano	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
	Desarrollo de la infraestructura	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	0
	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
	Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
	Nivel de desarrollo de clústeres	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	1
										Promedio	-1.5
Posición estratégica externa	Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
	Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
	Capital requerido vs. Capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6
	Facilidad de salida de mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6
	Economías de escala y experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	0
	Aporte de principales industrias al PBI	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	0
										Promedio	2.8
									Vector resultante	Eje X = (VC+FI) Eje Y = (FF+EE)	1.1 -0.5

Nota. En negrita=puntaje alcanzado en el factor. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", por F. A. D'Alessio, 2008, pp. 285-286. México D. F., México: Pearson Educación.

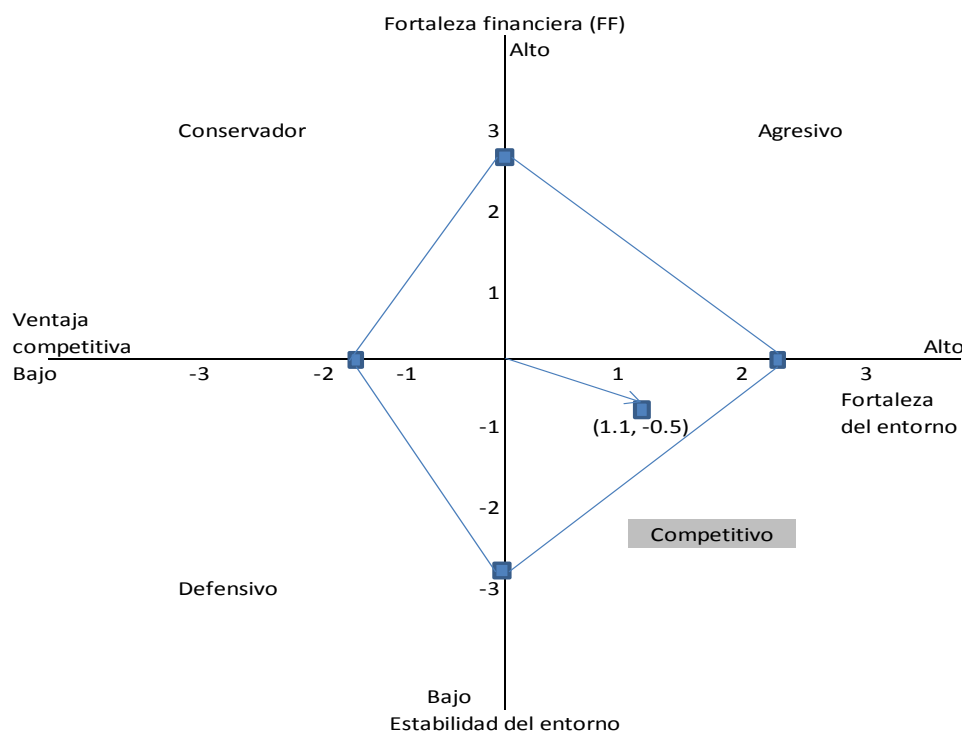


Figura 12. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción del distrito de Punta Negra (MPEYEA).

Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 287. México D.F. México: Pearson Educación.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La matriz del Boston Consulting Group fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG), relaciona la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento en las ventas en la industria y el uso de efectivo. (D’Alessio 2008, p. 308)

La matriz BCG presenta dos industrias de gran relevancia en la Figura 14. En primer lugar, la industria gastronómica, que se desenvuelve en mayor potencia durante el periodo de verano. Destacan restaurantes cerca de la plaza de armas del distrito. En segundo lugar, se tiene a la industria del turismo, la cual viene creciendo en la misma proporción que llegan los turistas extranjeros, pero requieren mayores niveles de inversión, pues solo se promocionan sus playas y dos clubes grandes: El Bosque y Punta Rocas. Estas industrias y las que le

siguen se encuentran en el plano de las Interrogantes, pues existen las oportunidades de desarrollar más industrias en sus playas y el resto de sus terrenos.

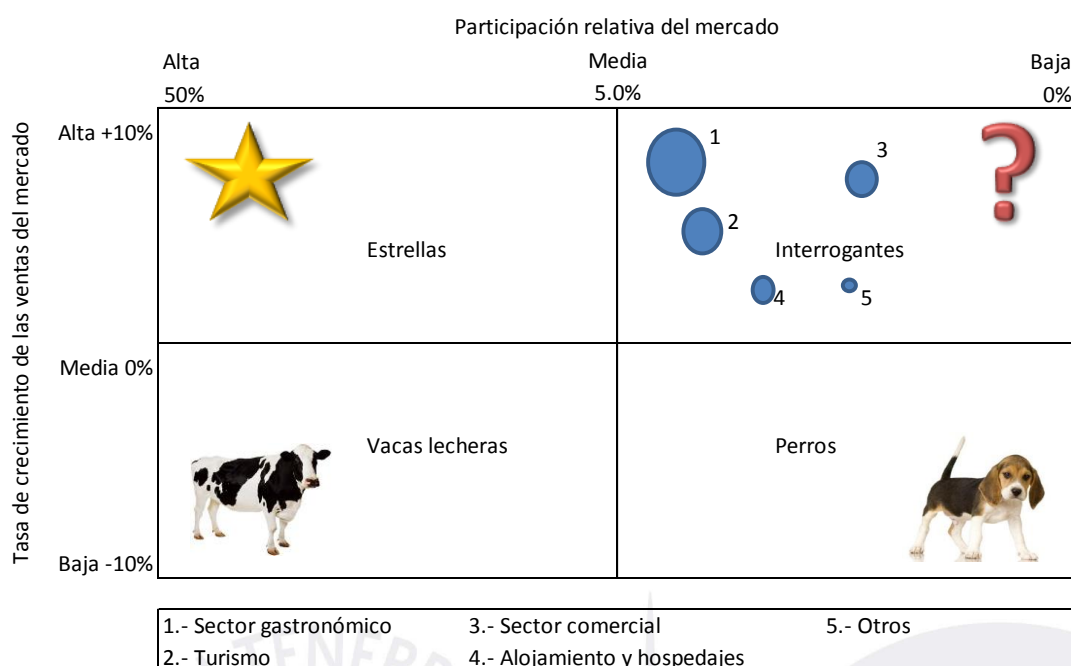


Figura 13. Matriz Boston Consulting Group para el distrito de Punta Negra (MBCG). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 310. México D.F. México: Pearson Educación.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

“La matriz interna y externa grafica nueve celdas que corresponden con la intersección de las matrices EFI y EFE, son representadas en la matriz IE por un círculo” (D’Alessio, 2008, p. 317). La matriz está dividida en tres regiones. La región uno está comprendida por las celdas I, II y IV. La recomendación para esta región es el crecer y construir. La región dos está compuesta por las celdas III, V y VII. La recomendación para esta región es el retener y mantener. La región tres está compuesta por las celdas VII, VIII y IX. La recomendación para esta región es el cosechar o desinvertir recursos (D’Alessio, 2008, p. 319).

El valor total ponderado de la matriz EFE es igual a 2.74 y el valor total ponderado de la matriz EFI es igual a 2.30. Por lo tanto, el punto de intersección se encuentra en el cuadrante V (ver Figura 14). En este cuadrante, se recomienda retener y mantener. Por tal

motivo, las estrategias deben orientarse a desarrollar selectivamente aquellas que se apoyen en los aspectos internos que tengan la posibilidad de ser mejor utilizados por el distrito para aprovechar mejor las limitadas opciones que el entorno ofrece.

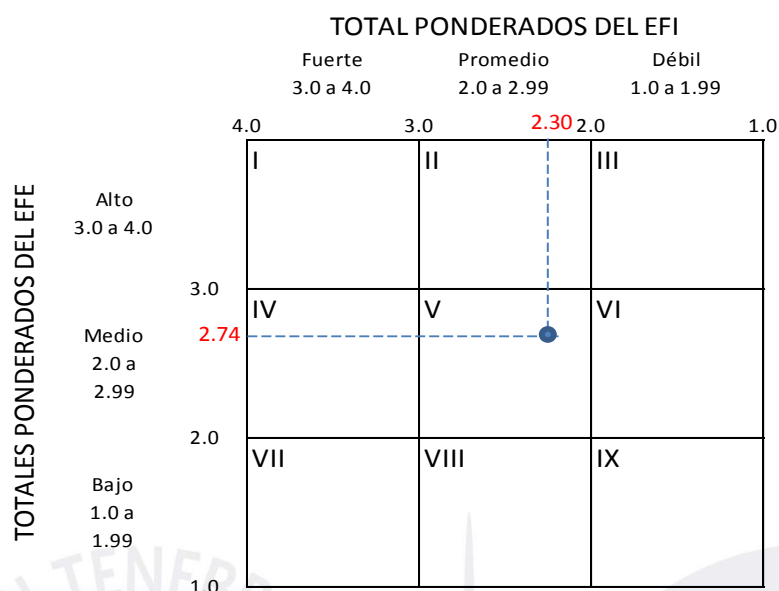


Figura 14. Matriz interna-externa para el distrito de Punta Negra (MIE). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 318. México D.F. México: Pearson Educación.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según (D’Alessio, 2008), la matriz de la gran estrategia (GE) ayuda a evaluar y afinar la elección de las estrategias apropiadas para (p. 324) del distrito. Según la Figura 15, Punta Negra se encuentra con una posición competitiva relativamente fuerte debido a su posicionamiento como uno de los principales centros turísticos y de otras industrias, debido a su proximidad a Lima, y el corredor litoral sur.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

La matriz de decisión, que se muestra en la Tabla 31, permite elegir las estrategias presentadas y analizadas en las anteriores matrices FODA, PEYEA, BCG, IE y GE (D’Alessio, 2008). Esta matriz permite elegir las estrategias que estén presentes en al menos cuatro de cinco de las distintas matrices, con lo que se corrobora que estas tengan la suficiente fortaleza para soportar la visión propuesta para el distrito de Punta Negra. De 17

estrategias propuestas inicialmente, se seleccionaron ocho del tipo de desarrollo de productos, penetración de mercados y desarrollo de mercados. De las ocho, siete estuvieron presentes en las cinco matrices y solo una en cuatro.

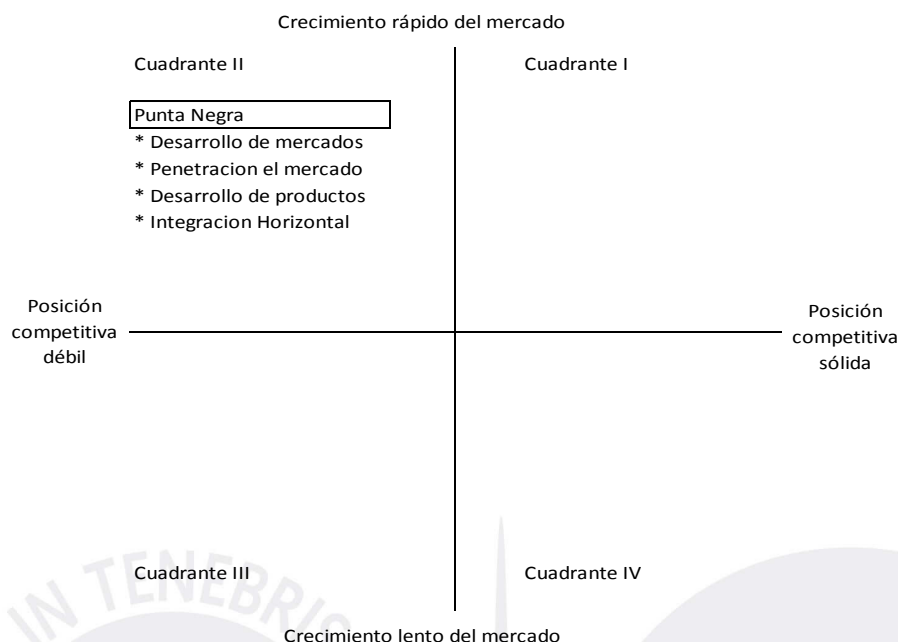


Figura 15. Matriz gran estrategia para el distrito de Punta Negra (MGE). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” por F. A. D’Alessio, 2008, p. 335. México D.F. México: Pearson Educación.

6.7 Matriz Cuantitativo de Planeamiento Estratégico (MCPE)

“La matriz cuantitativa del planeamiento estratégico permite clasificar objetivamente las estrategias y así obtener una lista priorizada” (D’Alessio, 2008, p. 339). En la MCPE, se evaluó cada estrategia con las oportunidades y amenazas presentadas en las matrices EFE y EFI. Luego, se asignaron los mismos pesos que se atribuyeron a cada uno de los factores en las dos matrices antes mencionadas. Las estrategias fueron evaluadas en cada factor con un puntaje de uno a cuatro en función al nivel de atractivo para su implementación. El atractivo representa la capacidad de cada estrategia para incidir en el factor (D’Alessio, 2008).

Para cada estrategia, resultado de la matriz de decisión, se determina un puntaje de atraktividad (PA), el cual es multiplicado por el peso asignado a cada factor clave externo e interno, dando como resultado el valor total del puntaje de atraktividad (TPA). Finalmente, se

suman los valores calculados por estrategias por cada uno de los factores clave (ver Tabla 32). Las estrategias que obtengan un puntaje superior a 4.50 serán retenidas para las siguientes evaluaciones (D'Alessio, 2008).

La evaluación efectuada permitió conservar las ocho estrategias retenidas de la matriz anterior, las cuales presentan un alto atractivo debido a su relevancia en cuanto a la capacidad de impulsar el desarrollo de la inversión privada en el distrito, especialmente referidas al fortalecimiento de la capacidad de gestión de la Municipalidad. Las estrategias orientadas al sector turístico, específicamente en cuanto a las actividades deportivas acuáticas, destacaron debido a su impacto social. Si bien el turismo no representa una industria relevante hoy, su uso intensivo de recursos humanos y su mayor capacidad para crear beneficio social han favorecido la selección. De igual forma, el desarrollo de negocios que utilicen terrenos de grandes extensiones representa una oportunidad para emplear a los habitantes del distrito, considerando la baja densidad poblacional de Punta Negra y la posibilidad de adjudicar nuevos predios al Municipio a través de acuerdos con los organismos que velan por el saneamiento de propiedades.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

La matriz de Rumelt, presentada en la Tabla 33, califica a las ocho estrategias seleccionadas sobre la base de cuatro criterios de evaluación: (a) consistencia de las estrategias con los objetivos que pretende alcanzar y políticas relacionadas; (b) consonancia, es decir que la estrategia se adapte a los cambios del entorno; (c) ventaja, la cual involucra que la estrategia debe proveer la creación y/o mantenimiento de las ventajas competitivas; y (d) factibilidad en términos de costos (D'Alessio, 2008). El resultado de aplicar esta matriz es que las ocho estrategias cumplen con los cuatro criterios de evaluación, por lo que el grupo de estrategias retenidas se mantiene intacto.

Tabla 31

Matriz de Decisión de Estrategia del Distrito de Punta Negra

Estrategias Alternativas	Estrategias Específicas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1.- Desarrollo de productos	Implementar procedimientos administrativos ágiles para incentivar la inversión privada en el distrito	X	X	X	X	X	5
2.- Alianza estratégica	Establecer convenios con entidades públicas y privadas para atraer la inversión y generar rentas sostenibles	X	X				2
3.- Penetración de mercados	Brindar mayores facilidades para atraer la inversión privada a través de ordenanzas municipales que sean permitidas por el Proyecto de Ley de Modificatoria	X	X	X	X	X	5
4.- Penetración de mercados	Realizar eventos deportivos y de entretenimiento que generen ingresos para la Municipalidad	X	X	X	X	X	5
5.- Desarrollo de productos	Asignar zonificación a los terrenos adquiridos para el desarrollo de las actividades comercial e industrial	X	X	X	X	X	5
6.- Desarrollo de productos	Liderar la modificatoria de la Ley Orgánica para incentivar la cesión de terrenos dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur	X	X	X	X	X	5
7.- Alianza estratégica	Implementar oficinas descentralizadas para la titulación de terrenos que apoyen a los distritos de toda la mancomunidad	X	X				2
8.- Desarrollo de productos	Implementar un plan de posicionamiento resaltando la ubicación privilegiada de Punta Negra	X	X	X	X	X	5
9.- Integración horizontal	Implementar proyectos orientados a motivar a los pobladores a incursionar en emprendimientos turísticos	X				X	2
10.- Alianza estratégica	Implementar proyectos integrales para la incorporación de todos los servicios básicos	X	X				2
11.- Desarrollo de mercados	Otorgar incentivos para la creación de nuevas empresas y proyectos de inversión que requieran áreas de grandes extensiones de terreno	X	X	X		X	4
12.- Desarrollo de productos	Desarrollar un plan integral de saneamiento y adquisición de terrenos	X	X	X	X	X	5
13.- Alianza estratégica	Levantar las observaciones del portal de Transparencia para cumplir con la Ley 27806	X	X				2
14.- Desarrollo de productos	Actualizar el catastro de la Municipalidad	X	X	X	X	X	5
15.- Alianza estratégica	Generar espacios para discutir políticas interdistritales y a nivel metropolitano	X	X				2
16.- Alianza estratégica	Implementar un comité de vigilancia vecinal	X	X				2
17.- Alianza estratégica	Realizar una evaluación de las condiciones de viviendas y su capacidad de soportar posibles desastres naturales	X	X				2

Nota. En negrita=cumple el criterio para convertirse en estrategia retenida. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, p. 332. México D. F., México: Pearson.

Tabla 32

Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico del Distrito de Punta Negra

Estrategias específicas	Peso	Implementar procedimientos administrativos ágiles para incentivar la inversión privada en el distrito		Realizar eventos deportivos y de entretenimiento que generen ingresos para la municipalidad		Asignar zonificación a los terrenos adquiridos para el desarrollo de las actividades comercial e industrial		Liderar la modificatoria de la Ley Orgánica para incentivar la cesión de terrenos dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur		Implementar un plan de posicionamiento resaltando la ubicación privilegiada de Punta Negra		Otorgar incentivos para la creación de nuevas empresas y proyectos de inversión que requieran áreas de grandes extensiones de terreno		Desarrollar un plan integral de saneamiento y adquisición de terrenos		Actualizar el catastro de la municipalidad	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Factores clave																	
Oportunidades																	
1.- Mayor independencia y posibilidades de desarrollo con el Proyecto de Ley que modifica la Ley Orgánica de Municipalidades	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	2	0.18	4	0.36
2.- Posibilidad de brindar servicios diversos a otros balnearios del sur, por proximidad a la carretera Panamericana Sur	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	1	0.07	4	0.28	3	0.21
3.- Incremento de la demanda turística y mayor afluencia de consumidores a los distritos del litoral sur de Lima	0.07	2	0.14	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28
4.- Estabilidad económica en el país	0.06	4	0.24	3	0.18	4	0.24	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18	3	0.18
5.- Existencia de la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima para prestación de servicios y desarrollo conjunto de obras	0.07	3	0.21	4	0.28	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21
6.- Convenio de Cesión en Uso entre el Congreso de la República y la Municipalidad de Punta Negra para obtener mayor cercanía entre ambas instituciones	0.09	3	0.27	3	0.27	1	0.09	1	0.09	4	0.36	4	0.36	2	0.18	3	0.27
7.- Grandes extensiones de terrenos sin usar	0.05	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	2	0.1
Amenazas																	
1.- La burocracia administrativa y la corrupción en funcionarios del Estado, que disminuye el atractivo para las inversiones y resta productividad	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	3	0.24	1	0.08
2.- Desastres naturales del tipo tsunami por la cercanía al mar	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	3	0.18
3.- Gestión fragmentada, sin una visión consensuada, en Lima Metropolitana y sus distritos	0.06	1	0.06	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06
4.- Restricciones presupuestales y financieras del Gobierno Central	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
5.- Alto grado de delincuencia e inseguridad a nivel metropolitano	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
6.- Distritos vecinos mejor posicionados en sectores directamente relacionados a los intereses de Punta Negra	0.08	2	0.16	4	0.32	1	0.08	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	3	0.24
7.- Vulnerabilidad de rompientes de olas por falta de reglamento de Ley 27280 (Ley de Protección de Rompientes)	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06	2	0.12	3	0.18	2	0.12
Fortalezas																	
1.- Playa Punta Rocas tiene posicionamiento internacional por las competencias de <i>surfing</i>	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15	2	0.10
2.- Sensibilidad del Gobierno Local para traer mayor inversión privada	0.09	2	0.18	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	4	0.36
3.- Distrito con menor generación de basura per cápita	0.20	3	0.60	2	0.40	4	0.80	4	0.80	4	0.80	2	0.40	2	0.40	3	0.60
4.- Presencia de clubes importantes dentro del distrito	0.03	2	0.06	1	0.03	3	0.09	3	0.09	3	0.09	1	0.03	2	0.06	2	0.06
5.- Alto presupuesto per cápita	0.08	2	0.16	4	0.32	4	0.32	1	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Debilidades																	
1.- Falta de posicionamiento del distrito en visitantes y vecinos	0.10	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30
2.- Marcada estacionalidad en la actividad comercial	0.15	3	0.45	4	0.60	2	0.30	4	0.60	4	0.60	3	0.45	2	0.30	2	0.30
3.- Bajos ingresos corrientes por baja recaudación	0.10	1	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
4.- Alto porcentaje de predios sin título de propiedad	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10
5.- Falta de servicios básicos	0.10	4	0.40	2	0.20	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	3	0.30	3	0.30
Total	2		4.97		5.08		5.42		5.49		5.71		4.68		5.46		4.8

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia", de F. A. D'Alessio, 2008, p. 340. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 33

Matriz de Rumelt del Distrito de Punta Negra (MR)

Estrategias Específicas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1.- Implementar procedimientos administrativos ágiles para incentivar la inversión privada en el distrito	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2.- Realizar eventos deportivos y de entretenimiento que generen ingresos para la Municipalidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3.- Asignar zonificación a los terrenos adquiridos para el desarrollo de las actividades comercial e industrial	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4.- Liderar la modificatoria de la Ley Orgánica para incentivar la cesión de terrenos dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5.- Implementar un plan de posicionamiento resaltando la ubicación privilegiada de Punta Negra	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6.- Otorgar incentivos para la creación de nuevas empresas y proyectos de inversión que requieran áreas de grandes extensiones de terreno	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7.- Desarrollar un plan integral de saneamiento y adquisición de terrenos	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8.- Actualizar el catastro de la Municipalidad	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, p.354. México D. F., México: Pearson Educación.

