

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM PUCP
BUSINESS SCHOOL

Planeamiento Estratégico de Lima Metropolitana

TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN

ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR:

Karin Jenifer Enríquez Monge

Andrés Felipe Flores Sierra

Simeón Andrés García Villarreal

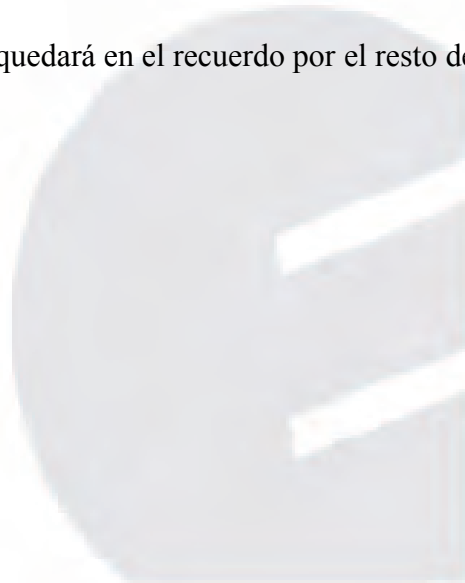
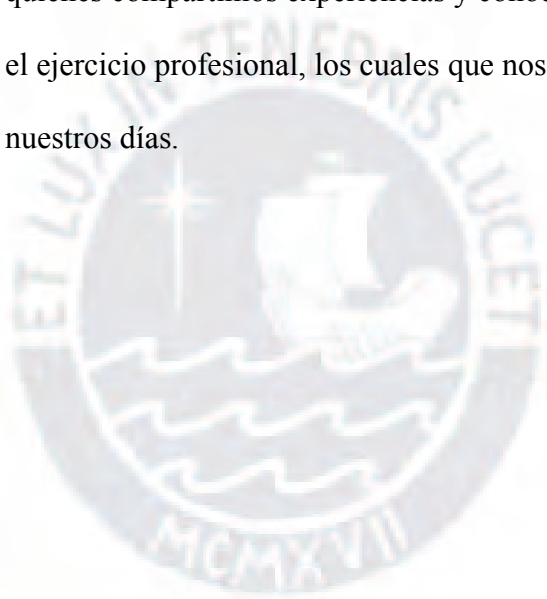
Efraín Eliezer Prado Mulluhua

Asesora: Kelly Rojas Valdez

Santiago de Surco, julio de 2019

Agradecimientos

Agradecemos a CENTRUM PUCP Business School por brindarnos las mejores enseñanzas en administración estratégica de empresas, a nuestros seres queridos por su motivación y apoyo incondicional durante el proceso de nuestros estudios e investigaciones; asimismo, dedicar un agradecimiento especial a nuestros profesores por brindarnos las mejores enseñanzas, sus conocimientos y herramientas con mucha sabiduría para afrontar el mundo empresarial. Un agradecimiento especial a nuestros compañeros de estudios, con quienes compartimos experiencias y conocimientos adquiridos durante el tiempo académico y el ejercicio profesional, los cuales que nos servirá y quedará en el recuerdo por el resto de nuestros días.



Dedicatorias

A mis padres y mi hermana, quienes me brindaron todo su soporte y comprensión durante todo el tiempo dedicado a la maestría.

Karin Enríquez

A mis padres, quienes me inculcaron los valores que vivo en el día a día; a mis hermanos tan unidos Adriana, Ernesto, Thalía y sobre todo a mi sobrino Ethan, quienes son mi motivación e inspiración.

Andrés Flores

Esta tesis lo dedico a Dios todo poderoso por poner conocimiento y sabiduría en mi día a día; a mi abuelita materna que en vida fue Victoria Carbajal, por ser mi motor y motivo, que desde mi niñez me inculcó valores e inclinación por los estudios; a Steve y Melania por su comprensión; a Lincol y Juana mis padres por su motivación y apoyo incondicional; a Inés, Rosa, Melita, Raila, Cesy, Victoria e Yessica mis hermanas quienes confían y creen en mis objetivos.

Simeón García

A mí amada esposa y a mis tres hijas por su soporte y apoyo incondicional.

Efraín Prado

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo desarrolla el Plan Estratégico Aplicativo de Lima Metropolitana al año 2028, para lo cual se ha utilizado el Modelo Secuencial del Proceso Estratégico de Fernando D'Alessio. Lima Metropolitana es la capital del Perú, y la ubicación estratégica la convierte en un pilar fundamental para su desarrollo. Es la ciudad con mayor crecimiento económico del país y cuenta con distritos de alto nivel de producción a nivel nacional. En la ciudad, se percibe una estructura socioeconómica diversa y desigual, la cual demuestra que existe zonas geográficas con mayor ingreso económico y calidad de vida muy diferenciadas. Lima Metropolitana reúne las condiciones económicas y culturales, desarrollo y perspectiva de crecimiento que en conjunto permite perfilarse como imán para hacer negocios. Para ello, se plantea una nueva visión que permita lograr y mejorar el bienestar de la población de Lima Metropolitana. La visión es: “Al año 2028, Lima Metropolitana será reconocida como una ciudad competitiva y moderna a nivel Latinoamérica, basados en el crecimiento de sus principales actividades económicas como manufactura, comercio y turismo; contribuyendo de manera sostenida al incremento del PBI nacional en más de la mitad, posicionándose dentro de las cinco primeras ciudades para hacer negocio en la región y generando igualdad en la distribución de las tres dimensiones del Índice de Desarrollo Humano”. Los Objetivos de Largo Plazo para alcanzar la visión planteada está enfocada en lograr un crecimiento económico sostenido basado en sus tres principales pilares económicos: comercio, manufactura y turismo, un mayor índice de desarrollo humano basados en la salud, educación y riqueza, un gran interés por convertirse en una de las principales ciudades para hacer negocios, así como reducir los índices de criminalidad y mejorar el ordenamiento territorial y transporte urbano. Mediante la aplicación del presente plan estratégico, Lima Metropolitana se consolidará como un modelo referencial para la economía nacional y mundial.

Abstract

The present work develops the Strategic Strategic Plan of Metropolitan Lima in 2028, for which the Strategic Sequential Model Model of Fernando D'Alessio has been used. Metropolitan Lima is the capital of Peru, and the strategic location makes it a fundamental pillar for its development. It is the city with the highest economic growth in the country and has high level production districts nationwide. In the city, a diverse and unequal socioeconomic structure is perceived, which shows that there are geographical areas with a higher economic income and a very different quality of life. Metropolitan Lima meets the economic and cultural conditions, development and growth perspective that together can be outlined as a magnet for doing business. To do this, a new vision is proposed to achieve and improve the welfare of the population of Metropolitan Lima. The vision is: "By the year 2028, Metropolitan Lima will be recognized as a competitive and modern city in Latin America, based on the growth of its main economic activities such as manufacturing, commerce and tourism; contributing in a sustained manner to the increase of the national GDP in more than half, positioning itself within the first five cities to do business in the region and generating equality in the distribution of the three dimensions of the Human Development Index". The Long Term Objectives to achieve the vision is focused on achieving sustained economic growth based on its three main economic pillars: trade, manufacturing and tourism, a higher rate of human development based on health, education and wealth, a great interest to become one of the main cities to do business, as well as reduce crime rates and improve land use and urban transport. Through the application of this strategic plan, Metropolitan Lima will be consolidated as a reference model for the national and global economy.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	x
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xii
Capítulo I: Situación General de Lima Metropolitana	1
1.1 Situación General	1
1.2 Conclusiones	14
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	16
2.1 Antecedentes	16
2.2 Visión.....	17
2.3 Misión	18
2.4 Valores	18
2.5 Código de Ética	20
2.6 Conclusiones	21
Capítulo III: Evaluación Externa.....	22
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	22
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)	22
3.1.2 Potencial nacional	24
3.1.3 Principios cardinales.....	30
3.1.4 Influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana	31
3.2 Análisis Competitivo del País	32
3.2.1 Condiciones de los factores	32
3.2.2 Condiciones de la demanda	34
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas.....	35
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	37

3.2.5 Influencia del análisis en Lima Metropolitana.....	38
3.3 Análisis del Entorno PESTE	38
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	38
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	41
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	43
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	46
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	48
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	49
3.5 Lima Metropolitana y sus Competidores	50
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	50
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	50
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	52
3.5.4 Amenaza de los entrantes	52
3.5.5 Rivalidad de los competidores	52
3.6 Lima Metropolitana y sus Referentes	55
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	56
3.8 Conclusiones	58
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	60
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	60
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	60
4.1.2 Marketing y ventas (M)	65
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	72
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	76
4.1.5 Recursos humanos (H)	79
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	81

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	82
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI).....	83
4.3 Conclusiones	84
Capítulo V: Intereses de Lima Metropolitana y Objetivos de Largo Plazo	86
5.1 Intereses de Lima Metropolitana	86
5.2 Potencial de Lima Metropolitana	87
5.3 Principios Cardinales de Lima Metropolitana.....	99
5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO).....	101
5.5 Objetivos de Largo Plazo	102
5.5.1 Objetivo de largo plazo OLP 1	102
5.5.2 Objetivo de largo plazo OLP 2	102
5.5.3 Objetivo de largo plazo OLP3	102
5.5.4 Objetivo de largo plazo OLP 4	102
5.5.5 Objetivo de largo plazo OLP 5	102
5.5.6 Objetivo de largo plazo OLP 6	102
5.5.7 Objetivo de largo plazo OLP 7	103
5.5.8 Objetivo de largo plazo OLP 8	103
5.6 Conclusiones	103
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	104
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	104
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	106
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG).....	108
6.4 Matriz Interna Externa (MIE).....	109
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE).....	110
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	111

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	113
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	113
6.9 Matriz de Ética (ME)	113
6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)	117
6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)	119
6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS).....	119
6.13 Conclusiones	119
Capítulo VII: Implementación Estratégica	122
7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)	122
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	124
7.3 Políticas de cada Estrategia	125
7.4 Estructura Organizacional de Lima Metropolitana	127
7.5 Responsabilidad Social (RS) y Medio Ambiente y Ecología	127
7.6 Recursos Humanos y Motivación	131
7.7 Gestión del Cambio	132
7.8 Conclusiones	133
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	134
8.1 Perspectivas de Control.....	134
8.1.1 Aprendizaje interno	134
8.1.2 Procesos	134
8.1.3 Clientes	134
8.1.4 Financiera	135
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	135
8.3 Conclusiones	135

Capítulo IX: Competitividad de Lima Metropolitana	137
9.1 Análisis Competitivo de Lima Metropolitana.....	137
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Lima Metropolitana.....	141
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Lima Metropolitana	141
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	143
9.5 Conclusiones	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	145
10.1 Plan Estratégico Integral (PEI).....	145
10.2 Conclusiones Finales	145
10.3 Recomendaciones Finales	150
10.4 Futuro de Lima Metropolitana.....	151
Referencias.....	153

Lista de Tablas

Tabla 1	<i>Lima Metropolitana: Población y Hogares según Distritos, 2018 (Miles)</i>	4
Tabla 2	<i>Lima Metropolitana: Población por Zonas Geográficas según Nivel Socioeconómico 2018</i>	6
Tabla 3	<i>Lima Metropolitana: Evolución de Matricula Total en el Sistema Educativo 2011 - 2017</i>	7
Tabla 4	<i>Morbilidad y Estado Nutricional de Niños y Madres 2010 - 2017</i>	10
Tabla 5	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i>	24
Tabla 6	<i>Población censada de Perú por departamentos 2017</i>	25
Tabla 7	<i>Perú: PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales) 2015 - 2017</i>	28
Tabla 8	<i>Principales fortalezas de Perú dentro de los 12 pilares de la competitividad</i>	33
Tabla 9	<i>Lima Metropolitana: Altas de empresas según ámbito geográfico urbano, 2017 - 2018</i>	35
Tabla 10	<i>Lima Metropolitana: Altas de empresas según actividad económica, 2017 - 2018</i>	36
Tabla 11	<i>Población en situación de pobreza monetaria, según ámbito geográfico, 2009 - 2017 (%)</i>	43
Tabla 12	<i>Población en situación de pobreza extrema monetaria, según ámbito geográfico, 2009 - 2017 (%)</i>	44
Tabla 13	<i>Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i>	49
Tabla 14	<i>Arequipa: Valor Agregado Bruto, Valores a Precios Constantes de 2007 (miles de soles)</i>	54
Tabla 15	<i>La Libertad: Valor Agregado Bruto, Valores a Precios Constantes de 2007 (miles de soles)</i>	55
Tabla 16	<i>Ranking de las Mejores Ciudades para Hacer Negocios 2016</i>	56

Tabla 17	<i>Matriz del Perfil Competitivo de Lima Metropolitana</i>	57
Tabla 18	<i>Matriz del Perfil Referencial de Lima Metropolitana</i>	58
Tabla 19	<i>Lima Metropolitana: Número de Empresas, según segmento empresarial, 2016 - 2017</i>	63
Tabla 20	<i>Lima Metropolitana: Empresas por segmento empresarial, según actividad económica, 2017</i>	64
Tabla 21	<i>Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a Lima Metropolitana, 2015 - 2017</i>	65
Tabla 22	<i>Visitantes a los Museos del Estado, Zona Arqueológica, Museo de Sitio y Centros Arqueológicos en Lima Metropolitana, 2008 - 2017.</i>	66
Tabla 23	<i>Arribo de Turistas Internacionales, según país de residencia 2015 - 2016</i>	67
Tabla 24	<i>Lima Metropolitana: Población ocupada según ramas de actividad, 2017 - 2018 (miles).</i>	68
Tabla 25	<i>Principales Mercados de Exportación de Lima, 2018.</i>	69
Tabla 26	<i>Ranking de Ejecución en Inversiones de Lima Metropolitana 2017 (miles)</i>	77
Tabla 27	<i>Ejecución de Inversiones por rubro económico en Lima Metropolitana, 2017</i> ...	78
Tabla 28	<i>Profesionales de la salud del MINSA y Gobierno Regional en Lima Metropolitana, según grupo ocupacional, 2017.</i>	80
Tabla 29	<i>Matriz MEFI</i>	84
Tabla 30	<i>Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad, 2017 - 2018 (miles).</i>	89
Tabla 31	<i>Densidad poblacional por años censales de Lima Metropolitana, 1940 - 2017, (hab./km²)</i>	91

Tabla 32	<i>Variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, según actividad económica y tamaño de empresa, diciembre 2018/diciembre 2017 (%)</i>	94
Tabla 33	<i>Lima Metropolitana: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según sexo y grupos de edad, trimestre marzo - abril - mayo 2018 y 2019</i>	95
Tabla 34	<i>Matriz de intereses de la organización (MIO)</i>	101
Tabla 35	<i>Matriz FODA de Lima Metropolitana (MFODA)</i>	105
Tabla 36	<i>Matriz PEYEA de Lima Metropolitana</i>	107
Tabla 37	<i>Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de Lima Metropolitana</i>	108
Tabla 38	<i>Matriz de Decisión Estratégica de Lima Metropolitana</i>	112
Tabla 39	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Lima Metropolitana</i>	114
Tabla 40	<i>Matriz Rumelt de Lima Metropolitana</i>	115
Tabla 41	<i>Matriz de Ética de Lima Metropolitana</i>	116
Tabla 42	<i>Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Lima Metropolitana</i>	118
Tabla 43	<i>Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de Lima Metropolitana</i>	120
Tabla 44	<i>Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de Lima Metropolitana</i>	121
Tabla 45	<i>Matriz de Objetivos de Corto Plazo de Lima Metropolitana</i>	123
Tabla 46	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de Lima Metropolitana</i>	126
Tabla 47	<i>Políticas de cada Estrategia de Lima Metropolitana</i>	128
Tabla 48	<i>Tablero de Control Balanceado de Lima Metropolitana</i>	136
Tabla 49	<i>Listado de Clústeres identificados</i>	142
Tabla 50	<i>Plan Estratégico Integral de Lima Metropolitana</i>	146
Tabla 51	<i>Futuro de Lima Metropolitana</i>	152

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.	xii
<i>Figura 1.</i>	Mapa de Lima Metropolitana.	3
<i>Figura 2.</i>	Lima Metropolitana: Población por segmento de edad.	5
<i>Figura 3.</i>	Evaluación censal de estudiantes 2do secundaria (ECE 2015 - 2016).	7
<i>Figura 4.</i>	Infraestructura del sector salud por tipo de establecimiento, según departamento 2016.	8
<i>Figura 5.</i>	Número de enfermeras/os, según departamento, 2009 - 2017.	9
<i>Figura 6.</i>	Población económicamente activa - PEA, 2007 - 2017.	11
<i>Figura 7.</i>	Ingreso promedio mensual, 2007 - 2017.	11
<i>Figura 8.</i>	Valor agregado bruto por actividades de Lima Metropolitana 2016.	12
<i>Figura 9.</i>	Ranking de las nueve dimensiones de Lima.	13
<i>Figura 10.</i>	Evolución del índice de satisfacción con Lima y Callao, 2010 - 2018.	13
<i>Figura 11.</i>	Políticas de estado del acuerdo nacional.	23
<i>Figura 12.</i>	Composición de la población censada, según sexo, 2007 - 2017 (miles).	25
<i>Figura 13.</i>	Ubicación del Perú en el mundo.	26
<i>Figura 14.</i>	PBI y demanda interna, 2008 - 2017.	27
<i>Figura 15.</i>	Ubicación de Perú en 12 pilares de la competitividad.	33
<i>Figura 16.</i>	Producto bruto interno por tipo de gasto interno, 2011 - 2017 (%).	34
<i>Figura 17.</i>	Crédito al sector privado, 2008 - 2017 (%).	37
<i>Figura 18.</i>	Índice de desarrollo global de retail, 2011 - 2017.	42
<i>Figura 19.</i>	Tasa neta de matrícula escolar por ámbito geográfico, 2008 - 2017 (%).	44
<i>Figura 20.</i>	Hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación, 2010 - 2017 (%).	47
<i>Figura 21.</i>	Producto bruto interno por departamentos 2016, (%).	53

<i>Figura 22.</i>	Organigrama de la municipalidad Metropolitana de Lima.	62
<i>Figura 23.</i>	Visitas nacionales y extranjeros a centros arqueológicos de Lima Metropolitana, 2009 - 2016.	65
<i>Figura 24.</i>	Zonas industriales Lima y Callao, 2017.	70
<i>Figura 25.</i>	Línea 2 del metro de Lima y Callao.	74
<i>Figura 26.</i>	Conexiones de agua potable en Lima Metropolitana, 2013.	75
<i>Figura 27.</i>	Conexiones de alcantarillado en Lima Metropolitana, 2013.	76
<i>Figura 28.</i>	Créditos directos y depósitos de la banca múltiple, 2008 - 2016.	79
<i>Figura 29.</i>	Recursos humanos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014.	80
<i>Figura 30.</i>	Hogares con acceso a la telefonía fija y a la telefonía móvil, 2018.	82
<i>Figura 31.</i>	Lima Metropolitana: Población según zona geográfica, 2018 (miles).	88
<i>Figura 32.</i>	Lima Metropolitana: Variación porcentual de la PEA, según el nivel educativo alcanzado, 2017 - 2018 (%).	90
<i>Figura 33.</i>	Lima Metropolitana: Variación de temperatura durante los 12 meses del año.	92
<i>Figura 34.</i>	Contaminación ambiental en Metropolitana en el periodo 2007 - 2014 (micras/m ³).	93
<i>Figura 35.</i>	Gráfica de matriz PEYEA.	106
<i>Figura 36.</i>	Matriz Boston Consulting Group de Lima Metropolitana.	109
<i>Figura 37.</i>	Matriz IE de Lima Metropolitana.	110
<i>Figura 38.</i>	Matriz de la gran estrategia de Lima Metropolitana.	111
<i>Figura 39.</i>	Estructura organizacional propuesta para Lima Metropolitana.	129
<i>Figura 40.</i>	Los 12 Pilares de competitividad (GCI - global competitiveness index).	138
<i>Figura 41.</i>	Resultados generales comparados 2016.	139
<i>Figura 42.</i>	Lima Metropolitana, resultados ICRP 2014 - 2018.	139

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.

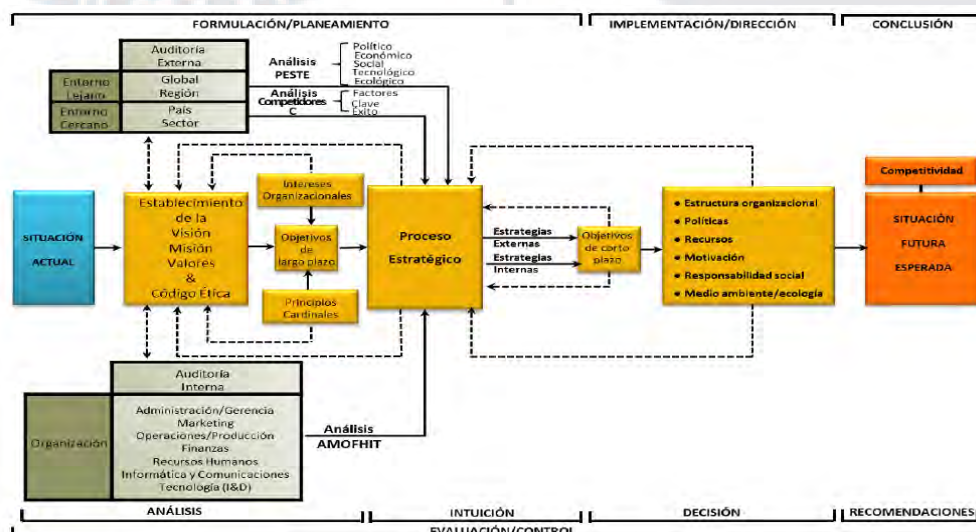


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.
Tomado de *El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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 compite, 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., pp. 10-13), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo I: Situación General de Lima Metropolitana

Este capítulo expone la situación general de Lima Metropolitana, ubicación y estado de los principales indicadores; así como la evaluación de avances, proyecciones y tendencias de una mega ciudad, con la finalidad de contar con una visión específica de la realidad y considerar las medidas requeridas para generar cambios y enfrentar retos acordes con un mundo globalizado como el actual.

1.1 Situación General

Lima es la capital de la República del Perú, situada en la costa central del país, a orillas del océano Pacífico, alberga una extensa y populosa área urbana conocida como Lima Metropolitana, flanqueada por el desierto costero y extendida sobre los valles de los ríos Chillón, Rímac y Lurín. Actualmente es considerada como el centro político, cultural, financiero y comercial del país. A nivel internacional, la ciudad ocupa el quinto lugar dentro de las ciudades más pobladas de América Latina y es una de las treinta aglomeraciones urbanas más pobladas del mundo (Municipalidad de Lima, 2019a). Limita al oeste con el Océano Pacífico, al norte con la provincia de Huaral, al este con la provincia de Canta y provincia de Huarochirí, al sur con la provincia de Cañete. Esta región es el área Metropolitana más grande, extensa y poblada del país. Debido a su ubicación geográfica tiene un clima húmedo, la temperatura promedio en todo el año es de 18 grados Celsius (Sistema nacional de evaluación, acreditación y certificación de la calidad educativa. [SINEACE], 2017).

Se denomina Lima Metropolitana a la provincia de Lima conformado por 43 distritos y a la Provincia Constitucional del Callao conformado por siete distritos. Los cuales están distribuidos en cinco zonas o área geográficas como se muestra en la Figura 1. Lima Norte se encuentra conformada por los distritos de: Ancón, Carabaylo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa; Lima Centro se encuentra

conformada por los distritos de: Barranco, Breña, Jesús María, La Victoria, Cercado de Lima, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, Rímac, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo; Lima Sur integrado por: Chorrillos, Lurín, Pachacámac, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, San Juan de Miraflores, Santa María del Mar, Villa El Salvador y Villa María del Triunfo; Lima Este integrado por: Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, La Molina, Lurigancho, San Juan de Lurigancho, San Luis y Santa Anita; por último los distritos de Ventanilla, Mi Perú, La Punta, La Perla, Carmen de la Legua Reynoso, Callao y Bellavista conforman la Provincia Constitucional del Callao (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014).

Según el último censo de INEI (2017a), los distritos de las diferentes zonas geográficas de Lima Metropolitana, cuentan con gran concentración poblacional equivalente al 32.57% del total de habitantes del Perú; puesto que más de la mitad de la población limeña vive en los distritos de Lima Este y Lima Norte. La población censada de Lima Metropolitana es de 9'569,468 habitantes, los cuales se encuentra distribuidos entre los 43 distritos de la provincia de Lima con 8,574,974 habitantes y entre los siete distritos de la Provincia Constitucional del Callao se encuentra 994,494 habitantes; siendo San Juan de Lurigancho el distrito más poblado, con 1'038,495 habitantes y el distrito menos poblado Santa María del Mar con 1,694 habitantes. Por zonas geográficas los distritos más poblados son: En Lima Norte, principalmente los distritos con mayor población son San Martín de Porres (654,083), Comas (520,450) y Carabaylo (333,045); en Lima Centro los distritos con mayor población son Santiago de Surco (329,152), Lima (268,352) y Rímac (174,785); en Lima Sur los distritos de Villa María del Triunfo (398,433), Villa El Salvador (393,254), y San Juan de Miraflores (355,219); en Lima Este los distritos de San Juan de Lurigancho (1'038,495), Ate (599,196) y El Agustino (198,862); en Provincia Constitucional del Callao con 994,494 habitantes, los distritos más poblados son, Callao (451,260), Ventanilla (315,600).



Figura 1. Mapa de Lima Metropolitana.

Tomado de *Una Mirada a Lima Metropolitana* (p. 9), por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2014, Lima, Perú: Autor.

Sin embargo, a abril 2018 la población estimada de Lima Metropolitana fue de 10'365,300 habitantes, distribuidos en provincia de Lima con 9'312,000 habitantes y en Callao con 1'053,000 habitantes. Así mismo Lima Metropolitana en el mismo mes del año 2018, contó con 2'775,000 hogares, de los cuales el 90.00% corresponde a Lima con 2'502,000 hogares y el 10.00% a la Provincia Constitucional del Callao con 272,800 hogares, como se describe en la Tabla 1.

Tabla 1

Lima Metropolitana: Población y Hogares según Distritos, 2018 (Miles)

N	Distrito	Población	%	Hogares
1	San Juan de Lurigancho	1'137.00	11.00	279.70
2	San Martín de Porres	733.50	7.10	177.90
3	Ate	655.80	6.30	160.80
4	Comas	550.70	5.30	141.40
5	Villa El Salvador	482.00	4.70	117.30
6	Villa María del Triunfo	467.80	4.50	116.50
7	San Juan de Miraflores	422.20	4.10	109.00
8	Los Olivos	388.70	3.80	109.00
9	Puente Piedra	366.80	3.50	89.50
10	Santiago de Surco	364.00	3.50	109.80
11	Chorrillos	340.70	3.30	90.70
12	Carabayllo	314.40	3.00	76.30
13	Lima	287.80	2.80	94.10
14	Santa Anita	238.20	2.30	60.80
15	Lurigancho (Chosica)	228.10	2.20	56.80
16	Independencia	227.00	2.20	68.90
17	El Agustino	199.80	1.90	52.80
18	La Molina	181.30	1.70	48.90
19	La Victoria	180.70	1.70	57.40
20	Rímac	173.50	1.70	51.40
21	San Miguel	143.50	1.40	45.60
22	Pachacamac	134.40	1.30	32.80
23	San Borja	119.00	1.10	38.50
24	Surquillo	96.60	0.90	33.60
25	Lurín	88.60	0.90	21.80
26	Miraflores	87.60	0.80	34.40
27	Pueblo Libre	81.00	0.80	28.20
28	Breña	80.40	0.80	26.90
29	Jesús María	76.30	0.70	24.40
30	San Luis	60.60	0.60	19.80
31	Magdalena del Mar	58.00	0.60	23.70
32	San Isidro	58.00	0.60	19.40
33	Lince	53.40	0.50	19.30
34	Cieneguilla	49.20	0.50	11.90
35	Chaclacayo	45.60	0.40	13.40
36	Ancón	45.20	0.40	12.20
37	Barranco	31.80	0.30	11.10
38	Santa Rosa	19.50	0.20	4.80
39	Pucusana	17.70	0.20	4.30
40	Punta Negra	8.30	0.10	2.20
41	San Bartolo	8.00	0.10	2.20
42	Punta Hermosa	7.90	0.10	2.30
43	Santa María del Mar	1.70	0.00	0.40
	Total Provincia de Lima	9'312.30	90.00	2'502.20
44	Callao	439.40	4.20	111.30
45	Ventanilla	364.00	3.50	93.00
46	Bellavista	80.80	0.80	22.20
47	La Perla	66.40	0.60	17.30
48	Mi Perú	53.90	0.50	13.80
49	Carmen de la Legua Reynoso	44.40	0.40	13.90
50	La Punta	4.10	0.00	1.30
	Total Provincia del Callao	1'053.0	10.00	272.80
	Total Lima Metropolitana	10'365.30	100.00	2'775.0

Nota. Tomado de "Perú: Población 2018," por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC (CPI), 2018 (http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf).

La población masculina de Lima Metropolitana, representa el 48.53% de la población, que asciende a 5'030,300 varones; mientras que la población femenina representa el 51.47% de la población, que asciende a 5'335,000 mujeres; la población femenina y masculina entre las edades 25 a 39 años representa el 24.3% (Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC [CPI], 2018). En la Figura 2 se puede apreciar que la mayor participación de la población por segmento de edades de Lima Metropolitana, están entre las edades de 25 a 39 años con 24.5%, en segundo lugar, se ubica entre las edades 40 a 55 años con 19.4% y en tercer lugar se ubica entre las edades de 56 a más años con 15.3%.

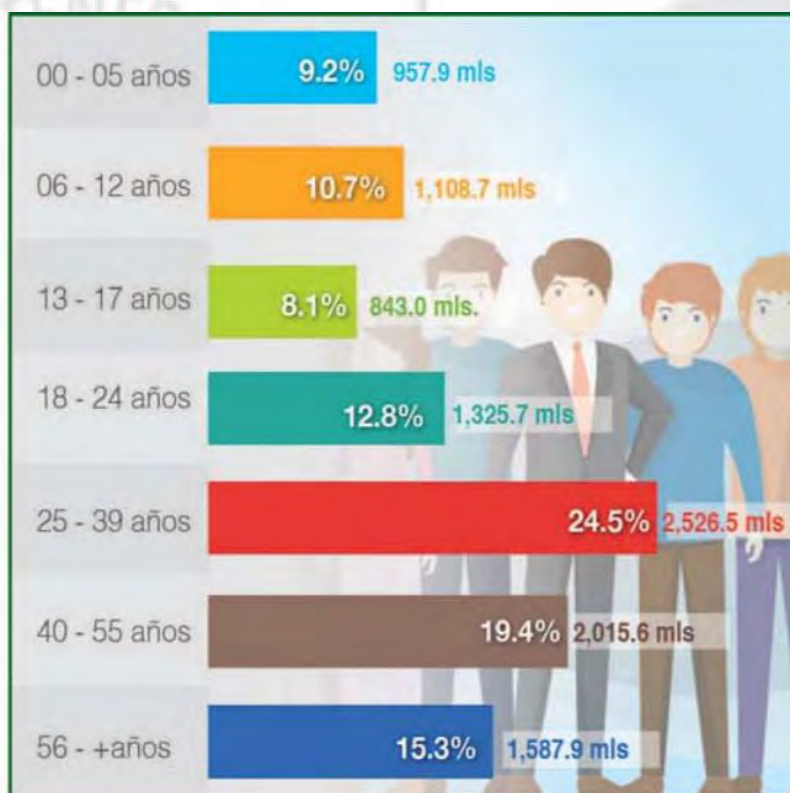


Figura 2. Lima Metropolitana: Población por segmento de edad.

Tomado de *Perú: Población 2018* (p. 11), por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC [CPI], 2018, Lima, Perú: Autor.

La Estructura socioeconómica de Lima Metropolitana, está dividida en cuatro sectores, teniendo la mayor participación el sector AB con 28.9% de población, seguido por el sector C con una participación de 42.2%, el sector D con 23.0% de participación y el sector E con el 5.9% de participación, como se detalla en la Tabla 2.

Tabla 2

Lima Metropolitana: Población por Zonas Geográficas según Nivel Socioeconómico 2018

Zonas	Personas Miles	Estructura Socioeconómica APEIM				
		% Sobre Lima Metrop.	AB	C	D	E
Lima Norte Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres	2,581.10	24.9	23.8	48.3	23.5	4.4
Lima Centro Breña, La Victoria, Lima, Rímac, San Luis	782.90	7.6	26.9	53.5	16.5	3.1
Lima Moderna Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco, Surquillo	1,350.60	13.0	75.3	21.3	3.2	0.1
Lima Este Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho (Chosica), San Juan de Lurigancho, Santa Anita	2,553.60	24.6	21.1	43.4	28.9	6.7
Lima Sur Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador, Villa María del Triunfo	1,953.80	18.7	17.2	41.4	31.0	10.5
Callao Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú, Ventanilla	1,053.00	10.2	25.7	42.9	23.0	8.4
Balnearios Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar, Santa Rosa	108.30	1.0	11.3	56.6	23.0	9.1
Total Lima Metropolitana	10,365.30	100.00	28.9	42.2	23.0	5.9

Nota. Tomado de “Perú: Población 2018,” por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC (CIP), 2018 (http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/26/mr_poblacional_peru_201805.pdf).

Los logros educativos en el periodo 2015 a 2016 de Lima Metropolitana en evaluación de comprensión lectora en estudiantes de segundo grado de Secundaria en nivel satisfactorio bajó 2.0%, en el nivel en proceso se incrementó en 5.5%, en el nivel en inicio bajó y en nivel previo al inicio bajó 1.9% y 1.7% respectivamente, como se muestra en la Figura 3. En cambios en evaluación de matemáticas en estudiantes del mismo grado de secundaria en el nivel satisfactorio tuvo un aumento no tan significativo de 0.1%, en el nivel en proceso se incrementó en 4.4%, en el nivel en inicio y en el nivel previo al inicio bajó en 1.2% y 3.9% respectivamente (Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana [DRELM], 2017).

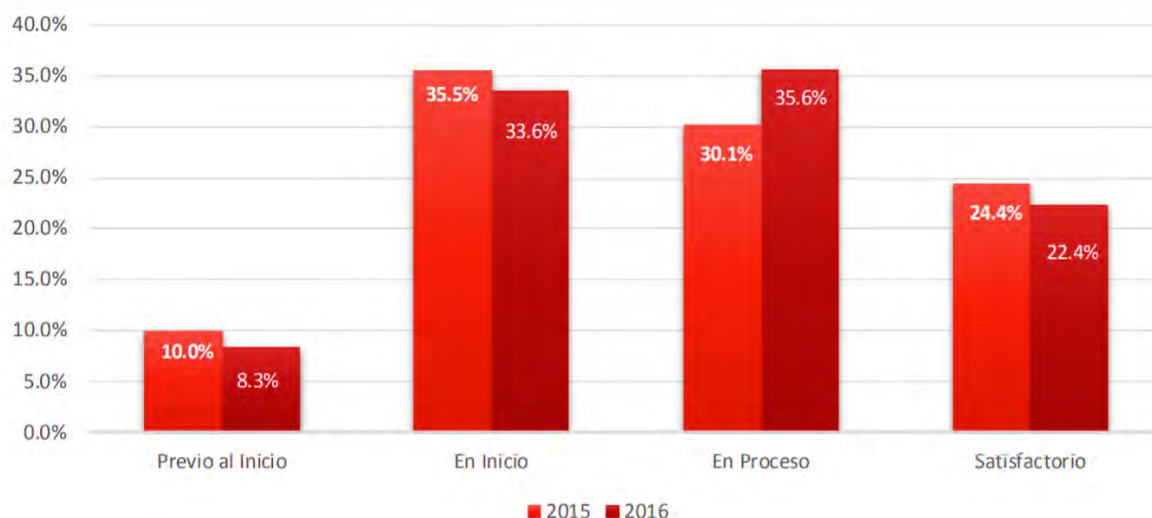


Figura 3. Evaluación censal de estudiantes 2do secundaria (ECE 2015 - 2016). Tomado de *Lima en Cifras 2017. Estadística del sistema educativo en Lima Metropolitana 2001-2017* (p.16), por Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana [DRELM], 2017, Lima, Perú: Autor.

La demanda de alumnos matriculados en el sistema nacional de Lima Metropolitana entre los periodos 2015 a 2017 se incrementó en un 3.6%. El año 2017 la cantidad de alumnos matriculados fue de 2'571,674, que representa el 29.46% de alumnos matriculados a nivel nacional, distribuidos en provincia de Lima con 2'319,511 alumnos matriculados y 252,163 alumnos están matriculados en provincia constitucional del Callao. La tasa de matrícula en el año 2017, en nivel inicial de 3 a 5 años fue de 85.81%, en el nivel primaria de 6 a 11 años fue de 92.31% y en el nivel secundaria de 12 a 16 años fue de 88.20% como se muestra en la Tabla 3.

Tabla 3

Lima Metropolitana: Evolución de Matrícula Total en el Sistema Educativo 2011 - 2017

Tasa de matrícula	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Provincia de Lima	2'162,036	2'122,415	2'197,517	2'213,803	2'241,533	2'295,563	2'319,511
Callao	232,041	224,073	240,981	240,253	241,639	250,566	252,163
Inicial: 3 a 5 años %	82.51	83.70	80.22	85.97	80.68	83.78	85.81
Primaria: 6 a 11 años %	93.00	91.30	92.44	91.34	90.18	89.80	92.31
Secundaria: 12 a 16 años %	85.58	88.86	86.56	87.94	88.04	86.40	88.20

Nota. Adaptado de "Estadísticas Sociales," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

En el sector salud, Lima Metropolitana cuenta con 204 hospitales, que representa el 33.66% del total de hospitales a nivel nacional; con 348 centros de salud (15.16%); con 896 puestos de salud (11.20%); 12 institutos de salud especializado (66.67%); 4,694 consultorios médicos y de otros profesionales de salud (67.61%), incluidos consultorios médicos privados y otros; y 256 centros odontológicos (42.67%), incluidos centros odontológicos privados y otros como se muestran en la Figura 4.

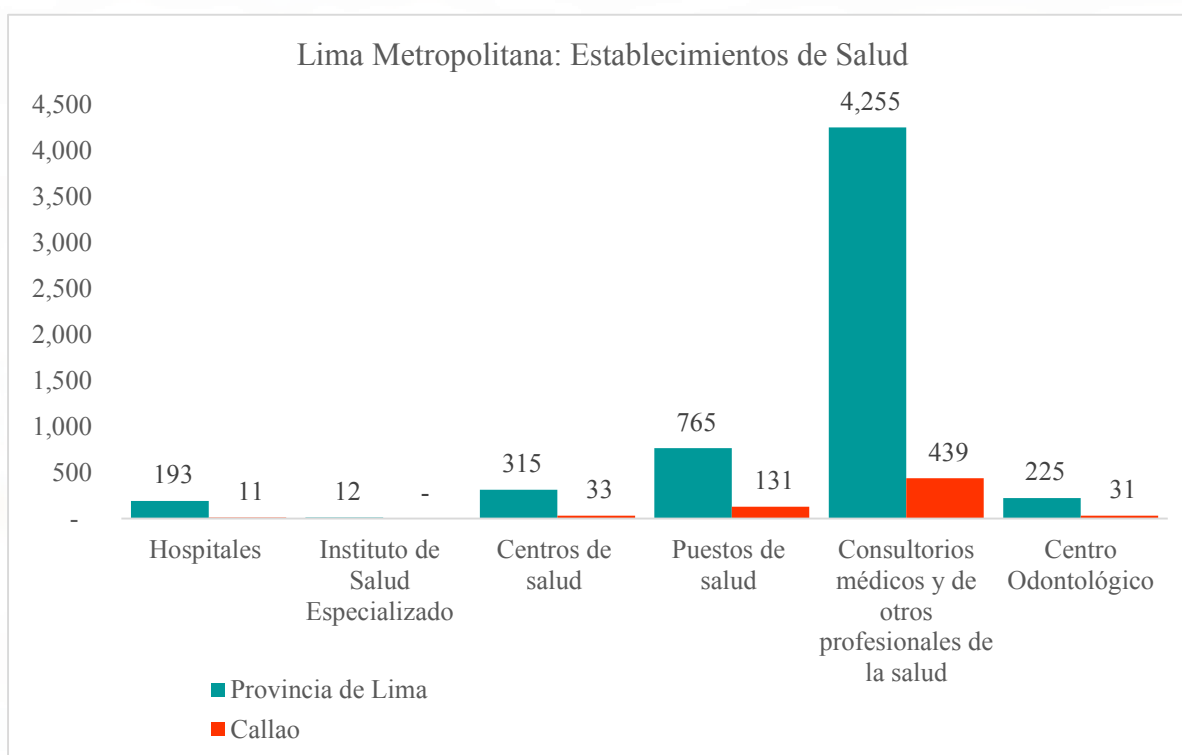


Figura 4. Infraestructura del sector salud por tipo de establecimiento, según departamento 2016.

Adaptado de *Estadísticas Sociales*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales>).

Los miles de establecimientos de salud de Lima Metropolitana, en el año 2017 contó con 33,550 enfermeros, con respecto al año anterior creció en un 4.07%, Lima Metropolitana a nivel nacional contó con una representación de 38.76% de enfermeros como se puede ver en la Figura 5. El año 2017, la provincia de Lima contó con 302 habitantes por enfermero, Callao con 330 habitantes por enfermero, con cantidades por debajo de promedio a nivel nacional que es 368 habitantes por enfermero (INEI, 2017b).

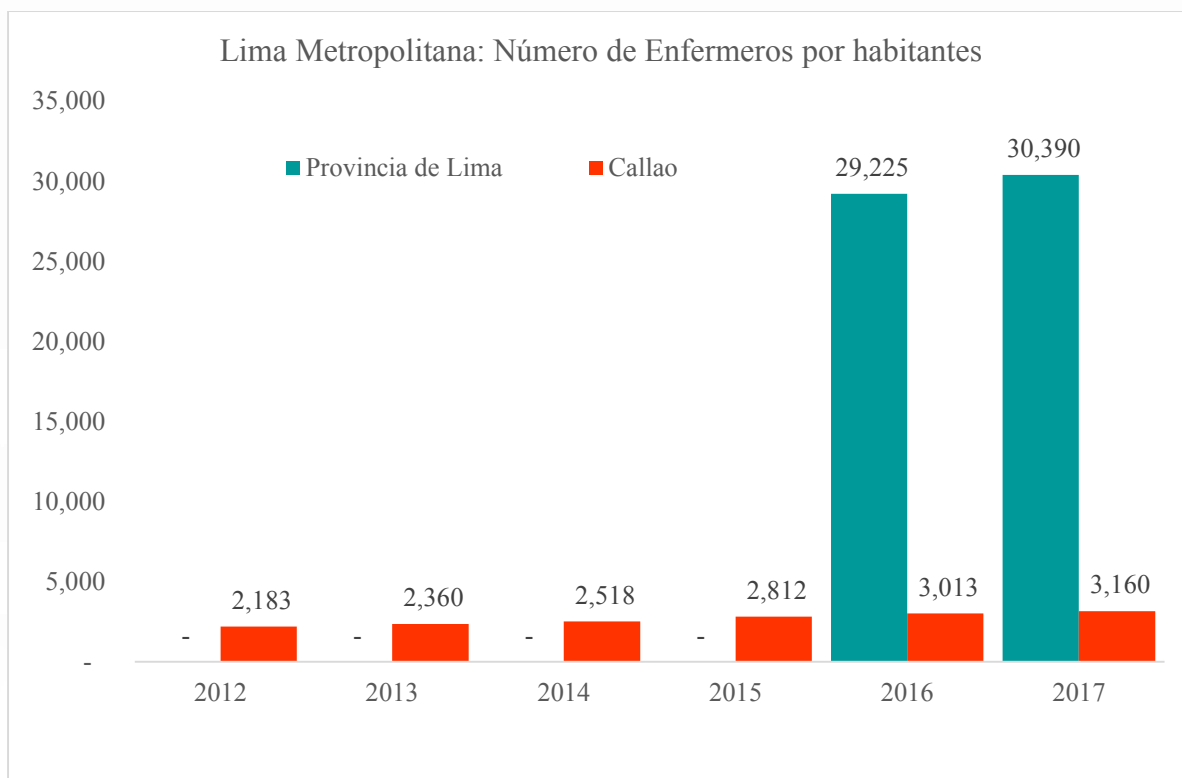


Figura 5. Número de enfermeras/os, según departamento, 2009 - 2017. Adaptado de *Estadísticas Sociales*, por Instituto nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Las principales causas de morbilidad en Lima Metropolitana, en niños menores de 5 años fueron Infecciones de Respiratoria Agudas - IRA y Enfermedades Diarreicas Agudas - EDA. En el año 2017 se atendieron a un total de 479,915 niños con IRA, lo cual representó el 23.91% de niños atendidos a nivel nacional, en comparación al año 2016 la atención disminuyó un 13.04% y del mismo modo se atendieron a 52,320 niños con EDA, que a nivel nacional representó el 15.31%, en comparación al año 2016 la atención disminuyó un 17.17%. También se reportaron 5 casos de Dengue en Callao y 362 casos en Provincia de Lima, en cuanto a Tuberculosis se reportó 1,138 casos en Callao y 10,920 casos en Provincia de Lima, como se muestra en la Tabla 4. La tasa de desnutrición crónica de niños menores de 5 años en Lima Metropolitana según área de residencia y región natural en los años 2016 y 2017 fueron de 5.1% y la tasa de personas con diagnóstico de cáncer en provincia de Lima y Callao es 48.97% y 3.83% respectivamente (INEI, 2017b).

Tabla 4

Morbilidad y Estado Nutricional de Niños y Madres 2010 - 2017

Morbilidad	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Infecciones Respiratorias Agudas en niños menores a 5 años								
Callao	110,555	155,068	92,151	92,747	64,800	105,802	91,796	75,284
Provincia de Lima	-	-	-	-	-	439,370	459,941	404,531
Enfermedades Diarreicas Agudas en niños menores a 5 años								
Callao	8,763	10,973	3,548	9,422	7,627	8,763	7,749	6,213
Provincia de Lima	-	-	-	-	-	60,026	55,418	46,107
Casos notificados de Dengue Clásico								
Callao	-	-	-	-	-	-	-	5
Provincia de Lima	90	-	314	102	4	9	58	362
Casos notificados de Tuberculosis								
Callao	1,135	1,385	1,240	1,308	1,247	1,261	1,121	1,138
Provincia de Lima	-	12,930	11,729	11,414	11,114	10,815	10,965	10,920

Nota. Adaptado de "Estadísticas Sociales," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

La población en edad de trabajar que comprende a personas de 14 a más años de edad para el año 2017, en el Callao fue de 78.60% y en la Provincia de Lima fue de 78.10%, en ambos casos muestran cifras mayores al promedio (74.70%) a nivel nacional. En cuanto a Tasa de Actividad en el mismo año, Callao presentó 69.90% de tasa de actividad y la Provincia de Lima 70.00% (INEI, 2017c). La Población Económicamente Activa - PEA de Lima Metropolitana en el año 2017 fue de 5'602,436 personas, que representa el 32.54% de la PEA a nivel nacional, de los cuales la PEA de Callao es 570,244 personas (10.18%) y de la Provincia de Lima es de 5'032,192 personas (89.82%), en comparación del año anterior creció en un 2.86% y con respecto al último quinquenio el crecimiento de la PEA de Lima Metropolitana fue 9.27% como se muestra en la Figura 6. Según sexo la PEA de Lima Metropolitana fue de 3'010,321 hombres y 2'592,115 mujeres. Además, Lima Metropolitana cuenta con una PEA Ocupada de 5'227,743 personas (93.31% del total de PEA), conformado por 2'829,581 hombres y 2'398,162 mujeres (INEI, 2017c).

