

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



Planeamiento Estratégico del Distrito de Carabaylo

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

MBA GERENCIAL INTERNACIONAL XCI

PRESENTADA POR

Álvaro Ramírez Aguayo

Ricardo Javier Bello Dolores

Julio Manuel Valdivia Abril

David Humberto Yampasi Suero

Profesor: Leopoldo Arias Bolzmann

Surco, noviembre de 2017

Agradecimientos

A todos mis amigos por alentarme y apoyarme en esta importante etapa de mi vida. A todos mis profesores, que con sus enseñanzas lograron incentivar en mi la constante búsqueda de aprendizaje y a todas las personas que de alguna manera contribuyeron a lograr un objetivo más en mi vida.

Ricardo Javier Bello Dolores

A todos mis profesores en diferentes etapas de mi formación en especial a los de CENTRUM quienes supieron aportar el granito de arena para mi formación académica y a todas las personas y amigos que de alguna manera me brindaron su apoyo.

David Humberto Yampasi Suero



Dedicatorias

A Pilar, mi esposa, quien me apoyó incondicionalmente durante el desarrollo de mis estudios de MBA, a mi hijo Adriano, que nació en los primeros meses que inicié los estudios, con su mirada, juegos, llanto y alegría alimenta aún más las fuerzas de seguir avanzando. A mis padres y hermanos que con sus enseñanzas y ejemplo me dan la tranquilidad de tener cimientos para ser una persona de bien apoyando a los demás.

Álvaro Ramírez Aguayo

A mis padres, Doris y Javier, que me han dado todo su amor y las herramientas que necesito para poder lograr cada uno de los objetivos que me trazo, mi anhelo más grande es que siempre se sientan orgullosos de mí. A mis hermanas, Mónica y Jessica por estar siempre a mi lado, aunque a veces la distancia nos separe estoy seguro que cuento con ustedes en todo momento. A mis sobrinos, que con sus ocurrencias logran siempre cambiarme el humor y sacarme una sonrisa.

Ricardo Javier Bello Dolores

En primer lugar, a Dios, por todo lo dado tanto en mi vida familiar, social, académica y laboral, ya que me da fortaleza y fe para seguir adelante. A mis padres Gricelda y Julio pues todo lo logrado a la fecha es el reflejo de lo que me brindaron, ejemplo de bondad, honestidad, perseverancia y crecimiento permanente. A mis hermanos Mari Lyz, Ornela y Geraldo quienes siempre están apoyándome en cada reto. A mi abuela Eulalia por su amor y comprensión que tiene con cada uno de sus nietos. Finalmente, a todas las personas que aportan en mi vida profesional; amigos, profesores, compañeros de trabajo. Todo este trabajo es posible gracias a ellos.

Julio Manuel Valdivia Abril

A mis padres quienes con su esfuerzo y dedicación me dieron la oportunidad de ser profesional y con su ejemplo de vida me guiaron por el buen camino. A mi adorada esposa

Tatiana por su apoyo incondicional durante todo este proceso y a mis hijos Juan David y Cielo quienes son mi principal motivación.

David Humberto Yampasi Suero



Resumen Ejecutivo

El distrito de Carabaylo, es uno de los distritos más antiguos de Lima Norte. Fundado históricamente en 1571, es considerado como la génesis de Lima Norte, pues a partir del mismo se fueron creando los demás distritos del norte de Lima.

Con una población de más de 300 mil habitantes, es uno de los distritos con menor densidad poblacional de la provincia. Esta situación, así como el desarrollo de la industria minera no metálica, constituye un gran atractivo para el desarrollo inmobiliario. Asimismo, su riqueza histórica y arqueológica constituye una gran oportunidad para el desarrollo del turismo y de negocios conexos.

Sin embargo, el distrito tiene también grandes debilidades. La inseguridad ciudadana, la falta de mantenimiento de pistas y veredas, y la existencia de servicios públicos deficientes, ha ocasionado que hoy en día haya población que no cuenta con los servicios básicos como agua potable y limpieza pública.

La presente investigación ha determinado el Plan Estratégico Integral (PEI) para el distrito de Carabaylo, con una visión al año 2030, en una coyuntura de estabilidad política, fiscal y monetaria. La metodología utilizada para la elaboración del PEI, ha tenido como fundamento lo recomendado por D'Alessio (2013), de acuerdo al modelo secuencial del proceso estratégico, desarrollando a partir de la visión deseada, el futuro esperado para el distrito de Carabaylo.

De esta manera, se realizaron los distintos análisis para determinar, la posición externa e interna del distrito, la determinación de sus intereses, el planteamiento de objetivos de largo plazo, la formulación de las estrategias para el cumplimiento de estos objetivos, las políticas que acompañarán las estrategias, la definición de indicadores para evaluar y controlar el cumplimiento de hitos y la determinación de ventajas competitivas para el desarrollo futuro del distrito.

La visión propuesta para Carabayllo es que para el año 2030, el distrito se convertirá en el mejor lugar para vivir de Lima Norte, siendo un distrito ecológico, seguro, con gran desarrollo comercial y empresarial, con una gestión municipal eficiente y participativa, en donde lo urbano se fusiona con lo rural y lo histórico.

En el proceso estratégico, se determinó que Carabayllo, adolece de diversos problemas que requieren atención. Asimismo, se plantearon objetivos de corto y largo plazo, estrategias y políticas relacionadas para alcanzar la visión deseada.

El resultado del proceso estratégico determinó el Plan Estratégico Integral (PEI), que luego de los diversos análisis internos y externos de la metodología sugerida por D'Alessio (2013) plantea las estrategias y políticas para contrarrestar esta situación. Además, se identificaron oportunidades de desarrollo de clústeres de turismo e inmobiliarios, que aprovecharán las ventajas competitivas del distrito.

Finalmente, es necesaria la implementación del Plan Estratégico Integral que esta investigación ha propuesto, para lograr alcanzar la visión deseada del distrito de Carabayllo y asegurar su desarrollo futuro.

Abstract

The district of Carabayllo, is one of the oldest districts of Lima Norte. Founded in 1571, it is considered to be the genesis of Lima Norte, since from it, the other districts of Lima Norte were created.

With a population of more than 300 thousand inhabitants, it is one of the districts with the lowest population density in the province. This situation, as well as the development of the non-metallic mining industry, constitutes a great attraction for real estate development. Also, its historical and archaeological wealth is a great opportunity for the development of tourism and related businesses.

However, the district also has great weaknesses. Insecurity, the lack of maintenance of roads and trails, and the existence of deficient public services, has caused that today there are people who do not have basic services such as drinking water and public cleaning.

This investigation has determined the Strategic Integral Plan (PEI) for the district of Carabayllo, with a vision to the year 2030, in a conjuncture of political, fiscal and monetary stability. The methodology used for the development of the PEI, has been based on D'Alessio (2013), according to the sequential model of the strategic process, developing from the desired vision, the expected future for the district of Carabayllo.

The process was followed in order to determine the external and internal position of the district, the determination of its interests, the setting of long-term objectives, the formulation of strategies for the fulfillment of these objectives, the policies that will match the strategies, the definition of evaluation and control indicators and the determination of competitive advantages for the future development of the district.

The proposed vision for Carabayllo is that, by 2030, the district will become the best place to live in Lima Norte, being an ecological district, safe, with great commercial and

business development, with an efficient and participative district management, where the urban merges with the rural and the historical.

In the strategic process, it was determined that Carabayllo suffers from various problems that require attention. Likewise, short and long-term objectives, strategies and related policies were proposed to achieve the desired vision.

The PEI has proposed strategies and policies to counteract this situation. In addition, opportunities for the development of tourism and real estate clusters were identified, which will draw on of the competitive advantages of the district.

Finally, it is necessary to implement the PEI that this research has proposed, in order to achieve the desired vision of Carabayllo district and ensure its future development.



Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	x
Capítulo I: Situación General del Distrito de Carabaylo.....	1
1.1. Situación General	1
1.2. Conclusiones	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	12
2.1. Antecedentes	12
2.2. Visión	12
2.3. Misión	14
2.4. Valores	16
2.5. Código de Ética	18
2.6. Conclusiones	19
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones	21
3.1.1. Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)	21
3.1.2. Potencial nacional.....	23
3.1.3. Principios cardinales.....	26
3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Carabaylo.....	28
3.2. Análisis Competitivo del País	28
3.2.1. Condiciones de los factores	28
3.2.2. Condiciones de la demanda.....	29
3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo.....	32

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Carabayllo.....	33
3.3. Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1. Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P).....	34
3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3. Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S).....	38
3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	40
3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	41
3.5. El distrito de Carabayllo y sus Competidores	42
3.5.1. Poder de negociación de los proveedores.....	43
3.5.2. Poder de negociación de los compradores.....	45
3.5.3. Amenaza de los sustitutos	47
3.5.4. Amenaza de los entrantes	48
3.5.5. Rivalidad de los competidores.....	49
3.6. El distrito de Carabayllo y sus Referentes	50
3.7. Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	52
3.8. Conclusiones	53
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	56
4.1. Análisis Interno AMOFHIT	56
4.1.1. Administración y gerencia (A).....	56
4.1.2. Marketing y ventas (M).....	58
4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)	60
4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)	61
4.1.5. Recursos humanos (H)	64
4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I).....	65

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	67
4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	69
4.3. Conclusiones	70
Capítulo V: Intereses del distrito de Carabaylo y Objetivos de Largo Plazo	73
5.1. Intereses del distrito de Carabaylo	73
5.2. Potencial del distrito de Carabaylo	75
5.3. Principios Cardinales del distrito de Carabaylo	79
5.4. Matriz de Intereses del distrito de Carabaylo (MIO)	80
5.5. Objetivos de Largo Plazo	81
5.6. Conclusiones	82
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	85
6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	85
6.2. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (MPEYEA)	86
6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	88
6.4. Matriz Interna Externa (MIE)	91
6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE).....	92
6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	93
6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE).....	94
6.8. Matriz de Rumelt (MR).....	94
6.9. Matriz de Ética (ME)	95
6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia	95
6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo	98
6.12. Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos.....	98
6.13. Conclusiones	101
Capítulo VII: Implementación Estratégica	103

7.1. Objetivos de Corto Plazo	103
7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	106
7.3. Políticas de cada Estrategia.....	108
7.4. Estructura Organizacional del Distrito de Carabayllo	112
7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	114
7.6. Recursos Humanos y Motivación	115
7.7. Gestión del Cambio.....	117
7.8. Conclusiones	118
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	120
8.1. Perspectivas de Control.....	120
8.1.1. Aprendizaje interno	120
8.1.2. Procesos.....	121
8.1.3. Clientes.....	122
8.1.4. Financiera	122
8.2. Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	122
8.3. Conclusiones	124
Capítulo IX: Competitividad del distrito de Carabayllo	125
9.1. Análisis Competitivo del distrito de Carabayllo	125
9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito de Carabayllo	125
9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito de Carabayllo	131
9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	134
9.5. Conclusiones	134
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	136
10.1. Plan Estratégico Integral (PEI).....	136
10.2. Conclusiones Finales.....	136

10.3. Recomendaciones Finales 139

10.4. Futuro del distrito de Carabayllo..... 141

Referencias..... 144



Lista de Tablas

Tabla 1	. <i>Tipos de denuncia realizadas en Carabayllo</i>	7
Tabla 2	. <i>Atenciones de serenazgo por modalidad</i>	7
Tabla 3	. <i>Atenciones de los puestos de salud</i>	8
Tabla 4	. <i>Establecimientos censados por actividad económica en Carabayllo</i>	10
Tabla 5	. <i>Evaluación de aspectos en el establecimiento de la visión en los PDLC</i>	14
Tabla 6	. <i>Evaluación de aspectos en el establecimiento de la visión propuesta</i>	15
Tabla 7	. <i>Evaluación de principales componentes de la misión</i>	17
Tabla 8	. <i>Matriz de interés nacional del Perú</i>	22
Tabla 9	. <i>PBI por sectores económicos</i>	30
Tabla 10	. <i>PBI del Perú 2000 - 2016</i>	37
Tabla 11	. <i>Matriz de factores externos de la Municipalidad de Carabayllo</i>	42
Tabla 12	. <i>Ejecución del presupuesto 2016 en municipalidades de Lima Norte</i>	45
Tabla 13	. <i>Recursos directamente recaudados (RDR) por habitante en Lima Norte</i>	46
Tabla 14	. <i>Matriz de perfil competitivo (MPC) de Carabayllo</i>	52
Tabla 15	. <i>Matriz de perfil referencial (MPR) de Carabayllo</i>	53
Tabla 16	. <i>Presupuesto y ejecución 2016 por fuentes de financiamiento en Carabayllo</i>	63
Tabla 17	. <i>Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de Carabayllo</i>	69
Tabla 18	. <i>Matriz de intereses de Carabayllo</i>	81
Tabla 19	. <i>Matriz FODA del distrito de Carabayllo</i>	87
Tabla 20	. <i>Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)</i>	89
Tabla 21	. <i>Matriz de Decisión Estratégica</i>	93
Tabla 22	. <i>Estrategias seleccionadas luego de la MDE</i>	94
Tabla 23	. <i>Matriz MCPE del distrito de Carabayllo</i>	96
Tabla 24	. <i>Matriz de Rumelt para el distrito de Carabayllo</i>	97

Tabla 25	<i>Matriz de Ética del distrito de Carabayllo</i>	97
Tabla 26	<i>Estrategias retenidas y estrategias de contingencia para el distrito de Carabayllo</i> 98	
Tabla 27	<i>Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para el distrito de Carabayllo</i> 99	
Tabla 28	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos</i> ...	100
Tabla 29	<i>Matriz de objetivos de largo plazo versus objetivos de corto plazo</i>	110
Tabla 30	<i>Matriz de Políticas versus Estrategias</i>	111
Tabla 31	<i>Tablero de Control Balanceado de la Municipalidad Distrital de Carabayllo</i> ..	123
Tabla 32	<i>Plan Estratégico Integral (PEI) de la Municipalidad distrital de Carabayllo</i> ...	143



Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i>	Plano del distrito de Carabaylo.....	2
<i>Figura 2.</i>	Mapa distrital dividido en cinco zonas.	4
<i>Figura 3.</i>	Plano del distrito de Carabaylo y su distribución por sectores.	6
<i>Figura 4.</i>	Ubicación estratégica del Perú en el mundo	24
<i>Figura 5.</i>	Previsión para los próximos tres meses respecto a la demanda de los productos de su empresa.....	31
<i>Figura 6.</i>	Ingresos netos, según actividad económica	33
<i>Figura 7.</i>	Resultados de la matriz de perfil competitivo.....	53
<i>Figura 8.</i>	Representación gráfica de los resultados de la matriz PEYEA	86
<i>Figura 9.</i>	Representación gráfica de los resultados de la matriz BCG	91
<i>Figura 10.</i>	Representación gráfica de los resultados de la matriz MIE	91
<i>Figura 11.</i>	Representación gráfica de los resultados de la matriz GIE.....	92
<i>Figura 12.</i>	Organigrama propuesto para la Municipalidad Distrital de Carabaylo.	113
<i>Figura 13.</i>	Pilares del Índice de Competitividad Regional.....	130
<i>Figura 14.</i>	Clúster de infraestructura inmobiliaria en el distrito de Carabaylo	132
<i>Figura 15.</i>	Clúster de turismo en el distrito de Carabaylo.....	133

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

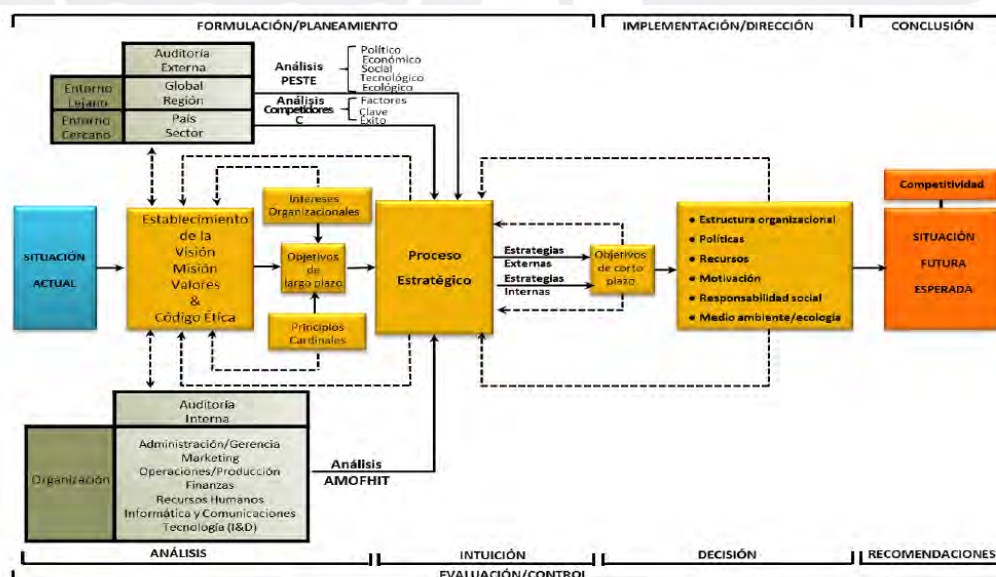


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

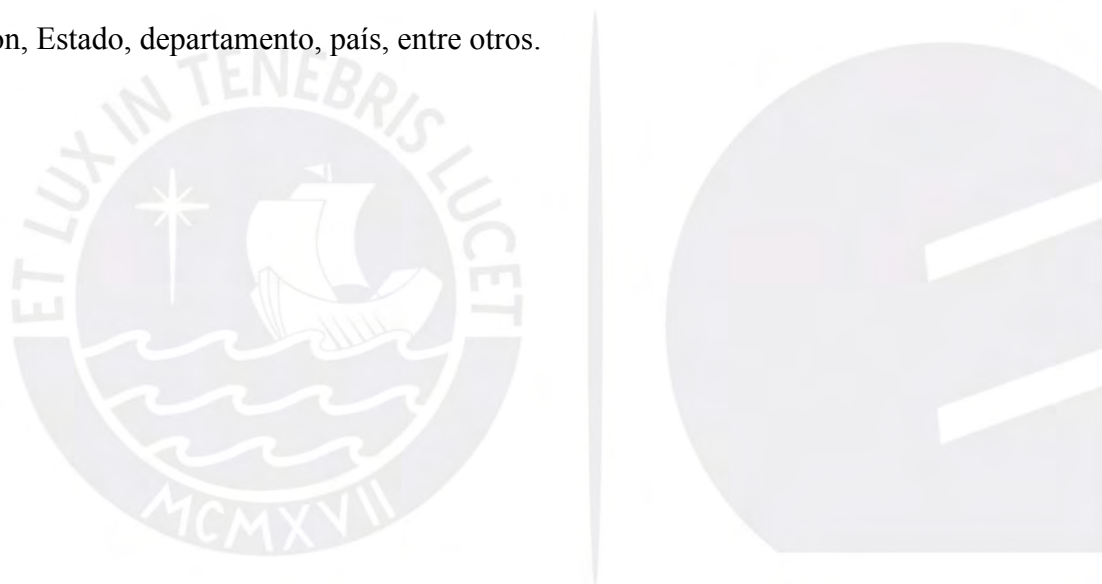
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

En la tercera etapa se desarrolla la Evaluación Estratégica, que se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera; del Tablero de Control Balanceado (balanced scorecard [BSC]), de manera que se pueda monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. En la cuarta etapa, después de todo lo planeado, se analiza la competitividad concebida para la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones finales necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Asimismo, se presenta un Plan Estratégico Integral (PEI) en el que se visualiza todo el proceso a un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, Estado, departamento, país, entre otros.



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

Capítulo I: Situación General del Distrito de Carabayllo

1.1. Situación General

El distrito de Carabayllo es uno de los distritos más antiguos de Lima Norte. De acuerdo a Quispe & Túcunan (2011), el distrito fue fundado el 29 de junio de 1571, por el visitador Juan Martínez Rengifo, que por orden del Virrey Francisco Toledo se encontraba en la tarea de realizar visitas para la creación de reducciones o pueblos de indios.

En la época republicana, durante el segundo gobierno de Ramón Castilla, mediante ley del 2 de enero de 1857, se convocó a elecciones municipales en toda la República, para dar cumplimiento a la Ley Orgánica de Municipalidades del 29 de noviembre de 1856, en la que se instituía municipalidades en los distritos y poblaciones que contaran con más de mil habitantes. Esta fecha, fue tomada durante muchos años como fecha de creación distrital de Carabayllo.

Mediante Ordenanza Municipal N° 321-A/MDC del 26 de diciembre de 2014, se determinó reconocer como fecha de fundación histórica del distrito de Carabayllo, el 29 de junio de 1571, en mérito a la recopilación, reconocimiento y difusión de hechos históricos.

El distrito de Carabayllo se encuentra ubicado en la parte noreste de la provincia de Lima, en el valle del río Chillón. Limita por el Noroeste con el Distrito de Ancón, por el Noreste con el Distrito de Santa Rosa de Quives, provincia de Canta; por el Este con el Distrito de San Antonio de Chaclla, provincia de Huarochirí y con el Distrito de San Juan de Lurigancho; por el Sur-Este con Comas y Puente Piedra.

La altitud del distrito oscila entre los 200 m.s.n.m. y los 530 m.s.n.m., en una zona denominada desierto subtropical, que lo caracteriza por tener un área agrícola con pampas eriazas y colinas per áridas. La temperatura promedio del distrito es de 18.6° centígrados. (Quispe & Túcunan, 2011).

A continuación, en la figura 1 se puede observar el plano del distrito de Carabayllo.

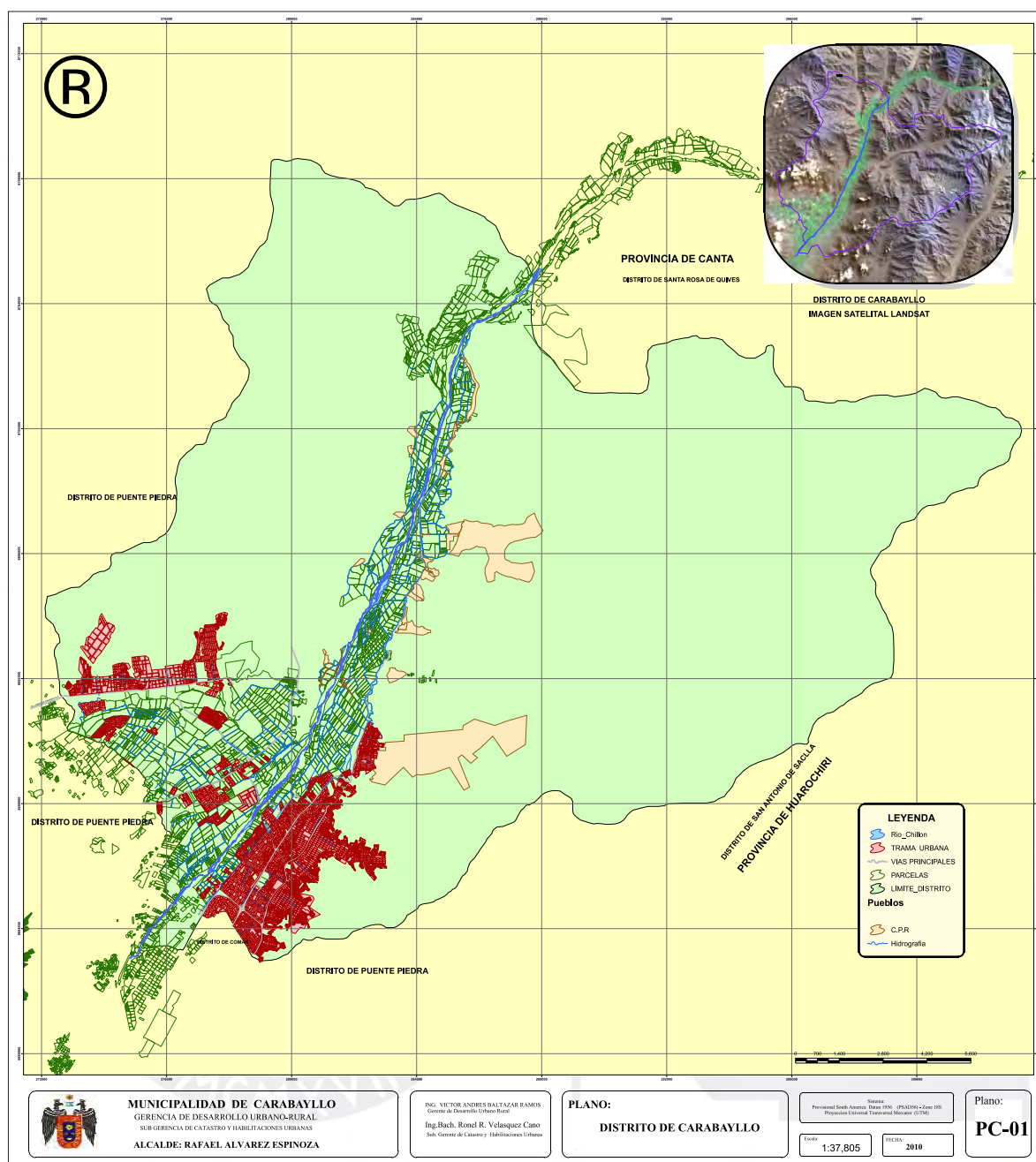


Figura 1. Plano del distrito de Carabayllo.

Tomado de “Planos del distrito”, por Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2017.

Recuperado de <https://www.municarabayllo.gob.pe/distrito.php?sec=3>

Como se puede visualizar en la figura 1, el distrito de Carabayllo cuenta con zonas urbanas con una mayor concentración en la parte sur oeste del distrito y una gran amplitud de zonas rurales. De acuerdo a INEI (2017), el distrito de Carabayllo cuenta con una extensión territorial de 346.9 km², con una población estimada en 301,978 habitantes al año 2015.

De acuerdo a la Municipalidad Distrital de Carabayllo (MDC) (2016a), el distrito anteriormente se dividía en 5 zonas:

- Una zona urbana, que se divide urbanizaciones (Santa Isabel, Tungasuca, Lucyana, ENACE, APAVIC, Santo Domingo), pueblos jóvenes (Raúl Porras Barrenechea, La Flor, El Vallecito, Villa Esperanza, El Progreso) y asentamientos humanos (Las Malvinas). Esta zona ha tenido un gran desarrollo en los últimos años. Los estratos socio económicos de esta zona son principalmente C y D.
- La zona de El Progreso, que ha logrado un gran desarrollo en los últimos años, pero que a la vez ha generado algunos problemas como pandillaje y crecimiento del comercio informal.
- La zona de San Pedro, donde se encuentra la histórica iglesia de San Pedro, rodeada de zona agrícola y caracterizada por no haber sufrido cambios en el tiempo, con un comercio mínimo, que abastece a la zona (abarrotes y restaurantes) y que viene siendo urbanizada por grandes inmobiliarias que resaltan su característica ecológica.
- La zona de Lomas de Carabayllo, que es una zona eriaza con varios microclimas. Concentra gran parte de la población que ha establecido asentamientos humanos. También se caracteriza por sus vestigios arqueológicos y asientos mineros no metálicos.
- Finalmente, la zona agrícola, que perteneció a las familias Nicolini y Corbetto, que fueron parceladas durante la reforma agraria, constituyéndose cooperativas.

La siguiente figura muestra la zonificación del distrito, en 5 zonas.

De acuerdo a la Municipalidad Distrital de Carabayllo (2016a), el distrito de Carabayllo al año 2016, cuenta con una población estimada de 419,696 habitantes y además

de la zonificación anterior, que lo dividía en 5 zonas, para un mejor control de la gestión se ha dividido en 11 sectores.



Figura 2. Mapa distrital dividido en cinco zonas. Tomado de “Plan de Desarrollo Local Concertado del distrito de Carabayllo al 2021”, por Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2016.

- El sector 1: correspondiente a la zona alta del distrito, cuyo territorio está ocupado en un 56% por asentamientos humanos y en un 36% por comités vecinales.
- El sector 2: donde resaltan las urbanizaciones, quienes ocupan un 33% de su territorio, seguido por un 28% ocupado por asociaciones de vivienda.
- El sector 3: caracterizado por la presencia de asentamientos humanos (54% del territorio).
- El sector 4: que se caracteriza por estar ocupado en un 48% por programas de vivienda y en 11% por urbanizaciones.
- El sector 5: caracterizado por estar ocupado en un 51% de su territorio por programas de vivienda, 18% por asociaciones y 11% por urbanizaciones.
- El sector 6: donde se observa un 61% del territorio ocupado por asociaciones.

- El sector 7: que corresponde a la zona de San Pedro, que viene siendo urbanizado (51% del total de ocupación territorial).
- Los sectores 8 y 9: con una ocupación territorial variada, con territorio ocupado por urbanizaciones, programas de vivienda, asentamientos humanos y agrupaciones vecinales. La zona colinda con el sector de las Lomas de Carabayllo.
- El sector 10: Corresponde a la zona de las Lomas de Carabayllo, con un gran porcentaje del territorio (38%) ocupado por asentamientos humanos.
- Finalmente, el sector 11, que corresponde a la zona rural del distrito, siendo ocupado en un 74% por centros poblados y en menor porcentaje por centros poblados rurales, asociaciones de vivienda, asociaciones de ganaderos y asociaciones agropecuarias.

Cabe resaltar, que el sector más densamente poblado, es el sector 02, con 70,684 habitantes y una extensión de 6 km². En contraste, el sector 11 tiene la mayor extensión de terreno, con 351 km² y 8,864 habitantes. Cabe resaltar que este sector es en su mayoría agrícola.

Las principales vías de acceso del distrito son las avenidas Túpac Amaru, Universitaria y Panamericana Norte. La avenida que conecta al distrito con otros distritos como Rímac, Independencia, Comas y Canta es la avenida Túpac Amaru, por lo que puede ser considerada como la principal avenida del distrito. Todas estas avenidas se encuentran asfaltadas. Existen aún vías que no se encuentran asfaltadas Estas se ubican en zonas como San Pedro y las Lomas (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2016a).

Otras avenidas importantes de penetración, son las avenidas Miraflores, Manuel Prado, Merino, Isabel Chimpu Oclo y Huarangal.

Existen en el distrito, alrededor de 46 líneas de transporte menores (moto taxis) que permiten la interconexión de las urbanizaciones, asentamientos humanos y pueblos jóvenes del distrito. Asimismo, existen 25 empresas de transporte mayor.

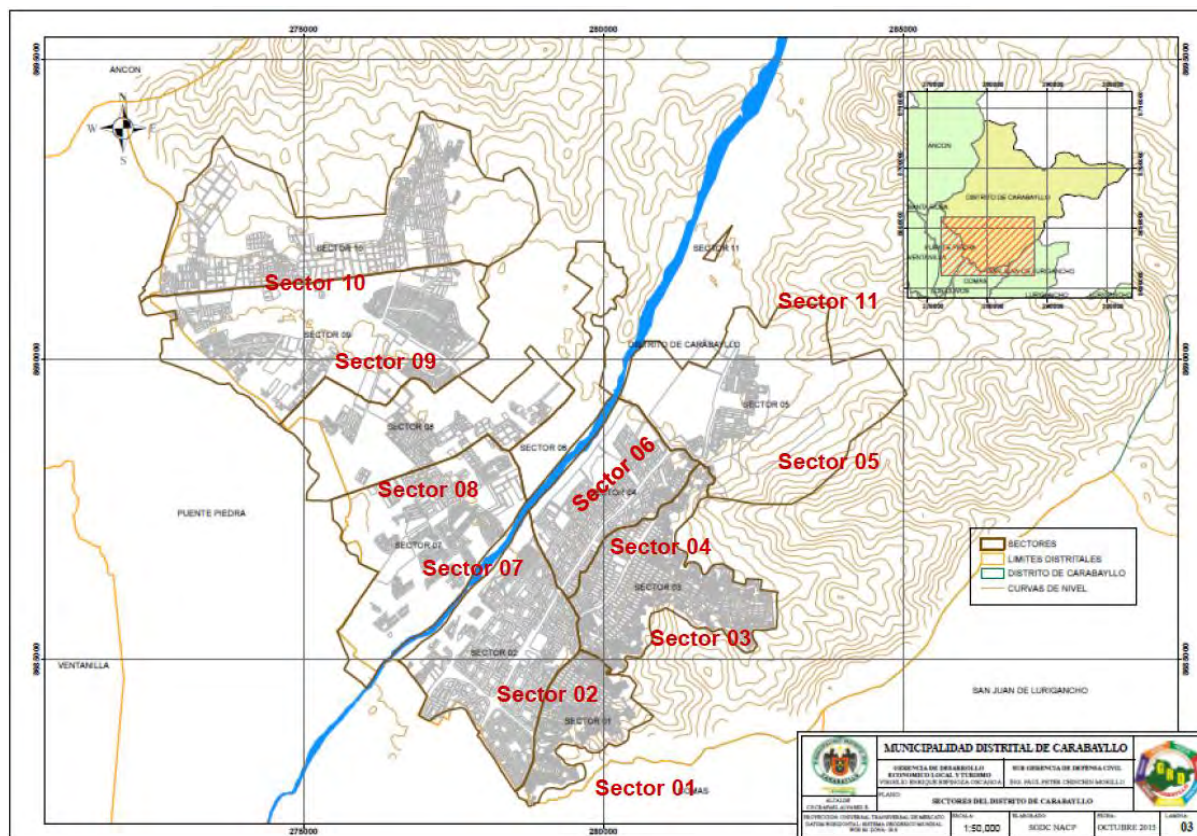


Figura 3. Plano del distrito de Carabayllo y su distribución por sectores. Tomado de “Plan de Desarrollo Local Concertado del distrito de Carabayllo al 2021”, por Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2016.

Según la Municipalidad Distrital de Carabayllo (2016b), los delitos más recurrentes en el distrito durante el año 2015 fueron los delitos contra el patrimonio; contra la vida, el cuerpo y la salud; contra la seguridad pública y contra la libertad. Sin embargo, de acuerdo a las denuncias totales presentadas en el distrito ante la Policía Nacional del Perú, los delitos se redujeron de 2,737 en el año 2014 a 2,056 en el año 2015.

Tabla 1

Tipos de denuncia realizadas en Carabayllo

Tipo de denuncia	2014	2015
Contra el patrimonio	1809	1513
Contra la vida, el cuerpo y la salud	373	198
Contra la seguridad pública	182	194
Contra la libertad	165	111
Pandillaje pernicioso	120	0
Otros	88	40
Total	2737	2056

Nota. Adaptado de “Plan local de seguridad ciudadana 2016” por Municipalidad distrital de Carabayllo, 2016b, Carabayllo.

En contraste, Seguridad Ciudadana del distrito ha atendido una mayor cantidad de apoyos a la población año tras año, pues no sólo presta atención a problemas delictivos, sino también a accidentes de tránsito, traslados a hospital, entre otros. Durante el año 2013, se atendieron 1,451 casos, en el año 2014 fueron 2,054 y 2,089 en el año 2015, habiendo sido sus intervenciones mayoritariamente para el apoyo en situaciones de robo, erradicación de personas por alcoholismo, robo a domicilio y violencia familiar.

Tabla 2

Atenciones de serenazgo por modalidad

Modalidad	2013	2014	2015
Robo	130	358	344
Alcoholismo	342	393	254
Robo a domicilio	35	127	139
Violencia familiar	130	117	137
Consumo de droga	193	210	135
Traslado al hospital	0	0	110
Accidente de tránsito	107	108	87
Pandillaje	188	208	83
Agresión física	86	194	71
Apoyo a operativos PNP	0	9	499
Otros	240	330	230
Total	1451	2054	2089

Nota. Adaptado de “Plan local de seguridad ciudadana 2016” por Municipalidad distrital de Carabayllo, 2016b, Carabayllo.