Se validó que todas las estrategias seleccionadas cumplan con la prueba de los cuatro criterios de evaluación. Las estrategias mantienen consistencia entre los objetivos que atienden y sus políticas. Todas responden a los cambios del entorno, y al contenido impreso en la visión.

6.9 Matriz de Ética (ME)

“La auditoría de ética propone verificar que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados a los derechos humanos y la justicia” (D’Alessio, 2008, p.360). Esta evaluación determina el impacto ético y define la aceptación de las estrategias a considerar para el distrito de Punta Negra. De acuerdo con la evaluación de la matriz mostrada en la Tabla 34, se

observa que todas las estrategias retenidas cumplen con los 12 criterios establecidos, siendo en su mayoría neutrales respecto a ellos.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las ocho estrategias retenidas se construyen sobre la visión propuesta para el distrito de Punta Negra. Estas son las siguientes: (a) incentivar la inversión privada en el distrito a través de procedimientos administrativos ágiles, (b) realizar eventos deportivos y de entretenimiento que generen ingresos para la municipalidad, (c) asignar zonificación a los terrenos adquiridos para el desarrollo de las actividades comercial e industrial, (d) liderar la modificatoria de la Ley Orgánica para incentivar la cesión de terrenos dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur, (e) implementar un plan de posicionamiento resaltando la ubicación privilegiada de Punta Negra, (f) otorgar incentivos para la creación de nuevas empresas y proyectos de inversión que requieran áreas de grandes extensiones de terreno, (g) desarrollar un plan integral de saneamiento y adquisición de terrenos, y (h) actualizar el catastro de la Municipalidad. Las nueve estrategias no retenidas son las estrategias de contingencia que pueden ser relevantes a mediano plazo y serán atendidas según las condiciones del entorno y del intorno. Estas son: (a) establecer convenios con entidades públicas y privadas para atraer la inversión y generar rentas sostenibles; (b) brindar mayores facilidades para atraer la inversión privada a través de ordenanzas municipales que sean permitidas por el Proyecto Ley de Modificatoria; (c) implementar oficinas descentralizadas para la titulación de terrenos, que apoye a los distritos de toda la mancomunidad; (d) implementar proyectos orientados a motivar a los pobladores a incursionar en emprendimientos turísticos; (e) implementar proyectos integrales para la incorporación de todos los servicios básicos; (f) levantar las observaciones del portal de Transparencia para cumplir con la ley 27806; (g) generar espacios para discutir políticas interdistritales y a nivel metropolitano; (h) implementar un comité

de vigilancia vecinal; y (k) realizar una evaluación de las condiciones de viviendas y su capacidad de soportar posibles desastres naturales.

En cuanto a los cuadrantes de la MFODA, las estrategias del cuadrante DO proponen la formalización del uso de los terrenos. Para ello, se deberá reforzar la modificatoria de la Ley Orgánica a fin de desarrollar un plan de adquisición y saneamiento de terrenos que permita el posicionamiento de Punta Negra por su ubicación privilegiada para atraer inversionistas que tengan interés en aprovechar grandes extensiones de terreno. Las estrategias de cuadrante FO están orientadas al desarrollo comercial y turístico. En lo comercial, se propone implementar proceso ágiles para la inversión privada y la zonificación de zonas comerciales e industrial; en cuanto a lo turístico, se propone la realización de eventos deportivos. En cuanto a las estrategias del cuadrante FA, se retiene la estrategia de actualizar el catastro de la municipalidad.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

La matriz de estrategias versus los objetivos de largo plazo permite validar la coherencia entre las ocho estrategias y los cinco objetivos de largo plazo, de tal forma de asegurar el aporte de las estrategias y observar aquel objetivo que pueda no ser atendido por ninguna estrategia (ver Tabla 35). En la formulación propuesta, la totalidad de objetivos se encuentra atendida.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La matriz de posibilidades de los competidores permite anticipar las posibles reacciones de los distritos vecinos como: (a) Punta Hermosa, (b) San Bartolo y (c) Santa María del Mar ante la implementación realizada por el distrito de Punta Negra (ver Tabla 36). Este análisis permite reforzar las estrategias planteadas y reorganizar las prioridades previamente definidas (D'Alessio, 2008).

Dado que el distrito de Punta Negra trabajará en función a algunos objetivos que también poseen sus competidores, es muy probable una reacción por parte de estos últimos. Los tres distritos competidores tienen planes de crecer en el sector turístico, pero la respuesta de cada uno de ellos dependerá del posicionamiento que hayan logrado: (a) Punta Hermosa, como eje de entretenimiento juvenil; (b) Santa María del Mar, como centro de descanso y esparcimiento familiar; y (c) San Bartolo, que aún tiene pendiente definir el posicionamiento que desea alcanzar.

Otras estrategias relacionadas también se pueden desencadenar como consecuencia del desarrollo de una infraestructura logística de la zona, tal es el caso de Punta Hermosa que ya posee un complejo de grandes extensiones para almacenes y centros de distribución, y probablemente realizará acciones para fidelizar a las empresas que, actualmente, residen en este distrito. Esto también está asociado a la estrategia de crear procedimientos ágiles, ya que los demás distritos responderían inmediatamente, de tal forma que se mantenga el estándar de atención al ciudadano, así como a las empresas que evalúen establecer negocios en cualquiera de estos distritos.

Para la estrategia de reforzar la modificatoria de la ley orgánica, todos los competidores estarían a favor de fomentar dicha modificatoria, pues traería beneficios para todos los distritos por igual como la facultad de crear la Policía Municipal, crear empresas municipales de prestación de servicios públicos ediles dentro de su jurisdicción, difundir y promover el conocimiento de los derechos que tienen los consumidores y usuarios. En general, Punta Negra debe buscar que las reacciones de los distritos vecinos estén orientadas a trabajar en conjunto para la consecución de los objetivos comunes, aprovechando la existencia de la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima como espacio de integración.

Tabla 34

Matriz de Ética del Distrito de Punta Negra

Estrategias específicas	Implementar procedimientos administrativos ágiles para incentivar la inversión privada en el distrito	Realizar eventos deportivos y de entretenimiento que generen ingresos para la Municipalidad	Asignar zonificación a los terrenos adquiridos para el desarrollo de las actividades comercial e industrial	Liderar la modificatoria de la Ley Orgánica para incentivar la cesión de terrenos dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur	Implementar un plan de posicionamiento resaltando la ubicación privilegiada de Punta Negra	Otorgar incentivos para la creación de nuevas empresas y proyectos de inversión que requieran áreas de grandes extensiones de terreno	Desarrollar un plan integral de saneamiento y adquisición de terrenos	Actualizar el catastro de la Municipalidad
1.- Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N
2.- Impacto en el derecho a la propiedad	N	N	N	N	N	N	N	N
3.- Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	N
4.- Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N
5.- Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N
6.- Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N
7.- Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N
8.- Impacto en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N
9.- Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N
10.- Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N
11.- Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E
12.- Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, p.361. México D. F., México: Pearson Educación.

Tabla 35

Matriz de Estratégicas vs Objetivos de Largo Plazo del Distrito de Punta Negra

Estrategias Específicas	Objetivos de largo plazo				
	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
	Elevar el Índice de Desarrollo Humano del distrito de Punta Negra de 0.67 a 0.75 en el año 2025	Ubicarse entre las cinco primeras ciudades de las 17 evaluadas en el índice general de ciudad verde de Latinoamérica al año 2025	Incrementar los ingresos corrientes del distrito de S/. 1'973,332a S/. 3'970,731 en el año 2025	Incrementar de dos a 50 los establecimientos comerciales, industriales o de depósito de más de 5000 m ² censados en el distrito de Punta Negra al año 2025	Al 2025, incrementar de 40% a 90% la satisfacción de los residentes y empresarios con los procedimientos y servicios administrativos de la Municipalidad
1 Implementar procedimientos administrativos ágiles para incentivar la inversión privada en el distrito			X	X	X
2 Realizar eventos deportivos y de entretenimiento que generen ingresos para la Municipalidad		X	X		
3 Asignar zonificación a los terrenos adquiridos para el desarrollo de las actividades comercial e industrial			X	X	
4 Liderar la modificatoria de la Ley Orgánica para incentivar la cesión de terrenos dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur	X		X		X
5 Implementar un plan de posicionamiento resaltando la ubicación privilegiada de Punta Negra			X	X	
6 Otorgar incentivos para la creación de nuevas empresas y proyectos de inversión que requieran áreas de grandes extensiones de terreno	X	X	X		
7 Desarrollar un plan integral de saneamiento y adquisición de terrenos			X	X	X
8 Actualizar el catastro de la Municipalidad	X		X	X	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, p. 364. México D. F., México: Pearson.

Tabla 36

Matriz de Posibilidades de Competidores

Estrategias específicas	Punta Hermosa	Santa María del Mar	San Bartolo
1 Implementar procedimientos administrativos ágiles para incentivar la inversión privada en el distrito	Reforzar sus procedimientos	Reforzar sus procedimientos	Reforzar sus procedimientos
2 Realizar eventos deportivos y de entretenimiento que generen ingresos para la Municipalidad	Reforzar su posicionamiento en entretenimiento	Ninguna acción	Fomentar actividades similares
3 Asignar zonificación a los terrenos adquiridos para el desarrollo de las actividades comercial e industrial	Ninguna acción	Ninguna acción	Ninguna acción
4 Liderar la modificatoria de la Ley Orgánica para incentivar la cesión de terrenos dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur	Fomentar la modificatoria	Fomentar la modificatoria	Fomentar la modificatoria
5 Implementar un plan de posicionamiento resaltando la ubicación privilegiada de Punta Negra	Fortalecer su posicionamiento	Fortalecer su posicionamiento	Crear posicionamiento
6 Otorgar incentivos para la creación de nuevas empresas y proyectos de inversión que requieran áreas de grandes extensiones de terreno	Fidelizar empresas actuales	Ninguna acción	Ninguna acción
7 Desarrollar un plan integral de saneamiento y adquisición de terrenos	Ninguna acción	Ninguna acción	Posible aliado
8 Actualizar el catastro de la Municipalidad	Ninguna acción	Ninguna acción	Ninguna acción

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008, p.365. México D. F., México: Pearson.

6.13 Conclusiones

El plan estratégico tomó como punto de partida la situación actual analizada a través del modelo CCED. Se prosiguió con la evaluación externa donde se examinó la competitividad del país y realizó un análisis del entorno para sintetizar la relevancia de las oportunidades y amenazas para el distrito en la matriz EFE. Luego, se investigó al interno del distrito para identificar las fortalezas y debilidades del distrito y cuantificar sus importancias relativas, ello sintetizado en la matriz EFI.

Ambas matrices sirvieron de insumo a la MFODA donde se establecieron 17 estrategias concentradas en los cuadrantes DO y FO, es decir, aprovechando al máximo las oportunidades. La postura que adoptará Punta Negra será competitiva; sin embargo, es una interrogante según la MBCG, por lo que deberá adoptar estrategias mantener y retener. Solo ocho estrategias

cumplieron con los filtros de la MGE y las demás quedaron como contingencia. La MCPE confirmó la elección de las ocho estrategias como aquellas que poseen la fuerza suficiente para impactar en el aprovechamiento de las oportunidades y contrarrestar las amenazas. Dado que el análisis no es aislado, se toma en cuenta las posibles reacciones de los distritos vecinos. Todos tendrán alguna reacción conforme Punta Negra obtenga resultados favorables, por lo que es necesario contar con herramientas que permitan evaluar la implementación de las estrategias retenidas, las cuales se presentarán en los siguientes capítulos.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2008), la implementación estratégica transforma los planes estratégicos en acciones y luego en resultados. Los principales aspectos son: (a) establecer objetivos de corto plazo, (b) desarrollar la estructura organizacional necesaria, (c) asignar recursos, (d) desarrollar políticas, (e) manejo de medio ambiente y ecología, y (f) desarrollar la función de recursos humanos.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo deben facilitar el logro de los objetivos de largo plazo. También deben poseer las siguientes características: (a) medibles, (b) consistentes, (c) desafiantes, (d) claros y (e) asumidos por toda la organización (D'Alessio, 2008).

1. OLP1: Elevar el Índice de Desarrollo Humano de 0.67 a 0.75 en el año 2025.

Los objetivos de corto plazo son los siguientes:

- OCP1.1: Levantar anualmente el 25% de la información de catastro del distrito, a fin de actualizar la base general al 2016.
- OCP1.2: Lograr la formalización anual del 25% de propietarios precarios de la zona, con la finalidad de formalizar al total de la población al 2017.
- OCP1.3: Incrementar de 1% a 100% la cobertura de agua y desagüe por red pública dentro de las viviendas al 2017.
- OCP1.4: Incrementar anualmente la cobertura de electricidad en viviendas en 1.4% para elevarla de 93% a 100% al 2017.
- OCP1.5: Incrementar de 1 a 5 puestos de salud al 2019.
- OCP1.6: Incrementar la tasa de alfabetismo de 98.25% a 99.25% al 2019.
- OCP1.7: Incrementar la tasa de escolaridad de 88.81% a 98.81% al 2022.

2. OLP2: Ubicarse entre las cinco primeras ciudades de las 17 evaluadas en el índice general de ciudad verde de Latinoamérica al año 2025.

Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

- OCP2.1: Incrementar de 5 a 50 m² por habitante la extensión de áreas verdes al 2021.
 - OCP2.2: Alcanzar una extensión de 4 km/km² en todas las redes de transporte al 2021.
 - OCP2.3: Mantenerse por debajo de los 125.5 kg de CO² causados por el consumo de electricidad por persona anualmente.
 - OCP2.4: Mantenerse por debajo de los 666.4 megajulios en consumo de electricidad por cada mil dólares de PBI producidos anualmente.
 - OCP2.5: Mantenerse por debajo de los 150 kg/persona al año de residuos sólidos anualmente.
 - OCP2.6: Mantenerse por debajo de los 200 litros/persona al día en consumo de agua anualmente.
3. OLP3: Incrementar los ingresos corrientes del distrito de S/.1'973,332 a S/.3'970,731 en el año 2025.

Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

- OCP3.1: Incrementar de 0% a 95% del total de Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) registradas en la Municipalidad al 2017.
- OCP3.2: Incrementar del 25% al 95% el porcentaje de establecimientos con licencias de funcionamiento vigentes al 2022.
- OCP3.3 Incrementar anualmente el nivel de recursos directamente recaudados respecto del presupuesto total de 50% al 75% al 2025.

4. OLP4: Incrementar de dos a 50 los establecimientos comerciales, industriales o de depósito de más de 5000 m² censados en el distrito de Punta Negra al año 2025.

Los objetivos de corto plazo son los siguientes:

- OCP4.1: Lograr la adjudicación anual de 50% de los predios solicitados formalmente ante la Superintendencia de Bienes Nacionales para alcanzar 100 predios adjudicados al 2022.
- OCP4.2: Lanzar anualmente al menos dos paquetes arancelarios que permitan la dación de nuevos proyectos de negocio en la zona.
- OCP4.3: Organizar al menos cuatro actividades por año que permita la difusión de los beneficios que el Municipio propone a las empresarios interesados en iniciar actividades en el distrito de Punta negra.

5. OLP 5: Al 2025, incrementar de 40 a 90% la satisfacción de los residentes y empresarios con los procedimientos y servicios administrativos de la Municipalidad.

Los objetivos de corto plazo relacionados son los siguientes:

- OCP5.1 Capacitar semestralmente a por lo menos 5 nuevos funcionarios en simplificación administrativa al 2014.
- OCP5.2: Alcanzar el 100% de procedimientos y servicios administrativos incorporados en un manual de procedimientos al 2015.
- OCP5.3: Simplificar el 100% de procedimientos vinculados a la creación de negocios al 2016.
- OCP5.4: Certificar el sistema de gestión de la calidad y del cuidado al medio ambiente al 2017.
- OCP5.5: Atender el 90% de reclamos y sugerencias en menos de 72 horas para el 2019.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2008), los recursos son los insumos que permitirán llevar a cabo las estrategias seleccionadas. La asignación correcta de los recursos permitirá la ejecución de las estrategias y la determinación del plan a seguir basados en los objetivos de corto plazo.

Para realizar un proceso de implementación satisfactorio, se deberá considerar una adecuada distribución de: (a) recursos financieros, (b) recursos físicos, (c) recursos humanos y (d) recursos tecnológicos (D'Alessio, 2008). La efectiva asignación de recursos (ver Tabla 37, 38, 39, 40 y 41) permitirá resaltar las competencias distintivas que conduzcan al distrito de Punta Negra a superar a sus competidores y a alcanzar la visión que se plantea al inicio de este plan estratégico.

7.2.1 Recursos financieros

Los recursos financieros provendrán inicialmente del Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN) y de las rentas y aranceles que perciba el distrito. Una vez que se logren los objetivos de corto plazo prioritarios referidos al establecimiento de condiciones favorables para atraer la inversión, la ampliación de terrenos adjudicados y la formalización de los negocios existentes se incrementará la recaudación municipal por el cobro de arbitrios y otros tributos prediales, ampliando la base de los recursos financieros con los que cuenta el distrito para llevar a cabo los objetivos establecidos. En la actualidad, los ingresos corrientes obtenidos en el Municipio de Punta Negra ascienden a S/. 1'973, 332. Sumados a los 4'106,768 por transferencias desde el Gobierno Central, se obtiene un presupuesto inicial de S/. 6'080,100 para el año 2012. Para la ejecución de proyectos específicos, se buscará el apoyo de empresas privadas, entidades financieras y de la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima, así como en las partidas presupuestales del Gobierno Regional de Lima Metropolitana.

7.2.2 Recursos físicos

Los recursos físicos con los que cuenta Punta Negra para la puesta en marcha de las estrategias seleccionadas son: (a) municipalidad y sus oficinas municipales, (b) vehículos de Serenazgo, (c) extensiones de terrenos, (d) playas, (e) establecimientos comerciales de la zona, (f) posta médica y (g) comisaría.