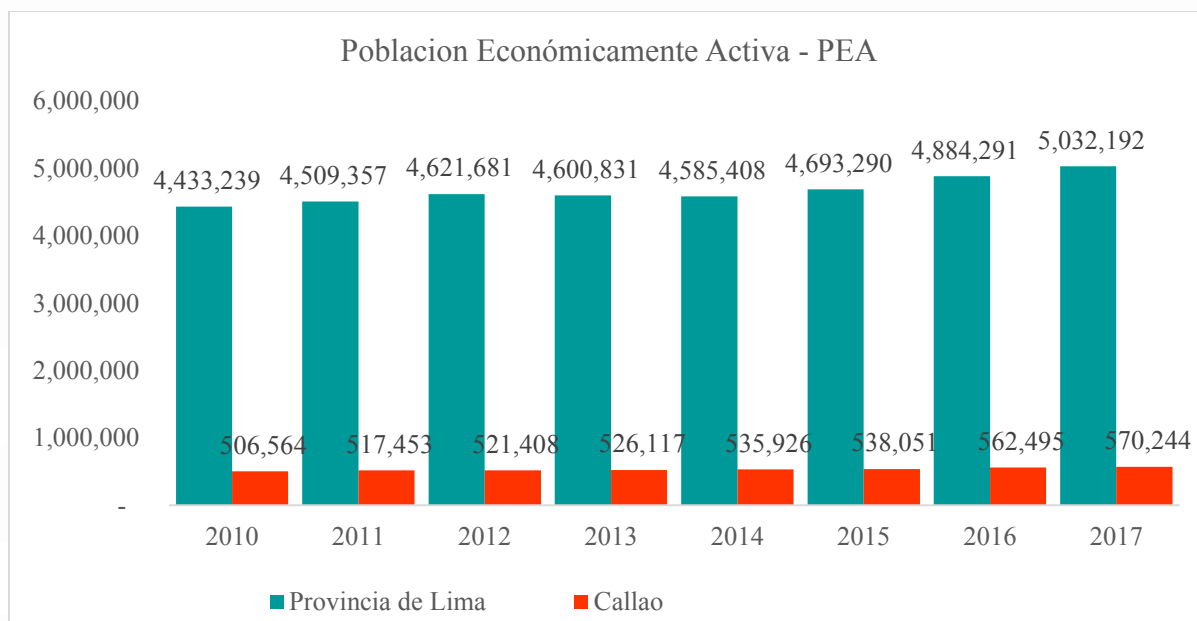


Figura 6. Población económicamente activa - PEA, 2007 - 2017.
Adaptado de *Estadísticas Empleo*, por Instituto nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

El ingreso promedio mensual proveniente del trabajo en el año 2017 en la provincia de Lima registró una reducción de 18.80 soles con respecto al año 2016 y en caso de Callao registró un aumento 37.40 soles en el mismo periodo. El ingreso familiar per cápita en el año 2017 en la provincia de Lima y Callao fue de 1'921.10 y 1'598.50 soles respectivamente, como se muestra en la siguiente Figura 7.

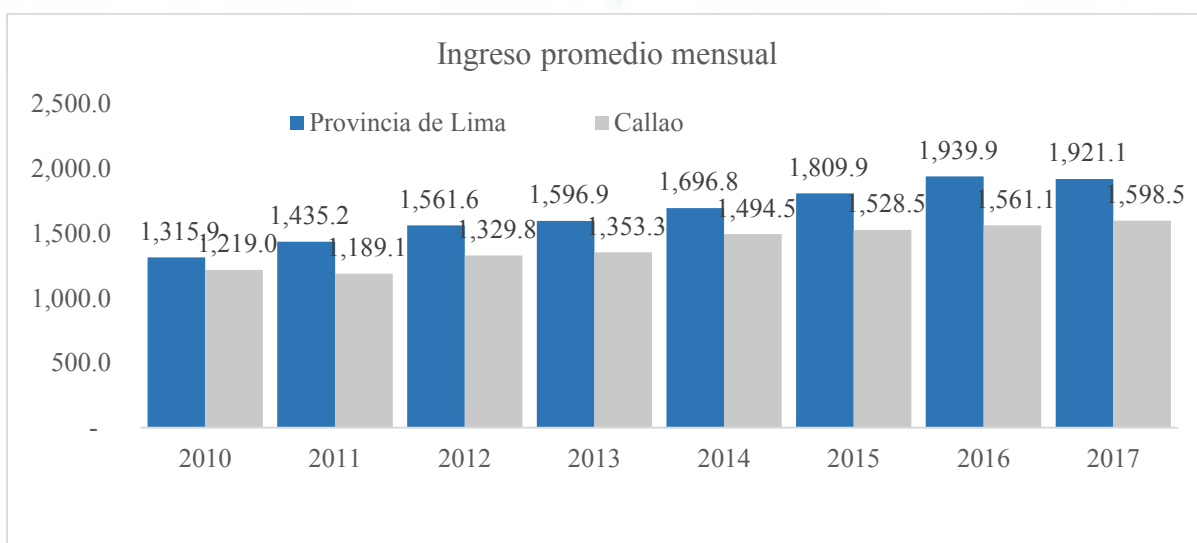


Figura 7. Ingreso promedio mensual, 2007 - 2017.
Adaptado de *Estadísticas Empleo*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017c (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>).

En el valor agregado bruto (VAB) de Lima Metropolitana en el año 2016, de las once actividades económicas que tuvieron mayor aporte al PBI nacional, fueron Comercio con 14.19%, otros servicios con 35.89% y Manufactura con 18.55%, como se muestra en la Figura 8.

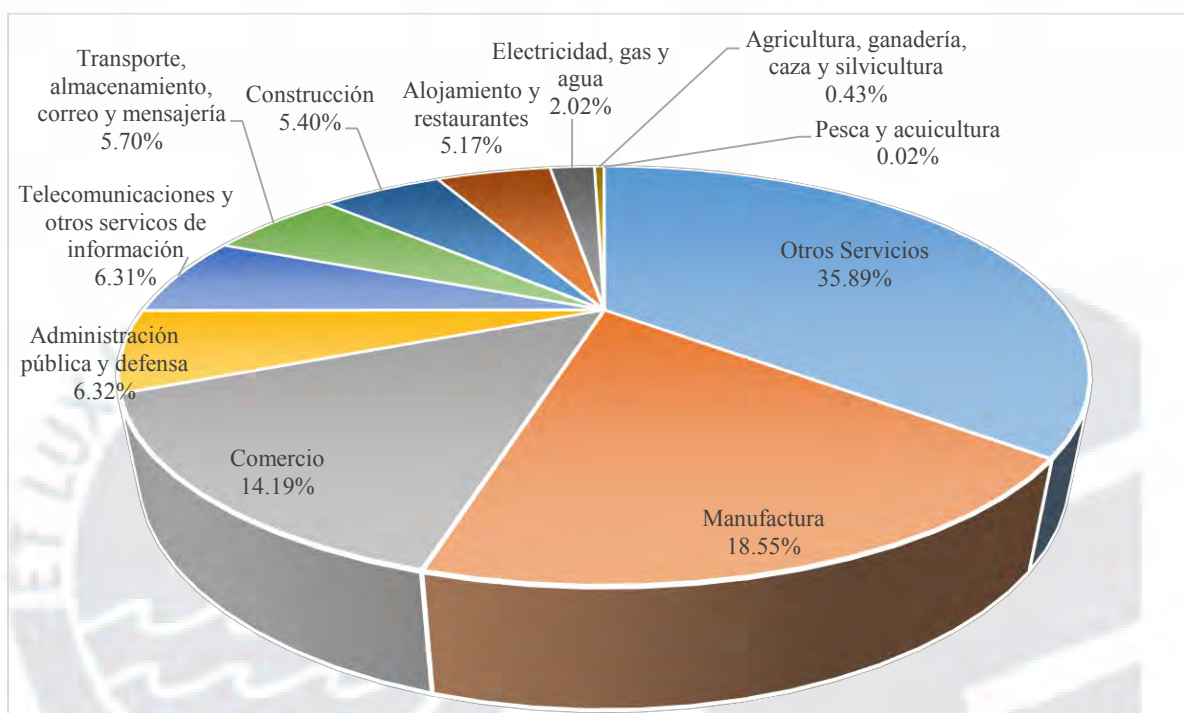


Figura 8. Valor agregado bruto por actividades de Lima Metropolitana 2016. Adaptado de *Estadísticas Economía*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

El Índice de Cities in Motion - ICIM pretende ayudar a los ciudadanos y a los Gobiernos a comprender el desempeño de nueve dimensiones fundamentales para una ciudad. En el año 2017, según el ranking de ICIM Lima se ubicó en el puesto 131 de 165 ciudades con un ICIM promedio de 38.68%, y sus nueve dimensiones, como el capital humano en el puesto 111 de 165 ciudades; cohesión social (130); economía (115); gobernanza (86); medioambiente (122); movilidad y transporte (158); planificación urbana (146); proyección internacional (81); y tecnología (143) como se muestra en la Figura 9. Todos los indicadores se unen con un fin estratégico que conduce a un tipo diferente de desarrollo económico local,

que conlleva la creación de una urbe global, la promoción del espíritu empresarial y la innovación, entre otros aspectos (IESE Business School University of Navarra, 2018).

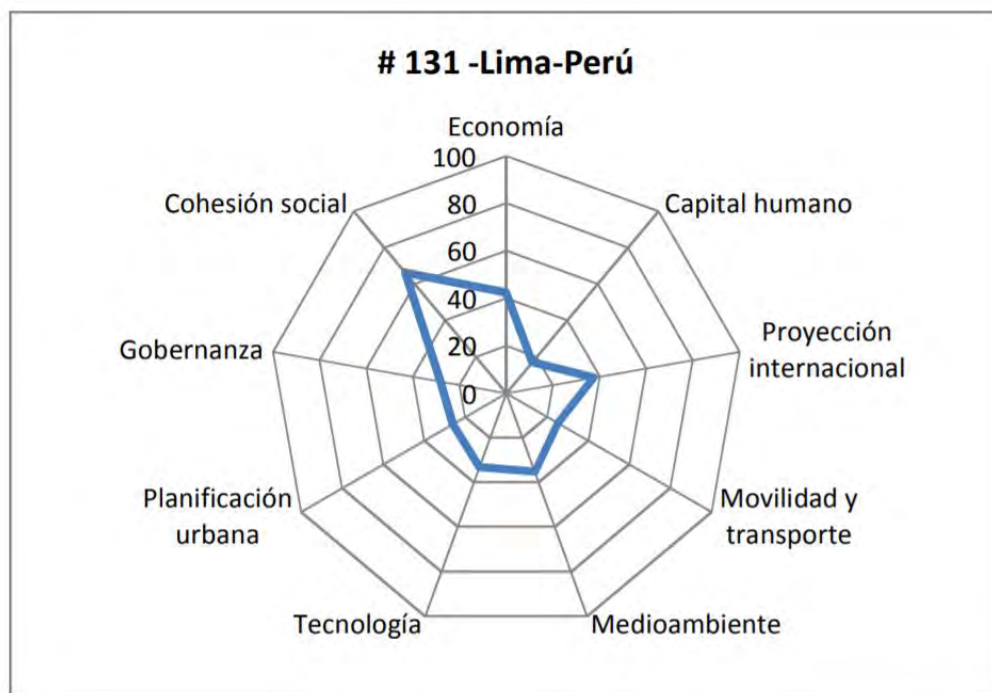


Figura 9. Ranking de las nueve dimensiones de Lima.

Tomado de Índice IESE Cities in Motion 2018 (p.82), por IESE Business School University of Navarra, 2018, Navarra, España: Autor.

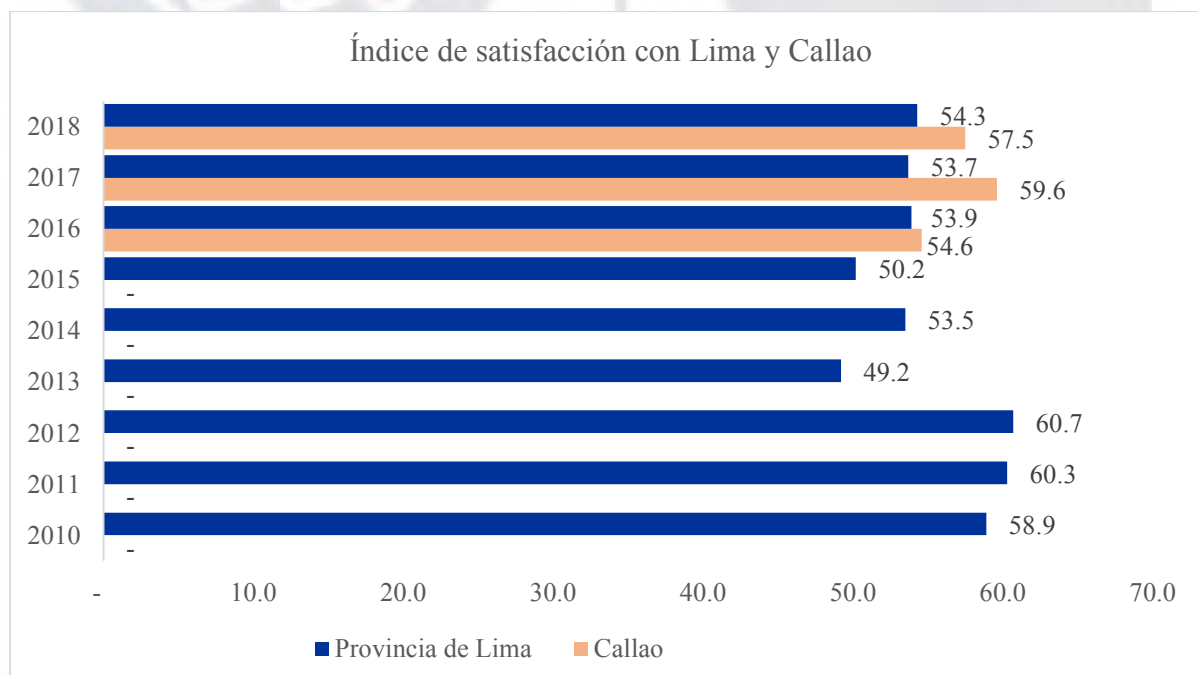


Figura 10. Evolución del índice de satisfacción con Lima y Callao, 2010 - 2018.

Tomado de Encuesta Lima Cómo Vamos 2018. IX Informe de Percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao (p. 7), por Lima Cómo Vamos, 2018, Lima, Perú: Autor.

El índice de satisfacción de los habitantes de Lima Metropolitana en el año 2018, en la provincia de Lima fue 54.30% de satisfacción y en Callao fue 57.50% de satisfacción, en comparación al año anterior su satisfacción disminuyó un 0.60% en Lima y 2.10% en el Callao como se indica en la Figura 10. Los principales problemas de insatisfacción detectados son, la inseguridad ciudadana; el transporte público y corrupción de los funcionarios públicos o servidores públicos (Lima Cómo Vamos, 2018).

Lima, como capital del Perú, registra la mayor cantidad de arribos de turistas internacionales, debido a que cuenta con el principal aeropuerto internacional del país, Asimismo, es la única capital sudamericana con salida al mar, otorgándole una ventaja competitiva, lo cual es aprovechado por las líneas aéreas como una suerte de Hub por su ubicación geográfica. Otra característica potencial de la ciudad de Lima es que es reconocida como el mejor destino culinario del mundo (Bloomberg, 2017). Lima cuenta con una amplia variedad de atractivos turísticos, dentro de los cuales se encuentran principalmente: El Parque de las Aguas, Larcomar, el Centro Histórico, entre otros. (Municipalidad Metropolitana de Lima [MML], 2018).

1.2 Conclusiones

Lima Metropolitana concentra la tercera parte de la población censada, además es la ciudad con mayor crecimiento económico en el país y cuenta con distritos de alto nivel de producción, comparables a otras provincias del Perú. Cuenta con indicadores sociales que pueden cubrir diversas brechas sociodemográficas que faltan mejorar, cuenta con distribución desproporcionada de población en sus diferentes áreas geográficas y escasa igualdad de oportunidades para la población. En Lima Metropolitana, se percibe una estructura socioeconómica diversa y desigual, la cual demuestra que existen zonas geográficas con mayor ingreso económico y calidad de vida muy diferenciada entre zonas geográficas o distritos, en cuanto a los indicadores educativos, no logra obtener los estándares mínimos

educativos. Por lo tanto, Lima Metropolitana reúne las condiciones económicas y culturales, con perspectiva de crecimiento, que en conjunto permite perfilarse como una mega ciudad; con más de diez millones de habitantes, es una ciudad poblada con índice medio en relación a los principales factores evaluados a nivel internacional, por lo que existe mucho por hacer en dimensiones de capital humano, cohesión social, economía, gobernanza, medioambiente, movilidad y transporte, planificación urbana, proyección internacional; y tecnología con lo que se logran alcanzar el bienestar deseado para cualquier ciudadano.

En la actualidad, Lima Metropolitana cuenta con el mayor índice de acceso de servicios y oportunidades laborales por ser la ciudad más importante del país, sus principales actividades económicas se concentran en servicios, manufactura y comercio; sin embargo, éstos aún se encuentran por debajo de los estándares esperados, por ello se requiere contar con un plan estratégico que comprometa la acción del sector público, privado y la sociedad civil para la búsqueda de alcanzar objetivo de corto y largo plazo que garanticen el bienestar de la población.

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

En este capítulo se describe la visión, misión y valores propuestos de Lima Metropolitana, los cuales se emplearán como base para la primera etapa del proceso estratégico. Después de haber analizado la situación actual, se definirá la misión, visión, valores y códigos de ética como ciudad futurista y modelo de Sudamérica con las principales aspiraciones y metas, con lo que se logrará tener una situación deseada para el 2028 con valores y su correspondiente código de ética.

2.1 Antecedentes

La ciudad de Lima fue fundada por los españoles el 18 de enero de 1535 con el nombre de la Ciudad de los Reyes en la región agrícola conocida por los indígenas como Lima, nombre que adquirió con el tiempo. Fue la capital del Virreinato del Perú y la más grande e importante ciudad de América del Sur durante el régimen español. Después de la Independencia pasó a ser la capital de la República. Jurisdiccionalmente, la metrópoli se extiende mayoritariamente dentro de la provincia de Lima y en una porción menor, hacia el oeste, dentro de la provincia constitucional del Callao, donde se encuentran el puerto marítimo y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez. Ambas provincias cuentan con autonomía regional desde 2002 (Municipalidad de Lima, 2019a).

Cabe resaltar como antecedente que la misión y visión planteada por la MML (2017a, p. 5) se complementan con ocho objetivos estratégicos enmarcados en la necesidad de sus ciudadanos, que a continuaciones detallan:

- Objetivo estratégico 1: Ordenar el territorio y mejorar la movilidad urbana de manera sostenible.
- Objetivo estratégico 2: Desarrollar un sistema integrado de seguridad ciudadana.
- Objetivo estratégico 3: Elevar los niveles de sostenibilidad ambiental.

- Objetivo estratégico 4: Mejorar el acceso de la población vulnerable a los servicios sociales.
- Objetivo estratégico 5: Desarrollar una gestión integral de riesgos de desastre.
- Objetivo estratégico 6: Promover la cultura, educación, deporte y recreación.
- Objetivo estratégico 7: Promover la competitividad y el desarrollo económico.
- Objetivo estratégico 8: Fortalecer la gestión institucional para un mejor servicio al ciudadano.

2.2 Visión

La visión que Lima Metropolitana (2017a) ha planteado en su Plan Operativo Institucional 2018, es la que a continuación se describe:

Ser una institución líder en el desarrollo de una ciudad humana, solidaria, moderna, segura y sostenible con el medio ambiente, con una población orgullosa e identificada con la ciudad de Lima Metropolitana, comprometida con mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que menos tienen (p. 5).

La visión con la que cuenta Lima Metropolitana en la actualidad, no cumple con los criterios y/o características básicas de una visión indicadas por D'Alessio (2015), es por ello que se propone elaborar una visión con horizonte de tiempo que permita los cambios y crea un sentido de urgencia, enfocado principalmente en sus ciudadanos.

“Al año 2028, Lima Metropolitana será reconocida como una ciudad competitiva, moderna y segura a nivel de América Latina, basados en el crecimiento de sus principales actividades económicas como manufactura, comercio y turismo; contribuyendo de manera sostenida a la economía con un aporte superior al 50% del PBI Nacional, posicionándose dentro del ranking de las cinco primeras ciudades para hacer negocios en la región y generando igualdad en la distribución de las tres dimensiones del Índice de Desarrollo Humano, con un enfoque en la mejora de movilidad urbana y el ordenamiento territorial”.

2.3 Misión

La Misión que Lima Metropolitana (2017a) ha planteado es su Plan Operativo Institucional 2018, es la que a continuación se describe:

La Municipalidad Metropolitana de Lima es una entidad pública que ejerce competencias y funciones de carácter local, metropolitano y de gobierno regional; su gestión está orientada a la prestación de servicios públicos con procesos simplificados y de calidad, promoción del desarrollo económico, ejecución de proyectos de inversión que permitan acortar la brecha de infraestructura de la ciudad otorgando mayor competitividad. Su organización responde a la generación de valor público, con innovación, creatividad, transparencia y sentido de urgencia; así como un canal inmediato de participación vecinal e inversión pública privada. (p. 5)

La Misión de Lima Metropolitana actual reflejada en el Plan Operativo Institucional 2018, no cumple con los nueve criterios para evaluar una misión indicadas por D'Alessio (2015), es por ello que se propone plantear una misión con objetivos claros, competencias geográficas y tecnologías actualizadas y clientes definidos, con enfoque a los problemas sociales, comunitarios y ambientales. Por lo expuesto se propone la siguiente misión:

“Lima Metropolitana, es una ciudad innovadora y competitiva, los 43 distritos que lo conforman, trabajan de forma coordinada con la Provincia Constitucional del Callao y sus 6 distritos, promoviendo el desarrollo socioeconómico, brindando servicios de calidad con tecnología de punta. Todo ello conducido por un gobierno local con capacidad de gestión al servicio de los pobladores, con servidores públicos bien capacitados y dispuestos a atender a los ciudadanos, con el objetivo de brindar calidad de vida, llegando a ser reconocida a nivel nacional y mundial como una ciudad donde se promueve el desarrollo humano con equidad y transparencia”.

2.4 Valores

Según D'Alessio (2015) las políticas directrices más importantes de una organización son los valores, puesto que regulan y canalizan el desempeño de sus colaboradores y

establecen el modelo de actuación que orienta el accionar y la adquisición de las medidas correctas para la toma de decisiones. En ese sentido, el modelo de actuación que gobernará el proceso de toma de decisiones de los colaboradores y de todos involucrados con el desarrollo sostenible de Lima Metropolitana, estarán alineados a los siguientes valores:

Honestidad. La conducta honrada se pregona en el día a día o en las labores de los ciudadanos y los funcionarios públicos, para así poner un alto a la corrupción.

Desarrollo humano. A través de los colaboradores de la Municipalidad Metropolitana, se deben brindar capacitación continua e innovadora, enfocadas en actividades económicas para las pequeñas y medianas empresas, ofreciendo talleres y charlas para la ciudadanía en temas de emprendimiento y oficios.

Equidad. Se propician el acceso a la igualdad de oportunidades a las que requieren ser atendidos de manera equitativa sin discriminación alguna, en el ámbito de salud, educación y acceso a una vivienda.

Excelencia. Lima Metropolitana, tiene como objetivo brindar servicios y productos a la ciudadanía y sus visitantes (turista) con estándares de calidad, como realizan los países desarrollados en los aspectos económicos, cohesión sociales y medioambiente.

Inclusión social. Desarrollará políticas y acciones integrales dirigidas a promover la inclusión social, económica, política y cultural de los habitantes de Lima Metropolitana. Asimismo, en estos valores se incluye los derechos de las personas con discapacidad, grupos sociales excluidos, así como otros grupos marginados.

Transparencia: Brindar información de manera oportuna a los ciudadanos sobre los proyectos de inversiones, a través del presupuesto participativo.

Trabajo en equipo: Desarrollar las actividades en equipo en las organizaciones, permite optimizar los tiempos. Promover la participación armoniosa de todos los involucrados, con buenas relaciones interpersonales y sociales.

2.5 Código de Ética

Según (D'Alessio, 2015) el código de ética indica las conductas que se consideran apropiadas y define el ambiente interno de Lima Metropolitana. Los lineamientos del código de ética que se propone son los siguientes:

Eficiencia. Brinda calidad en cada una de las funciones que desempeña, con las capacitaciones permanentes potencia sus habilidades.

Justicia y Equidad. Tiene permanente disposición para el cumplimiento de sus funciones, actuando con equidad en sus relaciones con el Estado, con el administrado, con sus superiores, con sus subordinados y con la ciudadanía en general.

Lealtad al Estado de Derecho. El funcionario de confianza debe lealtad a la Constitución y al Estado de Derecho.

Lealtad y Obediencia. Actúa con fidelidad y solidaridad hacia todos los miembros de su institución, cumpliendo las órdenes que le imparta el superior jerárquico competente, en la medida que reúnan las formalidades del caso y tengan por objeto la realización de actos de servicio que se vinculen con las funciones a su cargo.

Probidad. Actúa con rectitud, honradez y honestidad, procurando satisfacer el interés general y desechando todo provecho o ventaja personal, obtenido por sí o por terceras personas.

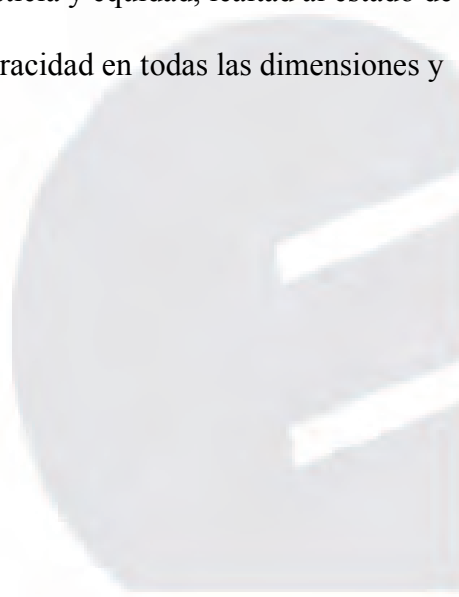
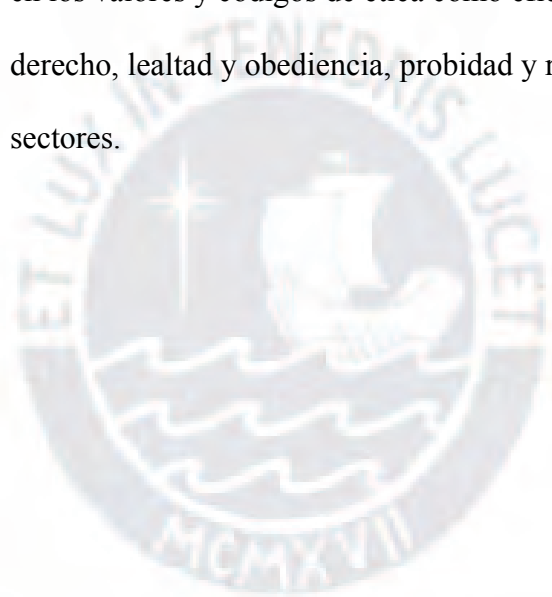
Respeto. Adecúa su conducta hacia el respeto de la Constitución y las Leyes gubernamentales, garantizando que en todas las fases del proceso de toma de decisiones o en el cumplimiento de los procedimientos administrativos, se respeten los derechos a la defensa y al debido procedimiento.

Veracidad. Se expresa con autenticidad en las relaciones funcionales con todos los miembros de su institución y con la ciudadanía en general, contribuye al esclarecimiento de los hechos.

2.6 Conclusiones

Se ha planteado una imagen deseada para Lima Metropolitana que, en un período de 10 años, se enfocará principalmente en las actividades económicas de manufactura, comercio y turismo; contribuyendo de manera sostenida al desarrollo de la economía, buscando la igualdad en la distribución de esperanza de vida, acceso a educación y el nivel de ingresos.

En los próximos capítulos, se identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, con el fin de sentar las bases para lograr los objetivos del plan estratégico, basados en los valores y códigos de ética como eficiencia, justicia y equidad, lealtad al estado de derecho, lealtad y obediencia, probidad y respeto, veracidad en todas las dimensiones y sectores.



Capítulo III: Evaluación Externa

La evaluación externa analiza el entorno global y por último el entorno local. En primer lugar, se realizará un estudio del entorno a nivel nacional tomando en cuenta los factores externos e internos que afectan el desarrollo de la economía local, traduciéndose en oportunidades y amenazas. Este estudio se basa en el análisis de tres categorías de elementos externos: el Análisis Tridimensional de las Naciones de Hartmann, el Análisis de la Competitividad Nacional y el Análisis PESTE, y luego se elabora la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la Matriz del Perfil Competitivo (MPC) y la Matriz del Perfil de Referentes (MPR).

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Según lo indicado por Hartmann, citado por D'Alessio (2015), se realizó el análisis de tres factores relacionados al proceso estratégico, los cuales son: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios cardinales.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

Con el objetivo de conocer los intereses nacionales que busca el Estado Peruano, específicamente en el Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021, se aprobaron 31 Políticas de Estado de interés nacional que fueron agrupadas en cuatro ejes: (a) Democracia y Estado de derecho; (b) Equidad y justicia social; (c) Competitividad del país y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado, como se detalla en la Figura 11. Estas Políticas conforman el marco orientador para establecer los objetivos, prioridades, metas y acciones nacionales, con la finalidad de alinear y articular sus respectivos planes estratégicos en cada Gobierno Regional (Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN], 2011), que comprende principalmente metas de crecimiento económico; de erradicación de la pobreza; de resolución de insuficiencias educativas, de salubridad y de infraestructura; de modernización y mayor dinamización del Estado y la gestión pública (CEPLAN, 2010).



Figura 11. Políticas de estado del acuerdo nacional.

Tomado de *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021* (p. 9), por Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), 2011, Lima, Perú: Autor.

Según los lineamientos del Estado mencionados anteriormente y de acuerdo a los objetivos de desarrollo de la Administración Pública, se presenta la Tabla 5, donde se dividen en seis grupos de intereses nacionales como a continuación detallamos; (a) Soberanía, defensa y seguridad nacional; (b) Bienestar económico; (c) Lucha contra el narcotráfico; (d) Desarrollo de regiones vía infraestructura vial; (e) Cuidado de los recursos naturales y medio ambiente; y (f) Preservación de recursos y responsabilidad social. Lima, como capital del Perú tiene principalmente la responsabilidad de demostrar y desarrollar las principales actividades como representante a nivel nacional, en concordancia a mostrar igualdad de oportunidades y descentralización en el ámbito nacional.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

N	Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligro)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1.	Soberanía, defensa y seguridad nacional	** Chile ** Ecuador	* América Latina **Bolivia	* Brasil * Colombia * USA	
2.	Bienestar económico	* USA *China	* América Latina * Unión Europea		
3.	Lucha contra el narcotráfico		* Colombia *Ecuador *Bolivia	* Estados Unidos	
4.	Desarrollo de regiones vía infraestructura vial		** Chile ** Ecuador **Bolivia	* Brasil * Argentina	
5.	Cuidado de los recursos naturales y medio ambiente		* USA * Brasil	* Unión Europea	
6.	Preservación de recursos y responsabilidad social		* Brasil * Colombia		**Chile

Nota. * Intereses similares al Perú. ** Intereses opuestos al Perú. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

D’Alessio (2015) mencionó que el potencial nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado (p. 95). En ese aspecto se analizan siete factores de poder nacional: (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico y científico; (e) histórico, psicológico y sociológico; (f) organizacional y administrativo; y (g) militar.

Demográfico. Según el último censo de INEI (2017a), el Perú tiene 29,381,884 habitantes censadas y 1,855,501 habitantes omitidas, haciendo un total de 31,237,385; con una densidad promedio de 24.30 habitantes por km² y con una tasa de crecimiento poblacional anual de 1.02%, la población censada urbana y rural es de 23,311,893 y 6,069,991 habitantes respectivamente. De acuerdo a la Tabla 6, podemos resaltar que Lima tiene el 32.28% de la población, seguida por Piura con 6.32%, en tercer y cuarto lugar se ubica La Libertad (6.05%) y Cajamarca (4.56%) respectivamente; en cuanto a la densidad poblacional, Callao cuenta con 6,815.81 habitantes por cada km², en segundo lugar, se encuentra Lima con 272.35 habitantes por cada km².

Tabla 6

Población censada de Perú por departamentos 2017

Departamento	2 017		
	%	Censada	Densidad
Total nacional censada	100.00	29,381,884	24.30
Amazonas	1.29	379,384	9.67
Áncash	3.69	1,083,519	30.20
Apurímac	1.38	405,759	19.42
Arequipa	4.71	1,382,730	21.83
Ayacucho	2.10	616,176	14.06
Cajamarca	4.56	1,341,012	40.27
Callao	3.38	994,494	6,815.81
Cusco	4.10	1,205,527	16.75
Huancavelica	1.18	347,639	15.71
Huánuco	2.45	721,047	19.35
Ica	2.90	850,765	39.93
Junín	4.24	1,246,038	28.11
La Libertad	6.05	1,778,080	69.74
Lambayeque	4.07	1,197,260	82.69
Lima	32.28	9,485,405	272.35
Loreto	3.01	883,510	2.40
Madre de Dios	0.48	141,070	1.65
Moquegua	0.60	174,863	11.11
Pasco	0.86	254,065	10.15
Piura	6.32	1,856,809	52.08
Puno	3.99	1,172,697	17.50
San Martín	2.77	813,381	15.86
Tacna	1.12	329,332	20.49
Tumbes	0.77	224,863	48.17
Ucayali	1.69	496,459	4.86

Nota. Adaptado de "Estadísticas Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

De acuerdo a la figura 12, la estructura de la población censada por sexo en el año 2017 está compuesto por 49.18% hombres y 50.82% mujeres.

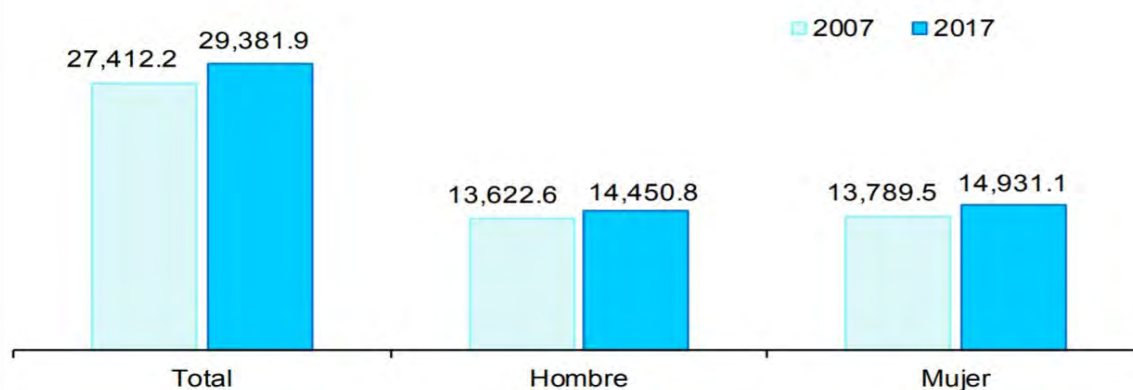


Figura 12. Composición de la población censada, según sexo, 2007 - 2017 (miles). Tomado de *Perú: Crecimiento y distribución de la población, 2017 Lima, Primeros Resultados* (p.15), por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2011e, Lima, Perú: Autor.

Geográfico. El Perú se ubica en América del Sur, entre la línea del Ecuador y el trópico de Capricornio, limitando por el norte con Ecuador y Colombia, por el sur con Chile, por el este con Brasil, por el sureste con Bolivia y el oeste con el Océano Pacífico, como se puede ver en la Figura 13. El Perú cuenta con una superficie de 1'285,216 km², ocupando el tercer lugar en superficie a nivel de Sudamérica, alberga tres regiones geográficas con características diferenciadas en climas y relieves: (a) Costa, (b) Sierra y (c) Selva (CEPLAN, 2019a).

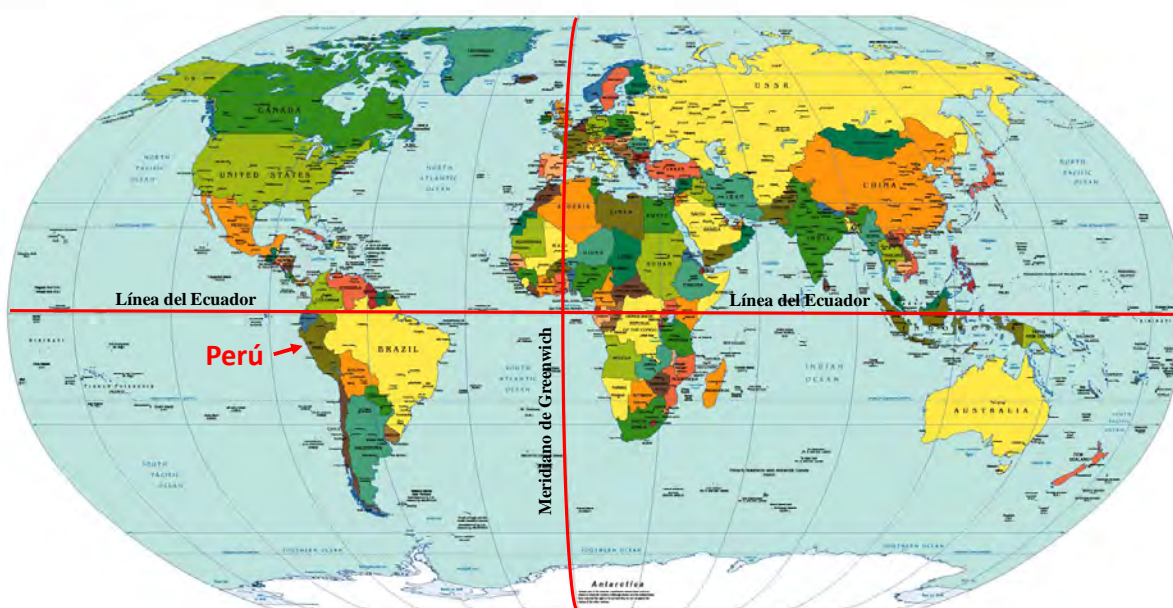


Figura 13. Ubicación del Perú en el mundo.

Adaptado de *Mapamundi de Thinglink: Ulkelerin Unlu Seyleri*, por Bora Kartal, 2017 (<https://www.thinglink.com/scene/652093085416685570#>).

La Costa ocupa el 11.7% del territorio nacional, es una estrecha franja en la zona litoral que cuenta con clima predominantemente desértico; sin embargo, cuenta con muchos valles fértiles, debido a que tiene 53 ríos afluentes que nacen en la Cordillera de los Andes y desembocan en el Océano Pacífico (Perú travel, 2018). La Sierra ocupa el 29.7% del territorio nacional, alberga la cordillera de los Andes y predomina un clima frío con aire seco, con variación térmica entre 10 a 15 grados Celsius (Perú travel, 2018). Por último, la Selva ocupa el 60.3% del territorio nacional, cuenta con una de las grandes biodiversidades del mundo, dentro de esta región tenemos dos zonas divididas de manera natural: la selva alta o

ceja de montaña llamada Rupa - Rupa, caracterizada por ser la zona que posee los ríos más grandes y caudalosos, su clima es caliente y húmedo, con una variación térmica que oscila entre los 28 a 35 grados Celsius (Perú travel, 2018).

Económico. Como se aprecia en la Figura 14, el Producto Bruto Interno (PBI) en el año 2017 creció 2.5%, es decir 1.5% menos que el año anterior; así mismo, la demanda interna en el mismo año solo creció 1.6%. El crecimiento de la demanda interna se vio disminuido tanto por el impacto negativo que tuvo El Niño Costero como por la paralización de obras de infraestructura relacionadas al caso Lava Jato. Este último afectó la ejecución de importantes proyectos como el Gasoducto Sur Peruano, la Línea Amarilla, Vías Nuevas de Lima, el proyecto de irrigación Chavimochic III, las hidroeléctricas Belo Horizonte y Chadin II, así como el tramo Callao en la Costa Verde, entre otros (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2017). En el primer semestre del año 2018 el PBI creció 4.3%, siendo esta la tasa más alta registrada en los últimos nueve semestres, el resultado se debió principalmente al fortalecimiento de la demanda interna, lo cual le permitirá a Perú seguir liderando el crecimiento en la región, pues según el último consenso de mercado (publicado en agosto) Chile crecería 3.8%, Colombia 2.6%, México 2.2% y Brasil 1.7% (MEF, 2018).

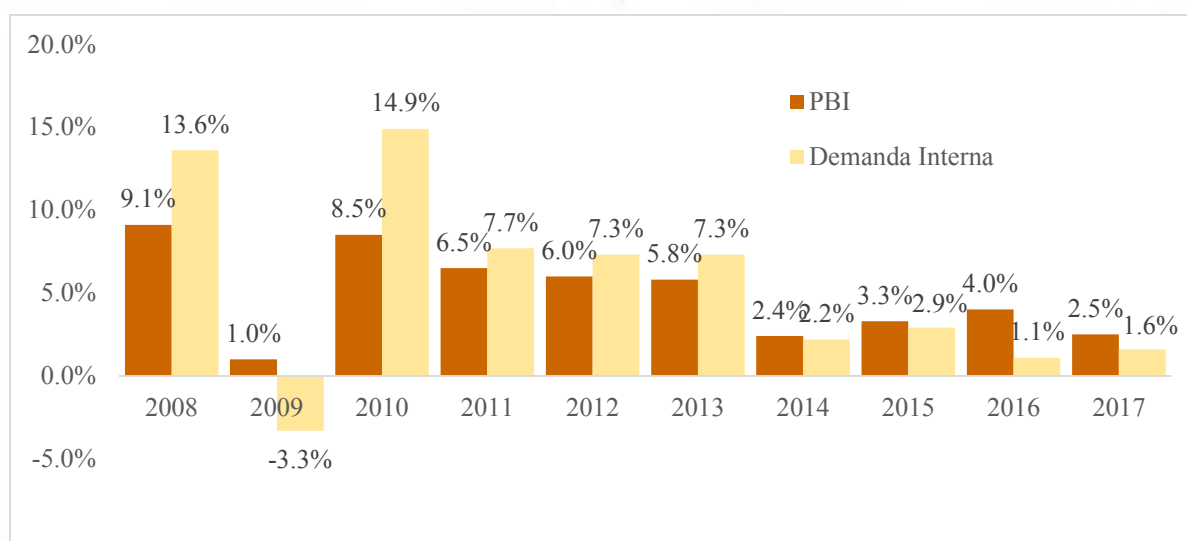


Figura 14. PBI y demanda interna, 2008 - 2017.

Tomado de *Memoria 2017* (p.12), por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, Lima, Perú: Autor.

Según la Tabla 7, la desaceleración de los sectores primarios en el año 2017, hizo que el PBI creciera 1.5% menos que el año 2016, y en el caso del crecimiento de 4.2% del sector de minería metálica, hizo que su contribución marginal al PBI se redujera de manera importante, ello generalmente por demora en el inicio de nuevos proyectos. El sector construcción recuperó su crecimiento en el año 2017, no obstante, los sectores comercio y servicios no lograron recuperar su dinamismo de años previos, afectados principalmente por los eventos asociados a El Niño Costero (BCRP, 2017, p.17).

Tabla 7

Perú: PBI por sectores económicos (Variaciones porcentuales) 2015 - 2017

	2015	2016	2017	Promedio 2008 - 2017
Agropecuario	3.5	2.7	2.6	3.6
Agrícola	2.3	1.8	2.6	3.3
Pecuario	5.2	3.7	2.7	4.7
Pesca	15.9	-10.1	4.7	-2.1
Minería e hidrocarburos	9.5	16.3	3.2	4.6
Minería metálica	15.7	21.2	4.2	4.3
Hidrocarburos	-11.5	-5.1	-2.4	3.3
Manufactura	-1.5	-1.4	-0.3	1.9
Recursos primarios	1.8	-0.6	1.9	0.3
Manufactura no primaria	-2.6	-1.6	-0.9	2.5
Electricidad y agua	5.9	7.3	1.1	5.5
Construcción	-5.8	-3.1	2.2	6.2
Comercio	3.9	1.8	1.0	5.5
Servicios	4.2	4.0	3.4	5.8
PBI	3.3	4.0	2.5	4.9
PBI primario	6.9	10.0	2.9	3.6
PBI no primario	2.4	2.4	2.4	5.3

Nota. Tomado de “Memoria 2017,” por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Memoria/2017/memoria-bcrp-2017.pdf>).

Tecnológico y científico. La Presidenta de Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), sostuvo que el gobierno solo destina una inversión del 0.12% del PBI en ciencia, tecnología e innovación, así mismo indicó este porcentaje no es suficiente ya que Perú se encuentra en el puesto 71 del ranking mundial de innovación, que mide a 126 economías (“Concytec: Inversión en,” 2018). Según Martínez (2018) la inversión en I+D en Chile alcanza el 0.4% del PIB, mientras que en los países de OECD (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos) este valor promedio es de 2.4%, Israel y Corea

superaron el 4.2%, en caso de América Latina, Brasil tiene una inversión de 1.3%, Argentina y Costa Rica (0.6%), México (0.5%), Ecuador y Puerto Rico (0.4%).

Histórico, sociológico y psicológico. El Perú es un país multicultural, que a lo largo de su proceso histórico logró albergar la riqueza cultural más nutrida y variada del mundo, que comprende todas aquellas expresiones o testimonios de la creación humana, que tienen especial relevancia en relación con la arqueología, la historia, la literatura, la educación, el arte, las ciencias y la cultura en general (Organización de Estados Iberoamericanos [OEI], 2017). En el Perú, la UNESCO reconoció como Patrimonio Cultural de la Humanidad, a doce sitios: (a) Ciudad de Cusco; (b) Santuario Histórico de Machu Picchu; (c) Sitio Arqueológico Chavín; (d) Parque Nacional Huascarán, (e) Zona Arqueológica Chan Chan; (f) Parque Nacional Manú; (g) Centro Histórico de Lima; (h) Parque Nacional Río Abiseo; (i) Líneas y Geoglifos de Nasca y Palpa; (j) Centro Histórico de la Ciudad de Arequipa; (k) Ciudad Sagrada de Caral - Supe; y (l) Qhapaq Ñan, Sistema Vial Andino (Ministerio de Cultura, 2017).

Organizacional y administrativo. Según la Constitución Política del Perú, promulgada el 29 de diciembre de 1993, el Perú es una república democrática, social, independiente y soberana, su Gobierno es unitario, representativo, y descentralizado y se organiza según el principio de la separación de los poderes. Existen tres poderes: Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y el Poder Judicial, siendo cada uno de ellos autónomo e independiente (Perú, 2019).

Militar. Según el Ministerio de Defensa (2019), el presidente de la República es el Jefe Supremo de las Fuerzas Armadas, el sector defensa está conformado por el Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea, quienes garantizan la soberanía, independencia e integridad del territorio, y participan en el desarrollo nacional. Así mismo forman parte del sector defensa el Instituto Geográfico Nacional, la

Escuela Nacional de Marina Mercante, la Agencia Espacial del Perú, la Agencia de Compras de las Fuerzas Armadas, el Instituto Nacional de Defensa Civil, los Servicios Industriales de la Marina SA y la Fábrica de Armas y Municiones del Ejército SAC.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales son la base de la “política exterior” (D’Alessio, 2015, p.95). Para entender el sistema del Estado, es importante conocer los cuatro principios cardinales: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contra balance de intereses; y (d) conservación de enemigos.