Las zonas más peligrosas del distrito, se encuentran en los alrededores de la Avenida Túpac Amaru (robos) y en las Lomas de San Pedro (robos y pandillaje pernicioso).

En cuanto a servicios de salud, en el distrito se ubican 8 puestos y centros de salud. De acuerdo a la Municipalidad Distrital de Carabaylo (2016b), los mayores casos atendidos son los de mordeduras de perro (641), tuberculosis (287) e hipertensión (213).

Tabla 3

Atenciones de los puestos de salud

Casos	Total
Mordedura o ataque de perro	641
TBC pulmonar	287
Hipertensión	213
Conjuntivitis	182
Diabetes	158
Varicela	53
Dengue	29
Otros	408
Total	1971

Nota. Adaptado de “Plan local de seguridad ciudadana 2016” por Municipalidad distrital de Carabaylo, 2016b, Carabaylo.

De acuerdo a la Municipalidad Distrital de Carabaylo (2016a), existen diversos problemas de contaminación ambiental en el distrito. Los principales problemas que se han identificado son:

- Contaminación del agua. Existen grupos humanos que consumen agua mediante camiones cisterna, habiéndose notado que quiénes proveen este servicio no cumplen con sus obligaciones como proveedores de agua para consumo humano, suministrando el líquido sin cumplir con requisitos físicos, químicos, microbiológicos y parasitológicos.
- Contaminación por residuos sólidos. El distrito genera aproximadamente 269 toneladas de residuos sólidos por día. La Municipalidad recolecta aproximadamente 1.4 toneladas por día, cubriendo una zona de 62 km lineales /

día. Asimismo, la acumulación de basura, desperdicios y materiales de construcción en el Río Chillón viene afectando a la población y a la agricultura.

- Contaminación por criaderos informales de porcinos. Las condiciones insalubres y los malos olores de estos establecimientos generan quejas constantes de los vecinos de las zonas periféricas.

De acuerdo con la Municipalidad Distrital de Carabaylo (2016a) la actividad económica se ha venido incrementando en los últimos años. Entre el 2013 y el 2015 se han otorgado 3,726 licencias de funcionamiento. El mayor porcentaje de éstas se concentra en el sector 2, que es la zona urbana consolidada del distrito.

De acuerdo con el INEI (2010) La principal actividad económica ha sido el comercio al por mayor y menor, que representa el 68% de la actividad económica del distrito. La mayoría de estas actividades se realizan a través de bodegas y bazares, debido a que en el distrito no se ubican grandes centros comerciales. Otras actividades importantes han sido servicios de alojamiento y servicio de comida (7.5%) y de manufactura (6.3%). La mayor concentración de estas actividades ha sido realizada por personas naturales.

Según estimaciones de APEIM (2016), el 44.3 % de los pobladores de los distritos de Puente Piedra, Comas y Carabaylo (Zona 1) han pertenecido al nivel socioeconómico C, el 31.5% al nivel D, el 12.5% al nivel E, el 10.7% al nivel B, y el 1% al nivel A.

A nivel de Lima Metropolitana, esta Zona había concentrado al 17.3% de la población del nivel socioeconómico E y al 13.8 % del nivel socioeconómico D.

En cuanto a la gestión municipal, de acuerdo con CPI (2016), el alcalde de Carabaylo Rafael Álvarez, había tenido el 47.7% de nivel de aprobación ocupando el puesto 12 de los alcaldes Lima, resaltando que la población percibe que los tres principales problemas del distrito son la falta de seguridad / delincuencia / robos (49.5%), limpieza pública / recojo de basura (21.2%) y la falta de mantenimiento /asfaltado de pistas / veredas (11%).

Tabla 4

Establecimientos censados por actividad económica en Carabayllo

Actividad Económica	Número	Porcentaje
1 Comercio al por mayor y al por menor	4,372	68.0%
2 Alojamiento y servicio de comida	482	7.5%
3 Industrias manufactureras	407	6.3%
4 Otras actividades de servicios	360	5.6%
5 Información y comunicación	311	4.8%
6 Enseñanza privada	170	2.6%
7 Servicios sociales relacionados con la salud humana	80	1.2%
8 Actividades administrativas y servicios de apoyo	60	0.9%
9 Transporte y almacenamiento	46	0.7%
10 Actividades profesionales, científicas y técnicas	45	0.7%
11 Artes, entretenimiento y recreación	43	0.7%
12 Suministro de agua, alcantarillado	18	0.3%
13 Construcción	14	0.2%
14 Actividades inmobiliarias	12	0.2%
15 Actividades financieras y de seguros	6	0.1%
16 Explotación de minas y canteras	3	0.0%
Total	6,429	100.0%

Nota. Adaptado de "IV Censo Nacional Económico 2008" por INEI, 2008 (<http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/>).

1.2. Conclusiones

- De acuerdo con las encuestas de CPI (2016) los tres principales problemas que afectan al distrito son la delincuencia, la falta de limpieza pública y la falta de mantenimiento de pistas y veredas.
- El distrito tiene gran potencial de crecimiento urbano, debido a las grandes extensiones de tierras agrícolas, que en los últimos años han servido para el desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- El distrito tiene una identidad histórica que data desde la época de la conquista, que la actual gestión municipal ha tratado de rescatar.
- El distrito se ha autodenominado ecológico en un afán por concientizar a la población sobre los residuos sólidos que son arrojados en calles y la ribera del río Chillón.

- De acuerdo con INEI (2010), la principal actividad económica es el comercio al por mayor y menor, habiéndose dedicado a esta actividad el 68% de los establecimientos censados.



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

2.1. Antecedentes

En setiembre de 2012, la Municipalidad distrital de Carabayllo, publicó su plan de desarrollo concertado 2012 – 2021 siendo definido como la herramienta de planificación elaborada participativamente para constituirse como una guía a largo plazo. En octubre de 2012, la Municipalidad distrital de Carabayllo realizó la publicación de su Plan Estratégico Institucional 2012-2016, en el que define la visión y misión de la municipalidad distrital.

Posteriormente la Municipalidad distrital de Carabayllo ha proyectado su visión, misión y acciones de largo plazo al año 2030, en el Plan de Desarrollo local Concertado al 2021. A continuación, se detallan las definiciones que recogen estas herramientas de planificación sobre la visión y misión en el desarrollo del distrito. En adición, se ha planteado una propuesta de visión y misión a largo plazo.

2.2. Visión

Según la Municipalidad distrital de Carabayllo (2012b), la visión de las autoridades municipales se definió de la siguiente manera: “ser un Gobierno Local referente de gestión moderna en Lima Norte, que promueve el desarrollo integral e inclusivo de forma planificada, racional, eficiente, con tecnología y personal competente orientados al servicio de la comunidad; líder en seguridad ciudadana, en gestión del riesgo de desastres y en sostenibilidad territorial, económica y ambiental”.

A nivel de visión de desarrollo, en el año 2012, esta se definía de la siguiente manera:

“Carabayllo distrito seguro y saludable con participación comunitaria, con mística e identidad, que protege el medio ambiente, formador de cultura, con una organización territorial eficiente e integrada y capaz de generar desarrollo, con respeto y fomento de las inversiones, socialmente inclusivo y equitativo con su población”. (Municipalidad distrital de Carabayllo, 2012a)

Posteriormente, en el Plan de desarrollo local concertado al 2021, la visión ha sido resumida en la siguiente frase: “Carabayllo, ciudad de oportunidades, competitiva, de ciudadanos con talento y felices:

Una ciudad de oportunidades, significa que sus pobladores cuentan con las mismas oportunidades de acceso a servicios básicos de calidad y de implementar su proyecto de vida.

Una ciudad competitiva, significa que asume el enfoque de competitividad con la finalidad de lograr el desarrollo económico local y bienestar general de sus ciudadanos.

Ciudadanos con talento, significa que los ciudadanos cuentan con el talento que les permite afrontar y dar solución a los problemas de inclusión social, de acceso a nuevas tecnologías, de acceso a la economía del conocimiento, a los conflictos de la diversidad cultural.

Ciudadanos felices, significa que los ciudadanos viven felices por vivir en una ciudad segura, acogedora y bella por obra de su gente”. (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2016a).

Sobre la visión, D’Alessio (2008), explicó que “generar una visión implica entender la naturaleza del negocio en el que está la organización, fijar un futuro retador sobre sí misma y tener la capacidad de difundirla, para que sirva de guía y motivación...”

Luego, tomando los dos componentes de una visión bien definida de acuerdo a Collins & Porras (1996) y adicionando siete características, D’Alessio (2008) propuso nueve aspectos a considerar en el establecimiento de la visión. En la tabla 5 se evalúa el cumplimiento de los aspectos de las definiciones de visión de los planes de desarrollo local concertado (PDLC) de la Municipalidad distrital de Carabayllo:

Tomando en consideración los puntos clave de la tabla 5, se ha propuesto la siguiente visión para el distrito de Carabayllo:

“Para el año 2030, el distrito de Carabayllo se convertirá en el mejor lugar para vivir de Lima Norte, siendo un distrito ecológico, seguro, con gran desarrollo comercial y empresarial, con una gestión municipal eficiente y participativa, en donde lo urbano se fusiona con lo rural y lo histórico”

Tabla 5

Evaluación de aspectos en el establecimiento de la visión en los PDLC

Aspectos	Planes de Desarrollo Local Concertado de Carabayllo	
	2012 - 2021	2016 - 2030
Componentes de la visión		
1 La ideología central		
Propósito central	Sí	Sí
Valores centrales	Sí	Sí
2 La visión de futuro		
Metas ambiciosas a 10 - 30 años	No	No
Una descripción vívida de la situación deseada	Sí	No
Características de la visión		
3 Simple, clara y concisa	Sí	Sí
4 Ambiciosa, convincente y realista	No	No
5 Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	Sí	Sí
6 Proyectada a un alcance geográfico	Sí	Sí
7 Conocida por todos	No	No
8 Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	No	No
9 Una idea clara desarrollada de adónde desea ir	Sí	No

Nota. Adaptado a partir de información de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por Fernando D’Alessio, 2008, México D.F., México y de “Building your company’s vision”, por Collins y Porras, 1996, Harvard Business Review.

Respecto a la visión, en la tabla 6 se hace la evaluación del cumplimiento de aspectos para su establecimiento.

2.3. Misión

De acuerdo a la Municipalidad Distrital de Carabayllo (2012b), la misión de la Municipalidad Distrital de Carabayllo ha sido definida de la siguiente manera:

“Promover de forma concertada el desarrollo integral, sostenible y participativo del distrito, brindando servicios públicos de calidad y descentralizados mediante una gestión orientada a resultados, promoviendo la inversión público-privada y el manejo eficiente de los recursos para la mejora de la calidad de vida del ciudadano”.

Tabla 6

Evaluación de aspectos en el establecimiento de la visión propuesta

Aspectos	Evaluación
Componentes de la visión	
1 La ideología central	
Propósito central	Sí
Valores centrales	Sí
2 La visión de futuro	
Metas ambiciosas a 10 - 30 años	Sí
Una descripción vívida de la situación deseada	Sí
Características de la visión	
3 Simple, clara y concisa	Sí
4 Ambiciosa, convincente y realista	Sí
5 Definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios	Sí
6 Proyectada a un alcance geográfico	Sí
7 Conocida por todos	Sí
8 Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	Sí
9 Una idea clara desarrollada de adónde desea ir	Sí

Nota. Adaptado a partir de información de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por Fernando D’Alessio, 2008, México D.F., México y de “Building your company’s vision”, por Collins y Porras, 1996, Harvard Business Review.

De acuerdo a D’Alessio (2008), la misión es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico y, en resumen, debe especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos, apalancando eficientemente sus recursos, capacidades y competencias.

Tomando la cita de D’Alessio (2008) sobre Pearce (1982), existen 9 principales componentes que deben estar incluidos en la declaración de una misión de la organización:

1. Clientes.
2. Consumidores.

3. Mercados.
4. Tecnologías.
5. Objetivos de la organización: supervivencia, crecimiento y rentabilidad.
6. Filosofía de la organización.
7. Autoconcepto de la organización.
8. Preocupación por la imagen pública.
9. Preocupación por los empleados.

La misión establecida por la Municipalidad distrital de Carabayllo cumple con ocho de los nueve aspectos arriba descritos, faltando en su misión, el autoconcepto de la organización. En ese sentido, se propone la siguiente misión:

“La municipalidad distrital de Carabayllo es la institución pública orientada al servicio al ciudadano, brindando servicios públicos de calidad y descentralizados mediante una gestión orientada a resultados, que promueve de forma concertada el desarrollo integral, sostenible y participativo del distrito, así como la inversión público-privada y el manejo eficiente de los recursos para la mejora de la calidad de vida del ciudadano”

En la tabla 7 se ha realizado una evaluación de la declaración de misión de la Municipalidad Distrital de Carabayllo (MDC). En la misma tabla, se ha presentado la evaluación de la misión propuesta.

2.4. Valores

D'Alessio (2008), definió que los valores de una organización pueden ser considerados 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.

Tabla 7

Evaluación de principales componentes de la misión

Aspectos	MDC	Propuesta
Componentes de la visión		
1 Clientes - consumidores	Sí	Sí
2 Productos: bienes o servicios	Sí	Sí
3 Mercados	Sí	Sí
4 Tecnologías	Sí	Sí
5 Objetivos de la organización	Sí	Sí
6 Filosofía de la organización	Sí	Sí
7 Autoconcepto de la organización	No	Sí
8 Preocupación por la imagen pública	Sí	Sí
9 Preocupación por los empleados	Sí	Sí
8 Expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia	Sí	Sí
9 Una idea clara desarrollada de adónde desea ir	Sí	Sí

Nota. Adaptado a partir de información de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por Fernando D’Alessio, 2008, México D.F., México.

Al ser la municipalidad distrital de Carabayllo una institución pública, rige su actuar bajo los principios de la función pública establecidos en la Ley N° 27815 que ha establecido los siguientes principios de la función pública:

- Respeto.
- Probidad.
- Eficiencia.
- Idoneidad.
- Lealtad y obediencia.
- Justicia y equidad.
- Lealtad al estado de derecho.

De estos principios rectores se han considerado como importantes el respeto y la eficiencia. En adición se han propuesto cuatro valores. A continuación, se listan los valores propuestos para la Municipalidad:

- Respeto.
- Eficiencia.
- Honestidad.
- Orientación al servicio.
- Trabajo en equipo y participativo.
- Respeto por el medio ambiente.

2.5. Código de Ética

Para D'Alessio (2008), cada organización tiene la responsabilidad de crear un ambiente que fomente la toma de decisiones mediante la institucionalización de la ética. Esto implica aplicar e integrar las acciones y conceptos éticos a la vida diaria. La municipalidad distrital de Carabaylo, se rige por el código de ética de la función pública Ley N° 27815, en donde se estableció que el código de ética está fundamentado en:

- Respeto a los principios de la función pública.
- Fiel cumplimiento de los deberes del servidor público:
 - Neutralidad.
 - Transparencia.
 - Discreción.
 - Ejercicio adecuado del cargo.
 - Uso adecuado de los bienes del Estado.
 - Responsabilidad.
- Respeto por los intereses de los administrados.
- Fiel observación de las prohibiciones éticas de la función pública.
- Mantener intereses en conflicto.
- Obtener ventajas indebidas.
- Realizar actividades de proselitismo político.

- Hacer mal uso de información privilegiada.
- Presiona, amenazar y/o acosar.

En adición, se proponen los siguientes códigos de ética, en línea con los valores propuestos:

- Actuar con honestidad en las labores a desempeñar como funcionario público.
- Tener en cuenta la responsabilidad de las acciones que se realizan y las consecuencias que podrían derivarse.
- Debe primar el trabajo en equipo privilegiando la orientación al servicio al ciudadano,
- Nuestros servicios deberán ser siempre de óptima calidad, brindando igual de oportunidades a los administrados.

2.6. Conclusiones

Se ha desarrollado en el presente capítulo, la visión, misión, valores y código de ética de la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

De la bibliografía revisada, se ha encontrado que la Municipalidad Distrital de Carabayllo ha tenido instrumentos de gestión en los cuales se han planteado su misión a largo plazo y la declaración de misión. Al someter estas definiciones a los aspectos de evaluación sugeridos por D'Alessio (2008), se encontró que cumplían con algunos de los aspectos para evaluar las definiciones. Asimismo, se ha planteado nuevas definiciones de visión y misión, las cuales se han sometido a la misma evaluación para comprobar su grado de cumplimiento de los aspectos.

En adición, de la bibliografía consultada se ha constatado que la municipalidad distrital de Carabayllo no había establecido valores ni código de ética en sus documentos de gestión. Al ser la municipalidad una institución pública, se rige por los principios y código de ética establecidos en la Ley N° 27815 “Ley del código de ética de la función pública”.

Asimismo, se han planteado códigos de ética adicionales relacionados a los valores propuestos.



Capítulo III: Evaluación Externa

Este capítulo, considera la metodología de D'Alessio (2008) para la evaluación externa. En la misma, se realizan los siguientes análisis:

3.1. Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2008), citando a Hartman (1978) mencionó que la importancia de las relaciones internacionales y su consecuente planeamiento estratégico, se usa igualmente para los países como para las organizaciones, porque el país, a fin de cuentas, es la organización más grande. Las relaciones internacionales son todas las interacciones entre naciones y se enfocan en el proceso por el cual una nación ajusta sus intereses a aquellos de otras naciones.

Hartman (1978) mencionó tres grandes dimensiones que deben ser evaluadas, las cuales se han desarrollado 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 que tratan de alcanzar a cualquier costo (D'Alessio, El proceso estratégico, un enfoque de gerencia, 2008; D'Alessio, El proceso estratégico, un enfoque de Gerencia, 2013).

En el caso del Perú, el centro nacional de planeamiento estratégico (CEPLAN, 2011), realizó el planeamiento estratégico del país con una visión al 2011, denominado Plan Bicentenario. Dicho plan se fundamenta en tres referentes: la declaración universal de derechos humanos, en el desarrollo concebido como libertad y finalmente en las políticas de Estado del Acuerdo Nacional.

El Plan Bicentenario definió los intereses nacionales en seis ejes estratégicos:

- Derechos fundamentales y dignidad de las personas.
- Oportunidades y accesos a los servicios.
- Estado y gobernabilidad.

- Economía, competitividad y empleo.
- Desarrollo regional e infraestructura.
- Recursos naturales y ambiente.

Tomando en cuenta la clasificación de los intereses de Nuechterlein (1973), citada por D'Alessio (2008) los intereses pueden ser:

- De acuerdo a su nivel de intensidad: 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 sólo tiene consecuencias marginales.
- De acuerdo con la interacción con otro país, pueden ser comunes u opuestos.

Tabla 8

Matriz de interés nacional del Perú

Interés Nacional (Ejes del Plan Bicentenario)	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1 Derechos fundamentales y dignidad de las personas			UE EEUU China	
2 Oportunidades y accesos a servicios			España Canadá Chile EEUU UE	
3 Estado y gobernabilidad			EEUU CAN	<u>Chile</u>
4 Economía, competitividad y empleo			UE EEUU China	<u>Chile</u>
5 Desarrollo regional e infraestructura			Ecuador Colombia Chile Brasil Bolivia	
6 Recursos naturales y ambiente		China EEUU UE		<u>Chile</u>

Nota. Adaptado a partir de información de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por Fernando D'Alessio, 2008, México D.F., México. Los intereses considerados como opuestos se han identificado con un subrayado.

En la tabla 8 se ha desarrollado la matriz de interés nacional del Perú. En la misma, se han analizado los seis ejes del Plan Bicentenario, considerándolos como los puntos de interés nacional. Para cada uno de estos intereses nacionales, se han identificado los países cuya intensidad de interés podría afectar el desarrollo de los intereses nacionales.

3.1.2. Potencial nacional

De acuerdo a D'Alessio (2008), los factores del potencial nacional son los factores de fortaleza y debilidad del país. Para analizar este potencial, se debe analizar siete dominios:

- **Demográfico.** De acuerdo a INEI (2008b) el Perú tenía al año 2007, 28.2 millones de habitantes, con una tasa de crecimiento anual promedio de 1.6%. La distribución entre hombres y mujeres es de 59.7% de hombres y 50.3% de mujeres, con una población mayoritariamente urbana (75.9%). El 63% de la población se encuentra entre los 15 a 64 años. El distrito de Carabaylo, tiene una distribución poblacional por grupos de edades que se asemeja a la distribución nacional. De sus 301,978 habitantes, el 66% se concentra entre los 15 y 64 años de edad.
- **Geográfico.** El Perú se encuentra ubicado en la región central y occidental de América del Sur. Limita al norte con Ecuador (1,529 km.) y Colombia (1,506 km.), al este con Brasil (2,822 km.), al sureste con Bolivia (1,047 km.) al sur con Chile (169 km.) La frontera con estos cinco países tiene una extensión de 7,073 kilómetros y franquea zonas del país que en su mayoría se ubican en lugares agrestes y de difícil acceso, que constituyen un desafío para el desarrollo e integración. En el oeste se encuentra el Océano Pacífico, el litoral tiene 3,080 kilómetros de extensión y el dominio marítimo se extiende a 200 millas. Cuenta con una gran diversidad de climas. El clima en el Perú es sumamente variado, oscilando desde altas temperaturas tropicales en la Selva, hasta muy bajas en la Cordillera de los Andes. El territorio peruano cuenta con 84 “microclimas” de los

114 que existen en el mundo y más del 75% de ecosistemas. Esta situación favorece la biodiversidad en las tres regiones naturales. El Perú cuenta con un gran potencial basado en sus dimensiones geoestratégicas que lo ubican y caracterizan como un país marítimo, andino, amazónico, con presencia en la Cuenca del Pacífico y en la Antártida y con proyección geopolítica bioceánica. (MINDEF, 2005).



Figura 4. Ubicación estratégica del Perú en el mundo
Tomado de “Libro blanco del Ministerio de Defensa”, MINDEF, 2005.

- **Económico.** El PBI del Perú en el año 2016, ha crecido 3.9 % principalmente por el dinamismo de las exportaciones tradicionales, en un entorno de caída de la inversión privada de 6.1 por ciento y del gasto público de 0.5 por ciento. Esto se sustenta en la contracción de la actividad minera tras la finalización de grandes proyectos. Para el 2018 se espera un mayor dinamismo de la demanda interna, que

hará que el PBI crezca un ritmo de 4.1%. Asimismo, la balanza comercial pasó de un déficit de USD 3.2 mil millones en el 2015 a un superávit de USD 1.7 mil millones en el año 2016. Se espera que en los próximos dos años se continúen incrementando las exportaciones que elevarán la balanza comercial cerca de USD 4 mil millones por año, debido a mayores volúmenes de exportación y por los precios de los commodities (BCRP, 2017).

- **Tecnológico / científico.** Si bien el consumo de internet se ha incrementado año tras año, en donde 87.2% de los usuarios usa la red para comunicarse y en Lima el 50.6% de los hogares dispone de acceso a internet (Mendoza, 2017), la inversión en investigación y tecnología crece a ritmo lento. Sin embargo, es el segundo país latino en nivel de inversión en investigación y desarrollo, superado sólo por Colombia. No obstante, la inversión equivale a 2,57% del PBI. El crecimiento del sector financiero y su política inclusiva, son algunos de los factores que han impulsado esta inversión (Tineo, 2016).
- **Histórico / psicológico /sociológico.** Históricamente el Perú ha sido un país rico en cultura y tradición. Diversas culturas han poblado su territorio durante los últimos tres mil años. No obstante, el Perú es un país que ha sufrido convulsiones sociales en los últimos 500 años. Durante la época de la conquista, se abrieron brechas sociales entre conquistadores y conquistados, la misma que se prolongó hasta la época republicana. En los últimos 190 años, la historia del Perú ha estado caracterizada por la inestabilidad política. Gobiernos militares y dictaduras se han sucedido durante los primeros años de la república y hasta la década de 1980. Desde la década de los 90, ha iniciado un periodo caracterizado por un menor número de conflictos sociales pero que ha sido teñido por la corrupción.

- **Organizacional y administrativo.** El Estado peruano se organiza de acuerdo al principio de división de poderes. En ese sentido, de acuerdo a IDEA Internacional (2008), la división de poderes en el Estado peruano es de dos tipos: horizontal y vertical. Horizontal, en el que se establecen 3 poderes que se controlan entre sí (legislativo, ejecutivo y judicial); y vertical, en donde el poder se redistribuye en tres niveles de gobierno (central, regional y municipal).
- **Militar.** Las acciones de defensa proporcionan externalidades positivas, por ejemplo, se disuade a agentes de las amenazas y cuando se emplea el poder nacional aplicando la expresión militar, se neutralizan las amenazas internas o externas contras las cuales son utilizadas, manteniéndose o restaurándose la seguridad. (MINDEF, 2005). El presupuesto del sector defensa en el año 2016, fue de S/. 9 millones, lo que representó el 6.5% del presupuesto de la República para ese año.

3.1.3. Principios cardinales

Según D'Alessio (2008), los principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas de un país en su entorno. Los principios cardinales son cuatro y a continuación se detallan:

- **Influencia de terceras partes.** El Perú se ha visto influenciado por la interacción de sus principales socios comerciales. Entre los más grandes se puede citar a Estados Unidos, China, la Unión Europea, México y Brasil. En un mundo globalizado, estas interacciones se desarrollan más y más cada día. El Perú ha firmado acuerdos de libre comercio con países en todas las regiones del mundo. Gracias a los acuerdos, el Perú es atractivo no sólo para realizar inversiones en sectores como la minería, energía y sus derivados como la petroquímica, sino

también en proyectos del sector construcción, alimentos, confecciones, banca, comercio y logística.

- **Lazos pasados y presentes.** Es un principio que destaca que lo que ocurrió en el pasado, se proyecta al presente y luego al futuro. En ese sentido, la historia del Perú ha tenido aliados estratégico y grandes enemigos. Como aliados, Bolivia y Argentina han tenido un acercamiento con el Perú, mientras que Chile y Ecuador, han demostrado una relación de fuerza. A nivel interno, también han surgido fricciones entre grupos sociales, grupos étnicos y grupos migratorios.
- **Contrabalance de los intereses.** En el año 2014, se tuvo el pronunciamiento definitivo del conflicto limítrofe entre Perú y Chile, que se resolvió en la Corte Internacional de La Haya. Este acontecimiento, ha marcado el final de una disputa limítrofe a consecuencia de la guerra del siglo XIX.
- **Conservación de los enemigos.** Se basa en el principio de prudencia al manejar el número de enemigos que haga mantener las capacidades del país para enfrentarlos. En la región, los conflictos bélicos han dado paso a conflictos modernos, en los cuales las pugnas son por la atractividad de inversiones. Ganar nuevos mercados es el nuevo ámbito de los conflictos. En ese sentido, el Perú ha ido ganando estratégicamente mercados nivel mundial. En la actualidad, se tienen en vigencia más de veinte acuerdos comerciales con importantes países o grupos económicos como la OMC, la Comunidad Andina, el Mercosur, la APEC, EFTA, Unión Europea. Asimismo, el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo vienen negociando 10 acuerdos comerciales. Todos estos acuerdos vienen abriendo las puertas de los principales mercados del mundo.

3.1.4. Influencia del análisis en el distrito de Carabayllo

De lo anterior, se puede apreciar que el distrito de Carabayllo cuenta con oportunidades de desarrollo, dado el marco del país. Partiendo del análisis tridimensional, En los últimos años, el Perú ha sostenido un crecimiento moderado del PBI a la vez que la balanza comercial ha ido mejorando con expectativas de seguir haciéndolo. La población económicamente activa es la base de la pirámide poblacional. Hay un impulso al sector construcción, por lo que los proyectos inmobiliarios continúan expandiéndose. La demanda interna se ha expandido y los socios comerciales del Perú cada día son más, creando un ambiente propicio para la inversión y el consumo en todos los niveles.

Este escenario, resulta favorable para el distrito de Carabayllo. Uno de los puntos más importantes es el crecimiento económico, en donde el crecimiento del sector construcción estimulará el desarrollo inmobiliario del distrito. A su vez, la inversión es generadora de empleo. Las principales actividades económicas que se desarrollan en el distrito, como el comercio y los servicios, tienen proyecciones de crecimiento, lo que resulta alentador para el desarrollo de dichas actividades.

3.2. Análisis Competitivo del País

Porter (1990), mencionó que la prosperidad nacional se crea, no se hereda. Depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Asimismo, afirmó que existen cuatro atributos que enmarcan la ventaja nacional:

3.2.1. Condiciones de los factores

Porter (1990), definió las condiciones de los factores como la situación de la nación en cuanto a los factores de la producción, tales como la mano de obra especializada o la infraestructura, necesarios para competir en un sector determinado. En los sectores de alto nivel que forman el espinazo de cualquier economía avanzada, una nación no hereda, sino que crea los factores más importantes de la producción, como unos recursos humanos

especializados o una base científica. Más adelante, Porter (1990) mencionó que en la afirmación japonesa a menudo repetida “somos una nación – isla sin recursos naturales”, está implícita la idea de que estas deficiencias solo han servido para espolear la innovación competitiva del Japón.

En ese sentido, el Perú es un país con abundantes recursos naturales, donde la mayor parte de la composición de la balanza comercial está dada por los mismos. Las proyecciones de su crecimiento en América Latina para el año 2017 con de 3.5% y de 4.1% para el año 2018, siendo una de las economías con mayor proyección de crecimiento en la región. Esta proyección del crecimiento se ha fundamentado en el crecimiento de los sectores minería, hidrocarburos y energía. (BCRP, 2017).

Según BCRP (2017), otros sectores como agricultura, desaceleraron su crecimiento debido al fenómeno de “El Niño”, desarrollándose un contexto de déficit hídrico. Por ello, en el año 2016, el sector creció sólo 1.8%, mientras que para el año 2017 se espera un crecimiento de 2.5%. Manufactura tendría un crecimiento de 2.2% en el año 2017, en donde la manufactura no primaria sólo crecería 0.8%. El sector comercio crecería de 1.8% en el 2016 a 2.4% el 2017, mientras que los servicios disminuirían su crecimiento de 3.9% en el 2016 a 3.4 % en el 2017. La tabla 9 muestra las variaciones estimadas del PBI por sectores económicos para los años 2017 y 2018.

En cuanto a los ingresos reales de la PEA ocupada, estos disminuyeron en 0.6% en enero de 2017, lo cual coincide con el incremento de la tasa de desempleo. El número de personas desempleadas pasó de 353 mil en febrero de 2016 a 403 mil en este año, incrementándose en 14.2 %.

3.2.2. Condiciones de la demanda

Porter (1990), mencionó que podría parecer que la mundialización de la competencia rebaja la importancia de la demanda interna. Sin embargo, en la práctica esto no es así. Las

naciones logran ventaja competitiva en los sectores donde la demanda interior da a sus empresas una imagen más clara de las nuevas necesidades de los compradores.

De acuerdo a BCRP (2017), las expectativas de demanda a tres meses de las empresas se han mantenido en un tramo optimista, tal como se observa en la figura 5.

Tabla 9

PBI por sectores económicos

Descripción	2015	2016	2017*	2018*
Agropecuario	3.2	1.8	2.5	4.9
Agrícola	2.0	0.6	1.7	5.4
Pecuario	5.2	3.6	3.7	4.2
Pesca	15.9	-10.1	13.6	20.4
Minería e hidrocarburos	9.5	16.3	6.9	5.9
Minería metálica	15.7	21.2	6.9	5.9
Hidrocarburos	-11.5	-5.1	6.8	6.4
Manufactura	-1.5	-1.6	2.2	3.8
Recursos primarios	1.8	-0.5	6.8	6.7
Manufactura no primaria	-2.6	-2.0	0.8	3.0
Electricidad y agua	5.9	7.3	4.6	4.5
Construcción	-5.8	-3.1	1.8	6.0
Comercio	3.9	1.8	2.4	3.3
Servicios	4.2	3.9	3.4	3.5
PRODUCTO BRUTO INTERNO	3.3	3.9	3.5	4.1

Nota. Adaptado a partir de información de “Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones”, por BCRP, 2017, Lima, Perú.

Esto quiere decir, que los empresarios peruanos, perciben que, dadas las condiciones económicas, la demanda por sus productos continuará sin mayores cambios. En cuanto a la demanda interna, se prevé que el crecimiento del consumo interno disminuya de 3.4% en el 2016 a 3.1% en el año 2017. El crecimiento de las exportaciones también disminuiría de 3.9% en el 2016 a 3.2% en el 2017.

Los sectores que satisfacen la demanda interna en el Perú, son los sectores de comercio, servicios y construcción. En ese sentido, las proyecciones para el crecimiento del sector comercio son positivas. Se ha estimado que crecería en el año 2017 a una razón de 2.4%, mientras que el sector servicios lo haría a un ritmo de 3.4%. En cuanto al sector

construcción, se prevé que tras una caída en el año 2016 de 3.1%, el crecimiento de este sector sea en el año 2017 1.8% y para el año 2018 de 6%.

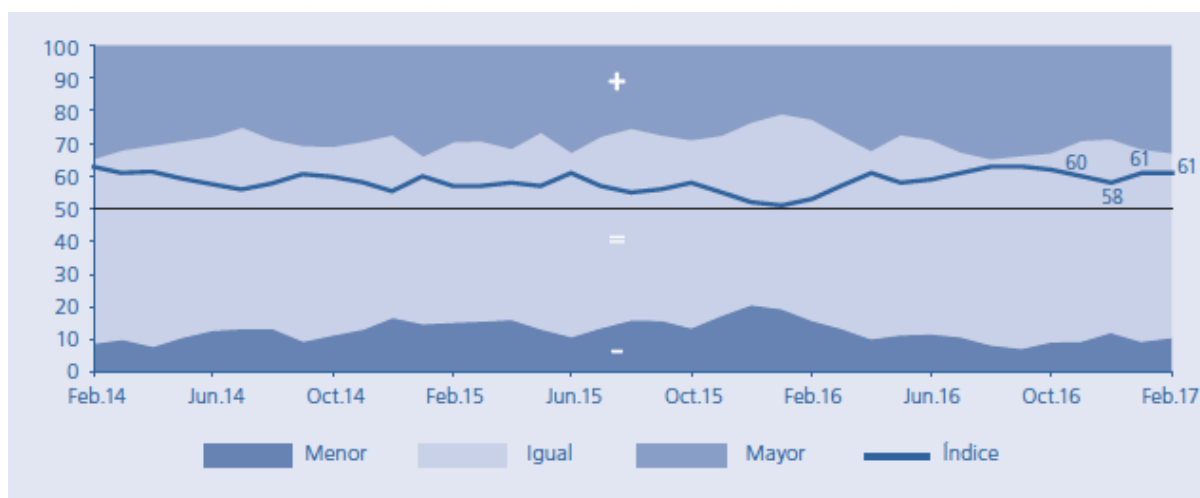


Figura 5. Previsión para los próximos tres meses respecto a la demanda de los productos de su empresa.

Tomado de “Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones”, BCRP, 2017.

3.2.3. Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

Según Porter (1990), las circunstancias nacionales y el contexto influyen fuertemente en el modo como se crean, organizan y gestionan las empresas. Ningún sistema de gestión es universalmente apropiado, siendo la competitividad en un sector la convergencia de los modos de dirección y organización en cada país y de las fuentes de ventaja competitiva de cada sector. Otros elementos que mencionó Porter (1990), son que los países difieren notablemente en los objetivos que las empresas y los individuos tratan de alcanzar. En adición, la presencia de rivales nacionales fuertes es un estímulo definitivo y poderoso para la creación y persistencia de la ventaja competitiva.