7.2.3 Recursos humanos

El recurso humano es uno de los más importantes en la puesta en marcha e implementación del plan estratégico, entre ellos está el liderazgo de quienes conforman el Gobierno Local. En el caso de Punta Negra, estará dado por el alcalde del distrito y su equipo, quienes velarán por la ejecución del plan estratégico, así como el hecho de establecer lazos con organismos que le permitan lograr los objetivos planteados. Así mismo, será de vital importancia considerar a los residentes del distrito.

7.2.4 Recursos tecnológicos

Los recursos tecnológicos con los que cuenta el distrito actualmente son escasos, ya que existe un sistema de información de catastro incompleto. Igual es la situación de la base de datos y el sistema de atención al administrado. Cabe indicar que el uso de tecnología se hace un elemento indispensable para la mejora de la seguridad en coordinación con la Policía Nacional del Perú, así como para la toma de decisiones.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas deben estar alineadas con los valores. Por medio de estas, se diseña el camino para orientar las estrategias hacia la visión, respetando siempre los principios de ética, legalidad y responsabilidad social (D'Alessio, 2008). Las políticas propuestas para cada estrategia elegida se enumeran en la Tabla 42.

Tabla 37

Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento del OLP1

OLP1		Recursos
Eleva el Índice de Desarrollo Humano del distrito de Punta Negra de 0.67 a 0.75 en el año 2025		
Objetivos de Corto Plazo	OCP1.1 Levantar anualmente el 25% de la información de catastro del distrito, a fin de actualizar la base general al 2016.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para contratación de empresa de catastros. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Sub-gerencia de Catastro, personal calificado para procesar, revisar y actualizar información.
	OCP1.2 Lograr la formalización anual del 25% de propietarios precarios de la zona, con la finalidad de formalizar al total de la población al 2017.	Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información. Recursos Financieros: Partida presupuestaria para contratación de firma de asesoría legal. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Gerencia de Desarrollo Urbano, personal calificado que procese, valide y actualice información.
	OCP1.3 Incrementar de 1% a 100% la cobertura de agua y desagüe por red pública dentro de las viviendas al 2017.	Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información. Recursos Financieros: Partida presupuestaria para equipo supervisor de proyectos Recursos Físicos: Terrenos de los espacios públicos del distrito. Recursos Humanos: Sub-gerencia de Obras Públicas para gestionar la priorización de la ejecución de las obras en Punta Negra.
	OCP1.4 Incrementar anualmente la cobertura de electricidad en viviendas en 1.4% para elevarla de 93% a 100% al 2017.	Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información. Recursos Financieros: Partida presupuestaria para equipo supervisor de proyectos. Recursos Físicos: Terrenos de los espacios públicos del distrito para cableado y posterío. Recursos Humanos: Sub-gerencia de Obras Públicas para gestionar la inclusión de Punta Negra dentro de planes de Luz del Sur.
	OCP1.5 Incrementar de 1 a 5 puestos de salud al 2019.	Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información. Recursos Financieros: Partida presupuestaria para implementar Centro de Salud del Distrito y Partida presupuestaria para equipo gestor de proyecto. Recursos Físicos: Nuevos terrenos.
	OCP1.6 Incrementar la tasa de alfabetismo de 98.25% a 99.25% al 2019.	Recursos Humanos: Sub-gerencia de Programas Sociales-Salud, personal médico calificado. Recursos Tecnológicos: Equipos médicos, equipos de cómputo y sistema de información. Recursos Financieros: Partida presupuestaria para contratación de profesores para dictado de clases.
	OCP1.7 Incrementar la tasa de escolaridad de 88.81% a 98.81% al 2022.	Recursos Físicos: Instalaciones existentes de colegios distritales. Recursos Humanos: Sub-gerencia de Educación-Cultura, Recreación y Deporte, personal docente calificado. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información. Recursos Financieros: Partida presupuestaria para financiar programa de alimentación escolar y campañas contra la deserción escolar juvenil.
		Recursos Físicos: Instalaciones existentes de colegios distritales. Recursos Humanos: Sub-gerencia de Educación-Cultura, Recreación y Deporte, personal calificado para contratación y monitoreo del programa. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.

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

Tabla 38

Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento del OLP2

OLP2		Recursos	
Ubicarse entre las cinco primeras ciudades de las 17 evaluadas en el índice general de ciudad verde de Latinoamérica al año 2025			
Objetivos de Corto Plazo	OCP2.1	Incrementar de 5 a 50 m ² por habitante la extensión de áreas verdes al 2021.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para programa de arborización. Recursos Físicos: Espacios públicos de parques y jardines. Recursos Humanos: Sub-gerencia de Limpieza Pública, Parques, Jardines y Maestranza, personal calificado para ejecutar programa.
	OCP2.2	Alcanzar una extensión de 4 km/km ² en todas las redes de transporte al 2021.	Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo, equipo de riego tecnificado y sistema de información. Recursos Financieros: Partida presupuestaria para equipo gestor de proyecto de ampliación de cobertura de transporte distrital. Recursos Físicos: Espacios viales públicos. Recursos Humanos: Gerencia de Desarrollo Urbano, personal calificado para monitoreo de proyecto. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP2.3	Mantenerse por debajo de los 125.5 kg de CO ₂ causados por el consumo de electricidad por persona anualmente.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para dar bonos en moneda local por ahorro de energía. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Comité Ambiental, personal calificado que estime el costo de los bonos, su aplicación y distribución. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP2.4	Mantenerse por debajo de los 666.4 megajulios en consumo de electricidad por cada mil dólares de PBI producidos anualmente.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para programa de Desarrollo Empresarial Sustentable. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Sub-gerencia de Desarrollo Comercial, personal calificado para monitoreo del programa. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP2.5	Mantenerse por debajo de los 150 kg/persona al año de residuos sólidos anualmente.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para promoción de programa 3R (Recicla, Reduce, Reusa). Recursos Físicos: Instalaciones existentes y depósitos etiquetados dispuestos en todo el distrito. Recursos Humanos: Comité Ambiental, personal calificado para monitoreo del programa. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP2.6	Mantenerse por debajo de los 200 litros/persona al día en consumo de agua anualmente.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para promoción del programa de Uso Responsable del Agua. Recursos Físicos: Espacios públicos para redes de agua y desagüe. Recursos Humanos: Personal calificado para monitoreo del programa. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.

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

Tabla 39

Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento del OLP3

OLP3		Recursos
Incrementar los ingresos corrientes del distrito de S/.1'973,332 a S/. 3'970,731 en el año 2025.		
Objetivos de Corto Plazo	OCP3.1 Incrementar de 0% a 95% del total de Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) registradas en la Municipalidad al 2017.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para fomentar el registro de las empresas formales e informales en la Municipalidad. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado para el registro de empresas. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP3.2 Incrementar del 25% al 95% el porcentaje de establecimiento con licencia de funcionamiento vigente al 2022.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para fomentar el registro y emisión de licencias de funcionamiento. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado para el registro de empresas. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP3.3 Incrementar anualmente el nivel de recursos directamente recaudados respecto del presupuesto total de 50% a 75% al 2025.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para fomentar el pago de impuestos municipales y partida presupuestaria para promover a Punta Negra como <i>Hub</i> de distribución entre Lima y Balnearios del Sur. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado evaluar los mecanismos de fomento y control. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.

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

Tabla 40

Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento del OLP4

	OLP4	Recursos
	Incrementar de dos a 50 los establecimientos comerciales, industriales o de depósito de más de 5000 m ² censados en el distrito de Punta Negra al año 2025.	
Objetivos de Corto Plazo	OCP4.1 Lograr la adjudicación anual de 50% de los predios solicitados formalmente ante la Superintendencia de Bienes Nacionales para alcanzar 100 predios adjudicados al 2022.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para trámites ante Superintendencia de Bienes Nacionales. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Gerencia de Desarrollo Urbano. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP4.2 Lanzar anualmente al menos dos paquetes arancelarios que permitan la dación de nuevos proyectos de negocio en la zona.	Recursos Financieros: Partida presupuestario para lanzamiento del programa. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Subgerencia de Recaudación, Registro y Fiscalización Tributaria, Gerencia de Desarrollo Comercial. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP4.3 Organizar al menos cuatro actividades por año que permitan la difusión de los beneficios que el Municipio propone a los empresarios interesados en iniciar actividades en el distrito de Punta Negra.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para financiar programa. Recursos Físicos: Instalaciones existentes Recursos Humanos: Sub-gerencia de Relaciones Públicas, personal calificado para monitoreo de programa. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.

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

Tabla 41

Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el cumplimiento del OLP5

	OLP5	Recursos
	Al 2025, incrementar de 40% a 90% la satisfacción de los residentes y empresarios con los procedimientos y servicios administrativos de la Municipalidad.	
Objetivos de Corto Plazo	OCP5.1 Capacitar semestralmente a por lo menos 5 nuevos funcionarios en simplificación administrativa al 2014.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para Capacitación. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal experto en simplificación administrativa. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP5.2 Alcanzar el 100% de procedimientos y servicios administrativos incorporados en un manual de procedimientos al 2015.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para proyecto de Gestión por Procesos. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado del propio municipio. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP5.3 Simplificar el 100% de procedimientos vinculados a la creación de negocios al 2016.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para simplificación de procedimientos. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado del propio municipio. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP5.4 Certificar el sistema de gestión de la calidad y medio ambiental al 2017.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para contratación de empresa certificadora. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Comité Ambiental. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.
	OCP5.5 Atender el 90% de reclamos y sugerencias en menos de 72 horas para el 2019.	Recursos Financieros: Partida presupuestaria para proyecto de Gestión por Procesos. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado del propio municipio. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y sistema de información.

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

Tabla 42

Políticas para las Estrategias Elegidas

Estrategias	Políticas
E1 Implementar procedimientos administrativos ágiles para incentivar la inversión privada en el distrito	Política 1.1 Orientar la mejora en la gestión del Municipio al acercamiento con potenciales inversionistas
E2 Realizar eventos deportivos y de entretenimiento que generen ingresos para la Municipalidad	Política 1.2 Orientar toda reforma normativa a facilitar la creación de empresas Política 2.1 Priorizar toda actividad relacionada a deportes acuáticos y/o actividades vinculadas Política 2.2 Presupuestar actividades periódicas relacionadas al fomento del deporte en la zona
E3 Asignar zonificación a los terrenos adquiridos para el desarrollo de las actividades comercial e industrial	Política 3.1 Priorizar los proyectos de zonificación de terrenos para facilitar su cesión posterior a empresas privadas
E4 Liderar la modificatoria de la Ley Orgánica para incentivar la cesión de terrenos dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur	Política 4.1 Establecer como función prioritaria de la Gerencia Municipal el impulso de la modificatoria de la Ley Orgánica de Municipalidades
E5 Implementar un plan de posicionamiento resaltando la ubicación privilegiada de Punta Negra	Política 5.1 Difundir las características y virtudes del distrito de Punta Negra para atraer a nuevas empresas que requieran áreas de grandes extensiones de terreno
E6 Otorgar incentivos para la creación de nuevas empresas y proyectos de inversión que requieran áreas de grandes extensiones de terreno	Política 6.1 Destinar las grandes extensiones de terrenos para el desarrollo de nuevas actividades comerciales y de servicios en la zona
E7 Desarrollar un plan integral de saneamiento y adquisición de terrenos	Política 7.1 Concretar convenios con entidades vinculadas al saneamiento de terrenos (Registros Públicos, COFOPRI, SBN)
E8 Actualizar el catastro de la Municipalidad	Política 8.1 Intensificar proyectos relacionados al catastro

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, de F. A. D’Alessio, 2008, p. 389. México D. F., México: Pearson Educación.

7.4 Estructura de Punta Negra

La estructura organizacional ayuda a la implementación de las estrategias. Es importante diseñar la estructura interna alrededor de las estrategias del Municipio. El diseño de una estructura organizacional adecuada forma parte de una etapa exitosa de la implementación estratégica (D'Alessio, 2008). La estructura actual del Municipio de Punta Negra es funcional; se contemplan gerencias a cargo de actividades de administración, planificación, soporte y ejecución. Sin embargo, no se toma en cuenta la asignación de gerencias que se encarguen de gestionar la activación y el desarrollo comercial y/o industrial del de distrito. En tal sentido, se propone la asignación de Gerencias especializadas en gestionar el impulso comercial e industrial de la comuna (ver Figura 16).

Punta Negra apunta a ser un distrito ecológico, lo cual podría verse afectado a medida que se dé un incremento de la población e inversiones locales e industriales, por lo cual se propone organizar un comité para tratar los temas de impacto ambiental entre las subgerencias. De otro lado, un paso importante para alinear criterios dentro de la gestión del Gobierno Local, constituiría la unificación de la Gerencia de Administración y Finanzas con la Gerencia de Administración Tributaria; con ello, no solo se optimizaría la gestión financiera y de recaudación del Municipio, sino que además se lograría una reducción de gastos operativos que se traduciría en una mayor eficiencia de la administración municipal.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

El Municipio de Punta Negra instaurará una política ambiental, la cual consistirá principalmente en la protección de la calidad del ambiente y de los recursos naturales, hacer frente a los problemas ambientales e impulsar la educación ambiental y participación ciudadana.

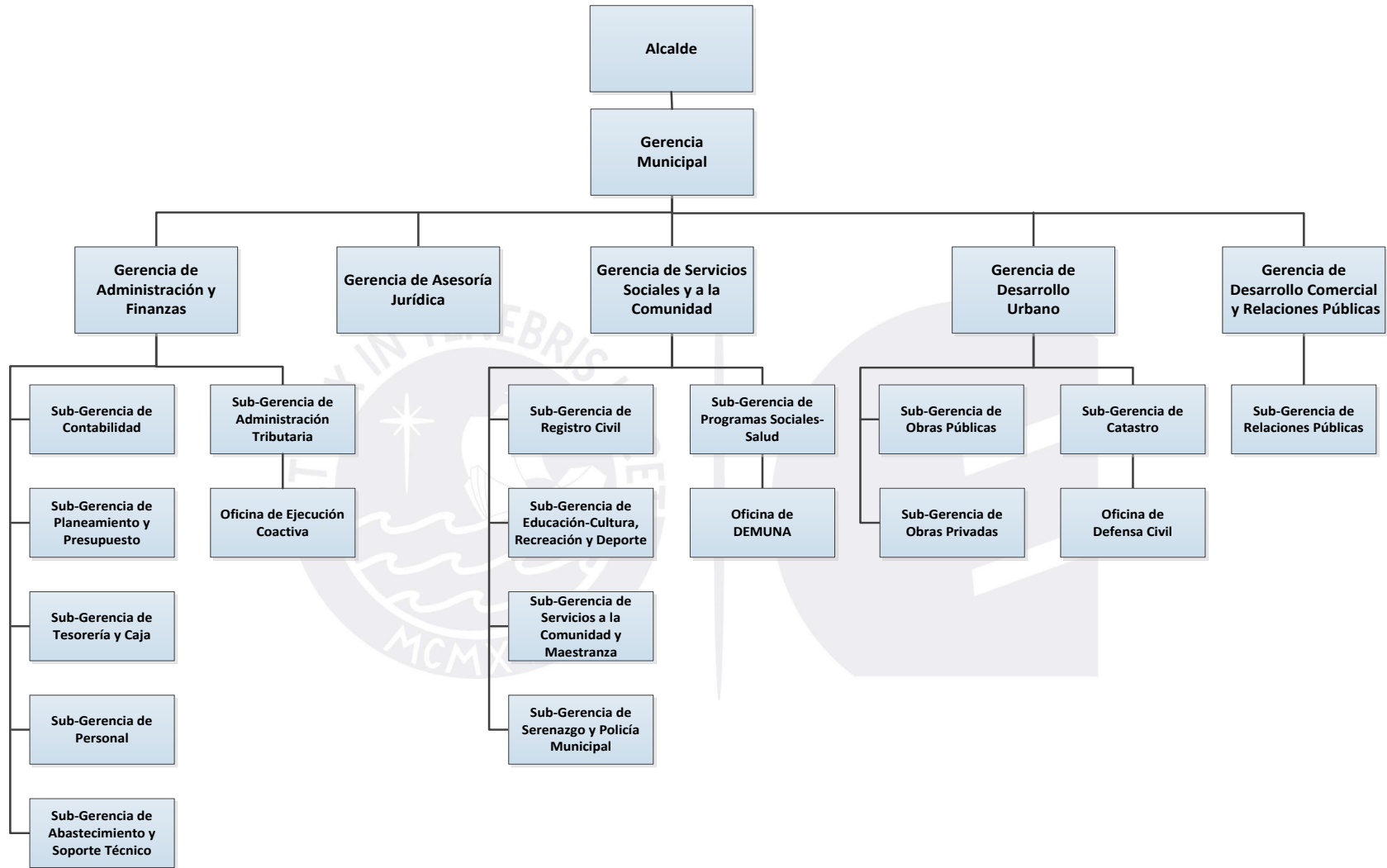


Figura 16. Organigrama propuesto para la Municipalidad de Punta Negra.

La labor del Gobierno Local será implementar medidas de fiscalización para todos los proyectos de inversión que se desarrollen dentro de la zona. Se debe considerar el principio de prevención ante cualquier posibilidad que pueda afectar el medio ambiente. También, se deben considerar medidas de mitigación, recuperación y restauración según sea el caso. Así mismo, el Municipio deberá manejar la problemática de la contaminación de manera integral entre lo económico y social, haciendo cumplir las normas y políticas ambientales contando con la participación de los grupos de interés de la comuna. Con respecto a la responsabilidad social, según Angel Arias (2010), “...existe un acuerdo tácito en referirse a la Responsabilidad Social Gubernamental (RSG) como el marco de compromiso entre quienes asumen el gobierno de lo público y sus administrados”. Entendido de esta manera, el Municipio de Punta Negra no solo debe tener en cuenta las necesidades de sus diferentes *stakeholders*, sino que también debe involucrarlos como participantes activos, en cuanto su bienestar económico, social y ecológico es la razón de ser de esta institución de Gobierno Local. Se habló en el Capítulo 2 sobre los valores que debían compartir los integrantes del distrito de Punta Negra, valores que se sustentan en los principios de democracia participativa y el respeto por el medio ambiente.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Es de suma importancia tener en cuenta a las personas que se encuentran laborando para el distrito al momento de implementar el cambio. Este debe ser llevado a cabo mediante un plan que incluya estrategias de despliegue hacia todas las personas que laboran en el Municipio. La comunicación debe ser continua y a todo nivel para minimizar la resistencia al cambio.

El capital humano es el bien más importante para el desarrollo del distrito. Por tal motivo, se necesita personal calificado, con capacidad de liderazgo e identificado con el plan estratégico

a desplegar. Lo que permitirá que los objetivos planteados se puedan cumplir para beneficio de todos los pobladores de la zona.

Los líderes incorporados para gestionar deben poseer habilidades gerenciales y las competencias necesarias para desarrollarse con éxito en la administración del distrito. Así mismo, se deberán redefinir todos los cargos con el fin de alinearlos a la nueva estructura. Los nuevos cargos también deberán tener en cuenta las competencias necesarias para cada uno según el tipo y nivel. Las competencias más importantes son: (a) orientación a resultados, (b) transparencia, (c) orientación al cliente, (d) flexibilidad y (e) trabajo en equipo.

7.7 Gestión del Cambio

Para que el proceso de cambio organizacional tenga éxito, se debe tener en cuenta que todo cambio es progresivo. El principal objetivo será concientizar a las personas en determinados factores críticos, tales como la necesidad del cambio, el manejo de la inseguridad, la preocupación y resistencia al cambio.

Con la aceptación racional y emocional del personal involucrado en el cambio, se logrará la apertura necesaria para pensar en el futuro, sin mirar al pasado. En tales condiciones, será posible canalizar la productividad de acuerdo con los nuevos modos de pensar y trabajar. En esa etapa, se podrán ver los objetivos de manera realista, notando la brecha existente entre lo que se obtiene y lo que se tiene como objetivo.

Es indispensable el liderazgo para lograr el cambio esperado. Los líderes responsables deberán tener las competencias suficientes para identificar las reacciones de las personas involucradas en el proceso de cambio. Poseer esta habilidad ayudará a minimizar la incertidumbre e inseguridad que conlleva todo proceso de cambio. Todo este proceso deberá

estructurarse siguiendo un plan específico y detallado que contenga actividades y su respectiva oportunidad de aplicación.