Influencia de terceras partes. La historia económica del Perú muestra que cada vez que la economía mundial se desacelera, la economía peruana ha seguido el mismo camino, la economía mundial creció 3.7% en 2018, existen voces que para 2019 crecerá en cifras menores, Estados Unidos y China producen cerca del 36% de lo que todo el mundo produce y el principal mercado de destino de las exportaciones de los Estados Unidos es China y en el año 2018 se redujeron en casi 37% (Parodi, 2019). Las recientes señales de una desaceleración en la economía de China mayor a la prevista, incrementaron los riesgos a la baja para el PBI peruano en el 2019. Si bien las proyecciones de crecimiento local se mantienen, los riesgos externos se han elevado considerablemente, así mismo en octubre del 2018 el Fondo Monetario Internacional (FMI) redujo su proyección para el PBI chino en el 2019 de 6.4% a 6.2% (Marcés, 2019).

Lazos pasados y presente. La forma de pensar de la sociedad actual está influenciada por los acontecimientos ocurridos como la conquista española, la guerra del Pacífico y las disputas limítrofes con los vecinos países del norte. A pesar de que contamos con acuerdos y tratados firmados, a la fecha aún existe rivalidad con el vecino país sureño y en menor proporción con el vecino país del norte. El contar con un idioma homogéneo facilita la integración económica de los países latinoamericanos para facilitar lazos comerciales. Así

podemos mencionar que en lazos pasados y presentes existen entre otros la identidad cultural de nuestro país, los cuales se fortalecen difundiendo la cultura nacional como es el caso de marca Perú.

Contra balance de los intereses. El Perú cuenta con varios acuerdos comerciales firmados con diferentes bloques económicos, tales como el Mercosur, la Unión Europea, la Comunidad Andina, Cooperación Económica de Asia - Pacífico, y los tratados de libre comercio con Singapur, Canadá, Australia y Estados Unidos. Con la finalidad de buscar lasos e integración comercial incluidos sus diversos modelos económicos (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2018).

Conservación de los enemigos. Según D'Alessio (2015) resulta importante mantener más de un competidor para coexistir en el desarrollo de la industria. Por ejemplo, para Perú un competidor o enemigo comercial con lo que estamos en guerra por conquistar un mercado año tras año es Chile, muestra de ello, que el crecimiento económico del Perú para el año 2018 que fue de 4.3% al igual que de Chile (MEF, 2018a, p.45). En la actualidad con una mayor inversión en el sector educativo representando el 6.91% de su PBI, país que podemos considerar como modelo para el desarrollo del plan estratégico del sector educación del Perú, que en el presente año cuenta con una inversión de 4.41% del PBI, siendo el tercero de los cuatro países pertenecientes a la Alianza del Pacífico, superando por Colombia con una inversión en sector educación con 4.70% de su PBI (“Chile y Colombia, los que,” 2018).

3.1.4 Influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana

Dado que Lima Metropolitana es la ciudad más poblada del país con mayor inmigración del interior del país y de algunos países vecinos, es la ciudad que concentran los tres poderes del Estado con la ubicación de sus principales sedes, con sus correspondientes entidades adscritas, además es la concentración de las principales actividades económicas, de gran desarrollo del PBI nacional, ciudad metrópoli de actividades multilaterales, de creación

de estrategias y encuentros potenciales. Lima Metropolitana tiene una posición estratégica para acceder a las grandes economías del mundo a través de aeropuerto internacional Jorge Chávez y el puerto del Callao, los cuales son ventajas muy representativas con respecto a otras ciudades, para la exportación e importación de productos y punto de llegada de turistas.

3.2 Análisis Competitivo del País

Según D'Alessio (2015) la teoría del diamante competitivo de Porter establece que la prosperidad nacional no se hereda sino se crea. La capacidad de su industria para innovar y mejorar son base para la competitividad de una nación; ningún país puede ser competitivo en todos los sectores. De la misma forma, identificó la existencia de cuatro dimensiones que componen la base de la ventaja nacional, como a continuación detallamos: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) estrategia, estructura y rivalidad de las provincias; y (d) sectores relacionados y de apoyo.

3.2.1 Condiciones de los factores

En los 12 Pilares de la competitividad, agrupados en 4 categorías (Entorno habilitante, Capital humano, Mercados, y Ecosistemas e Innovación), según el informe de competitividad Global (ICG) en el año 2018, Perú ocupó la posición 63 entre 140 economías, el cuarto lugar en Sud América y sexto en Latinoamérica y el Caribe. La principal fortaleza de nuestro país es la Estabilidad Macroeconómica como se muestra en la Figura 15.

Las fortalezas del Perú, dentro de los 12 pilares de la competitividad, es en el pilar de la estabilidad macroeconómica que en el año 2018 ocupó el primer lugar entre 140 economías, del mismo modo en el pilar de instituciones, específicamente en transparencia presupuestaria ocupó el cuarto puesto de las 140 economías como se muestra en la Tabla 8. Una de las principales debilidades en los pilares de competitividad, dentro del pilar de instituciones tenemos fiabilidad de servicios de la policía y eficiencia del marco legal en la resolución de conflictos se ubican en el puesto 136 (World Economic Forum [WEF], 2018).

Pilares	2018		Pilares	2018	
	Posición	Valor		Posición	Valor
Entorno habilitante			Mercados		
1. Instituciones	90	50.2	7. Mercado de productos	50	59.5
2. Infraestructura	85	62.4	8. Mercado de trabajo	72	58.8
3. Adopción de TIC	94	43.9	9. Sistema financiero	63	60.5
4. Estabilidad macroeconómica	1	100	10. Tamaño de mercado	49	61.6
Capital humano			Innovación y ecosistema		
5. Salud	32	93.3	11. Dinamismo de negocios	92	54.5
6. Educación y habilidades	83	58.6	12. Capacidad de innovación	89	31.9

Figura 15. Ubicación de Perú en 12 pilares de la competitividad. Tomado de *Informe Global de Competitividad (IGC) 2018*, por World Economic Forum (WEF), 2018 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>).

Tabla 8

Principales fortalezas de Perú dentro de los 12 pilares de la competitividad

Pilares	Ranking	Valor
Pilar 1 Instituciones		
1.06 Transparencia presupuestaria	4	92.3
1.19 Conflictos de regulación de intereses	23	70.0
Pilar 4 Estabilidad Macroeconómica		
4.01 Inflación	1	100.0
4.02 Dinámica de la deuda	1	100.0
Pilar 5 Salud		
5.01 Esperanza de vida sana	31	93.3
Pilar 7 Mercado de productos		
7.05 Aranceles comerciales % Aranceles	34	89.6
Pilar 8 Mercado de trabajo		
8.04 Flexibilidad de determinación de salarios	16	76.3
8.08 Movilidad laboral interna	24	65.6
Pilar 9 Sistema financiero		
9.06 Solidez de bancos	42	74.1

Nota. Tomado de "Informe Global de Competitividad 2018," por World Economic Forum (WEF), 2018 (<http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>).

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Figura 16, se aprecia la caída la demanda interna en los últimos 4 años (2014 al 2017), esto debido principalmente a la caída en la inversión bruta interna, tanto en inversión pública como privada. Dentro de la inversión bruta interna solo la inversión privada registró una recuperación de 0.3% en el año 2017, lo cual es principalmente por el aumento de la inversión minera (12.3%), en respuesta a los mayores precios de nuestros productos de exportación (13.1%); en cambio inversión pública registró una caída de 2.3%, este resultado estuvo caracterizado por una fuerte contracción de la inversión durante los dos primeros trimestres del año (BCR, 2017).

El gasto de consumo del sector privado creció 2.5% en 2017, 0.8% menos que en el año anterior, el menor dinamismo del consumo reflejó en parte el impacto del evento de El Niño Costero que afectó actividades intensivas en mano de obra como comercio, servicios y construcción. En consecuencia, la mayor parte de indicadores, tales como empleo, masa salarial, confianza y ventas al por menor mostraron un importante deterioro respecto a los niveles observados en el año 2016 (BCRP, 2017).

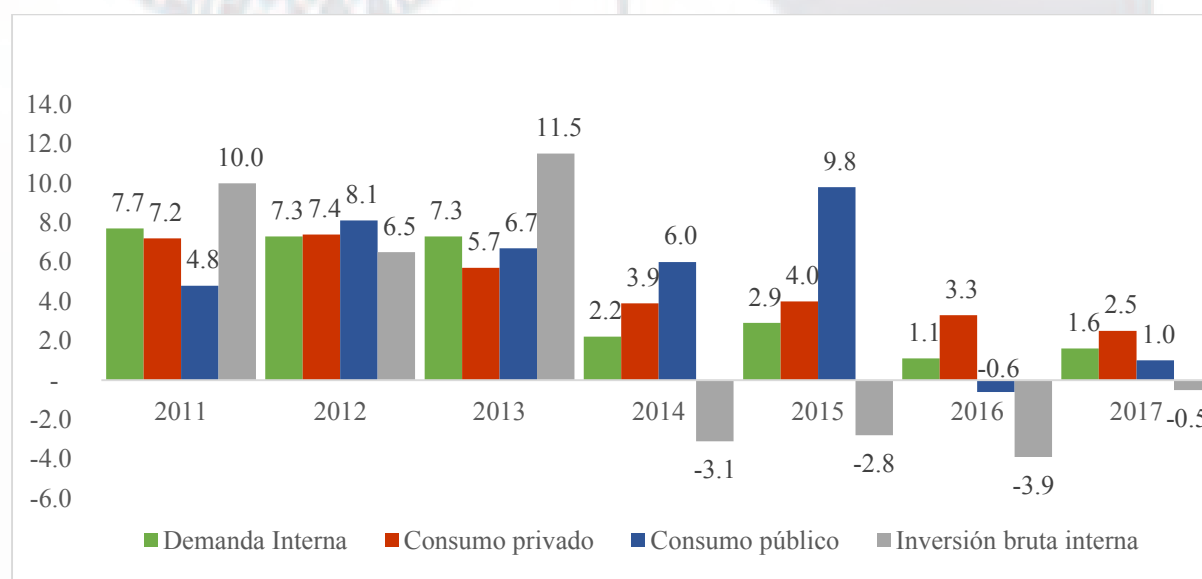


Figura 16. Producto bruto interno por tipo de gasto interno, 2011 - 2017 (%). Tomado de *Memoria 2017* (p.195), por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, Lima, Perú: Autor.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

D'Alessio (2015) indicó que los objetivos, estrategias y la estructura organizacional de las industrias cambian significativamente entre las naciones en base a las condiciones y la competencia que mantiene cada país. En tal sentido, recomienda mantener una buena relación con los demás competidores ya que influirá en el desenvolvimiento de las empresas y, por ende, en el desarrollo del país.

De acuerdo a la distribución porcentual de empresas en el país, Lima Metropolitana concentran el mayor número de empresas, en el III Trimestre de 2018 se mantenía este comportamiento con el 45.9% del total de empresas que iniciaron actividades a nivel nacional (INEI, 2018a). En el mismo trimestre, en lo que se refiere a altas de empresas, Lima Metropolitana registró 29,302 empresas como se muestra en la Tabla 9. Por ello, es importante conocer en qué áreas geográficas de Lima Metropolitana se ubicaron estas empresas, qué actividades económicas realizan y qué organización social optaron en su constitución para realizar sus actividades económicas (INEI, 2018a).

Tabla 9

Lima Metropolitana: Altas de empresas según ámbito geográfico urbano, 2017 - 2018

	III. Trim. 2017	III. Trim. 2018	Estructura %. III Trim 2018	Var. % Trim. 2018/17
Total	33,100	29,302	100.0	-11.5
Lima Norte	7,278	5,928	20.2	-18.5
Lima Centro	11,879	11,114	37.9	-6.4
Lima Este	7,369	6,401	21.9	-13.1
Lima Sur	4,356	3,852	13.2	-11.6
Provincia Constitucional del Callao	222	2,007	6.8	-9.9

Nota. Tomado de “Demografía Empresarial en el Perú. III Trimestre 2018,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018_may2018.pdf).

Como se describe en la Tabla 10, las empresas que iniciaron sus actividades en el III Trimestre de 2018, en Lima Metropolitana, se concentraron en la actividad de comercio al por menor que registra el 23.9% del total de altas de empresas, siendo así el sector más

dinámico en cuanto a la creación de nuevas empresas, otras actividades que registraron mayor número de nuevas empresas fueron comercio al por mayor (14.3%), otros servicios (14.2%), transporte y almacenamiento (10.4%), servicios prestados a empresas (10.3%) e industrias manufactureras (8.4%). En la actividad de industrias manufactureras, el 22.0% corresponden a la fabricación de prendas de vestir, el 14.4% a la elaboración de productos alimenticios, el 11.3% a la fabricación de productos elaborados de metal, el 9.2% a la impresión y reproducción de grabaciones, y el 9.0% a la fabricación de productos textiles y a la fabricación de muebles. En la actividad de otros servicios del total de empresas de este sector, el 44.1% corresponde a actividades de servicios personales (salones de masajes y otras actividades de servicios personales), 11.8% actividades de asociaciones y el 9.5% a las actividades de atención a la salud humana (INEI, 2018a).

Tabla 10

Lima Metropolitana: Altas de empresas según actividad económica, 2017 - 2018

	III. Trim 2017	III. Trim 2018	Estructura %. III Trim 2018	Var. % Trim. 2018/17
Total	33,100	29,302	100.0	-11.5
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	150	122	0.4	-18.7
Explotación de minas y canteras	331	110	0.4	-66.8
Industrias manufactureras	2,920	2,469	8.4	-15.4
Construcción	1,177	1,088	3.7	-7.6
Venta y reparación de vehículos	886	804	2.7	-9.3
Comercio al por mayor	4,811	4,200	14.3	-12.7
Comercio al por menor	8,669	6,998	23.9	-19.3
Transporte y almacenamiento	2,450	3,048	10.4	24.4
Actividades de alojamiento	85	97	0.3	14.1
Actividades de servicio de comidas y bebidas	2,616	1,966	6.7	-24.9
Información y comunicaciones	626	642	2.2	2.6
Servicios prestados a empresas	3,211	3,012	10.3	-6.2
Salones de belleza	713	617	2.1	-13.5
Otros servicios 1/	4,455	4,129	14.2	-7.3

Nota. Tomado de “Demografía Empresarial en el Perú. III Trimestre 2018,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018 (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/02-informe-tecnico-n-02-demografia-empresarial-i-trim2018_may2018.pdf).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

D'Alessio (2015) indicó que la presencia de industrias competitivas dentro de un país genera ventajas traduciéndose en rapidez, eficiencia, prontitud y, a veces, acceso preferencial a los costos de entrada.

La tasa de crecimiento del crédito total al sector privado se aceleró de 5.6% en 2016 a 6.6% en 2017. Como porcentaje del PBI, el saldo de crédito al sector privado representó el 40.5%, nivel ligeramente menor al observado el año previo (BCRP, 2017). En la Figura 17, se muestra que el crédito en moneda nacional desaceleró su crecimiento de 7.2% en 2016 a 5.3% en 2017, mientras que el crédito en moneda extranjera continuó su recuperación y registró una tasa de crecimiento anual de 9.9%, mayor a la del año previo (2.0%), se puede decir que esta evolución está a la par con la apreciación del sol frente al dólar.

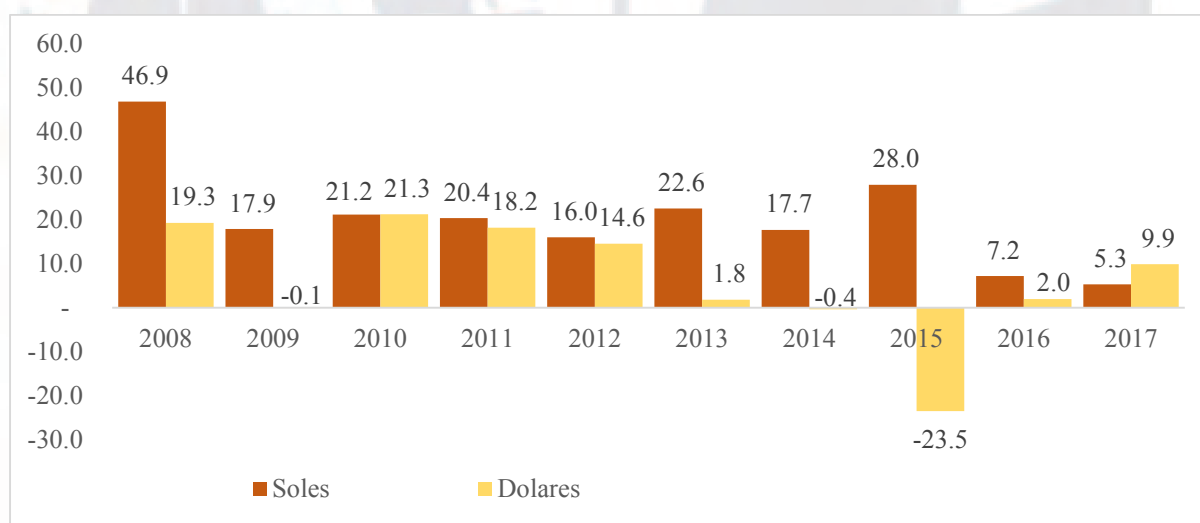


Figura 17. Crédito al sector privado, 2008 - 2017 (%).

Tomado de *Memoria 2017* (p.92), por Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017, Lima, Perú: Autor.

El crédito destinado a empresas, elevó su crecimiento de 4.8% en 2016 a 5.4% en 2017, este incremento se da por la mayor expansión del crédito corporativo y gran empresa, cuyo crecimiento se elevó de 4.5 a 6.0% y en el segmento de pequeñas y microempresas, cuya tasa se elevó a 9.5%. A diferencia de estos dos segmentos, el crédito a la mediana empresa desaceleró su crecimiento desde 2.7% 2016 hasta 0.6% en 2017 (BCRP, 2017).

3.2.5 Influencia del análisis en Lima Metropolitana

A nivel empresarial, Lima Metropolitana alberga el mayor número de pequeñas, medianas y grandes empresas a nivel nacional, por lo que el mayor dinamismo de la economía peruana es gracias al crecimiento de la economía en esta ciudad del país (INEI, 2018a). La rivalidad entre las empresas es alta, puesto que las pequeñas empresas, que generan un bajo volumen de ventas, en el tiempo se van extinguiendo, debido a la informalidad y dificultades para hacer frente al pago de impuestos (INEI, 2018a).

3.3 Análisis del Entorno PESTE

Esta evaluación analiza los factores externos de Lima Metropolitana, con orientación integral realizando un “análisis de las fuerzas Política, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas” (D'Alessio, 2015, p. 111), permitiendo identificar oportunidades y amenazas, así como la identificación de otros factores importantes que influyen en alcanzar el éxito competitivo.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

El sistema de gobierno del Perú, es considera como una república presidencialista de representación democrática con un sistema multipartidario. El gobierno se estructura según el principio de separación de poderes, estos son el Poder Ejecutivo, Poder Legislativo y Poder Judicial. Además, la Constitución establece diez organismos llamados constitucionalmente autónomo de funciones específicas e independientes de los tres poderes del Estado (embajada de Perú, 2017). Según la Constitución Política del Perú (1993), las funciones del Gobierno Central son: el diseño y la supervisión de políticas públicas, política exterior, economía, defensa, infraestructura a nivel nacional, entre otras. Por otra parte, los gobiernos regionales y gobiernos locales ejercen funciones exclusivas que comparten entre sí a nivel central, las cuales figuran en la Constitución Política del Perú, la Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales y la Ley Orgánica de las Municipalidades. Los gobiernos regionales ejercen la

función de promoción y regulación en temas económicos y sociales. En cambio, los gobiernos locales ejercen funciones con respecto a regulación de tarifas, impuestos, contribuciones, así como también el otorgamiento de licencias municipales, basadas en la Ley Marco para la Producción y Sistematización Legislativa, buscando la calidad regulatoria.

Dentro del marco legal, existen leyes que han favorecido el desarrollo regional y local en el Perú, que son las siguientes:

- La Constitución Política del Perú (1993), considerada como la norma fundamental de nuestro país, la cual dirige la nación, la misma que considera el respeto y dignidad como derecho inherente del ciudadano. Es la base del orden jurídico nacional que alberga los siguientes principios: los económicos, sociales, políticos y filosóficos, en el que desglosa las leyes del Perú. Determina el deber y el derecho de los ciudadanos de ser partícipes en los gobiernos de su localidad, también establece las funciones de las municipalidades y les brinda autonomía administrativa, económica y política en dichos asuntos.
- La Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, Ley 27867, establece las competencias, organización y funciones de los gobiernos regionales. La finalidad principal de los gobiernos regionales es promover el desarrollo regional, a través del fomento de la inversión pública y privada, así como el empleo. Su misión es conducir y organizar la gestión pública regional con el objetivo de aportar en el desarrollo de la región, considerando las políticas nacionales y sectoriales.
- La Ley Orgánica de Municipalidades, Ley 27972, detalla la estructura orgánica, autoridades, funcionamiento, atribuciones y competencias del gobierno municipal.
- La Ley de Bases de la Descentralización, Ley 27783, desarrolla la Política acerca de la Descentralización, que guía la estructura y organización del Estado de manera descentralizada y democrática respecto a los Gobiernos Locales, Gobiernos

Regionales y Gobierno Nacional. Adicionalmente, establece las normas sobre la descentralización económica, administrativa, financiera, tributaria, productiva y fiscal. La referida Ley tiene como propósito fijar las competencias públicas con una adecuada relación entre los niveles de gobierno y la administración del estado con el fin de que todos los recursos públicos lleguen de manera eficiente a la población.

- La legislación medioambiental se fundamenta en dos principios: (a) la ley General del Ambiente (Decreto Supremo 28611) y (b) la Ley de Promoción para el desarrollo de actividades productivas en zonas alto andinas (Decreto Supremo 051 - 2010 - EF). Normativa que busca otorgar beneficios tributarios a los contribuyentes que cuenten con domicilios fiscales por encima de los 3,200 msnm.

El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) es el sector que impulsa el crecimiento económico sostenido, que contribuye a una mejor calidad de vida de los peruanos, garantizando una política fiscal responsable y transparente, en el marco de la estabilidad macroeconómica. Los objetivos del MEF son: (a) consolidar el equilibrio y sostenibilidad fiscal; (b) mejorar el nivel de estabilidad de los ingresos públicos; (c) buscar una mayor apertura económica y armonización del mercado de bienes y servicios, (d) incrementar la cobertura y eficiencia de los mercados financieros; (e) reactivar la inversión orientada al cierre de brechas de infraestructura social y productiva; (f) mejorar la calidad del gasto público en los diversos niveles de gobierno; (g) optimizar la transparencia y rendición de cuentas en el sector público; y (h) modernizar la gestión institucional del Ministerio.

El Índice de percepción de la Corrupción del Perú en el año 2018 obtuvo 35, posicionándose en el número 105 (igualado con 9 países), de los 180 del ranking de corrupción gubernamental, luego que sus habitantes creen que existe mucha corrupción en el sector público. La percepción de la corrupción en los últimos cinco años en Perú ha

empeorado, lo que ha venido acompañado de un descenso de su posición en el ranking internacional de corrupción (Expansión, 2018).

Las oportunidades y amenazas encontradas en el factor político son:

Oportunidades:

- Mayor inversión privada en el país, debido a la estabilidad económica.

Amenazas:

- Inestabilidad política y social del Perú, por el cambio de gobierno.
- Altos niveles de corrupción en el país afectan el desarrollo humano.
- Posibilidad de recesión económica mundial.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

La economía peruana se encuentra al inicio de una fase de aceleración, resultado de la implementación de una política macroeconómica contracíclica y de un entorno externo favorable. Así, el PBI en el 1S2018 creció 4.3%, la tasa más alta en nueve semestres. Bajo este escenario de aceleración, la proyección de crecimiento del PBI para 2018 se revisa al alza de 3.6% en el Informe de Actualización de Proyecciones Macroeconómicas 2018 - 2021 (IAPM) publicado en abril a 4.0% en el Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022 (MMM 2019 - 2022). Para el año 2019, la previsión de crecimiento es 4.2%, similar a la del IAPM. En general, la dinámica económica más favorable está asociada con el fortalecimiento de la demanda interna, por el impulso fiscal temporal y la sostenida recuperación de la inversión privada (MEF, 2018b, p.20).

De igual forma, se anticipa que la inversión privada será un motor fundamental para sostener el crecimiento económico, y se prevé que se acelerará de 0.2% en el año 2017 a 5.2% en el año 2018 y 7.5% en el año 2019. Esto se deberá principalmente a (i) la mayor inversión minera, donde destacan nuevos proyectos como Quellaveco, Mina Justa y ampliación de Toromocho; y (ii) la mayor inversión no minera, rubro en el que destacan la

ejecución de proyectos de infraestructura (Línea 2 del Metro de Lima, ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez y Majes Siguan II), hidrocarburos, retail, turismo, inmobiliaria, entre otros. El desempeño favorable de la inversión fortalecerá la dinámica del círculo virtuoso inversión - empleo - consumo a través de una mayor generación de puestos de empleo formal y un aumento de los ingresos familiares, los cuales impulsarán el consumo privado que crecerá 3.3% en el año 2018 a 3.8% en el año 2019 (MMM, 2018, p.20).

La inversión en el sector retail se mantendrá dinámica debido al alto atractivo de Perú para este tipo de inversiones, el cual es reconocido internacionalmente. Según el Índice de Desarrollo Global de Retail 2017 (GRDI por sus siglas en inglés), Perú se ubicó en el puesto noveno de 30 países emergentes más atractivos para el desarrollo del sector retail, y se posicionó como el líder entre los países latinoamericanos como se muestra en la Figura 18. Este mejor posicionamiento es la segunda mejor ubicación desde el año 2011 y es a consecuencia de dos décadas de sólido crecimiento, una inflación que se mantiene dentro del rango meta, una clase media creciente, una resiliente confianza del consumidor, acuerdos de libre comercio con mercados estratégicos y políticas de libre mercado (MEF, 2018b, p.20).

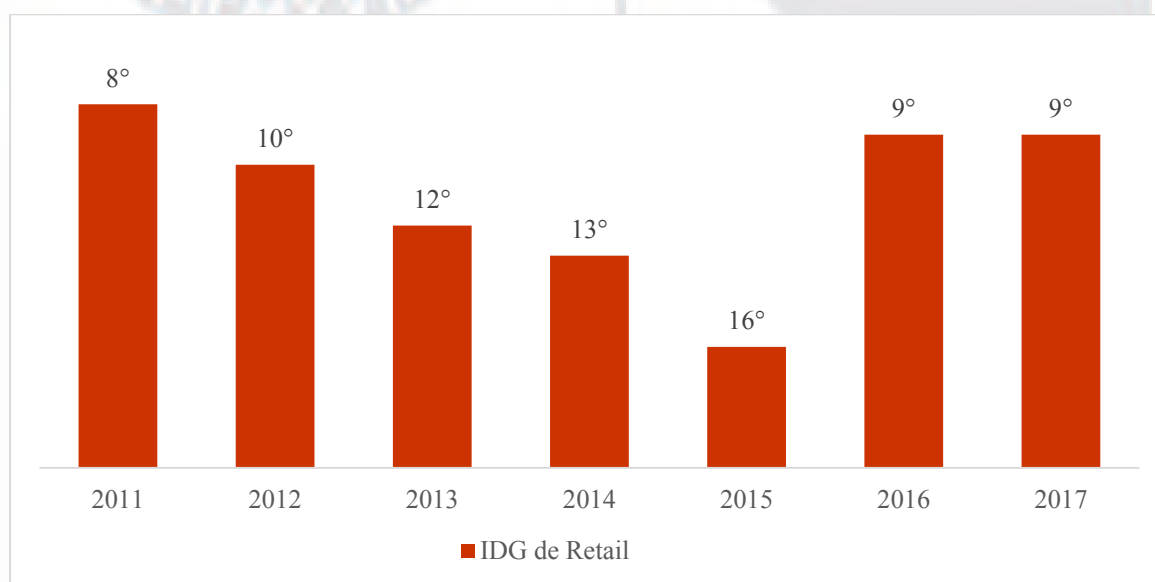


Figura 18. Índice de desarrollo global de retail, 2011 - 2017.
Tomado de *Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022* (p.52), por Ministerio de economía y finanzas (MEF), 2018b, Lima, Perú: Autor.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Según el último censo de INEI (2017a), el Perú tiene 29'381,884 habitantes censadas y 1'855,501 habitantes omitidas, haciendo un total de 31'237,385; con una densidad promedio de 24.30 habitantes por km² y con una tasa de crecimiento poblacional anual de 1.02%, la población censada urbana y rural es de 23'311,893 y 6'069,991 habitantes respectivamente. La población censada por región natural según el último censo, la Región de la Costa es la más poblada con 17'037,297 habitantes, le sigue la Sierra 8'268,183 habitantes y la Selva 4'076,404 habitantes. En términos porcentuales, la Costa es la región que alberga más de la mitad de la población del país con 58.0% del total de la población.

Como se puede ver en la Tabla 11, la pobreza monetaria en el Perú se redujo gradualmente entre los periodos 2009 - 2016, sin embargo, en la estimación del año 2017, la pobreza monetaria se incrementó 1.0%.

Tabla 11

Población en situación de pobreza monetaria, según ámbito geográfico, 2009 - 2017 (%)

Ámbito geográfico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017			
									Estimación	Intervalo de confianza al 95%		CV (%)
										Inferior	Superior	
Perú	33.5	30.8	27.8	25.8	23.9	22.7	21.8	20.7	21.7	20.9	22.5	1.9
Lima Metropolitana	16.1	15.8	15.6	14.5	12.8	11.8	11.0	11.0	13.3	11.6	15.1	6.7
Resto País	41.2	37.4	33.3	30.9	29.0	27.8	26.8	25.3	25.7	24.8	26.6	1.8
Área de residencia												
Urbana	21.3	20.0	18.0	16.6	16.1	15.3	14.5	13.9	15.1	14.2	16.1	3.1
Rural	66.7	61.0	56.1	53.0	48.0	46.0	45.2	43.8	44.4	42.8	46.0	1.8
Región natural												
Costa	20.7	19.8	17.8	16.5	15.7	14.3	13.8	12.8	14.4	13.3	15.6	4.1
Sierra	48.9	45.2	41.5	38.5	34.7	33.8	32.5	31.7	31.6	30.1	33.2	2.5
Selva	47.1	39.8	35.2	32.5	31.2	30.4	28.9	27.4	28.6	26.7	30.7	3.6

Nota. Tomado de "Estadísticas Sociales," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Como se puede ver en la Tabla 12, la Pobreza Extrema Monetaria se redujo a nivel nacional, entre el periodo 2009 - 2016. Sin embargo, la estimación para el año 2017, la pobreza extrema monetaria es de 3.8% al igual que el año anterior.

Tabla 12

Población en situación de pobreza extrema monetaria, según ámbito geográfico, 2009 - 2017

(%)

Ámbito geográfico	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017			
									Estimación	Intervalo de confianza al 95%		CV (%)
										Inferior	Superior	
Total	9.5	7.6	6.3	6.0	4.7	4.3	4.1	3.8	3.8	3.5	4.2	4.7
Lima Metropolitana	0.7	0.8	0.5	0.7	0.2	0.2	0.3	0.2	0.7	0.3	1.3	34.4
Resto País	13.4	10.7	8.9	8.4	6.8	6.2	5.8	5.4	5.3	4.8	5.8	4.5
Área de residencia												
Urbana	2.0	1.9	1.4	1.4	1.0	1.0	1.0	0.9	1.2	0.9	1.5	11.8
Rural	29.8	23.8	20.5	19.7	16.0	14.6	13.9	13.2	12.8	11.7	14.0	4.6
Región natural												
Costa	1.5	1.5	1.2	1.1	0.8	0.9	0.8	0.5	0.8	0.6	1.2	19.4
Sierra	20.1	15.8	13.8	13.3	10.5	9.2	8.7	8.3	8.0	7.1	8.9	5.5
Selva	15.8	12.5	9.0	8.2	6.9	6.1	6.5	6.5	6.2	5.3	7.3	8.3

Nota. Tomado de “Estadísticas Sociales,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

En la Figura 19 se aprecia que, a nivel nacional, se presentó un crecimiento en la tasa de matrícula escolar en el nivel de educación inicial (3 a 5 años), que pasó de 67.68%, en el 2008, a 82.70% en el 2017. Lo mismo ocurrió con la educación secundaria (12 a 16 años), cuya tasa se elevó desde 75.49% en 2008, a 84.84% en 2017, lo cual beneficia a la población a nivel nacional. En cambio, la tasa de matrícula de la educación primaria (6 a 11 años), disminuyó levemente, que paso de 94.05% en el año 2009 a 92.13% en el año 2017.

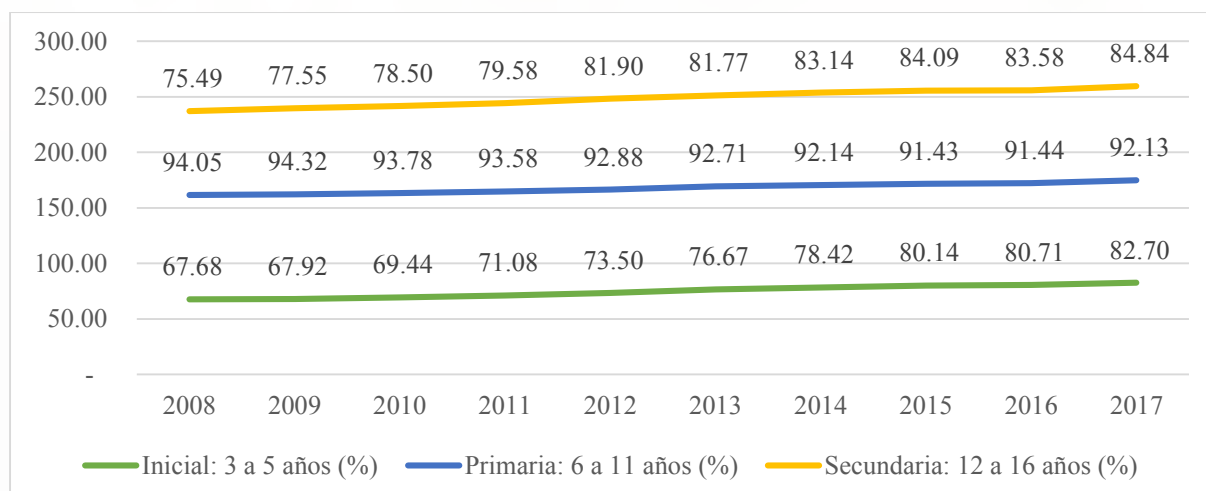


Figura 19. Tasa neta de matrícula escolar por ámbito geográfico, 2008 - 2017 (%).

Adaptado de *Estadísticas Sociales*, por Instituto nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

La competitividad de un país no se puede restringir a sólo realizar una reforma laboral, por eso el Consejo Privado de Competitividad (CPC), decidió promover políticas que sean articuladas entre los sectores público y privado en siete ejes claves, esos siete ejes son: infraestructura; mercado laboral; sistema de justicia; ambiente de negocios; logística; capital humano y competencias; y ciencia, tecnología e innovación (“Perú tiene 12 millones,” 2018). En materia laboral, el CPC ha detectado que tres factores importantes afectan la dinámica del mercado del empleo y son: la informalidad laboral; la alta rotación y normativas no adecuadas a la realidad; y el subempleo. En el Perú, el 73% de la mano de obra es informal, es decir que hay aproximadamente 12 millones de personas que trabajan de manera informal; 43% de profesionales a tiempo completo se desempeñan en el ámbito del subempleo, es decir trabajan en una ocupación para la que no se prepararon o estudiaron más tiempo del que requería esa ocupación (“Perú tiene 12 millones,” 2018).

De acuerdo al registro de conflictos de la Defensoría del Pueblo (2018), hasta enero de 2019, se registraron 180 conflictos sociales registrados (133 activos y 47 latentes), cabe recalcar que en este mismo mes se incorporaron cinco casos nuevos. Respecto a la distribución territorial de los conflictos reportados, Áncash continúa concentrando la mayor cantidad de casos, con un total de 24 casos, seguida de Puno y Cusco con 17 casos. En cuanto a la tipología, los casos socioambientales continúan siendo los más numerosos con una representación de 63.9%. En relación a las actividades extractivas vinculadas a conflictos, la minería incurre en 63.5% de casos socioambientales (Defensoría del Pueblo, 2018).

Las oportunidades que se consideran son las siguientes:

- Cuenta con una población en crecimiento con más 31 millones de habitantes.
- Existe crecimiento poblacional en la educación inicial y secundaria.

Las amenazas que se consideran son las siguientes:

- En el Perú existe un 21.7% de la población en situación de pobreza monetaria.

- Las actividades económicas del Perú, cuenta con 73% de mano de obra informal.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En cuanto a preparación tecnológica el Perú se ubica en la posición 94 de 140 países, con una puntuación de 43.9. En América Latina y el Caribe, Uruguay es el país con el nivel más alto de adopción de TIC, superando a economías avanzadas como Taiwán (China) y Suiza. El Perú en cuanto a suscripciones telefónicas móviles se ubica en la posición 65, con puntuación de 100; suscripciones de banda ancha móvil (77), suscripciones a internet de banda ancha fija (84), con una puntuación de 14.4; suscripciones a internet de fibra óptica (95), que es su mayor debilidad; y usuarios de internet (89) con puntuación de 45.5 (WEF, 2018). El esfuerzo multisectorial de Estado ha permitido que la inversión en tecnología e innovación llegue al 0.12% del PBI Nacional, haciendo que exista un retraso (“Concytec: Inversión en,” 2018).

Por otro lado, el acceso de la tecnología de la información y comunicación (TICs) e infraestructura para la población y sus hogares ha ido en aumento. Según el INEI (2018b) en el año 2018, las TICs representó el 92.5% del total de hogares que al menos acceden a una tecnología. Si se realiza el análisis de acuerdo al nivel educativo del jefe del hogar, las tenencias de TICs se lograron en primaria con 83.5%, secundaria con 97.3%, superior no universitaria 99.5% y superior universitaria 99.8% (ENEI, 2018b). Específicamente, el acceso de los hogares que tienen a telefonía fija han ido disminuyendo, en el año 2017 representó el 21.9% de todo el Perú, ello debido a que los hogares están accediendo en su mayoría a la telefonía móvil (90.2%), los hogares que al menos tiene una computadora representó 33.2% y los que accedieron al servicio de internet en año 2017 representó 28.2%. En Lima Metropolitana en el año 2017, el acceso a la telefonía fija representó el 46.3%, el acceso a la telefonía móvil (94.0%), hogares que al menos tiene una computadora (51.7%) y hogares que acceden al servicio de internet (52.1%), como se muestra en la Figura 20.

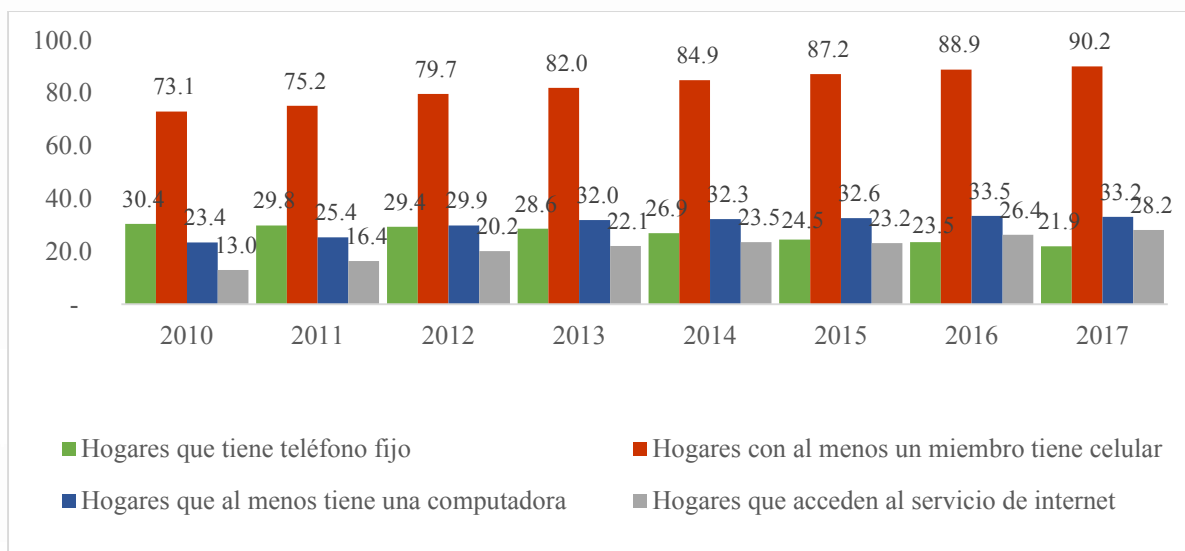


Figura 20. Hogares con acceso a tecnologías de información y comunicación, 2010 - 2017 (%).

Adaptado de *Estadísticas Tecnologías de la Información y Comunicación*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2018b (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Dobson (2018) señaló que la mayoría de las micro y pequeñas empresas (MYPES) no necesitan invertir mucho en las TICs, la mayoría de las inversiones en TICs se realizan por las razones equivocadas, no generan ganancias adicionales o mejoran la efectividad operativa. En ese sentido, mencionó que para la mayoría de las MYPES generalmente no recomendaría invertir en nuevas TICs, sino que simplemente debe usar las herramientas que tienen actualmente y encontrar la forma de utilizarlas para respaldar sus operaciones comerciales, específicamente relacionadas con aumentar la conciencia del cliente y brindar a los clientes soporte post-venta (Bardales, 2018).

Las oportunidades que se consideran son las siguientes:

- Los hogares en el Perú tienen una representación de 92.5% TICs
- Las tenencias de los TICs en su mayoría se logran en los niveles educativos superiores no universitaria 99.5% y superior universitaria 99.8%

La debilidad que se consideran es el siguiente:

- Suscripciones a internet de fibra óptica

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Perú figura entre los seis países más ricos en biodiversidad del mundo, incluyendo numerosa variedad de flora y fauna, el Perú tiene 84 de las 117 zonas de vida del planeta y 28 de los 32 climas del mundo, además de contar con unas 25,000 especies de flora, lo que representa el 10% de la diversidad existente en el mundo; es reconocido como uno de los países con mayor diversidad de peces, el segundo país con mayor diversidad de aves, y tercero en anfibios y en mamíferos; es uno de los países más ricos en recursos pesqueros y el segundo en el mundo con mayor producción pesquera, después de China (Vicente, 2011). Según INEI (2018c), hasta el año 2016 el Perú contó con una superficie protegida de 19 millones 456 mil 761 hectáreas, dichas áreas protegidas están representados por: Parque Nacional con 40.7%; Reserva Nacional (23.8%); Zona Reservada - área de carácter provisional hasta la determinación de su categoría (18.2%); Reserva Comunal (9.1%); Reserva Paisajística (3.6%); Bosque de Protección (2.1%); Santuario Nacional (1.6%); Cotos de Caza (0.6%); Santuario Histórico (0.2%); y Refugio de Vida Silvestre (0.1%).

El Perú cuenta con 73 millones de hectáreas (57%) de bosques del territorio nacional y es el noveno país en extensión de bosques a nivel mundial y el segundo país con mayor extensión en la amazonia. Cabe resaltar que el aumento de la deforestación es preocupante, según el informe de Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (Serfor) hasta el año 2017 el Perú ha perdido un total de 7.7 millones de hectáreas de bosque natural de los cuales el 60% estuvo concentrada en los departamentos de Ucayali, Madre de Dios, Huánuco y Loreto. Las principales causas de deforestación en el Perú son: la minería ilegal, monocultivos (empresas que se dedican al cultivo de cacao, palma aceitera, desarrollan sus actividades en zonas no intervenidas por el hombre ya que al afectar los bosques primarios generan serios impactos a la biodiversidad), construcción de carreteras y tala ilegal (Gonzales, 2019).

Las oportunidades que se consideran son los siguientes:

- La riqueza de su biodiversidad.

La amenazas que se consideran es el siguiente:

- Reducción de bosque a nivel nacional, principalmente por la minería ilegal, construcción de carreteras y tala ilegal.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 13, se presenta la MEFE de Lima Metropolitana, donde se muestran las oportunidades y amenazas que la ciudad enfrenta. A cada factor de éxito se le asignó un peso y un valor, para luego calcular la ponderación. El resultado final obtenido de dicha ponderación es una media de 2.53, lo cual nos indica que se puede maximizar el aprovechamiento de las oportunidades.

Tabla 13

Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades			
1. Estabilidad macroeconómica	0.06	3	0.18
2. Mayor inversión pública y privada en el país y favorables condiciones financieras	0.09	4	0.36
3. Crecimiento de sectores clave para la economía: construcción y minería	0.09	4	0.36
4. Incremento de población de nivel socioeconómico medio.	0.06	3	0.18
5. Incremento de la fuerza laboral peruana	0.05	3	0.15
6. Generación de valor a través de incremento del I+D.	0.06	3	0.18
7. Ubicación geográfica idónea para la exportación	0.06	3	0.18
8. Mejores condiciones climatológicas que promueve la pesca	0.05	3	0.15
Subtotal	0.52		1.74
Amenazas			
1. Incertidumbre e inestabilidad política y social del Perú	0.07	1	0.07
2. Ineficiencia de las instituciones públicas	0.06	2	0.12
3. Altos niveles de corrupción en el país afecta el desarrollo humano	0.08	1	0.08
4. Posibilidad de recesión económica mundial	0.07	2	0.14
5. Alto índice de informalidad que predomina en las actividades económicas	0.06	1	0.06
6. Conflictos sociales latentes y potenciales que afectan el desarrollo de proyectos de inversión	0.07	2	0.14
7. Deficiente inversión pública en investigación y desarrollo	0.07	2	0.14
Subtotal	0.48		0.75
Total	1		2.53

Nota. Valor 4= responder muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia,” (3a ed. rev., pp. 119-121), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5 Lima Metropolitana y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Lima Metropolitana, cuenta con diferentes proveedores del Estado; con inscripciones en Registro Nacional de Proveedores (RNP), tanto de Bienes; Servicios; Servicios de Consultoría y Ejecutor de Obras, cuyo abastecimiento es regulado por la Ley 30225 (Ley de Contrataciones del Estado y su Reglamento); sin embargo, debido a los diferentes trámites burocráticos en diversos niveles de la gestión pública, no se cumplió con maximizar el valor de los recursos públicos, lo cual impacta en forma negativa en el bienestar de la población.

Las convocatorias de Bienes; Servicios; Servicios de Consultoría y Ejecutor de Obras de Lima Metropolitana, se realizan en el portal del Sistema Electrónico de Contrataciones del Estado (SEACE) del Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), en muchos de los procesos de selección existen influencia de proveedores en la toma de decisiones, reduciendo la cantidad de participantes, por los mismos términos de referencias direccionadas en las bases de las convocatorias.

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

Los compradores de Lima Metropolitana están representados por las principales actividades, los más representativos son: Otros servicios, manufacturera, comercio, administración pública y defensa, telecomunicación y otros servicios de información, transporte, entre otros.