El Perú, se encuentra en el ranking 67 de competitividad global, por encima de Ecuador, Uruguay y Argentina y por debajo de Chile, México y Colombia (World Economic Forum, 2016). Las mejoras en el ranking se dieron en los pilares de instituciones (106), salud y educación básica (98), educación superior y capacitación (80), eficiencia del mercado laboral (61), sofisticación de los mercados financieros (26), preparación tecnológica (88) y

sofisticación empresarial (78). Sin embargo, se observó un retraso en el mercado de bienes (65) e innovación (119). Se destacó también que entre los factores más problemáticos que encuentran las empresas para hacer negocios se encuentran la burocracia gubernamental, regulaciones laborales restrictivas, corrupción, inadecuada infraestructura, normas tributarias, impuestos, inseguridad entre otros.

De acuerdo a INEI (2014), en el Perú existen alrededor de 65 mil empresas con ventas mayores a los S/. 555 mil nuevos soles. De estas, el 79.3% pertenece al sector pequeña empresa, el 15.3% a grandes empresas y el 5.4% a medianas empresas.

El sector que concentra el mayor número de empresas es el comercio (28.2 mil empresas), seguido de la industria manufacturera (7.7 mil empresas) y construcción (5 mil empresas). La actividad empresarial en el Perú es realizada mayoritariamente por sociedades anónimas (60.8%). Los ingresos netos según actividad económica se observan en la figura 6.

3.2.4. Sectores relacionados y de apoyo

Según Porter (1990), otro determinante amplio de la ventaja nacional es la presencia en la nación de sectores afines y auxiliares que sean internacionalmente competitivos. La presencia de estos sectores interrelacionados suministra en primer lugar, recursos más económicos y lo hacen de modo eficaz, rápido y algunas veces preferente.

En el último reporte de Competitividad Global, el Perú ascendió 4 posiciones en la sofisticación de negocios. (World Economic Forum, 2016). Este pilar evalúa entre otros, la cantidad de proveedores locales, la calidad de proveedores locales y la presencia de clústeres dentro del país. Sectores que han generado dinamismo en este sentido, son el turismo y la gastronomía.

En el Perú, las industrias de mayor aporte al producto bruto interno son las empresas extractivas. Muchos de los insumos que necesitan para su proceso productivo son provistos por empresas extranjeras. En cuanto al comercio, las empresas de consumo masivo tienen

entre sus proveedores a empresas nacionales. Es el caso de supermercados, por ejemplo, cuyos proveedores son en gran parte nacionales y las empresas de servicios.

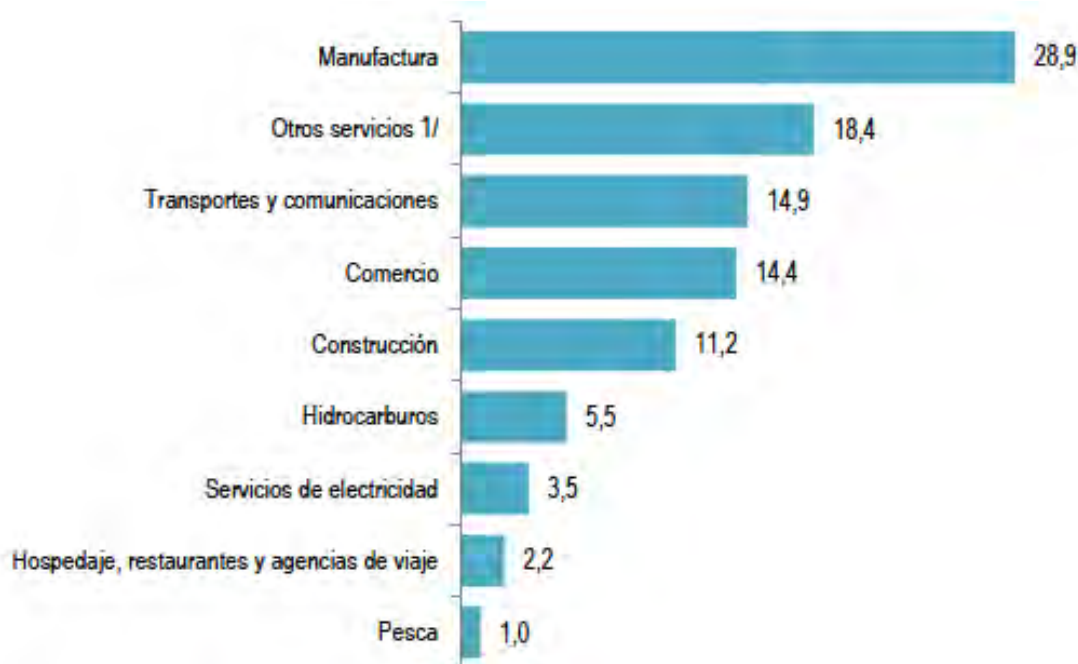


Figura 6. Ingresos netos, según actividad económica
Tomado de “Perú: características económicas y financieras de las empresas”, INEI, 2014.

En el caso de las empresas estatales, al año 2015 existían más de 130 mil proveedores del Estado, de los cuales 104 mil se dedican al rubro de servicios. (OSCE, 2015).

3.2.5. Influencia del análisis en el distrito de Carabayllo

En cuanto a las condiciones de los factores, las perspectivas de crecimiento económico en todos los sectores, así como los factores climáticos, geográficos y de recursos naturales favorecen al desarrollo de algunas actividades en el Perú. Para el distrito de Carabayllo, tiene gran importancia el crecimiento de sectores como comercio, construcción y servicios, que son las actividades económicas que se desarrollan en el mismo.

En cuanto a las condiciones de la demanda, las expectativas de las empresas se inclinan hacia el supuesto que el entorno económico se mantendrá igual, lo que hará que los niveles de producción se mantengan y por lo tanto el consumo se mantendrá igual. Sin embargo, resulta importante también el hecho de que se haya contraído la demanda de

trabajo, lo cual podría significar una reducción en los salarios, contrayendo el consumo en los sectores menos favorecidos como el C, D y E, que son la población mayoritaria del distrito de Carabaylo.

En cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, se ha visto que, en el Perú, la mayor cantidad de empresas con ventas superiores a S/. 555 mil son pequeñas. En cuanto al distrito de Carabaylo, la mayor cantidad de empresas son pequeñas, resaltando que gran parte de la actividad empresarial del distrito, es desarrollada por personas naturales. La informalidad es uno de los factores que caracteriza a las empresas y empresarios del distrito.

3.3. Análisis del Entorno PESTE

D'Alessio (2008), mencionó que la evaluación externa revela las oportunidades y amenazas clave, así como la situación de los competidores en el sector industrial, resaltando que el propósito de esta auditoría es ofrecer información relevante a los gerentes para iniciar la formulación de estrategias. A continuación, se presenta el análisis de la evaluación externa.

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

D'Alessio (2008) definió que son las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar la organización.

El Perú es un país que ha tenido estabilidad política durante los últimos 25 años. Sin embargo, en los últimos años, la clase política se ha visto involucrada en sucesos de corrupción, que han puesto en peligro la misma estructura de los partidos políticos. Teniendo un record histórico y mundial de dos expresidentes encarcelados y uno con orden de captura, se ha desacreditado la institucionalidad de la democracia en el Perú.

El Perú se rige por su constitución política. En orden a la naturaleza de la organización en estudio, la Municipalidad Distrital de Carabaylo, la constitución política del Perú establece el derecho y deber de los vecinos en participar en los gobiernos locales, así como también define las competencias de las municipalidades y les otorga autonomía

política, económica y administrativa. Otras normas aplicables a la Municipalidad por su naturaleza son la ley orgánica de municipalidades, la ley de elecciones municipales, la ley general del sistema nacional de presupuesto, la ley de contrataciones del Estado, la ley del procedimiento administrativo general, la ley de transparencia, entre otras.

En cuanto a política monetaria, el BCRP es el ente encargado de preservar la estabilidad monetaria y su autonomía. Respecto a la política monetaria, en julio de 2017 el BCRP redujo la tasa de interés de referencia en 25 puntos básicos a 3.75 por ciento con la finalidad de cumplir con el rango meta de inflación.

Un punto importante en el análisis es la informalidad. El distrito de Carabayllo tiene una gran actividad comercial caracterizada por la informalidad. El comercio ambulatorio, así como actividades de construcción ilegales, se desarrollan en el distrito. De acuerdo a El Comercio (2014), en el distrito de Carabayllo existen canteras ilegales a falta de una norma que responsabilice al municipio a fiscalizar la minería no metálica.

Oportunidades

- Estabilidad política
- Estabilidad fiscal y monetaria

El contar con estabilidad política, fiscal y monetaria, ha permitido un entorno favorable para el desarrollo de los negocios en el distrito de Carabayllo.

Amenazas

- Actividades comerciales y extractivas informales. El distrito de Carabayllo adolece de una alta informalidad en los negocios. Esto ha disminuido la recaudación fiscal y por ende los ingresos municipales, así como ha contribuido a la ocurrencia de prácticas ilegales ambientales y laborales, sobre todo en actividades relacionadas a la minería no metálica, en la que se han presentado casos de trabajo infantil y contaminación de los márgenes del río Chillón.

3.3.2. Fuerzas económicas y financieras (E)

En los últimos 50 años, el PBI del Perú ha tenido un crecimiento anual promedio del 4%. Este crecimiento, ha ido de la mano con el crecimiento de la población. Al 2016 el PBI per cápita ha sido estimado en S/ 15,914, lo que ha representado un crecimiento del 2.8% en comparación con el año 2015. (INEI, 2017b).

El crecimiento del PBI en el año 2016 fue de 3.9%, cifra que se logró gracias al dinamismo de las exportaciones tradicionales. La evolución de la inversión privada, que cayó en un 6.1 %, fue el resultado de la contracción de la inversión minera. Para el año 2017 se espera un menor dinamismo por retrasos en diferentes megaproyectos de inversión en infraestructura en un contexto de casos de corrupción que son materia de investigación. (BCRP, 2017).

El crédito al sector privado creció en 5.9 % lo que responde a la moderación de la demanda interna, resaltando el crédito a la pequeña y mediana empresa. En cuanto a la inflación, se ubicó por encima del rango meta, por el aumento del precio de algunos alimentos perecibles (BCRP, 2017).

El poder adquisitivo de la clase media se ha incrementado. El ingreso promedio en el año 2015 ha sido de S/ 2,022 en Lima, mientras que en provincias ha sido de S/ 1,699 (Peru21, 2015), acortándose la brecha de ingresos entre las provincias y la capital. Esto favorece el crecimiento del consumo, así como de la actividad comercial y de servicios. En el distrito de Carabayllo, el 68% de los establecimientos existentes en el año 2008 se dedicaban al rubro de comercio al por mayor y menor (INEI, 2008a).

Oportunidades

- Crecimiento del PBI. El crecimiento del PBI ha afectado positivamente al distrito de Carabayllo, sobre todo en los sectores comercio y construcción, lo cual ha estimulado la actividad comercial e inmobiliaria en el distrito.

Tabla 10

PBI del Perú 2000 - 2016

Año	Producto Bruto Interno (PBI)		Población ^{1/}	PBI por habitante
	Millones de Soles	Tasas Anuales de Crecimiento	Personas	Soles
2000	222,207	2.7	25,983,588	8,552
2001	223,580	0.6	26,366,533	8,480
2002	235,773	5.5	26,739,379	8,817
2003	245,593	4.2	27,103,457	9,061
2004	257,770	5.0	27,460,073	9,387
2005	273,971	6.3	27,810,540	9,851
2006	294,598	7.5	28,151,443	10,465
2007	319,693	8.5	28,481,901	11,224
2008	348,870	9.1	28,807,034	12,111
2009	352,693	1.1	29,132,013	12,107
2010	382,081	8.3	29,461,933	12,969
2011	406,256	6.3	29,797,694	13,634
2012	431,199	6.1	30,135,875	14,308
2013P/	456,435	5.9	30,475,144	14,977
2014P/	467,181	2.4	30,814,175	15,161
2015E/	482,370	3.3	31,151,643	15,485
2016E/	501,098	3.9	31,488,625	15,914

Nota. Adaptado a partir de información de “Sistema de Información Económica”, por INEI, 2017b, Lima, Perú.

- Desarrollo del sector construcción, como consecuencia del dinamismo de la economía, el sector construcción se ha desarrollado en la última década. No obstante, de acuerdo a BBVA Research (2016), aunque la oferta de viviendas se ha incrementado en un 3% durante el 2016, la demanda se ha contraído en un 12%. Sin embargo, existe la expectativa que esta demanda crecerá en 7% para el año 2017.
- Crecimiento de la actividad comercial.
- Incremento de la clase media y del nivel de ingresos. Como se ha mencionado previamente, el incremento de la clase media y el nivel de ingresos, repercute directamente en el consumo, estimulando la actividad comercial.

- Crecimiento del crédito al sector privado, En el distrito de Carabayllo, el crecimiento del crédito, sobre todo en el sector de micro finanzas, podría contribuir al desarrollo y crecimiento de la actividad comercial y de servicios.

Amenazas

- Contracción de la inversión privada, a nivel de Lima Norte, la contracción de la inversión privada, puede significar un menor desarrollo de la infraestructura vial y un crecimiento menor de la industria.

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

De acuerdo a INEI (2017b), la población estimada para el Perú en el año 2016 fue de 31.5 millones de habitantes, a una tasa de crecimiento poblacional de 1.1% por año. La pirámide poblacional es invertida, teniendo la mayor cantidad de población entre habitantes jóvenes.

El mercado laboral se ha contraído en el último año, lo que ha representado un incremento del 14% en la tasa de desempleo. Sin embargo, la tasa de subempleo también se ha contraído en el último año, luego de pasar a 10.4% respecto al 10.7% registrado en febrero de 2016. (BCRP, 2017)

La pobreza extrema se redujo en 0.3% en el año 2016, respecto al año 2015. Esto representa a 70 mil peruanos que salieron de la pobreza extrema el último año. Con relación a la población en situación de pobreza total, esta pasó de 21.8% en el 2015 a 20.7% en el año 2016, lo que representa que 264 mil peruanos salieron de la pobreza en el último año. Cabe resaltar que la pobreza se ha reducido en los últimos 10 años en 21.7%. (INEI, 2017c).

En cuanto a los índices de delincuencia, entre enero y abril de 2015 se registraron 29.4 mil robos, lo cual hace un promedio de 10 delitos por hora. 30% de peruanos sufrió algún tipo de crimen. (Capital, 2015).

Oportunidades

- Crecimiento del PBI per cápita, un mayor PBI per cápita es reflejo de un mayor poder adquisitivo, lo cual se ha presentado como una oportunidad para el distrito.
- Reducción de los niveles de pobreza, el distrito de Carabayllo, ha presentado un nivel de pobreza del 26.9% al 2009 (INEI, 2008a). La reducción de los niveles de pobreza también repercute en la calidad de vida de los pobladores del distrito.

Amenazas

- Contracción del mercado laboral, en el distrito de Carabayllo, esta situación repercute en la PEA del mismo, afectando a la industria manufacturera y el comercio, que son las principales actividades económicas.
- Crecimiento de la delincuencia, en el distrito de Carabayllo, esto podría representar una amenaza, debido a que uno de los mayores problemas que enfrenta la actual gestión municipal es la lucha contra la delincuencia.

3.3.4. Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Si bien el consumo de internet se ha incrementado año tras año, en donde 87.2% de los usuarios usan la red para comunicarse y en Lima el 50.6% de los hogares dispone de acceso a internet (Mendoza, 2017), la inversión en investigación y tecnología crece a ritmo lento. Sin embargo, es el segundo país latino que invierte más en este sector, superado sólo por Colombia. No obstante, la inversión equivale a 2.57% del PBI. El crecimiento del sector financiero y su política inclusiva, son algunos de los factores que impulsan esta inversión (Tineo, 2016).

Oportunidades

- Incremento del consumo de internet, podría representar una oportunidad para el distrito de Carabayllo al contar con una población más informada sobre todo en temas medio ambientales, generando conciencia ambiental en la población.

- Masificación de la telefonía móvil.

Amenazas

- Baja inversión en I+D, la amenaza que representa la baja inversión es que las actividades comerciales e industriales del distrito pierdan competitividad al no haber mejoras significativas en los procesos.

3.3.5. Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

El Perú cuenta con el Ministerio del Ambiente, que tiene por misión asegurar el uso sostenible, la conservación de los recursos naturales y la calidad ambiental en beneficio de las personas y el entorno, de manera normativa, efectiva, descentralizada y articulada con las organizaciones públicas y privadas.

En su Plan Estratégico Institucional, que se enmarca en el desarrollo sostenible, se ha planteado 7 lineamientos prioritarios de gestión:

- Aprovechamiento sostenible de la diversidad biológica y de bosques
- Adaptación y mitigación del cambio climático
- Manejo eficiente de residuos sólidos
- Gestión integral marino – costera
- Prevención, control de la contaminación y eco eficiencia
- Adecuación de la institucionalidad ambiental
- Medios de implementación de la política ambiental

Uno de los problemas ambientales más grandes en el Perú es la deforestación. De acuerdo a Gestión (2014), según datos obtenidos por imágenes satelitales, el promedio histórico de deforestación en el Perú entre el 2000 y el 2013 fue de 113 mil hectáreas por año, donde el 95% de la misma, se debe a la tala y quema de bosques en la búsqueda de suelos para agricultura comercial y de subsistencia.

En cuanto a la contaminación del aire, el principal agente contaminante del aire en el Perú es el parque automotor, no solo por la antigüedad de los vehículos, sino también por la calidad del combustible. (Clima de cambios, 2016).

Oportunidades

- Existencia del Ministerio del Ambiente, que norma el uso y aprovechamiento sostenible de recursos naturales, así como la calidad ambiental, lo cual podría representar una oportunidad de mejora en los estándares de calidad ambiental del distrito.

Amenazas

- Deficiente política de manejo ambiental y de residuos, lo cual se ha reflejado en el distrito de Carabaylo, en donde se producen más residuos sólidos de los que la municipalidad distrital se da abasto para recolectar.
- Falta de conciencia ecológica y ambiental en la población de niveles socioeconómicos más pobres. El 27.9% de la población del distrito de Carabaylo se encuentra en condición de pobreza, no estando dentro de sus prioridades el cuidado ecológico y ambiental del distrito.
- Aumento del parque automotor año tras año. La creciente actividad industrial y comercial en el distrito de Carabaylo, también ha ocasionado que cada día más autos circulen por sus avenidas, lo que podría representar una amenaza ambiental para el distrito.

3.4. Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

De la evaluación externa realizada, se han identificado 10 factores determinantes del éxito, que podrían repercutir en el desarrollo del distrito de Carabaylo. Se presenta a continuación la matriz de factores externos.

Estos factores se han presentado en la tabla 11. Los factores más relevantes, a los cuales se les ha asignado un mayor peso han sido la estabilidad política, fiscal y monetaria; el incremento de los ingresos de la clase media; el incremento de las actividades informales; la contracción de la inversión privada y el incremento de la delincuencia.

Como resultado de la ponderación de las oportunidades y amenazas identificadas, se ha tenido el valor de 1.8, lo cual indica que las estrategias de la organización no están capitalizando eficientemente las oportunidades ni minimizando el riesgo de las amenazas.

Tabla 11

Matriz de factores externos de la Municipalidad de Carabayllo

FACTORES DETERMINANTES DEL ÉXITO	PESO	VALOR	PONDERACIÓN
OPORTUNIDADES			
1 Estabilidad política, fiscal y monetaria	0.10	3	0.3
2 Incremento de los ingresos de la clase media	0.05	3	0.15
3 Crecimiento del crédito privado	0.05	1	0.05
4 Crecimiento del sector construcción	0.15	1	0.15
5 Crecimiento del sector comercio	0.15	1	0.15
PARCIAL	0.50		0.8
AMENAZAS			
1 Incremento de actividades informales	0.10	3	0.3
2 Contracción de la inversión privada	0.05	3	0.15
3 Incremento del desempleo	0.15	1	0.15
4 Incremento de la delincuencia	0.10	3	0.3
5 Deficiente política de manejo ambiental y de residuos	0.10	1	0.1
PARCIAL	0.50		1
TOTAL	1		1.8

3.5. El distrito de Carabayllo y sus Competidores

Porter (2012), mencionó que la labor del estratega es comprender y hacer frente a la competencia y que es la estructura de la industria la que marca su rentabilidad a medio y largo plazo. Es así que, en la comprensión de las fuerzas competitivas, así como en las causas subyacentes, es donde se revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria, a la

vez que permite anticipar e influenciar la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.

Las fuerzas que moldean la competencia, que determinan la estructura sectorial son:

3.5.1. Poder de negociación de los proveedores

Porter (2012), definió las características de los proveedores influyentes:

- Está más concentrado que la industria a la que vende.
- El grupo de proveedores no depende demasiado de la industria para obtener beneficios.
- Cuando el coste de cambiar de proveedor es elevado.
- Los proveedores ofrecen productos que están diferenciados entre sí.
- No existe sustituto alguno del producto que ofrece.
- El grupo proveedor puede amenazar, de forma creíble, con integrarse a la industria.

Los proveedores del distrito de Carabayllo, están conformados por los siguientes grupos:

- Proveedores de recursos públicos al distrito. En este grupo se encuentra el Gobierno Central que realiza las transferencias presupuestales y financieras a la municipalidad para cada ejercicio fiscal. Este proveedor es único y tiene gran poder de negociación.
- Proveedores de servicios directos a la municipalidad. En este grupo se encuentran los proveedores de bienes y servicios que son contratados por la municipalidad y que se rigen bajo las normas de contrataciones del Estado. Estos proveedores tienen un bajo poder de negociación al existir una base amplia de proveedores del Estado. La mayoría de las adjudicaciones se otorgan al postor que ofrece el mejor precio. Estos proveedores tienen bajo poder de negociación.

- Proveedores de servicios públicos a la población del distrito. En este grupo se encuentran los proveedores de servicios de salud, como el Ministerio de Salud y sus locales; Sedapal, que es el proveedor de servicios de agua y alcantarillado; Edelnor, que es el proveedor del servicio de alumbrado eléctrico; La Policía Nacional del Perú, que brinda seguridad y orden en el distrito; y la Municipalidad del distrito, que se encarga de brindar, entre otros, el servicio de serenazgo del distrito, el servicio de recolección de residuos sólidos y la realización de obras públicas. El poder de negociación de este grupo es bajo, pues también se rige por las normas del Estado. Estos proveedores tienen un poder de negociación alto, al ser proveedores únicos que ofrecen el servicio.
- Proveedores de servicios privados a la población del distrito. En este grupo se encuentran las empresas prestadoras de telecomunicaciones, que brindan los servicios de telefonía fija, cable e internet en el distrito. Estos proveedores tienen un bajo poder de negociación al realizar sus negocios en un entorno de competencia.

En la tabla 12 se hace una comparación del nivel de ejecución del presupuesto de la municipalidad de Carabayllo en comparación con sus vecinos de Lima Norte. La Municipalidad Distrital de Carabayllo tiene a su favor la capacidad para la ejecución del presupuesto asignado, habiendo sido la Municipalidad con mayor nivel de ejecución en Lima Norte durante el 2016.

Respecto al poder de negociación de los proveedores del distrito se ha identificado que, en su mayoría, los relacionados al sector público tienen alto poder de negociación, pues no hay sustitutos para los servicios que ofrecen (como los servicios municipales o los servicios públicos de agua y luz). Sin embargo, otros proveedores del distrito, relacionados al

sector privado, se desenvuelven en un entorno de competencia y tienen bajo poder de negociación como los proveedores de servicios de telefonía, cable e internet, por ejemplo.

Factores clave de éxito

- Disponibilidad de recursos públicos.
- Disponibilidad de servicios públicos.
- Gasto en realización de obras públicas.
- Seguridad ciudadana.
- Inversión de empresas privadas.

Tabla 12

Ejecución del presupuesto 2016 en municipalidades de Lima Norte

Descripción	Presupuesto	Ejecución	%
Municipalidad distrital de Carabayllo	79,149,190	68,816,389	86.9
Municipalidad distrital de Comas	105,655,842	89,454,876	84.7
Municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho	228,024,979	184,491,590	80.9
Municipalidad distrital de Puente Piedra	125,280,270	91,086,249	72.7
Municipalidad distrital de Los Olivos	118,833,538	85,632,109	72.1
Municipalidad distrital de Ancón	29,679,185	17,239,743	58.1

Nota. Adaptado a partir de información de “Consulta amigable”, por MEF, 2017, Lima, Perú y de “Estado de la población peruana 2015” por INEI, 2015, Lima, Perú.

3.5.2. Poder de negociación de los compradores

Porter (2012), definió a los clientes influyentes como aquellos que pueden acaparar más valor al forzar los precios a la baja, exigiendo mejor calidad o más prestaciones. En el distrito de Carabayllo, los clientes son los residentes del distrito, tanto naturales como jurídicos. Otro grupo de clientes podría ser los turistas que visitan el distrito por su historia y restos arqueológicos.

Dentro de los residentes, se ha determinado que los que poseen mayor poder de negociación son los residentes que pertenecen a los niveles socioeconómicos A, B y C, que tienen mayor poder adquisitivo. Estos residentes son los que, dependiendo de la calidad de los servicios que reciban, pueden decidir quedarse en el distrito o migrar hacia otro que les

ofrezca mejor calidad de vida, y por consiguiente pagar sus tributos por los servicios públicos que brinda el Municipio.

Una forma de visualizar esta situación es a través de los recursos directamente recaudados de cada municipalidad. La siguiente tabla muestra los recursos directamente recaudados divididos entre el número de habitantes de los distritos cercanos a Carabayllo.

Tabla 13

Recursos directamente recaudados (RDR) por habitante en Lima Norte

Descripción	2016 P	Habitantes	RDR / hab
Municipalidad distrital de Los Olivos	63,430,957	371,229	170.9
Municipalidad distrital de Ancón	5,166,361	39,600	130.5
Municipalidad distrital de Comas	30,427,372	524,894	58.0
Municipalidad distrital de Puente Piedra	15,579,393	353,489	44.1
Municipalidad distrital de San Juan de Lurigancho	41,568,452	1,091,303	38.1
Municipalidad distrital de Carabayllo	10,341,612	301,978	34.2

Nota. Adaptado a partir de información de “Consulta amigable”, por MEF, 2017, Lima, Perú y de “Estado de la población peruana 2015” por INEI, 2015, Lima, Perú.

De la tabla 14 se puede inferir que la Municipalidad distrital de Carabayllo tiene menor nivel de recaudación que las municipalidades vecinas. Eso quiere decir que está en condiciones menos favorables para el desarrollo de planes y propuestas de mejora en seguridad ciudadana, parques y jardines y otros servicios que brinda. La recaudación también es reflejo de la cantidad de empresas que operan en la zona. Esto explica que municipalidades como Los Olivos, teniendo casi el mismo número de habitantes que Carabayllo, tienen un mayor nivel de recaudación.

Las políticas de la Municipalidad sobre seguridad ciudadana se han plasmado en el plan local de seguridad ciudadana 2016 (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2016b), estas acciones en conjunto con la población pueden mejorar la seguridad en el distrito, de manera que los índices de delincuencia disminuyan.

En cuanto a los desechos sólidos, el distrito genera aproximadamente 269 toneladas de residuos sólidos por día. La Municipalidad recolecta aproximadamente 1.4 toneladas por día, cubriendo una zona de 62 km. (Municipalidad Distrital de Carabaylo, 2016a). En el distrito se vienen desarrollando proyectos inmobiliarios que promueven la vida en familia en urbanizaciones ecológicas. Esto se convierte también en un atractivo para potenciales clientes nuevos.

Una mayor participación de la población es necesaria para el pago de sus tributos y a la conciencia ambiental que permita mejorar las condiciones de vida en el distrito. Respecto al poder negociación de los compradores, se ha encontrado que en Lima Norte, los niveles socioeconómicos C y D son los predominantes, situación que se podría reflejar en el distrito de Carabaylo. Estos compradores, pertenecientes a estos niveles socioeconómicos son los que tendrían un mayor poder de negociación en el distrito.

Factores clave de éxito

- Seguridad ciudadana.
- Nivel de recaudación.
- Participación e involucramiento de la población.
- Desarrollo inmobiliario.

3.5.3. Amenaza de los sustitutos

Para Porter (2012), un sustituto realiza un función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de distinta manera. La amenaza de un sustituto es elevada si:

- Ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria.
- Para el comprador, el costo de cambiar a un producto sustituto es bajo.

Carabaylo tiene como sustitutos a los distritos cercanos y colindantes, que poseen características similares en ubicación geográfica y prestación de servicios. En ese sentido, los

distritos de Puente Piedra, Comas, Los Olivos, San Juan de Lurigancho y Ancón pueden ser sustitutos de los residentes de Carabaylo.

De acuerdo a América TV (2015), Comas, San Martín de Porres, Los Olivos, Lima y San Juan de Lurigancho se encuentran en los cinco primeros lugares del ranking de distritos con mayor número de robos.

Tomando en cuenta esta información, los sustitutos más probables de los residentes de Carabaylo, serían Puente Piedra y Ancón. Ambos distritos cuentan también con extensiones de terreno para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, por lo que podría decirse que la amenaza de los sustitutos es alta, sobre todo para la población que no cuenta con vivienda propia.

Factores clave de éxito

- Desarrollo de proyectos inmobiliarios.
- Seguridad ciudadana.
- Servicios públicos.

3.5.4. Amenaza de los entrantes

Esta amenaza, para el análisis distrital es baja, debido a que se debería crear un nuevo distrito para que entre un nuevo jugador. Esto está enmarcado en la ley de demarcación y organización territorial Ley N° 27795, del 25 de julio del 2002, en la que se establece que para la creación de un nuevo distrito se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Volúmenes mínimos de población del ámbito territorial propuesto, así como del centro poblado que será su capital, según corresponda a la región natural (costa, sierra y selva).
- Niveles mínimos de infraestructura y equipamiento de servicios de salud, educación saneamiento y otros con los que cuente, de acuerdo con los planes urbanos vigentes.

- Características geográfico-ambientales y urbanas favorables, y potencialidades económicas que sustenten su desarrollo.
- Condiciones territoriales de ubicación, accesibilidad, vulnerabilidad, y áreas de influencia del centro poblado propuesto como capital.

Factores clave de éxito

- Legislación vigente.

3.5.5. Rivalidad de los competidores

La rivalidad entre los competidores adopta muchas formas conocidas, entre las cuales se incluyen los descuentos en los precios, nuevas mejoras en el producto, campañas de publicidad y mejoras en el servicio. (Porter, 2012). En el caso del distrito de Carabayllo, éste tendría como competidores cercanos a los distritos que brinden servicios similares. En ese sentido, la rivalidad de los competidores estaría muy relacionada con la amenaza de sustitutos, pues los competidores de Carabayllo son los mismos que proveen los servicios sustitutos. Puente Piedra y Ancón serían los competidores más cercanos, siendo la rivalidad de los competidores alta.

Un factor importante sería el nivel de gestión de la municipalidad distrital. Para poder estimar un indicador al respecto, se puede decir que la municipalidad de Carabayllo ha ejecutado el 86% de su presupuesto en el año 2016, mientras que municipalidades competidoras como Puente Piedra y Ancón ejecutaron 72.7 % y 58.1 % de su presupuesto respectivamente en el mismo año. Porter (2012) mencionó que uno de los factores que afecta la rivalidad de los competidores se manifiesta cuando se presentan barreras a la salida elevadas. Residentes con vivienda propia tendrán menos incentivos para migrar hacia otro distrito que aquellos que son arrendatarios.

Factores clave de éxito

- Gestión municipal.

- Mejores condiciones para arrendatarios.
- Desarrollo de servicios públicos o privados.

3.6. El distrito de Carabayllo y sus Referentes

Para la selección de referentes del distrito de Carabayllo, se ha tomado como criterios que sean distritos con características similares de población y que hayan afrontado con éxito alguno de los problemas que en la actualidad se presentan en el distrito.

Se ha escogido como uno de los referentes para el distrito de Carabayllo a la Municipalidad de Frutillar (Chile), por el éxito que ha obtenido en el desarrollo de una Plan de Desarrollo Sustentable, mejorando la gestión de los residuos sólidos y la calidad ambiental del municipio. Esta municipalidad, a partir de la creación de la Fundación para el Desarrollo Sustentable de Frutillar (PLADES), ha venido transformando la ciudad en un modelo de desarrollo urbano sustentable, elevando la calidad de vida y la experiencia de los visitantes. Es la primera experiencia en Chile en crear una institución que se encargue de la planificación sustentable y de su ejecución, en un esquema que integra permanentemente al sector público, la sociedad civil y el mundo privado. Para ello se elaboró un plan de desarrollo sostenible a largo plazo, que contempló la realización de 7 proyectos piloto:

1. Diseño y mejoramiento del borde costero de Frutillar.
2. Turismo sustentable y la creación de mesa público – privada para el desarrollo articulado del turismo en la comuna.
3. Plan de manejo y guía de diseño de la zona típica.
4. Plan de manejo de residuos, reciclaje, reutilización, por parte de diferentes organizaciones locales.
5. Programa de educación ambiental.
6. Plan maestro de áreas verdes.
7. Plan urbano estratégico.

El PLADES destacó desde un inicio por su innovación y sobre todo por la participación masiva de sus vecinos. En consulta pública se definieron 24 proyectos prioritarios para la comuna. El Plades ha sido reconocido con el sello de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación y Diversificación, la Ciencia y la Cultura (Unesco), en atención al mérito de su metodología participativa y la singularidad de la dinámica de planificación y gestión del territorio.

El otro referente seleccionado ha sido el Municipio de Tigre, en Argentina, debido a que ha podido afrontar con éxito el problema de la delincuencia mediante un plan de seguridad ciudadana que ha logrado reducir la incidencia de robos. El Municipio forma parte de la provincia de Buenos Aires. De acuerdo a Lio (2013), este municipio, en el año 2008, implementó un modelo de seguridad ciudadana, que incorporó un sistema de vigilancia con circuito cerrado de televisión, instalando 500 cámaras de seguridad y la proyección de alcanzar 800.

En el año 2011, se convirtió en el municipio más monitoreado de Argentina. Toda la información generada confluye en el Centro de Operaciones Tigre (COT). El sistema incluyó el equipamiento con GPS de las unidades móviles del municipio, para controlar sus recorridos.

Sistemas similares se instalaron en los colectivos de líneas locales, que en adición cuentan con botones anti-pánico, que pueden ser activados por los choferes, en caso de emergencia o robos. También se instalaron estos dispositivos en 72 jardines infantiles y escuelas.

Al año 2013, el sistema incluía el uso de nuevas tecnologías y redes sociales que permitieron la inclusión de comercios y banco en el sistema, a través de los dispositivos usados para compras con tarjeta de débito y crédito. A su vez, los vecinos pueden conectarse directamente al COT mediante Twitter o Facebook, mensajes de texto o en línea a través de

un celular o una computadora. Otra innovación ha sido la incorporación de líderes vecinales, quienes han recibido equipamiento del municipio para que puedan contactar al COT en caso de emergencias. El Municipio ha recibido la visita de otros municipios de Latinoamérica, quienes buscan replicar el sistema para sus municipios. De acuerdo a María Eugenia Ferrari, Secretaria de Protección Ciudadana de Tigre, se ha logrado la reducción de los robos de vehículos en un 80% en el municipio. En adición, el Poder Judicial ha realizado más de 400 solicitudes mensuales de videos, lo que asegura las pruebas necesarias para resolver más de un 35% de los casos.

