

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



PONTIFICIA **UNIVERSIDAD CATÓLICA** DEL PERÚ

**Planeamiento Estratégico para el  
Distrito de Puente Piedra**

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

**PRESENTADA POR**

**José Antonio Arias Monar**

**Sandra Mariel Oliart Wilson**

**Liliana Dalmira Pachas Boza**

**Riki Mario Rocha Miranda**

**Asesor: Luis Del Carpio**

**Surco, marzo de 2013**

## Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

Dios, por habernos permitido llevar a buen término esta empresa.

Nuestras familias, por su apoyo en todo momento.

Nuestros profesores, por habernos guiado por el camino de la excelencia; y principalmente a nuestro asesor Luis Del Carpio, por su aporte desinteresado al desarrollo de este trabajo.



## Dedicatorias

A mis padres Alejandro y Cristina, que me enseñaron lo esencial de la vida. A mis hijos Francisco, Sebastián y Juan Pablo, por su apoyo y comprensión en toda esta etapa; y principalmente a mi esposa Marisol, que es la motivación de mi vida.

José Antonio Arias

A Dios y a la Virgen, por darme la fortaleza necesaria para culminar este gran proyecto. A mis padres, por ser mi máxima motivación y ejemplo, por brindarme su amor y apoyo incondicional en todos mis proyectos. A mi hermano, abuelos, tíos, primos y amigos, por sus consejos y palabras de aliento. Finalmente, a mis profesores y amigos, de los que aprendí y con los que compartí invalorable experiencias en todo este tiempo de formación.

Mariel Oliart

A Dios, siempre presente en mi vida. A mis padres Dalmira y José, quienes, con su ejemplo, me enseñaron a ser perseverante. A mis hijas Fiorella y Daniella, por su paciencia y cariño. Y en especial, a mi esposo Giorgio, quien es mi apoyo incondicional.

Liliana Pachas

A mis padres, que me dieron lo más grande que se le puede dar a un hijo, la educación.

Riki Rocha

## Resumen Ejecutivo

En los últimos años, el Perú ha atravesado por un constante crecimiento económico, pero también su capital, la ciudad de Lima. Algunos factores que evidencian esta situación son el desarrollo urbano, el incremento de los sectores industriales y el fortalecimiento del comercio interno y externo, aunado al incremento de la capacidad de gasto de sus habitantes.

Puente Piedra es un distrito de Lima localizado en la zona norte de la ciudad, que cuenta con una amplia extensión territorial (71.18 km<sup>2</sup>), además de condiciones climatológicas favorables para actividades productivas y recreacionales. Actualmente, alberga al 2.8% de la población de Lima Metropolitana. Cabe anotar que Puente Piedra es considerado como uno de los cuatro distritos con mayor pobreza y menor recaudación fiscal.

Así pues, este documento propone un planeamiento estratégico para Puente Piedra, a cargo de sus autoridades municipales, el cual le permitirá convertirse en el distrito líder del cono norte para el año 2025, basando su crecimiento en el mejoramiento de sus servicios básicos para un desarrollo urbano sostenible, el afianzamiento de actividades económicas ya instaladas y la formalización de sus sectores comerciales.

El planeamiento estratégico realizado sigue la metodología de El Proceso Estratégico, elaborado por el Dr. Fernando D'Alessio, quien permitió la identificación de la situación actual del distrito y el planteamiento de cinco objetivos de largo plazo debidamente soportados con estrategias consistentes y objetivos de corto plazo.

Los objetivos de largo plazo involucran a los principales ejes de desarrollo de Puente Piedra, que son los siguientes: (a) sector inmobiliario, aún incipiente en el distrito por la carencia de servicios básicos; (b) sector industrial metalmecánico, actualmente presente en el distrito y con un gran potencial; y (c) centros recreacionales, que gracias a las condiciones climatológicas del distrito constituyen un atractivo para la población de la zona norte de Lima. No se puede dejar de lado los sectores comerciales, agrarios y a la población en

general, que con su colaboración organizada permitirán la disminución progresiva de la inseguridad ciudadana.