Lima Metropolitana en marzo del año 2018 en manufacturera creció 2.33%, gracias al subsector fabril primario con 2.92% y el subsector no fabril primario con 2.15%. Sobre el subsector fabril no primario, el aumento se debió a un mayor dinamismo de la producción de bienes de consumo. Entre las actividades que determinaron el aumento de la industria productora de bienes de consumo se encuentra la elaboración y conservación de frutas, legumbres y hortalizas que aumentó en 69.28%, mayor producción de alcachofas, pimientos

deshidratados y mangos en conserva para el mercado interno y externo (Holanda, Corea de Sur, EE.UU. y España); la fabricación de prendas de vestir en 10.07%, por mayor fabricación de polos, ropa de baño, gorras, sombreros, batas, poleras y bividis para el mercado interno y externo (EE.UU., Argentina, Ecuador y Francia); la fabricación de calzado en 28.67%, por mayor fabricación de zapatos, zapatillas, botas y botines para el mercado interno y externo (Chile, Ecuador, Bolivia y Paraguay); la fabricación de muebles en 10.35%, por fabricación de muebles y asientos de madera, muebles de metal y muebles de plástico para el mercado interno y externo (Panamá, Bolivia, Ecuador y Chile); la fabricación de jabones y detergentes preparados para limpiar y pulir, perfumes en 8.30% para el mercado interno.

En el sector comercio, se registró un crecimiento de 3.14% por el incremento de la actividad de comercio mayorista, minorista y automotriz. El comercio mayorista, que creció 3.00%, se debió principalmente por la venta de combustibles a los sectores de construcción y minería, por el abastecimiento a grifos. Igualmente creció la venta de enseres domésticos en la línea de entretenimiento (televisores, equipos de sonido y otros) y línea blanca (electrodomésticos) ante mayor demanda del mercado y llegada de nueva tecnología; también aumentó la venta de artículos de limpieza personal, del hogar y útiles de oficina. La venta de computadoras, equipos periféricos registró un incremento por la renovación y adquisición de nuevo equipos en entidades privadas y en entidades públicas la adquisición mediante contratación de bienes.

Los compradores potenciales de estos productos se pueden encontrar en el mercado interno y externo, impulsado por el gobierno a través del Ministerio de Agricultura; y Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, y a la espera de una gran promoción de estos productos. Lima Metropolitana, posee las condiciones geográficas y físicas para comercializar productos agroexportadores, así como brindar una oferta turística y gastronómica.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Lima Metropolitana en el año 2017, no cuenta con sustitutos directos, debido a que en el desarrollo de la actividad económica manufactura, es líder indiscutible con una estimación de 50.6% de la producción nacional, a comparación de Moquegua y Arequipa que producen 5.9% y 4.8% respectivamente. En el caso del sector comercio, la situación es similar, mostrando a Lima Metropolitana como la región líder en producción a nivel nacional, con 48.8% (ENEI, 2017d).

3.5.4 Amenaza de los entrantes

Las amenazas de los entrantes generalmente de Lima Metropolitana son aquellas ciudades que tiene crecimientos de sus principales actividades económicas, como son: Arequipa, Moquegua, Trujillo y Piura, puesto que son grandes productores de rubros similares a Lima Metropolitana, considerándolos como amenazas, por su actividad comercial y oportunidades de negocio, ante una concentración poblacional que oferta capacidad y mano de obra (INEI, 2017d).

3.5.5 Rivalidad de los competidores

Según las actividades económicas que ejerce Lima Metropolitana, la competencia entre las empresas es fuerte, generando un mercado competitivo y exigente, debido al potencial económico y la creciente demanda de productos y servicios. El mercado comercial y turístico, se muestra atractivo para el mercado nacional como internacional; como ciudad capital, Lima Metropolitana encuentra a sus competidores en otras ciudades internas del país, con alto potencial de crecimiento y desarrollo.

Entre las principales regiones que más aportaron al PBI Nacional en el año 2016, se encuentran Arequipa, Cusco y La Libertad, cada una de ellas con 5.9%, 4.4% y 4.1% respectivamente. Las actividades económicas, financieras y comerciales ya no solo se centran en Lima, sino que las provincias están sabiendo potenciar sus recursos y fomentar cadenas

productivas locales, como es el caso Arequipa y La Libertad. Arequipa generó 29,619 millones de soles y detalló que desde el año 2007 al 2013, en la región sur, se incrementaron las inversiones al pasar de US\$1,100 millones a US\$5,100 millones anuales gracias a proyectos de minería, energía e hidrocarburos. El sector que más contribuyó a la economía arequipeña en el año 2016 fue el sector minero, con un aporte de 36.9%. Le sigue otros servicios con 15.3%, manufactura con 11.6% y comercio con 9.4%. Cabe resaltar que Arequipa concentra el 16.79% del total Valor Agregado Bruto existentes en el país en la actividad económica de Extracción de Petróleo, Gas y Minerales (INEI, 2017d).

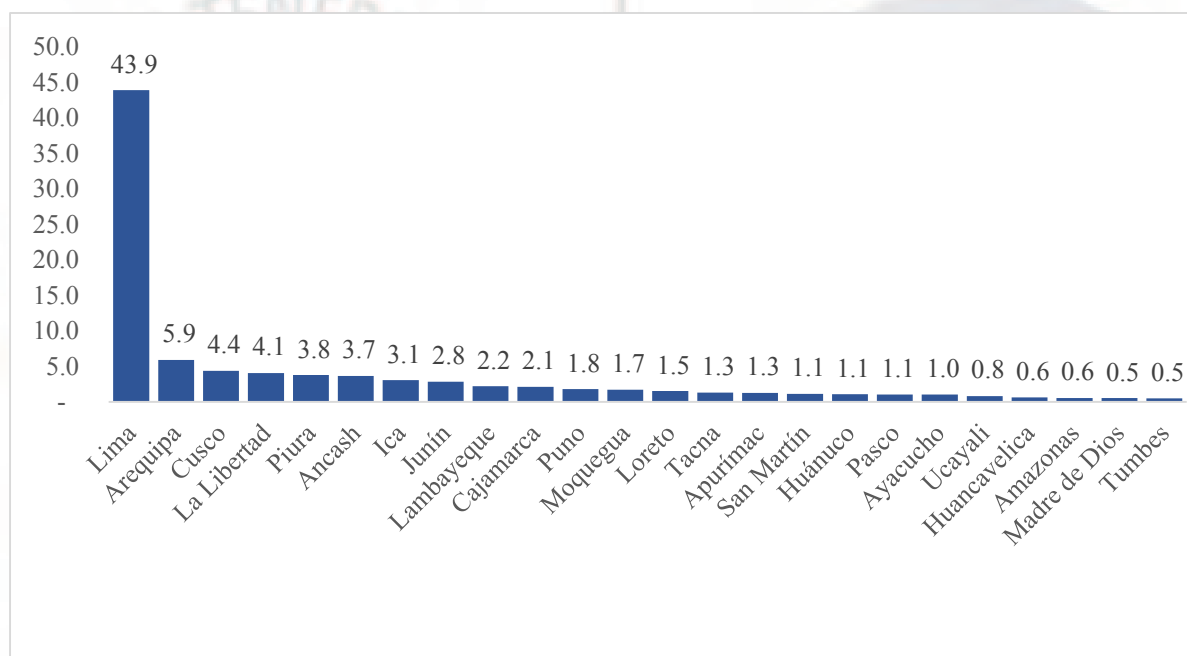


Figura 21. Producto bruto interno por departamentos 2016, (%).

Tomado de *Estadísticas Economía*, por Instituto nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Entre los datos más sobresaliente de la región Arequipa en comparación con Lima Metropolitana se encuentran los siguientes:

1. Es la cuarta ciudad más poblada del Perú, con una población censada de 1,382,730 habitantes, superada por Lima, Piura y La Libertad.
2. Según el INEI (2017d), la contribución de la región de Arequipa al PBI nacional es de 6.50%.

Tabla 14

Arequipa: Valor Agregado Bruto, Valores a Precios Constantes de 2007 (miles de soles)

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	1,528,671	1,539,470	1,598,997	1,575,924	1,662,593	1,691,031
Pesca y Acuicultura	81,206	40,180	57,038	55,224	52,988	38,431
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	5,572,085	5,449,447	4,715,855	5,542,767	10,926,200	11,591,334
Manufactura	3,465,927	3,456,963	3,625,742	3,398,852	3,425,958	3,212,866
Electricidad, Gas y Agua	267,218	287,609	260,190	262,289	289,112	354,466
Construcción	1,765,064	2,041,958	2,240,321	1,986,665	2,105,319	2,293,202
Comercio	2,467,068	2,553,770	2,658,350	2,713,594	2,786,914	2,850,890
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	1,195,565	1,255,836	1,283,952	1,355,091	1,431,774	1,486,625
Alojamiento y Restaurantes	499,722	525,403	558,182	576,089	590,065	597,117
Telecom. y Otros Serv. de Información	685,598	748,755	820,052	894,536	967,344	1,039,163
Administración Pública y Defensa	714,386	751,745	798,771	819,812	862,133	909,010
Otros Servicios	3,791,032	3,977,967	4,155,358	4,339,909	4,519,427	4,652,770
Valor Agregado Bruto	22,033,542	22,629,103	22,772,808	23,520,752	29,619,827	30,716,905

Nota. Tomado de “Estadísticas Economía,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Por otro lado, la región La Libertad, muestra la importancia relativa a nivel nacional con una población censada de 1'778,080 habitantes, la tercera más poblada después de Lima y Piura. Según la Tabla 15, las actividades económicas más destacados en el año 2017, son: Otros servicios con una contribución de 21.6%; manufactura con el 15.6%; agricultura, ganadería, caza y silvicultura con el 14.1%; comercio con el 11.1%, extracción de petróleo, gas y minerales con el 10.7%; transporte, almacén, correo y mensajería con el 6.5%; construcción con 5.9%: En la estructura productiva regional que menos destaca, está el sector electricidad, gas y agua con una contribución de 1.1%; seguido por el sector pesca y acuicultura con el 0.7%.

La Libertad, es la región más afectada por El Niño Costero, una parte significativa de su infraestructura vial colapsó, lo que impactó negativamente en las principales actividades económicas de la región. En estos sectores, el ritmo de la recuperación ha sido menor por un repunte más lento del ingreso de los hogares y demoras en la reconstrucción en la infraestructura vial (BCRP, 2017).

Tabla 15

La Libertad: Valor Agregado Bruto, Valores a Precios Constantes de 2007 (miles de soles)

Actividades	2012	2013	2014	2015	2016P/	2017E/
Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura	2,681,068	2,761,143	2,799,839	2,872,620	2,914,461	2,929,452
Pesca y Acuicultura	136,383	172,742	63,194	61,374	98,353	150,127
Extracción de Petróleo, Gas y Minerales	2,708,014	2,535,696	2,425,129	2,466,791	2,246,230	2,225,250
Manufactura	3,187,986	3,377,849	3,312,366	3,233,839	3,203,390	3,246,388
Electricidad, Gas y Agua	150,647	149,784	187,850	226,151	243,686	221,864
Construcción	1,107,887	1,299,186	1,387,848	1,343,518	1,280,623	1,218,974
Comercio	2,002,791	2,116,307	2,145,787	2,200,796	2,262,398	2,297,493
Transporte, Almacén, Correo y Mensajería	1,145,100	1,204,141	1,227,742	1,273,762	1,302,538	1,350,349
Alojamiento y Restaurantes	420,966	454,165	481,449	494,899	506,558	509,931
Telecom. y Otros Serv. de Información	716,716	775,459	835,551	905,737	994,168	1,106,164
Administración Pública y Defensa	813,624	843,327	916,411	944,544	993,610	1,024,723
Otros Servicios	3,641,610	3,842,284	4,036,170	4,239,497	4,387,496	4,497,991
Valor Agregado Bruto	18,712,792	19,532,083	19,819,336	20,263,528	20,433,511	20,778,706

Nota. Tomado de “Estadísticas Economía,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

3.6 Lima Metropolitana y sus Referentes

Lima Metropolitana con aspiración a una metrópoli digna y vanguardista, encuentra como referentes a otras ciudades con alto nivel de satisfacción, lugar para vivir y hacer negocios. En tal sentido, según el ranking de América Economía Intelligence (AEI) del año 2016, que cada año clasifican polos de atracción de inversiones según el índice de competitividad urbana (ICUR) que pretende medir el potencial y capacidad de negocios, fue liderado por Miami, seguido de Santiago de Chile, como se detallan en la Tabla 16.

En cuanto a la mejor calidad de vida del mundo, el Banco alemán Deutsche Bank presentó el ranking de las mejores ciudades del 2017, el cual es liderado por los países de Oceanía y Europa, el primer lugar se encuentra ocupado por Wellington en Nueva Zelanda, seguido de Viena en Austria y Edimburgo en Escocia. La calidad de vida se encuentra analizado en los factores del poder adquisitivo, tasa de criminalidad, clima, atención sanitaria, costo de vida, precio de la vivienda, contaminación ambiental y tráfico entre otros (“Estas son las 10,” 2017).

Tabla 16

Ranking de las Mejores Ciudades para Hacer Negocios 2016

Rank	Ciudad	PIM MM US\$	PIB IPC	Desem- pleo %	Bancos de Inv.	Presencia de cadenas Hoteleras	KM Totales de Transporte	Destinos Aeroport. Intern. urbanos	Pasajeros Aeroport. Intern. 2015	Presencia de 37 Empresas Globales	Marco Social Político
1	Miami	290,018	48,336	5	76	43	46.3	100	13,812,202	15	99.9
2	Santiago	132,322	18,126	6.4	43	10	237.1	27	4,570,698	23	100
3	C. de México	338,235	15,970	5.3	78	15	457.1	51	8,198,375	27	69.7
4	Sao Paulo	355,740	16,472	7.4	37	4	345.1	53	8,577,710	23	69.6
5	Bogotá	109,688	11,193	9	31	9	0	41	5,489,009	27	68.4
6	Buenos Aires	293,327	19,323	6	59	7	318.3	38	4,549,891	25	67
7	C. de Panamá	31,410	16,124	5.1	15	10	13.7	81	7,124,007	16	80.7
8	Lima	111,365	11,329	5.7	14	7	34.6	38	4,698,503	21	73.5
9	Montevideo	29,475	17,741	8.4	4	4	0	12	975,429	15	95.2
10	Gran Valparaíso	17,155	16,495	6.7	6	1	51.6	0	0	0	99.5

Nota. Tomado de “Rankin 2016 de las mejores Ciudades para hacer Negocio,” por América Economía, 2016 (<https://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-el-ranking-2016-de-las-mejores-ciudades-para-hacer-negocios-de-america-l>).

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

Matriz Perfil de Competitividad (MPC). Dicha matriz identifica los principales competidores de Lima Metropolitana. En el análisis realizado, se consideran nuevos factores claves de éxito, en esta evaluación Lima obtiene una calificación de 3.3, que se encuentra por encima de las ciudades con las que compite, tales como Arequipa con 2.8 y Trujillo con 2.65, como se muestra en la Tabla 17. Es primordial tener presente los factores claves de éxito de cada competidor con el objetivo de establecer las estrategias a implementar en el presente plan estratégico (D'Alessio, 2015).

Matriz Perfil Referencial (MPR). Considerando los mismos factores claves de éxito y sus respectivos pesos utilizados en la MPC, se obtiene una estimación muy por debajo de las ciudades líderes que permiten hacer negocios y cuentan con mayor calidad de vida. Miami, es la ciudad líder para hacer negocios, con los mejores índices de empleo, con el PBI por habitante, presencia de empresas globales, marco social y político, dinamismo económico,

infraestructura y conectividad física, entre otros, es la novena área Metropolitana más grande de los Estados Unidos, es una ciudad global de importancia en las finanzas, comercio, medios de comunicación, entretenimiento, artes y comercio internacional. Asimismo, cuenta con importantes filiales de centrales de compañías, bancos y estudios de televisión, arte y entretenimiento. Cuenta con un puerto que alberga el mayor volumen de cruceros del mundo y es una de las sedes más importantes de compañías de líneas de cruceros.

Por otra parte, la ciudad de Wellington en Nueva Zelanda, es una ciudad líder con mejor calidad de vida basados en factores (como el poder adquisitivo, tasa de crimen, clima, atención sanitaria, coste de vida, precio de la vivienda, tráfico y contaminación), que cuenta con más de 600 mil habitantes, ciudad moderna y estructurada en montes y con vista a la Bahía Port Nicholson, cuenta con una infraestructura portuaria de calidad que le permite brindar productos y servicios sofisticados en el ámbito de arte, deporte y ocio; centro cultural y artístico con importante centro financieros y de negocios a nivel nacional.

Tabla 17

Matriz del Perfil Competitivo de Lima Metropolitana

Factores clave de éxito	Peso	Lima		Arequipa		Trujillo	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Crecimiento del PBI real	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.6
2. Ingreso promedio asalariado empleador (ingreso promedio mensual de la PEA ocupada)	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45
3. Gestión pública eficaz y eficiente	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15
4. Servicio de transporte público urbano	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5. Innovación en tecnología y comunicación	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
6. Atractivos Turísticos	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
7. Infraestructura vial	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15
8. Infraestructura portuaria	0.10	3	0.30	2	0.20	3	0.30
9. Crecimiento del mercado en inversiones privadas y públicas	0.15	3	0.45	3	0.45	2	0.30
Total	1.00		3.30		2.80		2.65

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia,” (3a ed. rev., pp. 129-131), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 18

Matriz del Perfil Referencial de Lima Metropolitana

Factores clave de éxito	Peso	Ciudad de Lima Metropolitana		Ciudad de Miami (EEUU)		Ciudad de Wellington (Nueva Zelanda)	
		Valor	Puntaje	Valor	Puntaje	Valor	Puntaje
1. Crecimiento del PBI real	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
2. Ingreso promedio asalariado empleador (ingreso promedio mensual de la PEA ocupada)	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60
3. Gestión pública eficaz y eficiente	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20
4. Servicio de transporte público urbano	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
5. Innovación en tecnología y comunicación	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
6. Atractivos Turísticos	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
7. Infraestructura vial	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20
8. Infraestructura portuaria	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
9. Crecimiento del mercado en inversiones privadas y públicas	0.15	3	0.45	3	0.45	4	0.60
Total	1.00		3.30		3.70		3.90

Nota. Donde 4 es Fortaleza mayor, 3 es Fortaleza menor, 2 es Debilidad menor y 1 es Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia,” (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

El análisis externo o del entorno, evaluado en este capítulo muestra que las principales actividades económicas de Perú como minería e hidrocarburos, comercio, transporte y servicios, se alinean a los intereses nacionales para el desarrollo del país, buscando maximizar la productividad y la competitividad; dentro de un marco de estabilidad macroeconómico y crecimiento sostenido, que convierte al Perú en un destino atractivo para las inversiones. Así mismo se identificó que Lima Metropolitana tiene una posición geográfica ventajosa en el Perú y en América del Sur, que cuenta con acceso al aeropuerto internacional Jorge Chávez y al puerto de Callao, que son sus principales vías de comunicación para el transporte de sus productos hacia la costa oeste del continente americano, Asia, Europa y Oceanía.

Asimismo, se identificaron factores que se encuentran débiles por lo que resulta importante desarrollar y aplicar estrategias que permitan lograr el posicionamiento de Lima

Metropolitana en el mercado internacional, como ciudad modelo que brinda oportunidad y bienestar a la población, incentivar la competitividad para el desarrollo de la región y la descentralización. Por lo tanto, es importante mitigar las amenazas que atentan contra el desarrollo económico de Lima Metropolitana, entre ellos se encuentran el alto nivel de informalidad y el alto nivel de corrupción que afecta principalmente en la calidad de educación, infraestructura vial, salud y acceso a las oportunidades laborales en las entidades gubernamentales o entidades públicas.



Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2015) resulta importante efectuar un diagnóstico interno de las organizaciones basados en las evaluaciones de los recursos para ser manejados y adaptados al logro de los objetivos planteados. En este capítulo, se identificarán las fortalezas y debilidades con el objetivo de impulsar el rendimiento y la utilización de las herramientas internas para incrementar las ventajas competitivas y lograr los objetivos de largo plazo.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

D'Alessio (2015, p.164) indicó que las principales áreas funcionales a ser auditadas en toda organización deben ser identificadas a través de la evaluación interna. En estas siete áreas, lo más importante para el proceso estratégico no es la operacional, sino los aspectos estratégicos que se derivaran de su análisis. Las áreas son: administración y gerencia (A); marketing y ventas (M); operaciones y logística (O); finanzas y contabilidad (F); recursos humanos (H); sistemas de información y comunicaciones (I); y tecnología e investigación y desarrollo (T).

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. El éxito de la evaluación interna requiere que los gerentes y funcionarios de todas las áreas funcionales aporten sus ideas, experiencias, e información conocida (D'Alessio, 2015).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración de la Municipalidad Metropolitana de Lima, según el reglamento de organizaciones y funciones (ROF), tiene como objetivo lograr el desarrollo económico, social, poblacional, cultural y ambiental proporcionando al ciudadano el ambiente adecuado para la satisfacción de sus necesidades vitales, en aspectos de viviendas, salubridad, abastecimiento, educación, recreación, transporte y comunicaciones. Como organización está orientado en: (a) evitar la duplicidad de funciones y minimizar los conflictos de competencia;

(b) establecer con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad; (c) reflejar la estructura orgánica coherente con el objetivo institucional para asegurar la oportuna atención de los servicios públicos; y (d) permitir flexibilidad de acción para que la entidad se adecue a los cambios políticos, económicos y tecnológicos (MML, 2018a).

De acuerdo al organigrama, la Municipalidad Metropolitana de Lima, para el cumplimiento de las funciones normativas y ejecutivas, se estructura en: (a) Concejo Metropolitano de Lima, (b) Alcaldía de Lima Metropolitana, (c) Gerencia Municipal Metropolitana, (d) Gerencia/ Secretaria General/ Oficina General/ Procuraduría Pública Municipal, y (e) Subsecretaría General/ Subgerencia/ Oficina, como se muestra detalladamente en la Figura 22. Así mismo la Municipalidad Metropolitana de Lima cuenta con cuatro órganos desconcentrados (a) Proyecto Especial Metropolitano de Transporte No Motorizado; (b) Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana; (c) Programa Municipal para la Recuperación del Centro Histórico de Lima; y (d). Programa de Defensa Municipal de Víctimas de Accidentes de Tránsito (MML, 2018a, p.7).

Además, según el ROF, la Municipalidad Metropolitana de Lima cuenta con órganos descentralizados y empresas municipales como es: (a) Instituto Metropolitano de Planificación (IMP); (b) Instituto Catastral de Lima (ICL); (c) Fondo Metropolitano de Inversiones (INVERMET); (d) Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima SA (EMILIMA); (e) Servicio de Administración Tributaria (SAT); (f) Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCPL); (g) Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima SA (EMAPE); (h) Instituto Metropolitano PROTRANSPORTE de Lima (PROTRANSPORTE); (i) Sistema Metropolitano de Solidaridad (SISOL); (j) Empresa Municipal de Mercados SA (EMMSA); (k) Servicio de Parques de Lima (SERPAR LIMA); (l) Autoridad Municipal de los Pantanos de Villa (PROHVILLA); (m) Patronato del Parque de las Leyendas Felipe Benavides Barreda (PATPAL FBB); y (n) Autoridad del Proyecto Costa Verde (MML, 2018a, p.7).

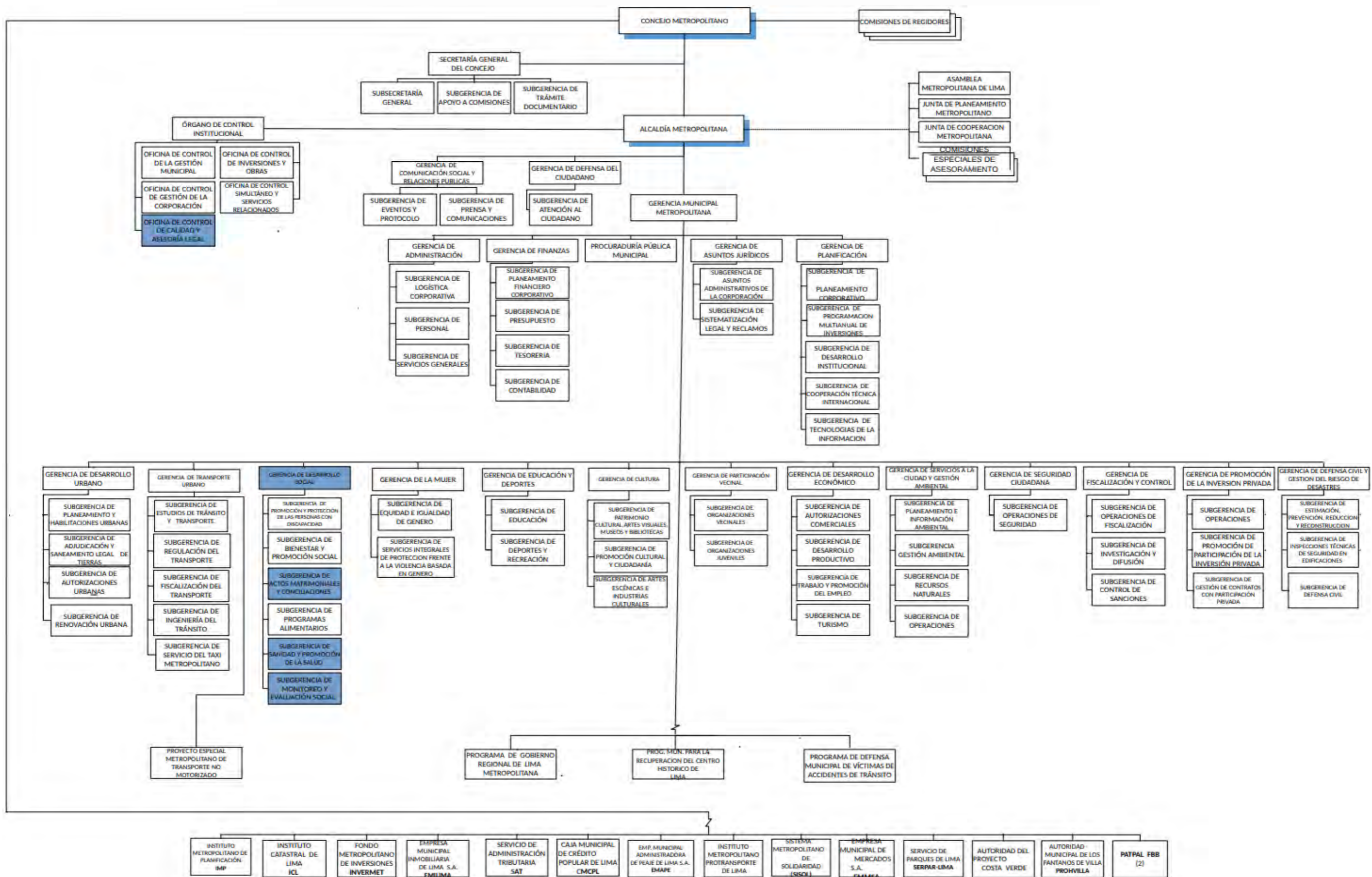


Figura 22. Organigrama de la municipalidad Metropolitana de Lima. Tomado de *Organigrama*, por Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), 2019b (<http://www.munlima.gob.pe/organigrama>).

En el año 2017, Lima Metropolitana registró 46.3% (1'066,451) de empresas formales del país, de los cuales el 69.9% de las unidades económicas en Lima Metropolitana se registraron como personas naturales, 17.8% estuvieron constituidas como sociedades anónimas, 7.1% como empresa individual de responsabilidad limitada, 1.8% como sociedad comercial de responsabilidad limitada, 1.4% como asociaciones, 1.3% como otros tipos de organización jurídica y el 0.7% como sociedad civil (INEI, 2017e). Así mismo del total de empresas registradas en Lima Metropolitana el 93.5% fueron microempresa; el 5.5% pequeñas empresas; el 0.9% gran y mediana empresa; y las empresas dedicadas a la administración pública solo representó el 0.1% como se muestra en la Tabla 19.

Tabla 19

Lima Metropolitana: Número de Empresas, según segmento empresarial, 2016 - 2017

Segmento empresarial	2016	2017		Var %. 2017/16
		Absoluto	Porcentaje	
Total	993,719	1'066.451	100.0%	7.3
Microempresa	926,775	996,832	93.5%	7.6
Pequeña empresa	56,325	58,542	5.5%	3.9
Gran y mediana empresa	9,621	10,066	0.9%	4.6
Administración Pública	998	1,011	0.1%	1.3

Nota. Tomado de "Perú Estructura Empresarial, 2017," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf).

Según la Tabla 20, las empresas ubicadas en Lima Metropolitana con mayor actividad económica es el comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas con el 45.0%, seguido de otros servicios (servicios de peluquería y tratamientos de belleza, actividades de asociaciones, inmobiliarias, enseñanza inicial y primaria, actividades médicos y odontológicos) con el 16.9%, los servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial con el 11.5%, y la industria manufacturera con el 9.2%. La distribución de actividades en el segmento de microempresas está representada por comercio y otros servicios, y en pequeñas empresas esta representada por comercio y servicios profesionales, técnicos y de apoyo.

Tabla 20

Lima Metropolitana: Empresas por segmento empresarial, según actividad económica, 2017

Actividad Económica	Segmento empresarial									
	Total		Microempresa		Pequeña empresa		Gran y mediana empresa		Administración Pública	
	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%	Abs.	%
Total	1'066,451	100.0	966,832	100.0	58,542	100.0	10,066	100.0	1,011	100.0
Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca	4,608	0.4	3,520	0.4	845	1.4	242	2.4	1	0.1
Explotación de minas y canteras	3,302	0.3	2,762	0.3	310	0.5	230	2.3	0	0.0
Industrias manufactureras	98,503	9.2	89,948	9.0	7,082	12.1	1,467	14.6	6	0.6
Electricidad, gas y agua	2,570	0.2	2,207	0.2	278	0.5	85	0.8	0	0.0
Construcción	24,925	2.3	20,595	2.1	3,453	5.9	875	8.7	2	0.2
Comercio y reparación de vehículos automotores y motocicletas	479,487	45.0	454,511	45.6	21,481	36.7	3,492	34.7	3	0.3
Transporte y almacenamiento	50,785	4.8	45,310	4.5	4,783	8.2	690	6.9	2	0.2
Actividades de alojamiento	5,422	0.5	5,018	0.5	353	0.6	50	0.5	1	0.1
Actividades de servicio de comidas y bebidas	65,671	6.2	63,706	6.4	1,819	3.1	145	1.4	1	0.1
Información y comunicaciones	28,391	2.7	26,375	2.6	1,679	2.9	333	3.3	4	0.4
Servicios profesionales, técnicos y de apoyo empresarial	122,257	11.5	111,866	11.2	9,068	15.5	1,284	12.7	39	3.9
Otros servicios	180,530	16.9	171,014	17.2	7,391	12.6	1,173	11.7	952	94.1

Nota. Tomado de "Perú Estructura Empresarial, 2017," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017e (https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1586/libro.pdf).

A Manera de resumen se indican las fortalezas y debilidades:

Fortalezas.

- La Municipalidad de Lima Metropolitana cuenta con un ROF, muy bien estructurado para la administración del servicio público.
- Las principales empresas (grandes y medianas empresas) cuenta con una participación del 72%, están ubicadas en Lima Metropolitana.

Debilidades.

- Las empresas de las actividades económicas como industrias manufactureras, construcción y, transporte y almacenamiento, son los que menos se ubican en Lima Metropolitana.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Según D'Alessio (2015, p. 170), el marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización, es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización. Bajo esta orientación empresarial de Marketing y ventas se analizó el arribo de turistas a Lima Metropolitana, que según la Tabla 21 en el año 2017 representó el 60.5% y 47.5% de visitantes nacionales y extranjero respectivamente y a nivel nacional representó el 58.6%, con un arribo total de 1,098,305 turistas más con respecto al año anterior.

Tabla 21

Arribo de Huéspedes Nacionales y Extranjeros a Lima Metropolitana, 2015 - 2017

Departamento	2015	2016	2017		
	Total	Total	Total	Nacional	Extranjero
Total	47,971,769	50,793,920	51,858,327	44,295,327	7,563,000
Callao	2,041,575	1,887,538	1,512,010	1,358,097	153,913
Lima	25,184,553	27,392,433	28,866,266	25,429,975	3,436,291
Porcentaje Lima y Callao	56.8%	57.6%	58.6%	60.5%	47.5%

Nota. Tomado de "Estadísticas Economía," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).



Figura 23. Visitas nacionales y extranjeros a centros arqueológicos de Lima Metropolitana, 2009 - 2016.

Tomado de *Sistema de información regional para la toma de decisiones*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017f (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>).

Tabla 22

Visitantes a los Museos del Estado, Zona Arqueológica, Museo de Sitio y Centros Arqueológicos en Lima Metropolitana, 2008 - 2017.

Año	Total	Museo Nacional de Arqueología e Historia del Perú	Museo de la Nación	Museo Arte Italiano	Museo de la Cultura Peruana	Zona Arqueológica y Museo de Sitio				Museo de Sitio Cerro San Cristóbal	Sitio y Museo Arqueológico Pucllana o Juliana	Casa Museo José Carlos Mariátegui	Complejo Arqueológico Mateo Salado 2/	Casa de la Gastronomía Peruana 3/
						Pachacámac	Puru-chuco	Hualla-marca	Otros 1/					
2008	490,987	180,869	78,932	17,084	6,604	86,660	20,651	16,606	-	23,846	50,142	9,593	-	-
2009	472,899	143,628	92,721	13,945	7,475	85,712	18,205	18,558	-	19,222	65,215	8,218	-	-
2010	500,372	150,733	98,876	7,427	7,050	117,656	20,181	21,247	-	11,465	57,605	8,132	-	-
2011	723,395	149,661	89,489	9,604	8,322	135,463	22,719	27,791	1,621	13,131	69,156	7,273	-	189,165
2012	673,932	142,648	111,773	10,802	11,463	140,906	21,941	31,429	3,238	14,422	71,706	9,072	-	104,532
2013	636,893	136,801	120,481	10,151	12,702	145,612	29,262	28,927	6,102	15,299	84,174	5,461	-	41,921
2014	583,905	146,899	75,218	8,488	10,310	129,899	26,209	27,811	5,736	25,341	91,346	2,265	4,925	29,458
2015	552,210	154,383	C/M	8,870	13,288	134,637	19,133	27,539	6,353	41,117	108,137	3,153	6,658	28,942
2016	596,700	162,271	C/M	8,304	12,943	153,117	23,144	26,506	8,645	45,082	116,754	3,977	8,185	27,772
2017	722,710	205,134	58,265	15,355	17,624	150,335	26,463	23,228	12,745	26,072	139,647	4,983	10,724	32,135

Nota. C/M cerrado por mantenimiento, 1) incluye zona arqueológica de Cajamarquilla, Huaycan de Cieneguilla, San Juan de Pariachi y Huaycan de Pariachi. 2) Aperturado en marzo 2014. 3) Aperturado en marzo 2011. Tomado de "Estadísticas Economía," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Según la Figura 23, en el año 2016, los visitantes nacionales a centros arqueológicos de Lima Metropolitana fueron el doble que los visitantes extranjeros, el cual tiene un aforo de 454,983 turistas. De los cuales, el mayor número de visita tiene el Museo Nacional de Arqueología e Historia del Perú con 162,271 visitas, seguido de Zona Arqueológica de Pachacámac con 153,117 visitas como se puede ver en la Tabla 22. Cabe resalta que la visita de los turistas a centros arqueológicos de Lima metropolitana en el año 2017 se incrementó en un 21% con respecto al año anterior.

El flujo de turistas internacionales (turistas extranjeros, turistas peruanos residentes en el exterior) que ingresaron al país por el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, registró una variación positiva entre enero y abril del 2016 en 6.7% con respecto al 2015; registrando 1'205,505 turistas, provenientes de China cuenta con una variación de 38.3%, Costa Rica (35.8%), Países Bajos (18.8%), Colombia (14.5%) y Estados Unidos (10.4%); debido al desarrollo del mercado interregional y de larga distancia realizados por los países que conforman la Alianza del Pacífico y para el caso de los extranjeros europeos, el incremento se debió al trabajo cercano de PROMPERÚ con las cadenas comerciales en los países priorizados de Europa, como se muestra en la Tabla 23 (MML, 2016).

Tabla 23

Arribo de Turistas Internacionales, según país de residencia 2015 - 2016

País de residencia	enero-abril		Flujo 2016-2015	Var. % 2016-2015	Participación porcentual 2016
	2015	2016			
Total turistas internacionales	1'130,216	1'205,505	75,289	6.7	100
1.Chile	359,845	383,487	23,642	6.6	31.8
2.EE.UU	160,197	176,829	16,632	10.4	14.7
3.Ecuador	74,286	83,242	8,956	12.1	6.9
4.Colombia	50,702	58,055	7,353	14.5	4.8
5.Costa Rica	11,026	14,978	3,952	35.8	1.2
6.China (R.P.)	5,468	7,562	2,094	38.3	0.6
7.Bolivia	42,489	44,404	1,915	4.5	3.7
8.Venezuela	12,247	13,956	1,709	14.0	1.2
9.Paises Bajos (Holanda)	7,866	9,344	1,478	18.8	0.8
10.Italia	16,778	18,055	1,277	7.6	1.5
Resto del Mundo	389,312	395,593	6,281	1.6	32.8

Nota. Tomado de "Plan de Desarrollo Concertado de Lima Metropolitana 2016 - 2021," por Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), 2016 (<http://cdn.plataformaurbana.cl/wp-content/uploads/2016/11/1.-pdlc-de-lm-2016-2021.pdf>).

La cocina peruana, cuya excelencia es reconocida hoy en todo el mundo, no solo incrementa nuestro orgullo y autoestima nacional, sino que se ha convertido en un engranaje importante de la economía nacional. La punta del iceberg podría ser Mistura y los 35 mil turistas que llegarán a Lima para visitar la feria gastronómica más grande del hemisferio. Según Adolfo Perret, primer vicepresidente del Subcomité de Gastronomía de la Cámara de Comercio de Lima, entre el 42% y 43% de los turistas que arriba a Perú lo hace motivado por el conocimiento de la gastronomía nacional; y el 90% de ellos dice que regresaría por la misma razón, lo que es un dato altamente satisfactorio y promisorio. Según estudios realizados por la Sociedad Peruana de Gastronomía (Apega) este rubro, de vertiginoso desarrollo, se ha convertido en una fuerza dinamizadora de la economía nacional y se calcula que el gasto en alimentación por año es de aproximadamente 50,000 millones de soles. Ello incluye lo que destinaron los turistas a su alimentación el 4%, consumo en hogares el 70% y comer en restaurantes, puestos de comida, menús y pensiones 30% (Roca Rey, 2016).

Según la Tabla 24, en el año 2018, la actividad de Construcción dinamizó el empleo, que aumentó en 5.1% (17,600); seguido por el sector Servicios que creció en 0.7% (19,500) y el sector Comercio que creció ligeramente en 0.2% (1,800); mientras que disminuyó en Manufactura en 0.2% (1,200). El sector Servicios concentra el 57.1% de los ocupados, Comercio el 20.7%, Manufactura el 13.8% y Construcción el 7.4% (INEI, 2019a, p.6).

Tabla 24

Lima Metropolitana: Población ocupada según ramas de actividad, 2017 - 2018 (miles).

Ramas de actividad	Anual: Enero - Diciembre			
	2017	2018	Variación Absoluta (miles)	Variación %
Total	4,846.00	4,885.1	39.1	0.8
Manufactura	676.5	675.3	-1.2	-0.2
Construcción	346.3	363.9	17.6	5.1
Comercio	1,007.6	1,009.4	1.8	0.2
Servicios	2,786.3	2,787.8	19.5	0.7

Nota. Adaptado de "Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2018.pdf).

En cuanto a las exportaciones, los principales productos más demandados son: (a) oro en forma de bruto por 1'773,685 miles de dólares; (b) gas natural licuado por 1'041,806 miles de dólares; (c) cinc sin alear, con un contenido de cinc superior o igual al 99.99% en peso por 398,361 miles de dólares; (d) cinc sin alear, con un contenido de cinc inferior al 99.99% en peso por 352,526 miles de dólares; (e) minerales de cobre y sus concentrados por 228,650 miles de dólares; y entre otros (Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX], 2018). Siendo los principales mercados de las exportaciones los países que se detallan en la tabla 25.

Tabla 25

Principales Mercados de Exportación de Lima, 2018.

Mercado	% Variación 2018 - 2017	% Participación 2018	FOB 2018 (miles US\$)
Estados Unidos	13%	26%	2,759,644
China	6%	7%	711,191
España	-8%	6%	606,485
Colombia	4%	5%	502,855
Chile	6%	5%	493,343
Corea del Sur	113%	5%	492,430
Brasil	2%	4%	439,901
Ecuador	5%	4%	416,234
India	-4%	3%	355,825
Bolivia	0%	3%	348,026
Otros Mercados(228)	--	34%	3,695,72

Nota. Tomado de "Comercio Perú," por Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior (SIICEX), 2018 (http://www.siicex.gob.pe/siicex/portal5ES.asp?_page_=290.20600#anclafecha).

Actualmente Lima Metropolitana, cuenta con zonas de actividad industrial diferenciadas, las cuales incluyen oferta de venta y renta de terrenos y locales para este uso. Donde se lograron identificar 8 grandes zonas de concentración de actividad industrial, que a continuación se describen (Colliers International, 2017, p.6).

1. Zona Centro. Conformada por Cercado de Lima, siendo uno de los primeros conglomerados industriales que emergieron en Lima. Se dedica principalmente al comercio. Está compuesta por 100% de locales industriales (con un precio de venta de 1,380 dólares por m²) y 0% de terrenos.



Figura 24. Zonas industriales Lima y Callao, 2017.
Tomado de *Reporte de Mercado Industrial 1S - 2017* (p. 6), por Colliers International, 2017,
Lima, Perú: Autor.

2. Zona Norte 1. Conformada por Los Olivos e Independencia. Concentra principalmente empresas metalmeccánicas, químicas y farmacéuticas, industrias de vehículos y accesorios, químicos, plásticos y textiles. Está compuesta por 75% de locales industriales (con un precio de venta de 1,352 dólares por m²) y 25% de terrenos (con un precio de venta entre 1,200 a 1,600 dólares por m²).
3. Zona Norte 2. Conformada por Puente Piedra y Comas. Concentran a empresas manufactureras del rubro alimentos; a empresas dedicadas a la producción de bebidas, textiles, plásticos; a empresas de la industria metalmeccánica o derivados del metal. Está compuesta por 69% de terrenos industriales y 25% de locales de uso industrial (con un precio de venta 640 dólares por m²).
4. Zona Este 1. Conformada por Ate, Santa Anita y San Luis. Dentro de esta zona esta, los corredores industriales Santa Rosa y Nicolás Ayllón. El primero se caracteriza por tener un mix diverso de actividad industrial, resaltando las empresas manufactureras del rubro metalúrgico, plástico, y maderero; el segundo corredor cuenta con empresas del rubro textil, metalúrgico y farmacéutico. En esta zona el 90% de los inmuebles son locales industriales, de los cuales, el corredor Santa Rosa concentra el 77% de la oferta y corredor Nicolás Ayllón el 23%.
5. Zona Este 2. Comprende a Lurigancho - Chosica y San Juan de Lurigancho. En esta zona se identifican tres corredores industriales: Huachipa, Cajamarquilla y Campoy. El mix en esta zona se caracteriza por presentar actividad de metalmeccánica, textil y de alimentos. La oferta identificada en esta zona se compone en un 76% por terrenos y un 24% por locales industriales.
6. Zona Oeste. Conformada por Ventanilla, Carmen de la Legua y Callao Cercado. En esta zona se encuentran 3 corredores industriales: (a) el corredor Gambetta, donde predomina los rubros de logística y de almacenaje; (b) el corredor

Argentina, donde predominan los rubros metalmecánica y logístico (en menor medida que en el corredor Gambetta); y (c) el corredor Ventanilla con producción metalmecánica, química y refinación. Está compuesta por 50% de locales industriales y 50% de terrenos. De los terrenos en oferta, la mayor parte se encuentra en el corredor Gambetta (82%), mientras que el 18% restante se ubica en el corredor Ventanilla como se muestra en la Figura 24.

7. Zona Sur 1. Conformada por Chorrillos, Villa El Salvador y Lurín. La zona Sur, se consolidó como un importante hub industrial, especialmente el corredor Lurín, impulsado por el desarrollo de parques industriales, recibiendo a varias empresas provenientes de otras zonas, beneficiado por su buena accesibilidad, infraestructura y servicios básicos
8. Zona Sur 2. Conformada por el distrito de Chilca, esta zona alberga desarrollos de parques industriales como La Chutana, Indupark y Sector 62. Está compuesta por 61% de terrenos industriales (con precio de venta de 60 y 135 dólares por m²) y 39% de locales industriales (con precio de venta de 180 dólares por m²).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La infraestructura vial de Lima Metropolitana está compuesta por vías expresas nacionales que representan el 9%, las vías arteriales 21%, colectoras 20% y las vías locales 50%; y tiene una extensión de 3,095 Km, y 68 Intercambios Viales, 118 km para Ciclovías. El Ferrocarril Central de Lima - Callao cuenta con 50 km de extensión (entre Lima y Callao) que interconecta: Callao, Lima, Chosica, Cocachacra, San Bartolomé, San Jerónimo, Matucana, San Mateo, Río Blanco, Galera, La Oroya y Huancayo, y consta de 58 puentes, 69 túneles superando, en su tramo más alto, los 4,835 msnm en Ticlio (MML, 2016, p.56).

Lima Metropolitana cuenta con dos sistemas de transporte público. El primero es el convencional, conformado por empresas con flotas de baja capacidad. Y el segundo,

compuesto por El Sistema Metropolitano de Transporte, el Metro de Lima y el Sistema Integral de Transporte. El Sistema Metropolitano de Transporte abarca una ruta de sur a norte, que recorre dieciséis distritos desde Chorrillos hasta Independencia. Es utilizado por Lima Norte con 27%, Lima Centro 63% y Lima Sur 10%. La longitud de esta ruta troncal es de 26 Km con 38 estaciones; complementándose con rutas alimentadoras en sus extremos sur y norte. El Metro de Lima, es un sistema de transporte masivo construidos en vías férreas con líneas aéreas y a nivel de 35 km, que recorre de Villa el Salvador hasta San Juan de Lurigancho (MML, 2016, p. 57).

La infraestructura que fortaleció el desarrollo de las actividades de servicios de Lima Metropolitana es el Puerto y Aeropuerto, ubicados en la Provincia Constitucional del Callao, el Transporte Marítimo del Terminal cuenta con un área terrestre de 473,080 m² y con 9 muelles que totalizan 24 puestos de atraque; 17 de ellos sirven para atraque de naves comerciales. Dicho Terminal Marítimo tiene un acceso de 178 m de longitud incluyendo dos rompeolas como canal de acceso y un calado de 36 pies. El terminal cuenta con una infraestructura que incluye almacenes, muelles, patios y silos, utilizados para brindar servicios de almacenaje de carga (MML, 2016, p.61). En el año 2018 el aeropuerto internacional Jorge Chávez (concesionado a Lima Airport Partners - LAP), permitió el movimiento de 192,695 aeronaves, transportando 22'127,752 pasajero y 285,636 mil toneladas de cargas, LAP viene efectuado una serie de mejoras de modernización en su infraestructura como incremento a 89,330 m² en área de terminal, 373,792 m² en área de plataforma, 52 posiciones de estacionamientos de aeronaves, 19 puentes de abordaje, 6 fajas de recojo de equipaje, 33 posiciones de migraciones en llegadas internacionales, 24 posiciones de migraciones en salidas internacionales, 3,507 metro de longitud de pistas de aterrizaje, entre otros (concesionado a Lima Airport Partners [LAP], 2018).