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Esta matriz es una herramienta que permite identificar a los principales competidores del distrito de Carabayllo. Del análisis de las fuerzas de Porter en el presente capítulo, se pudo determinar que los distritos de Puente Piedra, Ancón y Los Olivos, poseen características de sustitutos para los residentes de Carabayllo. Esto debido a que cuentan con niveles similares en la gestión municipal, el desarrollo de seguridad ciudadana, proyecciones para el desarrollo inmobiliario, condiciones de calidad de vida similares, entre otros. A continuación, se presenta la matriz de perfil competitivo del distrito de Carabayllo.

Tabla 14

Matriz de perfil competitivo (MPC) de Carabayllo

Factores claves de éxito	Peso	Carabayllo		Puente Piedra		Ancón		Los Olivos	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Disponibilidad de recursos públicos	0.10	3	0.3	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Disponibilidad de servicios públicos	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4	4	0.4
Gestión municipal	0.15	3	0.5	2	0.3	1	0.2	2	0.3
Seguridad ciudadana	0.20	2	0.4	2	0.4	2	0.4	1	0.2
Nivel de recaudación	0.20	2	0.4	3	0.6	3	0.6	3	0.6
Participación / involucramiento de la población	0.10	2	0.2	2	0.2	2	0.2	2	0.2
Desarrollo inmobiliario	0.15	3	0.5	2	0.3	2	0.3	2	0.3
TOTAL	1.00		2.4		2.4		2.4		2.3

La siguiente figura representa gráficamente los valores obtenidos en la tabla anterior.

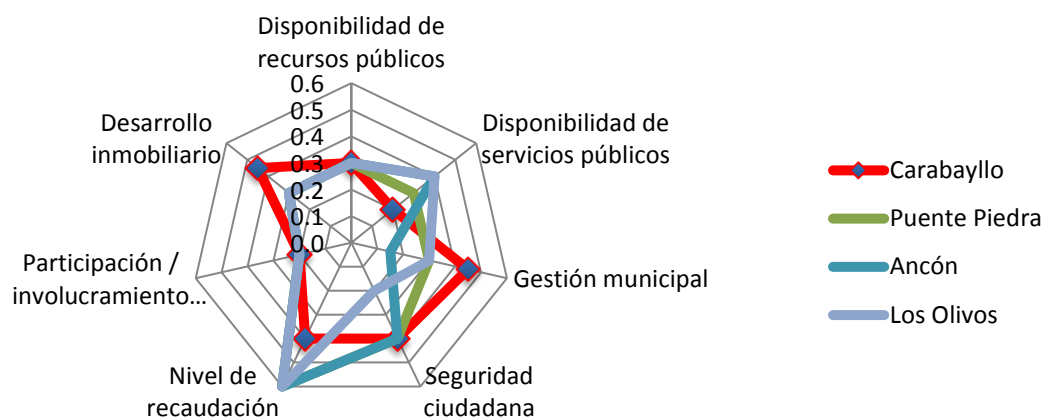


Figura 7. Resultados de la matriz de perfil competitivo

Tabla 15

Matriz de perfil referencial (MPR) de Carabayllo

Factores claves de éxito	Peso	Carabayllo		Frutillar		Tigre	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
Disponibilidad de recursos públicos	0.10	3	0.3	3	0.3	4	0.4
Disponibilidad de servicios públicos	0.10	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Gestión municipal	0.15	3	0.5	3	0.5	3	0.5
Seguridad ciudadana	0.20	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Nivel de recaudación	0.20	2	0.4	3	0.6	3	0.6
Participación / involucramiento de la población	0.10	2	0.2	3	0.3	4	0.4
Desarrollo inmobiliario	0.15	3	0.5	3	0.5	2	0.3
TOTAL	1.00		2.4		3.0		3.3

3.8. Conclusiones

El capítulo ha desarrollado el análisis externo del distrito de Carabayllo. El primer análisis realizado fue el análisis tridimensional de las naciones, determinándose que los intereses nacionales se encuentran establecidos en los ejes de desarrollo del Plan Bicentenario. Se determinó que Perú tiene una intensidad de interés vital con países como China y Estados Unidos, sobre todo en lo concerniente a recursos naturales y ambiente. En el

otro extremo, se ha considerado que Perú tiene un interés periférico opuesto con Chile, en varios aspectos como Estado y gobernabilidad; economía; y recursos naturales. Sin embargo, Chile es un socio estratégico comercial de Perú y los modelos de desarrollo de Chile, son muchas veces replicados en nuestro País.

En los últimos años, el Perú ha sostenido un crecimiento moderado del PBI a la vez que la balanza comercial ha ido mejorando con expectativas de seguir haciéndolo. Los sectores que satisfacen la demanda interna en el Perú, son los sectores de comercio, servicios y construcción. Las proyecciones para el crecimiento de estos sectores son positivas. Este escenario, resulta favorable para el distrito de Carabayllo, en donde las principales actividades económicas giran en torno al comercio, servicios y el desarrollo inmobiliario.

En adición, los ingresos de la clase media se han incrementado en los últimos años. De manera similar, los créditos privados también han crecido, sobre todo en el segmento de microfinanzas.

Luego del análisis de factores externos se determinó que el distrito de Carabayllo tiene como oportunidades la estabilidad política, fiscal y monetaria del país, el incremento de ingresos de la clase media, el crecimiento del crédito privado, el crecimiento del sector construcción y el crecimiento del sector comercio. Como amenazas, se ha determinado las siguientes: incremento de actividades informales, la contracción de la inversión privada, el incremento del desempleo, el incremento de la delincuencia y la deficiente política de manejo ambiental y de residuos. Este escenario externo, se ha valorizado en la tabla 12, donde se encuentra la matriz de factores externos.

Se determinó también que los principales competidores del distrito son los distritos cercanos de Puente Piedra, Ancón y Los Olivos, que cuentan con condiciones similares en cuanto a los factores clave de éxito de la matriz de perfil competitivo: la disponibilidad de

recursos y servicios públicos, niveles de eficiencia en la gestión municipal, seguridad ciudadana, nivel de recaudación, participación de la población y desarrollo inmobiliario.

Asimismo, se ha realizado la matriz de perfil referencial, tomando como uno de sus referentes a la municipalidad de Frutillar en Chile, por su modelo de planificación sustentable (PLADES), que incluye un componente de educación ambiental, turismo sustentable y plan de manejo de residuos entre sus principales características. De acuerdo a la visión propuesta para el distrito de Carabayllo, estos temas son algunos de los más importantes a tomar en cuenta por el distrito para lograr su visión.

El otro referente es la Municipalidad de Tigre, que ha logrado el desarrollo de un modelo de seguridad ciudadana que incluye la participación de la población y la inclusión de tecnología de vigilancia y monitoreo que ha permitido reducir los índices de criminalidad en el municipio. Este aspecto también ha resultado importante en la visión de la municipalidad de Carabayllo.

Finalmente, el distrito de Carabayllo tiene un panorama favorable para su desarrollo. Con factores macroeconómicos estables que favorecen la inversión y con los principales sectores de importancia para el distrito en crecimiento, como construcción, comercio y servicios, el distrito tiene un entorno favorable para el desarrollo. Sin embargo, ningún escenario será posible de realizar sin una adecuada gestión municipal, que favorezca el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, de su formalización, de dotar de servicios a la población y sobre todo de contar con la sensibilización de la misma para que participe activamente en el desarrollo del distrito.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1. Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (2008), mencionó que la evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, agregó, que lo más importante para una organización es encontrar sus competencias distintivas, que no pueden ser fácilmente imitadas por la competencia.

La creación de valor, es el rol fundamental de los recursos de la organización. D'Alessio (2008), planteó que, para evaluar la creación de valor, se tiene como herramienta el análisis de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización. A continuación, se presenta el análisis de cada una de las áreas funcionales:

4.1.1. Administración y gerencia (A)

La gerencia es la responsable de la gestión de la organización, tanto en su dimensión operativa, como en la estratégica. Debe hacerse cargo de la asignación de recursos y de uso eficiente para cumplir con los objetivos de la organización.

De acuerdo a la Municipalidad distrital de Carabayllo (2016c), los órganos de gobierno son la Alcaldía y el Concejo Municipal. Estos órganos son los encargados de fijar políticas, objetivos y estrategias de desarrollo, así como también de planificar, dirigir, controlar, supervisar y evaluar la gestión municipal del distrito.

A continuación, se presenta la evaluación de algunas de las variables importantes para el proceso de auditoría de la gerencia.

- **Reputación de la alta dirección y sus gerentes.** De acuerdo a CPI (2016), el alcalde de Carabayllo, Rafael Álvarez tenía a octubre de 2016, un nivel de aprobación del 47.7%. La encuesta mencionó que los principales problemas percibidos en el distrito son la falta de seguridad ciudadana, la falta de limpieza pública y la falta de mantenimiento en pistas y veredas. Aunque el nivel de

aprobación no es muy bajo, el alcalde tiene menos de la mitad de aprobación, al estar en su segundo periodo al haber sido relegado. La delincuencia en el distrito, así como la falta de solución a los problemas de recojo de residuos sólidos, ha contribuido a estos resultados.

- **Calidad y experiencia del equipo directivo y de los directores.** El equipo de la municipalidad distrital de Carabayllo, viene trabajando desde el año 2010 y se encuentra en el segundo periodo de mandato del alcalde. Esto es un reflejo de que el equipo de la municipalidad distrital de Carabayllo goza de experiencia en la gestión municipal.
- **Sistema de planeamiento estratégico.** La municipalidad distrital cuenta con diversos instrumentos de gestión que conforman su sistema de planeamiento estratégico, entre ellos el plan estratégico 2012 – 2016, el plan operativo institucional 2017, el plan de desarrollo local al 2021, el plan de seguridad ciudadana, entre otros.
- **Gestión de red de contactos.** Una de las principales conexiones de la actual gestión municipal es el Partido Popular Cristiano (PPC), al que representa el alcalde y su concejo municipal. Al ser uno de los partidos institucionales más antiguos del Perú (creado alrededor de la década de los sesenta), tiene entre sus militantes a importantes figuras políticas y del empresariado peruano.
- **Imagen y prestigio de la organización.** La organización tiene un prestigio moderado, pues no se ha visto inmersa en escándalos de corrupción, que hayan sido publicitados a nivel mediático.

Fortalezas

- Cuenta con instrumentos de planificación que podrían conformar un sistema de planeamiento.

- Grupo de gestión con experiencia al ser el segundo periodo de mandato.
- Red de contactos a nivel de partido político.

Debilidades

- Bajos niveles de aprobación de la gestión.
- Algunas subgerencias no cuentan con profesionales.
- Plana directiva vinculada a delitos de peculado y falsificación de documentos.

4.1.2. Marketing y ventas (M)

D'Alessio (2008), definió el término 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. En ese sentido, para realizar el análisis de Marketing y ventas se han tomado en consideración algunas variables de la auditoría de marketing, planteada por D'Alessio (2008).

- **Concentración de las ventas por productos o consumidores.** En el distrito de Carabayllo podemos encontrar diversos productos. A continuación, se listan algunos productos que el distrito ofrece:
 - Servicios públicos. Estos servicios son brindados por las entidades públicas del distrito: La municipalidad, que brinda seguridad ciudadana, obras públicas, limpieza de calles, recojo de residuos, manteniendo de parques, planes sociales, entre otros; la Policía Nacional que brinda el servicio de seguridad ciudadana; el Ministerio de Salud, a través de su red de puestos de salud; Sedapal; que brinda el servicio público de agua y desagüe; Edelnor, que brinda el servicio público de luz.
 - Productos inmobiliarios. Carabayllo es uno de los distritos en los cuales los precios por m² son los más accesibles. Según Gestión (2017), Carabayllo tiene el precio por m² más barato de Lima (S/ 2,292), seguido de Puente Piedra (S/

2,342), Chaclacayo (S/ 2,806) y Comas (S/ 2,889). Esto se convierte en gran atractivo para vivir en el distrito. Según INEI (2014b), en el año 2013 se otorgaron 4,629 licencias de edificación de viviendas unifamiliares en Lima metropolitana. En Carabayllo, ese mismo año se entregaron 1,120 licencias, siendo el distrito de Lima metropolitana con mayor número de licencias para ese año.

- **Productos comerciales.** En Carabayllo existen centros de comercio, en donde la actividad comercial ha desplazado al agro. Los principales centros de comercio se encuentran entre las intersecciones de las avenidas Universitaria con Isabel Chimpu Ocllo y Manco Cápac. El 68% de los establecimientos en Carabayllo se dedican al comercio.
- **Servicios de alimentación y alojamiento.** El 7% de establecimientos brindan este tipo de servicios en Carabayllo. Sin embargo, los servicios hoteleros están poco desarrollados, encontrándose en el distrito hostales.
- **Productos turísticos.** Carabayllo tiene un gran potencial turístico, al ser un distrito creado desde la época de la colonia, que cuenta con conjuntos arqueológicos y haciendas de principios del siglo XX, tales como el conjunto arqueológico de Chocas (1,500 A.C.), el conjunto arqueológico de Huacoy (1,500 A.C.), la muralla de Tungasuca (1,100 D.C.), la casa hacienda Punchauca, la Iglesia de San Pedro, entre otros.
- **Otros servicios privados.** Como las conexiones de cable, internet y teléfono fijo, así como la telefonía celular.
- **Políticas de precio:** flexibilidad de precios. Como se mencionó anteriormente, en el aspecto inmobiliario, el distrito cuenta con el precio más bajo por m² en Lima . En adición, la municipalidad tiene políticas flexibles para el pago de tributos,

haciendo campañas de incentivos y beneficios tributarios para incrementar la recaudación.

- **Cantidad y calidad de líneas de productos:** bienes y servicios. En cuanto a este aspecto, se puede mencionar que los servicios que brinda la municipalidad no son óptimos. Según CPI (2016), los principales problemas que afecta el distrito están relacionados a servicios municipales como seguridad ciudadana, y limpieza pública.

Fortalezas

- El distrito tiene un gran potencial para el desarrollo del comercio al albergar a miles de Pymes, que representan el 68% de los establecimientos del distrito.
- Bajo precio por m² para el crecimiento urbano y comercial.
- Incentivos para el pago de tributos.

Debilidades

- Deficiente calidad en los servicios municipales.
- Falta de publicidad de atractivos turísticos del distrito.

4.1.3. Operaciones y logística. Infraestructura (O)

A continuación, se muestra algunas variables tomadas en cuenta para este punto:

- **Costos de fabricación.** El distrito posee una de las zonas en donde el precio del m² es más bajo. De acuerdo a Pymex (2012), el m² en zonas comerciales del distrito bordea entre USD 800 y USD 1,000. Al poseer este costo hundido tan bajo, industrias que se instalen en Carabayllo podrían tener una importante reducción en los costos de fabricación. En cuanto a la mano de obra, De acuerdo a INEI (INEI, 2008a), la mayor parte de la población económicamente activa del distrito se dedica a la manufactura.

- **Suministro de materiales.** Al ser un importante centro de comercio, se dan las condiciones para el intercambio de suministros de materias primas y productos terminados.
- **Facilidades de ubicación.** Carabayllo es uno de los distritos de más fácil acceso de Lima Norte, al contar con importantes avenidas como Universitaria, San Juan de Dios y Túpac Amaru.
- **Infraestructura.** De acuerdo a INEI (2017a), en el distrito de Carabayllo tan sólo 22,953 viviendas contaban con servicio de red de alcantarillado de agua potable. En la actualidad, en las Lomas de Carabayllo, una de las zonas más pobres del distrito, cerca de 70 mil habitantes viven sin este servicio público.

Fortalezas

- Incentivo por los bajos costos de terrenos y locales comerciales.
- Bajos costos de mano de obra.
- Fácil acceso terrestre.
- Importante centro de intercambio de Lima Norte.
- Cuenta con una ubicación estratégica en Lima Norte.

Debilidades

- No existe una adecuada infraestructura de servicios públicos.

4.1.4. Finanzas y contabilidad (F)

D'Alessio (2008), mencionó que el área de finanzas y contabilidad es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad y el costo requeridos para que la organización pueda operar de manera sostenida.

Adaptando el análisis de D'Alessio (2008) al ámbito distrital, el área de finanzas y contabilidad del distrito estaría representado por la gerencia de planeamiento, presupuesto y cooperación internacional de la municipalidad distrital de Carabayllo.

En ese sentido, de acuerdo a MEF (2017), la municipalidad distrital de Carabayllo financia sus operaciones con las siguientes fuentes:

- **Recursos ordinarios.** Corresponde a los ingresos provenientes de la recaudación tributaria del Estado y otros conceptos.
- **Recursos directamente recaudados.** Comprende los ingresos generados por las entidades públicas y administrados directamente por éstas, entre los cuales se puede mencionar las rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, entre otros.
- **Recursos por operaciones oficiales de crédito.** Comprende los fondos de fuente interna y externa provenientes de operaciones de crédito efectuadas por el estado con instituciones, organismos internacionales y gobiernos extranjeros, así como las asignaciones de líneas de crédito.
- **Donaciones y transferencias.** Comprende los fondos financieros no reembolsables recibidos por el gobierno provenientes de agencias internacionales de desarrollo, gobiernos, instituciones y organismos internacionales, así como de otras personas naturales o jurídicas domiciliadas o no en el país. se consideran las transferencias provenientes de las entidades públicas y privadas sin exigencia de contraprestación alguna.
- **Recursos determinados.** Comprende los rubros:
 - Fondo de compensación municipal. Comprende los ingresos provenientes del rendimiento del Impuesto de Promoción Municipal, Impuesto al Rodaje e Impuesto a las Embarcaciones de Recreo.

- Impuestos municipales. Son los tributos a favor de los Gobiernos Locales, cuyo cumplimiento no origina una contraprestación directa de la municipalidad al contribuyente. Dichos tributos son los siguientes: a) impuesto predial, b) impuesto de alcabala, c) impuesto al patrimonio vehicular, d) impuesto a las apuestas, e) impuestos a los juegos, f) impuesto a los espectáculos públicos no deportivos, g) impuestos a los juegos de casino y h) impuestos a los juegos de máquinas tragamonedas.
- Canon y sobre canon, regalías, renta de aduanas y participaciones. Corresponde a los ingresos que deben recibir los Pliegos Presupuestarios, conforme a Ley, por la explotación económica de recursos naturales que se extraen de su territorio.

La siguiente tabla muestra el presupuesto institucional de la municipalidad distrital de Carabayllo del año 2016 y su nivel de ejecución por fuentes de financiamiento:

Tabla 16

Presupuesto y ejecución 2016 por fuentes de financiamiento en Carabayllo

Fuente de Financiamiento	Presupuesto	Ejecución	Avance %
1 Recursos ordinarios	6,178,445	6,178,440	100.0
2 Recursos directamente recaudados	10,341,612	8,633,635	83.5
Recursos por operaciones oficiales de			
3 crédito	2,453,801	1,775,687	72.4
4 Donaciones y transferencias	1,187,505	913,769	76.9
5 Recursos determinados	58,987,827	51,314,859	87.0
Fondo de compensación municipal	36,109,555	30,677,552	85.0
Impuestos municipales	16,850,104	14,710,954	87.3
Canon y sobre canon	6,028,168	5,926,353	98.3
Total	79,149,190	68,816,390	86.9

Nota. Adaptado a partir de información de “Consulta amigable”, por MEF, 2017, Lima, Perú.

De la tabla anterior, se puede apreciar que la municipalidad distrital de Carabayllo ha tenido un avance en su ejecución presupuestal en el año 2016 del 86.9%, siendo la municipalidad con mejor ejecución de Lima Norte. Asimismo, se puede apreciar que el 75%

de los fondos de la municipalidad, provienen de los recursos determinados y que la recaudación de impuestos municipales es el 45.6% de su presupuesto.

Con respecto a la recaudación tributaria, de acuerdo a la Municipalidad distrital de Carabayllo (2017b), en el año 2016 se emitieron cuponeras para el pago del impuesto predial y arbitrios por la suma de S/. 20.9 millones de soles, de los que se logró recaudar S/. 15.5 millones, es decir, se llegó a recaudar el 74% de lo proyectado. Otra recaudación importante fue la del impuesto de alcabala, la que llegó a la suma de S/. 3.6 millones.

Fortalezas

- Ha mejorado la recaudación fiscal, pero se pueden realizar mejoras.
- Buenos niveles de ejecución presupuestal.

4.1.5. Recursos humanos (H)

Para D'Alessio (2008), el recurso humano constituye 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.

El distrito de Carabayllo, cuenta con una población aproximada de 301,978 habitantes. (INEI, 2015). El 14.6% de la población económicamente activa (PEA), se dedica a la manufactura y el 12.4 % se dedica a los transportes y comunicaciones. 7.9% de la población se dedica a la construcción y otro 7.4 % se dedica a actividades inmobiliarias (INEI, 2017a).

Carabayllo tiene una población que crece a un ritmo de 5% anual. La población urbana representa el 97% de la población total. El 49% son hombres y el 51% son mujeres. La mayor parte de la población se concentra entre los 15 y 64 años (62.3% del total), siendo un grupo importante los menores de 14 años (34.8 % del total). La edad media es de 27.5 años y el 16% de la población tiene una educación a nivel de primaria, mientras que el 29.4% tiene algún tipo de educación superior. La tasa de asistencia escolar es del 67%, algunos

puntos porcentuales por debajo del promedio de Lima (69.7%). La tasa de analfabetismo del distrito es de 2.7%, una tasa que se encuentra ligeramente de bajo de distritos aledaños como Puente Piedra (2.8%). (INEI, 2008c).

En cuanto a la población económicamente activa, de acuerdo a INEI (2008a), esta representa el 55% de la población del distrito, siendo las principales actividades manufactura, construcción, educación, transportes y actividades relacionadas al sector inmobiliario.

Fortalezas

- Más de la mitad de la población, se encuentra en edad de trabajar.
- Población joven y en ocupaciones técnicas y obreras.

Debilidades

- Alta tasa de inasistencia escolar.
- Bajo nivel de competencias técnicas y profesionales.

4.1.6. Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2008), 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.

En ese sentido, se analiza a continuación la situación actual de los sistemas de información en dos niveles: a nivel de la municipalidad distrital y a nivel del distrito. De acuerdo a la municipalidad distrital de Carabayllo (2017c), la Dirección de Informática de la municipalidad distrital de Carabayllo había identificado su situación actual, la que se resume a continuación:

- Personal capacitado y con experiencia para la ejecución de las labores.
- Limitado personal para la atención de requerimientos en todas las áreas.
- Personal que desempeña múltiples funciones.

- Capacidad de almacenamiento de los servidores es baja.
- Falta de conocimiento en el uso de software por parte del personal municipal.
- Limitada asignación de recursos para la atención de necesidades y proyecciones de la municipalidad en materia de tecnología de la información y comunicaciones.

Asimismo, la municipalidad distrital de Carabayllo (2017c) identificó a nivel externo oportunidades y amenazas para el desarrollo de actividades de la dirección de informática:

- Buena plaza para el desarrollo de múltiples sistemas de información.
- Integración de la información hacia la mancomunidad de Lima Norte.
- Compromiso de la alta dirección para incorporar TICS en la atención de problemas sociales.
- Necesidad de hacer mejoras en la infraestructura del data center.
- Necesidad de mejorar la seguridad ante el ataque de hackers al portal web.

A nivel de distrito, de acuerdo con INEI (2017a), en el año 2007, el número de hogares con acceso telefonía fija en Carabayllo era de 51.4%, con telefonía móvil del 79%, los hogares con tv cable el 7%, y hogares con internet el 20.5%. Esta situación, podría haber mejorado en los últimos 10 años, sin embargo, no se cuenta con estadísticas a nivel de distrito publicadas oficialmente.

Según INEI (2014b), en el año 2013 se otorgaron 1,652 licencias de cabinas de internet en Lima metropolitana. En Lima Norte, se otorgaron 732 licencias. Dentro de Lima Norte el distrito que solicitó mayor número de licencias fue Comas (394), seguido por San Martín de Porres (168), Los Olivos (76) y Carabayllo (37). Esto demuestra que hay demanda por el acceso a tecnologías de información en el distrito.

Fortalezas

- Municipalidad distrital cuenta con personal capacitado para el desarrollo de TICS en el ámbito distrital.

- Pymes han visto como oportunidad de negocio el acceso a las TICS.
- Niveles aceptables de acceso a telefonía móvil.

Debilidades

- Limitado acceso a televisión por cable en hogares.
- Limitado acceso a internet en hogares.
- Limitados recursos municipales para el desarrollo de TICS.

4.1.7. Tecnología e investigación y desarrollo (T)

D'Alessio (2008), mencionó que el séptimo elemento que se debe ser revisado es el relacionado con la tecnología, la investigación y desarrollo que efectúa la organización con los fines de desarrollar nuevos productos y procesos antes que la competencia, mejorar la calidad de productos y procesos, mejorar los procesos de producción de bienes y/o servicios, conseguir automatizaciones y sistemas modernos de gestión.

En ese sentido, en el distrito hay muchos procesos con oportunidad de mejora en base a la identificación de sus principales dificultades. En ese sentido se mencionan algunas mejoras realizadas por la municipalidad distrital:

- **Seguridad ciudadana.** La municipalidad distrital ha desarrollado un instrumento de gestión llamado “plan local de seguridad ciudadana” (Municipalidad Distrital de Carabayllo, 2016b). En este instrumento de gestión han esquematizado las mejoras para la gestión de la seguridad ciudadana:
 - Disponer de un sistema local de seguridad ciudadana articulado y fortalecido.
 - Promover la participación de los ciudadanos, la sociedad civil, el sector privado y medios de comunicación.
 - Fortalecer el accionar de la policía nacional a través de la modernización de la infraestructura policial, la interconexión de las unidades policiales y el desarrollo de bases de datos informatizadas a nivel nacional.

- Implementar espacios públicos seguros como lugares de encuentro ciudadano.
- Reducir los factores de riesgo que propician comportamientos delictivos.
- **Residuos Sólidos.** Para resolver y mejorar la gestión de los residuos sólidos en el distrito, que es otro de sus problemas fundamentales, la municipalidad distrital de Carabayllo ha desarrollado el “plan de manejo de residuos sólidos” (Municipalidad distrital de Carabayllo, 2016c). Algunos puntos resaltantes del plan son los siguientes:
 - Formalización de recicladores informales con la finalidad de segregar, reutilizar y reciclar los residuos sólidos de manera articulada y conjunta.
 - Adquisición de nuevos equipamientos vehiculares para recolección y transporte de residuos sólidos.

Se ha observado que los principales establecimientos del distrito se dedican a la actividad de comercio al por mayor y por menor (68%). En ese sentido, la municipalidad distrital podría promover actividades de capacitación para las PYMES.

Fortalezas

- La municipalidad distrital ha implementado herramientas de gestión para la mejora de los problemas de seguridad ciudadana.
- La municipalidad distrital ha puesto en marcha un plan para el recojo de residuos sólidos.

Debilidades

- Limitado presupuesto para implementar los planes de gestión municipales.
- Limitada capacitación al desarrollo de Pymes en el distrito.

4.2. Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

A continuación, se presenta la matriz de evaluación de factores internos, resultante del análisis del capítulo. La misma, se ha construido con los factores clave de éxito identificados, asignándoles un peso y un valor que puede tomar los valores de uno (debilidad mayor), dos (debilidad menor), tres (fortaleza menor) y cuatro (fortaleza mayor):

Tabla 17

Matriz de evaluación de factores internos (MEFI) de Carabayllo

Factores claves de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1 Cuenta con instrumentos de gestión	0.05	4	0.20
2 Experiencia de la gerencia	0.10	4	0.40
3 Capacidad de gestión del presupuesto público	0.10	4	0.40
4 Potencial de desarrollo comercial	0.05	4	0.20
5 Potencial de desarrollo turístico	0.05	3	0.15
6 Bajos precios inmobiliarios	0.10	4	0.40
7 Incentivos tributarios	0.05	3	0.15
8 Ubicación estratégica	0.05	3	0.15
9 Mano de obra calificada disponible	0.03	3	0.09
Debilidades			
1 Funcionarios separados por presunta corrupción	0.10	1	0.10
2 Deficiente calidad de servicios municipales	0.10	1	0.10
3 Falta de publicidad de atractivos turísticos	0.05	1	0.05
4 Inadecuada infraestructura de servicios públicos	0.05	1	0.05
5 Alta tasa de inasistencia escolar	0.03	2	0.06
6 Baja penetración de las TICS	0.03	2	0.06
7 Limitado presupuesto para planes de gestión	0.03	1	0.03
8 Limitadas actividades de capacitación a PYMES	0.03	2	0.06
TOTAL	1.00		2.65

Como se puede apreciar en la tabla anterior, en cuanto a las fortalezas se ha dado un valor más significativo a la capacidad de gestión del gobierno municipal, los bajos precios inmobiliarios. En las debilidades, la deficiente calidad de los servicios municipales, la inadecuada infraestructura de servicios públicos y la separación de funcionarios públicos por presunta corrupción fueron algunos de los más importantes factores clave una ponderación más significativa. En total, la ponderación fue de 2.65, lo que refleja una posición interna débil de la Municipalidad distrital.

4.3. Conclusiones

Del análisis interno realizado se han obtenido algunas conclusiones respecto a la situación actual del distrito de Carabaylo:

Respecto al análisis de la administración y gerencia, si bien es cierto que la actual gestión municipal está cumpliendo su segundo mandato consecutivo, escándalos por delitos de peculado de principales puestos de la gerencia y del mismo alcalde han empañado la gestión. No obstante, los niveles de ejecución presupuestal son los más altos de Lima Norte.

Respecto al análisis de marketing y ventas, el distrito de Carabaylo, produce diversos productos de entre los cuales se destacan los servicios públicos que brindan las entidades públicas, caracterizados por tener bajos presupuestos y limitada calidad y cobertura. Destacan la falta de servicios de agua potable en algunas zonas del distrito como en las Lomas de Carabaylo, la falta de luz. Otro producto importante son los productos inmobiliarios, el bajo precio del m², sumado a la posibilidad de desarrollo de proyectos de vivienda unifamiliares o multifamiliares hace de este producto un atractivo del distrito. En adición, el distrito abunda en actividades comerciales, que son la principal ocupación de la población. El distrito alberga a Pymes que se dedican al comercio al por mayor y menor, lo que representa el 68% de los establecimientos comerciales. Existe también potencial para el desarrollo del turismo, el cual aún no ha sido explotado.

Respecto a las condiciones de operaciones y logística, el distrito posee bajos costos de fabricación, que se relacionan a la mano de obra calificada a menor costo, bajos precios de arrendamiento y compra de terrenos comerciales por m², el comercio de suministros en la misma zona. A la vez cuenta con importantes avenidas que facilitan el acceso y salida de insumos y productos para el abastecimiento de otros distritos.

Respecto a las finanzas y contabilidad, el distrito posee una ejecución presupuestal en el año 2016 del 86.9% de su presupuesto, lo que lo ubica en el primer lugar en ejecución

presupuestal durante ese año en Lima norte. Asimismo, los niveles de recaudación tributaria estuvieron por debajo de lo esperado, llegándose a recaudar sólo el 74% de lo proyectado.

Respecto a recursos humanos, Carabayllo cuenta con una PEA que se encuentra realizando actividades en manufactura, transportes y comunicaciones, construcción, actividades inmobiliarias, comercio y servicios. En cuanto a niveles educativos, hay una alta tasa de inasistencia escolar (67%). El nivel de analfabetismo se ha reducido durante los últimos años hasta 2.7% de la población.

Respecto a los sistemas de información y comunicaciones, Carabayllo cuenta en la municipalidad con la dirección de operaciones informáticas que cuenta con personal capacitado. Sin embargo, necesitan de mayor personal para poder cumplir con las tareas que se les asigna. A nivel distrital, el avance de las tecnologías de la información a nivel de hogares es bajo, sin embargo, se cuenta con servicios privados disponibles para el acceso de la población. Por ejemplo, en el año 2013, el 44% de las licencias para cabinas de internet otorgadas a nivel de Lima metropolitana, fue para el funcionamiento de locales en el distrito de Carabayllo.

Asimismo, en cuanto a tecnología e investigación y desarrollo, la municipalidad distrital de Carabayllo ha desarrollado instrumentos de gestión para la mejora de sus procesos a nivel gerencial y a nivel de los principales problemas del distrito. Tal es así, que la municipalidad cuenta con un plan de seguridad ciudadana, que articula los esfuerzos del serenazgo con la Policía Nacional del Perú y con un plan de gestión de residuos sólidos, que contempla el equipamiento, participación de la población y capacitación para mejorar los procesos de manejo de residuos sólidos en el distrito.

Finalmente, se logró determinar que las fortalezas del distrito se encuentran el hecho de contar con instrumentos de gestión, la experiencia de la gerencia municipal, la capacidad de esta para la ejecución del presupuesto municipal, el potencial de desarrollo comercial y

turístico, los bajos precios inmobiliarios al interior del distrito, los incentivos tributarios, su ubicación estratégica y la mano de obra calificada disponible. En cuanto a las debilidades, se determinó que las principales ha sido la separación de funcionarios por presunta corrupción (lo que mella la ética del distrito), la deficiente calidad de servicios municipales, la falta de publicidad de los atractivos turísticos, la inadecuada infraestructura de servicios públicos, la alta tasa de inasistencia escolar, la baja penetración de las TICS, el limitado presupuesto para planes de gestión y las limitadas actividades de capacitación para PYMES. El puntaje obtenido, reflejó que el distrito tiene una posición interna débil.



Capítulo V: Intereses del distrito de Carabayllo y Objetivos de Largo Plazo

Para el desarrollo del presente capítulo, se ha tomado como referencia lo indicado por D'Alessio (2008), citando a Hartman (1978), sobre el análisis tridimensional de las naciones. En ese sentido, se ha adaptado la teoría de Hartman y se ha aplicado a nivel distrital. El análisis ha incluido los intereses, los factores de potencial y los principios cardinales del distrito, lo que permitirá fijar objetivos a largo plazo. A continuación, se presenta el análisis realizado.

5.1. Intereses del distrito de Carabayllo

Los intereses del distrito de Carabayllo, son aquellos aspectos que le interesan fundamentalmente y que son los que tratará de alcanzar a cualquier costo. En ese sentido, dado el análisis realizado en los capítulos previos, se puede determinar que los intereses del distrito de Carabayllo se fundamentan en el desarrollo económico y social del distrito.

Un distrito en crecimiento económico, con las facilidades para el desarrollo de proyectos inmobiliarios, de la industria y el comercio de bienes y servicios, será el motor que impulse la recaudación fiscal y por ende la mejor gestión de los servicios públicos municipales, que repercutirán en la calidad de vida de la población y en sus características sociales. Para lograr este desarrollo económico y social, existen varios factores cuyo desarrollo será de interés del distrito:

- Fortalecer la gestión municipal. Para lograr el desarrollo del distrito, es importante tener una gestión municipal fortalecida en los aspectos de gobernabilidad y transparencia. A la vez, será necesario mejorar los mecanismos de participación ciudadana que permitan a las organizaciones de la sociedad civil participar en la toma de decisiones del distrito.
- Incrementar la competitividad de industrias y comercios. Carabayllo tiene ventajas competitivas en relación a distritos aledaños, entre ellas contar con

pobladores formados técnica y profesionalmente, a la vez que se cuenta con los precios más baratos de Lima por m² para la adquisición de viviendas, locales comerciales y terrenos. A su vez, aún en el distrito no se ha explotado el potencial turístico, al encontrarse entre sus atractivos, zonas arqueológicas e históricas, que podrían ser de interés en el desarrollo de un circuito turístico en Carabaylo.