Finalmente, este planeamiento estratégico requiere de un marco legal apropiado que facilite el cumplimiento de los objetivos planteados, así como el compromiso de las autoridades responsables con la gestión y monitoreo periódico de los resultados obtenidos. De esta manera, Puente Piedra tendrá una imagen reconocida y valorada por todos sus pobladores y por los distritos vecinos como el distrito habitación, turístico e industrial, con una gran conciencia social y ambiental, además de ser un lugar agradable y seguro para vivir, invertir y trabajar.



## Abstract

In recent years, there has been observed a steady growth of Peruvian Economy and also in its main city Lima (capital). Some factors that show this growing situation are urban development, manufacturing sector increments and the strengthening of the internal and external trade, coupled with the increased of the spending capacity of the people.

Puente Piedra, is a district located in the north area of the city and has a large land area (71.18 Km<sup>2</sup>), as well as favorable weather conditions for productive and recreational activities. At present time, the Puente Piedra habitants represent 2.8% of the Lima Metropolitana population and it is consider as one of the four districts with higher poverty and less tax revenue.

In this context, the present document proposes an Strategic Planning for Puente Piedra, that will be in charge of their municipal authorities, which allowing them to become the leader district of the Northern Area for 2025 year; based on its growth on improving basic services for sustainable urban development, the strengthening of its economic activities already installed and the formalization of its business sector.

Strategic Planning done follows the methodology of the Strategic Process, developed by Dr. Fernando D'Alessio, the same one that allowed the identification of the current situation of the district and the approach of five long-term goals, appropriately supported by consistent strategies and short-term objectives.

These long-term objectives involve the main priorities of Puente Piedra development, which are: (a) the real state industry, still emerging in the district due to the lack of basic services; (b) metal-mechanical sector, present at the current time in the district and with great potential; and (c) recreational areas which, based on weather conditions of the district, are attractive to the population of North Area of Lima. Likewise, do not leave aside trading

sector, agricultural and general population, whose their well-organized collaboration, will allow the progressive reduction of population insecurity.

Finally, the present Strategic Planning requires an appropriate legal framework to make easier the fulfillment of the planned objectives; as well as the commitment of the authorities responsible for the management and periodic monitoring of the results. In this way, Puente Piedra will have a recognized and valued image by all its residents and neighboring districts, as the district room, tourism and manufacture, with a great social and environmental awareness, moreover to be a nice and secure place to live, invest and work.



## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xiii
Lista de Figuras .....	xv
El Proceso Estratégico: Una Visión General .....	xvi
Capítulo I: Situación General del Distrito de Puente Piedra.....	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	5
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Visión.....	6
2.3 Misión.....	8
2.4 Valores.....	9
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	12
Capítulo III: Evaluación Externa .....	14
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	14
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	14
3.1.2 Potencial nacional .....	15
3.1.3 Principios cardinales .....	22
3.1.4 Influencia del Análisis en el Distrito de Puente Piedra.....	25
3.2 Análisis Competitivo del País.....	26
3.2.1 Condiciones de los factores.....	26
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	28
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	29
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo .....	29



3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Puente Piedra.....	30
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	30
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	31
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	32
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	35
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	39
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	41
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE).....	42
3.5 El Distrito de Puente Piedra y sus Competidores.....	43
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores.....	43
3.5.2 Poder de negociación de los compradores.....	44
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	45
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	45
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	45
3.6 El Distrito de Puente Piedra y sus Referentes.....	46
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	46
3.8 Conclusiones.....	48
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	50
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	50
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	50
4.1.2 <i>Marketing</i> y ventas (M).....	62
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	66
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	68
4.1.5 Recursos humanos (H).....	70
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	71

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	72
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	73
4.3 Conclusiones.....	73
Capítulo V: Intereses del Distrito de Puente Piedra y Objetivos de Largo Plazo.....	76
5.1 Intereses del Distrito de Puente Piedra .....	76
5.2 Potencial del Distrito de Puente Piedra.....	78
5.3 Principios Cardinales del Distrito de Puente Piedra .....	79
5.3.1 Influencia de terceras partes.....	79
5.3.2 Lazos pasados y presentes.....	79
5.3.3 Contrabalance de intereses.....	80
5.3.4 Conservación de los enemigos.....	82
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Puente Piedra (MIO) .....	83
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	83
5.6 Conclusiones.....	88
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	90
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	90
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA).....	90
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG) .....	93
6.4 Matriz Interna Externa (MIE) .....	94
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE) .....	95
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE) .....	96
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento de Estratégico (MCPE) .....	98
6.8 Matriz de Rumelt (MR) .....	98
6.9 Matriz de Ética (ME).....	100
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	101