En cuanto a los grandes proyectos de infraestructura que se realizarán en el futuro en la ciudad de Lima Metropolitana, destacan la ampliación del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez por 1,062 millones de dólares, donde LAP se encuentra absolviendo las observaciones a su Estudio de Impacto Ambiental (EIA) y podría empezar obras preliminares en la última parte del año; Asimismo, la Línea 2 del Metro de Lima por 5,346 millones de dólares incrementaría su ritmo de ejecución, dado que se está trabajando en una adenda, la cual permitiría acelerar la entrega de terrenos, sincerar los cronogramas de ejecución del proyecto, entre otros y obras complementarias de la Línea 1 del Metro de Lima por 469 millones de dólares, que consisten en trabajos de remodelación en cinco estaciones (Villa el Salvador, Cultura, Miguel Grau, Gamarra y Bayóvar), mejoras del sistema eléctrico, obras de acceso y la ampliación de vías de estacionamiento en Bayóvar ((MEF, 2018b, p.50).



Figura 25. Línea 2 del metro de Lima y Callao.

Tomado de *Avance de obra del proyecto línea 2 del metro de Lima y Callao a diciembre del 2018*, por Autoridad Autónoma de Sistema Eléctrico de Transportes (AATE), 2018 (<https://www.aate.gob.pe/linea-2/>).

Actualmente el proyecto Línea 2 y Ramal Avenida Faucett - Avenida Gambetta de la Red Básica del Metro de Lima y Callao, cuenta con un avance de 24%, en la actualidad se viene ejecutando en tres frentes de trabajo, entre las estaciones Ovalo Santa Anita y

Evitamiento. El proyecto contará una longitud de 35 kilómetros, con 27 km que irán de los distritos de Ate al Callao con 45 minutos de recorrido y 8 km recorrerán la Avenida Faucett hasta la Avenida Gambetta con 13 minutos de recorrido (Autoridad Autónoma de Sistema Eléctrico de Transportes [AATE], 2018).

La infraestructura de acceso a los servicios públicos como el agua potable, cuenta con un sistema de distribución primaria, con seis líneas principales, partiendo desde la salida de la Planta la Atarjea - Comas, que abastece a los distritos de Lima Norte; Chillón - Comas, complementa a la matriz Atarjea - Comas; Atarjea - Villa El Salvador, abastece los distritos de Lima Sur; Atarjea - Centro, abastece a los distritos de Lima Centro; Atarjea - La Menacho, abastece a la zona de Barrios Altos y el Centro Histórico del Centro de Lima; Atarjea - La Molina, abastece a los distritos de La Molina y Santa Anita, desde este sistema se abastece a las redes secundarias (MML, 2016, p. 64). Las redes secundarias abastecen a las viviendas y edificaciones a través de conexiones domiciliarias de tipo doméstico, la cobertura de agua potable en Lima Metropolitana es de 96.3% registrando 1'351,710 conexiones domiciliarias en el 2013, como se muestra en la Figura 26.

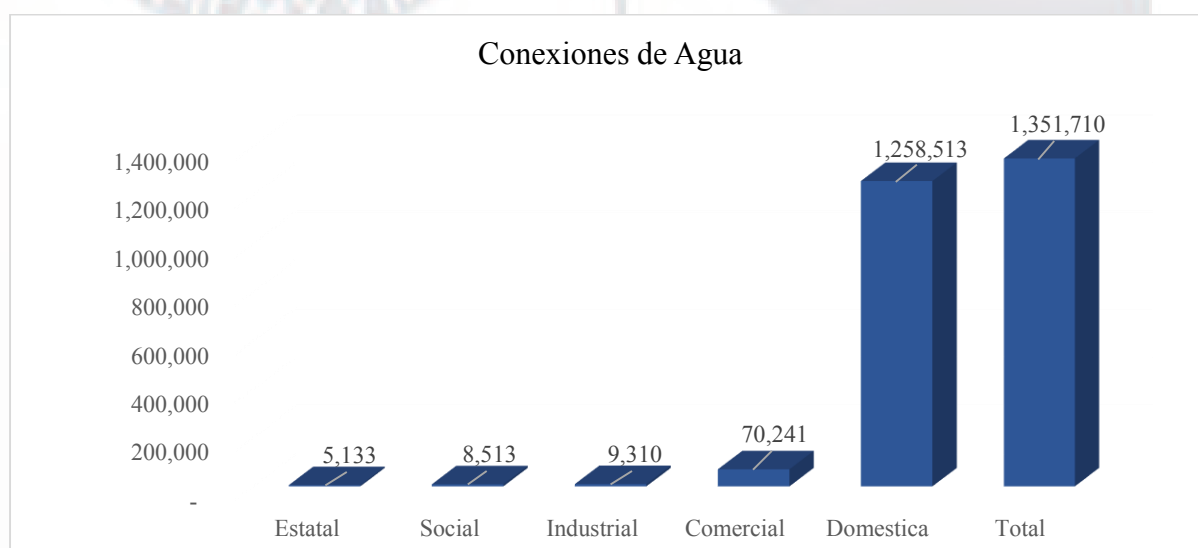


Figura 26. Conexiones de agua potable en Lima Metropolitana, 2013.
Tomado de *Plan de Desarrollo Local Concertado de Lima Metropolitana 2016 - 2021* (p. 63), por Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), 2016, Lima, Perú: Autor.

Lima Metropolitana cuenta con 1'279,177 conexiones de desagüe o alcantarillado, entre las conexiones de tipo doméstico, social, comercial, industrial y estatal, como se muestra en la Figura 27. El 98% de desagüe es recolectado por gravedad y el 2% restante por bombeo y rebombeo, tal como ocurre en Villa El Salvador y el Callao, distritos en los que se cuenta con mayor número de estaciones de bombeo de desagüe. Lima Metropolitana tiene 16 Plantas de tratamiento de aguas residuales (PTAR), 3 sistemas de pre tratamiento y un emisor submarino; las cuales en el año 2012 trataron el 16% de las aguas residuales y en el 2013 el 62% por el incremento de plantas. Dentro de ellas se encuentran la PTAR San Bartolo, San Juan y Huáscar - Parque 26, Carapongo, Puente Piedra y Ventanilla entre las principales (MML, 2016, p. 65).

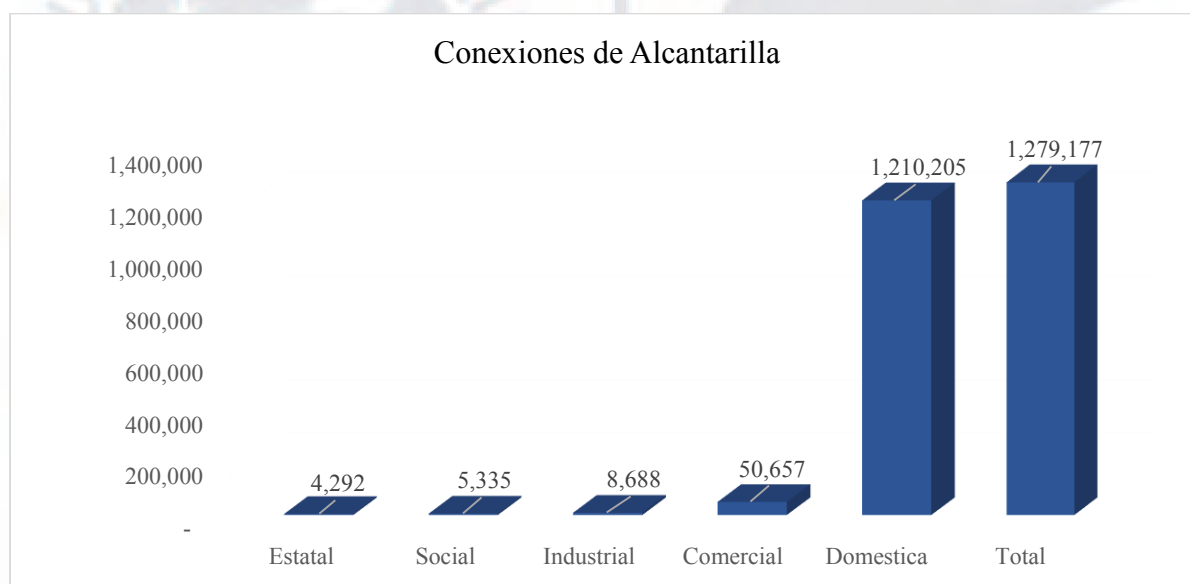


Figura 27. Conexiones de alcantarillado en Lima Metropolitana, 2013.
Tomado de *Plan de Desarrollo Local Concertado de Lima Metropolitana 2016 - 2021* (p. 64), por Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), 2016, Lima, Perú: Autor.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

Este rubro tiene como objetivo abarcar la exploración del manejo de las finanzas y de la contabilidad. El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos en el momento oportuno, para que la organización pueda operar de manera sostenida (D'Alessio, 2015, p.173). En Lima Metropolitana los ingresos recaudados por tributos internos en el

primer trimestre del año 2019 totalizaron 7 mil 429 millones 107 mil soles y crecieron en 4.6%, comparado con similar mes de 2018. Además, el número de contribuyentes aumentó en 6.2% (INEI, 2019b, p. 16). Hasta noviembre de 2018, la recaudación acumulada a través del Servicio de Administración Tributaria (SAT), ha alcanzado un monto récord por más de 1,064 millones de soles, obtenidos a través del pago de impuestos generados por servicios en la ciudad, en comparación al año anterior para el mismo mes se logró un nivel de recaudación del 112.1%, lo cual redundará en la generación de más recursos para la ciudad que servirán para financiar obras y mejores servicios para los vecinos. Esta suma fue obtenida a través de la recaudación del impuesto predial, vehicular, arbitrios, fraccionamiento tributario, multas tributarias, alcabala del Cercado de Lima, otros impuestos fiscalizables y el pago de derechos correspondiente a la Municipalidad (Municipalidad de Lima, 2019a).

Lima Metropolitana como entidad pública que se encuentra bajo las leyes del Presupuesto Público y la contaduría nacional, en el primer trimestre del año 2019, el Presupuesto Institucional Modificado (PIM) de la provincia de Lima y Callao fue de 1,100'681,580 soles y 758'305,708 soles, respectivamente, con un avance en provincia de Lima (21.8%) y Callao (4.6%) como se muestra en la Tabla 26.

Tabla 26

Ranking de Ejecución en Inversiones de Lima Metropolitana 2017 (miles)

Provincia	PIA	PIM	Certificación	Compromiso Anual	Ejecución			Avance %
					Compromiso Mensual	Devengado	Girado	
Provincia de Lima	719,382	1'100,682	399,762	276,686	273,340	240,395	114,914	21.8
Callao	486,847	758,306	244,430	108,765	82,283	34,903	29,447	4.6
Total Lima Metropolitana	1'206,229	1'858,987	644,192	385,451	355,623	275,298	144,361	

Nota. Tomado de "Consulta de ejecución de gasto. Transparencia económica," por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2019 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2019&ap=Proyecto>).

El VAB de Lima Metropolitana ha mostrado una orientación creciente en el año 2016, alcanzando 204'070,428 miles de soles, registrando una tasa de variación en Callao de 2.4% y en provincia de Lima de 2.9% con respecto al periodo anterior. A nivel estructural, la mayor participación en el VAB lo registran otros servicios con 35.89%, Manufactura con 18.55%, Comercio con 14.19%, Administración pública y defensa con 6.32%, Telecomunicaciones y otros servicios de información con 6.31% y entre otros (INEI, 2017d). Cabe resaltar en cuanto a ejecución presupuestaria a nivel de inversión pública, la actividad económica de mayor ejecución en la provincia de Lima es vivienda y desarrollo urbano con 80.7% y en Callao destaca cultura y deporte (Ver Tabla 27).

Tabla 27

Ejecución de Inversiones por rubro económico en Lima Metropolitana, 2017

Función	Provincia de Lima		Callao	
	Ejecución	Avance %	Ejecución	Avance %
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	18'984,608	53.0	4'454,773	65.8
Defensa y seguridad nacional	-	-	281'269,671	63.8
Orden público y seguridad	76'453,605	32.9	3'055,053	17.4
Justicia	-	-	1'080,220	70.9
Trabajo	-	-	-	-
Comercio	795,181	61.1	-	-
Turismo	443,941	46.9	-	-
Agropecuaria	1'444,017	60.9	-	-
Pesca	-	-	6'311,091	33.8
Industria	-	-	3'485,290	70.7
Transporte	1,342'707,511	74.3	81'587,760	46.4
Comunicaciones	-	-	139,934	87.5
Ambiente	32'799,292	54.1	980,334	19.0
Saneamiento	1'555,756	72.0	1'546,319	17.2
Vivienda y desarrollo urbano	421'937,586	80.7	19'244,780	58.9
Salud	1'465,245	65.6	31'522,452	74.9
Cultura y deporte	159'971,194	64.2	128'640,114	95.8
Educación	9'320,964	51.4	3'213,708	14.9
Protección social	21'114,781	54.2	14'445,027	97.6
	2,088'993,681	70.2	580'976,526	62.4

Nota. Tomado de "Consulta de ejecución de gasto. Transparencia económica," por Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2019 (<http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2019&ap=Proyecto>).

Asimismo, es importante conocer los créditos directos y depósitos de la banca múltiple realizados entre el año 2009 y 2016 en Lima Metropolitana. En la Figura 28 se muestra, que los depósitos de la banca múltiple predominaban hasta el año 2015 y que a partir del 2016 predominan los créditos directos.

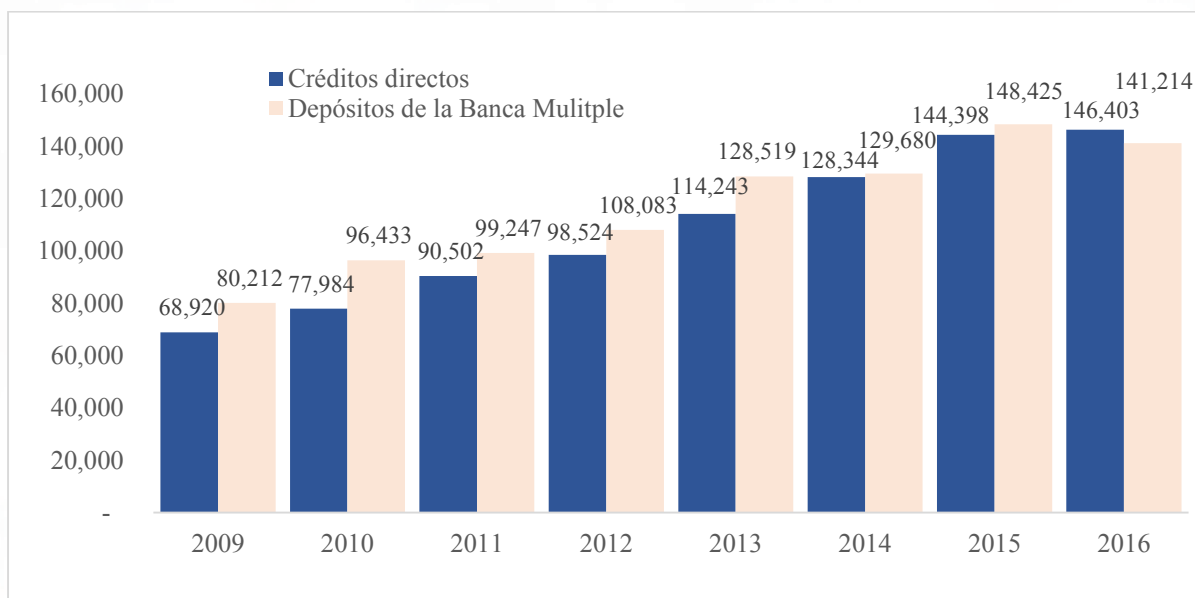


Figura 28. Créditos directos y depósitos de la banca múltiple, 2008 - 2016. Adaptado de *Provincia de Lima: Compendio Estadístico 2017* (p. 484), por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2017g, Lima, Perú: Autor.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según D'Alessio (2008, pp. 177 - 174) el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, moviliza a los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. La complejidad del recurso humano hace muy importante llegar a conocerlo bien en sus capacidades profesionales, atributos, y características personales.

Siendo la salud un factor fundamental para el desarrollo de la ciudad y de su población, se cuantifica los recursos humanos del sector salud en Lima Metropolitana, que en el año 2017 contó con el 29.9% de profesionales de salud (Ministerio de Salud [MINSA], 2018). En la Tabla 28 se muestra los recursos humanos del MINSA y gobierno regional, registrando 9,978 médicos, 7,992 enfermeros, 2,174 obstetras, entre otros. Lima

Metropolitana cuenta con 9,978 médicos para población censada de 9'569,468 habitantes (Ver Capítulo I), por lo que contaría con una media de 959 habitantes por cada médico (10.4 médicos por cada 10,000 habitantes). Una cifra inferior a lo establecido por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) que es 33 médicos por la misma cantidad de habitantes (“Perú tiene 12.8 médicos,” 2018).

Tabla 28

Profesionales de la salud del MINSA y Gobierno Regional en Lima Metropolitana, según grupo ocupacional, 2017.

Grupo ocupacional	Total país	Total Lima Metropolitana	Total resto del país
Médico	23,226	9,978	13,248
Enfermero	29,181	7,992	21,189
Obstetra	14,169	2,174	11,995
Odontólogos	4,261	921	3,340
Otros profesionales asistenciales	14,868	4,600	10,268
Total	85,705	25,665	60,040

Nota. Adaptado de “Información de Recursos Humanos en el Sector Salud, Perú 2017,” por Ministerio de Salud (MINSA), 2018 (<http://bvs.minsa.gob.pe/local/MINSA/4559.pdf>).

Según la Figura 29, en el año 2014, en la Municipalidad Metropolitana de Lima laboraban 2,285 personas distribuidas en 241 directivos, 1,082 empleados, 582 contratados por servicios personales y 380 obreros nombrados.

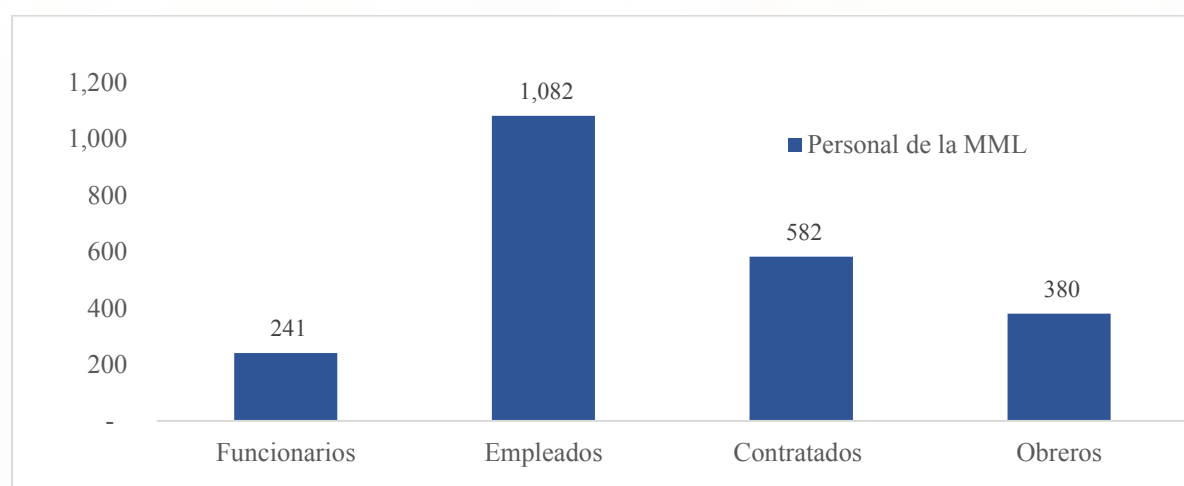


Figura 29. Recursos humanos de la Municipalidad Metropolitana de Lima, 2014. Tomado de *Número de funcionarios (directivos), empleados nombrados, obreros permanentes y contratados por servicios personales* (p. 1), por Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), 2014, Lima, Perú: Autor.

Los recursos humanos de gestión municipal en el año 2017, a nivel de la provincia de Lima fue de 47,732 trabajadores (17,149 mujeres y 30,583 hombres), en el Callao fue de 7,888 trabajadores (3,684 mujeres y 4,204 hombres). Dentro de ellos, la Municipalidad Metropolitana de Lima contó con 5,189 trabajadores, que representó más de 227% con respecto al año 2014; seguido de la Municipalidad Distrital de Santiago de Surco con 3,245; en tercer y cuarto lugar se ubicaron la Municipalidad Provincial de Callao con 2,764 y la Municipalidad Distrital de Ate con 2,603 trabajadores respectivamente (INEI, 2018d, p. 30 - 31).

En la reciente encuesta nacional de hogares (ENAHO) del INEI indica que solo el 3.8% de los trabajadores de Lima ha recibido capacitación por parte de sus empresas. La cifra corrobora otros indicadores referidos a que las empresas simplemente prefieren no invertir en la capacitación de sus empleados. Muchas de ellas temen que este trabajador una vez entrenado se irá a la competencia, pero olvidan que hay soluciones para ese tipo de situación que puede implementarse. Lo recomendable es que se fomente este tipo de entrenamiento con un programa de coinversión; por este medio se compromete la participación del trabajador y del empresario, y también del Estado; se trataría de un programa que suponga compartir los costos y también los beneficios de ese entrenamiento (BCRP, 2016, p. 19).

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de información y comunicaciones en Lima Metropolitana se miden por cuanto la población tiene acceso a las tecnologías de la información (celular, teléfono fijo, Internet o TV por cable) para uso personal o laboral. El resultado de ello, fue que, en el cuarto trimestre de 2018, el 21.9% de los hogares accedieron a telefonía fija, es decir según el área de residencia, Lima Metropolitana presenta la mayor cobertura del país con 45.1%. Por nivel de educación del jefe de hogar, en aquellos que tienen educación superior universitaria, 53 de cada 100 hogares tienen acceso a telefonía fija, en cambio en los que tienen educación

superior no universitaria es 33 de cada 100, con educación secundaria 21 de cada 100 y con primaria o menor nivel educativo es 7 de cada 100 hogares (INEI, 2019c, p. 2).

En cuanto a teléfono celular, en el cuarto trimestre de 2018, en el 91.3% de los hogares del país existe al menos un miembro de la familia con teléfono celular. Comparado con el similar trimestre de 2017, la cobertura de hogares que tienen telefonía móvil se incrementó en 1.1%. Así, en los hogares de Lima Metropolitana aumentó en 1.5%, es decir de cada 100 hogares de Lima Metropolitana en 95 existe al menos una persona que tiene celular (INEI, 2019c). En cuanto al servicio de Internet y disponibilidad de una computadora, los hogares de Lima Metropolitana, según el área de residencia, el 50.9% disponen por lo menos de una computadora y el 55.0% dispones de los servicios de Internet, comparando con similar trimestre del año anterior, el servicio de Internet disminuyó en 2.9% (INEI, 2019c).

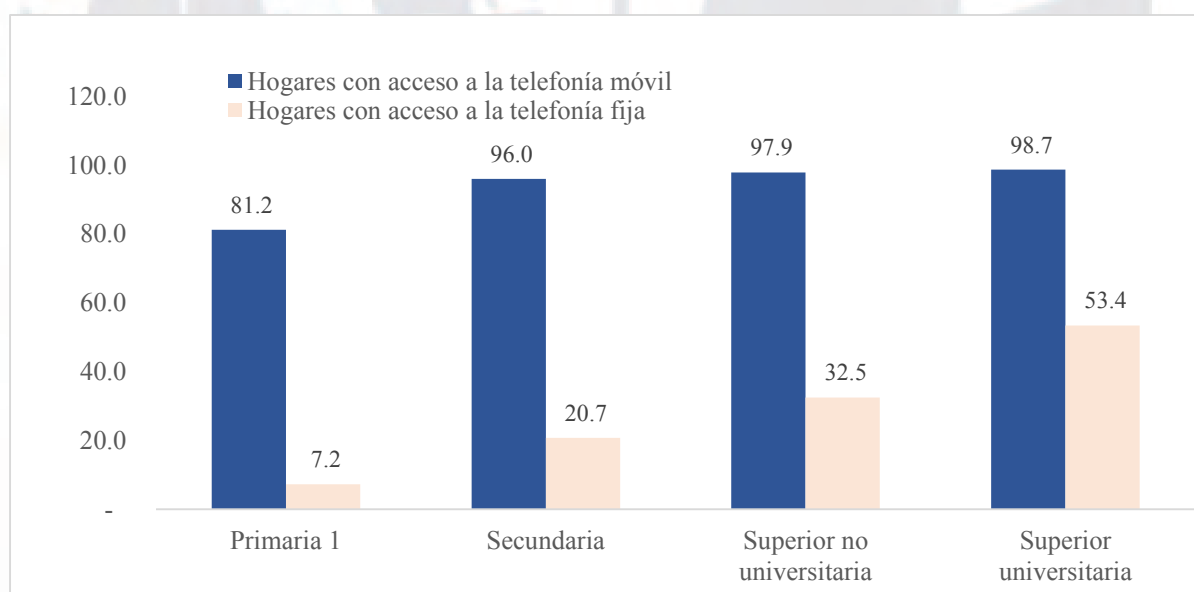


Figura 30. Hogares con acceso a la telefonía fija y a la telefonía móvil, 2018. Adaptado de *Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares* (pp. 2 - 3), por Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI], 2019c, Lima, Perú: Autor.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según cifras de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), el gasto en I+D es del 0.2% del PBI, el cual es liderado por las

universidades (38% del total), seguido por el sector empresarial (29%), el sector público (26%) y el sector privado sin fines de lucro (7%). Nos ubicamos por detrás de Chile, México y Colombia, nuestros socios de la Alianza del Pacífico, quienes ocuparon los puestos 40, 61 y 63, respectivamente, de acuerdo a las cifras de la Unesco, México invierte alrededor del 0.5% de su PBI en I+D; mientras que Chile invierte un 0.4%, y Colombia, un 0.2%, monto similar al peruano. Estos países cuentan, además, con un número de investigadores significativamente mayor al nuestro (“Investigación y Desarrollo,” 2017).

En el año 2015, Lima Metropolitana demandó un gasto total 350.7 millones de soles (67.8%) en I+D, así mismo la provincia de Lima concentró a más de la mitad (56.5%) del total de investigadores, sumado con Callao representó el (63.3%) de investigadores. Así mismo Lima Metropolitana cuenta con institución de investigación como: Institutos públicos de investigación (IPIs), Institutos de salud, Universidades públicas, Universidades privadas sin fines de lucro, Universidades privadas con fines de lucro, Instituciones privadas sin fines de lucro, Instituciones privadas con fines de lucro, otros (CONCYTEC, 2017).

Según el Directorio Nacional de Investigadores e Innovadores (DINA) el 34% de profesionales inscritos en esta plataforma, son mujeres, de un total de 37,079 inscritos. Esto equivale a 12,541 mujeres peruanas que se dedican a actividades relacionadas a la ciencia, tecnología e innovación tecnológica, de los cuales Lima metropolitana concentra a 2,923 mujeres científicas (Rojas, 2016).

A Manera de resumen se indican las fortalezas y debilidades:

- Como debilidad podemos indicar que la innovación no cuenta con un nivel significativo de investigación comparado con otros países de la región.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) incluye información de auditoría interna, dicha herramienta juega un rol importante en la identificación de factores

claves y propone estrategias correctas, evaluando las debilidades y fortalezas más relevantes, como se resume en la siguiente Tabla 29.

Tabla 29

Matriz MEFI

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Ponderación
Fortalezas			
1. Desarrollo sostenido de los sectores servicios, comercio y manufactura	0.08	4	0.32
2. Incremento en infraestructura: productiva y vial	0.08	4	0.32
3. Crecimiento de la demanda de la población profesional y técnica.	0.06	3	0.18
4. Cuenta con el mejor clima de negocios del país para la atracción de inversión nacional y extranjera	0.10	4	0.40
5. Existencia de atractivos turísticos a nivel nacional.	0.10	4	0.40
6. Ejecución del gasto por encima del 70% de lo presupuestado	0.08	3	0.24
7. Principal centro financiero e industrial del Perú, así como de los principales clústeres.	0.06	4	0.24
Subtotal	0.56		2.10
Debilidades			
1. Poca eficiencia administrativa en las municipalidades distritales que no permiten agregar valor a sus procesos internos y calidad de servicio.	0.05	2	0.1
2. Transporte público deficiente que no permite abastecer la demanda creciente de la población.	0.07	1	0.07
3. Escaso ordenamiento territorial y movilidad urbana	0.04	1	0.04
4. Deficiente desarrollo de parques industriales y tecnológicos	0.1	1	0.1
5. Poca inversión del gasto público en tecnología e innovación	0.06	2	0.12
6. Carencia de planes de trabajo para gestionar eficientemente el tema ambiental.	0.05	2	0.1
7. Alto nivel de informalidad laboral en sectores productivos de Lima	0.03	1	0.03
8. Crecimiento de la concentración de corrupción en entidades públicas	0.04	1	0.04
9. Débil sistema integrado de seguridad ciudadana en sus distritos	0.04	1	0.04
Subtotal	0.44		0.64
Total	1.00		2.74

Nota. Valor 4= responder muy bien, 3= responde bien, 2= responde promedio, 1= responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia,” (3a ed. rev., pp. 184 - 186), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

4.3 Conclusiones

Luego de haber realizado la evaluación interna a través de la herramienta de análisis AMOFHIT, se puede concluir que Lima Metropolitana es la ciudad más importante en materia económica a nivel nacional, con una economía enfocada principalmente en el desarrollo sostenidos de los sectores de comercio, servicios y manufactura, ya que cuenta con grandes zonas de actividad industrial diferenciada en sus distintos distritos que lo conforman, donde ofrecen servicios especializados y cuenta con altos niveles de comercio. Asimismo, se ha identificado fortalezas en el incremento de infraestructura productiva y vial con alta

demanda de la población profesional que permite el desarrollo empresarial industrial, también se ha identificado que Lima Metropolitana es la ciudad más importante para la atracción de inversiones nacionales y extranjeras, y es el principal centro financiero e industrial del Perú.

Sin embargo, en el análisis interno también determinó que Lima Metropolitana tiene debilidades en eficiencia administrativa y la comunicación entre los gobiernos locales que lo conforman, razón a ello es que los proyectos que generarían beneficios no han sido ejecutados en su totalidad, los mismos que deben ser mitigados. Otra de las debilidades es los niveles de transporte informal que afectan el libre tránsito de los ciudadanos y como efecto genera un alto tráfico vehicular por el escaso ordenamiento territorial y movilidad urbana. Para mitigar estas debilidades es importante iniciar la ejecución de los proyectos de infraestructura que actualmente están planificados, con lo que se logrará contar con mejores vías de comunicación y reducción en el tiempo de traslado, y gozarán de mayor tiempo para otras actividades.

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

Bajo el enfoque de Hartman, los principios cardinales y los intereses organizacionales de forma conjunta con la visión y misión establecidas en el Capítulo II, permitirán establecer los objetivos de largo plazo para Lima Metropolitana. Para ello resulta importante efectuar un análisis profundo de sus potencialidades e intereses, en conjunto con sus principios cardinales, con el objetivo de identificar el grado de intensidad de los competidores que mantienen intereses comunes y opuestos.

D'Alessio (2015, p. 218) mencionó que los objetivos de largo plazo reflejan los resultados que la organización pretende lograr a través de la implementación de las estrategias seleccionadas, las mismas que conducen hacia la visión establecida. Dichos objetivos deberán ser retadores y motivadores, pero al mismo tiempo realista; de igual manera deberán ser alcanzables según los recursos disponibles y fácilmente medibles en un tiempo determinado, con el objetivo de evaluar el desempeño en un plazo establecido.

5.1 Intereses de Lima Metropolitana

Adaptando el concepto de intereses organizacionales de D'Alessio (2015) a la región podríamos decir que los intereses regionales son aquellos rubros que una región le interesa de manera fundamental y que trata de lograrlos bajo cualquier circunstancia. A su vez dichos intereses se clasifican de acuerdo a su nivel de intensidad en: vitales, importantes y periféricos, adicionalmente, según su interacción o relación, se pueden clasificar en comunes y opuestos.

La visión de Lima Metropolitana para el año 2028 será: “Al año 2028, Lima Metropolitana será reconocida como una ciudad competitiva, moderna y segura a nivel de América Latina, basados en el crecimiento de sus principales actividades económicas como manufactura, comercio y turismo; contribuyendo de manera sostenida a la economía con un aporte superior al 50% del PBI Nacional, posicionándose dentro del ranking de las cinco

primeras ciudades para hacer negocios en la región y generando igualdad en la distribución de las tres dimensiones del Índice de Desarrollo Humano, con un enfoque en la mejora de movilidad urbana y el ordenamiento territorial”.

En base a la visión planteada, se identifican intereses de la organización que se detallan a continuación:

- Seguir siendo la principal ciudad del Perú que aporte de manera sostenida a la economía, que supera del 50% de PBI Nacional.
- Ser la primera ciudad en los rubros económicos de servicios especializados como manufactura, comercio y turismo.
- Ser una de las cinco primeras ciudades de Latinoamérica con mejor clima de negocios para la inversión extranjera y nacional, enfocándose en el desarrollo de los rubros económicos como servicios, manufactura, comercio y turismo.
- Posicionarse como la primera ciudad con un elevado nivel de Índice de Desarrollo Humano a nivel nacional.
- Lograr un ordenamiento territorial y una mejor movilidad urbana de manera sostenible.
- Posicionar a Lima Metropolitana como destino turístico a nivel internacional.

5.2 Potencial de Lima Metropolitana

El potencial de Lima Metropolitana facilita la identificación de las fuentes de ventaja competitiva que tiene y que le permitirán alcanzar los objetivos de largo plazo que se establecerán más adelante. Para ello resulta fundamental efectuar un análisis del potencial interno de Lima Metropolitana en lo (a) demográfico; (b) geográfico; (c) económico; (d) tecnológico - científico; (e) histórico - sociológico - psicológico; (f) organizacional administrativo; y (g) militar.

Dominio Demográfico. Como se describió en el capítulo I, la población censada de Lima Metropolitana en el año 2017 fue de 9'569,468 habitantes, distribuidos en la provincia de Lima 8'574,974 habitantes y en Callao 994,494 habitantes (INEI, 2017a). Cabe mencionar que la población estimada de Lima Metropolitana en el año 2018 fue de 10 millones 365 mil 300 habitantes, distribuidas en siete zonas geográficas, Lima Norte conformado por los distritos de Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra y San Martín de Porres; Lima Centro (Breña, La Victoria, Lima, Rímac y San Luis); Lima Moderna (Barranco, Jesús María, La Molina, Lince, Magdalena del Mar, Miraflores, Pueblo Libre, San Borja, San Isidro, San Miguel, Santiago de Surco y Surquillo); Lima Este (Ate, Chaclacayo, Cieneguilla, El Agustino, Lurigancho - Chosica, San Juan de Lurigancho y Santa Anita); Lima Sur (Chorrillos, Lurín, Pachacamac, San Juan de Miraflores, Villa el Salvador y Villa María del Triunfo); Callao (Bellavista, Callao, Carmen de la Legua Reynoso, La Perla, La Punta, Mi Perú y Ventanilla); y Balnearios (Ancón, Pucusana, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar y Santa Rosa) como se muestra en la Figura 31.

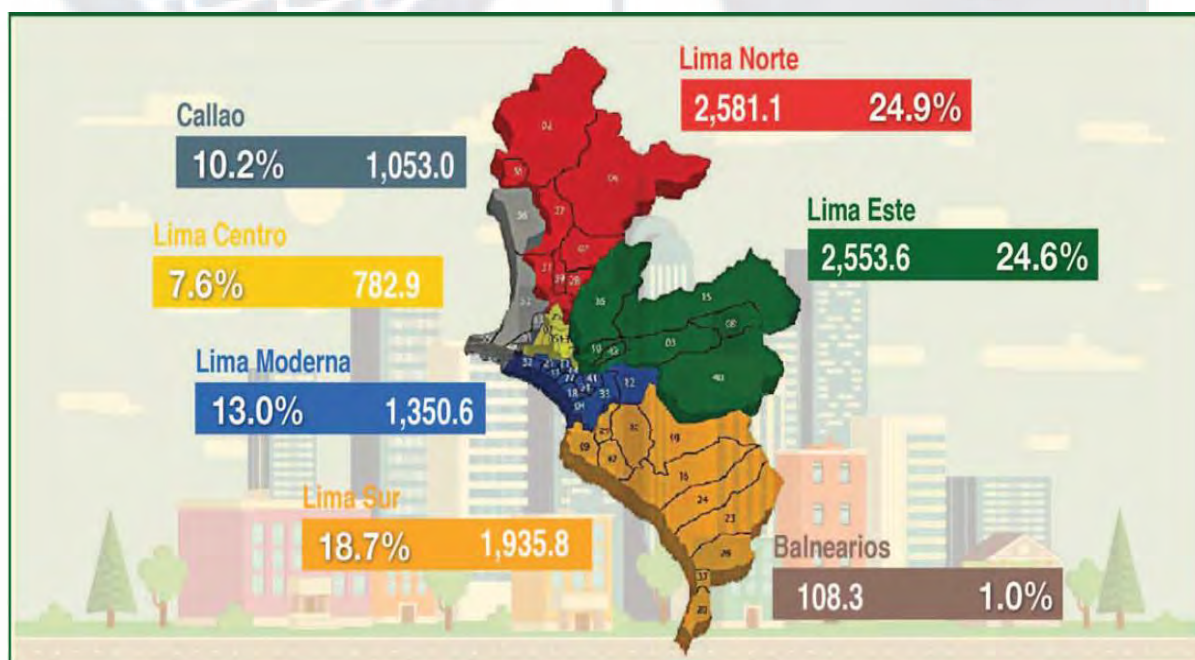


Figura 31. Lima Metropolitana: Población según zona geográfica, 2018 (miles). Tomado de *Perú: Población 2018* (p. 12), por Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC [CPI], 2018, Lima, Perú: Autor.

La Población Económicamente Activa (PEA) de Lima Metropolitana en el año 2018 fue de 5 millones 233 mil 200 personas, con una variación de 1.4% con respecto al año anterior, de los cuales el 92.8% es población económicamente activa ocupada (4 millones 885 mil 100 personas) como se muestra en la Tabla 30. En tanto en el último trimestre del año 2018, comparada con similar trimestre del año 2017, la PEA se incrementó en 1.3% que equivale a 66 mil personas, también se logró registrar en Lima Metropolitana a 348 mil 100 personas desocupadas, lo cual representa el 6.7% del total de la PEA (INEI, 2019a).

Tabla 30

Lima Metropolitana: Población en edad de trabajar según condición de actividad, 2017 - 2018 (miles).

Condición de actividad	Anual: enero - diciembre			
	2017	2018	Variación Absoluta (miles)	Variación %
Total de población en edad de trabajar (PET)	7,596.1	7,701.8	105.7	1.4
Población económicamente activa (PEA)	5,204.4	5,233.2	28.8	0.6
Ocupada	4,846.0	4,885.1	39.1	0.8
Desocupada	358.4	348.1	-10.3	-2.9
Población económicamente no activa (NO PEA)	2,391.7	2,468.6	76.9	3.2

Nota. Adaptado de "Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana," por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019a (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2018.pdf).

En el año 2018, la PEA femenina mostró mayor dinamismo y se incrementó en 0.9%, en tanto que la PEA masculina lo hizo en 0.2%. Lo cual representa un aumento en el mercado laboral de 22 mil 500 mujeres y de 6 mil 400 hombres. El 54.0% (2 millones 825 mil 800 personas) de la PEA de Lima Metropolitana lo conforman los hombres y el 46.0% (2 millones 407 mil 500 personas) las mujeres. De acuerdo a la edad, el 20.6% de la PEA tiene entre 14 a 24 años, el 52.0% de 25 a 44 años y el 27.4% de 45 y más años de edad. Según nivel de educación logrado, del total de la PEA de Lima Metropolitana el 7.7% tiene educación primaria o menor nivel educativo; el 48.5% algún año de educación secundaria; el 18.3% educación superior no universitaria y el 25.5% educación universitaria (INEI, 2019a).

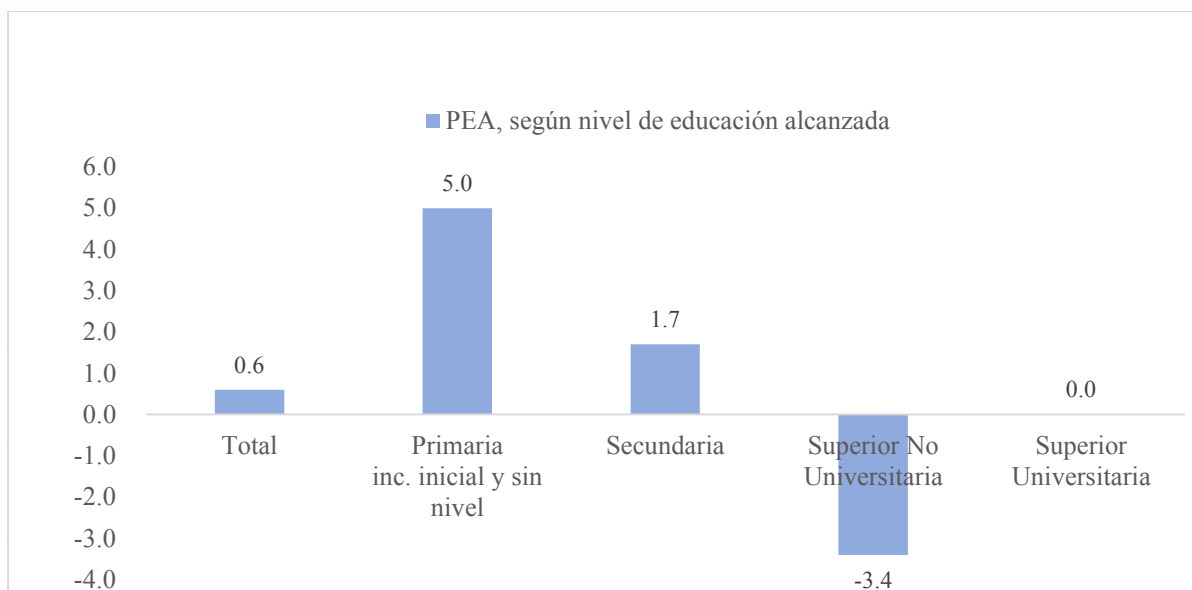


Figura 32. Lima Metropolitana: Variación porcentual de la PEA, según el nivel educativo alcanzado, 2017 - 2018 (%).

Tomado de *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana* (p. 3), por Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2019a, Lima, Perú: Autor.

Según la Figura 32, la variación de la PEA por nivel de educación alcanzado, aumentó en 5.0% entre los que tienen primaria o menor nivel educativo (19 mil 100 personas), en 1.7% entre los que tienen educación secundaria (43 mil 600 personas) y en los que tienen educación universitaria no mostró variación alguna; mientras que disminuyó en 3.4% entre los que lograron estudiar educación no universitaria (33 mil 600 personas). En el año 2018 de cada 100 personas de la población económicamente activa (PEA), 93 tenían empleo y 7 buscaban trabajo activamente. De la población ocupada: 59 cuentan con empleo adecuado y 34 están subempleados: 12 subempleados por horas (visible) y 22 por ingresos (invisible). Cabe resaltar de los 4 millones 885 mil 100 personas ocupadas, el 68.2% (3 millones 330 mil 500) tienen seguro de salud; mientras que el 31.8% (1 millón 554 mil 600) no disponen de este beneficio (INEI, 2019a).

Dominio Geográfico. Lima Metropolitana se ubica en la costa del Perú, con una superficie de 2,811.65 km², representando el 0.22% de la superficie del Perú (1'285,215.6 km²), dicha superficie comprende a la provincia de Lima con 2,664.67 km² y la provincia

constitucional del Callao con 146.98 km² (INEI, 2000). Según el censo del año 2017, la provincia de Lima tiene una densidad de 3,276.8 habitantes/ km² y Callao con una densidad de 6,815.8 habitantes/ km², como se muestra en la Tabla 31. Lima Metropolitana limita por el Norte con la Provincia de Huaral; al Este con las Provincias de Canta y Huarochirí; al Sur con la Provincia de Cañete; y al Oeste con el Océano Pacífico.

Tabla 31

Densidad poblacional por años censales de Lima Metropolitana, 1940 - 2017, (hab./km²)

Departamento	Densidad poblacional						
	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2017
Provincia de Lima	215.1	623.8	1,139.2	1,591.4	2,180.5	2,905.3	3,276.8
Provincia Constitucional del Callao	559.9	1,452.9	2,185.5	3,016.8	4,405.8	5,774.1	6,815.8

Nota. Adaptado de “Estadísticas Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Una característica principal del territorio de Lima Metropolitana son sus diversos contrastes, cuenta con una llanura desértica plana y restringida por los ríos Chillón, Rímac y Lurín; cuenta con cerros caracterizados por pendientes pronunciadas y valles con ríos de caudal irregular, durante el periodo de lluvias la zona de mayor activación de huaycos con mayor caída de rocas está localizada entre San Juan de Lurigancho, Independencia, Comas y Carabaylo. Lima Metropolitana cuenta con un acantilado pronunciado denominado como la Costa Verde que se caracteriza por su peculiar formación rocosa, que en conjunto con las diversas Islas (El Frontón, San Lorenzo, Pachacamac y Palomino) conforman uno de los mayores atractivos turísticos de Lima. Por otro lado, se puede apreciar un área desértica conformada por dunas y pampas por todo el litoral de la costa (MML, 2016).

Para una buena calidad de vida, la Organización Mundial de la Salud (OMS) recomienda que por cada habitante se debe contar con 9 m² de área verde (solo; Jesús María, Miraflores, San Isidro y Santa María del Mar superan la cifra con 9.02, 13.76, 19.92 y 32.94 m²/habitantes, respectivamente), por lo que Lima Metropolitana de acuerdo al censo del año 2017 al menos tiene 86'125 212 m² de áreas verdes, de los cuales la provincia de Lima cuenta

con 77'174,766 m² de áreas verdes. Según el inventario de áreas verdes de la Municipalidad Metropolitana de Lima con información de 32 de sus 43 municipios, se reportaron 18 millones de metros cuadrados de parques y jardines. Si completamos los 11 distritos faltantes con el inventario del 2011, la cifra llegaría a 23 millones de metros cuadrados, con un déficit en áreas verdes de 56 millones de metros cuadrados (“Lima tiene un déficit,” 2017).

En cuanto a temperatura Lima Metropolitana presenta una temporada templada que dura 3 meses, del 3 de enero al 5 de abril, con una temperatura máxima promedio diaria 25 grados Celsius; siendo el día más caluroso del año el 18 de febrero, con una temperatura máxima promedio de 27 grados Celsius y una mínima promedio de 20 grados Celsius. La temporada fresca dura 4.2 meses, del 11 de junio al 17 de octubre, y la temperatura máxima promedio diaria es menos de 21 grados Celsius; el día más frío del año es el 16 de agosto, con una temperatura mínima promedio de 15 grados Celsius y máxima promedio de 19 grados Celsius, como se muestra en la Figura 33.



Figura 33. Lima Metropolitana: Variación de temperatura durante los 12 meses del año. Tomado de *Clima promedio en Lima Perú*, por Weather Spark, 2019 (<https://es.weatherspark.com/y/20441/Clima-promedio-en-Lima-Per%C3%BA-durante-todo-el-a%C3%B1o>).

Los principales ríos que conforman las corrientes hídricas de Lima son Rímac, Chillón y Lurín. La laguna de Chonta marca el origen del río Chillón, que recorre el norte de la ciudad con una longitud de 126 km y desemboca en el Océano Pacífico por el sector de Oquendo (Callao); el río Rímac nace en el deshielo del nevado de Uco, recorre una extensión de 131.5 km y finalizando también en el océano Pacífico en la zona naval del Callao, es fuente principal de abastecimiento de agua potable a Lima Metropolitana; y El río Lurín nace en el nevado Surococha y recorre los valles de Pachacamac y Lurín en una longitud de 104.5 km, hasta las costas del mar peruano (MML, 2016).