Para dar inicio al proceso de cambio, se deberán realizar sesiones de comunicación abierta a todos los participantes brindando información transparente respecto del cambio, explicar en qué consiste el proceso, cuál es el beneficio del cambio y qué ocurriría si no se cambia. Es importante realizar talleres para preparar las reglas de trabajo y crear buenas relaciones entre los departamentos.

Para combatir la resistencia al cambio, se deberán concretar reuniones periódicas entre todas las áreas afectadas. El fin de estas reuniones será compartir experiencias que afectaron al área, problemas que surgieron y de qué manera fueron resueltos. Esta retroalimentación es muy importante, ya que puede ayudar a las demás áreas a enfrentar casos similares. Un punto que no debe dejarse de lado es el reconocimiento de las personas que aporten de una manera sobresaliente al proceso de cambio.

7.8 Conclusiones

La implementación del plan estratégico es fundamental para el logro de los objetivos de largo plazo y, en consecuencia, de la visión. Los objetivos de corto plazo propuestos permiten construir las estrategias planteadas de forma detallada y medible. En el primer objetivo relacionado al desarrollo humano, se trabajarán con siete objetivos a corto plazo relacionados a los componentes del indicador IDH: (a) esperanza de vida, (b) logro educativo y (c) ingresos. El segundo objetivo dedicado al cuidado del medio ambiente constará de seis objetivos de corto plazo relacionados a los componentes del Índice de Ciudad Verde: (a) consumo de energía, (b) transporte, (c) agua, (d) calidad del aire, (e) uso de la tierra y (f) desechos. El tercer objetivo propuesto busca incrementar los ingresos del distrito a través de tres objetivos a corto plazo

relacionados principalmente a la formalización de los negocios establecidos. El cuarto objetivo busca que el distrito posea inversiones de gran envergadura. Para ello, se deberán lograr tres objetivos de corto plazo que establezcan las condiciones necesarias para atraerlas. El quinto objetivo está relacionado a la satisfacción del ciudadano y empresario puntanegrino para con los servicios que brinda la Municipalidad, para lo cual deberán alcanzarse cinco objetivos a corto plazo para mejorar los procesos existentes.

Es importante tener en cuenta los recursos que se necesitarán para llevar a cabo cada uno de los objetivos planteados. De la misma manera, se deben tener en cuenta las políticas del Municipio, que están destinadas a facilitar la toma de decisiones y poner límites y claridad en la implementación de cada estrategia.

Así mismo, es necesario contar con el personal idóneo para el desarrollo del proceso de cambio y su ejecución. Las personas deben ser competentes en el manejo de un liderazgo transformacional que traslade claramente la visión y permita explotar lo mejor de los actores con los que interactúe, dentro y fuera del sector público.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

La evaluación estratégica plantea la formulación de herramientas de seguimiento y control que permitan monitorear el avance y posterior cumplimiento de los objetivos de corto plazo planteados. La Municipalidad de Punta Negra, como institución integradora de los intereses de todo el distrito, será la entidad responsable de utilizar estas herramientas, por lo que la participación activa de todos sus *stakeholders* durante este proceso se hace indispensable para reconocer e incluir estos intereses. El proceso de evaluación debe ser: (a) iterativo, es decir las revisiones deben ser periódicas para medir el avance y poder comparar contra resultados anteriores; (b) sistemático, ya que debe estar asociado a una metodología validada por la comunidad académica y empresarial; y (c) oportuno, de modo que asegure una acción correctiva por parte de las entidades involucradas cuando se detecten desviaciones de las metas asociadas a los objetivos planteados. Se propone que la herramienta de control sea el *Balanced Scorecard* o Tablero de Control Balanceado (Kaplan & Norton, 2001). Este tablero traslada la estrategia a la acción clasificando cada uno de los objetivos de corto plazo en una de las cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes y (d) financiera (Kaplan & Norton, 2001). En el caso del Tablero de Control para Punta Negra, la perspectiva financiera inicia el proceso de evaluación, ya que se necesitan financiar la formación de habilidades y conocimientos necesarios para la mejora continua de procesos del Gobierno Local, que, a su vez, se ve reflejada en una mayor eficiencia en la atención a los clientes externos (vecinos, empresas y visitantes que generan ingresos al distrito), lo que contribuye al bienestar social, económico y ecológico de su población.

8.1.1. Aprendizaje interno

La perspectiva de aprendizaje interno trata de responder a la pregunta ¿cómo debe Punta Negra aprender e innovar para alcanzar sus objetivos? (Kaplan & Norton, 2001). Modernizar la gestión municipal implica que la institución debe desarrollar competencias y crear conocimiento que permita la mejora continua, incluyendo formar a sus funcionarios para llevar a cabo exitosamente los proyectos de simplificación administrativa y estar acorde con las nuevas tendencias de gestión de calidad y medio ambiental, adecuándose a las normas ISO 9001 e ISO 14001. Por otro lado, alcanzar el desarrollo sostenible para el distrito conlleva un cambio de mentalidad en los vecinos y empresarios, quienes deberán comprender los beneficios tangibles que vienen con la utilización eficiente de recursos y la reducción de la huella de carbono que resulta de las actividades productivas y el consumo individual (Doménech, 2011).

8.1.2. Procesos

La perspectiva Procesos intenta responder a la pregunta: ¿en qué procesos Punta Negra debe ser excelente? (Kaplan & Norton, 2001). La gestión municipal debe enfocarse en fomentar la ejecución de actividades orientadas a atraer nuevas inversiones al distrito, pero, a la vez, debe estar lista para entregar una atención eficiente al usuario que desea hacer uso de los diversos servicios que ofrece la Municipalidad. Parte de esta eficiencia en la atención se deberá a un sistema de información que contemple una base de datos de catastro actualizada y que irá incrementándose conforme se obtengan nuevos predios a ser cedidos a los nuevos emprendimientos de alto valor agregado.

8.1.3. Clientes

La perspectiva Clientes se orienta a encontrar la respuesta a la pregunta: ¿qué necesidades de los clientes debe Punta Negra atender para tener éxito? (Kaplan & Norton, 2001). El Gobierno

Local busca incrementar la calidad de vida de sus vecinos, para lo cual debe implementar iniciativas que contribuyan a cubrir la brecha de necesidades insatisfechas en los siguientes ámbitos: (a) servicios básicos, (b) salud, (c) transporte, (d) áreas verdes y (e) educación.

Adicionalmente, es indispensable que la Municipalidad brinde facilidades y sea el nexo con otras instituciones para que se formalicen todas las propiedades dentro del distrito, y así estas familias y negocios puedan acceder al crédito y otros beneficios asociados a la formalidad.

8.1.4. Financiera

La perspectiva Financiera busca definir la respuesta a la pregunta: ¿qué objetivos financieros debe lograr Punta Negra para ser exitoso? (Kaplan & Norton, 2001). Poco puede hacer la Municipalidad de este distrito si no posee recursos suficientes para implementar las iniciativas que se proponen en este plan. Punta Negra incrementará su base tributaria mediante la formalización de los establecimientos actuales y la atracción de proyectos de inversión privada de alto valor agregado en el distrito. Estas empresas deben cumplir con todas las regulaciones vigentes y contribuirán, junto con las actividades deportivas y de recreación asociadas al uso de sus playas, al incremento del nivel de recursos directamente recaudados del distrito, reduciendo su dependencia del Gobierno Central.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

El Tablero de Control Integrado para Punta Negra se construye a partir de los objetivos de corto plazo previamente desarrollados (Ver Tablas 43, 44, 45 y 46). Es un instrumento para controlar la implementación estratégica considerando la secuencialidad entre objetivos. Para que Punta Negra pueda aplicar exitosamente el tablero de control balanceado, deberá regirse por los cinco principios propuestos por Kaplan y Norton (2001) para convertirse en una organización enfocada en la estrategia: (a) trasladar la estrategia a elementos de medición en términos

operacionales, plasmados en los indicadores que facilitan la definición de metas; (b) alinear la organización a la estrategia para lograr sinergia, mostrando objetivos comunes que rompan con el paradigma funcional; (c) hacer que la estrategia sea el trabajo diario de todos, permitiendo que los participantes en la implementación puedan contribuir de manera conjunta al logro de objetivos; (d) hacer de la estrategia un proceso continuo, para salvaguardar los intereses de largo plazo del distrito y no caer en la trampa del cortoplacismo; y (e) movilizar el cambio mediante el liderazgo de los ejecutivos, en el que sus autoridades municipales, lideradas por el alcalde, serán los principales impulsores del cambio.

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado permitirá aplicar acciones de seguimiento y control a la implementación de las estrategias planteadas. Esta herramienta ayudará a detectar desviaciones y tomar las acciones correctivas oportunas en alguna de las cuatro perspectivas de control descritas. Una implementación estratégica exitosa permitirá cumplir con las metas propuestas, logrando los objetivos de corto plazo que decantan de los objetivos de largo plazo, que permitirán, a su vez, alcanzar la visión propuesta para Punta Negra. Si en la evaluación se detectan desviaciones desfavorables en el cumplimiento de las metas previstas, será necesario considerar la aplicación de alguna de las estrategias de contingencia. De esta manera, culmina el proceso estratégico para Punta Negra, el cual se resume en el Plan Estratégico Integral en el siguiente capítulo.

Tabla 43

La Perspectiva Financiera

Perspectiva	OCP	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Financiera	3.1	Incrementar de 0% a 95% del total de Micro y Pequeñas Empresas (MYPE) registradas en la Municipalidad al 2017.	Porcentaje de MYPE registradas del total de MYPES en el año	Año 2013: 25% Año 2014: 50% Año 2015: 75% Año 2016: 85% Año 2017: 95%	Crear una Oficina de atención al Empresariado. Proponer incentivos para el registro de las MYPE.
		Incrementar del 25% al 95% el porcentaje de establecimiento con licencia de funcionamiento vigente al 2022.	Porcentaje de establecimientos con licencia de funcionamiento vigente en el año	Año 2013: 30% Año 2014-2020: +5% año anterior Año 2021: 75% Año 2022: 95%	Crear una Oficina de atención al Empresariado. Proponer incentivos para la obtención de licencias.
Financiera	3.3	Incrementar anualmente el nivel de recursos directamente recaudados respecto del presupuesto total de 50% a 75% al 2025.	Porcentaje de recursos directamente recaudados anual respecto del presupuesto total anual	Año 2013: 52.5% Año 2014 - 2021: +0.25% año anterior Año 2025: 75%	Apoyar fuertemente la modificatoria de la Ley orgánica. Facilitar la continuidad de campeonatos de surf, otros deportes acuáticos y eventos.

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

Tabla 44

La Perspectiva Cliente

Perspectiva	OCP	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Cliente	1.2	Lograr la formalización anual del 25% de propietarios precarios de la zona, con la finalidad de formalizar al total de la población al 2017.	Porcentaje de propietarios precarios formalizados	Año 2014: 25% Año 2015: 50% Año 2016: 75% Año 2017: 100%	Implementar programas de formalización de propiedades, en coordinación con organismos gubernamentales.
Cliente	1.3	Incrementar de 1% a 100% la cobertura de agua y desagüe por red pública dentro de las viviendas al 2017.	Porcentaje de cobertura de agua y desagüe	Año 2016: 50% Año 2017: 100%	Apoyar la construcción de la planta desalinizadora de agua en San Bartolo.
Cliente	1.4	Incrementar anualmente la cobertura de electricidad en viviendas en 1.4% para elevarla de 93% a 100% al 2017.	Porcentaje de cobertura de electricidad en viviendas	Año 2013: 94.4% Año 2014: 95.8% Año 2015: 97.2% Año 2016: 98.6% Año 2017: 100%	Interceder con la entidad reguladora y la prestadora del servicio a favor de ampliar la cobertura.
Cliente	1.5	Incrementar de 1 a 5 puestos de salud al 2019.	Número de puestos de salud que atienden a la población del distrito	Año 2013: 2 puestos Año 2015: 3 puestos Año 2017: 4 puestos Año 2019: 5 puestos	Proponer la construcción de un hospital y postas de salud en lugares alejados. Brindar facilidades para el establecimiento de centros de salud privados.
Cliente	1.6	Incrementar la tasa de alfabetismo de 98.25% a 99.25% al 2019.	Porcentaje de personas mayores de 15 años que saben leer y escribir	Año 2013: 98.50% Año 2015: 98.75% Año 2017: 99% Año 2019: 99.25%	Implementar programas de alfabetización, buscando el apoyo de otras instituciones.
Cliente	1.7	Incrementar la tasa de escolaridad de 88.81% a 98.81% al 2022.	Porcentaje de niños entre 5 y 18 años que asisten a un centro educativo	Año 2013: 90.81% Años 2014 - 2021: +1% año anterior Año 2022: 98.81%	Realizar campañas de concientización sobre el derecho de los niños de asistir a la escuela.
Cliente	2.1	Incrementar de 5 a 50 m ² por habitante la extensión de áreas verdes al 2021.	Metros cuadrados de áreas verdes por persona	Año 2013: 10m ² Años 2014-2020: +5m ² año anterior Año 2021: 50m ²	Realizar campañas de arborización. Desarrollar proyectos de parques y jardines.
Cliente	2.2	Alcanzar una extensión de 4 km/km ² en todas las redes de transporte al 2021.	Kilómetros de red de transporte por kilómetro cuadrado	Año 2014: 0.5 km ² Años 2015-2020: +0.5 km ² año anterior Año 2021: 4 km ²	Coordinar la creación de rutas con entidades competentes. Incentivar la creación de empresas de transporte masivo ambientalmente responsables.

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

Tabla 45

La Perspectiva Interna

Perspectiva	OCP	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Interna	1.1	Levantar anualmente el 25% de la información de catastro del distrito, a fin de actualizar la base general al 2016.	Porcentaje de la información de la base general actualizada	Año 2013: 25% Año 2014: 50% Año 2015: 75% Año 2016: 100%	Crea un plan de levantamiento progresivo de información catastral.
Interna	4.1	Lograr la adjudicación anual de 50% de los predios solicitados formalmente ante la Superintendencia de Bienes Nacionales para alcanzar 100 predios adjudicados al 2022.	Porcentaje de predios adjudicados en relación al total de solicitados en el año (Número de predios adjudicados, número de solicitudes)	Años 2013-2020: 50% (5 predios, 10 solicitudes) Años 2020-2024: 50% (10 predios, 20 solicitudes) Años 2025: 50% (20 predios, 40 solicitudes)	Concretar convenios con entidades vinculadas al saneamiento de los terrenos.
Interna	4.2	Lanzar anualmente al menos dos paquetes arancelarios que permitan la dación de nuevos proyectos de negocio en la zona.	Número de paquetes de incentivos tributarios lanzados	Año 2012-2025: +2	Lanzar campañas que difundan los incentivos tributarios a la población objetivo.
Interna	4.3	Organizar al menos cuatro actividades por año que permitan la difusión de los beneficios que el Municipio propone a los empresarios interesados en iniciar actividades en el distrito de Punta Negra.	Número de actividades de difusión organizadas	Años 2013-2025: >= 4	Crear un plan de comunicación para la Oficina de Atención al Empresariado.
Interna	5.5	Atender el 90% de reclamos y sugerencias en menos de 72 horas para el 2019.	Porcentaje de reclamos atendidos en 72 horas o menos	Año 2013: 30% Año 2014-2018: +10% año anterior. Año 2019: 90%	Implementar una Gestión por Procesos y rediseñar todos los documentos de gestión (MAPRO, TUPA, MOF, ROF, CAP).

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

Tabla 46

La Perspectiva Aprendizaje Interno

Perspectiva	OCP	Objetivos	Indicadores	Metas	Iniciativas
Aprendizaje	2.3	Mantenerse por debajo de los 125.5 kg de CO ₂ causados por el consumo de electricidad por persona anualmente.	Kilogramos de CO ₂ por consumo de electricidad por consumo al año	Años 2013-2025: <125.5 kg	Realizar campañas de uso eficiente de energía eléctrica en la población.
Aprendizaje	2.4	Mantenerse por debajo de los 666.4 megajulios en consumo de electricidad por cada mil dólares de PBI producidos anualmente.	Megajulios por cada mil dólares de PBI al año	Años 2013-2025: <666.4 megajulios	Conceder descuentos en arbitrios municipales a empresas eco-eficientes.
Aprendizaje	2.5	Mantenerse por debajo de los 150 kg/persona al año de residuos sólidos anualmente.	Kilogramos de residuos sólidos por personal al año	Años 2013-2025: <150 kg	Realizar campañas difundiendo los logros en generación de basura y reforzar las buenas prácticas.
Aprendizaje	2.6	Mantenerse por debajo de los 200 litros/persona al día en consumo de agua anualmente.	Litros de agua consumidas por persona al año	Años 2013-2025: <200 litros/persona	Realizar campañas de uso eficiente del agua en la población.
Aprendizaje	5.1	Capacitar semestralmente a por lo menos 5 nuevos funcionarios en simplificación administrativa al 2014.	Número de funcionarios públicos capacitados al año	2013: 2 funcionarios 2014: 3 funcionarios	Destinar un presupuesto para la capacitación de los funcionarios.
Aprendizaje	5.2	Alcanzar el 100% de procedimientos y servicios administrativos incorporados en un manual de procedimientos al 2015.	Porcentaje de procedimientos y servicios documentados	Año 2013: 25% Año 2014: 50% Año 2015: 100%	Implementar una Gestión por Procesos y rediseñar todos los documentos de gestión (MAPRO, TUPA, MOF, ROF, CAP).
Aprendizaje	5.3	Simplificar el 100% de procedimientos vinculados a la creación de negocios al 2016.	Porcentaje de procedimientos simplificados	Año 2013: 25% Año 2014: 50% Año 2015: 75% Año 2016: 100%	Implementar la automatización de procedimientos a través de TIC.
Aprendizaje	5.4	Certificar el sistema de gestión de la calidad y medio ambiental al 2017.	Certificaciones internacionales obtenidas	Año 2016: ISO 9001 Año 2017: ISO 14001	Considerar la adecuación a las normas en el diseño de procesos de la Municipalidad.

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

Capítulo IX: Competitividad de Punta Negra

La competencia es una de las fuerzas más poderosas de la sociedad para avanzar en muchos ámbitos. La competencia es generalizada, tanto si implica a compañías que luchan por mercados, a países que se enfrentan a la globalización o a instituciones que responden a necesidades sociales. Actualmente, organizaciones de todos los campos tienen que competir para aportar valor. El valor es la capacidad de satisfacer o rebasar las necesidades de los clientes, y también de hacerlo eficientemente. El nuevo modelo de competitividad muestra roles desconocidos para las empresas cuando determinan su contexto competitivo: la necesidad de un nuevo tipo de relación entre empresas, gobiernos e instituciones locales, y modos completamente nuevos de considerar las políticas gubernamentales (Porter, 2009a).

9.1 Análisis Competitivo de Punta Negra

La competitividad de una nación depende de la capacidad de la industria para innovar y mejorar, a la vez que el ambiente nacional afecta la competitividad de las empresas (Porter, 2009a). Un indicador es importante para las empresas, pues permite la comparación, ya que es posible evaluar el contexto, los nuevos proyectos y los proyectos existentes dentro del entorno del país.

Los índices más conocidos utilizados para la comparación mundial son el Informe de Competitividad Mundial, elaborado por el *World Economic Forum*; y el Anuario de Competitividad Mundial, desarrollado por el *International Institute for Management Development* (IMD). En el caso de la competitividad regional, cuando se trata de una zona geográfica de un país, se utiliza el Índice de Competitividad Regional (ICR) de CENTRUM Católica (Benzaquen, Del Carpio, Zegarra, & Valdivia, 2010). Según Porter (2009b), la ventaja

competitiva radica en la calidad del entorno, que permite conseguir unos niveles elevados y crecientes de productividad en el distrito.

En el caso del distrito de Punta Negra, se efectuará un primer análisis a través del Diamante de Porter, teniendo en cuenta que existen cuatro aspectos del entorno local, que definen el contexto del crecimiento, la innovación y la productividad: (a) la condición de los factores; (b) el contexto de la estrategia, estructura y la rivalidad de las empresas; (c) las condiciones de la demanda; y (d) los sectores afines y auxiliares (Porter, 2009b).