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo .....	103
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores .....	103
6.13 Conclusiones .....	106
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	107
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	107
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo .....	120
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	121
7.4 Estructura del Distrito de Puente Piedra .....	124
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	127
7.6 Recursos Humanos y Motivación .....	127
7.7 Gestión del Cambio .....	128
7.8 Conclusiones.....	129
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica .....	131
8.1 Perspectivas de Control.....	131
8.1.1 Aprendizaje interno.....	131
8.1.2 Procesos .....	132
8.1.3 Clientes.....	132
8.1.4 Financiera.....	133
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	133
8.3 Conclusiones.....	136
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Puente Piedra.....	137
9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Puente Piedra .....	137
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Puente Piedra.....	141
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Puente Piedra .....	141

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres .....	142
9.5 Conclusiones .....	143
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones .....	144
10.1 Plan Estratégico Integral .....	144
10.2 Conclusiones Finales .....	144
10.3 Recomendaciones Finales .....	147
10.4 Futuro del Distrito de Puente Piedra .....	150
Referencias .....	151



### Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Visión Actual de Puente Piedra</i> .....	7
Tabla 2.	<i>Análisis de la Visión y Misión del Distrito de Puente Piedra al 2025</i> .....	9
Tabla 3.	<i>Matriz de Intereses Nacionales (MIN)</i> .....	16
Tabla 4.	<i>Población y Tasa de Crecimiento Registradas y Proyectadas en el Perú (en Miles de Habitantes)</i> .....	17
Tabla 5.	<i>Potencial Nacional</i> .....	22
Tabla 6.	<i>Los Principios Cardinales del Perú</i> .....	25
Tabla 7.	<i>Clasificación de Conflictos Sociales en el Perú</i> .....	35
Tabla 8.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)</i> .....	43
Tabla 9.	<i>Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del Distrito de Puente Piedra</i> .....	47
Tabla 10.	<i>Matriz Perfil Referencial (MPR) de Puente Piedra</i> .....	48
Tabla 11.	<i>Licencias Emitidas por Sector Económico en Puente Piedra</i> .....	56
Tabla 12.	<i>Distribución de Actividades Económicas en Puente Piedra</i> .....	58
Tabla 13.	<i>Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Puente Piedra</i> .....	69
Tabla 14.	<i>Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)</i> .....	734
Tabla 15.	<i>Matriz de Interés del Distrito de Puente Piedra</i> .....	84
Tabla 16.	<i>MFODA del Distrito de Puente Piedra</i> .....	91
Tabla 17.	<i>MPEYEA del Distrito de Puente Piedra</i> .....	93
Tabla 18.	<i>Lista de Productos de la MBCG del Distrito Puente Piedra</i> .....	94
Tabla 19.	<i>Matriz de Decisión Estratégica (MDE)</i> .....	97
Tabla 20.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico de Puente Piedra</i> .....	99
Tabla 21.	<i>Matriz de Rumelt del Distrito de Puente Piedra</i> .....	100
Tabla 22.	<i>Matriz de Ética del Distrito de Puente Piedra</i> .....	101
Tabla 23.	<i>Matriz Estrategias Retenidas vs. Objetivos de Largo Plazo</i> .....	104

Tabla 24.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Puente Piedra ....</i>	105
Tabla 25.	<i>Objetivos de Corto Plazo .....</i>	108
Tabla 26.	<i>Objetivos de Corto Plazo para alcanzar los Objetivos de Largo Plazo .....</i>	109
Tabla 27.	<i>Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el cumplimiento de los de Largo Plazo .....</i>	11022
Tabla 28.	<i>Estrategias vs. Políticas .....</i>	1253
Tabla 29.	<i>Tablero de Control Integrado del Distrito de Puente Piedra, Perspectivas Financiera y Clientes .....</i>	134
Tabla 30.	<i>Tablero de Control Integrado del Distrito de Puente Piedra, Perspectivas Procesos y Aprendizaje .....</i>	135
Tabla 31.	<i>Plan Estratégico Integral.....</i>	145

## Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xvi
<i>Figura 1.</i>	Mapa geopolítico del distrito de Puente Piedra .....	1
<i>Figura 2.</i>	PEA distrital por categoría y sexo.....	3
<i>Figura 3.</i>	Realidad económica del distrito de Puente Piedra.....	4
<i>Figura 4.</i>	Clasificación de conflictos sociales.....	36
<i>Figura 5.</i>	Tendencia de conflictos anualizada a marzo de 2012.....	36
<i>Figura 6.</i>	Organigrama de la municipalidad de Puente Piedra.....	52
<i>Figura 7.</i>	Pilares de desarrollo del Gobierno Local de Puente Piedra.....	53
<i>Figura 8.</i>	Plan de desarrollo urbano y actualización de zonificación de usos de suelos.....	54
<i>Figura 9.</i>	Desarrollo económico en Puente Piedra.....	56
<i>Figura 10.</i>	Licencias emitidas por sector económico en Puente Piedra.....	57
<i>Figura 11.</i>	Organización Nacional de Seguridad Ciudadana.....	61
<i>Figura 12.</i>	Distribución de actividades económicas por zonas.....	63
<i>Figura 13.</i>	Número de comerciantes por giros encontrados en la vía pública de la zona del Cercado.....	63
<i>Figura 14.</i>	Levantamiento catastral en Puente Piedra.....	67
<i>Figura 15.</i>	Problemática educacional de Puente Piedra.....	71
<i>Figura 16.</i>	MPEYEA del distrito de Puente Piedra.....	92
<i>Figura 17.</i>	MBCG del distrito de Puente Piedra.....	94
<i>Figura 18.</i>	MIE del distrito de Puente Piedra.....	95
<i>Figura 19.</i>	MGE del distrito de Puente Piedra.....	96
<i>Figura 20.</i>	Organigrama de la Municipalidad de Puente Piedra.....	125
<i>Figura 21.</i>	Organigrama propuesto para la municipalidad de Puente Piedra.....	126

## El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

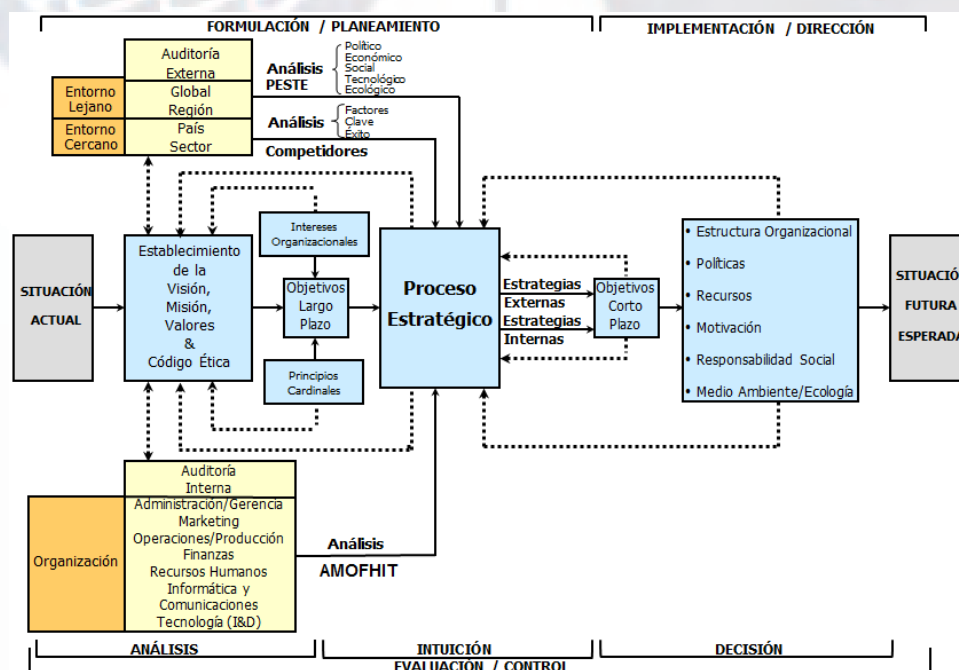


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.



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 evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en la organización que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas y Ecológicas). De dicho análisis se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar a la organización, las amenazas que deben evitarse, y cómo la organización está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores se deriva la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, facilitando a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial y superar a la competencia.