En el año 2012, las emisiones de CO₂ per cápita ascendieron a 1.82. El área interdistrital con mayor concentración de partículas menores a 10 micras suspendidas en el aire, en el año 2009 fue Lima Norte con un pico de 132 micras por metro cúbico, causado por los vientos orientados de sur a norte llevando estas partículas de toda la ciudad a este sector. Lima Centro registró una notable baja explicada por el incremento de las actividades en las áreas interdistritales y disminuyendo las actividades en estas zonas de la ciudad como se muestra en la Figura 34.

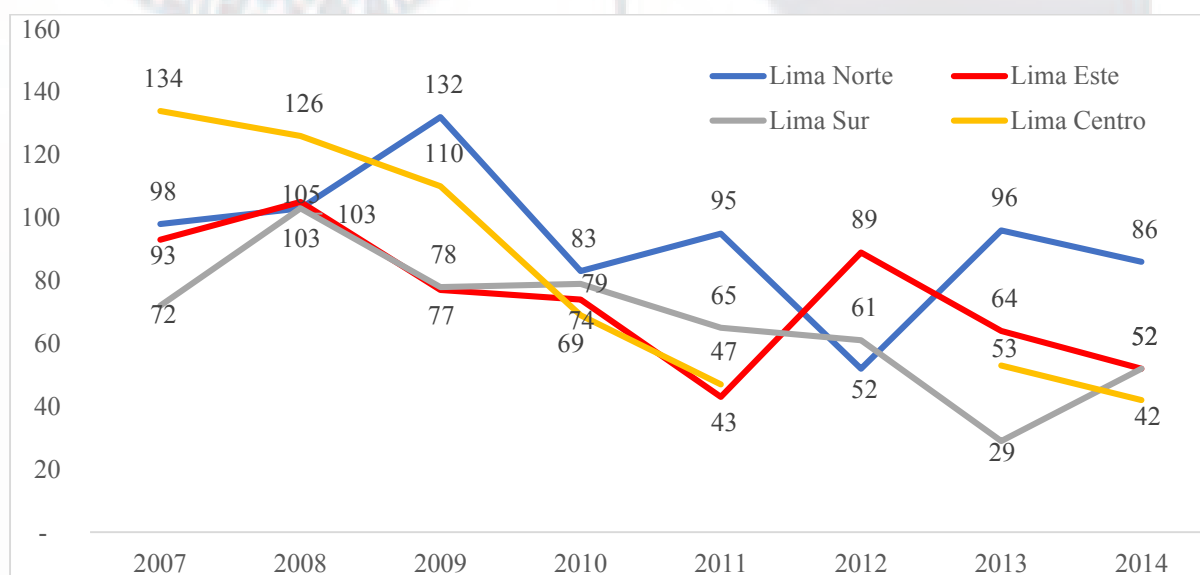


Figura 34. Contaminación ambiental en Metropolitana en el periodo 2007 - 2014 (micras/m³).

Tomado de *Plan de Desarrollo Local Concertado de Lima Metropolitana 2016 - 2021* (p. 79), por Municipalidad Metropolitana de Lima (MML), 2016, Lima, Perú: Autor.

Dominio Económico. Lima Metropolitana es el foco de la actividad económica del país que concentra la mayor cantidad de industrias. Por lo que es importante destacar, que debido a la contribución de dos ramas de actividad económica en diciembre de 2018 se alcanzó una variación anual del empleo de 0.7% (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE], 2018). Según el tamaño de empresa, fueron las empresas de 50 a más trabajadores las que influyeron en el resultado positivo del empleo (ver Tabla 32).

Tabla 32

Variación anual del empleo en empresas privadas formales de 10 a más trabajadores, según actividad económica y tamaño de empresa, diciembre 2018/diciembre 2017 (%).

Rama de actividad económica	Diciembre 2018	Actividades económicas que influyeron en la variación del empleo	
Tamaño de empresa	Diciembre 2017		
Transporte, almacenamiento y comunicaciones	1.9	Por el incremento de las actividades de mantenimiento vial; servicio de estacionamiento; transporte corporativo; transporte interprovincial de pasajeros y carga por vía terrestre y aérea; organización de viajes turísticos; y transporte particular por vía aérea.	
Servicios	1.8	El resultado del buen comportamiento del empleo se dio por la contribución de las subramas enseñanza; servicios prestados a empresas; servicios sociales y comunales; establecimientos financieros; y electricidad, gas y agua.	
Rama de actividad económica	Comercio	0.0	Producto de las mayores ventas de alimentos y bebidas; maquinarias y materiales de construcción; artículos para el mejoramiento del hogar y productos de vidrio. Y de la reducción de actividades de comercialización de combustibles; vehículos automotores; electrodomésticos; productos químicos para limpieza; y enseres domésticos.
Extractiva	-1.0	L a variación negativa del empleo fue producto del desfavorable desenvolvimiento de las subramas de agricultura y minería.	
Industria manufacturera	-1.5	Causado por la menor elaboración de productos metálicos; de imprenta; aparatos de distribución eléctrica; fibras textiles; bebidas malteadas y de malta; lácteos; productos agroquímicos; productos de plástico, vidrio, papel y cartón; estructuras metálicas; muebles; artículos de arcilla y cerámica; bebidas gasificadas; y herramientas de metal.	
Tamaño de empresa	50 a más trabajadores	1.2	El comportamiento positivo del empleo en las empresas de mayor tamaño se produjo por el aporte de las ramas servicios; transporte, almacenamiento y comunicaciones; comercio; industria manufacturera; y extractiva.
10 a 49 trabajadores	-0.4	En el resultado desfavorable del empleo de las empresas de menor tamaño influyó principalmente la rama industria manufacturera; seguida en menor proporción por las ramas comercio; y extractiva.	

Nota. Tomado de “Resultados de la Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME),” por Ministerio del Trabajo Promoción del Empleo (MTPE), 2018. (https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/287664/Resultados_ENVME_y_EMESC_dic18.pdf).

El ingreso promedio mensual en Lima Metropolitana en el trimestre de marzo a mayo del año 2019 fue de 1,723.7 soles, comparado con similar trimestre móvil del año anterior aumentó en 4.5%, es así que el ingreso promedio mensual se elevó en 73.7 soles con respecto al período marzo a mayo del año 2018. Sin embargo, este indicador evolucionó de forma desigual de acuerdo con el género. Mientras para los hombres el ingreso promedio mensual creció 5.3% en este período, es decir que se elevó en 100.8 soles, para las mujeres se elevó en 3.1%, lo que equivale a un incremento de 41.3 soles (ver Tabla 33). Según las actividades económicas, el ingreso promedio mensual aumentó en la rama de Comercio en 8.8% (112.6 soles), en Construcción en 5.4% (101.4 soles) y Servicios en 2.2% (38.5 soles); mientras se redujo en Manufactura en 3.7% (56.1 soles). El mayor ingreso promedio mensual se registró en Construcción con 1,996.5 soles; mientras que el menor ingreso se dio en Comercio con 1,392.7 soles (INEI, 2019d).

Tabla 33

Lima Metropolitana: Ingreso promedio mensual proveniente del trabajo, según sexo y grupos de edad, trimestre marzo - abril - mayo 2018 y 2019.

Sexo/Grupos de edad	Marzo- Abril- Mayo 2018	Marzo- Abril- Mayo 2019	Variación	
			Absoluta (Soles)	Porcentual (%)
Total	1,650.0	1,723.7	73.7	4.5
Sexo				
Hombres	1,891.0	1,991.8	100.8	5.3
Mujeres	1,354.3	1,395.6	41.3	3.1
Grupos de edad				
De 14 a 24 años	1,030.0	1,083.8	53.8	5.2
De 25 a 44 años	1,746.0	1,778.6	32.6	1.9
De 45 a más años	1,864.6	1,955.2	90.6	4.9

Nota. Tomado de “Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2019d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_empleo-lima_metropolitana_marzo-abril-mayo-2019.pdf).

En el trimestre noviembre - diciembre 2018 y enero 2019, la población adecuadamente empleada de Lima Metropolitana ascendió a 3 millones 82 mil personas, que equivale al 58.4% de la Población Económicamente Activa (PEA), destacando el crecimiento

de la población con educación universitaria con empleo adecuado en 6.7% (56 mil 300 personas). Por otro lado, la población subempleada (por ingresos y por horas) representó el 35.1% (1 millón 852 mil 500) del total de la PEA. En el trimestre de análisis, la tasa de desempleo de Lima Metropolitana se ubicó en 6.5%, es decir, 0.8% menor al registrado en similar trimestre del año anterior (INEI, 2019e).

El banco Scotiabank consideró que en Lima Metropolitana para el mes de marzo del presente año habría una inflación de un nivel de 0.7%, más alta que la registrada en los dos primeros meses del año. Sin embargo, las expectativas de inflación para el 2019 se mantienen estables, alrededor de 2.5% y dentro del rango objetivo, al igual como los indicadores de tendencia inflacionaria que sigue el Banco Central de Reserva - BCR (“Inflación en Lima Metropolitana,” 2019).

Dominio Tecnológico y científico. La ciudad de Lima Metropolitana cuenta con un Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC) para promover la capacidad nacional de generación de conocimientos científicos y tecnológicos, mediante la investigación; conocimientos que puedan ser incorporadas a los bienes y servicios que el país debe producir y en lo posible exportar, sin embargo, poco se hace a nivel nacional y regional, siendo una debilidad fuerte del país. El responsable de regular el sector de las comunicaciones es el Ministerio de Transportes y Comunicaciones (MTC) y lo hace a través del Organismo Supervisor de la Inversión Privada en Telecomunicaciones (OSIPTEL), una entidad pública adscrita a la Presidencia del Consejo de Ministros, creada a principios de los años 90.

Dominio histórico - psicológico - sociológico. Lima Metropolitana alberga la mayor cantidad de habitantes del país, centralizando las principales actividades económicas. Ello ha generado un crecimiento desordenado de la ciudad debido a la carente planificación urbana, sumado a la crisis económica agudizada entre la década de los ochenta y noventa, generaron

un fuerte grado de desempleo, bajo un contexto reducida de industrialización y propiciando un alto grado de tercerización de servicios. Este centralismo ocasiona una evidente desigualdad en la distribución de los ingresos a nivel nacional. Sin embargo, Lima Metropolitana duplicó el ingreso salarial respecto a las demás regiones.

En Lima Centro se pueden apreciar tres zonas con características diferenciadas, las mismas que describimos a continuación:

- Zona antigua: Alberga los distritos históricos más representativos de la capital debido a sus innumerables monumentos arqueológicos y alberga los Poderes del Estado tales como el Poder Judicial y el Palacio de Gobierno, incluye los distritos Cercado de Lima, Rímac, Breña y La Victoria.
- Zona industrial: Se concentra alrededor del Cercado de Lima y alberga un gran número de industrias, zona caracterizada por poca disponibilidad de espacios y un alta turgurizarían con vías estrechas que generan una ineficiencia logística y sobrecostos.
- Zona financiero - comercial: Espacio conocido como eje financiero y residencial de Lima Metropolitana, enmarcado principalmente por la avenida Javier Prado y la Vía Expresa, alberga los distritos de Miraflores, San isidro, San Borja, La Molina, Santiago de Surco.

Dominio administrativo y organizacional. Existe un liderazgo evidente que recae en la Alcaldía de Lima Metropolitana, ente que tiene el potencial de gestionar nuevos proyectos, incluso los de gran envergadura. Sin embargo, la limitación para el logro del potencial es la falta de presupuesto y de colaboración entre los distintos gobiernos locales que están establecidos en la ciudad de Lima Metropolitana.

Toda iniciativa de mejora se realiza pensando en el interés de los vecinos, para quienes se orienta el trabajo que se va a realizar. En paralelo, se busca dar valor a la ciudad con el fin de comprometer a la inversión privada para mejorar los servicios, embellecer la

ciudad, conseguir más puntos de reunión para las familias, más facilidades en los desplazamientos a través de la urbe. Existe un trabajo participativo con las entidades del gobierno central, los otros poderes del Estado como el poder Legislativo, el Poder Judicial, para conseguir nuevos marcos legales que permitan definir soluciones y enfrentar con firmeza la inseguridad ciudadana.

Dominio militar. Las municipalidades de la ciudad de Lima Metropolitana cuentan con recursos contra la delincuencia, como el personal de serenazgo, cámaras de video vigilancia, patrulleros, motos, entre otros; sin embargo, su trabajo debe orientarse a la prevención y no a la lucha directa, pues es la Policía Nacional la que tiene facultades para realizar detenciones. Por ello, es necesario que haya un trabajo conjunto y organizado, y que las municipalidades trabajen para que los recursos que asignan a la seguridad ciudadana sean los adecuados para su jurisdicción.

Cercado de Lima contó con el mayor número de comisarías, 11 en total, mientras que los 16 distritos de Lima Metropolitana contó únicamente con una comisaría. Además, al tomar en cuenta el número de policías por comisaría en cada distrito durante el año 2013, el que tuvo un mayor número de efectivos fue Comas, con un total de 456. Sin embargo, para una correcta evaluación de la cobertura policial, no solo debe tomarse en cuenta la cantidad de comisarías y policías, sino la cantidad de población a la que brinda servicio cada efectivo. La Organización de las Naciones Unidas (ONU) recomienda un máximo de 250 habitantes por policía, siendo San Isidro, el único distrito con más de 10,000 habitantes que está dentro del rango establecido por la ONU y en los balnearios, Punta Hermosa, San Bartolo y Santa María del Mar también cumplen con ello. Santa Anita y San Martín de Porres fueron los distritos con mayor déficit de policías, pues contaron con 2,953 y 2,229 habitantes por policía, respectivamente.

En cuanto a la planificación de estrategias de seguridad ciudadana, la Municipalidad Metropolitana de Lima, junto al Comité Regional de Seguridad Ciudadana de Lima Metropolitana (CORESEC LM), participaron de la formulación del Plan Nacional de Seguridad Ciudadana 2013 - 2018. A su vez, el CORESEC se reúne con 43 secretarios técnicos de los Comités Distritales de Seguridad Ciudadana (CODISEC) para alimentar las propuestas llevadas a la formulación del Plan. En este sentido, también se elabora el Plan Regional de Seguridad Ciudadana, instrumento básico para la correcta lucha contra la delincuencia y violencia, pues este último también ha incorporado el factor de violencia familiar y violencia de género como un eje transversal.

5.3 Principios Cardinales de Lima Metropolitana

Según D'Alessio (2015), la base de la política exterior son los principios cardinales. Identificándose cuatro de ellos que facilitan el entendimiento del comportamiento observado en el sistema de Estado, los mismos que detallan a continuación: (a) influencia de terceras partes; (b) lazos pasados y presentes; (c) contra balance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. Lima Metropolitana comparte intereses con cada uno de los distritos que se encuentran en su ámbito geográfico, así como con los gobiernos locales, regionales y gobierno central, entidades públicas, entidades gubernamentales, organismos reguladores, entre otros. Las empresas más representativas de cada sector ejercen una influencia debido a la cantidad de puestos de trabajo que generan en la ciudad, tanto de forma directa como indirecta. Asimismo, se tiene el apoyo del Gobierno Regional del Callao para la exportación de productos.

Resulta relevante considerar que, para un desarrollo óptimo de la ciudad, diversos agentes de desarrollo externo influyen, fundamentalmente a través de la Cooperación Técnica Internacional (APCI), con el objetivo de que los proyectos de inversión privada y pública

puedan cristalizarse con recursos captados del exterior. Es por ello que las municipalidades deben incentivar a través de organismos educativos como universidades, institutos superiores y organizaciones de investigación tanto privadas como públicas para que puedan generar estudios de línea base, con el objetivo de lograr el desarrollo de los perfiles de inversión requeridos para potenciar la inversión.

Lazos pasados y presentes. Lima Metropolitana es una ciudad histórica, en la cual se pueden encontrar actividades de servicio y comerciales a escala, manteniendo su carácter turístico, histórico y cultural, debido a la conservación de un patrimonio histórico arqueológico, conformado por (a) museos; (b) iglesias; (c) sitios arqueológicos; (d) calles tradicionales; e (e) inmuebles de una arquitectura de estilos republicano, neocolonial y otros, que se encuentran en cada uno de sus distritos.

Contra balance de Intereses. La evidente rivalidad con los distritos cercanos por intereses en común; estas deben ser bien manejadas con el objetivo que sean utilizadas como base de alianzas estratégicas definidas, de tal forma sean aprovechadas para ambos lugares; de igual forma, la competencia productiva debe ser desarrollada bajo los mismos lineamientos; así como al interior el fortalecimiento de cada actividad económica que dinamiza la economía de la ciudad. En este punto un colaborador estratégico es la Municipalidad Metropolitana de Lima, la cual invierte en proyectos de infraestructuras brindando otros beneficios, tales como la mejora de los servicios de comunicación y transportes, impulsando así el comercio, mejora en la calidad de vida y propiciando la interconexión de distintos clientes y productores de los distintos distritos con los mercados foráneos y locales.

En la ciudad se busca lograra una mejora en la calidad de vida de sus habitantes brindando educación, salud y seguridad; por su predominio histórica y por sus monumentos arqueológicos existen intereses contrapuestos de no modernizar las construcciones; y la oportunidad de la actividad industrial y empresarial le permite recaudar mayores impuestos. Sin embargo, si se identifica los contra balances de intereses por rubro económico, cabe recalcar que

Lima Metropolitana compite con Arequipa y La Libertad en el rubro de la manufactura, por tener bien desarrollada dicha actividad. Asimismo, tiene contra balance de intereses con Arequipa en cuanto a los destinos de las inversiones extranjeras.

Conservación de los enemigos. Se considera como enemigos a los actuales vecinos de la ciudad de Lima Metropolitana, principalmente a todos los que tienen las mismas potencialidades, ya sea de manera aislada o como un conjunto de estas y a quienes, además, la ciudad comparte los recursos destinados a proyectos de inversión, ciudades potenciales como Arequipa, La Libertad y Piura.

5.4 Matriz de Intereses de la Organización (MIO)

En la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO) se reflejan los objetivos que se quieren alcanzar, indicados en la Tabla 34 y que se describen a continuación:

Tabla 34

Matriz de intereses de la organización (MIO)

	Intensidad de Intereses		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Aumentar el PBI	Población de Lima Metropolitana*	Ministerio de Economía y Finanzas* Gobierno Regional de Lima* Sector Privado*	
2. Crecimiento del sector comercio	Arequipa ** Piura **	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo *	
3. Crecimiento del sector manufacturero	Moquegua ** Arequipa **	Ministerio de la Producción*	
4. Crecimiento del sector turismo	Cusco ** Arequipa **	La Libertad ** Piura ** Ministerio de Comercio Exterior y Turismo *	
5. Alto Índice de Desarrollo Humano	Moquegua * Arequipa *		
6. Mayor promoción de las inversiones	Arequipa ** La Libertad **	Ministerio de Economía y Finanzas	
7. Desarrollar un sistema integrado de seguridad ciudadana	Población de Lima Metropolitana * Sector Privado *	Ministerio del Interior *	
8. Desarrollo del ordenamiento territorial y movilidad urbana	Población de Lima Metropolitana * Sector Privado *		

Nota. Interés común. (*) Interés opuesto (**). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia (3a ed. rev., pp. 216-217), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

5.5.1 Objetivo de largo plazo OLP 1

Para el año 2028, el PBI de Lima Metropolitana representará el 55% del PBI Nacional. En el 2016, representó 36.6% del PBI Nacional (INEI, 2017d).

5.5.2 Objetivo de largo plazo OLP 2

Para el año 2028, se logrará generar un Valor Agregado Bruto de 39 mil millones de soles en el sector comercio, que represente el 73% del PBI Nacional. En el año 2016, el Valor Agregado Bruto de Lima Metropolitana fue de 26 mil millones de soles, que representó el 48.8% del PBI Nacional (INEI, 2017d).

5.5.3 Objetivo de largo plazo OLP3

Para el año 2028, el sector turismo en Lima Metropolitana facturará 9 mil millones de dólares. En el año 2017, sus ventas fueron de 4 mil millones de dólares (World Travel & Tourism Council [WTTC], 2017).

5.5.4 Objetivo de largo plazo OLP 4

Para el año 2028, se logrará generar un Valor Agregado Bruto de 51 mil millones de soles en el sector manufactura, que represente el 76% del PBI Nacional. En el año 2016, el Valor Agregado Bruto de Lima Metropolitana fue de 34 mil millones de soles, que representó el 51.0% del PBI Nacional (INEI, 2017d).

5.5.5 Objetivo de largo plazo OLP 5

Para el año 2028, el Índice de Desarrollo Humano será de 0.90. En el año 2012, el IDH fue de 0.64 (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2012).

5.5.6 Objetivo de largo plazo OLP 6

Para el año 2028, Lima se situará entre las cinco primeras ciudades para hacer negocios en América Latina. En el año 2016 Lima Metropolitana, ocupó el puesto 8 (Invest in Bogotá, 2019).

5.5.7 Objetivo de largo plazo OLP 7

Para el año 2028, el índice de criminalidad de denuncias por cada mil habitantes se reducirá a 3. El índice de criminalidad de denuncias por cada mil habitantes en el año 2015 fue de 13 denuncias (Instituto Peruano de Economía [IPE], 2017).

5.5.8 Objetivo de largo plazo OLP 8

Para el año 2028, la inversión en ordenamiento territorial y transporte urbano de manera sostenible será de 900'000,000 soles. En el año 2018, la inversión fue de 652'502,601 soles (MML, 2017a, p. 12).

5.6 Conclusiones

Los objetivos de largo plazo establecidos en el capítulo pretenden crear los caminos planteados con el propósito de lograr la visión deseada, basados en el potencial, los principios cardinales e intereses de Lima Metropolitana. Adicionalmente, se consideraron las fortalezas y debilidades del análisis interno que serán la vía para el logro de los objetivos de largo plazo, los cuales deben estar orientados con la visión; este proceso debe ser soportado con una eficiente y estable gestión pública durante el horizonte de tiempo propuesto de 10 años.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo se implementa la formulación y planeamiento del plan estratégico; basado en el análisis interno y externo desarrollados en los Capítulos III y IV, se trabajarán las estrategias necesarias con el fin de alcanzar los objetivos de largo plazo establecidos en el Capítulo V.

Dentro de este capítulo se desarrollan dos fases; la primera llamada fase del cruce con las siguientes matrices: (a) Matriz de las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) Matriz Boston Consulting Group (MBCG); (d) Matriz Interna - Externa (MIE); y (e) Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De forma posterior, en la segunda fase se aplica la decisión estratégica o salida, desarrollando las siguientes matrices: (a) Matriz de Decisión Estratégica (MDE); (b) Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE); (c) Matriz Rumelt (MR); (d) Matriz de Ética (ME); (e) Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC); (f) Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo (MEOLP); y (g) Matriz de Posibilidades de los Competidores.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Según D'Alessio (2015), la matriz FODA permite identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, que es base fundamental para la elaboración de las estrategias FO (estrategia explote); DO (estrategias busque); FA (estrategias confronte); y DA (estrategias evite). La estrategia FO utiliza las fortalezas para obtener ventajas de las oportunidades. La estrategia DO disminuye las debilidades para aprovechar las oportunidades. Las estrategias FA usan las fortalezas para neutralizar las amenazas. Finalmente, las estrategias DA mitiga las debilidades y contrarresta las amenazas. La matriz FODA de Lima Metropolitana, con las 23 estrategias analizadas están desarrolladas detalladamente en la Tabla 35.

Tabla 35

Matriz FODA de Lima Metropolitana (MFODA)

	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
MATRIZ FODA	1. Sostenido desarrollo de los sectores servicios, comercio y manufactura. 2. Incremento en infraestructura: productiva y vial. 3. Crecimiento de la demanda población profesional y técnica. 4. Cuenta con el mejor clima de negocios del país para la atracción de inversión nacional y extranjera. 5. Existencia de atractivos turísticos a nivel nacional. 6. Ejecución del gasto por encima del 93% de lo presupuestado. 7. Principal centro financiero e industrial del Perú.	1. Poca eficiencia administrativa en las municipalidades distritales que no permiten agregar valor a sus procesos internos y calidad de servicio. 2. Transporte público deficiente que no permite abastecer demanda creciente de la población. 3. Alto índice de tráfico vehicular por carencia de infraestructura vial. 4. Deficiente desarrollo de parques industriales y tecnológicos. 5. Poca inversión del gasto público en tecnología e innovación. 6. Carencia de planes de trabajo para gestionar eficientemente el tema ambiental.
OPORTUNIDADES - O	FO. Explote	DO. Busque
1. Estabilidad macroeconómica. 2. Mayor inversión pública y privada en el país y favorables condiciones financieras. 3. Crecimiento de sectores clave para la economía: construcción y minería. 4. Incremento de población de nivel socioeconómico medio. 5. Incremento de la fuerza laboral peruana. 6. Generación de valor a través de incremento del I+D. 7. Ubicación geográfica idónea para la exportación. 8. Mejores condiciones climatológicas que promueve la pesca	FO1. Fortalecer las infraestructuras viales e industriales para el aumento de las inversiones nacionales y extranjeras. FO2. Desarrollo de programas formativos y educativos profesionales y técnicos para potenciar la fuerza laboral. FO3. Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, comercio y servicios. FO4. Penetrar el uso herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en las escuelas públicas y privadas. FO5. Desarrollar alianzas comerciales con otras regiones o ciudades del Perú y América Latina: Brasil y Chile para el aprovechamiento de las exportaciones internacionales. FO6. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: Chile, China y EEUU. FO7. Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas	DO1. Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de Lima Metropolitana que genere inversión privada y un mayor número de turistas. DO2. Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población. DO3: Desarrollar un análisis de impacto de las inversiones futuras de la municipalidad, y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de los objetivos y metas propuestas. DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en toda las cadenas productivas de Lima Metropolitana, manufactura en general, principalmente en la industria textil. DO5: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor. DO6. Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas.
AMENAZAS - A	FA. Confronte	DA. Evite
1. Incertidumbre e inestabilidad política y social del Perú. 2. Ineficiencia de las instituciones públicas. 3. Altos niveles de corrupción en el país afecta el desarrollo humano. 4. Posibilidad de recesión económica mundial. 5. Alto índice de informalidad que predomina en las actividades económicas. 6. Conflictos sociales latentes y potenciales que afectan el desarrollo de proyectos de inversión. 7. Deficiente inversión pública en investigación y desarrollo	FA1. Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada. FA2. Desarrollar con el Gobierno Regional y Local, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades. FA3. Desarrollar programas de formalización laboral y empresarial en empresas de sectores manufactura, comercio y servicios. FA4. Implementar convenios y alianzas con los sindicatos de los sectores comercio, manufactura y servicios para evitar conflictos sociales. FA5. Implementar alianzas entre empresas y universidades para desarrollar tecnologías que agreguen valor a ser implementadas en actividades productivas.	DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos. DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire. DA3. Potenciar las competencias del recurso humano que se requiere para LM. DA4. Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC y otros Centro tecnológicos de Universidades privadas para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo. DA5. Mejorar los procesos administrativos gubernamentales para la excelente gestión pública.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia," (3a ed. rev., pp. 171-174), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Esta matriz determina la estratégica más apropiada para Lima Metropolitana, estableciendo valores numéricos para cada estratégica, data que se puede apreciar en la Tabla 37. Posteriormente se grafica un diagrama indicando los puntajes promedios resultantes de la suma algebraica del eje de las x y del eje de las, cuyo resultado indica la postura estratégica optima, información que se puede visualizar en la Figura 35.

En base a los resultados obtenidos, se concluye que Lima Metropolitana presenta fortaleza de la industria (FI); limitada fortaleza financiera (FF) y ventaja competitiva (VC). Además, se suma la pobre estabilidad del entorno. Por estos motivos, se debe adoptar por ejecutar alianzas estratégicas.

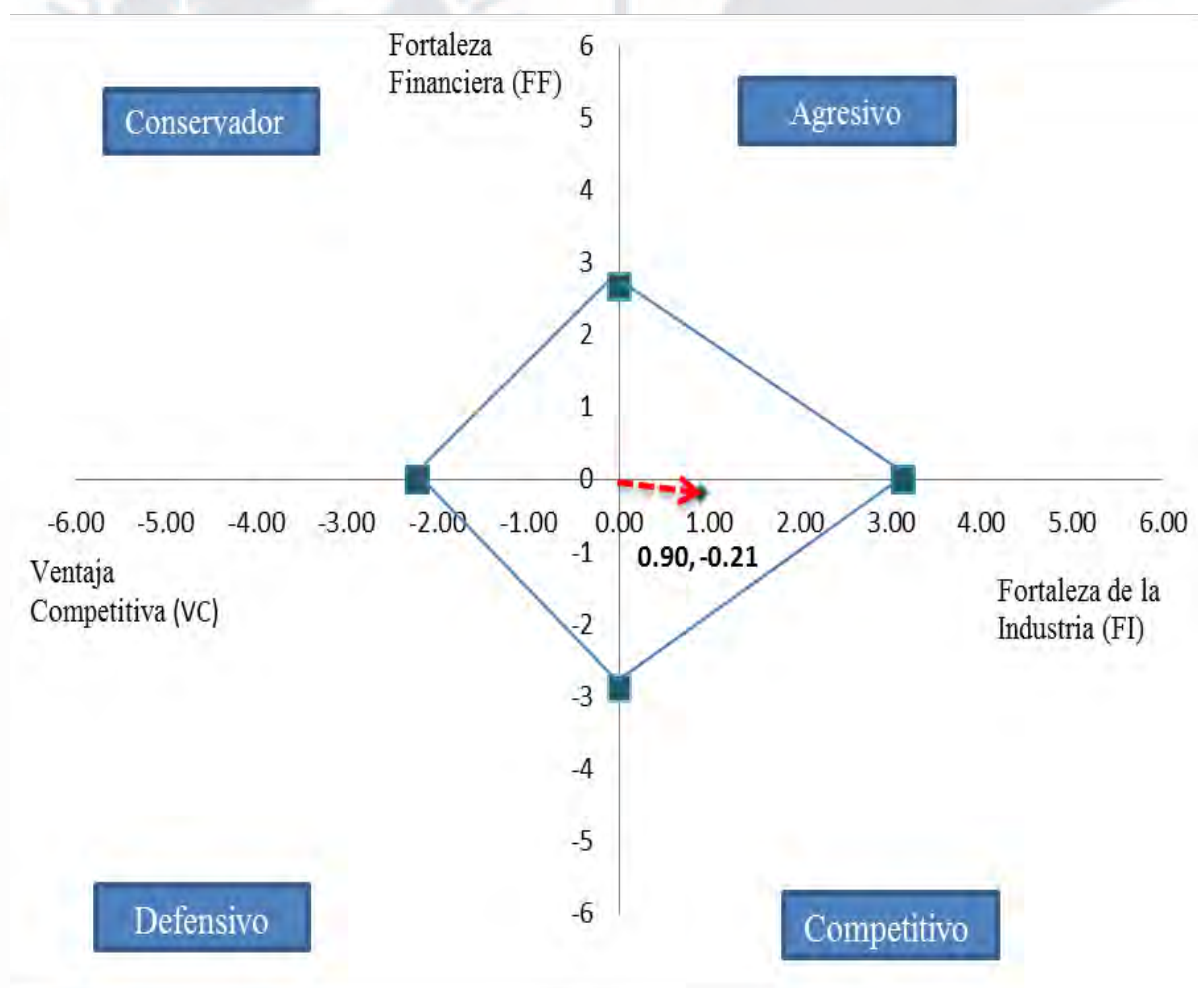


Figura 35. Gráfica de matriz PEYEA.

Tabla 36

Matriz PEYEA de Lima Metropolitana

Posición Estratégica Externa	Calificación de los factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										3.22	
	1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	3. Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3	
	5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4	
	6. Intensidad de Capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Facilidad de entrada al mercado	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	Prom.
	8. Productividad/Utilización de la capacidad	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3	3.22
	9. Poder de negociación de los productos	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
Posición Estratégica Interna	Calificación de los factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										3.25	
	1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	3	
	2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	
	3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	4	
	4. Rango de precios de los productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	3	
	5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	3	
	6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	4	Prom.
	7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	3	6
	8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3	-2.75
Posición Estratégica Interna	Calificación de los factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										3.78	
	1. Participación de mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	3	
	4. Ciclo de reemplazo del servicio	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	3	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	Prom.
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	6
	9. Velocidad de introducción de nuevos servicios	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	4	-2.22
Posición Estratégica Interna	Calificación de los factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										2.67	
	1. Retorno a la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	2	
	3. Liquidez	Desbalanceada	0	1	2	3	4	5	6	Solida	2	
	4. Capital requerido vs capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	2	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	Prom.
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	3	2.67
	9. Uso de economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	2	

$$X = FI + VC = 3.22 - 2.22 = 1.00$$

$$Y = EE + FF = -2.75 + 2.67 = -0.08$$

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia," (3a edición, pp. 275-279), por F.A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La Matriz Boston Consulting Group (MBCG) se basa en la relación entre la participación del mercado y la generación de efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. La referida matriz identifica la posición competitiva en término de rentabilidad y mercado, cuenta con dos ejes; el eje “X” identifica la posición de la participación de mercado relativa en la industria y el eje “Y” identifica la tasa de crecimiento de las ventas en la industria.

La participación de mercado y el crecimiento que tiene dicho mercado para cada uno de las principales actividades económicas que componen el portafolio de Lima Metropolitana se muestran en la Tabla 37.

Tabla 37

Participación de Mercado y Tasa de Crecimiento de Lima Metropolitana

Actividades Económicas	A. VAB. de actividades económicas del Perú de 2016 (miles)	B. VAB. actividad económica de Lima M. del año 2015 (miles)	C. VAB. actividad económica de Lima M. del año 2016 (miles)	Participación relativa de mercado C/A	Tasa de crecimiento $([C-B]/B)$
1. Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	25,963,000	735,328	793,800	3.06%	7.95%
2. Pesca y acuicultura	1,593,000	173,472	133,290	8.37%	-23.16%
3. Electricidad, gas y agua	9,343,000	3,937,682	4,124,551	44.15%	4.75%
4. Construcción	29,339,000	11,596,419	11,120,715	37.90%	-4.10%
5. Comercio, mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas	53,365,000	27,112,610	27,967,063	52.41%	3.15%
6. Manufactura	66,729,810	39,497,420	39,640,446	59.40%	0.36%
7. Transporte, almacenamiento, correo y mensajería	27,453,000	14,233,430	14,832,987	54.03%	4.21%
8. Alojamiento y restaurantes	15,988,000	9,829,597	10,059,301	62.92%	2.34%
9. Telecomunicaciones y otros servicios de información	20,817,000	11,703,983	12,616,855	60.61%	7.80%
10. Administración pública y defensa	25,149,000	11,779,930	12,183,746	48.45%	3.43%
11. Otros Servicios	114,814,371	67,856,108	70,597,674	61.49%	4.04%
TOTAL	390,554,181	198,455,979	204,070,428		

Nota. Adaptado de “Estadísticas Economía,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

Los resultados indican que deben combinarse distintas clases de estrategias: al tener productos tipo estrella, se debe aplicar estrategias intensivas y de integración; mientras que para el tipo signo de interrogación, se requiere estrategias intensivas. Así mismo, para las

actividades económicas como Agricultura, Ganadería, Caza y silvicultura; Pesca y Acuicultura; Extracción de Petróleo; Gas, Minerales y Electricidad; y Gas y Agua; se recomienda ejecutar estrategias de liquidación o intensivas.

De acuerdo a la matriz BCG para Lima Metropolitana, las características y las estrategias aplicables a sus sectores se ubican en el cuadrante de estrellas, interrogantes y vacas lecheras como se muestra en la Figura 36.

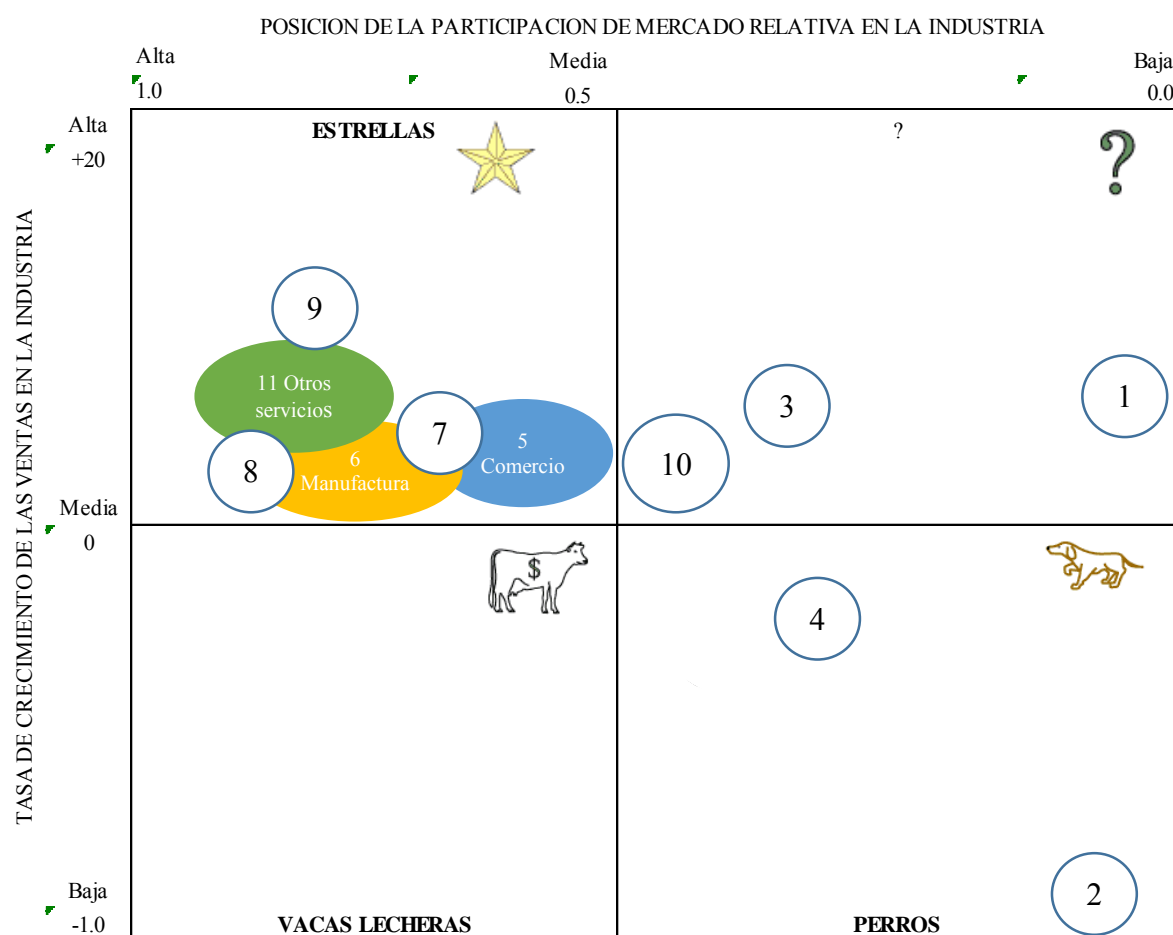


Figura 36. Matriz Boston Consulting Group de Lima Metropolitana.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Esta Matriz tiene como fin evaluar la viabilidad de los negocios, tres escenarios diferenciados. El primer escenario recomienda crecer y construir, el segundo escenario recomienda retener y mantener y el tercer escenario recomienda cosechar o desinvertir recursos.

Las estrategias a desarrollar estarán relacionadas según el cuadrante donde se ubica el resultado ponderado de las matrices EFE y EFI las mismas que se muestran en la Figura 47.

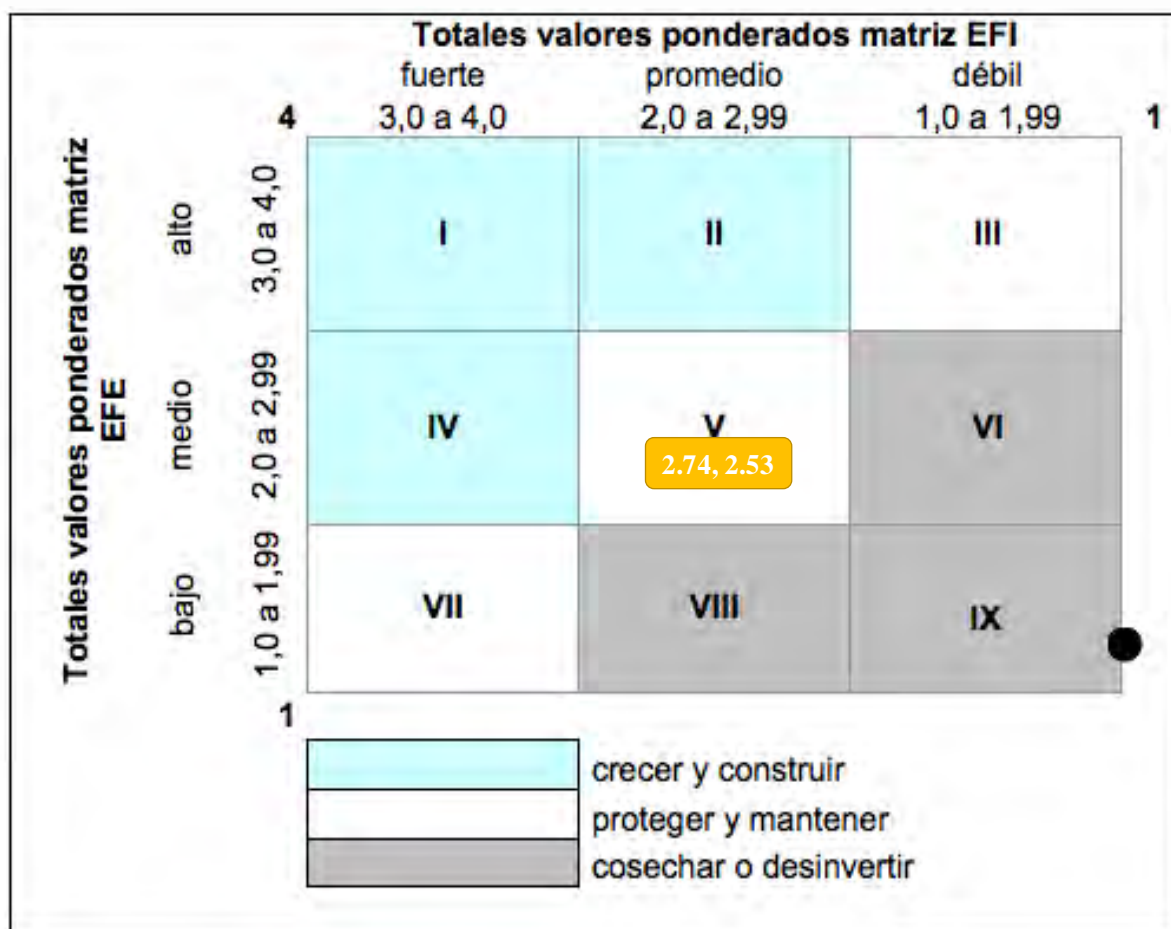


Figura 37. Matriz IE de Lima Metropolitana.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

En esta matriz se refleja la situación de un negocio con respecto al crecimiento de la industria, puede ser un crecimiento lento o rápido, considerando también en nivel competitivo de la empresa en dicha industria, pudiendo presentar una situación competitiva fuerte o débil.

Los resultados mostraron, que el sector se localiza en el cuadrante II, tal como se observa en la Figura 38, este cuadrante señala que se deberá evaluar la posición en la industria aprovechando mejor sus fortalezas para enfrentar el crecimiento de la industria, haciendo énfasis a las estrategias de desarrollo de mercado, penetración de mercado, desarrollo de productos y de integración.

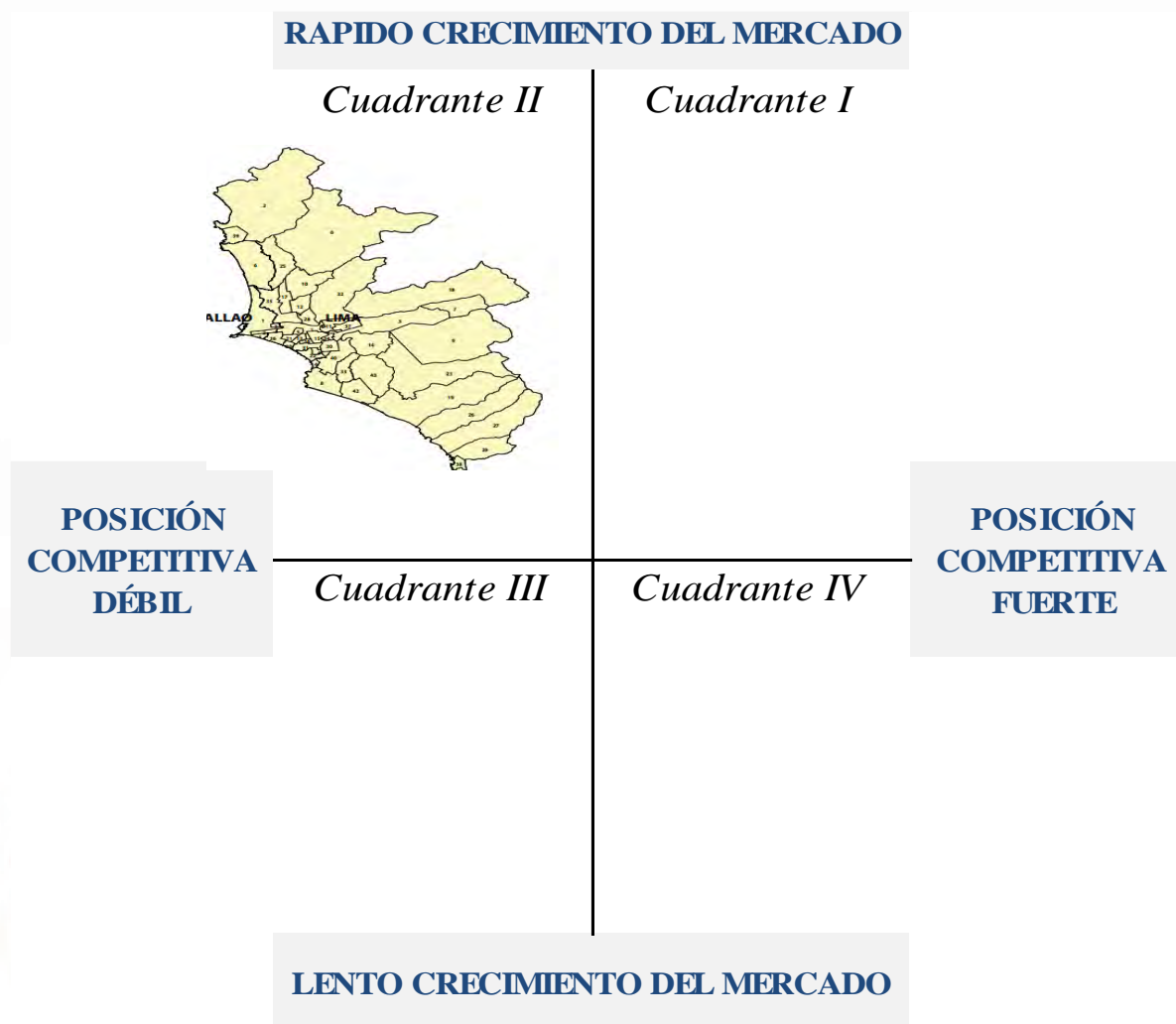


Figura 38. Matriz de la gran estrategia de Lima Metropolitana.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Esta matriz tiene como objetivo identificar la duplicidad de estrategias, estableciendo como segundo paso efectuar una sumatoria de las repeticiones y mantener las estrategias con mayor puntuación, dejando las de menor puntaje en calidad de contingencia. Las estrategias retenidas deberán ser las más específicas posibles, permitiendo su uso en la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico.