En cuanto a la condición de los factores, se observa que aún existen espacios sin zonificación. Existen únicamente 2,675 títulos de propiedad en: (a) Costa Azul zona A, (b) La Merced Zona B; (c) La Merced, Santa Rosa Alta; y (d) Cercado de Punta Negra. Existe una mezcla de comercios como hostales y restaurantes, lo cual es beneficioso para los pobladores y visitantes. Sin embargo, solo cuentan con una posta médica, un consultorio odontológico y dos farmacias. Punta Negra cuentan con una vía importante en la que puede transitar el transporte de carga, la Panamericana Sur, que recorre el distrito en toda su extensión. Al ser el distrito con menor generación de basura per cápita y en proceso de remodelación de parques y ampliación de áreas verdes, se incrementa la calidad de vida de sus habitantes. La condición de la demanda está determinada principalmente por la carencia de servicios básicos como son el agua y el desagüe, un mejor nivel de educación y empleo. Con los sectores afines y auxiliares, la falta de uso de tecnología frena la innovación. En cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, se tiene a Punta Rocas con los campeonatos internacionales que se desarrollan anualmente por la Federación de Tabla (FENTA) y se le reconoce como líder en este deporte en el litoral sur de Lima. El rol que asume la Municipalidad de Punta Negra, como quinto participante en el modelo del diamante, es el de demostrar su sensibilidad para atraer la inversión privada, interviniendo

con iniciativas para mejorar la posición competitiva de Punta Negra y otorgando otros beneficios que puedan generar un impacto en la creación de nuevos negocios.

El segundo análisis competitivo de Punta Negra será desarrollado teniendo en cuenta los determinantes de competitividad de las regiones identificados en el Índice de Competitividad Regional (ICR) de CENTRUM Católica, denominados pilares: (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura productiva, (d) capital humano y (e) eficiencia de las empresas. Según sus autores, la competitividad distrital puede ser definida como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población del distrito (Benzaquen et al., 2010).

1. Pilar gobierno e instituciones

Mide los recursos de los que dispone un distrito, su nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia (Benzaquen et al, 2010). La Municipalidad de Punta Negra es el pilar del gobierno en el distrito. El desempeño del distrito se mide en función a la administración de los recursos municipales que provienen de la recaudación de impuestos y tributos. Con todos estos recursos, se lleva a cabo la adquisición de vehículos, retroexcavadoras, camiones y seguridad ciudadana. También, se obtiene la infraestructura del local, que incluyen computadoras, teléfonos, impresoras, mobiliario y al personal administrativo. Solo se logra recaudar el 50% de los impuestos, por lo que Punta Negra no está manejando eficientemente su gestión recaudadora. Por lo tanto, el resultado en este factor es deficiente.

2. Pilar económico

Mide el desempeño de la economía del distrito, la capacidad de lograr un crecimiento sostenido y la capacidad de generar empleo (Benzaquen et al, 2010). El desempeño de la economía distrital puede determinarse utilizando variables como el ingreso familiar per cápita,

en el que Punta Negra se encuentra en el puesto 39 a nivel de Lima y en el puesto 52 a nivel nacional con 471.7 nuevos soles (PNUD, 2009). La Municipalidad no registró ninguna micro ni pequeña empresa en el RENAMU; sin embargo, en el IV Censo Nacional Económico 2008, se registró 133 establecimientos informantes. En cuanto a actividades de promoción de la actividad económica, se registra apenas una ordenanza a favor del desarrollo turístico y una simplificación del trámite para obtener licencias de funcionamiento; en cambio, sus vecinos de San Bartolo y Punta Negra registraron seis y cinco actividades respectivamente entre ferias, promociones y convenios (RENAMU, 2011). La calificación para este factor es deficiente.

3. Pilar infraestructura

Mide la capacidad del Gobierno Local en el mejoramiento de la calidad de vida de los pobladores del distrito (Benzaquen et al, 2010). El desempeño de la infraestructura puede determinarse identificando variables como la generación de energía, el acceso a la red vial, el transporte, la infraestructura y la red de comunicaciones existentes para el turismo.

Solo el 1% de las viviendas censadas cuentan con cobertura de red de agua y desagüe; como se comentó en el capítulo IV, la empresa encargada de brindar el servicio es SEDAPAL. El 52% de viviendas acude a camiones cisterna para su abastecimiento y el 55% accede a pozos sépticos (INEI, 2007b). La empresa que brinda el servicio de energía es Luz del Sur. El 89% sí dispone de alumbrado eléctrico por red pública y el 13% aún no.

En lo relacionado a las comunicaciones, al 2011, se cuenta con un locutorio y cinco cabinas de Internet públicas (RENAMU, 2011). Los principales proveedores que tienen licitaciones para brindar el servicio de telecomunicaciones son: (a) Movistar, (b) Claro y (c) Nextel. En la auditoría realizada, se identificó una buena cobertura en Punta Negra. En cuanto a red vial, como se mencionó en el capítulo IV, la vía principal es la Panamericana Sur. A pesar de

que esta es una vía importante, no es suficiente para evitar que Punta Negra reciba un calificativo deficiente para este pilar.

4. Pilar capital humano

Mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, además de la formación laboral y el acceso a los servicios de salud (Benzaquen et al, 2010). Punta Negra cuenta con tres colegios nacionales y cuatro particulares. En cuanto a colegios nacionales: (a) 544 José Abelardo Quiñones, de nivel cuna-jardín; (b) 6027 Capitán FAP Rudy Echegaray Fajardo, de nivel primaria; y (c) I.E. San José, nivel secundaria. En cuanto a colegios particulares: (a) Divina Santa Rita de Casia, de nivel inicial-cuna-jardín y primaria; (b) Los Ángeles, de nivel inicial-jardín, primaria y secundaria; (c) Niño Jesús de Praga, de nivel inicial-cuna-jardín, primaria y secundaria; y (d) San José de los Balnearios del Sur, nivel primaria y secundaria (Portal Educativo Web de Instituciones Educativas, 2012).

Según el numeral 4.1.1. de la Cláusula Cuarta del Convenio N° 010-2012 – MINEDU, el Ministerio de Educación gestionará la transferencia de partidas para la ejecución del Proyecto de Inversión Pública de infraestructura educativa que comprende la construcción de dos aulas en la Institución Educativa San José del distrito de Punta Negra (Ministerio de Educación, 2012). En la auditoría efectuada, se validó que el Gobierno Local será el responsable de la ejecución, monitoreo, seguimiento y liquidación del proyecto de infraestructura educativa. Según lo tratado en el capítulo IV, existe un convenio de cooperación interinstitucional con la finalidad de brindar a la juventud de escasos recursos la oportunidad de capacitarse gratuitamente en la carreta técnica de Soldadura. El distrito cuenta, además, con un centro de salud, dos farmacias y un consultorio odontológico al 2011 (RENAMU, 2011). Respecto de este factor, Punta Negra recibe el calificativo regular.

5. Pilar empresas

Se consideran factores relacionados a la productividad del distrito y al ambiente de negocios (Benzaquen et al, 2010). En Punta Negra, la PEA representa el 46% de la población del distrito y de esta el 95% se encuentra con alguna ocupación, pero, como se mencionó anteriormente, realizan actividades de pequeña escala. Del total de establecimientos censados al 2008, el 57% contaba con menos de cuatro años desde el inicio de sus operaciones y el 53% se dedicaba a actividades de comercio al por mayor y menor (INEI, 2008d). Se obtiene un calificativo deficiente en este pilar.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Punta Negra

De los dos análisis de competitividad realizados al distrito de Punta Negra, se identificó una sola ventaja competitiva, que corresponde a la existencia de la playa Punta Rocas. Esta playa cumple con los criterios para ser considerada una ventaja competitiva: (a) única, por sus olas propicias para el *surfing* de todo nivel, lo que la convierte en destino obligado para los seguidores entusiastas de este deporte; (b) valiosa, por su posicionamiento internacional como sede de campeonatos mundiales de tabla; (c) difícil de imitar, porque su posicionamiento proviene de años de reconocimiento por los organismos mundiales; y (d) sostenible, puesto que la playa es un recurso natural que puede traer beneficios para las generaciones del futuro (Porter, 2009a).

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Punta Negra

Según Porter (2009c, p. 283), un clúster se define como un sistema de empresas e instituciones interconectadas cuyo valor global es mayor que la suma de sus partes. Los clústeres logran los siguientes beneficios: (a) incrementan la productividad de las empresas o sectores que los integran; (b) incrementan su capacidad de innovar y con ello su capacidad de aumentar

productividad; y (c) estimulan la creación de nuevas empresas, lo cual apoya la innovación y expande el clúster.

En Punta Negra, no existen clústeres en desarrollo. Sin embargo, se identifica la existencia de la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima, conformada por las municipalidades de los distritos de: (a) Lurín; (b) Punta Hermosa; (c) San Bartolo; (d) Santa María; (e) Pucusana; y (f) Punta Negra, la cual fue fundada en el año 2007 con la finalidad de hacer frente de manera conjunta a las principales necesidades de sus distritos (Alcaldes de la Mancomunidad del Sur eligen al alcalde de Punta Hermosa como presidente, 2011), como lo relacionado a la cobertura de servicios básicos.

El alcalde de Punta Hermosa, Guillermo Fernández, elegido durante el periodo 2011-2012 (Alcaldes de la Mancomunidad del Sur eligen al Alcalde de Punta Hermosa como presidente, 2011) adelantó "...que la nueva mancomunidad ya obtuvo sus primeros logros, entre los cuales figuran el Plan Integral de Serenazgo Metropolitano y la recuperación de la Panamericana Sur" (Alcaldesa de Lima saludó creación de la mancomunidad de los distritos del litoral de Lima Sur, 2011). En la auditoría efectuada, a la fecha, aún no se advierte la presencia de una iniciativa privada para aumentar la productividad de las empresas de dicha mancomunidad que, por ejemplo, negocie con esta mejores condiciones de inversión en cuanto a simplificación de trámites, actividades de promoción, inversión en infraestructura, etc.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Con el objetivo de fomentar su desarrollo con las medidas adecuadas, se debe analizar los aspectos estratégicos de los potenciales clústeres del distrito. Los clústeres presentan un ciclo de vida y se dividen en cuatro etapas: (a) la embrionaria, (b) la de crecimiento, (c) la de madurez y (d) la de declive del clúster (Rosenfeld, 2002). En la etapa embrionaria, el clúster se limita

inicialmente a producir para el mercado local, en general, se requiere de esfuerzos en inversión e innovación para hacer frente a las limitaciones del contexto local (Bianchi, Miller & Bertini, 1997). La fase de crecimiento de los clústeres es aquella en que “...los mercados se desarrollan suficientemente como para expandirse, atraer imitadores y competidores, y estimular los emprendimientos” (Rosenfeld, 2002). El clúster está en su madurez cuando los procesos llegan a ser rutinarios y más imitadores han entrado al mercado. Por último, el clúster entra a una etapa de declive cuando los productos o servicios se vuelven reemplazables por sustitutos más efectivos. En Punta Negra, inicialmente, se debe: (a) garantizar la calidad de vida de los pobladores, realizando los objetivos de corto plazo de los OLP1 y OLP 2; (b) posicionar al distrito, realizando los objetivos de corto plazo de los OLP3, OLP4 y OLP5 para atraer la inversión y generar mayores ingresos para la comunidad; y (c) posteriormente se daría inicio a la etapa embrionaria del desarrollo de un clúster.

“La utilización de ámbitos territoriales más o menos limitados favorece la identificación de estos factores de competitividad y por lo tanto, la definición de políticas de actuación más específicas y operativas” (Conejos & Duch, 1995, pp. 159-170). La orientación y primacía dependerá de la madurez y ubicación de los clústeres. Pickernell, Rowe, Christie, Clifton y David (2005) sostienen que el desarrollo de clústeres debe estar impulsado por la industria; no obstante, las autoridades locales también juegan un rol importante facilitando la coordinación, la colaboración, disponiendo recursos y efectuando el análisis de la situación.

Pickernell et al. (2005) mencionaron que el desarrollo de los clústeres tiene cinco fases: (a) recabar apoyo, (b) construir la base del clúster, (c) crear el impulso, (d) extender la base y (e) conservar el impulso. El modelo considera 12 pasos desarrollados por Ffowcs-Williams (2004). El aspecto estratégico para los potenciales clústeres en Punta Negra iniciaría en la primera fase,

recabando apoyo. Siguiendo el modelo de Ffowcs-Williams (2004), el distrito de Punta Negra debería adoptar las estrategias para clústeres potenciales, según lo descrito en la Figura 17.

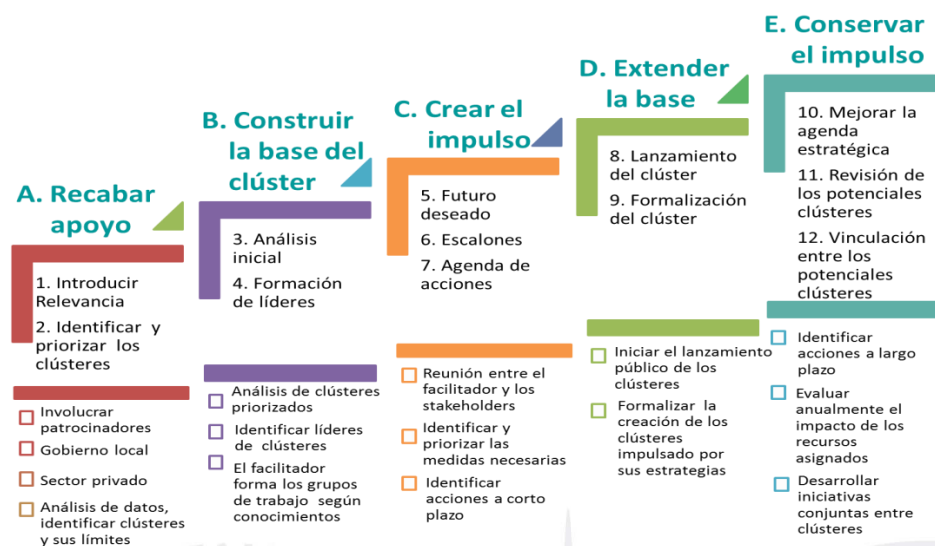


Figura 17. Fases de desarrollo de los clústeres.

Adaptado de “Cluster Development: Red Lights and Green Lights”, de I. Ffowcs-Williams, 2004, *Sustaining Regions*, 2, p. 26-32.

9.5 Conclusiones

Luego de haber analizado la competitividad en Punta Negra, se puede concluir que no cuenta con una posición sólida en ninguna de las áreas de desempeño analizadas. Sin embargo, sí tiene aspectos positivos que resaltan como ventaja competitiva, como lo es contar con la sede de campeonatos internacionales de tabla en la Playa Punta Rocas. Es necesario incorporar la competitividad en las personas, organizaciones y empresas residentes en el distrito y principalmente en la comunidad vinculada; de esta forma, el distrito competiría en mejores condiciones y así lograría atraer más empresas, manteniendo el liderazgo de generar el menor volumen de basura per cápita, incrementar sus ingresos, posicionar al distrito de Punta Negra como un lugar de grandes extensiones de terrenos donde se puedan iniciar negocios en condiciones favorables con el objetivo de alcanzar estos objetivos de largo plazo y la visión para el 2025.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

El último capítulo presenta el Plan Estratégico Integral del distrito de Punta Negra, que muestra de manera sintetizada el producto final del análisis, formulación y planeamiento estratégicos. Adicionalmente, se presentan las conclusiones, como resultado de los distintos análisis efectuados a la situación actual de Punta Negra. A continuación, se presentan las recomendaciones para asegurar una implementación exitosa del plan propuesto. Finalmente, se presenta el futuro de Punta Negra, es decir, la descripción de la situación futura del distrito de cumplirse los objetivos trazados y alcanzarse la visión planteada.

10.1 Plan Estratégico Integral

La Figura 18 muestra el Plan Estratégico Integral para el distrito de Punta Negra, el cual ofrece una visión completa del plan para el seguimiento y control del mismo, dado que muestra la relación lógica que comienza con la visión, se construye sobre los objetivos de largo plazo y las estrategias retenidas, y se soporta en la evaluación obtenida del Tablero de Control Balanceado, junto con los recursos necesarios para su implementación.

10.2 Conclusiones Finales

- Luego de haber completado el proceso estratégico, se encontró que Punta Negra presenta brechas significativas con los distritos referentes en cuanto a: (a) infraestructura estratégica, (b) dinámica empresarial y (c) calidad de vida. A pesar de ello, se detectó un potencial inicial en el distrito derivado del actual apogeo del litoral sur como destino de entretenimiento natural de la población limeña durante el verano.
- Si bien las autoridades de Punta Negra poseen una idea del futuro que desean para su distrito, esta no se ve plasmada en ningún documento oficial que la articule con algún plan de acción o estrategia. Se propuso una visión, misión, valores y código de ética que

aterrizan este ideal, considerando además su alineamiento con planes regionales y nacionales existentes.

- Las oportunidades que genera el actual crecimiento económico del Perú, dentro de una estabilidad macroeconómica que atrae la inversión extranjera y permite el desarrollo de nuevos negocios, pueden ser aprovechadas por Punta Negra, pero también se encuentra en un entorno competitivo dinámico, en el que, actualmente, Santa María del Mar viene llevando una clara ventaja en posicionamiento y oferta de servicios, con un distrito como el de Punta Hermosa que viene ganando terreno con su oferta de entretenimiento.
- La ubicación geográfica de Punta Negra, en una posición intermedia entre zonas de esparcimiento, como Asia, y el bloque metropolitano, es una ventaja comparativa que podría aprovechar para impulsar el desarrollo de actividades económicas de soporte a estos dos polos, en los sectores turístico, logístico e inmobiliario y sus industrias relacionadas.
- Punta Negra presenta dos grandes fortalezas: (a) el posicionamiento internacional de la playa Punta Rocas en deportes acuáticos, que muestra las playas del distrito al mundo y es un elemento que lo diferencia de los demás distritos del litoral sur y (b) la sensibilidad del Gobierno Local para reconocer oportunidades como la cesión de uso para el Centro de Convenciones del Congreso. Sin embargo, las debilidades como (a) la falta de servicios básicos, (b) la marcada estacionalidad de su actividad comercial y (c) la proliferación de propiedades informales limitan el efecto positivo de estas fortalezas.
- Se presentaron cinco objetivos de largo plazo, compuestos por 28 objetivos de corto plazo, que conjugan los intereses del distrito con su potencial de desarrollo, tomando en cuenta que Punta Negra comparte intereses con los distritos vecinos como la mejora de la

calidad de vida y el cuidado del medio ambiente, pero también compite por atraer inversión y presentar la mejor oferta de servicios a sus visitantes.

- La aplicación del proceso estratégico arrojó ocho estrategias que cumplen con todos los filtros de decisión de la metodología propuesta, las cuales se clasifican en (a) estrategias de desarrollo de productos, como mejorar los servicios de atención al empresariado; (b) penetración de mercado, que incluye potenciar la realización de actividades acuáticas y de recreación; y (c) desarrollo de mercados, como fomentar la creación de empresas que requieran de áreas grandes.
- El diseño del Tablero de Control Integrado reveló la necesidad de asignar mayores esfuerzos y recursos en las perspectivas de aprendizaje interno y cliente, las cuales tienen mayor incidencia en los objetivos de corto plazo directamente relacionados a los intereses de (a) calidad de vida, (b) gestión y buen gobierno, y (c) medio ambiente.
- Punta Negra presenta deficiencias en todos los pilares del Índice de Competitividad Regional. Si bien cuenta con la ventaja competitiva de Punta Rocas, aún existe una brecha significativa que se deberá cubrir para contar con las condiciones que requiere la fase embrionaria de desarrollo de clústeres.

10.3 Recomendaciones Finales

- Es importante que las autoridades locales ejerzan un rol de liderazgo dentro de la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima para conseguir los beneficios de cobertura total de agua y desagüe, vitales para acortar significativamente la brecha en infraestructura estratégica. El rol de integración de la Mancomunidad es fundamental para alcanzar estos objetivos comunes.