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

funcionales de una organización, así como también identificar y evaluar las relaciones entre dichas áreas. Un análisis exhaustivo externo e interno es requerido y es crucial para continuar el proceso con mayores probabilidades de éxito en el proceso.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, es decir, los fines supremos que la organización intenta alcanzar para tener éxito global en los mercados en los que compite. De ellos se deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y basados en la visión se establecen los OLP. Estos son los resultados que la organización espera alcanzar. Cabe destacar que la “sumatoria” de los OLP llevaría a alcanzar la visión, y de la “sumatoria” de los OCP resultaría el logro de cada OLP.

Las matrices presentadas, MEFE, MEFI, MPC y MIO constituyen insumos fundamentales que favorecerán la calidad del proceso estratégico. La fase final de la formulación estratégica viene dada por la elección de estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. En esta etapa se generan estrategias a través del emparejamiento y combinación de las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas y los resultados de los análisis previos usando como herramientas cinco matrices: (a) la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA); (b) la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA); (c) la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG); (d) la Matriz Interna-Externa (MIE); y (e) la Matriz de la Gran Estrategia (MGE).

De estas matrices resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación y defensivas que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE), siendo específicas y no alternativas, y cuya atractividad se determina en la Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (MCPE). Por último, se desarrollan las matrices de Rumelt y de Ética, para culminar con las estrategias retenidas y de contingencia. En base a esa selección se elabora la Matriz de Estrategias con relación a los OLP, la cual sirve para

verificar si con las estrategias retenidas se podrán alcanzar los OLP, y la Matriz de Posibilidades de los Competidores que ayuda a determinar qué tanto estos competidores serán capaces de hacerle frente a las estrategias retenidas por la organización. La integración de la intuición con el análisis se hace indispensable durante esta etapa, ya que favorece a la selección de las estrategias.

Después de haber formulado el plan estratégico que permita alcanzar la proyección futura de la organización, se ponen en marcha los lineamientos estratégicos identificados y se efectúan las estrategias retenidas por la organización, dando así lugar a la Implementación Estratégica. Esta consiste básicamente en convertir los planes estratégicos en acciones y, posteriormente, en resultados. Cabe destacar que “una formulación exitosa no garantiza una implementación exitosa . . . puesto que ésta última es más difícil de llevarse a cabo y conlleva el riesgo de no llegar a ejecutarse” (D'Alessio, 2008, p. 373). Durante esta etapa se definen los OCP y los recursos asignados a cada uno de ellos, y se establecen las políticas para cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. El peor error es implementar una estrategia nueva usando una estructura antigua.

Finalmente, la Evaluación Estratégica se lleva a cabo utilizando cuatro perspectivas de control: (a) interna/personas, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera, en el Tablero de Control Balanceado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP. A partir de ello, se toman las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y se plantean las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización. Un Plan Estratégico Integral es necesario para visualizar todo el proceso de un golpe de vista. El Planeamiento Estratégico puede ser desarrollado para una microempresa, empresa, institución, sector industrial, puerto, ciudad, municipalidad, región, país u otros.

## Capítulo I: Situación General del Distrito de Puente Piedra

### 1.1 Situación General

El distrito de Puente Piedra se encuentra ubicado dentro de la provincia de Lima y pertenece a la zona de Lima norte. Este limita por el norte con Ancón; por el este, con Carabayllo; por el sur, con Comas, Los Olivos y San Martín; y por el oeste, con Ventanilla. Asimismo, se encuentra dividido en tres zonas geográficas: (a) norte, (b) centro y (c) sur. En la Figura 1, se puede distinguir la distribución interna del distrito.