- Mejorar la infraestructura pública. Las vías de acceso del distrito requieren de mantenimiento constante y periódico. A la vez, es importante que las zonas del distrito comerciales cuenten con vías asfaltadas y señalizadas que permitan un tránsito ordenado en relación con las actividades comerciales.
- Mejorar la calidad de vida de los residentes y las condiciones para la inversión privada. Al hablar de residentes, se hace referencia tanto a propietarios y arrendatarios de viviendas, así como a propietarios y arrendatarios de locales comerciales. Un distrito que brinde calidad de vida a sus residentes, incrementará el número de potenciales residentes que verán el distrito como una buena opción para vivir. A su vez a los inversionistas privados, les interesaría desarrollar sus inversiones en un distrito que cuente con las siguientes características:
 - Formalización de empresas y erradicación de la informalidad. En el distrito se desarrollan diversas actividades informales. Muchas de ellas, relacionadas a la minería no metálica. Esta última actividad, trae consecuencias nefastas, como el uso de menores de edad como fuente de trabajo.
 - Mejoramiento de la seguridad ciudadana. La seguridad ciudadana es vital para el desarrollo del distrito. Para ello es necesario que la gestión

municipal implemente medidas que permitan la prevención de delitos, la reducción de la violencia familiar y sexual y el fortalecimiento de la población organizada como apoyo a la estrategia de seguridad ciudadana.

- Calidad ambiental. Contar con una adecuada estrategia de gestión ambiental, le permitirá al distrito de Carabayllo, tener una gestión ordenada de la recolección de residuos sólidos, que necesitará de campañas educativas hacia la población.

5.2. Potencial del distrito de Carabayllo

Para determinar el potencial del distrito de Carabayllo se han evaluado los siete dominios:

- Demográfico. La población del distrito para el año 2015 fue de 290,311 habitantes y contribuye en 2.9% de la población total de la provincia de Lima y es el quinto distrito con mayor población de Lima Norte, debajo de San Martín de Porres, Comas, Los Olivos y Puente Piedra. Del total de habitantes, 23.1 % son niños menores de 11 años, 11.4% son adolescentes entre 12 y 17 años, 7.7% son adultos mayores y el 57.8% se encuentra en los 18 y 65 años de edad. (INEI, 2014b). La PEA se concentra en los sectores manufactura y transporte y comunicaciones que representan el 14% y 12 % de la PEA ocupada respectivamente (INEI, 2017a).

Fortalezas

- La mayor parte de la población se encuentra en edad de trabajar, con una gran población joven.
- Alta concentración de PEA en actividades técnicas.

- Geográfico. Como se ha mencionado anteriormente, el distrito de Carabayllo se encuentra ubicado en la parte noreste de la provincia de Lima, en el valle del río Chillón. Limita por el Noroeste con el Distrito de Ancón, por el Noreste con el Distrito de Santa Rosa de Quives, provincia de Canta; por el Este con el Distrito de San Antonio de Chaclla, provincia de Huarochirí y con el Distrito de San Juan de Lurigancho; por el Sur-Este con Comas y Puente Piedra. (Quispe & Tácunan, 2011).

Fortalezas

- El distrito puede ser un nexo con la sierra del Perú.
- Buen clima durante todo el año.
- Económico. De acuerdo a la Municipalidad Distrital de Carabayllo (2016a) la actividad económica se ha venido incrementando en los últimos años. Entre el 2013 y el 2015 se han otorgado 3,726 licencias de funcionamiento. El mayor porcentaje de estas se concentra en el sector 2, que es la zona urbana consolidada del distrito. De acuerdo a INEI (2014b), en Lima Metropolitana existían al año 2014 861 mil empresas en Lima metropolitana y en Carabayllo 14,515 empresas, de las cuales 954 son restaurantes, 144 son panaderías, 94 son hospedajes y la diferencia se distribuye en el comercio de bienes y servicios. De acuerdo al INEI (2010) La principal actividad económica es el comercio al por mayor y menor, que representa el 68% de la actividad económica del distrito. La mayoría de estas actividades se realizan a través de bodegas y bazares, debido a que en el distrito no se ubican grandes centros comerciales. Otras actividades importantes son la de servicios de alojamiento y servicio de comida (7.5%) y de manufactura (6.3%). La mayor concentración de estas actividades es realizada por personas naturales.

Fortalezas

- Gran oportunidad para el crecimiento de actividades comerciales.
- Oportunidad para el incremento de los ingresos municipales, a través de la recaudación fiscal.

Debilidades

- Poco desarrollo de infraestructura para el crecimiento de actividades comerciales.
- Limitada capacidad para la reducción de la informalidad.
- Tecnológico / científico. No existe información sobre el desarrollo tecnológico / científico a nivel distrital. Sólo el 5% de la población del distrito tiene educación superior completa.
- Histórico, psicológico y sociológico. El distrito de Carabaylo tiene una historia que empieza mucho antes de la llegada de los conquistadores españoles, cuando en tiempos de los incas habitaban el lugar los Collis. En la época colonial los valles de Carabaylo alimentaron a la ciudad de Lima. En la época republicana los pobladores de Carabaylo ayudaron a la gesta independentista. Actualmente cuenta con varios centros arqueológicos e importantes símbolos religiosos como la iglesia de San Pedro de Carabaylo, cuya construcción data de finales del siglo XVI. Por esta iglesia pasó Santo Toribio de Mogrovejo. (Quispe & Tácunan, 2011). Según estimaciones de APEIM (2016), el 44.3 % de los pobladores de los distritos de Puente Piedra, Comas y Carabaylo (Zona 1) pertenecen al nivel socioeconómico C, el 31.5% al nivel D, el 12.5% al nivel E, el 10.7% al nivel B, y el 1% al nivel A. A nivel de Lima Metropolitana, esta Zona concentra al 17.3% de la población del nivel socioeconómico E y al 13.8 % del nivel socioeconómico D. Las carencias

económicas de la población, también repercute en problemas sociales como la delincuencia en la zona y los bajos niveles de educación ambiental de la población, lo cual se refleja en el manejo de los residuos sólidos.

Fortalezas

- Oportunidad de desarrollo turístico histórico y recreativo.

Debilidades

- Problemas sociales acarrear problemas de seguridad ciudadana.
- Baja cultura y conciencia ambiental.
- Organizacional / administrativo. El distrito cuenta con una extensión territorial de 346 km², siendo el distrito más grande de Lima. La organización del distrito parte de la gestión municipal y su estructura orgánica. A la vez en el distrito existen gremios, comités y otros actores de la sociedad civil organizada. Administrativamente, los recursos públicos del distrito son administrados por la municipalidad distrital de Carabayllo, que ha desarrollado instrumentos de gestión como planes estratégicos, planes de desarrollo concertado y planes operativos. Asimismo, cuenta con una ejecución del presupuesto del año 2016 del 86%. No obstante, la gestión se ha visto empañada por supuestos casos de peculado que se encuentran en investigación.

Fortalezas

- Experiencia de la gestión municipal.
- Desarrollo de instrumentos de gestión.

Debilidades

- Algunos funcionarios de la gestión administrativa de la municipalidad han sido denunciados por peculado.

5.3. Principios Cardinales del distrito de Carabayllo

Los cuatro principios cardinales hacen posible reconocer las oportunidades y amenazas del distrito de Carabayllo. A continuación, se presenta el análisis de estos principios:

- La influencia de terceras partes. El distrito recibe este tipo de influencia principalmente del gobierno central y de la municipalidad metropolitana de Lima. El gobierno central destina los recursos públicos para la gestión municipal y la realización de obras en el distrito. La municipalidad metropolitana que tiene dentro de sus planes la realización de obras a nivel provincial. En cuanto a la influencia de la Municipalidad Provincial de Lima, los proyectos que desarrolle que afecten a otros distritos deben considerar la participación activa de estos.
- Lazos pasados y presentes. Ha sido reconocida la fundación del distrito en el año 1571. A partir de 1874 se inició el desmembramiento territorial de Carabayllo, que dio origen a 5 nuevos distritos: Ancón (1874), Rímac (1921), Puente Piedra (1927), San Martín de Porres (1950) y Comas (1961). Posteriormente se crearon aún más distritos fruto de este desmembramiento: Santa Rosa (1962), Independencia (1964), Ventanilla (1969) y Los Olivos (1989). (Quispe & Tácunan, 2011). En ese sentido, Carabayllo tiene una historia que se remonta a casi 450 años. Por ello, es importante señalar que existe una gran historia que explotar en el distrito. Asimismo, el distrito ha sido la génesis de Lima Norte. Todos los distritos de Lima Norte se crearon a partir del desmembramiento de Carabayllo.
- Contrabalance de intereses. D'Alessio (2008) recomendó que se debe observar el panorama completo, lo que incluye prestar atención al problema que surge

del hecho que la organización tenga un contrabalance de costo – beneficio respecto a otras organizaciones. En ese sentido, La municipalidad distrital de Lima es uno de los actores principales en la relación beneficio – costo del distrito. La posibilidad de realizar obras de gran envergadura, sobre todo en transporte público, puede afectar positiva o negativamente los intereses del distrito. Asimismo, el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, Sedapal y Edelnor, son entidades públicas cuyo interés en el desarrollo de programas de vivienda, obras de agua y desagüe, así como de alumbrado público, pueden beneficiar los intereses del distrito. Por ejemplo, SEDAPAL se encuentra desarrollando una obra de saneamiento que beneficiará a más de 175 mil pobladores de Carabayllo y San Antonio de Huarochirí. (SEDAPAL, 2017)

- Conservación de los enemigos. En el análisis distrital se ha adaptado el concepto hacia los distritos cercanos a Carabayllo con población similar y con condiciones de calidad de vida similares. En ese sentido, el distrito de Carabayllo, tiene un gran potencial de desarrollo inmobiliario, que también lo tiene el vecino distrito de Puente Piedra. Tiene una gran oportunidad de crecimiento comercial, sin embargo, Lima Norte tiene al distrito de Los Olivos que ha logrado un gran desarrollo comercial, tal es así que los centros comerciales más grandes de Lima Norte se encuentran en este distrito.

5.4. Matriz de Intereses del distrito de Carabayllo (MIO)

Se ha analizado el nivel de intensidad y relación, respecto a otros distritos, instituciones públicas y otros, lo cual se ha representado en la matriz de intereses del distrito de Carabayllo, que se presenta a continuación.

Tabla 18

Matriz de intereses de Carabayllo

Interés del distrito	Intensidad del interés			
	Supervivencia (Crítico)	Vital (Peligroso)	Importante (Serio)	Periférico (molesto)
1 Fortalecer la gestión municipal	Municipalidad distrital		<u>Puente Piedra</u> <u>Comas</u> Inversionistas	<u>Los Olivos</u> <u>Lima</u> <u>San Juan de</u> <u>Lurigancho</u>
2 Incrementar la competitividad de industrias y comercios	Municipalidad distrital	Pymes Inversionistas	<u>Puente Piedra</u> <u>Comas</u>	<u>Los Olivos</u> <u>Independencia</u>
3 Mejorar la infraestructura pública	Gobierno Central Municipalidad distrital	Industria inmobiliaria MML	<u>Puente Piedra</u> <u>Comas</u>	<u>Los Olivos</u> <u>Independencia</u>
4 Mejorar la calidad de vida de residentes	Gobierno Central PNP Municipalidad distrital	Industria inmobiliaria SEDAPAL EDELNOR	<u>Puente Piedra</u> <u>Comas</u>	<u>Los Olivos</u> <u>Independencia</u>
5 Mejorar las condiciones para la inversión privada	Gobierno Central MINCETUR PNP Municipalidad distrital	Industria inmobiliaria Inversionistas SEDAPAL EDELNOR MVCS	<u>Puente Piedra</u> <u>Comas</u>	<u>Los Olivos</u> <u>Independencia</u>

Nota. Adaptado a partir de información de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por Fernando D’Alessio, 2008, México D.F., México. Los intereses considerados como opuestos se han identificado con un subrayado.

5.5. Objetivos de Largo Plazo

D’Alessio (2008), definió que los objetivos de largo plazo son los resultados que la organización espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, la cuales conducen hacia la visión establecida. Los objetivos y las estrategias deberán estar en un horizonte de tiempo que sea coherente con la visión, y dependerá de la industria, la organización, sus productos y sus respectivos ciclos de vida.

A continuación, se plantean los objetivos de largo plazo del distrito de Carabayllo:

1. Para el año 2030, incrementar en 50% los proyectos inmobiliarios desarrollados que resalten la ecología del distrito, con proyectos unifamiliares y multifamiliares.

2. Para el año 2030, incrementar en 77% la recaudación por el pago de impuestos y servicios municipales, de manera que el presupuesto de la municipalidad se incremente de S/. 79 millones a S/.140 millones.
3. Para el año 2030, mejorar la seguridad en el distrito, lo que se reflejará en la disminución en 50% de las denuncias contra el patrimonio, la vida y la salud.
4. Para el año 2030, mejorar la calidad ambiental en el distrito, lo que se reflejará en el manejo y gestión del 80% de los residuos sólidos que genera el distrito.
5. Para el año 2030, alcanzar como meta el 80% de establecimientos del distrito formalizado, disminuyendo la informalidad y las condiciones de trabajo fuera de la ley.
6. Para el año 2030, posicionar al distrito para que se encuentre entre los cinco principales destinos turísticos de la ciudad de Lima, lo cual se reflejará en la inclusión del distrito dentro de los circuitos turísticos para turistas nacionales y extranjeros, recibiendo al menos el 2% de turistas extranjeros que llegan a Lima.

5.6. Conclusiones

El presente capítulo ha desarrollado los intereses del distrito de Carabayllo y los objetivos de largo plazo. El análisis empezó por determinar los intereses del distrito, al respecto se determinó que el principal interés del distrito es el desarrollo económico y social.

Se determinó que para lograr este desarrollo, el fortalecimiento de la gestión municipal, el incremento de la competitividad de las industrias y el comercio, la mejora de la infraestructura pública y la mejora de la calidad de vida de los residentes son los principales factores que deben ser desarrollados. Un punto importante es la calidad de vida de los residentes, para lo cual es necesario la mejora en la seguridad ciudadana, en la calidad ambiental del distrito, así como la erradicación de la informalidad.

Respecto al potencial del distrito, se analizó los siete dominios de acuerdo a D'Alessio (2008). Como puntos resaltantes del análisis, se determinó que el distrito posee el 58% de su población en edad de trabajar, con un gran porcentaje de población joven. En adición la PEA se concentra en actividades técnicas como la manufactura y también en el rubro de transporte. Por su posición geográfica el desarrollo de infraestructura vial podría permitir que el distrito se convierta en el nexo con la sierra central, descongestionando las arterias principales de Lima como la carretera central. Además, el distrito goza de buen clima durante todo el año. Desde el punto de vista económico existen las condiciones para el desarrollo de la actividad comercial e industrial, pero con poco desarrollo de la infraestructura necesaria para ello. Desde el punto de vista histórico, el distrito tiene el potencial de convertirse en un nuevo circuito turístico de Lima.

Respecto a los principios cardinales, se encontró que el distrito recibe influencia de terceras partes, más que nada del gobierno central, la municipalidad metropolitana de Lima y de las empresas que invierten en el distrito. En cuanto a los lazos pasados y presentes, el distrito tiene relación histórica con todos los distritos de Lima Norte, pues a partir del desmembramiento de Carabayllo, se formaron los demás distritos de esta parte de Lima. En cuanto al contrabalance de intereses, se determinó que existen otras entidades públicas cuyos intereses pueden beneficiar al distrito. Estas son el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento, SEDAPAL, EDELNOR, la Municipalidad Metropolitana de Lima, las empresas inmobiliarias, entre otros. En cuanto a la conservación de enemigos, se ha adaptado el concepto hacia los distritos cercanos a Carabayllo con población similar y condiciones de calidad vida similares.

De este análisis se obtuvo la matriz de intereses del distrito, en la que se obtuvo que hay actores que afectan de manera crítica a los intereses, como el Gobierno Central, la municipalidad distrital misma, la policía nacional del Perú. Otros de interés vital fueron las

Pymes, los inversionistas, la industria inmobiliaria y las entidades públicas con contrabalance de intereses. Respeto a los objetivos de largo plazo, se han planteado seis objetivos orientados al logro de la visión del distrito al año 2030.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

D'Alessio (2008), definió el proceso estratégico como la realización de actividades que combinen los insumos para producir las estrategias que lleven a la organización del presente al futuro.

En el proceso de formulación de estrategias D'Alessio (2008), sugiere el uso de herramientas para la generación y elección de estrategias. El presente capítulo, presenta los resultados de las matrices sugeridas por D'Alessio (2008), culminando con la elección de las estrategias retenidas para el distrito de Carabayllo.

6.1. Matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es una herramienta que permite realizar un análisis situacional. La construcción de la matriz ha iniciado tomando la información de las matrices de evaluación de factores internos y externos.

El análisis determinó 18 estrategias:

- Cuatro orientadas a explotar. El emparejamiento dio como estrategias el diseño de un circuito turístico en Carabayllo, la creación de políticas e incentivos orientados al incremento de la inversión inmobiliaria, el diseño de un plan de recaudación e incentivos tributarios y la identificación de incentivos para la formalización de MYPES.
- Cinco orientadas a buscar. Las estrategias resultantes fueron el rediseño de los servicios municipales, la priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito, el desarrollo de un plan de capacitación a MYPES, la difusión de atractivos turísticos del distrito y el desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos.
- Cuatro a confrontar. Como estrategias se obtuvieron la creación de políticas e incentivos orientados a la formalización del comercio, actualización del plan de

seguridad ciudadana, promoción del empleo local, creación de políticas e incentivos para la promoción del cuidado del medio ambiente.

- Cinco a evitar. Las estrategias resultantes fueron el establecimiento de un programa de reciclaje y de concientización ambiental, el reforzamiento del alcance de los servicios de seguridad ciudadana, la articulación de la promoción de la formalización en los planes de desarrollo del distrito, el desarrollo de áreas verdes y el potenciamiento de las juntas vecinales.

En la tabla 19 se muestra el análisis FODA.

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

La siguiente herramienta que se empleó para la formulación de las estrategias fue la matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción. Se analizaron factores relacionados con la industria y factores relacionados con el distrito.

La posición estratégica resultante del análisis para el distrito de Carabayllo fue que este debe tener una postura agresiva, lo cual se ha representado en la siguiente figura.

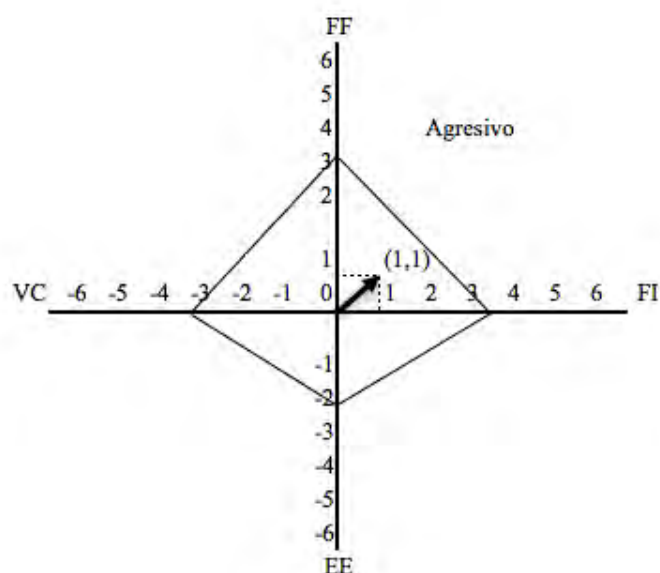


Figura 8. Representación gráfica de los resultados de la matriz PEYEA

Tabla 19

Matriz FODA del distrito de Carabayllo

VISION – MISION - VALORES		FORTALEZAS		DEBILIDADES		
		F1	Potencial de desarrollo turístico	D1	Deficiente calidad de servicios municipales	
		F2	Potencial de desarrollo comercial	D2	Inadecuada infraestructura de servicios públicos	
		F3	Experiencia de la Gerencia Municipal	D3	Alta tasa de inasistencia escolar	
		F4	Capacidad de gestión del presupuesto público	D4	Limitado presupuesto para planes de gestión	
		F5	Políticas de incentivos tributarios	D5	Limitadas actividades de capacitación a PYMES	
		F6	Disponibilidad de mano de obra y bajos costos de operación	D6	Falta de publicidad de atractivos turísticos	
OPORTUNIDADES		ESTRATEGIAS FO - EXPLOTE		ESTRATEGIAS DO - BUSQUE		
O1	Estabilidad política fiscal y monetaria	FO1	Diseño de un circuito turístico en Carabayllo	F1, O2, O6	DO1 Rediseño de los servicios municipales	D1, D2, D3, D4, D5, O1, O2, O3, O4, O5
O2	Incremento de ingresos de la clase media	FO2	Creación de políticas e incentivos orientados al incremento de la inversión inmobiliaria	F6, O4	DO2 Priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito	D2, O1, O4, O5, O6
O3	Crecimiento del crédito privado	FO3	Diseño de plan de recaudación e incentivos tributarios	F2, F5, O2, O5, O6	DO3 Desarrollo de un plan de capacitación a PYMES	D5, O3, O5
O4	Crecimiento del sector construcción	FO4	Identificación de incentivos para la formalización de MYPES	F2, F3, O5, O6	DO4 Difusión de atractivos turísticos del distrito	D6, O2, O3
O5	Crecimiento del sector comercio				DO5 Desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos	D1, O7
O6	Ubicación geográfica					
O7	Incremento de la conciencia ambiental					
O8	Crecimiento del acceso a tecnologías de información					
AMENAZAS		ESTRATEGIAS FA - CONFRONTE		ESTRATEGIAS DA - EVITE		
A1	Incremento de actividades informales	FA1	Creación de políticas e incentivos orientados al incremento del comercio formal en el distrito	DA1	Establecimiento de un programa de reciclaje y de concientización ambiental	D1,A5
A2	Contracción de la inversión privada	FA2	Actualización del plan de seguridad ciudadana	DA2	Reforzamiento del alcance de los servicios de seguridad ciudadana	D1, D4, A1, A3, A4
A3	Incremento del desempleo	FA3	Promoción del empleo local	DA3	Articulación de la promoción de la formalización en los planes de desarrollo del distrito	D4, A1, A2
A4	Incremento de la delincuencia	FA4	Creación de políticas e incentivos para la promoción del cuidado del medio ambiente	DA4	Desarrollo de áreas verdes que permitan el desarrollo de actividades saludables	D2, A5
A5	Poco interés por las políticas ambientales y de manejo de residuos			DA5	Potenciamiento de Juntas vecinales para la disminución de la deserción escolar, la delincuencia y las actividades informales en el distrito	D3, A3, A4

La postura agresiva, de acuerdo a D'Alessio (2008), es típica de una industria atractiva con poca turbulencia en el entorno, en donde la organización goza de una clara ventaja competitiva, que puede proteger con su fortaleza financiera, siendo el factor crítico la entrada de nuevos competidores o la amenaza de sustitutos.

Estas características coinciden con las características del distrito de Carabayllo. El distrito tiene una ventaja competitiva por su ubicación en Lima Norte y con grandes extensiones de terreno para el desarrollo inmobiliario. Goza de fortaleza financiera al tener asignaciones presupuestales anuales para cubrir su operación. El factor crítico es la amenaza de sustitutos, existen otros distritos que podrían desarrollar posiciones similares.

Desde esa perspectiva, las estrategias alternativas que se identificaron son las siguientes:

- Incentivar el turismo hacia el distrito, mediante el desarrollo de un plan turístico que incluya un circuito turístico.
- Desarrollar nuevos proyectos inmobiliarios que permitan afianzar las ventajas competitivas del distrito.
- Incrementar los ingresos del distrito mediante la recaudación tributaria en base al crecimiento inmobiliario y los ingresos de actividades turísticas.
- Desarrollo de la infraestructura del distrito, vial y de comunicaciones que permita reducir el costo de las industrias y aumentar la atractividad de inversiones.

La tabla 20, muestra los resultados obtenidos en la matriz PEYEA para el distrito de Carabayllo.

6.3. Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Se ha desarrollado la matriz Boston Consulting Group para el distrito de Carabayllo, tomando como productos del distrito tres representativos.

Tabla 20

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

Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)							Valor				
1	Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	5
2	Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4
3	Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	3
4	Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	5
5	Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	6
6	Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
7	Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8	Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
Promedio - 6 = -2.3										Promedio	3.8
Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)							Valor				
1	Potencial del crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2	Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
3	Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4	Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	2
5	Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	5
6	Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7	Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	5
8	Productividad/utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9	Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Promedio										4.1	
Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)							Valor				
1	Retorno de la inversión (ingresos tributarios)	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2	Presupuesto asignado por Gobierno Central	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
3	Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	3
4	Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	3
5	Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
6	Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	1
7	Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
8	Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	
9	Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	
Promedio										3.3	
Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)							Valor				
1	Participación del mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4
2	Calidad de producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3	Ubicación estratégica	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4	Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5
5	Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3
6	Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
7	Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2
8	Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	
9	Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio - 6 = -3.0										Promedio	3.0

El primero de ellos, ha sido la venta de viviendas en el distrito. De acuerdo a BBVA Research (2016), en el distrito de Carabayllo se vendieron 300 viviendas en el año 2016, lo que representó el 50% de las viviendas de Lima Norte. El precio promedio de la vivienda en Lima Norte ha sido de S/. 141, 260, lo que ha dado un ingreso de aproximadamente S/. 42.3 millones por la venta de viviendas en el distrito. El crecimiento del sector se ha proyectado para el año 2017 en 7%. En el caso de viviendas, se tiene como resultado en la matriz una tasa de crecimiento de la industria positiva pero una baja participación de mercado.

El segundo producto identificado ha sido el servicio de seguridad ciudadana. Al respecto, el distrito de Carabayllo cuenta con 81 serenos que representan el 9% del total de serenos de Lima Norte. Durante al año 2017, se ha asignado un presupuesto en Carabayllo de S/. 3.3 millones. En Lima Norte, el crecimiento de la asignación presupuestal para seguridad ciudadana ha sido del 7%. El resultado en la matriz ha sido de un crecimiento positivo del presupuesto de seguridad ciudadana pero un presupuesto bajo a nivel de distrito en comparación con Lima Norte.

El tercer producto que se ha identificado ha sido el servicio de recolección de residuos sólidos. El distrito de Carabayllo recibió un presupuesto para este rubro por la suma de S/. 9.7 millones, lo que representa el 8% de la asignación presupuestal de Lima Norte. En Lima Norte, la asignación presupuestal para la recolección de residuos sólidos ha crecido en 1.8%. El resultado para la matriz ha sido de un crecimiento presupuestal positivo en el rubro, pero con una baja participación del presupuesto de Lima Norte.

Los tres productos seleccionados para el distrito han recaído en el primer cuadrante, correspondiente a los signos de interrogación. Los productos de este primer cuadrante se caracterizan por encontrarse en industrias en crecimiento, pero con baja participación de mercado.

En la siguiente figura se ha presentado los resultados de la matriz BCG.

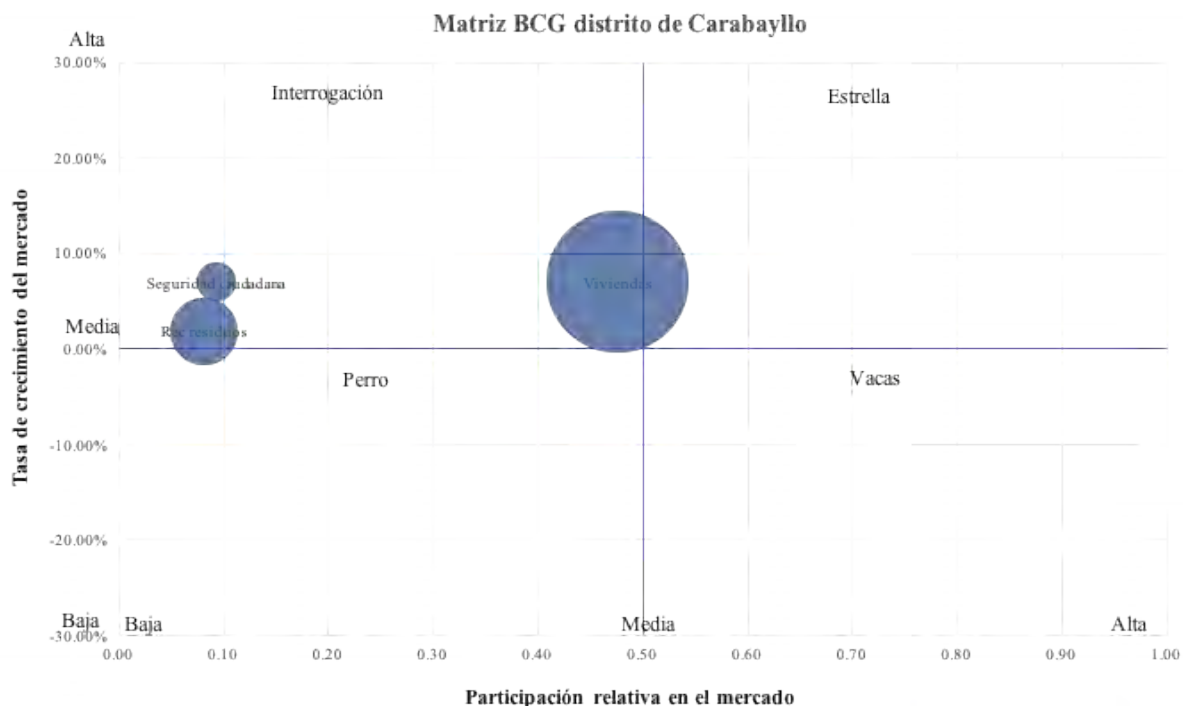


Figura 9. Representación gráfica de los resultados de la matriz BCG

6.4. Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2008), la matriz interna externa se construye a partir de los resultados obtenidos en las matrices de evaluación de factores externos y de evaluación de factores internos.

La siguiente figura muestra la MIE para el distrito de Carabayllo.

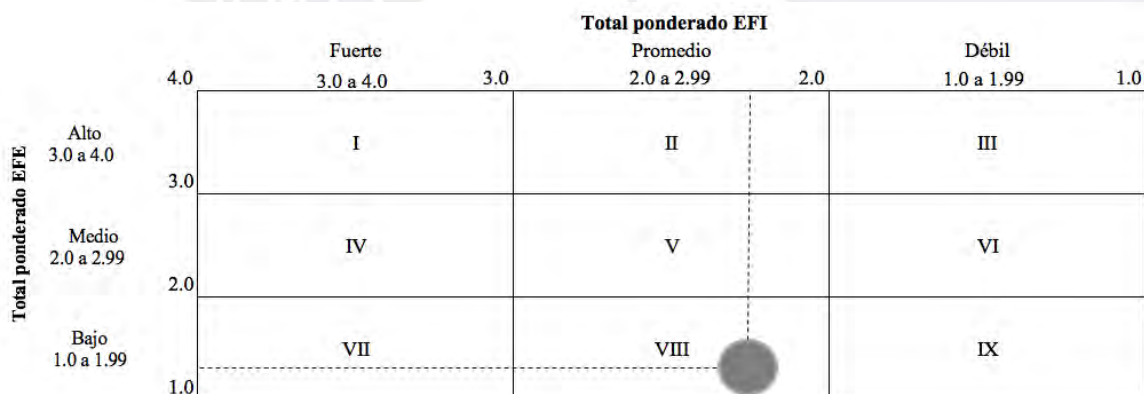


Figura 10. Representación gráfica de los resultados de la matriz MIE

Dados los valores obtenidos en las matrices de evaluación de factores externos e internos, la MIE ubicó al distrito de Carabayllo al interior del cuadrante VIII, lo que significa que posee una baja respuesta para capitalizar oportunidades y evitar amenazas y una posición interna débil.

6.5. Matriz Gran Estrategia (MGE)

En la siguiente figura, se observa la matriz de la Gran Estrategia para el distrito de Carabayllo.

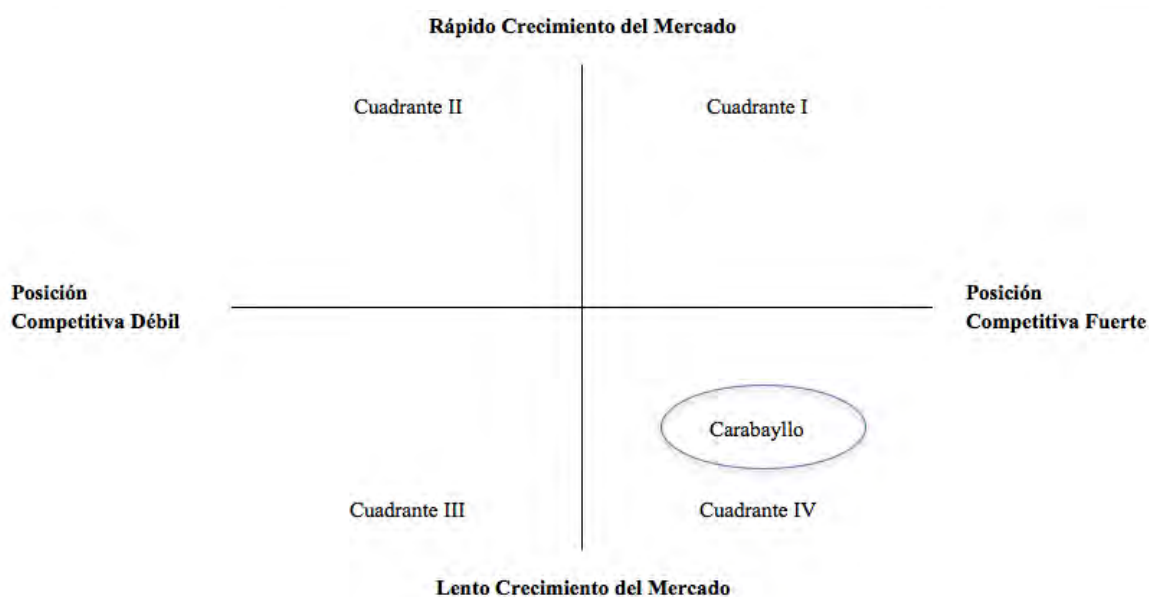


Figura 11. Representación gráfica de los resultados de la matriz GIE

Del análisis realizado, se ha ubicado al distrito de Carabayllo en el cuadrante IV, el cual caracteriza a organizaciones con una posición competitiva fuerte y un lento crecimiento de mercado. La posición competitiva de Carabayllo, se sustenta de que dispone de características únicas en Lima Norte que requieren ser potenciadas, como el crecimiento inmobiliario y el turismo. Las estrategias que debería desarrollar son las siguientes:

- Desarrollo de circuito turístico en el distrito, aprovechando sus recursos históricos y naturales.

- Desarrollo y expansión del sector inmobiliario, posicionando a Carabayllo como un distrito ecológico y de calidad de vida en nuevos proyectos inmobiliarios.
- Mejoramiento del plan de seguridad ciudadana.
- Mejoramiento de las condiciones ambientales del distrito.