- La Municipalidad de Punta Negra deberá acercarse a las instituciones, autoridades y otros actores a nivel regional, nacional e internacional que persiguen los objetivos que corresponden a los cuatro ejes estratégicos del plan del distrito, para unir esfuerzos, lograr sinergias, y aprovechar oportunidades de financiamiento, capacitación, soporte, asesoría, acompañamiento, entre otros beneficios que estas entidades puedan ofrecer.
- El desarrollo de los distritos vecinos no debe considerarse por completo una amenaza, sino también representa una oportunidad para ofrecer servicios en los cuales Punta Negra cuente con una ventaja comparativa, demostrando que se pueden realizar acuerdos del tipo ganar-ganar que represente un beneficio para todos los competidores.
- La Municipalidad de Punta Negra deberá ejecutar las estrategias planteadas de acuerdo con la secuencia presentada en el tablero de control balanceado y el plan estratégico integral, ya que la consecución de los resultados de cada estrategia representan el punto de partida de las estrategias siguientes mejorando las debilidades internas para aprovechar las oportunidades.
- La Municipalidad de Punta Negra deberá enfocarse en estrategias ubicadas en los cuadrantes DO y FO de la MFODA. En cuanto al cuadrante DO, se necesita reforzar la modificatoria de la Ley Orgánica; con ello, iniciaría un plan de adquisición de los terrenos sin uso, ya que tiene la posibilidad de desarrollar una estrategia de posicionamiento por su ubicación que le permita atraer a los inversionistas interesados en el aprovechamiento económico de grandes extensiones de terreno. En cuanto al cuadrante FO, primero, deberá agilizar los trámites necesarios para la realización de inversiones privadas; luego, la zonificación de terrenos comerciales e industriales, y en paralelo la realización de más eventos deportivos.

- Para que Punta Negra pueda aplicar exitosamente el tablero de control balanceado deberá regirse por los cinco principios propuestos por Kaplan y Norton (2001) para convertirse en una organización enfocada en la estrategia, así como por las recomendaciones mostradas en la sección Gestión del Cambio del Capítulo 7. Lo importante es que las autoridades se convenzan de que es posible lograr el cambio anhelado para su distrito y luego transmitan ese convencimiento con entusiasmo hacia todos los *stakeholders* del distrito.

10.4 Futuro de la Organización

El Proceso Estratégico desarrollado plantea que para el año 2025 Punta Negra será el distrito con el mayor nivel de calidad de vida de Lima Sur, donde el 100% de sus habitantes tengan un título de propiedad con pleno acceso a los servicios básicos, y el analfabetismo y la deserción escolar estén prácticamente erradicados, de manera que sus ciudadanos y sus familias encuentren en este distrito el entorno ideal en donde desarrollarse económica, social y culturalmente, con un sentido de identidad puntanegrino en el que se reconozca el legado histórico-cultural del distrito, con lo que se obtendría un balance entre el uso de la tecnología y la preservación del ambiente; con un Gobierno Municipal eficiente y sensible a las necesidades de todos sus grupos de interés, en donde se llevan a la práctica los principios de la democracia participativa; y en el que la comunidad emprendedora y empresarial encuentre condiciones atractivas para crear empresas de alto valor agregado que generen rentas sostenibles.

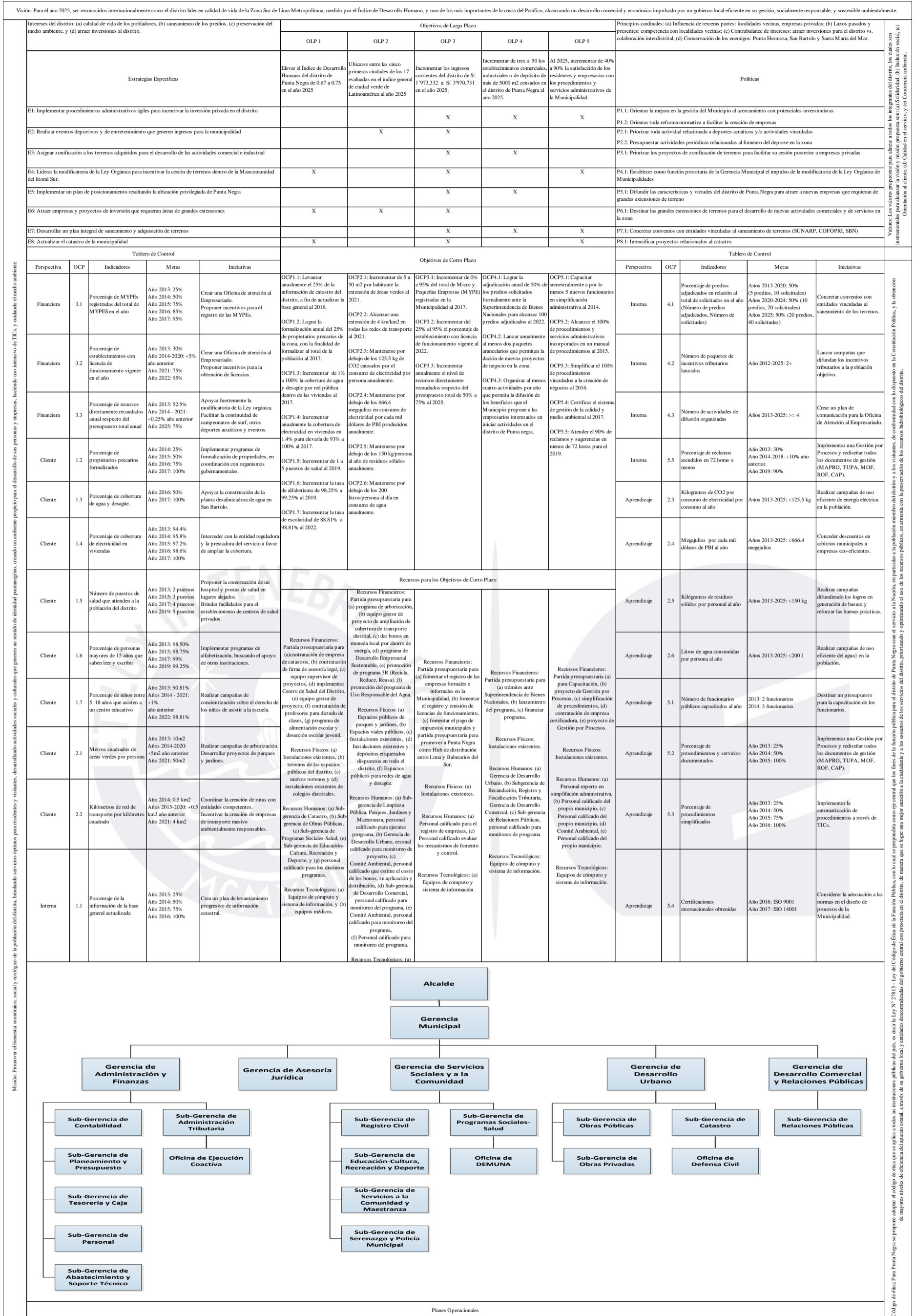


Figura 18. Plan estratégico integral de Punta Negra.

Referencias

Accenture. (2007). *The rise of the Multipolar World*. New York: Accenture.

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [ProInversión]. (2012a). *Ubicación*

geográfica. Recuperado el 09 de marzo del 2013 de

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

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [ProInversión]. (2012b). *Ventajas*

territoriales. Recuperado el 21 de diciembre de 2012

<http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=59>

Agencia de Promoción de la Inversión Privada - Perú [ProInversión]. (2012c). Tomado de “¿Por

qué invertir en el Perú?” Recuperado el 21 de diciembre de 2012

http://www.proinversion.gob.pe/RepositorioAPS/0/0/JER/PRESENTACION_PAIS/2012/PPT_Por_que_invertir_en_Peru_Esp_17_08_2012.pdf

Alcaldes de la Mancomunidad del Sur eligen al Alcalde de Punta Hermosa como presidente

(2011). Punta Hermosa. Recuperado el 20 de febrero de 2013

<http://www.munipuntahermosa.gob.pe/portal/index.php/noticias/5-alcaldes-de-la-mancomunidad-del-sur-eligen-al-alcalde-de-punta-hermosa-como-presidente>

Alcaldesa de Lima saludó creación de la mancomunidad de los distritos del litoral de Lima Sur.

(2011). Municipalidad de Lima Metropolitana. Recuperado el 8 de octubre de 2012 de

<http://www.munlima.gob.pe/noticias/item/25780-mancomunidad-sur-distritos-litoral-sur-de-lima.html>

América Latina arrastra conflictos limítrofes desde el siglo XIX. (2012, 29 de noviembre).

Noticias Terra. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

<http://noticias.terra.com.pe/elecciones-presidenciales/2011/america-latina-arrastra>

[conflictos-limitrofes-desde-el-siglo -](http://noticias.terra.com.pe/elecciones-presidenciales/2011/america-latina-arrastra-conflictos-limitrofes-desde-el-siglo-xix,081a7ba3d7c4b310VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html)

[xix,081a7ba3d7c4b310VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html](http://noticias.terra.com.pe/elecciones-presidenciales/2011/america-latina-arrastra-conflictos-limitrofes-desde-el-siglo-xix,081a7ba3d7c4b310VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html)

Arias, A. (2010, 8 de noviembre). Sobre la Responsabilidad Social Gubernamental (RSG). Al

Socaire de El Blog de Angel Arias. Recuperado el 20 de febrero de 2013

[http://alsocaire.blogia.com/2010/110801-sobre-la-responsabilidad-social-gubernamental-](http://alsocaire.blogia.com/2010/110801-sobre-la-responsabilidad-social-gubernamental-rsg-.php)

[rsg-.php](http://alsocaire.blogia.com/2010/110801-sobre-la-responsabilidad-social-gubernamental-rsg-.php)

Arellano, R. (2010). *Al fondo hay sitio, el crecimiento social según los estilos de vida*. Lima,

Perú: Planeta.

Asamblea Nacional de Rectores [ANR] & Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI].

(2010). Principales Resultados. II Censo Nacional Universitario 2010. Recuperado el 20

de febrero de 2013 de

<http://blog.pucp.edu.pe/media/835/20110202-II%20CNU%202010.pdf>

Así fue la última guerra. (2008, 3 de marzo). BBC Mundo. Recuperado el 20 de mayo de 2012

de http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/latin_america/newsid_7274000/7274638.stm

Asociación de Municipalidades del Perú [AMPE]. (2012, 9 de abril). *AMPE planteó modificar*

Ley Orgánica de Municipalidades. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

[http://www.ampeperu.gob.pe/p_sala_prensa/ampe090412-AMPE-planteo-modificar-Ley-](http://www.ampeperu.gob.pe/p_sala_prensa/ampe090412-AMPE-planteo-modificar-Ley-Organica-de-Municipalidades.aspx)

[Organica-de-Municipalidades.aspx](http://www.ampeperu.gob.pe/p_sala_prensa/ampe090412-AMPE-planteo-modificar-Ley-Organica-de-Municipalidades.aspx).

- Banco Central de Reserva del Perú. (2010). *Reporte de Inflación. Panorama Actual y Proyecciones Macroeconómicas*. Lima, Perú: BCRP. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/diciembre/reportede-inflacion-diciembre-2012.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011a). Producto Bruto Interno (variaciones porcentuales anualizadas). Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.bcrp.gob.pe/publicaciones/nota-semanal/cuadros-estadisticos.html>.
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011b, 1 de abril). *Nota Semanal N°13-2011(1 de abril de 2011)*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/Cuadros-Estadisticos/2011/Cuadros-Estadisticos-12-2011-pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2012). Reporte de Estabilidad Financiera, Mayo 2012. Recuperado el 20 de marzo de 2013 de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Estabilidad-Financiera/ref-mayo-2012.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo (2007). *Calidad de Vida: Más allá de los hechos*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1776313>
- BBVA Continental. (2011). *Situación Perú: Análisis Económico primer trimestre 2011*. Recuperado el 20 de mayo de 2012 de http://www.bbvaresearch.com/KETD/fbin/mult/ESAPE_20110211_1T11_tcm346-246426.PDF?ts=1822011

- Benzaquen J., Del Carpio L., Zegarra L. & Valdivia C. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un País. *CEPAL N° 102* (LC/G. 2468-P/E), Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2010.
- Bianchi, P., L. Miller & S. Bertini, (1997). *The Italian SME Experience and Possible Lessons for Emerging Countries*. Bologna, Italia: Nomisma. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.unido.org/fileadmin/import/userfiles/russof/itexsum.pdf>
- BID: Competitividad del sistema financiero peruano facilitará reducción de costos de crédito. (2012, 18 de noviembre). *Andina, Agencia Peruana de Noticias*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.andina.com.pe/Espanol/noticia-bid-competitividad-del-sistema-financiero-peruano-facilitara-reduccion-costos-credito-436451.aspx>
- Business Monitor International. (2010). *Peru Business Forecast Report Q2 2010*. London: BMI.
- Búzios online. (2012). *Bienvenido a Búzios*. Recuperado el 20 de diciembre de 2012 de <http://www.buziosonline.com.br/home/espanol/>
- Case, K, & Fair, R. (2008). *Principios de Macroeconomía* (8ª.ed.). México: Pearson Educación.
- Central Intelligence Agency. (2010, 7 de julio). *The World Factbook*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/pe.html>
- Centro del Profesorado de Alcalá de Guadaíra (2012). *Diccionario de competencias genéricas y específicas*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.redes-cepalcala.org/inspector/DOCUMENTOS%20Y%20LIBROS/COMPETENCIAS/DICCIONARIO%20DE%20COMPETENCIAS.pdf>

Centro Nacional de Planificación [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*.

Segunda edición: Lima, marzo de 2011. Recuperado el 3 de abril de 2012 de

http://www.mef.gob.pe/contenidos/acerc_mins/doc_gestion/

[PlanBicentenarioversionfinal.pdf](#)

CENTRUM Católica (2010). *Índice de Competitividad Regional del Perú*.

Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

<http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion>

Choe, K., & Roberts, B. (2011). *Competitive cities in the 21st century: Cluster-based local economic development*. Mandaluyong City, Philippines: Asian Development Bank

City of Laguna Beach. (2009, March 6). *Demographics & Retail Analysis*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

<http://www.lagunabeachcity.net/civica/filebank/blobload.asp?BlobID=2265>

City of Laguna Beach. (2012a). *City Profile*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

<http://www.lagunabeachcity.net/about/localgov/default.asp>

City of Laguna Beach. (2012b). *Doing Business*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

<http://www.lagunabeachcity.net/business/default.asp>

City of Laguna Beach. (2012c). *We Are Open For Business*. Recuperado el 20 de febrero de

2013 de http://www.lagunabeachcity.net/business/we_are_open_for_business.asp

Club de Punta Negra. (2009). *Breve historia de Punta Negra y nuestro Club*. Recuperado el 12

de mayo del 2012 de <http://www.clubpuntanegra.org.pe/historia.php>

Colegio de Ingenieros del Perú (2011). *Perú 2040* (5ª ed.). Lima, Perú. Recuperado el 03 de

agosto de 2011 de <http://www.planperu2040.org/descargas/manualpresentacion.pdf>

Colombia bombardea Perú [1932-1933]. (1933, 14 de febrero). *El Tiempo*. Recuperado el 20 de diciembre de 2012

de http://www.eltiempo.com/100/dk100/cronologia_centenario/ARTICULO-WEB-PLANT_NOTA_INTERIOR_100-7723692.html

Comisión de la Verdad y la Reconciliación [CVR]. (2003). *Informe Final*. Lima, Perú: CVR.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2009). *Panorama Social de América Latina*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010a). *Espacios de convergencia y de cooperación regional*. Santiago de Chile, Chile: Naciones Unidas.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe. División de Estadística y Proyecciones Económicas (2010b). *Anuario Estadístico 2010, Estadísticas Sociales, Económicas y Ambientales*. Recuperado el 24 de marzo del 2012 de http://websie.eclac.cl/anuario_estadistico/anuario_2010/eng/index.asp

Congreso de la República del Perú. (2013). *Funciones*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.congreso.gob.pe/funciones/congreso.htm>

Conejos, J. y Duch, E. (1995). La creación de ventaja competitiva a nivel de Microcluster. *Economía Industrial*, n.º 303, pp. 159-170.

Consejo Nacional de Descentralización [CND]. (2010). *Marco Normativo de la Descentralización*. Recuperado el 7 de julio de 2012 de <http://sd.pcm.gob.pe/contenido/716/01%20%C3%8Dndice%20Tem%C3%A1tico%20Legal.pdf>

Constitución Política del Perú. Congreso de la República del Perú. (1993).

Corporación Latinobarómetro. (2009). *Informe 2009*. Santiago de Chile. Chile.

Country Club El Bosque (2012a). Historia. Recuperado el 12 de mayo del 2012 de

<http://www.elbosque.org.pe/historia.php>

Country Club El Bosque (2012b). *Sede playa*. Recuperado el 12 de mayo del 2012 de

http://www.elbosque.org.pe/sede_playa_informacion.php?sede_id=2

Crisis frenó inmigración (2010). *La Primera*. Recuperado de

<http://www.diariolaprimeraperu.com/online/economia/crisis-freno-inmigracion-66053.html>

¿Cuál es el futuro de los Balnearios de Asia? (2009, 6 de diciembre). *Semana Económica*.

Recuperado 5 de abril del 2012 de <http://blogs.semanaeconomica.com/blogs/inmobiliaria-x/posts/cual-es-el-futuro-de-los-balnearios-de-asia>

Culminó fase oral de diferendo marítimo Perú-Chile en La Haya. (2012, 14 de diciembre). *El*

Comercio. Recuperado el 28 de enero de 2013

de <http://elcomercio.pe/actualidad/1504809/noticia-minuto-minuto-sigue-inicio-fase-oral-litigio-maritimo-entre-peru-chile-haya>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México:

Pearson Educación.

Decreto Legislativo 295. Código Civil Peruano. Congreso de la República del Perú (1984).

Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

<http://spij.minjus.gob.pe/CLP/contenidos.dll?f=templates&fn=default-codcivil.htm&vid=Ciclope:CLPdemo>

Desarrollo Peruano (2012, 4 de marzo). *El Perú en el Ranking Latinoamericano: Arancel*

Promedio 2009. Recuperado el 6 de marzo del 2012 de

<http://desarrolloperuano.blogspot.com/2012/03/el-peru-en-el-ranking-latinoamericano.html>

Dirección Nacional de Prospectiva y Estudios Estratégicos. (2010). *Justificación de las Metas Macroeconómicas de Largo Plazo*. Recuperado el 11 de enero del 2012 de

<http://www.ceplan.gob.pe/documents/10157/21497/Justificacion+de+Metas+imp.pdf>

Doménech, J. (2006). La Huella de Carbono Concepto, Utilidad y Aplicación. Recuperado el 2 de febrero de 2013 de

http://www.fundaciongasnaturalfenosa.org/SITECOLLECTIONDOCUMENTS/ACTIVIDADES/SEMINARIOS/ZARAGOZA%202011%2003%2021/1._JUAN_LUIS_DOMENECH.PDF

Domiruth. (2012). Información General: Historia. *Turisticalperu.pe*. Recuperado el 15 de enero de 2013 de <http://www.turisticalperu.com/informacion-general/historia/>

Economist Intelligence Unit [EIU]. (2008a). Peru: Trade Regulations. *EIU ViewsWire*. New York.

Economist Intelligence Unit [EIU]. (2008b). Peru: Investment Regulations. *EIU ViewsWire*. New York.

Economist Intelligence Unit [EIU]. (2008c). Peru: Risk Ratings. *Country Monitor*, 16(41), 11.

Economist Intelligence Unit [EIU]. (2010a). Peru: Political Structure. *EIU ViewsWire*. New York.

Economist Intelligence Unit [EIU]. (2010b). Peru: Country Risk Summary. *EIU ViewsWire*. New York.

Economist Intelligence Unit [EIU]. (2010c). *Índice de Ciudades Verdes de América Latina*.