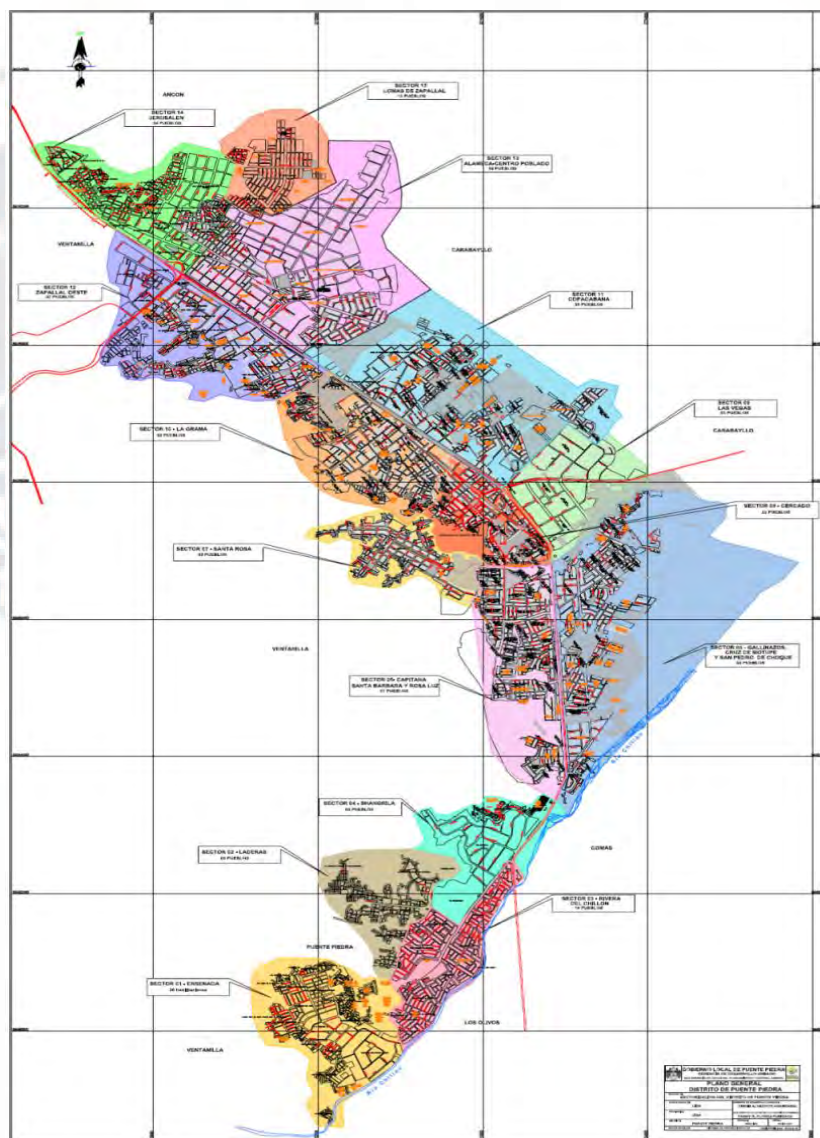


Figura 1. Mapa geopolítico del distrito de Puente Piedra. Tomado de “Diagnóstico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

Según lo mencionado en la página web de la municipalidad de Puente Piedra, el distrito fue fundado el 14 de febrero de 1927, mediante la Ley 5675. Tiene una extensión de 71.18 km<sup>2</sup> y una población estimada de 233,602 habitantes, equivalente al 9.8% de la población de Lima norte y 2.8% de la población de Lima Metropolitana, con una densidad de 3,215 hab./km<sup>2</sup> (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

En el trabajo de investigación *Desarrollo Inmobiliario en el Cono Norte de Lima-Carabayllo* (Córdova, 2010), Lima norte posee una geografía muy accidentada, donde predominan las estribaciones andinas o cerros por la parte oriental. Además, la presencia del valle del río Chillón da lugar a campos de cultivo, ubicados en los distritos de Carabayllo, Puente Piedra, Comas, Los Olivos y San Martín de Porres. Al norte de la región, se ubica el litoral, y los dos principales balnearios de la zona son Ancón y Santa Rosa. Lima norte se ubica entre los 200 y 300 m.s.n.m., por lo que se encuentra a mayor altura que el centro de Lima. La temperatura media es de 22°, con un mínimo de 14° en invierno y un máximo de 30° en verano. La humedad promedio del año es de 86% aproximadamente, aunque en invierno llega hasta el 95%, producto de la presencia de neblinas (Córdova, 2010).