6.6. Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Luego de haber realizado la formulación del proceso estratégico, se han incorporado en la matriz de decisión estratégica las estrategias resultantes de las herramientas utilizadas, la cual se presenta en la siguiente tabla:

Tabla 21

Matriz de Decisión Estratégica

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	TOTAL
1 Diseño de un circuito turístico en Carabayllo	X	X		X	X	4
2 Creación de políticas e incentivos orientados al incremento de la inversión inmobiliaria	X	X	X	X		4
3 Diseño de plan de recaudación e incentivos tributarios	X	X	X	X		4
4 Identificación de incentivos para la formalización de MYPES	X			X	X	3
5 Rediseño de los servicios municipales	X	X		X		3
6 Priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito	X	X		X	X	4
7 Desarrollo de un plan de capacitación a PYMES	X			X		2
8 Difusión de atractivos turísticos del distrito	X	X		X		3
9 Desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos	X	X	X	X		4
10 Creación de políticas e incentivos orientados al incremento del comercio formal en el distrito	X	X		X		3
11 Actualización del plan de seguridad ciudadana	X		X	X	X	4
12 Promoción del empleo local	X			X		2
13 Creación de políticas e incentivos para la promoción del cuidado del medio ambiente	X		X	X	X	4
14 Establecimiento de un programa de reciclaje y de concientización ambiental	X			X		2
15 Reforzamiento del alcance de los servicios de seguridad ciudadana	X		X	X	X	4
16 Articulación de la promoción de la formalización en los planes de desarrollo del distrito	X		X	X		3
17 Desarrollo de áreas verdes que permitan el desarrollo de actividades saludables	X		X	X	X	4
18 Potenciamiento de Juntas vecinales para la disminución de la deserción escolar, la delincuencia y las actividades informales en el distrito	X			X		2

6.7. Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

De los resultados de la matriz MDE, se ha realizado la priorización de estrategias de acuerdo a los puntajes obtenidos. Luego, se han agrupado aquellas estrategias de características similares, obteniéndose ocho estrategias, con las cuales se ha realizado la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

En la tabla 22 se presentan las estrategias seleccionadas

Tabla 22

Estrategias seleccionadas luego de la MDE

Estrategias seleccionadas
1 Incentivos al incremento de la inversión inmobiliaria
2 Reforzamiento del alcance del plan de seguridad ciudadana
3 Desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos y del cuidado del medio ambiente
4 Priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito
5 Diseño de un plan turístico en Carabayllo
6 Potenciamiento de Juntas vecinales para la disminución de la deserción escolar, la delincuencia y actividades informales
7 Identificación de incentivos para la formalización de MYPES
8 Diseño de un plan de recaudación e incentivos tributarios

De la evaluación realizada se obtuvo que las 8 estrategias seleccionadas obtuvieron puntajes por encima de 4 y 6 de ellas valores superiores a 5. Se ha decidido conservar estas estrategias para continuar con el análisis.

En la tabla 23 se presentan los resultados de la MCPE.

6.8. Matriz de Rumelt (MR)

Según D'Alessio (2008), es importante analizar las estrategias retenidas luego de la MCPE mediante dos filtros finales, que son la matriz de Rumelt y la matriz de Ética.

Respecto a la matriz de Rumelt, luego de evaluar el atractivo de las estrategias, es conveniente filtrar las estrategias a través de los criterios de Rumelt de consistencia (no deben presentar objetivos y políticas mutuamente excluyentes), consonancia (debe representar una

respuesta adaptativa al entorno y a los cambios), ventaja (debe crear y/o mantener las ventajas competitivas) y factibilidad (no debe generar sobrecostos ni situaciones sin solución).

Luego de haber realizado este filtro, las 8 estrategias seleccionadas mediante la MCPE han sido aceptadas por cumplir con los criterios de Rumelt arriba descritos.

En la tabla 24 se presentan los resultados de la matriz de Rumelt.

6.9. Matriz de Ética (ME)

La matriz de Ética, es un filtro que permite verificar que las estrategias seleccionadas no violen aspectos relacionados a los derechos y a la justicia. D'Alessio (2008) ha recomendado que si alguna de las estrategias viola los principios éticos no debe ser retenida y debe ser descartada.

La tabla 25 muestra el análisis realizado respecto al cumplimiento de principios éticos en las estrategias retenidas. Las ocho estrategias retenidas evaluadas cumplen con los criterios de auditoría ética propuestos por D'Alessio (2008), citando a Rowe et al. (1994).

6.10. Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego del proceso de auditoría de las estrategias seleccionadas, se ha logrado obtener ocho estrategias retenidas, las cuales se han listado en la tabla 22.

Como estrategias de contingencia, se han considerado aquellas que en lograron tener una menor participación en la matriz de decisión estratégica. Sin embargo, cabe resaltar que es importante tener en cuenta las estrategias de contingencia, pues ante cambios en el entorno o en los factores internos en el distrito podrían tener relevancia.

En la tabla 26 se han consolidado las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia identificadas para el distrito de Carabayllo.

Tabla 23

Matriz MCPE del distrito de Carabayllo

Factores clave	Peso	Estrategias Retenidas															
		1		2		3		4		5		6		7		8	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Oportunidades																	
1 Estabilidad política, fiscal y monetaria	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20	4	0.40	4	0.40	1	0.10	4	0.40	4	0.40
2 Incremento de los ingresos de la clase media	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20
3 Crecimiento del crédito privado	0.05	3	0.15	1	0.05	2	0.10	2	0.10	4	0.20	1	0.05	4	0.20	4	0.20
4 Crecimiento del sector construcción	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30	4	0.60	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15
5 Crecimiento del sector comercio	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60	1	0.15
Amenazas																	
1 Incremento de actividades informales	0.10	2	0.20	4	0.40	2	0.20	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
2 Contracción de la inversión privada	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05
3 Incremento del desempleo	0.15	2	0.30	4	0.60	2	0.30	2	0.30	1	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15
4 Incremento de la delincuencia	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	1	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10
5 Deficiente política de manejo ambiental y de residuos	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	4	0.40
Fortalezas																	
1 Cuenta con instrumentos de gestión	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10	2	0.10	4	0.20
2 Experiencia de la gerencia	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40
3 Capacidad de gestión del presupuesto público	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	2	0.20	4	0.40
4 Potencial de desarrollo comercial	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
5 Potencial de desarrollo turístico	0.05	2	0.10	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	4	0.20
6 Bajos precios inmobiliarios	0.10	4	0.40	1	0.10	1	0.10	3	0.30	1	0.10	1	0.10	1	0.10	3	0.30
7 Incentivos tributarios	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	4	0.20
8 Ubicación estratégica	0.05	4	0.20	2	0.10	1	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9 Mano de obra calificada disponible	0.03	4	0.12	2	0.06	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03
Debilidades																	
1 Funcionarios separados por presunta corrupción	0.10	2	0.20	3	0.30	4	0.40	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	4	0.40
2 Deficiente calidad de servicios municipales	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40
3 Falta de publicidad de atractivos turísticos	0.05	2	0.10	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15
4 Inadecuada infraestructura de servicios públicos	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15
5 Alta tasa de inasistencia escolar	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	4	0.12	1	0.03	1	0.03
6 Baja penetración de las TICS	0.03	1	0.03	3	0.09	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09	1	0.03
7 Limitado presupuesto para planes de gestión	0.03	3	0.09	4	0.12	4	0.12	4	0.12	3	0.09	4	0.12	3	0.09	3	0.09
8 Limitadas actividades de capacitación a PYMES	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	1	0.03	3	0.09	3	0.09
Total	2.00		5.05		5.58		5.14		5.45		4.11		4.29		5.29		5.52

Tabla 24

Matriz de Rumelt para el distrito de Carabayllo

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1 Incentivos al incremento de la inversión inmobiliaria	Si	Si	Si	Si	Si
2 Reforzamiento del alcance del plan de seguridad ciudadana	Si	Si	Si	Si	Si
3 Desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos y del cuidado del medio ambiente	Si	Si	Si	Si	Si
4 Priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito	Si	Si	Si	Si	Si
5 Diseño de un plan turístico en Carabayllo	Si	Si	Si	Si	Si
6 Potenciamiento de Juntas vecinales para la disminución de la deserción escolar, la delincuencia y actividades informales	Si	Si	Si	Si	Si
7 Identificación de incentivos para la formalización de MYPES	Si	Si	Si	Si	Si
8 Diseño de un plan de recaudación e incentivos tributarios	Si	Si	Si	Si	Si

Tabla 25

Matriz de Ética del distrito de Carabayllo

	Estrategias Específicas							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Criterios de evaluación								
1 Impacto en el derecho a la vida	N	P	N	N	N	N	N	N
2 Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	N	N	N	P	N
3 Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	P	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	P	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	P	P	P	P	P	P	P	P
12 Medios estratégicos empleados	N	N	N	N	N	N	N	N

Nota. V=Viola. N=Neutral. P=Promueve

Tabla 26

Estrategias retenidas y estrategias de contingencia para el distrito de Carabaylo

Estrategias retenidas
1 Incentivos al incremento de la inversión inmobiliaria
2 Reforzamiento del alcance del plan de seguridad ciudadana
3 Desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos y del cuidado del medio ambiente
4 Priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito
5 Diseño de un plan turístico en Carabaylo
6 Potenciamiento de Juntas vecinales para la disminución de la deserción escolar, la delincuencia y actividades informales
7 Identificación de incentivos para la formalización de MYPES
8 Diseño de un plan de recaudación e incentivos tributarios
Estrategias de contingencia
1 Rediseño de los servicios municipales
2 Desarrollo de un plan de capacitaciones para MYPES
3 Difusión de atractivos turísticos del distrito
4 Promoción del empleo local
5 Desarrollo de áreas verdes que permitan el desarrollo de actividades saludables

6.11. Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo

D'Alessio (2008), afirmó que debe verificarse qué objetivos de largo plazo alcanzarán las estrategias que finalmente fueron retenidas. En la tabla 27, se presenta la matriz de Estrategias versus objetivos de largo plazo.

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

Para la realización de la matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos, se ha considerado como sustitutos, los distritos tomados como referentes en la matriz de perfil competitivo.

En la matriz se ha analizado cada una de las estrategias en relación a las posibilidades de los competidores de implementarlas en sus propios ámbitos. Como resultado, en la tabla 28, se muestra la matriz de estrategias versus posibilidades de los competidores y sustitutos.

Tabla 27

Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo para el distrito de Carabayllo

Estrategias	Objetivos de largo plazo					
	1. Para el año 2030, incrementar en 50% los proyectos inmobiliarios desarrollados que resalten la ecología del distrito, con proyectos unifamiliares y multifamiliares.	2. Para el año 2030, incrementar en 77% la recaudación por el pago de impuestos y servicios municipales, de manera que el presupuesto de la municipalidad se incremente de S/. 79 millones a S/.140 millones.	3. Para el año 2030, mejorar la seguridad en el distrito, lo que se reflejará en la disminución en 50% de las denuncias contra el patrimonio, la vida y la salud.	4. Para el año 2030, mejorar la calidad ambiental en el distrito, lo que se reflejará en el manejo y gestión del 80% de los residuos sólidos que genera el distrito.	5. Para el año 2030, alcanzar como meta el 80% de establecimientos formales, disminuyendo la informalidad y las condiciones de trabajo fuera de la ley.	6. Para el año 2030, posicionar al distrito para que se encuentre entre los cinco principales destinos turísticos de la ciudad de Lima, lo cual se reflejará en la inclusión del distrito dentro de los circuitos turísticos para turistas nacionales y extranjeros, recibiendo al menos el 2% de turistas extranjeros que llegan a Lima.
1 Incentivos al incremento de la inversión inmobiliaria	X	X	X			
2 Reforzamiento del alcance del plan de seguridad ciudadana		X	X			
3 Desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos y del cuidado del medio ambiente		X	X	X		
4 Priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito	X	X	X			
5 Diseño de un plan turístico en Carabayllo		X				X
6 Potenciamiento de Juntas vecinales para la disminución de la deserción escolar, la delincuencia y actividades informales		X			X	
7 Identificación de incentivos para la formalización de MYPES		X			X	
8 Diseño de un plan de recaudación e incentivos tributarios		X				

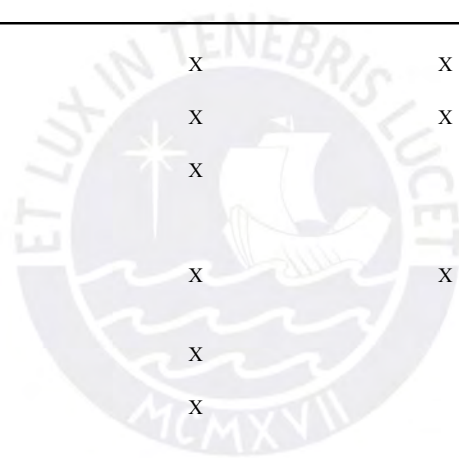


Tabla 28

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos

	Posibilidades Competitivas		
	Puente Piedra	Ancón	Los Olivos
Estrategias retenidas			
1 Incentivos al incremento de la inversión inmobiliaria	Podría seguir la misma estrategia debido a que también cuenta con grandes extensiones de terreno	Difícilmente podría implementar esta estrategia	El distrito se encuentra muy urbanizado para considerar esta estrategia
2 Reforzamiento del alcance del plan de seguridad ciudadana	Podría implementar una estrategia similar	Podría implementar una estrategia similar	Podría implementar una estrategia similar, la delincuencia es uno de sus principios problemas
3 Desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos y del cuidado del medio	Podría mejorar su plan de manejo de ambiental	No tendría un mayor incentivo al contar con poca población	Seguir la misma estrategia
4 Priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito	Podría adaptar el modelo	Podría realizar una estrategia de priorización similar	Cuenta con mayores recursos, con lo que podría realizar una priorización de obras de envergadura.
5 Diseño de un plan turístico en Carabayllo	No cuenta con atractivos turísticos históricos, salvo restaurantes de comida campestre	Podría establecer una estrategia de promoción del turismo como balneario	Difícilmente podría implementar una estrategia similar, al no contar con atractivos históricos o de otro tipo.
6 Potenciamiento de Juntas vecinales para la disminución de la deserción escolar, la delincuencia y actividades informales	Podría adaptar el modelo	Podría adaptar el modelo	Podría adaptar el modelo
7 Identificación de incentivos para la formalización de MYPES	Podría seguir la misma estrategia	No cuenta con un número significativo de MYPES en el distrito	Podría seguir la misma estrategia
8 Diseño de un plan de recaudación e incentivos	Podría seguir la misma estrategia	Podría seguir la misma estrategia	Podría seguir la misma estrategia

6.13. Conclusiones

Durante el presente capítulo, se ha completado el proceso de formulación de estrategias. Para lograrlo, se han utilizado las herramientas sugeridas por D'Alessio (2008). La primera herramienta utilizada fue la Matriz FODA, que dio como resultado la formulación de 18 estrategias para el distrito de Carabayllo.

Luego se utilizó la matriz PEYEA para determinar la posición estratégica del distrito de Carabayllo. Se determinó que el distrito se encuentra en una postura agresiva, caracterizado por una adecuada fortaleza financiera y una adecuada fortaleza de la industria. El desarrollo de nuevas oportunidades como el turismo en el distrito y la promoción inmobiliaria del mismo, fueron las estrategias resultantes de este análisis.

En el análisis mediante la matriz BCG, se consideró tres productos representativos del distrito; la venta de viviendas, la seguridad ciudadana y la recolección de residuos sólidos. Estos productos se ubicaron en el cuadrante de signos de interrogación, debido a que tienen una baja participación de mercado en sectores en crecimiento. Las estrategias resultantes de este análisis estuvieron relacionadas con la promoción de la inversión inmobiliaria, el desarrollo de una estrategia de seguridad ciudadana y la mejora de los planes de manejo de residuos.

La matriz Interna y Externa ubicó al distrito en el VIII cuadrante, que se caracteriza por tener una baja respuesta frente a las oportunidades y amenazas y una débil posición interna. Reforzar la gestión municipal y el desarrollo de planes de gestión viables fueron las estrategias que se relacionaron a este resultado.

La matriz de la Gran Estrategia, ubicó al distrito en el cuadrante IV, lo que implicó que el distrito posee una posición competitiva no débil en mercados de lento crecimiento. El desarrollo de ventajas competitivas en el sector inmobiliario, así como el potenciamiento del turismo, fueron algunas de las estrategias relacionadas a este resultado.

La matriz de decisión retuvo ocho estrategias. Luego de realizar los análisis sugeridos por Rumelt (1986) y Rowe et al (1994), citados por D'Alessio (2008), se confirmó como estrategias retenidas a ocho de las estrategias formuladas. Se obtuvieron también 5 estrategias de contingencia luego del proceso.

Finalmente, se realizó el emparejamiento de las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo y las posibilidades de los competidores y sustitutos. En el primer emparejamiento se constató que cada una de las estrategias responde al menos a un objetivo de largo plazo trazado. En el segundo emparejamiento se determinó que, para algunas estrategias, distritos sustitutos podrían emplear estrategias similares, por lo que es necesario marcar la diferenciación del distrito con sus vecinos aledaños.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1. Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo a D'Alessio (2008), los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. Las características principales de los objetivos de corto plazo se resumen a continuación:

- Deben facilitar la consecución de los objetivos de largo plazo.
- Deben ser realistas, mensurables, consistentes, razonables, desafiantes, claros, correctamente comunicados y asumidos por toda la organización.
- Deben ser lo más específico posible.
- Deben estar vinculados a recompensas.
- Deben ser expresados en jerarquías y logros por cada área de la organización.

A continuación, se presentan los objetivos de corto plazo propuestos para cada objetivo de largo plazo.

OLP1: Para el año 2030, incrementar en 50% los proyectos inmobiliarios desarrollados que resalten la ecología del distrito, con proyectos unifamiliares y multifamiliares.

- OCP1.1: Durante el año 2018, diseñar un Plan de incentivo para la inversión inmobiliaria, brindando incentivos tributarios, favoreciendo el desarrollo de nuevos proyectos, delimitando la zona urbanística del distrito y proyectando su crecimiento, con un enfoque ecológico.
- OCP1.2: Durante los años 2019-2020, gestionar la incorporación del 100% de servicios básicos de agua, luz y desagüe en las zonas priorizadas como urbanísticas, esto mediante el fortalecimiento de la Gerencia de Desarrollo Económico, que será la responsable de las gestiones pertinentes.

- OCP1.3: Durante los años 2021 al 2030, promover el incremento de la construcción de viviendas en un 5% al año, mediante la implementación del plan de incentivos para la inversión inmobiliaria, el cual contemplará incentivos tributarios y en licencias, para las empresas que construyan en el distrito.

OLP2: Para el 2030, incrementar en 77% la recaudación por el pago de impuestos y servicios municipales, de manera que el presupuesto de la municipalidad se incremente de S/. 79 millones a S/. 140 millones.

- OCP2.1: Durante el año 2018, diseñar un Plan de recaudación fiscal, incorporando incentivos tributarios a la formalización, acompañado de un plan intensivo de comunicaciones.
- OCP2.2: Durante los años 2019 - 2020, se espera que la recaudación se incremente en un 2.5 % al año, lo que permitirá el financiamiento de las primeras etapas de los planes de seguridad ciudadana y de manejo de residuos sólidos.
- OCP2.3: Durante los años 2021 al 2030, incrementar de manera gradual la recaudación fiscal, de manera que se incremente a razón de 7% por año, considerando que estarán en implementación otros planes como el plan de incentivo para la inversión inmobiliaria, el plan de seguridad ciudadana y el plan de manejo de residuos.

OLP3: Para el año 2030, mejorar la seguridad en el distrito, lo que se reflejará en la disminución en 50% de las denuncias contra el patrimonio, la vida y la salud.

- OCP3.1: Durante el año 2018, diseñar un plan de seguridad ciudadana, contando con participación público privada y de la sociedad civil.
- OCP3.2: Durante los años 2019-2020, se implementará la estrategia de seguridad ciudadana con la instalación del observatorio de seguridad ciudadana, con 50

cámaras de vigilancia. Asimismo, se incrementará en 2% por año el número de serenos del distrito.

- OCP3.3: Durante los años 2021 al 2030, incrementar de manera gradual el número de cámaras de seguridad y personal de seguridad ciudadana a una tasa de crecimiento de 2.5% al año.

OLP4: Para el año 2030, mejorar la calidad ambiental en el distrito, lo que se reflejará en el manejo y gestión del 80% de los residuos sólidos que genera el distrito.

- OCP4.1: Durante el año 2018, diseñar un plan de manejo de residuos sólidos y calidad ambiental del distrito, incorporando como ejes estratégicos el reciclaje, la concientización ambiental y la ampliación de la cobertura del servicio de limpieza pública.
- OCP4.2: Durante los años 2019-2020, se incrementará en 4% el presupuesto para la gestión ambiental y de residuos sólidos.
- OCP4.3: Durante los años 2021 al 2030, se incrementará el presupuesto en un 5% anual para la gestión ambiental del distrito, implementando 5 vehículos nuevos de recolección de residuos sólidos.
- OCP4.4: Durante los años 2021 al 2030, se reducirá la brecha de recolección en un 6% anual hasta llegar al 80% de cobertura en el año 2030.

OLP5: Para el año 2030, alcanzar como meta el 80% de establecimientos formales, disminuyendo la informalidad y las condiciones de trabajo fuera de la ley.

- OCP5.1: Durante el año 2018 diseñar un plan de incentivos y para la formalización de los establecimientos comerciales. Se deberá diseñar un plan de comunicaciones.

- OCP5.2: Destinar el 5 % del presupuesto asignado a mejorar la competitividad de las industrias en Carabayllo, a través de la promoción de la mejora de las calificaciones de mano de obra.
- OCP5.3: Durante los años 2019 - 2020, se tendrá un incremento del 2.5% al año de establecimientos formales, gracias a la implementación del plan de incentivos desarrollado.
- OCP5.4: Durante los años 2021 al 2030, se incrementará a una tasa del 7% al año.

OLP6: Para el año 2030, posicionar al distrito para que se encuentre entre los cinco principales destinos turísticos de la ciudad de Lima, lo cual se reflejará en la inclusión del distrito dentro de los circuitos turísticos para turistas nacionales y extranjeros, recibiendo al menos el 2% de turistas extranjeros que llegan a Lima.

- OCP6.1: Durante el año 2018, diseñar un plan de desarrollo turístico de Carabayllo, el cual deberá incluir la estrategia de desarrollo de un circuito turístico. Este plan deberá acompañarse de un plan de comunicaciones.
- OCP7.2: Durante los años 2019 - 2020, se implementará el circuito turístico con visitas a las zonas arqueológicas e históricas del distrito. La afluencia de turistas será de 0.1% de turistas extranjeros que ingresan a Lima.
- OCP7.3: Durante los años 2021 al 2030, se espera que los turistas se incrementen a una tasa del 0.25% al año.

La Tabla 29, muestra la matriz de objetivos de largo plazo, relacionados a sus objetivos de corto plazo.

7.2. Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2008), los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. Por tanto, un proceso de implementación exitoso debe considerar

una distribución de los recursos (financieros, físico, humanos y tecnológicos) que refuercen las competencias distintivas que llevarán a la organización hacia la visión esperada.

De lo anterior, a continuación, se ha realizado una propuesta de distribución de los recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos necesarios para alcanzar la visión esperada de la Municipalidad distrital de Carabayllo:

Recursos Financieros

Los recursos financieros para la consecución de los objetivos de a corto plazo, los objetivos de largo plazo y cumplir con la visión esperada, se obtendrán de los ingresos provenientes de recursos públicos que son asignados a la Municipalidad por el Gobierno Central. Otra fuente de recursos financieros será la recaudación de impuestos y tasas por parte de la Municipalidad. Asimismo, las mejores condiciones de los servicios públicos, generarán mejores niveles de calidad de vida en la población y mayores opciones de financiamiento del sector privado.

Recursos Físicos

Los recursos físicos están constituidos por la infraestructura del distrito, estando los activos más significativos relacionados a la infraestructura pública, así como el equipamiento de la Municipalidad distrital, tanto para la atención de los servicios públicos como serenazgo y limpieza pública, así como para la operatividad de la Gestión Municipal, como las oficinas del Gobierno local.

Son importantes también los recursos físicos que se generan por parte del sector privado como la infraestructura inmobiliaria, la infraestructura comercial y de servicios que se desarrolla en el distrito.

Recursos Humanos

Cada uno de los objetivos de corto plazo necesitará de profesionales, técnicos y personas naturales comprometidas con el desarrollo del distrito, siendo los más influyentes y

decisivos el alcalde, el Consejo Municipal, las Gerencias Municipales y la población organizada.

Recursos Tecnológicos

La implementación de recursos tecnológicos deberá ser tal que permita la consecución de los objetivos de corto plazo. Uno de los recursos tecnológicos más importantes será el dotar de un sistema de vigilancia ciudadana a través de una red integrada de cámaras de video que ayuden al trabajo de la policía nacional y el serenazgo.

7.3. Políticas de cada Estrategia

Según D'Alessio (2013), las políticas son los límites del accionar gerencial que acotan la implementación de cada estrategia. Estas políticas deben estar alineadas con las macro políticas de la organización, las cuales están constituidas por sus valores organizacionales.

De acuerdo a ello, se han propuesto las siguientes políticas para el distrito de Carabayllo:

P1: Promover la inversión privada en el distrito.

P2: Incentivar la participación de la población, conformando grupos de trabajo entre la Municipalidad distrital de Carabayllo, población y actores públicos y privados.

P3: Promover una cultura de cuidado del medio ambiente y reciclaje

P4: Promover la eficiencia operativa, que reduzca el tiempo de atención a los usuarios.

P5: Cautelar el uso de recursos públicos, buscando la eficiencia en el gasto público.

P6: Combatir la delincuencia a nivel distrital con participación vecinal.

P7: Promover el desarrollo turístico del distrito.

P8: Promover la inversión en obras de infraestructura pública.

P9: Promover la incorporación de nuevos contribuyentes.

P10: Incentivar la capacitación y mejora continua.

En la tabla 30, se muestra la matriz de Políticas versus Estrategias, en donde se han relacionado las estrategias vinculadas a cada política.



Tabla 29

Matriz de objetivos de largo plazo versus objetivos de corto plazo

Nº OLP	Objetivo de Largo Plazo	Nº OCP	Objetivo de Corto Plazo
OLP 1	Para el año 2030, incrementar en 50% los proyectos inmobiliarios desarrollados que resalten la ecología del distrito, con proyectos unifamiliares y multifamiliares	OCP 1.1	Durante el año 2018, diseñar 01 Plan de incentivo para la inversión inmobiliaria, brindando incentivos tributarios, favoreciendo el desarrollo de nuevos proyectos, delimitando la zona urbanística del distrito y proyectando su crecimiento, con un enfoque ecológico.
		OCP 1.2	Durante los años 2019-2020, gestionar la incorporación del 100% de servicios básicos de agua, luz y desagüe en las zonas priorizadas como urbanísticas.
		OCP 1.3	Durante los años 2021 al 2030, promover el incremento de la construcción de viviendas en un 5% al año, mediante la implementación del plan de incentivos para la inversión inmobiliaria.
OLP 2	Para el año 2030, incrementar en 77% la recaudación por el pago de impuestos y servicios municipales, de manera que el presupuesto de la Municipalidad se incremente de S/ 79 millones a S/ 140 millones	OCP 2.1	Durante el año 2018, diseñar 01 Plan de recaudación fiscal, incorporando incentivos tributarios a la formalización, acompañado de un plan intensivo de comunicaciones.
		OCP 2.2	Durante los años 2019-2020, se espera que la recaudación se incremente en un 2.5% al año, lo que permitirá el financiamiento de las primeras etapas de los planes de incentivos para las inversiones inmobiliarias, de seguridad ciudadana y de manejo de residuos sólidos.
		OCP 2.3	Durante los años 2021-2030, incrementar de manera gradual la recaudación fiscal, de manera que se incremente a razón de 7% por año, considerando que estarán en implementación otros planes como el plan de incentivo para la inversión inmobiliaria, el plan de seguridad ciudadana y el plan de manejo de residuos.
OLP 3	Para el año 2030, mejorar la seguridad en el distrito, lo que se reflejará en la disminución del 50% de las denuncias contra el patrimonio, la vida y la salud.	OCP 3.1	Durante el año 2018, diseñar un plan de seguridad ciudadana, contando con participación público privada y de la sociedad civil.
		OCP 3.2	Durante los años 2019-2020, se implementará la estrategia de seguridad ciudadana con la instalación del observatorio de seguridad ciudadana, con 50 cámaras de vigilancia. Asimismo, se incrementará en 2% por año el número de serenos del distrito.
		OCP 3.3	Durante los años 2021-2030, incrementar de manera gradual el número de cámaras de seguridad y personal de seguridad ciudadana a una tasa de crecimiento de 2.5% al año.
OLP 4	Para el año 2030, mejorar la calidad ambiental en el distrito, lo que se reflejará en el manejo y gestión del 80% de los residuos sólidos que genera el distrito.	OCP 4.1	Durante el año 2018, diseñar un plan de manejo de residuos sólidos y calidad ambiental del distrito, incorporando como ejes estratégicos el reciclaje, la concientización ambiental y la ampliación de la cobertura del servicio de limpieza pública.
		OCP 4.2	Durante los años 2019-2020, se incrementará en 4% el presupuesto para la gestión ambiental y de residuos sólidos.
		OCP 4.3	Durante los años 2021 al 2030, se incrementará el presupuesto en un 5% anual para la gestión ambiental del distrito, implementando 5 vehículos nuevos de recolección de residuos sólidos
		OCP 4.4	Durante los años 2021 al 2030, se reducirá la brecha de recolección en un 6% anual hasta llegar al 80% de cobertura en el año 2030.
OLP 5	Para el año 2030, alcanzar como meta el 80% de establecimientos formales, disminuyendo la informalidad y las condiciones de trabajo fuera de la ley	OCP 5.1	Durante el año 2018, Diseñar 01 plan de incentivos y amnistías para la formalización de los establecimientos comerciales. Se deberá diseñar un plan de comunicaciones
		OCP 5.2	Destinar el 5 % del presupuesto asignado a mejorar la competitividad de las industrias en Carabayllo, a través de la promoción de la mejora de las calificaciones de mano de obra.
		OCP 5.3	Durante los años 2019 - 2020, se tendrá un incremento del 2.5% al año de establecimientos formales, gracias a la implementación del plan de incentivos desarrollado.
		OCP 5.4	Durante los años 2021 al 2030, se incrementará a una tasa del 7% al año.
OLP 6	Para el año 2030, posicionar al distrito para que se encuentre entre los cinco principales destinos turísticos de la ciudad de Lima, lo cual se reflejará en la inclusión del distrito dentro de los circuitos turísticos para turistas nacionales y extranjeros, recibiendo al menos el 2% de turistas extranjeros que llegan a Lima	OCP 6.1	Durante el año 2018 diseñar 01 plan de desarrollo turístico de Carabayllo, el cual deberá incluir la estrategia de desarrollo de un circuito turístico. Este plan deberá acompañarse de un plan de comunicaciones.
		OCP 6.2	Durante los años 2019 - 2020, se implementará el circuito turístico con visitas a las zonas arqueológicas e históricas del distrito. La afluencia de turistas será de 0.1% de turistas extranjeros que ingresan a Lima.
		OCP 6.3	Durante los años 2021 al 2030, se espera que los turistas se incrementen a una tasa del 0.25% al año

Tabla 30

Matriz de Políticas versus Estrategias

	Estrategias							
	1. Incentivos al incremento de la inversión inmobiliaria	2. Reforzamiento del alcance del plan de seguridad ciudadana	3. Desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos y del cuidado del medio ambiente	4. Priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito	5. Diseño de un plan turístico en Carabayllo	6. Potenciamiento de Juntas vecinales para la disminución de la deserción escolar, la delincuencia y actividades informales	7. Identificación de incentivos para la formalización de MYPES	8. Diseño de un plan de recaudación e incentivos tributarios
Políticas								
1. Promover la inversión privada en el distrito.	X	X	X	X	X	X	X	X
2. Incentivar la participación de la población, conformando grupos de trabajo entre la MDC, población y actores públicos y privados		X	X	X	X	X	X	X
3. Promover una cultura de cuidado del medio ambiente y reciclaje			X					
4. Promover la eficiencia operativa, que reduzca el tiempo de atención a los usuarios.		X		X				X
5. Cautelar el uso de recursos públicos, buscando la eficiencia en el gasto público.		X	X	X	X	X	X	X
6. Combatir la delincuencia a nivel distrital con participación vecinal.		X				X		
7. Promover el desarrollo turístico del distrito		X	X	X	X			
8. Promover la inversión en obras de infraestructura pública.	X			X	X		X	X
9. Promover la incorporación de nuevos contribuyentes	X		X	X			X	X
10. Incentivar la capacitación y mejora continua		X				X	X	



7.4. Estructura Organizacional del Distrito de Carabayllo

La estructura organizacional, es el armazón de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a través de las políticas formuladas. En este punto se necesita definir si la estructura vigente de la compañía es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias elegidas, o si se debe adecuar o ajustar la organización para lograr la implementación de las referidas estrategias. (D'Alessio, 2013).

La figura 12, muestra la estructura organizacional propuesta para la Municipalidad distrital de Carabayllo. Se ha considerado la creación de nuevas áreas, para el cumplimiento de los objetivos trazados:

- Creación de la Subgerencia de Desarrollo Turístico, la misma que se encontrará bajo la dirección de la Gerencia de Desarrollo Económico, Local y Turismo y tendrá como misión la identificación de oportunidades turísticas en el distrito y la elaboración del plan de desarrollo turístico del distrito.
- Creación de la Subgerencia de Promoción de la Inversión Privada, la que tendrá como misión la identificación y desarrollo de iniciativas privadas que redunden en el desarrollo económico y social del distrito. Se encontrará bajo la dirección de la Gerencia de Desarrollo Económico, Local y Turismo.
- Creación del Observatorio de Seguridad Ciudadana, que tendrá como misión la implementación del circuito cerrado de seguridad ciudadana (a través de cámaras de vigilancia y la interconexión de unidades de serenazgo) en el distrito. Se encontrará bajo la dirección de la Gerencia de Seguridad Ciudadana y Vial.

La creación de estas nuevas áreas, contribuirán a cubrir los vacíos que se han identificado en la Organización de la Municipalidad distrital de Carabayllo, para la consecución de la misión y visión planteadas.