Recuperado el 2 de febrero de 2013 de

http://www.siemens.com/press/pool/de/events/corporate/2010-11-lam/study-latin-american-green-city-index_spain.pdf

EnPerú (2012). *Balneario de Punta Negra*. Recuperado el 3 de abril del 2012 de

<http://www.enperu.org/balneario-punta-negra-playas-lima-peru-nanos-en-punta-negra-dias-de-sol.html>

EnPerú (2013). *Patrimonios de la Humanidad en el Perú*. Recuperado el 3 de enero del 2013 de

<http://enperu.about.com/od/Atracciones-En-Per-U/tp/Patrimonios-De-La-Humanidad-En-El-Per-U-Unesco.htm>

Ernst & Young. (2010). *Business redefined. A look at the global trends that are changing the world of business*. London: EYGM Limited.

Estabilidad política y económica son pilares de Perú para atraer inversión extranjera, afirma Hunt

Oil Perú. (2008, 22 de noviembre). *Andina*. Recuperado de

<http://www.andina.com.pe/Espanol/Noticia.aspx?Id=evqF4W3k8FY=>

Euromonitor International, (2009a). *Global risks and vulnerabilities: Peru*. London.

Euromonitor International, (2009b). *Future Demographic - World*. London.

Euromonitor International. (2009c). *Future Demographic - Peru*. London.

Euromonitor International. (2010a). *New Frontiers: Strategy Briefing on the Next Eight*

Emerging Economies. London.

Euromonitor International. (2010b). *Business Environment: Peru*. London.

Euromonitor International. (2010c). *Country Profile*. London.

Euromonitor International. (2010d). *Consumer Lifestyles - Perú*. London.

Euromonitor International. (2010e). *Technology, Communications and Media: Peru*. London.

Euromonitor International. (2010f). *Ecuador and Peru face water resource challenge*. London.

- Euromonitor International. (2011, March 7). Demographic Transformation Worldwide – A Guide to Harnessing Population Statistics and Analysis. Recuperado el 3 de abril del 2012 de: <http://www.euromonitor.com/medialibrary/PDF/DemographicTransformationWorldwide.pdf>
- Exportaciones peruanas cerrarían el 2012 en más de US\$44.702M. (2012, 10 de diciembre). *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/exportaciones-peruanas-cerrarian-el-2012-en-mas-de-us44702m>
- Federación Deportiva Nacional de Tabla. (2012). *Calendario*. Recuperado el 3 de abril del 2012 de <http://fenta.pe/calendario.asp>
- Fenómeno de El Niño impactaría en al menos 14 regiones del Perú. (2012, 10 de julio). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/actualidad/1439729/noticia-fenomeno-nino-impactaria-al-menos-14-regiones-peru>
- Ffowcs-Williams, I. (2004). Cluster Development: Red Lights and Green Lights. *Sustaining Regions* 4(2), 26-32.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2010a). Perspectiva Económica Mundial. Abril de 2010. Reequilibrar el crecimiento. *Estudios Económicos y Financieros*.
- Fondo Monetario Internacional [FMI]. (2010b). Perspectivas Económicas. Las Américas. Aprovechando el viento a favor. *Estudios Económicos y Financieros*.
- Foro Económico Mundial (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010_11.pdf

- Fortune, C. (2010, 26 de julio). *Global 500. Our annual ranking of the world's largest corporations. 2010*. Recuperado el 12 de febrero del 2012 de http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2010/full_list/index.html
- Frers, C. (2010, 17 de junio). *La educación ambiental, un paso hacia el futuro*. Recuperado el 12 de febrero del 2012 de http://www.ecoportal.net/Temas_Especiales/Educacion_Ambiental/la_educacion_ambiental_un_paso_hacia_el_futuro
- Friedman, T. (2006). *La Tierra es Plana: Breve Historia del Mundo Globalizado del Siglo XXI* (3ra ed.). México D.F., México: Planeta.
- Giraldo, F., Holguín, J., Llerena, N., & Ortega, L. (2009). *Evaluación del Balneario de Punta Negra*. Recuperado el 11 de noviembre del 2011 de <http://es.scribd.com/doc/23215828/TRABAJO-PUNTA-NEGRA>
- Gobierno de Nuevo León. (2012). *Solidaridad*. Recuperado el 11 de noviembre del 2011 de http://www.nl.gob.mx/?P=s_valores_solidaridad
- Gobierno Regional de Lima. (2010). *Plan Operativo Institucional 2010 del Gobierno Regional de Lima*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de http://www.regionlima.gob.pe/transparencia/poi/poi2010_institucional.pdf
- Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: Macmillan.
- How strong is China's Economy? (2012, May 26). *The Economist*, 403(8786). Recuperado de <http://www.economist.com/node/21555915>
- Instituto de Investigaciones en Tecno-Economía (TRI, 2011). *Sitio web Oficial*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.techno-economy.com/>

- Instituto Metropolitano de Planificación [IMP]. (2007). Plano de Zonificación del distrito de Punta Negra en Lima Metropolitana. *Reajuste integral de la zonificación de los usos de suelo de Lima Metropolitana*. Recuperado el 3 de abril de 2012 de <http://www.munipuntanegra.gob.pe/aaa/plano-de-zonificacion.htm>
- Instituto Metropolitano de Planificación. (2012). *Plan Regional de Desarrollo Concertado de Lima*. Recuperado el 15 de enero de 2013 de http://www.planlima.gob.pe/pdf/plan_completo.pdf
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. [INDECOPI]. (2011). *Registro de patente de invención*. Recuperado el 3 de abril del 2012 de http://www.indecopi.gob.pe/0/modulos/JER/JER_Interna.aspx?ARE=0&PFL=10&JER=413
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1993). *Densidad Poblacional*. Recuperado el 5 de marzo del 2012 de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0002/cap0104.htm>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2001). Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050. *Boletín de Análisis Demográfico N°36*, INEI, 2001. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007a). *Censos Nacionales 2007: XI de Población y VI de vivienda*. Sistema de consulta de Resultado Censales. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://desa.inei.gob.pe/censos2007/tabulados/?id=CensosNacionales>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. [INEI]. (2007b). *Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda*. Sistema de Consulta de Principales Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://censos.inei.gob.pe/Censos2007/IndDem/Instituto>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008a). *IV Censo Nacional Económico 2008*. Recuperado de consulta en <http://ineidw.inei.gob.pe/ineidw/#>

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2008b). *Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI de Vivienda: Perfil Socio demográfico de la Provincia de Lima*. Recuperado de <http://www1.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008c). *Perfil Sociodemográfico del Perú* (2a. ed.). Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2008d). *Directorio Nacional de Municipalidades Provinciales, Distritales y de Centros Poblados 2008*. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009a). *Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por Años Calendario y Edades Simples, 1950 – 2050*. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009b). *Migraciones Internas 1993-2007*. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009c). *Perú: Anuario de Estadísticas Ambientales, 2009*. Lima, Perú.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009d). *Perú: Compendio Estadístico, 2009*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0864/compendio2009.html>.

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010a). Perú: Condición de Pobreza y Ubicación del Distrito por Nivel de Pobreza, 2009. *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población por Sexo, Según Departamento, Provincia y Distrito, 2000 – 2015*. Recuperado el 3 de abril de 2012 de

http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0952/cuadros%5Ccap5_04.xls

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010b). *Perú: Indicadores Demográficos, Sociales y Económicos*. Recuperado el 3 de abril de 2012 de

[http://www.ceplan.gov.pe/documents/10157/20915/04-](http://www.ceplan.gov.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf)

[Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf](http://www.ceplan.gov.pe/documents/10157/20915/04-Indicadores+Demogr+y+Socioeconomicos.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010c). *Perú: Evolución de los Indicadores de Empleo e Ingresos por Departamentos, 2001-2009*. Recuperado el 20 de mayo de

<http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0936/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática (2011). RENAMU 2011. Resultados Cuadros Estadísticos. Recuperado el 3 de marzo del 2012 de

<http://www.inei.gov.pe/srienaho/renamu2011/renamu2011.asp>

Instituto Peruano de Acción Empresarial [IPAE]. (2008a). *¿En qué país queremos vivir? Escenarios al 2021*. Lima, Perú: IPAE.

Instituto Peruano de Acción Empresarial [IPAE]. (2008b). *El reto de agua. ¿Dónde coinciden los Expertos?* Lima, Perú: IPAE.

Instituto Peruano de Acción Empresarial [IPAE]. (2009a). El futuro ahora: cambio tecnológico en el Perú. *Gestión*, p. 25.

Instituto Peruano de Acción Empresarial [IPAE]. (2009b). El futuro ahora: el reto para la gestión del agua. *Gestión*, p. 25.

- Instituto Peruano de Acción Empresarial [IPAE]. (2009c). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población Total, por Años Calendario y Edades*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0843/libro.pdf>
- Instituto Peruano de Acción Empresarial [IPAE]. (2010a). Envejecimiento Poblacional: Una Nueva Realidad Demográfica del Perú. *Tendencias*, 2(5), pp. 2-8
- Instituto Peruano de Acción Empresarial [IPAE]. (2010b). Los desastres naturales y la competitividad del país. *Gestión*, p. 24.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2001). *Balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston, MA: Harvard Business School Press
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006a). Estrategias de posicionamiento de marcas. En *Dirección de Marketing* (p. 310) México: Pearson Educación
- Kotler, P. y Keller, K. L. (2006b). El Brand Equity. En *Dirección de Marketing* (pp. 280-281) México: Pearson Educación
- La desalinización de agua del mar, permitirá abastecer a seis balnearios. (2008, 22 de marzo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/html/2008-03-22/la-desalinizacion-agua-mar-permitiria-abastecer-seis-balnearios.html>
- La Sunass respalda desalinización en el sur de Lima (2013, 6 de marzo). *Gestión*. Recuperado el 7 de marzo del 2013 de <http://gestion.pe/noticia/336212/sunass-respaldo-proyecto-desalinizacion-sur-lima>
- Ley 27806. Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública. Congreso de la República del Perú. (2002). Recuperado el 21 de abril del 2012 de http://www.ocpla.uni.edu.pe/oym/file/Ley_Transparencia.pdf

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

(2005). Recuperado de <http://www.pcm.gob.pe/InformacionGral/etica/Ley27815.pdf>

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

Recuperado el 21 de abril del 2012 de

<http://portal.jne.gob.pe/informacionlegal/Documentos/Leyes%20Org%C3%A1nicas/LEY%20ORG%C3%81NICA%20DE%20MUNICIPALIDADES%20LEY%20N%C2%BA%2027972.pdf>

Ley 27933. Ley de Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana. Congreso de la República del Perú. (2003). Recuperado el 20 de febrero del 2012

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27933.pdf>

Ley 24059. Crean el programa del vaso de leche en todos los municipios provinciales de la república. (1984). Recuperado el 20 de febrero del 2012 de

<https://apps.contraloria.gob.pe/pvl/files/Ley%2024059%20-%20Creaci%C3%B3n%20del%20PVL.pdf>

Ley 26637. Dictan leyes referidas a la administración del programa del vaso de leche. (1996).

Recuperado el 20 de febrero del 2012 de

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/26637.pdf>

Ley 27395. Ley que adscribe la Superintendencia de Bienes Nacionales al Ministerio de Economía y Finanzas (2001). Recuperado el 20 de febrero del 2012 de

<http://www.congreso.gob.pe/ntley/Imagenes/Leyes/27395.pdf>

Lima Cómo Vamos. (2011). *Encuesta Lima Cómo Vamos 2011: "Informe de Percepción sobre la Calidad de Vida"*. Recuperado de <http://www.limacomovamos.org/cm/wp-content/uploads/2012/01/EncuestaLimaComoVamos-2011.pdf>

- Lima Cómo Vamos. (2012). *Estudio: "Vigilando la Transparencia Municipal"*. Recuperado el 11 de noviembre del 2012 de <http://www.limacomovamos.org/gestion-publica/estudio-vigilando-la-transparencia-municipal-2/>
- Ministerio de Agricultura. (2012). *Recursos hidrobiológicos*. Recuperado de: <http://www.minag.gob.pe/portal/sector-agrario/recursos-naturales/hidrobiológico>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2011). *Estadísticas e Indicadores de Turismo*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2012). *Acuerdos Comerciales del Perú - Cuadro Resumen*. Recuperado el 3 de abril de 2012 de http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=36&Itemid=27
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012a). *Foncomun*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2297:foncomun-metodologia-de-distribucion&catid=150&Itemid=100848
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2012b). *Plan de Incentivos a la Mejora de la Gestión y Modernización Municipal*. Recuperado el 11 de noviembre del 2012 de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2221%3Aplan-de-incentivos-a-la-mejora-de-la-gestion-y-modernizacion-municipal-pi&catid=430%3Amigl&Itemid=101547&lang=es
- Ministerio de Economía y Finanzas (2013a). *Sistema Integrado de Administración Financiera para los Gobiernos Locales (SIAF-GL). Descripción*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=2030&Itemid=101424&lang=es.

- Ministerio de Economía y Finanzas (2013b). *Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=450&Itemid=101318
- Ministerio de Educación. (2012). *Convenio de Transferencia de partidas entre el Ministerio de Educación y la Municipalidad de Punta Negra para la ejecución de proyecto de infraestructura educativa*. Recuperado de http://www.minedu.gob.pe/files/4231_201208011540.pdf
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2008). *Balance Nacional de Energía 2008*. Lima, Perú: MINEM.
- Ministerio de Energía y Minas [MINEM]. (2010). *Propuesta Política de Energética del Estado Perú 2010-2040*. Lima, Perú: MINEM.
- Ministerio de Energía y Minas. (2011). *Estadística Minera: Ajuste anual 2010*. Recuperado el 15 de agosto del 2012 de <http://www.minem.gob.pe/estadística.php?idSector=1&idEstadística=6411>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MEERR]. (2007, 7 de julio). El Perú y las Naciones Suramericanas (UNASUR). Recuperado el 23 de setiembre del 2012 de <http://www.reee.gob.pe/portal/enlaces.nsf/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MEERR]. (2009a). *Lineamientos de la Política Exterior Peruana*. Recuperado el 7 de julio del 2012 de <http://www.reee.gob.pe/portal/p exterior.nsf/>
- Ministerio de Relaciones Exteriores del Perú [MEERR]. (2009b). *El Perú y la Comunidad Andina*. Recuperado el 7 de julio del 2010 de <http://www.reee.gob.pe/portal/enlaces.nsf/>

Ministerio de Salud. (2011a). Análisis de Situación de Salud de la Provincia de Lima.

Recuperado de http://www.dge.gob.pe/publicaciones/pub_asis/asis29.pdf

Ministerio de Salud del Perú (2011b). *Misión*. Recuperado el 20 de febrero del 2013 de

<http://www.minsa.gob.pe/index.asp?op=1>

Ministerio de Transportes y Comunicaciones [MTC]. (2013). *Infraestructura de Integración Regional Sudamericana – IIRSA*. Recuperado de

<http://www.mtc.gob.pe/portal/transportes/integracion/iirsa.htm>.

Morosini, P. (2011, 10 de marzo). *Biznews.pe. Crecimiento y calidad de vida*. Recuperado el 8 de agosto del 2012 de <http://biznews.pe/morosini/crecimiento-y-calidad-vida>

Municipalidad de Punta Hermosa (2011). *Noticias*. Recuperado el 3 de abril del 2012 de

<http://www.munipuntahermosa.gob.pe/portal/index.php/noticias/5-alcaldes-de-la-mancomunidad-del-sur-eligen-al-alcalde-de-punta-hermosa-como-presidente>

Municipalidad de Punta Negra (2009) *Texto Único de Procedimiento Administrativo*.

Recuperado el 3 de abril del 2012 de http://www.serviciosalciudadano.gob.pe/bus/preClaTraInstitucion.asp?ent_nom=Municipalidad%20Distrital%20de%20PUNTA%20NEGRA&id_entidad=10074

Municipalidad de Punta Negra. (2011a). *Reglamento de Organización y Funciones*. Recuperado

el 3 de abril del 2012 de <http://munipuntanegra.gob.pe/documentos/reglamento-de-organizacion-y-funciones-rof>

Municipalidad de Punta Negra, (2011b). *Estructura Orgánica*. Recuperado el 3 de abril del 2012

de <http://www.munipuntanegra.gob.pe/estructura-organica>

Municipalidad de Punta Negra. (2012a, 25 de abril) Recuperado el 5 de mayo de 2012 de

<http://municiptanegra.gob.pe/notas-prensa/construccion-centro-convenciones-congreso-positivo>

Municipalidad de Punta Negra. (2012b). Punta Negra. *Boletín Informativo N °1* – Mayo 2012.

Organización de Formalización de la Propiedad Informal [COFOPRI]. (2013). *Misión*.

Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.cofopri.gob.pe/index.aspx>

Oficina Nacional de Procesos Electores (2012, 28 mayo). *ONPE remitió un total de 283 solicitudes de revocatoria que reunieron requisitos de ley*. Recuperado el 8 de junio del 2012 de http://www.web.onpe.gob.pe/prensa-7724_onpe-remiti-un-total-283-solicitudes-revocatoria-que-reunieron-requisitos-ley.html

Olcese, M. (2006, 20 de junio). *La Evolución de los Partidos Políticos. Perú Político*.

Recuperado el 18 de julio del 2012 de <http://www.perupolitico.com/?p=266>

Partido Nacionalista Peruano. (2011). *Lineamientos Centrales de Política Económica y Social para un Gobierno de Concertación Nacional*. Recuperado el 3 de abril de 2012 de http://snipnet.mef.gob.pe/contenidos/politicas/lineamientos/Lineamientos_Centrales_de_Politicas_Social.pdf

Perú registró 230 conflictos sociales a noviembre. (2012, 13 de diciembre). *Gestión*. Recuperado

de <http://gestion.pe/politica/peru-registro-230-conflictos-sociales-noviembre-2054190>

Perú Surf Guides. (2012). *Punta Negra*. Recuperado el 3 de abril del 2012 de

[http://www.perusurfguides.com/peru-](http://www.perusurfguides.com/peru-surfguides/surfing_peru_surf_peru_playas_punta_rocas.php)

[surfguides/surfing_peru_surf_peru_playas_punta_rocas.php](http://www.perusurfguides.com/peru-surfguides/surfing_peru_surf_peru_playas_punta_rocas.php)

Pickernell, D., & Rowe, P., & Christie, M., & Clifton, N., & David, R. (2005). Cluster

Measurement and Benchmarking a recent Welsh Approach. En J. Lowe (Presidente)

- Beyond Cluster- Current Practices & Future Strategies*. Conferencia realizada en Ballarat, June 30-July 1, 2005.
- Pizzo, M. (2012). *Construyendo una definición de Calidad en el Servicio*. Recuperado el 2 de febrero del 2012 de <http://comoservirconexcelencia.com/blog/construyendo-una-definicion-de-calidad-en-el-servicio/.html>
- Policía Nacional del Perú. (2010). *Nosotros. Misión*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.pnp.gob.pe/nosotros.html>
- Policía Nacional del Perú. (2011) *Anuario Estadístico 2010*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://www.pnp.gob.pe/documentos/ANUARIO%20PNP%202010.pdf>
- Portal Educativo Web de Instituciones Educativas. (2012). *Guía de Instituciones Educativas del Perú*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de <http://colegios.pe/index.html>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York, NY: The Free Press
- Porter, M. (2009a). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Porter, M. (2009b). La ventaja competitiva de las naciones. En M. Porter (Ed.). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada* (pp. 219-263). Bilbao, España: Deusto.
- Porter, M. (2009c, November 30). Competitiveness: A New Economic Strategy for Peru. Recuperado el 01 de agosto de 2012 de <http://docs.google.com/fileview?id=0B1CXV31IGiI2MTI4ODY4N2EtNDM0Yi00N2JjLWJkMmUtNWRiYjN1NmQwYzA5&hl=es>
- Porter, M. (2009d). Competir en varias ubicaciones. En *Ser competitivo* pp. (375-377)
- Porter, M. (2009e). Clústers y Competencias. En *Ser competitivo* p. 283.

Porter, M. E. (2010, November). A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru.