La Tabla 38 señala que el sector debe concentrar sus esfuerzos para lograr las estrategias internas que obtuvieron un puntaje mayor o igual a tres.

Tabla 38

Matriz de Decisión Estratégica de Lima Metropolitana

Estrategias	Estrategias Externas	Estrategias Internas	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
FO1. Fortalecer las infraestructuras viales e industriales para el aumento de las inversiones nacionales y extranjeras.	Defensiva		X	X	X			<u>3</u>
FO2. Desarrollo de programas formativos y educativos profesionales y técnicos para potenciar la fuerza laboral.		Mejora Continua	X	X	X			<u>3</u>
FO3. Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, comercio y servicios.	Defensiva		X	X	X			<u>3</u>
FO4. Penetrar el uso herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en las escuelas públicas y privadas.		Mejora Continua	X	X	X			<u>3</u>
FO5. Desarrollar alianzas comerciales con otras regiones o ciudades del Perú y América Latina: Brasil y Chile para el aprovechamiento de las exportaciones internacionales.	Defensiva		X					1
FO6. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos y de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: Chile, China, EEUU.	Intensiva/Penetración de mercados		X		X	X	X	<u>4</u>
FO7. Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas.	Defensiva		X	X	X			<u>3</u>
FA1. Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada.	Intensiva/Desarrollo de producto		X			X	X	<u>3</u>
FA2. Desarrollar con el Gobierno Regional y Local, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades.	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
FA3. Desarrollar programas de formalización laboral y empresarial en empresas de sectores manufactura, comercio y servicios.	Intensiva/Aventura conjunta		X			X	X	<u>3</u>
FA4. Implementar convenios y alianzas con los sindicatos de los sectores comercio, manufactura y servicios para evitar conflictos sociales.	Intensiva/Aventura conjunta		X			X	X	<u>3</u>
FA5. Implementar alianzas entre empresas y universidades para desarrollar tecnologías que agreguen valor a ser implementadas en actividades productivas.	Integración vertical hacia atrás		X		X	X		<u>3</u>
DO1. Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de LM que genere inversión privada y un mayor número de turistas.	Intensiva/Aventura conjunta		X	X	X	X	X	<u>5</u>
DO2. Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población.	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
DO3: Desarrollar un análisis de impacto de las inversiones futuras de la municipalidad y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de los objetivos y metas propuestas.	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
DO4: Implementar buenas prácticas en infraestructura y tecnología en toda las cadenas productivas de LM, manufactura en general, principalmente en la industria textil.	Intensiva/Desarrollo de producto		X			X		2
DO5: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor.	Intensiva/Desarrollo de producto		X		X	X	X	<u>4</u>
DO6. Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas.	Defensiva		X			X	X	<u>3</u>
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos.		Mejora Continua	X		X	X		<u>3</u>
DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.	Defensiva		X			X	X	<u>3</u>
DA3. Potenciar las competencias del recurso humano que se requiere para LM.		Mejora Continua	X		X	X		<u>3</u>
DA4. Implementar alianzas estratégicas con IBM, CONCYTEC y otros Centro tecnológicos de Universidades privadas para capacitar a los jóvenes en temas de investigación y desarrollo.	Defensiva		X					1
DA5. Mejorar los procesos administrativos gubernamentales para la excelente gestión pública.		Mejora Continua	X		X	X		<u>3</u>

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., pp. 298-300), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE) se aplica para determinar la viabilidad de estrategias alternativas, utilizada como herramienta para identificar factores críticos de éxito interno y externo, que se obtienen de las Matrices EFE y EFI, tal como las estrategias escogidas de la matriz de decisión; de forma posterior, se procede con la calificación de cada estrategia específica en base a la contribución que cada estrategia otorga al logro de los objetivos estratégicos.

La calificación se divide en los siguientes rangos: (a) No atractiva (no aceptable); (b) Algo atractiva (algo aceptable); (c) Razonablemente atractiva (aceptable); (d) Altamente atractiva (muy aceptable). Es importante señalar que la ponderación promedio de los pesos de los factores es seis, las estrategias que tengan una calificación mayor de seis serán aceptables como se detalla en la Tabla 39.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

De forma posterior a la calificación de las estrategias mantenidas, éstas deberán ser analizadas en base a los cuatros criterios señalados por Rumelt, como se detalla en la Tabla 40.

6.9 Matriz de Ética (ME)

La Matriz de Ética contrasta las estrategias con tres aspectos éticos fundamentales: (a) los derechos que constan de seis estrategias; (b) la justicia de tres estrategias; y (c) el utilitarismo de dos estrategias. En la estrategia de los derechos, se evalúa el impacto que generan sobre los derechos a la vida, a la propiedad, a la privacidad, a la libertad de conciencia, de hablar libremente y al debido proceso. En relación con la justicia, debe existir total transparencia y equidad en la distribución de beneficios y cargas; así mismo deben existir normas de compensación. Finalmente, el aspecto de utilitarismo busca que los beneficios alcancen fines y resultados estratégicos (Ver Tabla 41).

Tabla 40

Matriz Rumelt de Lima Metropolitana

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
FO6. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: Chile, China, EEUU.	SI	SI	SI	SI	SI
FA1. Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada.	SI	SI	SI	SI	SI
FA2. Desarrollar con el Gobierno Regional y Local, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades.	SI	SI	SI	SI	SI
DO1. Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de LM que genere inversión privada y un mayor número de turistas.	SI	SI	SI	SI	SI
DO2. Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población.	SI	SI	SI	SI	SI
DO5: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor.	SI	SI	SI	SI	SI
DO6. Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas.	SI	SI	SI	SI	SI
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos.	SI	SI	SI	SI	SI
DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.	SI	SI	SI	SI	SI

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., pp. 304-306), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 41

Matriz de Ética de Lima Metropolitana

Estrategias	FO6. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: Chile, China, EEUU.	FA1. Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada.	FA2. Desarrollar con el Gobierno Regional y Local, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades.	DO1. Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de LM que genere inversión privada y un mayor número de turistas.	DO2. Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población.	DO5: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor.	DO6. Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas	DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos.	DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.
Derechos									
1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	P	P	P	P	P	P	P
3. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N
4. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho de hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N
6. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Justicia									
7. Impacto en el derecho en la distribución	N	N	N	N	N	N	N	N	N
8. Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N
9. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N
Utilitarismo									
10. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E
11. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., pp. 306-308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- **FO6.** Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos y de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: EEUU, Chile, China y otros.
- **FA1.** Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada.
- **FA2.** Desarrollar con el Gobierno Regional y gobiernos Locales, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades.
- **DO1.** Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de Lima Metropolitana que genere inversión privada y un mayor número de turistas.
- **DO2.** Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población.
- **DO5:** Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor.
- **DO6.** Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas.
- **DA1.** Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos.
- **DA2.** Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.

6.10 Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia (MERC)

Las estrategias retenidas y de contingencia son aquellas que han sido aceptadas después de haber pasado por las matrices anteriores, las cuales son conocidas también como estrategias primarias; y las no retenidas o estrategias de contingencia, los cuales se detallan en la Tabla 42.

Tabla 42

Matriz de Estrategias Retenidas y de Contingencia de Lima Metropolitana

Estrategias Retenidas
FO6. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos y de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: Chile, China, EEUU.
FA1. Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada.
FA2. Desarrollar con el Gobierno Regional y Local, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades.
DO1. Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de LM que genere inversión privada y un mayor número de turistas.
DO2. Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población.
DO5: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor.
DO6. Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas.
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos.
DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.
Estrategias de Contingencia
FO1. Fortalecer las infraestructuras viales e industriales para el aumento de las inversiones nacionales y extranjeras.
FO2. Desarrollo de programas formativos y educativos profesionales y técnicos para potenciar la fuerza laboral.
FO3. Desarrollar la Investigación y Desarrollo (I+D) en alianza entre el sector privado, instituciones educativas superiores y el gobierno provincial en los sectores manufactura, comercio y servicios.
FO4. Penetrar el uso herramientas de tecnología de la información y comunicación (TICs) en las escuelas públicas y privadas.
FO7. Implementar la infraestructura necesaria para la exportación de productos agrícolas
FA3. Desarrollar programas de formalización laboral y empresarial en empresas de sectores manufactura, comercio y servicios.
FA4. Implementar convenios y alianzas con los sindicatos de los sectores comercio, manufactura y servicios para evitar conflictos sociales.
FA5. Implementar alianzas entre empresas y universidades para desarrollar tecnologías que agreguen valor a ser implementadas en actividades productivas.
DO3. Desarrollar un análisis de impacto de las inversiones futuras de la municipalidad y asignación de recursos con base a resultados, fortaleciendo la gestión gerencial que potencialice el logro de los objetivos y metas propuestas.
DA3. Potenciar las competencias del el recurso humano que se requiere para Lima Metropolitana
DA5. Mejorar los procesos administrativos gubernamentales para la excelente gestión pública.

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., pp. 308-309), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.11 Matriz de Estrategias versus Objetivos de Largo Plazo (MEOLP)

Esta matriz permite comprobar que las estrategias permitieron alcanzar los objetivos a largo plazo, si alguna estrategia escogida no permite llegar a algún objetivo de largo plazo, se consideran como una estrategia de contingencia, como se muestra en la Tabla 44.

6.12 Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos (MEPCS)

La referida matriz permite evaluar la capacidad con la que cuentan los competidores de Lima Metropolitana para afrontar las estrategias mantenidas. La evaluación de los competidores actuales, nuevos ingresantes y sustitutos, de ser el caso, permite analizar una confrontación entre las estrategias mantenidas y las posibilidades de los competidores de afrontarlas. En la Tabla 43, se muestra la matriz de posibilidades de los competidores.

6.13 Conclusiones

En el proceso estratégico se desarrollaron las estrategias seleccionadas, determinadas en base al cruce de la Matriz FODA, las cuales cumplen con los filtros mínimos como el filtro ético que permite tener seguridad de la integridad de las acciones que se desarrollarán. Este proceso se efectuó considerando un periodo de diez años, enmarcando seis objetivos a largo plazo y generando resultados que integran lo esperado para Lima Metropolitana.

La evaluación efectuada a través de las matrices desarrolladas permitió obtener resultados estructurados y certeros, base para tomar decisiones sobre las estrategias. Todas las estrategias seleccionadas responden de forma coherente al cumplimiento de diversos objetivos de forma paralela, evidenciando su eficiencia y consistencia en los modelos. No se descarta considerar alguna estrategia filtrada en el camino como plan de contingencia de ser requerido, considerando que se podría presentar dificultades en la implementación de las estrategias seleccionadas, o por la identificación de alguna oportunidad que se pueda presentar, motivando la aplicación. Adicionalmente, resulta importante recalcar que las

características y comportamiento del rubro comercial podrían transformarse según transcurran los años durante la vigencia del plan estratégico, originando a redefinir los objetivos y estrategias. Bajo cualquier escenario, es importante evaluar las posibilidades competitivas ante otra industria competitiva con el objetivo de determinar el camino que se pretende seguir, considerando de forma especial cambios en el curso natural de los mercados.

Tabla 43

Matriz de Estrategias versus Posibilidades de los Competidores y Sustitutos de Lima

Metropolitana

Estrategias	Posibilidad de competidor 1 Arequipa	Posibilidad de competidor 2 Trujillo
FO6. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos y de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: Chile, China, EEUU.	Alta	Alta
FA1. Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada.	Baja	Baja
FA2. Desarrollar con el Gobierno Regional y Local, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades.	Media	Media
DO1. Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de LM que genere inversión privada y un mayor número de turistas.	Alta	Alta
DO2. Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población.	Media	Media
DO5: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor.	Media	Media
DO6. Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas.	Baja	Baja
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos.	Baja	Baja
DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.	Alta	Alta

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., pp. 310-311), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 44

Matriz de Estrategias Versus Objetivos de Largo Plazo de Lima Metropolitana

Visión								
“Al año 2028, Lima Metropolitana será reconocida como una ciudad competitiva y moderna a nivel Latinoamérica, basados en el crecimiento de sus principales actividades económicas como manufactura, comercio y turismo; contribuyendo de manera sostenida al incremento del PBI nacional en más de la mitad, posicionándose dentro de las cinco primeras ciudades para hacer negocio en la región y generando igualdad en la distribución de las tres dimensiones del Índice de Desarrollo Humano”								
Objetivos de Largo Plazo								
Intereses Organizacionales								
1. Aumentar el PBI								
2. Crecimiento del sector comercio								
3. Crecimiento del sector manufacturero								
4. Crecimiento del sector turismo								
5. Alto Índice de Desarrollo Humano								
6. Mayor promoción de las inversiones								
7. Desarrollar un sistema integrado de seguridad ciudadana								
8. Desarrollo del ordenamiento territorial y movilidad urbana								
	OLP1. Para el año 2028, el PBI de Lima Metropolitana representará el 55% del PBI Nacional. En el 2016, representó 36.6% del PBI Nacional.	OLP2. Para el año 2028, se logrará generar un Valor Agregado Bruto de 39 mil millones de soles en el sector comercio, que represente el 73% del PBI Nacional. En el año 2016, el Valor Agregado Bruto de Lima Metropolitana fue de 26 mil millones de soles, que representó el 48.8% del PBI Nacional	OLP3. Para el año 2028, el sector turismo en Lima Metropolitana facturará 9 mil millones de dólares. En el año 2017, sus ventas fueron de 4 mil millones de dólares	OLP4. Para el año 2028, se logrará generar un Valor Agregado Bruto de 51 mil millones de soles en el sector manufactura, que represente el 76% del PBI Nacional. En el año 2016, el Valor Agregado Bruto de Lima Metropolitana fue de 34 mil millones de soles, que representó el 51.0% del PBI Nacional.	OLP5. Para el año 2028, el Índice de Desarrollo Humano será de 0.90. En el año 2012, el IDH fue de 0.64.	OLP6. Para el año 2028, Lima se situará entre las cinco primeras ciudades para hacer negocios en América Latina. En el año 2016, ocupó el puesto 8.	OLP7. Para el año 2028, el índice de criminalidad de denuncias por cada mil habitantes se reducirá a 3. El índice de criminalidad de denuncias por cada mil habitantes en el año 2015 fue de 13 denuncias.	OLP8. Para el año 2028, la inversión en ordenamiento territorial y transporte urbano de manera sostenible será de 900,000,000 de soles. En el año 2018, la inversión fue de 652,502,601 soles
ESTRATEGIAS								
FO6. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: Chile, China, EEUU.			X			X		X
FA1. Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada.	X	X	X	X		X		X
FA2. Desarrollar con el Gobierno Regional y Local, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades.					X		X	X
DO1. Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de LM que genere inversión privada y un mayor número de turistas.					X			
DO2. Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población.	X	X	X	X	X	X	X	X
DO5: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor.	X	X	X	X	X	X		X
DO6. Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas.	X	X	X	X	X	X		
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos.	X	X			X	X	X	
DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.	X	X	X	X	X	X	X	

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

Según D'Alessio (2015), la implementación estratégica se basa en la ejecución de los lineamientos estratégicos establecidos en los capítulos anteriores, y en ejecutar las estrategias mantenidas con el fin de lograr los objetivos estratégicos definidos.

Así mismo, D'Alessio (2015) indicó que, para enfrentar la implementación estratégica, se requiere los siguientes insumos: (a) el liderazgo comprometido de la alta dirección de tipo transformacional; (b) una cultura organizacional que soporte las estrategias, que beneficie y apoye su implementación; (c) una tecnología facilitadora que permita implementar las estrategias con la modernidad requerida; y (d) innovación y creatividad.

Para concluir la implementación se requiere de los siguientes elementos claves: (a) objetivos de corto plazo; (b) recursos; (c) políticas; y (d) estructura organizacional. Resulta adecuado resaltar la importancia de las personas en este proceso de implementación, su motivación es prioritaria con el fin de lograr el éxito deseado en esta fase. Adicionalmente, se debe considerar el compromiso con el medio ambiente, la responsabilidad social y la ecología, sin olvidar la gestión que involucra todo proceso de cambio (D'Alessio, 2015).

7.1 Objetivos de Corto Plazo (OCP)

D'Alessio (2015) indicó que los objetivos estratégicos, o los objetivos de largo plazo (OLP), son aquellos que establecen los resultados finales, y son apoyados y alcanzados por medio de los objetivos específicos de corto plazo (OCP). Los OCP son los hitos mediante los cuales se alcanza, con cada estrategia, es decir con la suma de los OCP se logran el resultado de cada OLP. Resulta importante mencionar que los OCP deben ser claros y verificables, para facilitar la gestión de la organización, permitir su medición, así como conseguir la eficiencia y eficacia del uso de los recursos por parte de la administración. Para Lima Metropolitana, se lograron crear en total 23 OCP, distribuidos dentro de los 8 OLP como se muestra en la matriz de objetivos de corto plazo (Ver Tabla 45).

Tabla 45

Matriz de Objetivos de Corto Plazo de Lima Metropolitana

OLP	OCP	Objetivos de corto plazo
OLP1	Para el año 2028, el PBI de Lima Metropolitana representará el 55% del PBI Nacional. En el 2016, representó 36.6% del PBI Nacional.	
	OCP1.1	Del 2018 al 2023, el PBI de Lima Metropolitana se incrementará a 250 mil millones de soles. En el 2016 el PBI de Lima Metropolitana fue de 183,374,427,000 soles.
	OCP1.2	Del 2018 al 2023, las exportaciones de los productos de Lima Metropolitana ascenderán a 13 mil millones de dólares En el 2017, las exportaciones alcanzaron un valor FOB de 9,724,217,000 de soles.
OLP2	Para el año 2028, se logrará generar un Valor Agregado Bruto de 39 mil millones de soles en el sector comercio, que represente el 73% del PBI Nacional. En el año 2016, el Valor Agregado Bruto de Lima Metropolitana fue de 26 mil millones de soles, que representó el 48.8% del PBI Nacional.	
	OCP2.1	Del 2018 al 2023, se duplicará el número de empresas comerciales en 807,240 en Lima Metropolitana. En el 2015, representó 403,620 empresas comerciales.
	OCP2.2	Al año 2023, duplicar en 33,228 las licencias de apertura de establecimientos comerciales en Lima Metropolitana. En el año 2015, las licencias de apertura otorgadas alcanzaron en 16,614.
OLP3	Para el año 2028, el sector turismo en Lima Metropolitana facturará 9 mil millones de dólares. En el año 2017, sus ventas fueron de 4 mil millones de dólares.	
	OCP3.1	Al año 2023, posicionar a Lima Metropolitana como la principal ciudad en gastronomía en Latinoamérica.
	OCP3.2	Al 2023, categorizar el 80% de hospedajes y restaurantes en Lima Metropolitana. Al año 2016, alcanzó el 60%.
	OCP3.3	Al 2025, incrementar la inversión en la promoción del Circuito Mágico del Agua - Parque de la Reserva en S/ 13,489,562.58.
OLP4	Para el año 2028, se logrará generar un Valor Agregado Bruto de 51 mil millones de soles en el sector manufactura, que represente el 76% del PBI Nacional. En el año 2016, el Valor Agregado Bruto de Lima Metropolitana fue de 34 mil millones de soles, que representó el 51.0% del PBI Nacional.	
	OCP4.1	El VAB de la manufactura en la ciudad de Lima Metropolitana aumentará a S/ 39,666 millones para el 2023, creciendo a S/ 45,333 millones en el 2025, luego a S/ 51,000 millones durante el 2028. El sector manufacturero representó S/ 34 mil millones en el 2016.
	OCP4.2	Del 2018 al 2023, se duplicará el número de empresas de industrias manufactureras en 171,206 en Lima Metropolitana. En el 2015, representó 85,603 empresas manufactureras.
	OCP4.3	En el 2023, se crearán mayor número de zonas industriales y clústeres.
OLP5	Para el año 2028, el Índice de Desarrollo Humano será de 0.90. En el año 2012, el IDH fue de 0.64.	
	OCP5.1	Al año 2021, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.70 puntos.
	OCP5.2	Al año 2025, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.80 puntos.
	OCP5.3	Al año 2028, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.90 puntos.
OLP6	Para el año 2028, Lima se situará entre las cinco primeras ciudades para hacer negocios en América Latina. En el año 2016, ocupó el puesto 8.	
	OCP6.1	Al año 2023, aumentar el ingreso promedio mensual a 2,500 soles en Lima Metropolitana. Al año 2018, el ingreso promedio mensual ascendió a 1,664 soles.
	OCP6.2	Al 2023, lograr que el 96% de los habitantes de Lima Metropolitana sea población económicamente activa (PEA). Al año 2017, la PEA alcanzó el 93.4% de la población total.
OLP7	Para el año 2028, el índice de criminalidad de denuncias por cada mil habitantes se reducirá a 3. El índice de criminalidad de denuncias por cada mil habitantes en el año 2015 fue de 13 denuncias.	
	OCP7.1	Al año 2028, lograr una inversión de S/ 9'332,684.69 en el Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana.
	OCP7.2	Al año 2028, lograr una inversión de S/ 289,902.63 en el fortalecimiento de una comunidad organizada contra la inseguridad ciudadana.
	OCP7.3	Al año 2028, lograr una inversión de S/ 34'703,694.42 en la vigilancia y control para la prevención de delitos y faltas.
OLP8	Para el año 2028, la inversión en ordenamiento territorial y transporte urbano de manera sostenible será de 900'000,000 de soles. En el año 2018, la inversión fue de 652'502,601 soles.	
	OCP8.1	Al año 2028, incrementar la inversión en planificación integral y gestión urbana articulada a S/25'039,574.67.
	OCP8.2	Al año 2028, incrementar la inversión en gestión del tránsito eficiente a S/ 102'703,361.64.
	OCP8.3	Al año 2028, incrementar la inversión en servicio de transporte público masivo a S/ 137'673,871.89.
	OCP8.4	Al año 2028, incrementar la inversión en redes viales a S/ 620'578,180.04.
	OCP8.5	Al año 2028, incrementar la inversión en espacios públicos recuperados a S/ 14'005,011.76.

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., pp. 470), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Según D'Alessio (2015) con el fin de lograr los OCP, se requiere los insumos para llevar a cabo las estrategias designadas. Los insumos, también llamados recursos, deben ser asignados según los OCP y se clasifican en físicos, financieros, humanos y tecnológicos.

Recursos financieros. Resulta importante contar con un financiamiento adecuado con el fin de ejecutar los planes del Gobierno Central. Asimismo, es importante conseguir fondos de origen nacional e internacional, así como de los ministerios que se encuentren interesadas en potenciar las actividades agrícolas, turismo, mineras y comercio de la región. El Sistema Integrado de Administración Financiera (SIAF) es base para las finanzas de los gobiernos regionales y gobiernos locales, el mismo que se actualiza por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF). Resulta trascendental que los involucrados tomen conciencia de lo importante de la gestión eficiente del presupuesto a nivel gobierno central, regional, y local, con el propósito de lograr los objetivos a corto plazo ya establecidos.

Recursos humanos. El capital humano resulta imprescindible para lograr los objetivos establecidos, ya que es una pieza fundamental en el desarrollo de las estrategias. Por ello la capacitación constante a todo nivel, para dar prioridad a temas que fomenten el turismo, la agricultura y el comercio.

Entre los elementos que deben ser priorizados podemos señalar los siguientes: (a) la calidad de servicio; (b) el valor agregado de los productos o servicios; (c) las tendencias del mercado; (d) la optimización de los procesos; (e) la bancarización; (f) el emprendimiento y la formalización de los negocios; (g) las ventajas del enfoque estratégico en los negocios; (h) las buenas prácticas de la industria; y (i) la rentabilidad en los negocios.

Recursos tecnológicos. En la actualidad la globalización requiere el uso de la tecnología como factor imprescindible. Con el objetivo de comercializar los productos a nivel mundial, esta vía constituye un recurso primordial. En tal sentido, el uso de estos recursos

favorece el alcance de las acciones para la investigación y desarrollo. Resulta prioritario la adquisición de tecnología de punta para la productividad, incluyendo la capacidad instalada y un nivel de servicio según las exigencias de un mercado globalizado.

Con el objetivo de alcanzar el desarrollo tecnológico de la región, resulta prioritario efectuar acciones tales como: (a) fomentar la inversión extranjera para el desarrollo de actividades comerciales identificando los medios tecnológicos que usan para aplicarlos en la región; (b) concientizar el potencial exportador de productos tradicionales, alcanzando un trabajo en tiempo real y en base a las exigencias del mercado; y (c) crear una imagen regional como marca, soportados en el atractivo turístico y en la calidez de su gente, complementando con una comunicación constante dentro de la región y a nivel mundial por medio de las redes sociales, herramientas virtuales, entre otros medios utilizados en la actualidad.

Recursos físicos. El soporte de la infraestructura es fundamental para el logro de los objetivos y la visión propuesta. Por lo que resulta básico considerar: (a) el desarrollo industrial de las tierras de cultivo para exportación mejorando la infraestructura para el riego y el uso de aguas subterráneas; (b) impulsar el desarrollo de carreteras y autopistas; (c) sacar ventaja a la salida al océano pacífico para favorecer el flujo logístico para beneficio del sector turismo y comercial tanto a nivel nacional como internacional; y (d) permitir la mejora e implementación de infraestructura vial en la región.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son las normas o directrices del accionar gerencial que guían la implementación de cada estrategia y que apoya el logro de los objetivos para delimitar el correcto accionar de la región. Estas políticas deben estar alineadas con los valores de la región, debiendo existir una correspondencia bilateral (D'Alessio, 2015). Cada estrategia mantiene sus respectivas políticas, las cuales pueden servir para varias estrategias, en la Tabla 47 se muestran las políticas de cada estrategia.

Tabla 46

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de Lima Metropolitana

N° OLP	N° OCP	Objetivos de corto plazo	Recursos asignados a los objetivos de corto plazo	Responsables
OLP1		Para el año 2028, el PBI de Lima Metropolitana representará el 55% del PBI Nacional. En el 2016, representó 36.6% del PBI Nacional.		
	OCP1.1	Del 2018 al 2023, el PBI de Lima Metropolitana se incrementará a 250 mil millones de soles. En el 2016 el PBI de Lima Metropolitana fue de 183,374'427,000 soles.	Recursos Financieros: Inversión Pública y privada	MEF, PRODUCE, MINCETUR, Municipalidades Distritales, Empresas públicas y privadas, ProInversión
	OCP1.2	Del 2018 al 2023, las exportaciones de los productos de Lima Metropolitana ascenderán a 13 mil millones de dólares. En el 2017, las exportaciones alcanzaron un valor FOB de 9,724'217,000 de soles.	Recursos Físicos: infraestructura y producción. Recursos Físicos: infraestructura portuaria, vial y marítima.	MINCETUR, ProInversión, DIRCETUR.
OLP2		Para el año 2028, se logrará generar un Valor Agregado Bruto de 39 mil millones de soles en el sector comercio, que represente el 73% del PBI Nacional. En el año 2016, el Valor Agregado Bruto de Lima Metropolitana fue de 26 mil millones de soles, que representó el 48.8% del PBI Nacional.		
	OCP2.1	Del 2018 al 2023, se duplicará el número de empresas comerciales en 807,240 en Lima Metropolitana. En el 2015, representó 403,620 empresas comerciales.	Recursos financieros: inversión en promoción de empresas.	Cámara de Comercio de Lima, MINCETUR, COFIDE
	OCP2.2	Al año 2023, duplicar en 33,228 las licencias de apertura de establecimientos comerciales en Lima Metropolitana. En el año 2015, las licencias de apertura otorgadas alcanzaron en 16,614.	Recursos financieros: inversión en promoción de empresas.	Cámara de Comercio de Lima, MINCETUR, COFIDE
OLP3		Para el año 2028, el sector turismo en Lima Metropolitana facturará 9 mil millones de dólares. En el año 2017, sus ventas fueron de 4 mil millones de dólares.		
	OCP3.1	Al año 2023, posicionar a Lima Metropolitana como la principal ciudad en gastronomía en Latinoamérica.	Recursos financieros: inversión en posicionamiento	Gerencia de Desarrollo Económico
	OCP3.2	Al 2023, categorizar el 80% de hospedajes y restaurantes en Lima Metropolitana. Al año 2016, alcanzó el 60%.	Recursos financieros: inversión en mejoramiento de hospedajes y restaurantes	Gerencia de Desarrollo Económico
	OCP3.3	Al 2025, incrementar la inversión en la promoción del Circuito Mágico del Agua - Parque de la Reserva en S/ 13'489,562.58.	Recursos financieros: inversión en posicionamiento	Circuito Mágico del Agua
OLP4		Para el año 2028, se logrará generar un Valor Agregado Bruto de 51 mil millones de soles en el sector manufactura, que represente el 76% del PBI Nacional. En el año 2016, el Valor Agregado Bruto de Lima Metropolitana fue de 34 mil millones de soles, que representó el 51.0% del PBI Nacional.		
	OCP4.1	El VAB de la manufactura en la ciudad de Lima Metropolitana aumentará a S/ 39,666 millones para el 2023, creciendo a S/ 45,333 millones en el 2025, luego a S/ 51,000 millones durante el 2028. El sector manufacturero representó S/ 34 mil millones en el 2016.	Recursos financieros: inversión en I+D.	PRODUCE, Empresas privadas
	OCP4.2	Del 2018 al 2023, se duplicará el número de empresas de industrias manufactureras en 171,206 en Lima Metropolitana. En el 2015, representó 85,603 empresas manufactureras.	Recursos físicos: desarrollo de parques industriales y tecnológicos.	PRODUCE, Empresas privadas
	OCP4.3	En el 2023, se crearán mayor número de zonas industriales y clústeres.	Recursos financieros: inversión en promoción de empresas.	PRODUCE, Empresas privadas
OLP5		Para el año 2028, el Índice de Desarrollo Humano será de 0.90. En el año 2012, el IDH fue de 0.64.		
	OCP5.1	Al año 2021, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.70 puntos.	Recursos humanos: nivel educativo, bajo nivel de pobreza y aumento del PEA.	PNUD, MEF, MINDIS, Municipalidades Distritales
	OCP5.2	Al año 2025, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.80 puntos.	Recursos humanos: nivel educativo, bajo nivel de pobreza y aumento del PEA.	PNUD, MEF, MINDIS, Municipalidades Distritales
	OCP5.3	Al año 2028, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.90 puntos.	Recursos humanos: nivel educativo, bajo nivel de pobreza y aumento del PEA.	PNUD, MEF, MINDIS, Municipalidades Distritales
OLP6		Para el año 2028, Lima se situará entre las cinco primeras ciudades para hacer negocios en América Latina. En el año 2016, ocupó el puesto 8.		
	OCP6.1	Al año 2023, aumentar el ingreso promedio mensual a 2,500 soles en Lima Metropolitana. Al año 2018, el ingreso promedio mensual ascendió a 1,664 soles.	Recursos financieros: ingreso promedio mensual / PBI Per Cápita.	MEF
	OCP6.2	Al 2023, lograr que el 96% de los habitantes de Lima Metropolitana sea población económicamente activa (PEA). Al año 2017, la PEA alcanzó el 93.4% de la población total.	Recursos humanos: nivel educativo, bajo nivel de pobreza y aumento del PEA.	MINTRA
OLP7		Para el año 2028, el índice de criminalidad de denuncias por cada mil habitantes se reducirá a 3. El índice de criminalidad de denuncias por cada mil habitantes en el año 2015 fue de 13 denuncias.		
	OCP7.1	Al año 2028, lograr una inversión de S/ 9'332,684.69 en el Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana.	Recursos humanos: nivel educativo.	Gerencia de Seguridad Ciudadana
	OCP7.2	Al año 2028, lograr una inversión de S/ 289,902.63 en el fortalecimiento de una comunidad organizada contra la inseguridad ciudadana.	Recursos humanos: nivel educativo.	Gerencia de Seguridad Ciudadana
	OCP7.3	Al año 2028, lograr una inversión de S/ 34'703,694.42 en la vigilancia y control para la prevención de delitos y faltas.	Recursos humanos: nivel educativo.	Gerencia de Seguridad Ciudadana
OLP8		Para el año 2028, la inversión en ordenamiento territorial y transporte urbano de manera sostenible será de 900'000,000 de soles. En el año 2018, la inversión fue de 652'502,601 soles.		
	OCP8.1	Al año 2028, incrementar la inversión en planificación integral y gestión urbana articulada a S/ 25'039,574.67	Recursos físicos: infraestructura, planta turística, aeropuertos y carreteras.	Gerencia de Desarrollo Urbano
	OCP8.2	Al año 2028, incrementar la inversión en gestión del tránsito eficiente a S/ 102'703,361.64	Recursos físicos: infraestructura, planta turística, aeropuertos y carreteras.	
	OCP8.3	Al año 2028, incrementar la inversión en servicio de transporte público masivo a S/ 137'673,871.89		Gerencia de Transporte Urbano / ProTransportes
	OCP8.4	Al año 2028, incrementar la inversión en redes viales a S/ 620'578,180.04	Recursos humanos: personal administrativo y técnico turístico y hotelero.	
	OCP8.5	Al año 2028, incrementar la inversión en espacios públicos recuperados a S/ 14'005,011.76	Recursos físicos: infraestructura, planta turística, aeropuertos y carreteras.	Gerencia de Servicios al Ciudadano y Gestión Ambiental

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., pp. 474-475), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

7.4 Estructura Organizacional de Lima Metropolitana

La implementación de un nuevo plan estratégico debe ir acompañado de una nueva propuesta de estructura organizacional, que implemente las estrategias a través de las políticas presentadas, adecuada a los nuevos retos y cambios. Como indicó D'Alessio (2015), no se puede implementar una nueva estrategia con una antigua estructura organizacional.

La estructura organizacional propuesta es el armazón de Lima Metropolitana, en el cual se distribuyen, dividen, agrupan y se relacionan los grupos de interés mediante sus principales actividades y motivaciones, siendo la mejor adecuación a las estrategias retenidas, como se detalla en la Figura 39. De esa manera, la relación entre las entidades públicas, privadas, sociedad civil y la ciudadanía en general, debe ser directa, transparente y en coordinación de ajuste mutuo con miras de alcanzar una organización innovadora eficiente.

7.5 Responsabilidad Social (RS) y Medio Ambiente y Ecología

Actualmente, la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se encuentra cobrando importancia en el ámbito empresarial, basándose en el conjunto de iniciativas que buscan concientizar al entorno empresarial y lograr el reconocimiento a nivel corporativo.

Tabla 47

Políticas de cada Estrategia de Lima Metropolitana

Estrategias Vs Políticas	P1. Respeto por las personas, las leyes y el medio ambiente	P2. Eficiencia en el uso de recursos para alcanzar la calidad	P3. Transparencia en el comportamiento	P4. Mejora continua
FO6. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos, de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: Chile, China, EEUU.	X	X	X	X
FA1. Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada.	X	X	X	X
FA2. Desarrollar con el Gobierno Regional y Local, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades.	X	X	X	X
DO1. Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de LM que genere inversión privada y un mayor número de turistas.	X	X	X	X
DO2. Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población.	X	X	X	X
DO5: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor.	X	X	X	X
DO6. Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas.	X	X	X	X
DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos.	X	X	X	X
DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.	X	X	X	X

Nota. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia” (3a ed. rev., pp. 471-474), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

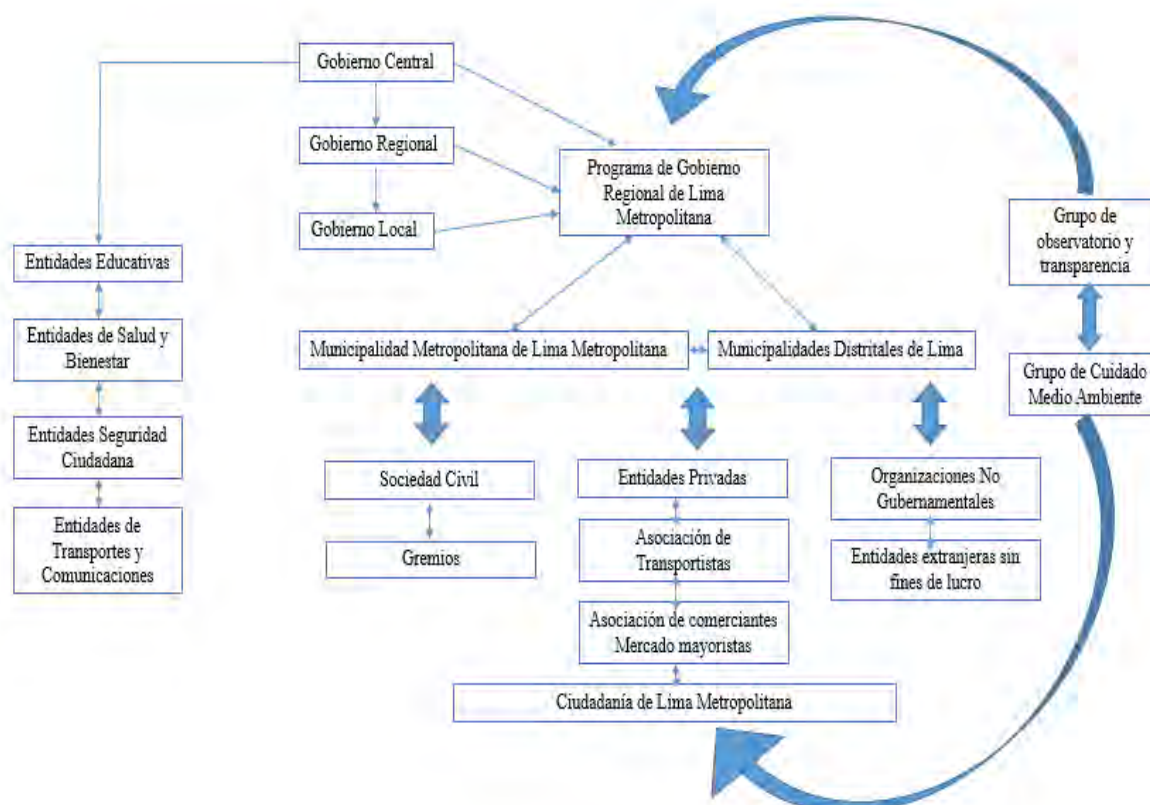


Figura 39. Estructura organizacional propuesta para Lima Metropolitana.

En el presente plan estratégico, la responsabilidad social, la protección al medio ambiente y la ecología son puntos fundamentales, en el cual se establece el seguimiento y compromiso de las actividades con el fin de soportar un desarrollo sostenible. En conformidad a los lineamientos de política en el cuidado del medio ambiente, se cuenta con procedimientos y acciones por parte del Estado y se requiere fuerte actividad en la sensibilización y educación ambiental en la ciudadanía limeña y sus visitantes, para lo cual es necesario implementar estrategias claves de corto plazo en educación ambiental y responsabilidad social entre instituciones públicas como privadas.

En primer lugar, sensibilizar a la población limeña en educación ambiental, reforzando el Plan Nacional de Educación Ambiental (PLANEA 2017 - 2022), instrumento de gestión pública impulsado por el Ministerio del Ambiente y el Ministerio de Educación. En segundo lugar, vincular las acciones y responsabilidades de instituciones públicas,

privadas y la sociedad civil; por último, potencializar el Plan Nacional de Educación Ambiental con múltiples iniciativas y acciones innovadoras, impulsar la movilización de recursos para el financiamiento de acciones e inversión de proyectos, programas de educación e información ambiental.

Puesto que Lima Metropolitana aglomera la mayor zona urbana del país, concentra las principales fuentes de movimiento financiero, energía, de inversión impactando en el desarrollo del ecosistema. Sin embargo, aún cuenta con asuntos pendientes de resolver como la contaminación ambiental, el uso responsable de los recursos naturales y trabajar en el uso eficiente del agua para la producción de energía.

Lima Metropolitana mantiene un variado ecosistema compuesto por diversas especies de flora y fauna, ello se debe a sus principales ríos: Chillón, Rímac y Lurín. El factor climático ejerce un rol importante para el hábitat de las especies que alberga, el Fenómeno de “El Niño” genera un desplazamiento de las especies marinas debido al cambio de temperatura en el mar.

Lima Metropolitana alberga diversos humedales que juegan un rol importante en el equilibrio de las aguas subterráneas, formando una riqueza natural y la existencia de ecosistemas saludables. Al mismo tiempo, estos humedales favorecen el desarrollo de las especies de la flora y fauna silvestre, especialmente al desplazamiento de las aves migratorias.

En cuanto a la ecología, se requiere la implementación de un sistema de arborización y áreas verdes en Lima Metropolitana, dado que no se cuenta con un registro real del número de árboles que existen en la ciudad. Según datos brindados por el INEI, Lima contaba con 2.9 m² de área verde por persona para el año 2008, con un déficit de 6 m² de áreas verdes por persona, considerando como el apropiado mínimo 8 m² en ciudades sustentables.

Los problemas que se deben enfrentar con urgencia se encuentran caracterizados por el deterioro de la calidad del recurso agua, por la presencia de minerales contaminantes en el río Rímac y la presencia de materia orgánica, productos desechos domésticos e industriales descompuestos; deterioro de la calidad del recurso aire, el cual presenta polvo atmosférico mayor a lo recomendado por la Organización Mundial de la Salud; deterioro de la calidad del recurso suelo, lo que tiene un proceso de tenencia y protección cada vez en menor tierras agrícolas; así como la producción de desechos que alteran el ecosistema debido al crecimiento poblacional limeño.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Para alcanzar los objetivos de corto y largo plazo, es imprescindible contar con el capital humano, preparado y competitivo para realizar las funciones encomendadas y que sean capaces de asumir el reto de crear e innovar. De igual manera es necesario contar con líderes que transformen e inspiren para mejorar el clima laboral en las diferentes instituciones públicas de Lima Metropolitana, buscando trascender en sus colaboradores con el objetivo de contribuir a en la sociedad.

Bajo este escenario resulta importante trabajar el cambio de cultura de forma previa bajo un control y evaluación de forma permanente. Para lo cual resulta necesario la implementación previa de una las siguientes acciones: (a) desarrollar un plan de línea de carrera concreto que por política se mantenga a pesar del cambio de gobierno y permita tener trabajadores más comprometidos y motivados; (b) realizar capacitaciones con enfoque estratégico al personal, que contribuirán a que el colaborador adquiera mayor conocimiento de su trabajo; (c) aprovechar la presencia de instituciones de nivel superior que sobresalgan a nivel metropolitano; (d) promover la identificación de personas líderes capaces de emprender este cambio; (e) implementar programas de desarrollo con indicadores medibles y (f) apuntar al desarrollo de un equipo con alto rendimiento. Según lo expuesto queda claro que es

fundamental contar con un capital humano especializado en sensibilización y resolución de conflictos frente a la sensibilidad en el cuidado y protección del medio ambiente y los recursos naturales.

7.7 Gestión del Cambio

Es un comportamiento natural del ser humano tener aversión al cambio debido a diferentes factores tales como temores a la falta de comunicación, los resultados, fatiga, cansancio, entre otros. Con el fin de impulsar la destreza se plantean herramientas como el uso de los sistemas de planificación de recursos empresariales, por medio del método “learning by doing” y establecer un plan contingente frente a alguna eventualidad en el caso que los resultados no se cumplan según lo establecido dentro del corto plazo. La gestión del cambio es vital y para ello, la sensibilización y educación a todo nivel es un elemento fundamental. Sin embargo, para lograr una exitosa gestión del cambio, es necesario contemplar un adecuado programa de difusión a nivel interno y externo, que establezca claramente las estrategias que serán implementadas, los objetivos que se quieren lograr y la visión esperada. Esto generará el involucramiento necesario para hacer posible y exitoso este proceso. Lima Metropolitana, se encuentra ubicada en una posición estratégica favorable, por ser la ciudad más influyente e importante del país y contar con los recursos y accesos de información y modernización; si a dicha situación favorable se le añade la implementación de un eficiente plan estratégico soportando por personas capacitadas que aporten un valor agregado, se obtendrá un cambio real hacia la revolución y desarrollo de la ciudad.

Todo ello busca fomentar las competencias de los colaboradores con el objetivo de cumplir con las tareas de forma competente y adecuada para generar un cambio en el estilo de trabajo de las principales gerencias, directivos y principales ejecutivos. Resulta importante que los líderes estén atentos ante cambios de factores externos para replantear las estrategias necesarias y así cambiar los objetivos de forma realista ante las nuevas circunstancias.

7.8 Conclusiones

Los dieciséis objetivos de corto plazo establecidos se basan en los objetivos de largo plazo con el fin cumplir con el plan estratégico. Del mismo modo, las estrategias son los caminos que permiten alcanzar los objetivos a largo plazo, para ello es necesario contar con los recursos que ayuden a lograr de forma estructurada la visión deseada, considerando el uso sostenible de los recursos naturales, recursos humanos y responsabilidad social, convirtiendo a Lima Metropolitana en una capital moderna y de futuro hacia el 2028.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

D'Alessio (2015) indicó que las estrategias a implementar deben ser monitoreadas de tal manera que cumplan con los objetivos a largo plazo, razón por el cual se deben vigilar de manera constante ante posibles cambios en el entorno interno y externo, tales como la industria, competencia y comportamiento del consumidor. Por consiguiente, la evaluación estratégica analizará cada uno de ellos con el fin de crear responsabilidades y una retroalimentación en el proceso.

8.1 Perspectivas de Control

D'Alessio (2014) indicó que el tablero del Balanced Scorecard facilita obtener un panorama de la situación de la región, evaluando estrategias para establecer metas y responsabilidades; el tablero tiene como propósito alcanzar la visión deseada a través de una perspectiva interna para verificar la perspectiva financiera mediante la satisfacción del cliente.

8.1.1 Aprendizaje interno

En esta perspectiva, teniendo como enfoque al habitante de Lima Metropolitana, el objetivo de corto plazo será el aumento del Índice de Desarrollo Humano, mejorar los niveles de PEA, así como la tasa de matrículas en diversos niveles educativos de la población.

8.1.2 Procesos

Mediante esta perspectiva se permite identificar el proceso de posicionar a Lima Metropolitana como la primera ciudad de gastronomía en la Región LATAM. También es importante la formalización de las empresas turísticas en la categorización de hospedajes y restaurantes.

8.1.3 Clientes

Estas perspectivas tienen un enfoque en el desarrollo de nuevas empresas del sector comercial y manufacturero, así como el otorgamiento de licencias de apertura empresarial.

También comprenden los objetivos, indicadores y metas de la creación de zonas industriales y clústers, así como el aumento del ingreso promedio mensual de los habitantes de Lima Metropolitana.

8.1.4 Financiera

Esta perspectiva identifica los indicadores y metas de los objetivos de corto plazo relacionados al PBI de Lima Metropolitana, las exportaciones de los productos de la Provincia de Lima, el Valor Agregado Bruto del sector manufactura.

8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard)

Según lo indicado de forma previa, este tablero se usa para el control del plan estratégico, también llamado tablero de control, tiene como fin verificar si los OCP se mantienen o deben modificarse (D'Alessio, 2015).

8.3 Conclusiones

El Balance Scorecard es una herramienta que propicia el control y evaluación de los objetivos de corto plazo en términos medibles y cuantificables en el tiempo, con el fin de tomar medidas correctivas para alcanzar la visión deseada para Lima Metropolitana.