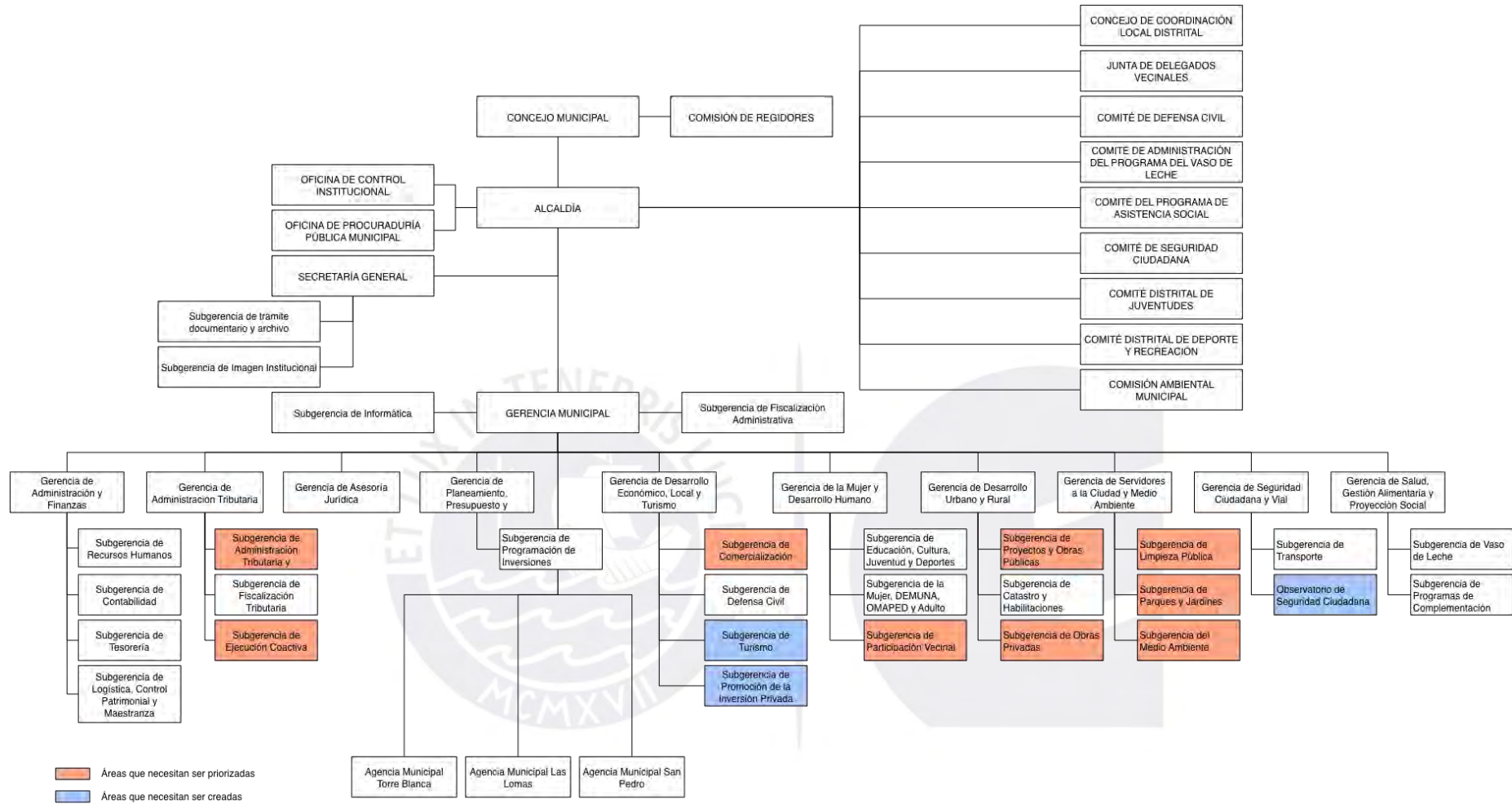


Figura 12. Organigrama propuesto para la Municipalidad Distrital de Carabayllo.

7.5. Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

D'Alessio (2013), mencionó que el respeto por el medio ambiente consiste en el cuidado y la responsabilidad por preservar los recursos, como el agua, el aire, el mar, los océanos, los bosques y los ecosistemas, entre otros. Una organización es responsable cuando se preocupa por no dañar las aguas, por el cuidado de sus desechos, por la reutilización de sus insumos, por emplear productos no contaminantes, por utilizar fuentes de energías no contaminantes o bajas en contaminación, por la baja cantidad de gases tóxicos que emite, entre otros.

En ese sentido, de acuerdo a la Municipalidad distrital de Carabayllo (2016c), la subgerencia de limpieza pública, ha desarrollado el Plan de Manejo de Residuos Sólidos, como instrumento de gestión coordinado y concertado con autoridades municipales y actores de la sociedad civil del distrito. El Plan ha tenido en cuenta la normativa nacional y los instrumentos de gestión a nivel nacional con que se cuentan, como la Política Ambiental Nacional, el Plan Nacional de Acción Ambiental y el Plan Nacional de Gestión Integral de Residuos Sólidos, entre otros, realizando un diagnóstico de la situación actual.

El diagnóstico de la Municipalidad distrital de Carabayllo respecto al medio ambiente del distrito dio como resultado lo siguiente:

- Contaminación agresiva en la cuenca baja del río Chillón, pues se produce la contaminación del río por los residuos y aguas servidas de industrias de pintura, reciclaje y metalurgia, además de la extracción minera en el distrito.
- Alta carga bacteriana debido a las aguas servidas y los residuos sólidos generador por los pobladores que viven en las márgenes del río.
- Ambas situaciones precedentes afectan la calidad del agua, que ha afectado incluso las aguas subterráneas, los que poseen alta carga bacteriana y altos niveles de plomo.

- En el sector de las Lomas de Carabayllo, se encuentran 29 concesiones mineras, que han generado conflictos sociales y ambientales, por sus recursos mineros no metálicos como arcilla, arena gruesa, afirmado, piedra chancada, entre otros.
- Presencia de contaminantes tóxicos en el relleno sanitario de Zapallal, por la liberación de gases de los residuos de diluyentes de pintura, solventes, plaguicidas, contaminando el aire y las aguas subterráneas, produciendo cáncer y asma en la población aledaña.
- Quema de desperdicios, arrojado de ácido de baterías, crianza informal de porcinos, uso desmedido de pesticidas e insecticidas, desmonte de la construcción, son los otros problemas ambientales que se han identificado en el distrito.

Mucha de la contaminación es producida por el sector agrícola, comercial e industrial que contamina canales de irrigación con desechos sólidos y la liberación de los desechos de su actividad en el medio ambiente sin ninguna práctica de responsabilidad social o ambiental.

Por ello, una de las prioridades dentro de las estrategias, políticas y planes a desarrollar se ha centrado en el desarrollo ecológico y ambiental del distrito.

7.6. Recursos Humanos y Motivación

D'Alessio (2013), recomendó que luego de haber definido la estructura organizacional, para un proceso de implementación favorable, se debe definir también las posiciones más importantes, considerando que quien se localice en estas posiciones clave debe tener las competencias necesarias para los puestos requeridos. El líder deberá contar a su vez con personal clave que lo acompañe para el proceso estratégico tenga éxito.

Para ello, previo a la implementación del Plan estratégico, la Subgerencia de Recursos Humanos de la Municipalidad distrital de Carabayllo deberá seleccionar al personal idóneo para posiciones clave, con el apoyo del Concejo Municipal.

Al respecto, se han identificado las posiciones clave que deberán contar con personal clave, con las capacidades de gestión y la experiencia en el área necesarias para que se desarrolle el proceso estratégico.

En la figura 12, dentro de la propuesta de organización para la Municipalidad distrital de Carabayllo, además de sugerir la creación de nuevas áreas, se han identificado algunas áreas existentes con necesidades de personal clave para el cumplimiento de los objetivos de largo plazo, las estrategias planteadas y las políticas establecidas. Estas áreas se detallan a continuación:

- En la Gerencia de Administración Tributaria: las subgerencias de administración tributaria y recaudación, así como la subgerencia de ejecución coactiva. Ambas áreas, necesitan contar con personal clave para que puedan cumplir con sus objetivos, que contribuirán al financiamiento de las estrategias planteadas y el cumplimiento de las políticas a establecer.
- En la Gerencia de Desarrollo Económico, Local y Turismo, la subgerencia de comercialización, que tiene como misión la formalización de los establecimientos comerciales, industriales y de servicios del distrito.
- En la Gerencia de Desarrollo Urbano y Rural, las subgerencias de proyectos y obras públicas y la subgerencia de obras privadas, que contribuirán al cumplimiento de las estrategias de inversión inmobiliaria y desarrollo de infraestructura del distrito.
- En la Gerencia de Servidores de la Ciudad y Medio Ambiente, las subgerencias de limpieza pública, subgerencia de parques y jardines y la subgerencia del medio ambiente, las cuáles serán esenciales para el desarrollo de las estrategias y políticas de cuidado del medio ambiente y desarrollo del plan de recolección de residuos.

7.7. Gestión del Cambio

Según D'Alessio (2013), el proceso de implementación genera cambios estructurados, y algunas veces culturales, lo que exige que el cambio se planee adecuadamente, pues se espera que muchas personas en la organización adopten una posición defensiva para el cambio.

Para ello, se propone que el Gobierno Municipal pueda seguir las siguientes acciones sugeridas por D'Alessio (2013), para transformar a la Organización:

- Desarrollar un plan de acción.
- Establecer el sentido de urgencia de los cambios propuestos.
- Conformar un grupo con los poderes necesarios para liderar el cambio.
- Crear una visión para el cambio.
- Comunicar la visión del cambio.
- Eliminar obstáculos, cambiar sistemas y estructuras que afecten la visión de cambio.
- Usar las tecnologías de información y comunicación como agentes transmisores del cambio.
- Usar la referenciación.
- Tercerizar cuando sea posible.
- Planear los resultados deseados.
- Consolidar los cambios a través de los resultados obtenidos, que darán credibilidad.
- Contratar, promover y capacitar a trabajadores que fomenten el cambio.
- Institucionalizar los nuevos enfoques, articulando las conexiones entre el nuevo comportamiento y el éxito de la organización.
- Desarrollar los medios para producir liderazgo.

7.8. Conclusiones

El presente capítulo ha desarrollado el proceso de implementación estratégica. Para lograrlo, se ha determinado en primer lugar los objetivos de corto plazo, que son los hitos que deben alcanzarse para conseguir las estrategias planteadas. En ese sentido, se ha relacionado estos hitos con cada objetivo de largo plazo, de manera que contribuyan a su consecución.

Se determinó que para poder cumplir con las estrategias planteadas y lograr la consecución de los objetivos de largo plazo, se necesitará que cada objetivo de corto plazo cuente los recursos necesarios para ser llevados a cabo. Así, se determinó que serían necesarios recursos financieros, los cuales se obtendrían mediante la asignación presupuestal anual del Gobierno Central, el incremento de los recursos directamente recaudados, y el incremento de los tributos por una mayor cantidad de empresas formales. También se han considerado recursos físicos como la infraestructura pública necesaria, recursos humanos como los profesionales, técnicos y personas naturales que laboran en el distrito, siendo el más importante el alcalde; y por último recursos tecnológicos que permitan mejorar la calidad de vida en Carabayllo.

Este capítulo también ha definido las políticas vinculadas a cada estrategia planteada, las que servirán para acotar la implementación de las mismas. Las principales políticas planteadas se han relacionado con la promoción de la inversión privada, el incentivo a la participación ciudadana, la promoción de una cultura de cuidado del medio ambiente, la confrontación de la delincuencia, entre otros.

También se ha planteado modificaciones a la estructura organizaciones del distrito, teniendo en cuenta el logro de las estrategias planteadas. Para ello se ha considerado importante incorporar en el organigrama de la Municipalidad distrital de Carabayllo la subgerencia de desarrollo turístico, la subgerencia de promoción de la inversión privada y la creación del observatorio de seguridad ciudadana, los cuales pondrán en marcha el desarrollo

turístico del distrito, el crecimiento de la inversión privada en el distrito con énfasis en el sector inmobiliario y la implementación tecnológica de la seguridad ciudadana mediante la interconexión de unidades de serenazgo y la instalación de cámaras de vigilancia en posiciones estratégicas, centralizando la información y las acciones a tomar desde el observatorio.

En adición, en cuanto a medio ambiente, ecología y responsabilidad social, se ha determinado que existen niveles altos de contaminación del agua y del suelo en el distrito por la actividad humana, industrial y agrícola. En cuanto a responsabilidad social, las industrias de la zona, carecen de políticas orientadas hacia la población y el medio ambiente.

En cuanto a recursos humanos y motivación, se ha determinado que es necesario contar con personal clave para la consecución de objetivos, identificando las áreas en las que dicho personal clave deberá ser incorporado. La gerencia de administración tributaria, la gerencia de desarrollo económico, local y turismo y la gerencia de desarrollo urbano y rural son las principales gerencias que requerirán de personal clave.

Finalmente, se ha sugerido seguir las acciones propuestas por D'Alessio (2013) para transformar la organización, teniendo en cuenta que todo cambio conlleva a la reacción de los miembros de la organización, adoptando en algunos casos posiciones defensivas ante el cambio.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1. Perspectivas de Control

La tercera etapa del proceso estratégico es la de evaluación y control que se caracteriza por ser un proceso permanente e iterativo, lo que permite que se acorte la brecha entre lo planificado y lo ejecutado.

D'Alessio (2013), propone el uso del tablero de control balanceado planteado por Kaplan y Norton (2001), para identificar y cerrar la brecha entre lo que la organización desea hacer y lo que hace. Para ello, a continuación, se evalúan algunas medidas típicas para la evaluación de la consecución de objetivos:

8.1.1. Aprendizaje interno

D'Alessio (2013), planteó algunas pautas para la evaluación del aprendizaje interno de la organización, el cual gira entorno a la pregunta ¿Cómo debe mi organización aprender y mejorar para alcanzar la visión?

Para el distrito de Carabayllo, el aprendizaje interno tiene su base en el capital humano, principalmente en los funcionarios de la Municipalidad distrital, cuyos niveles de satisfacción, productividad, retención de talentos, así como la capacidad de los sistemas de información y comunicaciones, serán determinantes para acortar las brechas entre lo planificado y ejecutado.

En ese sentido, serán preponderantes para la consecución de objetivos de largo plazo el compromiso y motivación del capital humano, tanto para la realización de los planes de seguridad ciudadana, desarrollo turístico, desarrollo inmobiliario, recaudación de tributos, recolección de residuos y medio ambiente, entre otros.

Es importante que la gestión municipal pueda realizar un diagnóstico situacional en retrospectiva sobre la evolución de sus principales metas en el pasado, analizando las razones internas que contribuyeron a la situación actual. Para ello, en el capítulo anterior se

identificaron las subgerencias clave para el desarrollo del plan estratégico que deberán revisar, con la dirección del alcalde y sus principales funcionarios, las lecciones aprendidas de la gestión municipal.

De acuerdo a la Municipalidad distrital de Carabayllo (2016b), para el año 2016, la gestión municipal ha tomado como compromiso buscar mejores soluciones al problema de la inseguridad, con reuniones periódicas con los integrantes de la Comisión Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC) y con las organizaciones de base de los diferentes cuadrantes del distrito, de manera que puedan conocer de manera directa la problemática de la inseguridad ciudadana.

En cuanto a las políticas de medio ambiente, de acuerdo a la Municipalidad distrital de Carabayllo (2016c), la gestión municipal ha hecho una revisión del estado situacional del servicio de limpieza pública, concluyendo que es necesaria la articulación con los actores involucrados para encontrar las soluciones más inmediatas a la problemática del distrito.

8.1.2. Procesos

Es importante también, de acuerdo a la metodología sugerida por D'Alessio (2013), citando a Kaplan y Norton (2001), realizar un análisis de las perspectivas de los procesos internos. Para ello, en el análisis se debe tratar de responder a las preguntas ¿cómo vamos a satisfacer a nuestros clientes? ¿En qué procesos debemos ser excelentes para conseguirlo?

Responder a estas preguntas, en el caso del distrito de Carabayllo, conlleva a que la Municipalidad distrital de Carabayllo realice un análisis de los procesos internos relacionados a los servicios públicos municipales que brinda, como seguridad ciudadana, limpieza pública, parques y jardines, proyección social, turismo, promoción de la inversión, atención ciudadana, entre otros.

8.1.3. Clientes

Otra medida para evaluar la consecución de objetivos es la perspectiva de cliente, que de acuerdo a lo señalado por D'Alessio (2013), que conlleva a realizarse las siguientes preguntas: ¿cómo debo mirar a mis clientes?, lo que ayuda a identificar segmentos de mercado y ¿cómo los trato para que compren?

En el caso del distrito de Carabayllo, los clientes están representados principalmente por sus habitantes y los empresarios que invierten en el distrito, quienes contribuyen a través del pago de sus tributos y el desarrollo de actividades económicas. Por ello, reciben como productos, los servicios públicos. Un cliente satisfecho, estará más dispuesto a contribuir económicamente en el distrito.

8.1.4. Financiera

En la perspectiva financiera, la gestión municipal deberá monitorear si los recursos financieros que se habían planificado para el desarrollo del plan estratégico están siendo destinados para tales fines, así como si las proyecciones de crecimiento si vienen cumpliendo, teniendo en cuenta que, de no contar con el financiamiento necesario, no se podrá cumplir con los objetivos definidos.

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

Luego de haber analizado la perspectiva financiera, del cliente, de los procesos internos y de aprendizaje de la organización, se ha realizado un tablero de control balanceado, siguiendo la metodología sugerida por D'Alessio (2013), mediante la cual se definieron seis indicadores y sus metas desde la perspectiva de aprendizaje interno, siete indicadores y sus metas desde la perspectiva de procesos, cuatro indicadores y sus metas desde la perspectiva del cliente y finalmente cinco indicadores y sus metas desde la perspectiva financiera.

En la tabla 31, se presenta el tablero de control balanceado para la Municipalidad distrital de Carabayllo.

Tabla 31

Tablero de Control Balanceado de la Municipalidad Distrital de Carabayllo

N°	N° OCP	Objetivo de Corto Plazo	Indicadores	Metas	Año de medición
Perspectiva Interna					
1	OCP 1.1	Durante el año 2018, diseñar 01 Plan de incentivo para la inversión inmobiliaria, brindando incentivos tributarios, favoreciendo el desarrollo de nuevos proyectos, delimitando la zona urbanística del distrito y proyectando su crecimiento, con un enfoque ecológico.	Plan de incentivo para la inversión inmobiliaria	100.0%	2018
2	OCP 2.1	Durante el año 2018, diseñar 01 Plan de recaudación fiscal, incorporando incentivos tributarios a la formalización, acompañado de un plan intensivo de comunicaciones.	Plan de recaudación fiscal	100.0%	2018
3	OCP 3.1	Durante el año 2018, diseñar un plan de seguridad ciudadana, contando con participación público privada y de la sociedad civil.	Plan de seguridad ciudadana	100.0%	2019
4	OCP 4.1	Durante el año 2018, diseñar un plan de manejo de residuos sólidos y calidad ambiental del distrito, incorporando como ejes estratégicos el reciclaje, la concientización ambiental y la ampliación de la cobertura del servicio de limpieza pública.	Plan de manejo de residuos sólidos	100.0%	2019
5	OCP 5.1	Durante el año 2018, Diseñar 01 plan de incentivos y amnistías para la formalización de los establecimientos comerciales. Se deberá diseñar un plan de comunicaciones	Plan de incentivos y amnistías para la formalización	100.0%	2019
6	OCP 6.1	Durante el año 2018 diseñar 01 plan de desarrollo turístico de Carabayllo, el cual deberá incluir la estrategia de desarrollo de un circuito turístico. Este plan deberá acompañarse de un plan de comunicaciones.	Plan de desarrollo turístico	100.0%	2019
Perspectiva de Procesos					
1	OCP 1.2	Durante los años 2019-2020, gestionar la incorporación del 100% de servicios básicos de agua, luz y desagüe en las zonas priorizadas como urbanísticas.	Red de servicios básicos asegurada	100.0%	2019-2020 (Anual)
2	OCP 1.3	Durante los años 2021 al 2030, promover el incremento de la construcción de viviendas en un 5% al año, mediante la implementación del plan de incentivos para la inversión inmobiliaria.	Tasa de crecimiento de la construcción de viviendas	5.0%	Anual
3	OCP 3.2	Durante los años 2019-2020, se implementará la estrategia de seguridad ciudadana con la instalación del observatorio de seguridad ciudadana, con 50 cámaras de vigilancia. Asimismo se incrementará en 2% por año el número de serenos del distrito.	Observatorio de seguridad ciudadana en funcionamiento	100.0%	2020
4	OCP 3.2	Durante los años 2021-2030, incrementar de manera gradual el número de cámaras de seguridad y personal de seguridad ciudadana a una tasa de crecimiento de 2.5% al año.	Instalación de 50 cámaras de vigilancia	100.0%	2020
5	OCP 5.4	Durante los años 2021 al 2030, el número de establecimientos formales se incrementará a una tasa del 7% al año.	Tasa de crecimiento de los establecimientos formales	7.0%	2021-2030 (Anual)
6	OCP 6.2	Durante los años 2019 - 2020, se implementará el circuito turístico con visitas a las zonas arqueológicas e históricas del distrito. La afluencia de turistas será de 0.1% de turistas extranjeros que ingresan a Lima.	Porcentaje de turistas que ingresan a Lima que visitan el circuito turístico	0.1%	2019-2020 (Anual)
7	OCP 6.3	Durante los años 2021 al 2030, se espera que los turistas se incrementen a una tasa del 0.25% al año.	Tasa de crecimiento del número de turistas que visitan el circuito turístico	0.3%	2021-2030 (Anual)
Perspectiva del Cliente					
1	OCP 3.2	Durante el año 2018, diseñar un plan de manejo de residuos sólidos y calidad ambiental del distrito, incorporando como ejes estratégicos el reciclaje, la concientización ambiental y la ampliación de la cobertura del servicio de limpieza pública.	Tasa de crecimiento del número de serenos por año	2.0%	Anual
2	OCP 3.3	Durante los años 2021-2030, incrementar de manera gradual el número de cámaras de seguridad y personal de seguridad ciudadana a una tasa de crecimiento de 2.5% al año.	Tasa de crecimiento del personal de seguridad ciudadana por año	2.5%	Anual
3	OCP 4.4	Durante los años 2021 al 2030, se reducirá la brecha de recolección en un 6% anual hasta llegar al 80% de cobertura en el año 2030.	% de la población que recibe el servicio de recolección de residuos	80.0%	2030 (Medición anual de avance)
4	OCP 5.3	Durante los años 2019 - 2020, se tendrá un incremento del 2.5% al año de establecimientos formales, gracias a la implementación del plan de incentivos desarrollado.	Tasa de crecimiento de los establecimientos formales	2.5%	2019-2020 (Anual)
Perspectiva Financiera					
1	OCP 2.2	Durante los años 2019-2020, se espera que la recaudación se incremente en un 2.5% al año, lo que permitirá el financiamiento de las primeras etapas de los planes de incentivos para las inversiones inmobiliarias, de seguridad ciudadana y de manejo de residuos sólidos.	Tasa de crecimiento de la recaudación fiscal	2.5%	2019-2020 (Anual)
2	OCP 2.3	Durante los años 2021-2030, incrementar de manera gradual la recaudación fiscal, de manera que se incremente a razón de 7% por año, considerando que estarán en implementación otros planes como el plan de incentivo para la inversión inmobiliaria, el plan de seguridad ciudadana y el plan de manejo de residuos.	Tasa de crecimiento de la recaudación fiscal	7.0%	Anual
3	OCP 4.2	Durante los años 2019-2020, se incrementará en 4% el presupuesto para la gestión ambiental y de residuos sólidos.	Tasa de crecimiento del presupuesto ambiental	4.0%	2019-2020 (Anual)
4	OCP 4.3	Durante los años 2021 al 2030, se incrementará el presupuesto en un 5% anual para la gestión ambiental del distrito, implementando 5 vehículos nuevos de recolección de residuos sólidos	Tasa de crecimiento del presupuesto ambiental	5.0%	Anual
5	OCP 5.2	Destinar el 5 % del presupuesto asignado a mejorar la competitividad de las industrias en Carabayllo, a través de la promoción de la mejora de las calificaciones de mano de obra.	% del presupuesto general asignado a mejorar la competitividad	5.0%	Anual

8.3. Conclusiones

En el presente capítulo se ha desarrollado el tablero de control balanceado de la Municipalidad distrital de Carabayllo.

Desde la perspectiva de aprendizaje interno, se han definido seis indicadores para la consecución de objetivos, los mismos que están relacionados con la identificación interna de las dificultades con las que cuenta el distrito y el desarrollo de seis planes con un horizonte de 10 años. Será de mucha importancia, que el recurso humano de la gestión municipal sea concientizado de la importancia de este primer diagnóstico que será la base del desarrollo de los siguientes objetivos de corto plazo.

Desde la perspectiva de procesos, se han definido 7 indicadores, de los cuales podemos destacar que será necesario asegurar en los primeros 2 años de implementación del plan, la red de servicios básicos para las zonas priorizadas como urbanísticas, la implementación del observatorio de seguridad ciudadana, la instalación de cámaras de seguridad en el distrito y la definición de procesos internos para lograr que el número de establecimientos formales y de viviendas construidas se incrementen año a año en el distrito.

Desde la perspectiva del cliente, se han definido 4 indicadores que ayudarán a que el distrito tenga mejores servicios públicos de serenazgo (crecimiento del personal de seguridad ciudadana por año), recolección de residuos sólidos (llegar a cubrir el 80% de la población para el año 2030) y el incremento de los establecimientos formales en el distrito.

Desde la perspectiva financiera, se han definido 5 indicadores cuyo monitoreo asegurará los recursos necesarios para el financiamiento del plan integral, como el crecimiento de la recaudación fiscal, el cumplimiento de la asignación presupuestal para actividades ambientales y el cumplimiento de la asignación presupuestal para mejorar la competitividad en el distrito.

Capítulo IX: Competitividad del distrito de Carabaylo

9.1. Análisis Competitivo del distrito de Carabaylo

Realizar el análisis competitivo del distrito de Carabaylo, significa estar en las condiciones de identificar un conjunto de variables que influyen en la productividad del distrito.

Porter (2012), mencionó que la competitividad de una nación dependía de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen todas ellas al éxito competitivo. Porter concluyó que la respuesta a la competitividad se halla en cuatro atributos amplios de la nación: condiciones de los factores; condiciones de la demanda; sectores afines y auxiliares; y la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.

Para el análisis competitivo a nivel regional, CENTRUM Católica (2017) ha desarrollado el índice de Competitividad Regional que ha tomado 5 pilares para determinar la competitividad regional en el Perú.

Para el análisis competitivo del distrito de Carabaylo, se ha tomado como referencia el modelo desarrollado por CENTRUM Católica (2017).

9.2. Identificación de las Ventajas Competitivas del distrito de Carabaylo

CENTRUM Católica (2012), elaboró una metodología para medir la competitividad regional, a través del índice de competitividad regional, que mide la competitividad regional, entendida como la administración eficiente de los recursos de las regiones para el beneficio integral de sus pobladores, así como el incremento de la productividad regional.

Para CENTRUM Católica (2012), los pilares de la competitividad regional en el Perú son:

- Economía, mide el tamaño de la economía, su capacidad de lograr crecimiento sostenido, su diversificación y su capacidad de generar empleo. En ese sentido el distrito de Carabayllo posee las siguientes características:
 - Tamaño de la economía. En la actualidad no se cuenta con estadísticas del PBI a nivel distrital, ni de indicadores de crecimiento económico. Sin embargo, se puede afirmar que la actividad económica en el distrito ha ido en aumento, pues el número de empresas en el distrito se han ido incrementando. De acuerdo a (INEI, 2014b) en el año 2013 existían 14,515 empresas en Carabayllo. Para el año 2015, de acuerdo a INEI (2016) el número de empresas fue de 17,676, es decir, la densidad empresarial se ha incrementado en el distrito en los últimos años.
 - Crecimiento. Los sectores de mayor crecimiento en el distrito han sido el rubro de comercio y servicios. No obstante, en los últimos años ha habido un importante crecimiento del sector inmobiliario. De acuerdo a INEI (2014b), Carabayllo lidera Lima Norte en la construcción de viviendas unifamiliares. De las 1,677 licencias de construcción otorgadas en Lima Norte en el año 2013, el 67% fueron otorgadas en Carabayllo. Esto representa el 25% de las licencias otorgadas en Lima Metropolitana. En cuanto a viviendas multifamiliares, de las 280 licencias otorgadas en Lima Norte, 49.2% fueron otorgadas en Carabayllo.
 - Diversificación. De acuerdo a INEI (2008a), el 68% de los establecimientos del distrito se dedican al comercio al por mayor y menor, seguido por los servicios de alojamiento y comida (7.5%) y la industria manufacturera con un (6.3%).

- Empleo. La población económicamente activa del distrito, de acuerdo a INEI (2008c) representa el 31% del total de la población y se distribuye en el comercio (21.1%), Manufactura (15%), transportes y comunicaciones (12.2%), actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler (7.2%).
- Empresas, mide la productividad, así como las capacidades e indicadores de gestión. El distrito de Carabaylo tiene las siguientes características:
 - Productividad (población económicamente activa ocupada). La PEA ocupada en el distrito de Carabaylo, representa el 56% de la población en edad de trabajar.
 - Ambiente de negocios. De acuerdo al INEI (2014b), en el año 2013 existían en Lima 861 mil empresas, de las cuales el 20% se ubican en Lima Norte (172,174) y en Carabaylo existían 14,515 empresas.
De acuerdo a ASBANC (2017), el número de oficinas bancarias en Lima Norte en el año 2013 fue de 144, representando el 13% del total de oficinas bancarias de Lima Metropolitana y Callao.
 - Generación de empleo. En el distrito de Carabaylo, de acuerdo a INEI (2008a), el 96% de los establecimientos censados pertenecen a personas naturales, por lo que hay un gran porcentaje de generación de autoempleo en la localidad. Una muestra de ello, es el hecho de que el 68% de los establecimientos se dediquen al comercio al por mayor y menor.
 - Habilidades gerenciales. De acuerdo a INEI (2008c), de la población de 15 años a más del distrito, el 71% cuenta con un nivel educativo de a lo más secundaria y el 12% cuenta con un nivel educativo superior universitario. Siendo que el 96% de establecimientos comerciales han sido establecidos por

personas naturales, se puede ver que existe una gran necesidad por ampliar capacidades gerenciales en el distrito.

- Gobierno, mide los recursos, el nivel de autonomía fiscal, la calidad del gasto y el sistema de seguridad y justicia. A nivel del distrito de Carabayllo, se tienen las siguientes características:
 - Recursos. De acuerdo a MEF (2017), la municipalidad distrital de Carabayllo cuenta con un PIM modificado para el año 2017 de S/ 77,887,944, lo que representa un presupuesto per cápita de S/ 258 por habitante.
 - Autonomía. De acuerdo a MEF (2017), los recursos directamente recaudados de la Municipalidad distrital de Carabayllo durante el año 2016 fueron de S/ 10,341,612 que representó el 13% de su presupuesto, siendo la participación más baja de Lima Norte. Otros distritos como Los Olivos tuvieron una recaudación que representó el 55% de su presupuesto. La recaudación per cápita fue de S/ 34 por habitante.
 - Gasto. En el año 2016, la Municipalidad distrital de Carabayllo tuvo una ejecución del gasto público del 86.9%, por encima de los demás distritos de Lima Norte.
 - Seguridad. Tal como se mencionó antes en esta investigación, uno de los problemas principales del distrito es la delincuencia. De acuerdo a la Municipalidad distrital de Carabayllo (2016b), En el año 2015, la Policía Nacional del Perú recibió 2,056 denuncias, siendo estas mayoritariamente por delitos contra el patrimonio. Serenazgo de la Municipalidad por su parte colaboró en operativos con la policía y además brindó asistencia en accidentes de tránsito, hospitalizaciones y otros, sumando 2,089 atenciones a la ciudadanía.

- Infraestructura, mide la capacidad de generación de energía, red vial, transporte, infraestructura para el turismo y red de comunicaciones. En cuanto a infraestructura, el distrito de Carabayllo posee las siguientes características:
 - Servicios básicos. De acuerdo a INEI (2008c), de las 46,933 viviendas censadas en el año 2007, sólo el 49% contaba con red pública dentro de la vivienda y el 31% se abastecía a través de camiones cisterna u otro similar. En cuanto a energía eléctrica, 86% de las viviendas contaban con alumbrado eléctrico por red pública.
 - Red vial. El distrito de Carabayllo, según la Municipalidad distrital de Carabayllo (2016a), contaba al año 2015 con 83.9 km de vías, de las cuales, 28.6 km pertenecen a las principales arterias del distrito que lo conectan con otros distritos y con la red vial de Lima Metropolitana. 2.8 km son de vías colectoras y 52.5 km son de vías locales, que dan acceso a calles, urbanizaciones y a las propiedades del distrito. De esto, cabe destacar que, en los últimos 8 años, hubo un importante incremento en las vías locales que se han venido incrementando desde el año 2007 (37 km) al año 2015 en 42%. Las principales avenidas son la Avenida Túpac Amaru, la Avenida Universitaria y la Avenida Panamericana Norte. Los ejes de penetración del distrito están formados por el eje de la zona este (Avenidas Miraflores, Manuel Prado, Merino) y el eje de la zona oeste (Avenidas Chimpu Oclo, Huarangal).
 - Transporte. De acuerdo a la Municipalidad distrital de Carabayllo (2016a), el distrito cuenta con el alimentado del Metropolitano que conecta al distrito con la estación “Naranjal”. Existen además 46 líneas de transporte menores

(moto taxis) que conectan las urbanizaciones del distrito y 25 empresas de transporte mayor.

- Turismo. El distrito de Carabayllo no posee desarrollo turístico, contando con hostales en el distrito, más no hoteles. No obstante, tiene un gran potencial de desarrollo turístico debido su patrimonio histórico y arqueológico.
- Personas, mide la competitividad de la educación escolar y superior, los logros educativos, la formación laboral y los servicios de salud.
- Formación laboral. De acuerdo a PROCALIDAD, existe en Carabayllo una Institución Educativa Superior Tecnológica, El Centro de Investigación y Capacitación Tecnológica – CICAT.
- Logros educativos. De acuerdo a INEI (2008c), sólo el 28.6% de la población en edad de trabajar tiene educación superior. La tasa de analfabetismo es de 2.7%, superior a la tasa de Lima Metropolitana (1.8%).
- Salud. En cuanto a la población que cuenta con algún seguro de salud, de acuerdo a INEI (2008c), el 35% de la población se encuentra asegurada. 8% de la población menor de 5 años se encuentra con desnutrición crónica.








									
Economía		Empresas		Gobierno		Infraestructura		Personas	
Tamaño		Productividad		Recursos		Servicios Básicos		Educación Escolar	
Crecimiento		Ambiente de Negocios		Autonomía		Red Vial		Educación Superior	
Exportación		Habilidades Gerenciales		Gasto		Transporte		Formación Laboral	
Diversificación		Innovación		Seguridad		Turismo		Logros Educativos	
Empleo		Generación de Empleo		Justicia		Comunicación		Salud	

Figura 13. Pilares del Índice de Competitividad Regional. Tomado de “Índice de Competitividad Regional del Perú – 2016”, por CENTRUM Católica, 2017.

A consecuencia del análisis realizado, se puede afirmar que el distrito de Carabayllo tiene ventajas competitivas en relación a los distritos aledaños en los siguientes aspectos:

- Ubicación Geográfica, el distrito cuenta con una ubicación geográfica privilegiada en Lima Norte, teniendo vías principales que lo conectan con los principales centros de Lima Metropolitana.
- Potencial de desarrollo inmobiliario, el distrito cuenta con grandes extensiones de terreno para el desarrollo inmobiliario. De la misma manera, se ha apreciado en los últimos años un incremento en las licencias de construcción de viviendas unifamiliares y multifamiliares.
- Potencial de desarrollo turístico, el distrito cuenta con atractivos turísticos que aún no han sido explotados, la mayoría de ellos relacionados con el turismo arqueológico e histórico.
- Capacidad de generar autoempleo. En el distrito de Carabayllo, el 96% de empresas tienen como razón social a personas naturales, lo que es un claro indicativo de la capacidad emprendedora del distrito.
- Capacidad de ejecución del gasto de la gestión municipal. Durante el año 2016, la Municipalidad Distrital de Carabayllo ha sido el municipio con la ejecución más alta del presupuesto en Lima Norte, llegando al 86% de ejecución presupuestal.

9.3. Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del distrito de Carabayllo

Porter (2012), definió un clúster como grupo geográficamente denso de empresas e instituciones conexas, pertenecientes a un campo concreto, unidas por rasgos comunes y complementarias entre sí. Por su dimensión geográfica, un clúster puede ser urbano, regional, nacional o incluso supranacional.

En el desarrollo de la presente investigación se han identificado para el distrito de Carabaylo, dos clústeres: el clúster de infraestructura inmobiliaria y el clúster de desarrollo turístico.