CADE 2010. Recuperado el 01 de agosto del 2012 de http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf

Presidencia del Consejo de Ministros (2010). *Plan Nacional de Simplificación Administrativa 2010-2014*. Recuperado el 12 de julio del 2012

http://www.pcm.gob.pe/transparencia/Resol_ministeriales/2010/RM-228-2010-PCM.pdf

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2007). *Informe sobre el desarrollo Humano 2007-2008. La lucha contra el cambio climático: Solidaridad frente a un mundo dividido*. Nueva York: PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2009). *Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009*. Recuperado el 3 de abril de 2012 de

<http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaraiibes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2010b). *Informe regional sobre Desarrollo Humano para América Latina y el Caribe 2010*. New York: PNUD.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD]. (2011). *Preguntas frecuentes sobre PNUD*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

<http://www.pnud.org.pe/frmFaq.aspx>

Provías (2013). *Intervenciones en la red vial nacional*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

http://www.proviasnac.gob.pe/Archivos/file/Documentos_de_Interes/2013/RVN_PERU_RTT_MARZO_2013.pdf.

Punta Negra (mayo 2012). *Boletín Informativo N °1*.

Punta Negra de aniversario. (2012,10 de abril). *Señal Alternativa*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

<http://senalalternativa.com/noticias/locales/punta-negra-de-aniversario.html>

Radio Programas del Perú. (2011, 5 de agosto). *Demanda interna será soporte de Perú ante eventual nueva crisis global*. Recuperado el 01 de julio del 2012 de

<http://www.rpp.com.pe/2011-08-05-demanda-interna-sera-soporte-de-peru-ante-eventual-nueva-crisis-global-noticia-391486.html>

Reglamento de la Ley del Sistema de Seguridad y Defensa Nacional. Ministerio de Defensa del Perú (2006). Recuperado el 01 de marzo del 2012 de

http://www.mindef.gob.pe/menu/legales/ley_%2028478.pdf

Rosenfeld, S (2002). *A Governor's Guide to Cluster-Based Economic Development*.

Washington D.C.: National Governors Association. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de hdrnet.org/298/1/AM02CLUSTER.pdf

Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima [SEDAPAL]. (2013). *Nuestra historia*.

Recuperado el 20 de febrero del 2013 de <http://www.sedapal.com.pe/objetivos>

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa

[SINEACE]. (2012). *Educación Superior en el Perú: Retos para el Aseguramiento de la*

Calidad. Recuperado el 2 de marzo de 2013 de

http://disde.minedu.gob.pe/xtras/563_calidad_educacion_superior_v11_final_20_2_2012_11.pdf

Sistema de las Naciones Unidas en Perú (2011). Recuperado el 3 de agosto del 2012

<http://www.onu.org.pe/Publico/infocus/medioambiente.aspx>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior. (2011). Sitio web Oficial. Recuperado el 9 de agosto del 2012 de

http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=160.00000

Solodeperu (2005). *Gobierno y Política de Perú*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

<http://www.solodeperu.com/sobre-peru/gobierno-de-peru/>

Sotomayor, L. (2009, 22 de julio). ¿Qué es la inclusión social? Recuperado el 20 de febrero de

2013 de <http://www.fundacionluisvives.org/integractua/?p=109>

Superintendencia de Bienes Nacionales [SBN]. (2013). *Funciones*. Recuperado el 20 de febrero de 2013 de

http://www.sbn.gob.pe/transparencia/index.php?option=com_content&view=article&id=153&Itemid=62

Supermercados Peruanos S. A. (2013). *Grupo*. Recuperado el 20 de febrero del 2013 de

<http://www.supermercadosperuanos.com.pe/web/qsomos-grupo>

Staring into the abyss. (2011, Nov 12). *The Economist*, 400(8759). Recuperado el 20 de febrero

de 2013 de <http://www.economist.com/node/21536872>

Terra Networks Perú. (2012a). Punta Negra. *La Guía del Verano*. Recuperado el 16 de

noviembre del 2012 de [http://www.terra.com.pe/la-guia-del-](http://www.terra.com.pe/la-guia-del-verano/index.php/site/beach?id=19)

[verano/index.php/site/beach?id=19](http://www.terra.com.pe/la-guia-del-verano/index.php/site/beach?id=19)

Terra Networks Perú. (2012b). Punta Hermosa. *La Guía del Verano*. Recuperado el 16 de

noviembre del 2012 de [http://www.terra.com.pe/la-guia-del-](http://www.terra.com.pe/la-guia-del-verano/index.php/site/beach?id=20)

[verano/index.php/site/beach?id=20](http://www.terra.com.pe/la-guia-del-verano/index.php/site/beach?id=20)

- Terra Networks Perú. (2012c). Santa María del Mar. *La Guía del Verano*. Recuperado el 16 de noviembre del 2012 de <http://www.terra.com.pe/la-guia-del-verano/index.php/site/beach?id=22>
- Timoteo, Manuel. (2012, 16 de junio). *Economía Peruana: Blog de análisis sobre la economía y su impacto en la sociedad*. Recuperado el 3 de agosto del 2012 de <http://economia-peruana.blogspot.com/2012/06/caida-del-pbi-de-abril-y-la-crisis.html>
- TripAdvisor (2012). Travellers' Choice 2012. Recuperado el 09 de marzo del 2012 de <http://www.tripadvisor.es/TravelersChoice-Destinations-cTop-g13>
- Tullberg, J. (2004). Illusions of Corporate Power: Revisiting the Relative Powers of Corporations and Governments. *Journal of Business Ethics*, 52(4), 325
- UNICEF Perú. (2012). Situación del País: Educación Primaria. Recuperado el 2 de marzo de 2013 de http://www.unicef.org/peru/spanish/children_3787.htm
- Valencia, H. (2010, 27 de octubre). *Los Andes. Congreso de la República abre paso para crear distritos y provincias*. Recuperado el 23 de noviembre del 2012 de <http://www.losandes.com.pe/Nacional/20101027/42601.html>
- Welt Hunger Hilfe & International Food Policy Research Institute. (2009). *2009 Global Hunger Index*. Colonia, Alemania; DFS Druck.
- Wissel, A. (2006). *Historia política y económica del Perú, siglo XX*. Alemania: Grin Verlag.
- World Bank. (2010a). *World Development Indicators 2010*. Washington D. C.
- World Bank. (2010b). *Doing Business 2010. Reforming through Difficult Times*. Washington, DC: Palgrave McMillan
- World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Ginebra, Suiza: SRO-Kundig.

World Economic Forum. (2012). *The Global Competitiveness Report 2011-2012*. Recuperado el 15 de mayo del 2012 de <http://www.weforum.org/reports/global-competitiveness-report-2011-2012>.

World Water Assessment Programme [WWAP]. (2006). *Water. A shared responsibility. The United Nations World Water Development Report 2*. París: UNESCO Publishing.

World Water Assessment Programme [WWAP]. (2009). *Water in a changing world. The United Nations World Water Development Report 3*. París: UNESCO Publishing.



Apéndice A: Zonificación de Punta Negra

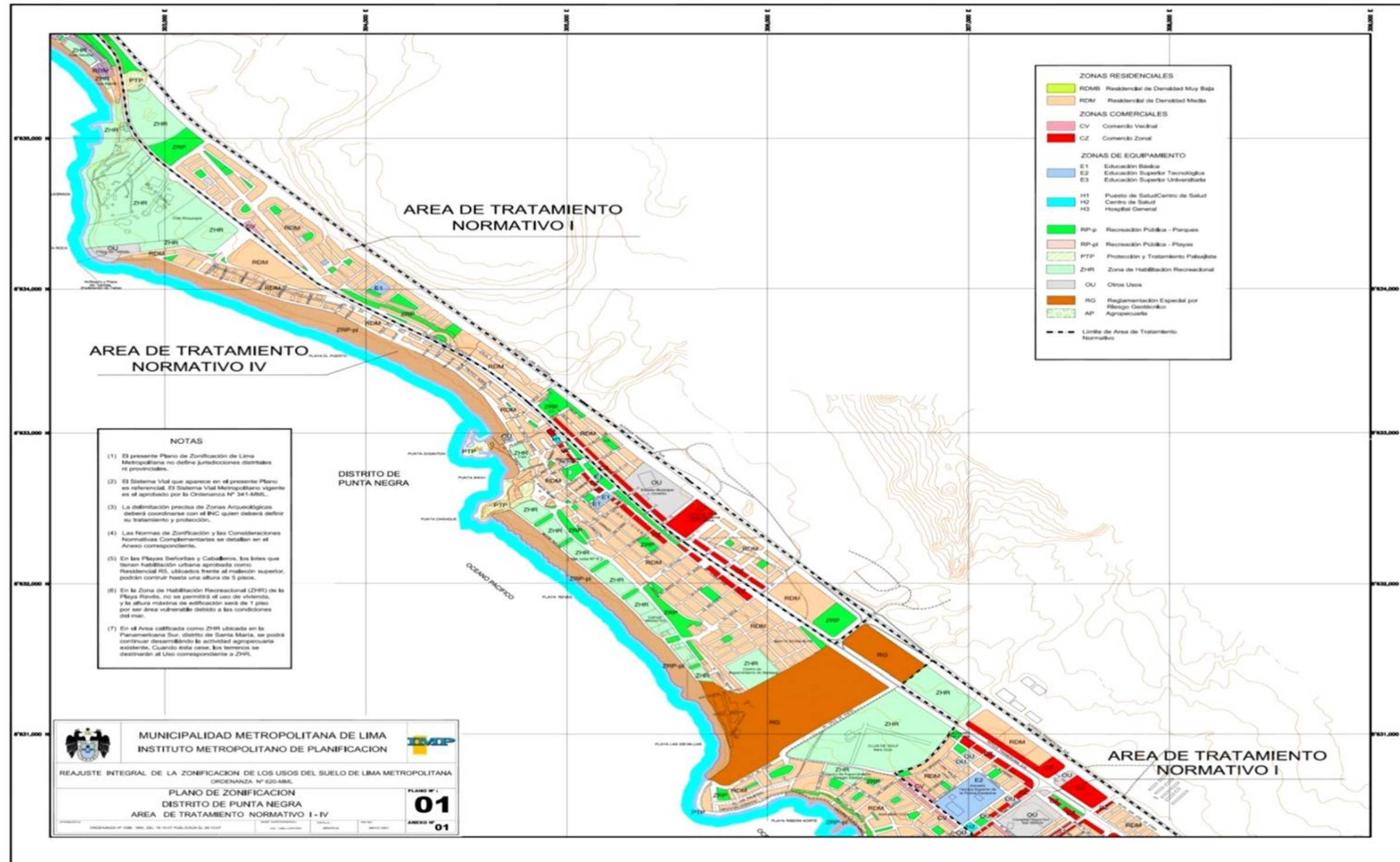


Figura A1. Plano de zonificación del distrito de Punta Negra en Lima Metropolitana.

Tomado del "Reajuste integral de la zonificación de los usos de suelo de Lima Metropolitana" del Instituto Metropolitano de Planificación – Municipalidad Metropolitana de Lima (IMP, 2007). Recuperado de <http://www.munipuntanegra.gob.pe/aaa/plano-de-zonificacion.htm>

Apéndice B: Stakeholders del Distrito de Punta Negra

El Municipio de Punta Negra tiene como principales intereses mejorar la calidad de vida, lograr un Gobierno Local competitivo, mejorar el posicionamiento del distrito, integrarse con el resto del país y mantener los índices de no contaminación.

Así mismo, el distrito de Punta Negra tiene como principales stakeholders a:

1. Consejo de Coordinación Local: es uno de los mecanismos que institucionaliza la participación ciudadana en la gestión y desarrollo local en el nuevo marco de la reforma descentralista. La Ley 27972 lo define como un órgano de coordinación y consulta en el nivel municipal para las tareas que demanden los planes de desarrollo concertado y los presupuestos participativos, y para promover la formación de fondos de estímulo a la inversión privada en apoyo del desarrollo económico local sostenible. No ejerce funciones ni actos de gobierno.
2. Juntas Vecinales: según la ley orgánica de municipalidades, Ley 27972, en su artículo 106, las define como el órgano de coordinación integrado por los representantes de las agrupaciones urbanas y rurales que integran el distrito dentro de la provincia y que están organizadas, principalmente como juntas vecinales. Así mismo, está integrada por las organizaciones sociales de base, vecinales o comunales, las comunidades nativas, respetando su autonomía y evitando cualquier injerencia que pudiera influir en sus decisiones, y por los vecinos que representan las organizaciones sociales de la jurisdicción que promueven el desarrollo local y la participación vecinal, para cuyo efecto las municipalidades regulan su participación, de conformidad con el artículo 197 de la Constitución Política del Estado.

3. Comité de Seguridad Ciudadana: es el órgano de coordinación de la alcaldía municipal y el Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (SINASEC) quien, según la Ley 27933, tiene por objeto coordinar eficazmente la acción del Estado y promover la participación ciudadana y asegurar una convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos.
4. Programa de Vaso de Leche: el Programa del Vaso de Leche (PVL) es un programa social creado para ofrecer una ración alimenticia diaria principalmente a la población vulnerable, es decir, niños de 0 a 6 años, madres gestantes y en periodo de lactancia. Mediante la Ley 24059 del año 1985, se convierte en un Programa de Asistencia Alimentaria Materno Infantil en todos los municipios provinciales del país. En 1996, mediante la Ley 26637, se transfiere su ejecución a los concejos, municipios distritales y provinciales.
5. Propietarios precarios: según el código civil peruano contenido en el decreto legislativo 295, en su capítulo tres y artículo 911, se define como la que se ejerce sin título alguno o cuando el que se tenía ha fenecido.
6. Supermercados Peruanos S. A.: desde 2004, se formó un sólido grupo empresarial en rubros tan diversos como: (a) supermercados, como Plaza Vea, Vivanda, Mass y Economax; (c) seguros de vidas y accidentes con Interseguro; (d) hotelería con Casa Andina; (e) entretenimiento con CinePlanet; (f) comida rápida con Bombos; y en farmacias con Inkafarma (Supermercados Peruanos S. A., 2013).
7. Servicio de Agua Potable y Alcantarillado de Lima (SEDAPAL): es una empresa estatal de derecho privado constituida como sociedad anónima; fue creada mediante Decreto Legislativo N° 150, de fecha 12 de junio de 1981. Tiene como objetivos: (a) la prestación

de los servicios de saneamiento como agua potable y alcantarillado sanitario; (b) ejecutar la política del sector en la operación, mantenimiento, control y desarrollo de los servicios básicos, con funciones específicas en aspectos de normatividad, planeamiento y programación; (c) elaboración de proyectos; (d) financiación; (d) ejecución de obras; (e) asesoría; y (f) asistencia técnica (SEDAPAL, 2013).

8. El Ministerio de Salud – MINSA: entidad encargada de promover la salud, previniendo las enfermedades y garantizando la atención integral de salud de todos los habitantes del país; proponiendo y conduciendo los lineamientos de políticas sanitarias en concertación con todos los sectores públicos y los actores sociales (Ministerio de Salud del Perú, 2011b).
9. Policía Nacional del Perú – PNP: la Policía Nacional del Perú es una institución del Estado que tiene por misión garantizar, mantener y restablecer el orden interno; prestar protección y ayuda a las personas y a la comunidad; garantizar el cumplimiento de las leyes y la seguridad del patrimonio público y privado; prevenir, investigar y combatir la delincuencia; vigilar y controlar las fronteras; con el propósito de defender a la sociedad y a las personas, a fin de permitir su pleno desarrollo, en el marco de una cultura de paz y de respeto a los derechos humanos (Policía Nacional del Perú, 2010).
10. Gobierno Regional de Lima: contribuye a elevar el bienestar de su población, conduciendo el desarrollo de la región en forma coordinada con los diferentes organismos e instituciones públicas, quienes, en forma organizada, conducirán la gestión pública regional de acuerdo con sus competencias, con la participación de los agentes económicos y organizaciones de la población. En forma conjunta y concertada, aunarán esfuerzos para lograr el desarrollo sostenible de la región en el marco de las políticas

nacionales y sectoriales, promoviendo la inversión pública y privada, el empleo y garantizando el ejercicio pleno de los derechos e igualdad de oportunidades de sus habitantes, teniendo como fin supremo la defensa de la persona humana y el respeto de su dignidad. (Gobierno Regional de Lima, 2010).

11. Congreso de la República: es el órgano representativo de la nación y tiene como funciones principales la representación de la nación, la dación de leyes, la permanente fiscalización y control político, orientados al desarrollo económico, político y social del país, así como la eventual reforma de la Constitución y otras funciones especiales (Congreso de la República del Perú, 2013).
12. Gobierno Central: al hablar de Estado Único, se entiende como consecuencia la existencia de un Gobierno Unitario que dirige todas las actividades de todo el territorio patrio. En el Perú, se habla de este Gobierno Unitario como el Gobierno Central para diferenciarlo de los gobiernos locales (ya sean regionales, provinciales o distritales). Sin embargo, la existencia de estos gobiernos locales no vulnera la disposición constitucional, porque estos son “gobiernos civiles” en tanto que el Gobierno Central es el único “gobierno político” (Solodeperu, 2005).
13. Superintendencia de Bienes Nacionales – SBN: fue creada mediante el Decreto Ley 25556, Ley Orgánica del Ministerio de la Presidencia, con la finalidad de llevar el registro, control y administración de los bienes inmuebles y muebles que comprenden el patrimonio estatal. Mediante la Ley 27395, la SBN estuvo adscrita al Ministerio de Economía y Finanzas, pero, posteriormente, con la publicación del Decreto Supremo N° 004-2007-VIVIENDA, la entidad fue adscrita al Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento.

Ahora, de acuerdo con lo establecido en el D.S. N° 131-2001-EF (Estatuto de la Superintendencia de Bienes Nacionales), la finalidad de la SBN es incentivar el aprovechamiento económico de los bienes del Estado. Así mismo, tiene como principal objetivo promover el establecimiento de un eficiente sistema de administración de los bienes de propiedad estatal, sobre la base de un Sistema de Información.

Así mismo, mediante el D.S. N° 154-2001-EF, se aprobó el Reglamento General de Procedimientos Administrativos de los Bienes de Propiedad Estatal, el mismo que ha sido perfeccionado desde su emisión hasta la fecha. Cabe destacar que en dicha norma, entre otros aspectos, se decreta que la SBN se encuentra a cargo del SINABIP (Sistema de Información Nacional de los Bienes de Propiedad Estatal), el cual debe reunir la información administrativa, legal, técnica, geográfica y catastral, relativa a los bienes de propiedad estatal, así como toda la información referida a los actos que se ejecutan sobre dichos bienes (Superintendencia de Bienes Nacionales, 2013).

14. COFOPRI: se encarga de ejecutar la formalización de la propiedad a través de óptimos procesos de titulación con tecnología avanzada, a favor de la población informal en el país, en busca del respeto y seguridad jurídica permanente, transfiriendo dichas capacidades a los gobiernos regionales y locales.

Fortalecer la gestión de los gobiernos locales y regionales proporcionándoles el Catastro de Propiedad de sus respectivas jurisdicciones para un eficiente y eficaz desarrollo de sus localidades en términos de desarrollo urbano, transpone, ecología y medio ambiente, seguridad ciudadana, recaudación tributaria, entre otros.

Crear los mecanismos para que las propiedades formalizadas se mantengan dentro de la formalidad, proponiendo las condiciones institucionales necesarias para el

desarrollo de la inversión privada y pública en la prestación de servicios complementarios relacionados con la propiedad, que incluyan la infraestructura de servicios públicos, el crédito y otros (Organización de Formalización de la Propiedad Informal, 2013).

15. Mancomunidad del Litoral Sur de Lima: la actual gestión de la Municipalidad Metropolitana de Lima valora la asociatividad municipal como un instrumento para el desarrollo local y la reforma del Estado; por ello, alienta y apoya a las mancomunidades municipales constituidas en el ámbito metropolitano. En Lima, existen 7 mancomunidades en pleno desarrollo que involucran a treinta y ocho distritos; una de ellas es la Mancomunidad del Litoral Sur de Lima, la misma que se encuentra conformada por los distritos de Lurín, Punta Negra, Punta Hermosa, San Bartolo, Santa María y Pucusana (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2013).
16. El Fondo de Compensación Municipal – FONCOMUN: es un fondo establecido en la Constitución Política del Perú, con el objetivo de promover la inversión en las diferentes municipalidades del país, con un criterio redistributivo a favor de las zonas más alejadas y deprimidas, priorizando la asignación a las localidades rurales y urbano – marginal del país (Ministerio de Economía y Finanzas, 2013b).