Tabla 48

Tablero de Control Balanceado de Lima Metropolitana

Perspectiva	Objetivo de Corto Plazo	Indicador	Meta
Financiera	OCP 1.1 Del 2018 al 2023, el PBI de Lima Metropolitana se incrementará a 250 mil millones de soles. En el 2016 el PBI de Lima Metropolitana fue de 183,374'427,000 soles.	Ratio: soles	S/250,000,000,000
Financiera	OCP 1.2 Del 2018 al 2023, las exportaciones de los productos de Lima Metropolitana ascenderán a 13 mil millones de dólares En el 2017, las exportaciones alcanzaron un valor FOB de 9,724'217,000 de soles.	Ratio: dólares	US\$13'000,000,000
Financiera	OCP4.1 El VAB de la manufactura en la ciudad de Lima Metropolitana aumentará a S/ 39,666 millones para el 2023, creciendo a S/ 45,333 millones en el 2025, luego a S/ 51,000 millones durante el 2028. El sector manufacturero representó S/ 34 mil millones en el 2016.	Ratio: soles	S/ 51,000,000,000
Cliente	OCP2.1 Del 2018 al 2023, se duplicará el número de empresas comerciales en 807,240 en Lima Metropolitana. En el 2015, representó 403,620 empresas comerciales.	Número de empresas comerciales	807,240
Cliente	OCP2.2 Al año 2023, duplicar en 33,228 las licencias de apertura de establecimientos comerciales en Lima Metropolitana. En el año 2015, las licencias de apertura otorgadas alcanzaron en 16,614.	Número de licencias de apertura	33,228
Cliente	OCP4.2 Del 2018 al 2023, se duplicará el número de empresas de industrias manufactureras en 171,206 en Lima Metropolitana. En el 2015, representó 85,603 empresas manufactureras.	Número de empresas manufactureras	171,206
Cliente	OCP4.3 En el 2023, se crearán mayor número de zonas industriales y clústeres.	Número de zonas industriales instaladas	Por determinar
Cliente	OCP6.1 Al año 2023, aumentar el ingreso promedio mensual a 2,500 soles en Lima Metropolitana. Al año 2018, el ingreso promedio mensual ascendió a 1,664 soles.	Ingreso promedio mensual	2,500
Proceso Interno	OCP3.1 Al año 2023, posicionar a Lima Metropolitana como la principal ciudad en gastronomía en Latinoamérica.	Ranking	1
Proceso Interno	OCP3.2 Al 2023, categorizar el 80% de hospedajes y restaurantes en Lima Metropolitana. Al año 2016, alcanzó el 60%.	% de categorización de hospedajes y restaurantes	80%
Proceso Interno	OCP3.3 Al 2025, incrementar la inversión en la promoción del Circuito Mágico del Agua - Parque de la Reserva en S/ 13'489,562.58.	Ranking	1
Proceso Interno	OCP7.1 Al año 2028, lograr una inversión de S/ 9'332,684.69 en el Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana.	Ratio: soles	S/ 9'332,684.69
Proceso Interno	OCP7.2 Al año 2028, lograr una inversión de S/ 289,902.63 en el fortalecimiento de una comunidad organizada contra la inseguridad ciudadana.	Ratio: soles	S/ 289,902.63
Proceso Interno	OCP7.3 lograr una inversión de S/ 34'703,694.42 en la vigilancia y control para la prevención de delitos y faltas.	Ratio: soles	S/ 34'703,694.42
Proceso Interno	OCP8.1 Al año 2028, incrementar la inversión en planificación integral y gestión urbana articulada a S/ 25'039,574.67	Ratio: soles	S/ 25'039,574.67
Proceso Interno	OCP8.2 Al año 2028, incrementar la inversión en gestión del tránsito eficiente a S/ 102'703,361.64	Ratio: soles	S/ 102'703,361.64
Proceso Interno	OCP8.3 Al año 2028, incrementar la inversión en servicio de transporte público masivo a S/ 137'673,871.89	Ratio: soles	S/ 137'673,871.89
Proceso Interno	OCP8.4 Al año 2028, incrementar la inversión en redes viales a S/ 620,578,180.04	Ratio: soles	S/ 620'578,180.04
Proceso Interno	OCP8.5 Al año 2028, incrementar la inversión en espacios públicos recuperados a S/ 14'005,011.76	Ratio: soles	S/ 14'005,011.76
Aprendizaje Interno	OCP5.1 Al año 2021, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.70 puntos.	Índice de Desarrollo Humano	0.7
Aprendizaje Interno	OCP5.2 Al año 2025, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.80 puntos.	Índice de Desarrollo Humano	0.8
Aprendizaje Interno	OCP5.3 Al año 2028, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.90 puntos.	Índice de Desarrollo Humano	0.9
Aprendizaje Interno	OCP6.2 Al 2023, lograr que el 96% de los habitantes de Lima Metropolitana sea población económicamente activa (PEA). Al año 2017, la PEA alcanzó el 93.4% de la población total.	% de PEA	96%

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Capítulo IX: Competitividad de Lima Metropolitana

El presente capítulo, analiza la competitividad de la ciudad de Lima Metropolitana y el potencial que tiene para conformar clústeres. La competitividad de una organización está dada por la forma cómo usan sus recursos escasos. Así, una organización que obtiene mayor provecho que otro, será más competitiva que su contraparte; es decir, su productividad será mayor.

9.1 Análisis Competitivo de Lima Metropolitana

El Foro Económico Mundial (World Economic Forum - WEF) mide el nivel de competitividad de los países en base a 12 categorías agrupados en tres fundamentos básicos, generadores de cambio e innovación y calidad de vida, entre ellos se encuentran infraestructura, educación primaria y salud; respecto a los potenciadores de cambio tenemos: eficiencia de mercado financiero, tamaño de mercado, eficiencia de mercado laboral, eficiencia del mercado de bienes, capacitación, educación superior y preparación tecnológica; como se puede apreciar en la Figura 40.

El Análisis Competitivo de las Regiones del Perú mide la capacidad para administrar sus recursos y capacidades a fin de generar bienestar en su población. Este se fundamenta en 5 pilares que son: (a) Economía, (b) Empresas, (c) Gobierno, (d) Infraestructura y (e) Personas. Lima Metropolitana se encuentra en el primer puesto de 26 regiones con un puntaje de 71.65 según el Índice de Competitividad Regional 2018.

El análisis de los sectores productivos de Lima Metropolitana, se realizará a través de la implementación de este plan estratégico, a través del diamante de Porter: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda (c) industrias conexas y de apoyo, (d) estrategias y (e) rivalidad de los competidores.



Figura 40. Los 12 Pilares de competitividad (GCI - global competitiveness index). Tomado de *Pilares de Competitividad*, por Foro Económico Mundial (WEF), 2016 (<https://www.weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/>).

Condiciones de los factores. En el Índice de Competitividad Regional del Perú 2016 se señala 25 factores de acuerdo a los cinco pilares, de los cuales en el que se encuentra con mayor competitividad son los de crecimiento y producción de energía. Asimismo, las habilidades gerenciales y la innovación se encuentran dentro de los primeros puestos del ranking. En cuanto al gobierno los factores de autonomía y gasto se encuentran en un nivel competitivo.

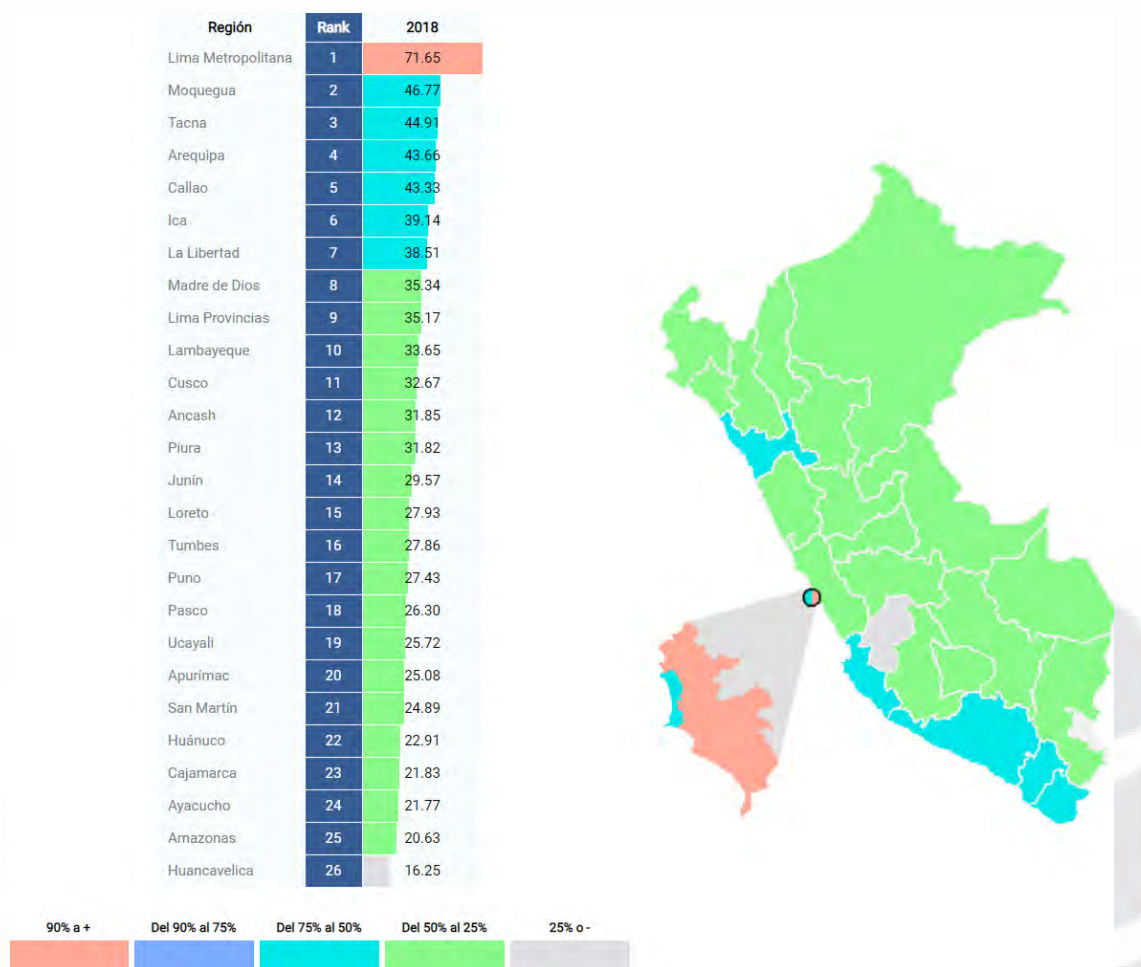


Figura 41. Resultados generales comparados 2016. Tomado de *Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2018*, por CENTRUM, 2018 (<http://centrumpucppapers.com/ICRP-2018/#p=1>).

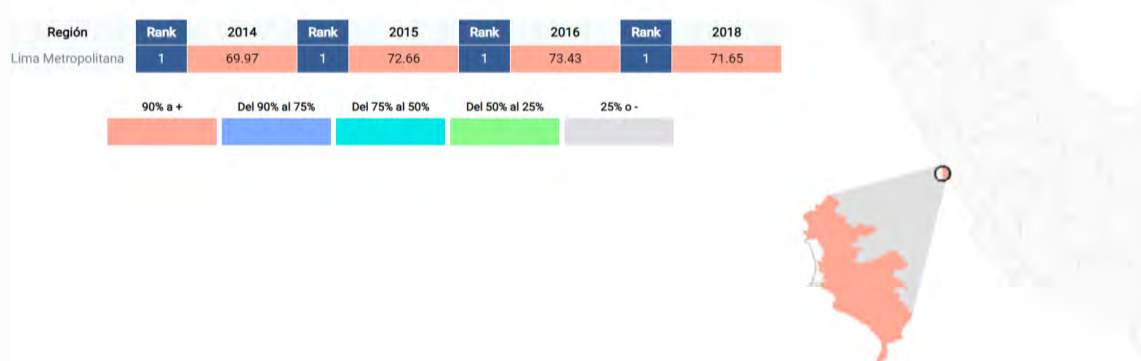


Figura 42. Lima Metropolitana, resultados ICRP 2014 - 2018 Tomado de *Índice de Competitividad Regional del Perú (ICRP) 2018*, por CENTRUM, 2018 (<http://centrumpucppapers.com/ICRP-2018/#p=1>).

Los recursos son unos de los principales factores, entre los recursos humanos, Lima Metropolitana cuenta con el mayor número de población y con la mayor fuerza laboral, en el cuarto trimestre de 2017, se registraron en Lima Metropolitana 7'596,100 personas con edad para desempeñar una actividad económica (PET), que viene a ser la población potencialmente demandante de empleo. La PET, está compuesta por la Población Económicamente Activa (PEA), que representa el 68.5% (5'204,200 personas) y por la Población Económicamente No activa (No PEA) con el 31.5% (2'391,700 personas), que agrupa a las personas que no participan en la actividad económica como ocupados ni desocupados (INEI, 2018).

Condiciones de la demanda. En Lima Metropolitana, el consumo tiene alto poder de exigencia que viene relacionado con su poder adquisitivo, por ello la mayoría de la demanda es del mercado externo de los productos, agropecuarios y minería. La tendencia mundial tiende hacia el consumo de alimentos proveniente de ambientes ecológicos y cultivos orgánicos. Además, la demanda de ecoturismo y turismo vivencial se encuentra en expansión por ello existen instituciones que promueven las exportaciones, las inversiones privadas y el turismo.

Asimismo, la demanda de los bienes y servicios que se generan en Lima Metropolitana son consumidos principalmente de forma interna, siendo los productos agrícolas y pecuarios, los de primera necesidad, otros en el sector textil y el turismo buscan atraer mercados extranjeros, donde los compradores tienen la capacidad de adquirir grandes volúmenes de productos y servicios.

Proveedores y las industrias relacionadas y de apoyo. En Lima Metropolitana, se cuenta con proveedores competitivos debido a que los sectores se encuentran fuertemente conectados a una eficiente cadena de suministros y abastecimiento, lo que requiere la inversión y el apoyo financiero. Existen entidades que promueven la inversión pública y privada como el caso de ProInversión, Cofide, Cámara de Comercio, entre otros.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. En el caso de Lima Metropolitana, la rivalidad es alta entre las empresas lo que genera productos de competencia y de diferenciación. Asimismo, la competencia existente entre los diferentes mercados, permite la exigencia en tecnologías más avanzadas con lo que los productos que se obtienen son de menor precio y mejor calidad.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de Lima Metropolitana

Lima Metropolitana cuenta con potencial de clúster en el sector turístico, agropecuario y textil. Los clústeres se caracterizan por tener una alta ventaja competitiva debida, principalmente a la calidad exigente que producen las empresas como parte de los rigurosos procesos de control de calidad y certificaciones con los temas de importancia.

Al analizar la competitividad de la ciudad de Lima Metropolitana y sus sectores productivos, se identifican las siguientes ventajas:

- Cadenas productivas integradas, desde los inicios en el proceso de producción hasta la venta en el consumidor final.
- Educación y capacitación, acceso de centros de capacitación de distintos niveles, con instituciones de educación superior (técnico y universitario) y con los mejores estándares de calidad.
- Infraestructura con tecnología de punta.
- Principal puerto del país, con capacidad instalada para atender la demanda interna y externa.
- Principal aeropuerto internacional del Perú, como primer punto de entrada y salida de mercancías y turistas.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de Lima Metropolitana

El Consejo Nacional de Competitividad ha identificado 41 potenciales clústeres del Perú, de los cual, 22 de ellos se concentran geográficamente en Lima. Se rescatan de ellos el

clúster Moda de vestir, calzado en Lima, mueble hábitat, joyería, cárnico, gastronomía, salud, entre otros. La relación de clústeres identificados es:

Tabla 49

Listado de Clústeres identificados

Clústeres	
Manufacturas del diseño	Salud
Moda Vestir en Lima	Salud en Lima
Calzado en Lima	Turismo médico (Tacna)
Mueble Hábitat en Lima	Creativos
Calzado Porvenir	Logística en el Callao
Joyería en Lima	Software en Lima
Madera en Loreto y Ucayali	BPO (Centros contacto) en Lima
Pelos Finos Arequipa-Cuzco-Puno	Contenidos Digitales & audiovisuales en Lima
Agroalimentarios	Otros industriales
Hortofrutícola de la costa	Construcción en Lima
Pesca: Pescado congelado y conservas de la costa	Auxiliar Automotriz en Lima
Cárnico en Lima	Minería
Pesca: Harina y Aceite de Pescado de la costa	Minero Sur
Auxiliar Agroalimentario	Minero Centro
Gastronomía & Food Service en Lima	Minero Norte
Cacao y chocolates del Perú	Auxiliar minero Lima y Arequipa
Café Junín	Turismo
Pisco y Vino en Ica/Lima	Turismo Corporativo en Lima
Café Del Norte	Turismo Cultural en Lima
Conservas y Congelados Hortalizas de La Libertad/Lima	Turismo Cultural de Cusco
Banano Orgánico del Norte	Turismo de Naturaleza
Conservas y Congelados de Hortalizas en Ica/Lima	Turismo Sol y Playa
Colorantes naturales Centro-Sur	Turismo Corporativo en Cusco
Café Del Sur	
Mango del Valle de San Lorenzo y Chulucanas	

Nota. Tomado de “Elaboración de un mapeo de clústeres en el Perú,” por Consejo Nacional de Competitividad, 2013 (https://www.cnc.gob.pe/images/cnc/LAavance_12_13/archivos/Informe-Final-Mapeo-Clusters.pdf).

Principalmente para Lima Metropolitana, la identificación y análisis se concentran en tres principales clústeres: turismo, textil, educación. Por lo que, se han planteado estrategias que permitan potenciar el crecimiento y mejora de los actores que integran estos sectores. Estos clústeres requieren sinergias de las entidades públicas, privadas y la sociedad civil.

Turismo, requiere una integración entre todos los actores de la cadena productiva para lograr que los turistas nacionales y extranjeros accedan a un servicio de calidad y seguridad. Para ello, se requiere la integración con diferentes entidades como hoteles, restaurantes, museos, sitios turísticos, guías y empresas de transportes, servicios conexos buscando

explotar los atractivos naturales y culturales tales como cataratas, monumentos históricos, religiosos, entre otros productos turísticos.

Textil. Dada la alta demanda, el mercado productivo textil, se concentra en el distrito de La Victoria. En primer lugar, estratégicamente se encuentran los proveedores de insumos como etiquetas, botones, empaques, hilos y telas, entre otros. En segundo lugar, se ubican las fábricas textiles, desde los micros hasta los grandes negocios. Por lo que, es un punto importante generador de empleo, debido a que producen prendas de vestir para el mercado nacional y para la exportación, con el principal problema de formalidad y costos de entrada y salida.

Educación. Conformado por instituciones públicas y privadas con fines y sin fines de lucro, enfrentando actualmente los permisos y autorizaciones que garanticen un servicio de calidad y con el mejor personal contratado.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los clústeres mencionados, requieren la inversión en infraestructura física y fomento de competitividad a través de la cadena de valor que describen la forma en que los diferentes eslabones interactúan y realizan actividades que generan valor para su desarrollo, desde la extracción de la materia prima hasta la comercialización final del producto terminado.

Para la consecución de los clústeres estratégicos es prioritario generar valor a través de la inversión en infraestructura básica con el fin de generar desarrollo propiciando alianzas estratégicas con entidades públicas y privadas, sin dañar el medio ambiente y contando con planes de contingentes.

9.5 Conclusiones

Lima Metropolitana, por su condición de ciudad nacional, y las características desarrolladas ocupa el primer lugar en el Índice de Competitividad Regional del país, debido a que cuenta con recursos humanos potenciales y especializados, infraestructura en transporte, red vial y turismo, desarrollo y crecimiento económico, mejores índices en

empresas debido a la concentración empresarial en la ciudad y la cercanía a los proveedores, cuentan con los factores que le permiten ser más competitivo que otras regiones. Sin embargo, existen deficiencias y debilidades en el pilar gobierno como en los factores autonomía y seguridad. Se necesita apoyo conjunto del gobierno central, regional y autoridades de los distritos para concretizar los proyectos prioritarios para generar mayor atracción de los servicios y productos nacionales.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

Este capítulo cierra todo el proceso de la planificación estratégica que parte de la formulación, planeamiento, implementación y control de las estrategias propuestas para alcanzar la visión deseada que es contar con una metrópoli moderna para el 2028; este proceso incluye la retroalimentación necesaria para realizar ajustes de acuerdo a las circunstancias que se presentando en la región. Se incluye también las recomendaciones para perfeccionar trabajos a futuro y guiar a todas las partes involucradas en este proceso.

10.1 Plan Estratégico Integral (PEI)

Según D'Alessio (2015), el Plan Estratégico Integral sirve para realizar el control y seguimiento del plan estratégico con el fin de detectar los ajustes requeridos de ser necesarios. En la Tabla 5 se muestra el plan estratégico integral de Lima Metropolitana, cuyo éxito se basa en cumplir con la visión deseada, por ende, es muy importante que el plan sea lo más detallado posible para facilitar su seguimiento.

10.2 Conclusiones Finales

Mediante el plan estratégico integral de Lima Metropolitana se aprecia forma holística el desarrollo de este trabajo, proyectando una visión a largo plazo para el año 2028. Se concluye lo siguiente:

1. La oportunidad económica que tiene la ciudad de Lima Metropolitana es la mayor inversión pública y privada que se viene realizando en el País, principalmente en la capital peruana, donde existen condicione favorables financieras para un desarrollo sostenible y sustentable.

Tabla 50

Plan Estratégico Integral de Lima Metropolitana

Objetivos de largo plazo										Valores Compromiso moral y ético Desarrollo humano Equidad Excelencia Inclusión social Respeto por las personas
Estructura organizacional										Sostenibilidad
Intereses organizacionales:	Objetivos de largo plazo								Principios cardinales:	
1. Aumentar el PBI									(a) influencia de terceras partes,	
2. Crecimiento del sector comercio									(b) lazos pasados y presentes,	
3. Crecimiento del sector manufacturero									(c) contra balance de intereses y	
4. Crecimiento del sector turismo									(d) conservación de los enemigos	
5. Alto Índice de Desarrollo Humano										
6. Mayor promoción de las inversiones										
7. Desarrollar un sistema integrado de seguridad ciudadana										
8. Desarrollo del ordenamiento territorial y movilidad urbana										
Estrategias	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	OLP 8	Políticas	
E1			X			X		X	P1, P2, P3, P4	
E2	X	X	X	X		X		X	P1, P2, P3, P4	
E3					X		X	X	P1, P2, P3, P4	
E4					X				P1, P2, P3, P4	
E5	X	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4	
E6	X	X	X	X	X	X		X	P1, P2, P3, P4	
E5	X	X	X	X	X	X			P1, P2, P3, P4	
E8	X	X		X	X	X			P1, P2, P3, P4	
E9	X	X	X	X	X	X			P1, P2, P3, P4	
Objetivos de corto plazo	Indicadores	OCP1.1 Del 2018 al 2023, el PBI de Lima Metropolitana se incrementará a 250 mil millones de soles. En el 2016 el PBI de Lima Metropolitana fue de 183,374'427,000 soles.	OCP2.1 Del 2018 al 2023, se duplicará el número de empresas comerciales en 807,240 en Lima Metropolitana. En el 2015, representó 403,620 empresas comerciales.	OCP3.1 Al año 2023, posicionar a Lima Metropolitana como la principal ciudad en gastronomía en Latinoamérica.	OCP4.1 El VAB de la manufactura en la ciudad de Lima Metropolitana aumentará a S/ 39,666 millones para el 2023, creciendo a S/ 45,333 millones en el 2025, luego a S/ 51,000 millones durante el 2028. El sector manufacturero representó S/ 34 mil millones en el 2016.	OCP5.1 Al año 2021, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.70 puntos.	OCP6.1 Al año 2023, aumentar el ingreso promedio mensual a 2,500 soles en Lima Metropolitana. Al año 2018, el ingreso promedio mensual ascendió a 1,664 soles.	OCP7.1 Al año 2028, lograr una inversión de S/ 9'332,684.69 en el Sistema Metropolitano de Seguridad Ciudadana.	OCP8.1 Al año 2028, incrementar la inversión en planificación integral y gestión urbana articulada a S/25'039,574.67.	Objetivos de corto plazo Indicadores
		OCP1.2 Del 2018 al 2023, las exportaciones de los productos de Lima Metropolitana ascenderán a 13 mil millones de dólares. En el 2017, las exportaciones alcanzaron un valor FOB de 9,724'217,000 de soles.	OCP2.2 Al año 2023, duplicar en 33,228 las licencias de apertura de establecimientos comerciales en Lima Metropolitana. En el año 2015, las licencias de apertura otorgadas alcanzaron en 16,614.	OCP3.2 Al 2023, categorizar el 80% de hospedajes y restaurantes en Lima Metropolitana. Al año 2016, alcanzó el 60%.	OCP4.2 Del 2018 al 2023, se duplicará el número de empresas de industrias manufactureras en 171,206 en Lima Metropolitana. En el 2015, representó 85,603 empresas manufactureras.	OCP5.2 Al año 2025, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.80 puntos.	OCP6.2 Al 2023, lograr que el 96% de los habitantes de Lima Metropolitana sea población económicamente activa (PEA). Al año 2017, la PEA alcanzó el 93.4% de la población total.	OCP7.2 Al año 2028, lograr una inversión de S/ 289,902.63 en el fortalecimiento de una comunidad organizada contra la inseguridad ciudadana.	OCP8.2 Al año 2028, incrementar la inversión en gestión del tránsito eficiente a S/102'703,361.64.	
				OCP3.3 Al 2025, incrementar la inversión en la promoción del Circuito Mágico del Agua - Parque de la Reserva en S/ 13'489,562.58.	OCP4.3 En el 2023, se crearán mayor número de zonas industriales y clústeres.	OCP5.3 Al año 2028, lograr un Índice de Desarrollo Humano de 0.90 puntos.		OCP7.3 Al año 2028, lograr una inversión de S/ 34'703,694.42 en la vigilancia y control para la prevención de delitos y faltas.	OCP8.3 Al año 2028, incrementar la inversión en servicio de transporte público masivo a S/137'673,871.89.	
									OCP8.4 Al año 2028, incrementar la inversión en redes viales a S/620'578,180.04 OCP8.5 Al año 2028, incrementar la inversión en espacios públicos recuperados a S/14'005,011.76.	
Recursos: Humanos, financieros, tecnológicos y de infraestructura										

Nota. Adaptado de "El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia" (3a ed. rev., pp. 663-667), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Misión: "Lima Metropolitana, es una ciudad innovadora y competitiva, los 43 distritos que lo conforman, trabajan de forma coordinada con la Provincia Constitucional del Callao y sus 6 distritos, promoviendo el desarrollo socioeconómico, brindando servicios de calidad con tecnología de punta. Todo ello conducido por un gobierno local con capacidad de gestión al servicio de los pobladores, con servidores públicos bien capacitados y dispuestos a atender a los ciudadanos, con el objetivo de brindar calidad de vida, llegando a ser reconocida a nivel nacional y mundial como una ciudad donde se promueve el desarrollo humano con equidad y transparencia".

2. Otras oportunidades que se identificaron para la ciudad de Lima Metropolitana son las siguientes: (a) estabilidad macroeconómica, (b) crecimiento de sectores clave para la economía - construcción y minería; (c) incremento de población de nivel socioeconómico medio; (d) incremento de la fuerza laboral peruana; (e) generación de valor a través de incremento del I+D; (f) ubicación geográfica idónea para la exportación; (g) mejores condiciones climatológicas que promueve la pesca.
3. La principal amenaza que tiene la ciudad de Lima Metropolitana son los retrasos de los proyectos de inversión pública y privada por la presencia de conflictos latentes y los conflictos con potencial de existir, en la ejecución de infraestructura pública por inestabilidad política o uso indebido de fondos públicos. Esto afecta diversas actividades económicas, ocasionando graves problemas sociales y limitando los ingresos de los gobiernos locales, regionales y central.
4. Otras amenazas a las cuales se enfrenta la ciudad de Lima Metropolitana son las siguientes: (a) incertidumbre e inestabilidad política económica y social del Perú; (b) ineficiencia de las instituciones públicas; (c) altos niveles de corrupción en el país afectan el desarrollo humano; (d) posibilidad de recesión económica mundial; (e) alto índice de informalidad que predomina en las actividades económicas y (f) deficiente inversión pública en investigación y desarrollo.
5. A partir del análisis interno se conocieron las fortalezas y debilidades que actualmente presenta la ciudad de Lima Metropolitana. La principal fortaleza radica en la sostenibilidad del desarrollo de los sectores servicios, comercio y manufactura
6. Otras fortalezas que se identificaron en la ciudad de Lima Metropolitana son las siguientes: (a) incremento en infraestructura - productiva y vial; (b) Crecimiento

de la demanda población profesional y técnica; (c) cuenta con el mejor clima de negocios del país para la atracción de inversión nacional y extranjera; (d) existencia de atractivos turísticos a nivel nacional; (e) ejecución del gasto por encima del 93% de lo presupuestado; (f) principal centro financiero e industrial del Perú.

7. Las principales debilidades que actualmente tiene la ciudad de Lima Metropolitana se indican a continuación: (a) poca eficiencia administrativa en las municipalidades distritales que no permiten agregar valor a sus procesos internos y calidad de servicio; (b) transporte público deficiente que no permite abastecer demanda creciente de la población; (c) alto índice de tráfico vehicular por carencia de infraestructura vial; (d) deficiente desarrollo de parques industriales y tecnológicos; (e) poca inversión del gasto público en tecnología e innovación y (f) carencia de planes de trabajo para gestionar eficientemente el tema ambiental.
8. Para el año 2028 (en un periodo de 10 años) y a través de la implementación de este plan estratégico, Lima Metropolitana será una de las ciudades más competitivas de Latinoamérica, con un ambiente propicio para el desarrollo de negocios a nivel regional, basados en el crecimiento de sus principales actividades económicas como comercio, turismo y manufactura, con un pleno desarrollo social y bienestar de sus ciudadanos, en aspectos de educación, salud y transporte.
9. Los OLP que se han diseñado para la ciudad de Lima Metropolitana, al año 2028, son los siguientes: (a) OLP1; en el 2028 el PBI de la Provincia de Lima representará el 60% del PBI Nacional; (b) OLP2, al 2028, lograr generar un Valor Agregado Bruto 45 mil millones de soles en el sector de comercio, que represente el 70% del PBI Nacional; (c) OLP3, al 2028, lograr generar un Valor Agregado Bruto 75 mil millones de soles en el sector de manufactura, que represente el 75%

del PBI Nacional; (d) OLP4. Para el año 2028, el Índice de Desarrollo Humano será 0.90; (e) OLP5, al año 2028, situar a Lima entre las primeras cinco ciudades para hacer negocios en América Latina; (f) OLP6. Para el año 2028, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria ascenderá a 98% y (g) OLP7. Al año 2028, posicionarse como la ciudad más visitada de Latinoamérica.

10. Las estrategias retenidas, las cuales se implementarán para lograr los objetivos de largo plazo, son las siguientes: (a) FO6. Implementar el desarrollo de paquetes turísticos por segmentos (vivenciales, exclusivos y de aventura) que incentive la promoción del turista interno y externo: Chile, China, EEUU; (b) FA1. Implementar la promoción de zonas clave para el desarrollo económico de la ciudad como: Centro Histórico, Corredor Gastronómico, Zona Comercial y Zona Industrial, a partir de proyectos de inversión privada; (c) FA2. Desarrollar con el Gobierno Regional y Local, la creación de mayor número de programas de gobernabilidad y transparencia con las municipalidades; (d) DO1. Implementar de forma masiva a través de los medios de comunicación la oportunidad turística de LM que genere inversión privada y un mayor número de turistas; (e) DO2. Desarrollar mayor infraestructura de transporte terrestre público que permita cubrir la demanda creciente de la población; (f) DO5: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender el parque automotor; (g) DO6. Implementar planes de gestión ambiental para aprovechar las condiciones climatológicas; (h) DA1. Implementar planes de contingencia frente a riesgos y cambios climáticos; e (i) DA2. Desarrollar buenas prácticas de responsabilidad ambiental y optimización en el uso de los recursos que permita reducir el nivel de contaminación en las fuentes de recursos hídricos, los suelos y el aire.

11. Ha quedado claro que es necesario que los objetivos de corto plazo se vayan alcanzando de manera escalonada, ya que esto asegura que para el año 2028 se logren los OLP. La provincia tiene que ir verificando este cumplimiento anual de las metas y para ello se ha diseñado el Tablero de Control Balanceado, donde se definió un indicador por cada OCP, cubriendo cuatro dimensiones, como son clientes, procesos, aprendizaje y financiero.
12. Respecto a la competitividad de Lima Metropolitana, por su condición de ciudad nacional, y las características desarrolladas ocupa el primer lugar en el Índice de Competitividad Regional del país, debido a que cuenta con recursos humanos potenciales y especializados, infraestructura en transporte, red vial y turismo, desarrollo y crecimiento económico, mejores índices en empresas debido a la concentración empresarial en la ciudad y la cercanía a los proveedores, cuentan con los factores que le permiten ser más competitivo que otras regiones. Sin embargo, existen deficiencias y debilidades en el pilar gobierno como en los factores autonomía y seguridad. Se necesita apoyo conjunto del gobierno central, regional y autoridades de los distritos para concretizar los proyectos prioritarios para generar mayor atracción de los servicios y productos nacionales.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones generales del presente documento, debe ser revisado, validado y aprobado para su ejecución, por el Gobernador, Alcalde o la autoridad que haga sus veces, puesto que los objetivos de largo plazo y corto plazo serán encargados por las diversas gerencias y direcciones del ente público. En base a esta aclaración, se propone las siguientes recomendaciones:

1. Implementar el PEA de Lima Metropolitana, lo cual le permitirá alcanzar la visión; convertirse así en la ciudad más importante del Perú y la primera en calidad de vida.
2. Realizar los cambios en la organización del Gobierno Regional.
3. Gestionar y asignar los recursos necesarios para cada OCP trazado que en conjunto permitirán lograr los OLP establecidos.
4. Lograr el compromiso del Gobierno Central, ciudadanía, empresa privada, universidades y demás stakeholders para alcanzar la visión futura deseada.
5. Brindar información a los stakeholders acerca de los avances y resultados del plan estratégico.
6. Incentivar los valores y la ética al interior de la organización.
7. Buscar el apoyo de organismos de cooperación internacional y del sector privado, para la generación de recursos financieros. Para asegurar el desarrollo de la región.
8. Controlar el cumplimiento de los objetivos a través del Tablero de Mando Integral para mantener alineadas las estrategias con la visión.
9. Prestar atención a los cambios en el entorno para realizar los ajustes necesarios al plan estratégico.
10. Sentar las bases y la praxis de gestión eficiente que es necesaria para llevar a cabo estas acciones y estrategias, que involucran desde el gobernador regional hasta el operario de la entidad.

10.4 Futuro de Lima Metropolitana

Se avizora que, Lima Metropolitana será una de las ciudades más competitivas de Latinoamérica, con un ambiente propicio para el desarrollo de negocios a nivel regional, basados en el crecimiento de sus principales actividades económicas como comercio, turismo y manufactura, con un pleno desarrollo social y bienestar de sus ciudadanos, en aspectos de

educación, salud y transporte. El objetivo primordial es mejorar las condiciones de vida y el bienestar de la población limeña, a través del incremento del PBI Percápita de los limeños, la economía de la región, los índices de desarrollo humano en general, mejor ambiente de negocios para promover la inversión extranjera y nacional, el mayor acceso a la educación y el turismo.

Tabla 51

Futuro de Lima Metropolitana

Indicador	Presente	Futuro
PBI de Lima	36.6% del PBI Nacional	55% del PBI Nacional
Valor Agregado Bruto en el sector comercio	48.8% del PBI Nacional	73% del PBI Nacional
Valor Agregado Bruto en el sector manufactura	51.0% del PBI Nacional	76% del PBI Nacional
Índice de Desarrollo Humano	0.64	0.9
Ranking ciudades para hacer negocio (puesto)	8	1-5
Ventas Sector Turismo de Lima Metropolitana	4 mil millones	9 mil millones
Reducción de Índice de Criminalidad (puesto)	13	3
Inversión en ordenamiento territorial y transporte urbano de manera sostenible	652'502,601	900'000,000

Referencias

- Autoridad Autónoma de Sistema Eléctrico de Transportes [AATE]. (2018, diciembre). *Avance de obra del proyecto línea 2 del metro de Lima y Callao a diciembre del 2018*. Recuperado de <https://www.aate.gob.pe/linea-2/>
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *La Productividad como clave del crecimiento y el desarrollo en el Perú y en el mundo*. Lima, Perú: Autor.
- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2017). *Memoria 2017*. Lima, Perú: Autor.
- Bardales E. (2018, 9 de mayo). *Las Mypes y las TIC: mitos y verdades sobre su uso y efectos para las empresas*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/mypes-tic-mitos-verdades-efectos-empresas-233245>
- Bloomberg. (2017, 2 de marzo). *Por qué Lima es la mejor ciudad gastronómica del mundo*. Recuperado de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-03-02/why-lima-is-the-world-s-best-food-city-by-the-numbers>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2010, noviembre). *El Perú hacia el 2021: Plan Bicentenario*. Lima, Perú: Autor.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011, julio). *Plan Bicentenario. El Perú hacia el 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2019a, enero). *El Perú en que vivimos: caracterización del territorio*. Lima, Perú: Autor
- Chile y Colombia, los que más invierten en educación en la Alianza del Pacífico. (2018, 20 de abril). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/chile-colombia-invierten-educacion-alianza-pacifico-231944>
- Colliers International (2017). *Reporte de Mercado Industrial 1S - 2017*. Lima, Perú: Autor.

- Comercio exterior (2018). *Acuerdos comerciales del Perú con otros países*. Recuperado de <https://peru.info/es-pe/comercio-exterior/noticias/7/34/con-que-paises-peru-tiene-acuerdos-comerciales->
- Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública SAC [CPI]. (2018, abril). *Perú: población 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Concytec: Inversión en ciencia, tecnología e innovación apenas llega al 0.12% del PBI (2018, 22 de octubre). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/concytec-inversion-ciencia-tecnologia-e-innovacion- apenas-llega-0-12-pbi-247855>
- Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica [CONCYTEC]. (2017, mayo). *I Censo Nacional de Investigación y Desarrollo a Centros de Investigación 2016*, Lima, Perú: Autor.
- Defensoría del Pueblo. (2018, 15 de febrero). *Defensoría del Pueblo registró 180 conflictos sociales a enero de 2019*. Recuperado de <https://www.defensoria.gob.pe/defensoria-del-pueblo-registro-180-conflictos-sociales-a-enero-de-2019/>
- Dirección Regional de Educación de Lima Metropolitana [DRELM]. (2017). *Lima en Cifras: estadística del sistema educativo en Lima Metropolitana 2001-2017*. Lima, Perú: Autor.
- D'Alessio, F. (2015). *El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia* (3ra edición). Lima, Perú: Pearson.
- Embajada de Perú. (2017). *Acerca de Perú: Sistema de Gobierno*. Recuperado de <http://www.embajadadeperu.org/Sistema%20de%20Gobierno-deperu-16.html>
- Estadística de la Calidad Educativa [ESCALE]. (2017). *Distribución de la población con edades 25-34 por máximo nivel educativo alcanzado 2016 (% del total)*. Recuperado de <http://escale.minedu.gob.pe/ueetendencias2016>

Estas son las 10 mejores ciudades para vivir, según Deutsche Bank. (2017, 23 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/vamos/son-10-ciudades-mejor-calidad-vida-2017-425187>

Expansión. (2018). *Índice de percepción de la corrupción 2018*. Recuperado de <https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>

IESE Business School University of Navarra. (2018). *Indices IESE Cities in Motion 2018*. Navarra, España: Autor.

Inflación en Lima Metropolitana sería de alrededor de 0.7% en el presente mes. (2019, 9 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/inflacion-lima-metropolitana-seria-alrededor-0-7-presente-mes-260634>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2000, noviembre). *Lima y Callao: Compendio estadístico 1999 - 2000*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014, agosto). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Estadísticas sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017a). *Estadística Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017b). *Estadística Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017c). *Estadísticas Empleo*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/ocupacion-y-vivienda/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017d). *Estadísticas Economía*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017e). *Perú Estructura Empresarial, 2017*, Lima, Perú, Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], (2017f). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de

<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=0&d9ef-selectedIndex=0>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2017g, diciembre). *Provincia de Lima: Compendio Estadístico 2017*, Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018a, noviembre). *Demografía Empresarial en el Perú. III Trimestre 2018. Informe técnico*, Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018b). *Estadísticas Tecnologías de la Información y Comunicación*. Recuperado de

<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018c). *Estadísticas Medio ambiente*.

Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2018d, diciembre). *Perú: Indicadores de Gestión Municipal 2018*. Lima, Perú, Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019a, enero). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de

https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/01-informe-tecnico-n01_mercado-laboral-oct-nov-dic2018.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019b, marzo). *Perú: Panorama Económico Departamental*, Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019c, marzo). *Estadística de las Tecnologías de Información y Comunicación en los Hogares*, Lima, Perú: Autor.

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019d, enero). *Situación del Mercado Laboral en Lima Metropolitana*. Recuperado de https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico_empleo-lima_metropolitana_marzo-abril-mayo-2019.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2019e, 15 febrero). *Nota de prensa*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/noticias/nota-de-prensa-no-023-2019-informe-tecnico-empleo-lima-metropolitana.pdf>

Investigación y Desarrollo: ¿Dónde nos ubicamos en el mundo? (2017, 17 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/tecnologia/investigacion-desarrollo-ubicamos-mundo-137498>

Invest in Bogotá. (2019, 28 de marzo). *Clima de negocios en Colombia y Bogotá*. Recuperado de <https://es.investinbogota.org/por-que-bogota/clima-de-negocios-en-colombia-y-bogota>

Gonzales W. (2019, 02 de enero). *Deforestación y los retos del Estado peruano*. Recuperado de <https://gestion.pe/opinion/deforestacion-retos-peruano-254483>

Lima Airport Partners [LAP]. (2018). *El Aeropuerto en Cifras*. Recuperado de <https://www.lima-airport.com/esp/lap-negocios-y-proyectos/informacion-financiera/el-aeropuerto-en-cifras>

Lima Cómo Vamos. (2018). *Encuesta Lima cómo vamos 2018. IX informe de percepción sobre calidad de vida en Lima y Callao*. Lima, Perú: Autor.

Lima tiene un déficit de 56 millones de metros cuadrados en áreas verdes (2017, 12 de enero). *RPPdata*. Recuperado de <https://rpp.pe/politica/actualidad/lima-tiene-un-deficit-de-61-millones-de-metros-cuadrados-en-areas-verdes-noticia-1021931>

Marcés E. (2019, 16 de enero). *La desaceleración de China amenaza a la economía peruana*. Recuperado de <https://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/326044-desaceleracion-china-amenaza-al-peru/>

Martínez F. (2018, 2 de octubre). *Columna de Ciencia: Y la inversión en I+D ¿Cuándo?*. Recuperado de <https://www.latercera.com/tendencias/noticia/columna-ciencia-la-inversion-id-cuando/338796/>

Ministerio de Cultura. (2017). *Lista del Patrimonio Mundial de la UNESCO*. Recuperado de <http://www.cultura.gob.pe/es/patrimonio/sitiosdepatrimoniomundial/listapatrimoniomundialperu>

Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2019, 15 de marzo). Recuperado de <https://www.gob.pe/726-ministerio-de-defensa-que-hacemos>

Ministerio de Económica y Finanzas [MEF]. (2018a, 15 de agosto). *PBI creció en primer semestre del 2018 a su tasa más alta registrada en los últimos nueve semestres*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/noticias/notas-de-prensa-y-comunicados?id=5741>

Ministerio de Económica y Finanzas [MEF]. (2018b, 24 de agosto). *Marco Macroeconómico Multianual 2019 - 2022*. Lima, Perú: Autor.

Ministerio de Económica y Finanzas [MEF]. (2019). *Transparencia económica Perú*. Recuperado de <http://apps5.mineco.gob.pe/transparencia/mensual/default.aspx?y=2019&ap=Proyecto>

- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo [MTPE]. (2018, diciembre). *Encuesta Nacional de Variación Mensual del Empleo (ENVME) a diciembre 2018*, Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Salud [MINSA]. (2018, abril). *Información de Recursos Humanos en el Sector Salud, Perú 2017*, Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad de Lima. (2019a). *Lima*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/lima>
- Municipalidad de Lima. (2019b). *Organigrama*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/organigrama>
- Municipalidad Metropolitana de Lima [MML]. (2014, diciembre). *Número de funcionarios (directivos), empleados nombrados, obreros permanentes y contratados por servicios personales*, Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad Metropolitana de Lima [MML]. (2016, junio). *Plan de Desarrollo Local Concertado de Lima Metropolitana 2016 - 2021*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad Metropolitana de Lima [MML]. (2017a, diciembre). *Plan Operativo Institucional 2018*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad Metropolitana de Lima [MML]. (2018a). *Reglamento de organización y funciones de la municipalidad metropolitana de Lima*. Lima, Perú: Autor
- Organización de los Estados Iberoamericanos [OEI]. (2012). *Patrimonio cultural del Perú*. Recuperado de <http://www.oei.es/cultura2/peru/06.htm>
- Parodi C. (2019, 8 de febrero). *Desaceleración económica mundial en 2019*. Recuperado de <https://gestion.pe/blog/economiaparatodos/2019/02/desaceleracion-economica-mundial-en-2019.html?ref=gesr>
- Perú. (2019). *Organización del Estados*. Recuperado de https://www.peru.gob.pe/directorio/pep_directorio_gobierno.asp

Perú tiene 12 millones de personas con empleo informal, ¿qué otros males tiene el mercado laboral?. (2018, 30 de noviembre). *Gestión*. Recuperado de

<https://gestion.pe/economia/management-empleo/peru-12-millones-personas-informal-otros-males-mercado-laboral-251494>

Perú tiene 12.8 médicos por cada 10,000 habitantes, muy abajo de países OCDE. (2018, 20 de junio). *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/peru/peru-12-8-medicos-10-000-habitantes-abajo-paises-ocde-236346>

Perú Travel. (2019). *Ubicación, Geografía y Clima de Perú*. Recuperado de

<https://www.peru.travel/es-lat/sobre-peru/ubicacion-geografia-y-clima.aspx>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2012). *Índice de Desarrollo Humano departamental, provincial y distrital 2012*. Recuperado de

<http://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/search.html?q=idh>

Roca Rey B. (2016, 29 de agosto). *Comemos rico y movemos la economía: El eje transversal del desarrollo del Perú*. Recuperado de <http://www.apega.pe/noticias/prensa-y-difusion/comemos-rico-y-movemos-la-economia-el-eje-transversal-del-desarrollo-del-peru.html>

Rojas Y. (2016, 23 de febrero). *¿Cuántas mujeres científicas hay en el Perú?*. Recuperado de <https://rpp.pe/blog/innovados/cuantas-mujeres-cientificas-hay-en-el-peru-noticia-940220>

Sistema Integrado de Información de Comercio Exterior [SIICEX]. (2018). *Comercio Perú*.

Recuperado de

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

Sistema Nacional de Evaluación, Acreditación y Certificación de la Calidad Educativa.

[SINEACE]. (2017). *Caracterización de Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Autor.

Vicente J. (2011, 26 de octubre). PNUD: *Perú es uno de los seis países del mundo con mayor biodiversidad y representa el 22% del PBI*. Recuperado de

<https://andina.pe/agencia/noticia-pnud-peru-es-uno-los-seis-paises-del-mundo-mayor-biodiversidad-y-representa-22-del-pbi-379513.aspx>

Weather Spark (2019). *Clima promedio en Lima Perú*. Recuperado de

<https://es.weatherspark.com/y/20441/Clima-promedio-en-Lima-Per%C3%BA-durante-todo-el-a%C3%B1o>

World Economic Forum [WEF]. (2018). *Informe Global de Competitividad (IGC) 2018*.

Recuperado de <http://www.cdi.org.pe/InformeGlobaldeCompetitividad/>

World Travel & Tourism Council [WTTC]. (2017, 29 de noviembre). *Lima accounts for over a half of Peru's tourism*. Recuperado de. <https://www.wttc.org/about/media-centre/press-releases/press-releases/2017/lima-accounts-for-over-a-half-of-peru-tourism/>