- El clúster de infraestructura inmobiliaria. El creciente desarrollo inmobiliario en el distrito de los últimos años, se ha visto favorecido por el desarrollo de industrias complementarias. El sector manufacturero maderero es uno de ellos, así como el sector minero no metálico.

Todas estas industrias podrían formar el clúster de infraestructura inmobiliaria. El clúster tendría como objetivo dar valor agregado a la construcción de viviendas unifamiliares y multifamiliares en un distrito con gran perspectiva para la expansión inmobiliaria, centrándose en los sectores B y C de Lima Norte, incrementando la base de contribuyentes.

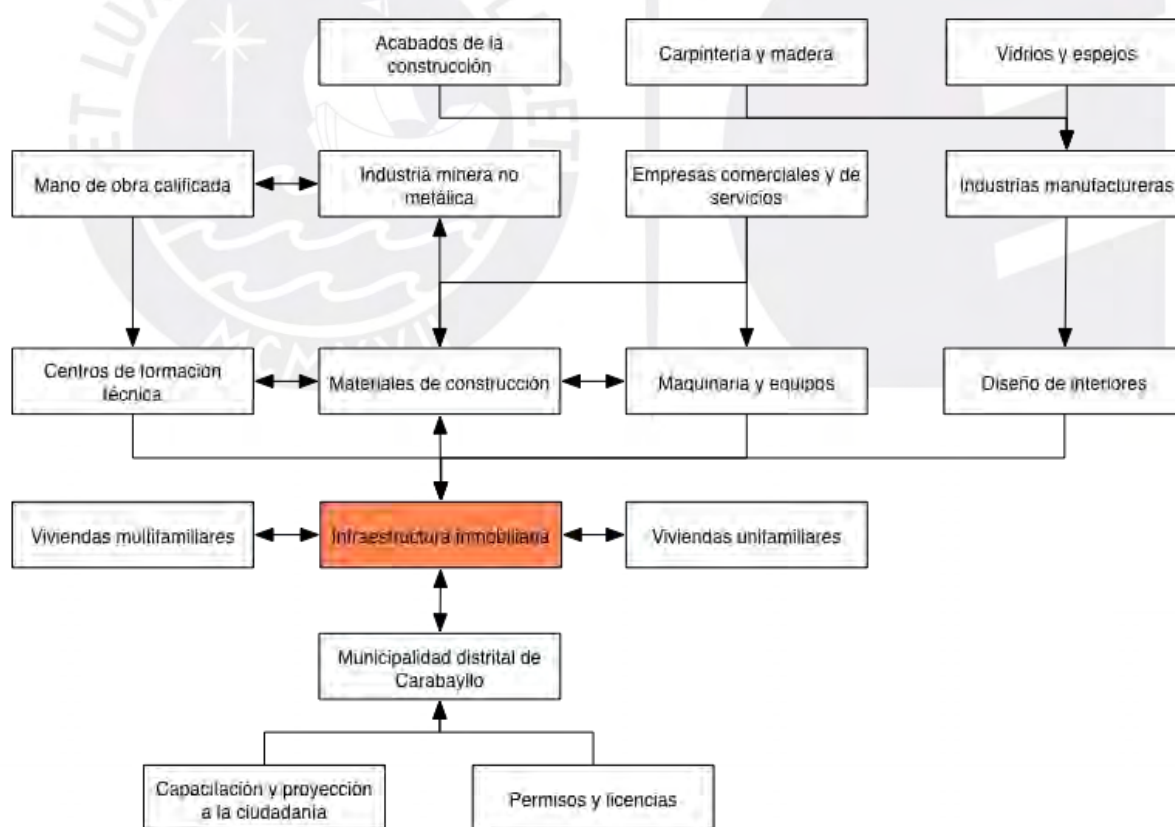


Figura 14. Clúster de infraestructura inmobiliaria en el distrito de Carabaylo

- Clúster de desarrollo turístico. Se ha identificado que el distrito de Carabayllo posee recursos turísticos aún no explotados como los siguientes:
 - Conjunto arqueológico de Chocas (1500 A.C.), ubicado a la altura del km 35 de la carretera a Canta, es un conjunto de pirámides truncas y una plaza central que ocupa un espacio de 12 hectáreas.
 - Conjunto arqueológico de Huacoy (1500 A.C.), ubicado a la altura del km 22 de la Avenida Túpac Amaru y consta de tres montículos piramidales, que aún no han sido explorados en su totalidad.
 - Zona arqueológica de Con Con, ubicada a la altura del km 19 de la Avenida Túpac Amaru, que corresponde a la época del intermedio tardía, época del señorío Colli.
 - La muralla de Tungasuca, muralla de la época incaica (1100 D.C).

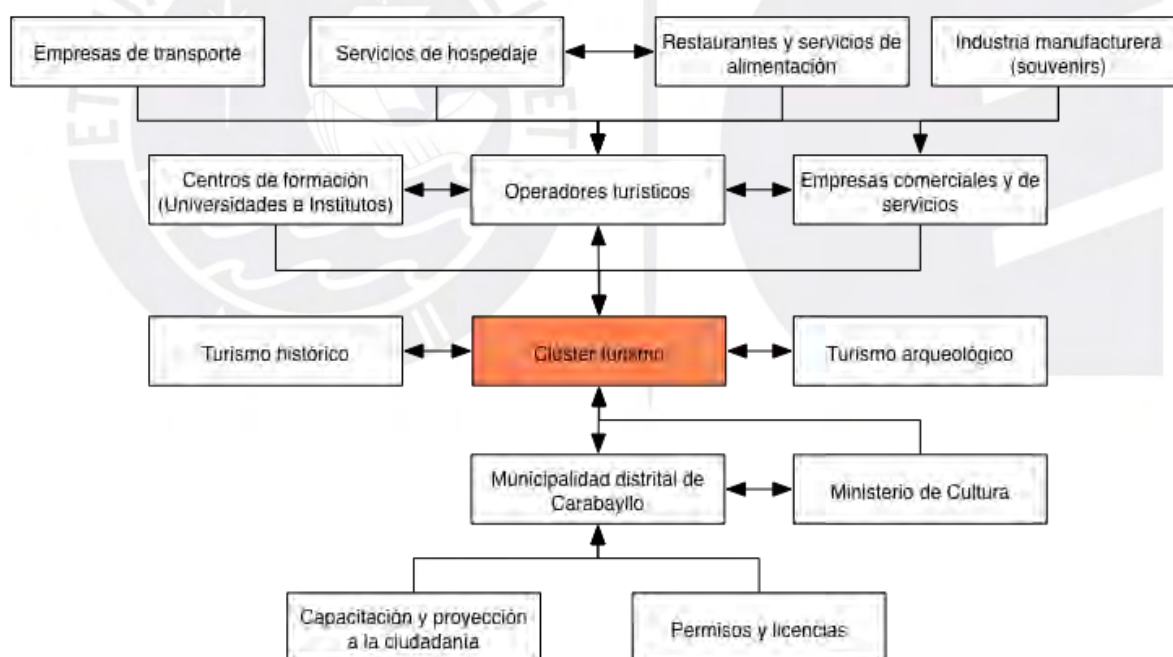


Figura 15. Clúster de turismo en el distrito de Carabayllo

- Pueblo de San Pedro de Carabayllo, fundado el 29 de junio de 1571, cuenta con edificios públicos que datan de época virreinal, como la parroquia de San Pedro de Carabayllo y la plaza principal.

El clúster de turismo estaría conformado por operadores turísticos, el gobierno distrital de Carabaylo, el Ministerio de Cultura, universidades e institutos, empresas de servicios de alojamiento, restaurantes, transportes y otros servicios conexos.

9.4. Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Para poder concretizar el desarrollo de los clústeres se propone los siguientes aspectos estratégicos:

- Mejorar las condiciones de calidad de vida de los ciudadanos del distrito. Para el desarrollo de ambos clústeres se necesita elevar la calidad de vida en el distrito a través de la mejora de las condiciones de seguridad ciudadana y de los servicios de recolección de residuos y limpieza pública como mínimo.
- Contratar al personal clave para el desarrollo de los clústeres. La gestión municipal debería contar con personal clave en las gerencias relacionadas al desarrollo de estos clústeres como la gerencia de administración tributaria, la gerencia de desarrollo económico, local y turismo y la gerencia de desarrollo urbano y rural son las principales gerencias que requerirán de personal clave.
- Priorizar el desarrollo de obras públicas para mejorar la infraestructura del distrito. Es importante contar con la infraestructura vial necesaria para el desarrollo de los clústeres, así como la inversión en el desarrollo de parques y jardines que contribuyan al ornato local.

9.5. Conclusiones

En el presente capítulo se ha desarrollado el análisis competitivo del distrito de Carabaylo. Tomando como referencia el análisis competitivo planteado por CENTRUM Católica (2017) se analizaron los cinco pilares (economía, empresas, Gobierno, infraestructura, personas).

Del análisis competitivo realizado se ha concluido que el distrito de Carabaylo tiene ventajas competitivas respecto a otros distritos de Lima Norte como su ubicación geográfica, el potencial de desarrollo inmobiliario, el potencial de desarrollo turístico, la capacidad de generar autoempleo y la capacidad de la gestión municipal.

Se identificaron también posibles clústeres de desarrollo, los cuales son el clúster de infraestructura inmobiliaria y el clúster de turismo. Para poder concretizar el desarrollo de los mismos se ha planteado que las estrategias a seguir deben estar orientadas a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, contar con el personal clave para el desarrollo de los clústeres y la priorización de obras públicas que mejoren la infraestructura del distrito.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1. Plan Estratégico Integral (PEI)

A continuación, se presenta en la tabla 32, el plan estratégico integral (PEI), de la Municipalidad distrital de Carabayllo, para el periodo 2018-2030.

10.2. Conclusiones Finales

Se ha desarrollado el Plan Estratégico Integral del distrito de Carabayllo, siguiendo el esquema planteado por D'Alessio (2013). Las principales conclusiones de la investigación realizada son las siguientes:

1. Los principales problemas que afectan al distrito de Carabayllo son la delincuencia, la falta de limpieza pública y la falta de mantenimiento de pistas y veredas. Otro problema que afecta algunos sectores del distrito es la falta de red de agua potable.
2. El distrito posee una ubicación estratégica en Lima Norte, con un gran potencial de crecimiento urbano, lo que ha estimulado el desarrollo de proyectos inmobiliarios unifamiliares y multifamiliares.
3. El distrito posee una identidad histórica que ha sido revalorada en los últimos años, aceptándose como fecha de creación del distrito el 29 de junio de 1571, contando con restos arqueológicos de culturas pre incas, así como edificios públicos de la época virreinal.
4. La principal actividad económica es el comercio, que representa el 68% de los negocios censados en el año 2007.
5. La actual gestión municipal ha denominado al distrito como ecológico, con la idea de concientizar a la población sobre el tratamiento de los residuos sólidos.
6. Se determinó que el distrito de Carabayllo tiene un entorno favorable para su desarrollo, con un país que se encuentra con estabilidad política, fiscal y

monetaria, con crecimiento de los sectores de interés para el mismo como construcción y comercio. Asimismo, el incremento de ingresos de la clase media favorecerá el desarrollo comercial y de servicios.

7. Existen amenazas latentes en el distrito como el incremento de las actividades informales, tanto en la minería no metálica y las industrias, así como en los pequeños comercios, la contracción de la inversión privada de los últimos años y la deficiente política de manejo ambiental en el distrito.
8. Los principales competidores del distrito de Carabayllo son los distritos cercanos de Puente Piedra, Ancón y Los Olivos, los que cuentan con condiciones similares en cuanto a recursos públicos, niveles de eficiencia en el gasto público y el potencial de desarrollo inmobiliario.
9. Se ha tomado en cuenta el desarrollo de municipios referentes como la municipalidad de Frutillar en Chile por su gestión ambiental sostenible y la municipalidad de Tigre en Argentina por su desarrollo de un modelo de seguridad ciudadana. Ambos temas son de importancia para el desarrollo de Carabayllo, por lo que estas experiencias podrán servir de modelo a seguir.
10. La actual gestión municipal ha demostrado eficiencia en el gasto público, sin embargo, los problemas más importantes del distrito se mantienen. Esto se debe a que los ingresos con los que cuenta la Municipalidad no son suficientes ante la demanda de servicios públicos de la población. Los niveles de recaudación de recursos provenientes del pago de tributos y tasas no son los óptimos debido a la alta informalidad y la morosidad de los residentes. Es importante también contar con el personal capacitado para la atención de los problemas del distrito.
11. Se determinó que el distrito posee una baja respuesta frente a las oportunidades y amenazas y una débil posición interna. Asimismo, se identificó que la que el

desarrollo de ventajas competitivas en el sector inmobiliario y el potenciamiento del turismo son algunas de las estrategias para contrarrestar esta posición.

12. Se han formulado los objetivos de largo plazo del distrito de Carabayllo, los mismos que se orientan al cumplimiento de la visión y se relacionan con los intereses del distrito. Los objetivos de largo plazo buscan incrementar la recaudación fiscal, mejorar la seguridad, mejorar la calidad ambiental y desarrollar la infraestructura inmobiliaria y el turismo.
13. Se determinaron 8 estrategias retenidas para el desarrollo del Plan Estratégico, siendo las más resaltantes el incentivo de la inversión inmobiliaria, el reforzamiento del plan de seguridad ciudadana, el desarrollo de un plan viable de residuos sólidos y el diseño de un plan turístico para Carabayllo. También se determinaron 10 políticas para lograr el cumplimiento de los objetivos de largo plazo.
14. Se definieron indicadores desde las perspectivas interna, de procesos, de clientes y financiera, los mismos que se relacionan a los objetivos de corto plazo planteados para lograr los objetivos de largo plazo. Estos indicadores abarcan desde el diseño de planes hasta la implementación de estrategias.
15. Se determinó, luego del análisis competitivo, que el distrito de Carabayllo posee ventajas competitivas respecto a otros distritos de Lima Norte, como su ubicación geográfica, su potencial para el desarrollo inmobiliario, su potencial de desarrollo turístico y la capacidad de la gestión municipal.
16. Se han identificado como clústeres el desarrollo de infraestructura inmobiliaria y el turismo. Uno de los factores para la selección de estos clústeres fue la presencia de industrias complementarias que se desarrollan al interior del mismo distrito.

10.3. Recomendaciones Finales

Se han planteado las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el Plan Estratégico Integral (PEI) que se ha propuesto en la presente investigación, el mismo que logrará alcanzar la visión planteada.
2. Asegurar los recursos económicos para la implementación del PEI. En ese sentido, la gestión municipal, deberá tener una postura agresiva en cuando a la recaudación fiscal y la generación de recursos directamente recaudados, recursos que garantizarán la consecución de los objetivos de corto plazo, para luego alcanzar los objetivos de largo plazo.
3. Promover la inversión inmobiliaria, aprovechando la posición geográfica del distrito, priorizando las áreas para el desarrollo inmobiliario de proyectos unifamiliares y multifamiliares.
4. Potenciar el servicio de seguridad ciudadana, implementado en el corto plazo acciones conjuntas con la población organizada y en el largo plazo la implementación de un sistema moderno de seguridad ciudadana con un circuito cerrado de cámaras de vigilancia y un centro de control que utilice con eficiencia los recursos humanos y activos del gobierno distrital estableciendo sinergias operativas con la policía y la sociedad civil del distrito.
5. Mejorar el servicio de limpieza pública mejorando la calidad de vida de los residentes del distrito, quienes estarán más dispuestos a pagar por los servicios que recibe, incrementándose la recaudación de arbitrios.
6. Priorizar la inversión en el desarrollo de infraestructura pública, tales como pistas y veredas, parques y jardines que contribuyan a elevar la calidad de vida de residentes del distrito.

7. Establecer alianzas clave entre instituciones públicas y privadas del distrito, asegurando los servicios básicos para los residentes y para los nuevos proyectos inmobiliarios.
8. Promover el desarrollo turístico del distrito de Carabayllo, promocionando sus zonas arqueológicas y los lugares históricos del mismo, a través del desarrollo e implementación de un plan turístico a largo plazo.
9. Promover la participación ciudadana, incentivando la seguridad ciudadana, el reciclaje y el cuidado del medio ambiente del distrito. Una población que se involucra en los problemas del distrito, será más sensible de manera positiva ante los cambios necesarios para lograr los objetivos del PEI.
10. Promover la creación de nuevas empresas y la formalización de los empresarios del distrito. Para ello, el PEI ha propuesto la implementación de una política de incentivos tributarios, que no sólo contribuirá a la formalización, sino también al desarrollo de clústeres empresariales.
11. Potenciar áreas clave en la gestión municipal, tales como administración tributaria, ejecución coactiva, comercialización, participación vecinal, proyectos y obras públicas, obras privadas, limpieza pública y medio ambiente. Una nueva visión requiere de cambios estructurales en la gestión del distrito. Potenciar estas áreas con los recursos humanos capacitados y el financiamiento necesario, permitirá elevar la recaudación fiscal, involucrar en mayor medida a la población organizada, mejorar el ornato del distrito, contar con mejores servicios públicos y una infraestructura acorde con la visión planteada.
12. Promover la creación de nuevas áreas en la estructura organizacional del gobierno distrital, tales como la subgerencia de turismo, la subgerencia de promoción de la inversión privada y el observatorio de seguridad ciudadana. La creación de estas

tres áreas permitirá lograr tres de los principales objetivos del PEI, alineados todos ellos a mejorar la calidad de vida en el distrito.

13. Monitorear periódicamente el PEI propuesto, realizando la medición de los objetivos propuestos, ajustando las metas anualmente, para llegar a cumplir con los objetivos propuestos y alcanzar la visión planteada.

10.4. Futuro del distrito de Carabayllo

El Plan Estratégico Integral ha propuesto una visión del distrito de Carabayllo para el año 2030: “Para el año 2030, el distrito de Carabayllo se convertirá en el mejor lugar para vivir de Lima Norte, siendo un distrito ecológico, seguro, con gran desarrollo comercial y empresarial, con una gestión municipal eficiente y participativa, en donde lo urbano se fusiona con lo rural y lo histórico”.

Para el año 2030, Carabayllo se ha convertido en un distrito que tiene las siguientes características:

- Carabayllo es la mejor opción para vivir en Lima Norte, con un gran desarrollo inmobiliario, con proyectos ecológicos donde las estructuras urbanas se entrelazan con los parques y jardines del distrito.
- El distrito ha duplicado su presupuesto público debido al incremento de la recaudación fiscal, lo que ha permitido implementar una mejor estrategia de seguridad ciudadana y de recolección de residuos, elevando la calidad de vida de los residentes del distrito.
- Los delitos contra el patrimonio, la vida y la salud se han reducido en 50%, estando identificadas las zonas de mayor riesgo.
- El 80% de los residentes del distrito cuentan con una adecuada recolección de residuos y limpieza pública.

- Carabayllo ha logrado posicionarse como destino turístico de Lima, recibiendo al 2% de turistas extranjeros que ingresan a Lima, teniendo operadores turísticos que organizan paseos y excursiones por sus zonas arqueológicas e históricas, lo que ha estimulado el desarrollo de otras industrias además del turismo, como el transporte de turistas, la alimentación y hospedaje y la confección de recuerdos.

Finalmente, el plan propuesto servirá de base para alcanzar la visión deseada. Sin embargo, es indispensable que la gestión municipal sea consciente del gran trabajo que representará la implementación del plan, el mismo que deberá ser monitoreado año a año.



Tabla 32

Plan Estratégico Integral (PEI) de la Municipalidad distrital de Carabayllo

Visión						
Para el año 2030, el distrito de Carabayllo se convertirá en el mejor lugar para vivir de Lima Norte, siendo un distrito ecológico, seguro, con gran desarrollo comercial y empresarial, con una gestión municipal eficiente y participativa, en donde lo urbano se fusiona con lo rural y lo histórico						
Objetivos de largo plazo						
Intereses del distrito Fortalecer la gestión municipal Incrementar la competitividad de industrias y comercios Mejorar la infraestructura pública Mejorar la calidad de vida de los residentes Mejorar las condiciones para la inversión privada	1. Para el año 2030, incrementar en 50% los proyectos inmobiliarios desarrollados que resalten la ecología del distrito, con proyectos unifamiliares y multifamiliares.	2. Para el año 2030, incrementar en 77% la recaudación por el pago de impuestos y servicios municipales, de manera que el presupuesto de la municipalidad se incremente de S/. 79 millones a S/.140 millones.	3. Para el año 2030, mejorar la seguridad en el distrito, lo que se reflejará en la disminución en 50% de las denuncias contra el patrimonio, la vida y la salud.	4. Para el año 2030, mejorar la calidad ambiental en el distrito, lo que se reflejará en el manejo y gestión del 80% de los residuos sólidos que genera el distrito.	5. Para el año 2030, alcanzar como meta el 80% de establecimientos formales, disminuyendo la informalidad y las condiciones de trabajo fuera de la ley.	6. Para el año 2030, posicionar al distrito para que se encuentre entre los cinco principales destinos turísticos de la ciudad de Lima, lo cual se reflejará en la inclusión del distrito dentro de los circuitos turísticos para turistas nacionales y extranjeros, recibiendo al menos el 2% de turistas extranjeros que llegan a Lima.
Estrategias						Políticas
1 Incentivos al incremento de la inversión inmobiliaria	X	X	X			P1, P8, P9
2 Reforzamiento del alcance del plan de seguridad ciudadana		X	X			P1, P2, P4, P5, P6, P7, P10
3 Desarrollo de un plan viable de manejo de residuos sólidos y del cuidado del medio ambiente		X		X		P1, P2, P3, P5, P7, P9
4 Priorización de obras públicas para el desarrollo de la infraestructura del distrito	X	X	X			P1, P2, P4, P5, P7, P8, P9
5 Diseño de un plan turístico en Carabayllo		X				P1, P2, P5, P7, P8
6 Potenciamiento de Juntas vecinales para la disminución de la deserción escolar, la delincuencia y actividades informales		X			X	P1, P2, P4, P5, P6, P10
7 Identificación de incentivos para la formalización de MYPES		X			X	P1, P2, P4, P5, P8, P9, P10
8 Diseño de un plan de recaudación e incentivos tributarios		X				P1, P2, P4, P5, P8, P9
Perspectiva Interna		Perspectiva de Procesos		Perspectiva del Cliente		Perspectiva Financiera
Durante el año 2018, diseñar 01 Plan de incentivo para la inversión inmobiliaria, brindando incentivos tributarios, favoreciendo el desarrollo de nuevos proyectos, delimitando la zona urbanística del distrito y proyectando su crecimiento, con un enfoque ecológico.		Durante los años 2019-2020, gestionar la incorporación del 100% de servicios básicos de agua, luz y desagüe en las zonas priorizadas como urbanísticas.		Durante el año 2018, diseñar un plan de manejo de residuos sólidos y calidad ambiental del distrito, incorporando como ejes estratégicos el reciclaje, la concientización ambiental y la ampliación de la cobertura del servicio de limpieza pública.		Durante los años 2019-2020, se espera que la recaudación se incremente en un 2.5% al año, lo que permitirá el financiamiento de las primeras etapas de los planes de incentivos para las inversiones inmobiliarias, de seguridad ciudadana y de manejo de residuos sólidos.
Durante el año 2018, diseñar 01 Plan de recaudación fiscal, incorporando incentivos tributarios a la formalización, acompañado de un plan intensivo de comunicaciones.		Durante los años 2021 al 2030, promover el incremento de la construcción de viviendas en un 5% al año, mediante la implementación del plan de incentivos para la inversión inmobiliaria.		Durante los años 2021-2030, incrementar de manera gradual el número de cámaras de seguridad y personal de seguridad ciudadana a una tasa de crecimiento de 2.5% al año.		Durante los años 2021-2030, incrementar de manera gradual la recaudación fiscal, de manera que se incremente a razón de 7% por año, considerando que estarán en implementación otros planes como el plan de incentivo para la inversión inmobiliaria, el plan de seguridad ciudadana y el plan de manejo de residuos.
Durante el año 2018, diseñar un plan de seguridad ciudadana, contando con participación público privada y de la sociedad civil.		Durante los años 2019-2020, se implementará la estrategia de seguridad ciudadana con la instalación del observatorio de seguridad ciudadana, con 50 cámaras de vigilancia. Asimismo se incrementará en 2% por año el número de serenos del distrito.		Durante los años 2021 al 2030, se reducirá la brecha de recolección en un 6% anual hasta llegar al 80% de cobertura en el año 2030.		Durante los años 2019-2020, se incrementará en 4% el presupuesto para la gestión ambiental y de residuos sólidos.
Durante el año 2018, diseñar un plan de manejo de residuos sólidos y calidad ambiental del distrito, incorporando como ejes estratégicos el reciclaje, la concientización ambiental y la ampliación de la cobertura del servicio de limpieza pública		Durante los años 2021-2030, incrementar de manera gradual el número de cámaras de seguridad y personal de seguridad ciudadana a una tasa de crecimiento de 2.5% al año.		Durante los años 2019 - 2020, se tendrá un incremento del 2.5% al año de establecimientos formales, gracias a la implementación del plan de incentivos desarrollado.		Durante los años 2021 al 2030, se incrementará el presupuesto en un 5% anual para la gestión ambiental del distrito, implementando 5 vehículos nuevos de recolección de residuos sólidos
Durante el año 2018, Diseñar 01 plan de incentivos y amnistías para la formalización de los establecimientos comerciales. Se deberá diseñar un plan de comunicaciones		Durante los años 2021 al 2030, el número de establecimientos formales se incrementará a una tasa del 7% al año.				Destinar el 5 % del presupuesto asignado a mejorar la competitividad de las industrias en Carabayllo, a través de la promoción de la mejora de las calificaciones de mano de obra.
Durante el año 2018 diseñar 01 plan de desarrollo turístico de Carabayllo, el cual deberá incluir la estrategia de desarrollo de un circuito turístico. Este plan deberá acompañarse de un plan de comunicaciones.		Durante los años 2019 - 2020, se implementará el circuito turístico con visitas a las zonas arqueológicas e históricas del distrito. La afluencia de turistas será de 0.1% de turistas extranjeros que ingresan a Lima. Durante los años 2021 al 2030, se espera que los turistas se incrementen a una tasa del 0.25% al año.				

Referencias

- América TV. (7 de Julio de 2015). *Mira el ranking de los distritos y departamentos más afectados por la delincuencia*. Obtenido de América TV:
<http://www.americatv.com.pe/noticias/actualidad/mira-ranking-distritos-y-departamentos-mas-afectados-delincuencia-n188426>
- APEIM. (Agosto de 2016). *Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados*. Recuperado el 9 de Julio de 2017, de Niveles socioeconómicos 2016:
[http://www.apecim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf](http://www.apeim.com.pe/wp-content/themes/apecim/docs/nse/APEIM-NSE-2016.pdf)
- Arellano Marketing. (2017). *Estudio Nacional del Consumidor Peruano*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de Arellanomarketing:
<http://www.arellanomarketing.com/inicio/estudio-nacional-del-consumidor-peruano/>
- ASBANC. (5 de Noviembre de 2017). *Estadísticas del sistema financiero*. Obtenido de ASBANC: <http://www.asbanc.com.pe/Paginas/Estadistica/Estadisticas.aspx>
- BBVA Research. (Diciembre de 2016). *Situación inmobiliaria Perú*. Recuperado el 23 de Agosto de 2017, de BBVA: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2017/02/Situacion-Inmobiliaria-2016-F.pdf>
- BCRP. (Marzo de 2017). Reporte de inflación. Panorama actual y proyecciones. Lima, Lima, Lima.
- Capital. (3 de Junio de 2015). *Lima: ¿Cuáles son los 10 distritos más inseguros según la Fiscalía?* Recuperado el 15 de Julio de 2017, de Capital:
<http://www.capital.com.pe/actualidad/lima-cuales-son-los-10-distritos-mas-inseguros-segun-la-fiscalia-noticia-803632>
- Centro UC políticas públicas. (2015). *Innovación Municipal Hoy · Casos exitosos en Chile*. Santiago, Chile.

CENTRUM Católica. (Abril de 2017). Índice de Competitividad Regional del Perú 2016.

Lima, Lima, Perú.

CEPLAN. (2011). *Plan bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima, Lima, Perú: CEPLAN.

Clima de cambios. (26 de Abril de 2016). *La principal causa de la contaminación del aire en el Perú es el parque automotor*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de Clima de

cambios: <http://www.pucp.edu.pe/climadecambios/index.php?tmpl=articulo&id=2001>

Collins, J. C., & Porras, J. I. (September - October de 1996). Building your company's vision.

Harvard Business Review.

CPI. (Octubre de 2016). Barómetro de la gestión municipal. Evaluación de 20 alcaldes

distritales de Lima. Lima, Lima.

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico, un enfoque de gerencia* (1 ed.). México D.F, México, México.

D'Alessio, F. (2013). *El proceso estratégico, un enfoque de Gerencia* (2ª edición ed.). México D.F., México.

El Comercio. (15 de Agosto de 2014). Canteras informales e ilegales inician mafia de construcción.

Gestión. (2 de Diciembre de 2014). *Nivel de deforestación en el Perú crece a máximos de últimos 13 años*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de Gestión:

<http://gestion.pe/economia/cop-20-nivel-deforestacion-peru-crece-maximos-ultimos-13-anos-2115675>

Gestión. (4 de Abril de 2017). *Precios de viviendas: ¿en qué distritos de Lima cuesta más el metro cuadrado?* Recuperado el 18 de Julio de 2017, de Gestión:

<http://gestion.pe/inmobiliaria/precios-viviendas-que-distritos-lima-cuesta-mas-metro-cuadrado-2186523>

Hartman, F. (1978). *The relations of nations*. New York: Macmillan Publishing Co.

- IDEA Internacional. (2008). Estado: Funcionamiento, organización y proceso de construcción de políticas públicas. Lima, Lima, Perú.
- INEI. (2008a). *IV Censo nacional económico 2008*. Recuperado el 9 de Julio de 2017, de <http://censos.inei.gob.pe/cenec2008/tabulados/>
- INEI. (2008b). *Perfil sociodemográfico del Perú*. Lima, Lima, Lima: Oficina técnica de difusión del INEI.
- INEI. (2008c). *Perfil Sociodemográfico de la Provincia de Lima*. Lima, Perú.
- INEI. (2014). *Perú: características económicas y financieras de las empresas*. Lima: INEI.
- INEI. (2014a). *Compendio estadístico del Perú 2013*. Lima.
- INEI. (2014b). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Lima.
- INEI. (2015). *Estado de la población peruana 2015*. INEI. Lima: INEI.
- INEI. (2016). *Perú, Estructura Empresarial 2015*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- INEI. (2017a). *Perú en cifras*. Recuperado el 2 de Julio de 2017, de INEI: <https://www.inei.gob.pe>
- INEI. (2017b). *Sistema de información económica*. Obtenido de INEI: <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- INEI. (Mayo de 2017c). *Evolución de la pobreza monetaria 2007 - 2016*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de INEI: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1425/index.html
- Lio, V. (2013). Luz, cámara, gestión: un análisis comunicacional de los sistemas de videovigilancia en municipios bonaerenses Luz, cámara, gestión : un análisis comunicacional de los sistemas de videovigilancia en municipios bonaerenses. Buenos Aires, Argentina.

- MEF. (15 de Julio de 2017). *Consulta amigable. Consulta del gasto*. Obtenido de Transparencia económica:
<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2016&ap=ActPr>
oy
- Mendoza, M. (10 de Abril de 2017). *Seis de cada 10 peruanos accede a internet*. Recuperado el 14 de Julio de 2017, de El Comercio: <http://elcomercio.pe/economia/negocios/seis-diez-peruanos-accede-internet-dias-413609>
- MINDEF. (Abril de 2005). Libro blanco del Ministerio de Defensa. Lima, Lima, Perú.
- Municipalidad Distrital de Carabayllo. (2016b). Plan Local de Seguridad Ciudadana 2016. (M. D. Carabayllo, Ed.) Carabayllo, Lima, Perú.
- Municipalidad distrital de Carabayllo. (2016c). *Plan de manejo de residuos sólidos del distrito de Carabayllo*. Carabayllo, Lima, Lima.
- Municipalidad distrital de Carabayllo. (2016d). Reglamento de Operación y funciones. Carabayllo, Lima, Perú.
- Municipalidad Distrital de Carabayllo. (2017a). *Planos del Distrito*. Obtenido de Municipalidad Distrital de Carabayllo:
<https://www.municarabayllo.gob.pe/distrito.php?sec=3>
- Municipalidad distrital de Carabayllo. (2017b). *Informe N° 101-2017-SATR-GAT/MDC*. Carabayllo.
- Municipalidad distrital de Carabayllo. (2017c). *Plan operativo informático 2017*. Carabayllo.
- Municipalidad Distrital de Carabayllo. (Junio de 2016a). Plan de Desarrollo Local Concertado del Distrito de Carabayllo al 2021. (M. D. Carabayllo, Ed.) Carabayllo, Lima, Perú: Municipalidad Distrital de Carabayllo.
- Municipalidad distrital de Carabayllo. (Octubre de 2012b). Plan estratégico institucional 2012-2016 de la municipalidad distrital de Carabayllo. Carabayllo, Lima, Perú.

- Municipalidad distrital de Carabayllo. (Setiembre de 2012a). Plan de desarrollo concertado 2012 - 2021. Carabayllo, Lima, Perú.
- Nuechterlein, D. E. (1973). *United States national interests in a changing world*. Lexington: The University Press of Kentucky.
- OSCE. (21 de Agosto de 2015). *Hay más de 130 mil proveedores del Estado a nivel nacional informa OSCE*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de OSCE:
<http://portal.osce.gob.pe/osce/content/hay-más-de-130-mil-proveedores-del-estado-nivel-nacional-informa-osce>
- Peru21. (26 de Agosto de 2015). *Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase media creció*. Recuperado el 15 de Julio de 2017, de Peru 21:
<http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2012). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- PROCALIDAD. (05 de Noviembre de 2017). *Institutos privados de educación superior por región*. Obtenido de PROCALIDAD: <http://procalidad.gob.pe/documentos/mapa-educacion/estadisticas/INSTITUTOS-PRIVADOS-REGION.pdf>
- Pymex. (3 de Abril de 2012). *Conoce las zonas comerciales de Carabayllo y Puente Piedra*. Recuperado el 18 de Agosto de 2017, de Pymex:
<https://pymex.pe/emprendedores/proyectos-de-inversion/conoce-las-zonas-comerciales-de-carabayllo-y-puente-piedra>
- Quispe, E., & Tácunan, B. (2011). Carabayllo. Génesis de Lima Norte. La reivindicación de un distrito histórico. (M. d. Carabayllo, Ed.) Carabayllo, Lima, Perú.
- SEDAPAL. (18 de Mayo de 2017). *Agua potable y alcantarillado para 175 mil pobladores de Carabayllo*. Recuperado el 23 de Julio de 2017, de SEDAPAL:

http://www.sedapal.com.pe/noticias1/-/asset_publisher/mRM0/content/agua-potable-y-alcantarillado-para-175-mil-pobladores-de-carabaylo?redirect=http%3A%2F%2Fwww.sedapal.com.pe%2Fnoticias1%3Fp_p_id%3D101_INSTANCE_mRM0%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_count%3D1

Tineo, R. (1 de Diciembre de 2016). *Perú destina 2.57% del PBI a inversiones en tecnología, por encima del promedio en Latinoamérica*. Recuperado el 14 de Julio de 2017, de Gestión: <http://gestion.pe/economia/peru-destina-257-pbi-inversiones-tecnologia-encima-promedio-latinoamerica-2176083>

World Economic Forum. (2016). *The Global Competitiveness Report*. Geneva: World Economic Forum.