Puente Piedra se encuentra en parte del río Chillón y presenta características de valle agrícola. La flora está constituida principalmente por totora, boliche, palta, paca, algodón, maní y ají. Dentro de la fauna nativa, se encontraba el cuy, palomas, patos y otras aves. Actualmente, no se encuentra fauna mamífera nativa, solo aves como palomas, cernícalos y roedores de campo (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

Dentro del tema ambiental, en el distrito se puede apreciar la existencia de un manejo inadecuado de los residuos sólidos, porque son arrojados o incinerados a la intemperie. Se observa la carencia de manejo técnico del servicio de limpieza pública, pues no existe una normatividad para el manejo de residuos sólidos ni un sistema de gestión ambiental implementado (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011). La carencia de



disponibilidad de agua es una restricción para el mantenimiento de los parques, así como la escasa cultura ambiental y participativa de la población, debido a la limitada educación respecto a la conservación de áreas verdes y carencia de valores culturales. Sin embargo, se han ampliado las áreas verdes mediante la siembra de árboles y de césped (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011). En el aspecto económico, se puede decir que las actividades se distribuyen según las tres zonas geográficas de la siguiente manera: (a) zona norte: artesanías, ganadería lechera y productos lácteos, y desarrollo de la micro y pequeña empresa (MYPE); (b) zona centro: comercio y servicios; y (c) zona sur: centros recreativos y turísticos.

Según la Municipalidad Distrital de Puente Piedra (2011), la mayoría de la población en edad de trabajar (PET) de Puente Piedra se encuentra ocupada con 59.4%, le sigue la población inactiva con 34.8% y desocupados con 5.7%. Cabe destacar que estas cifras esconden las brechas de género en cada categoría, ya que las mujeres representan solo el 37.2% de la población económicamente activa (PEA). A continuación, en la Figura 2, se aprecia gráficamente la cantidad y porcentaje de población del distrito de Puente Piedra que se encuentra ocupada, desocupada o inactiva.

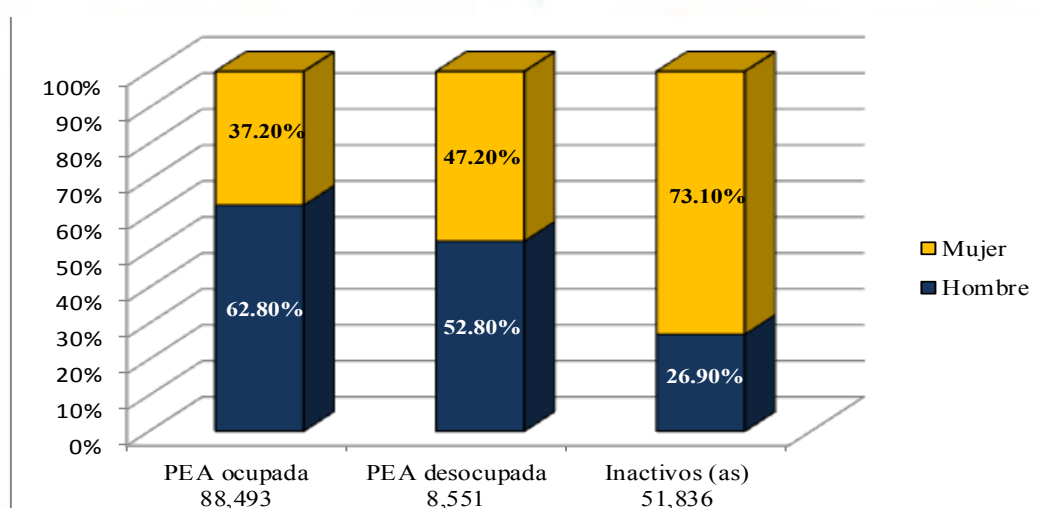


Figura 2. PEA distrital por categoría y sexo. Tomado de “Diagnóstico Distrital”, por la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

Según el informe de indicadores socioeconómicos del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), se considera a Puente Piedra como uno de los cuatro distritos con mayor pobreza en la ciudad de Lima (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011). Asimismo, el Ministerio de Salud (MINSA) indica que el 42% de la población de Puente Piedra es pobre y el 10% son pobres extremos. El 85% de la PEA tiene ingresos menores a S/. 1,000 mensuales y solo el 2% tiene ingresos superiores a S/. 2,000 mensuales; además solo el 5% de la PEA son profesionales. En la Figura 3, se aprecia el nivel de ingresos real de la población del distrito. En Puente Piedra, se encuentran 156 comedores populares con un total de 4,680 socios y 640 comités de vaso de leche con un total de 32,539 beneficiarios (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

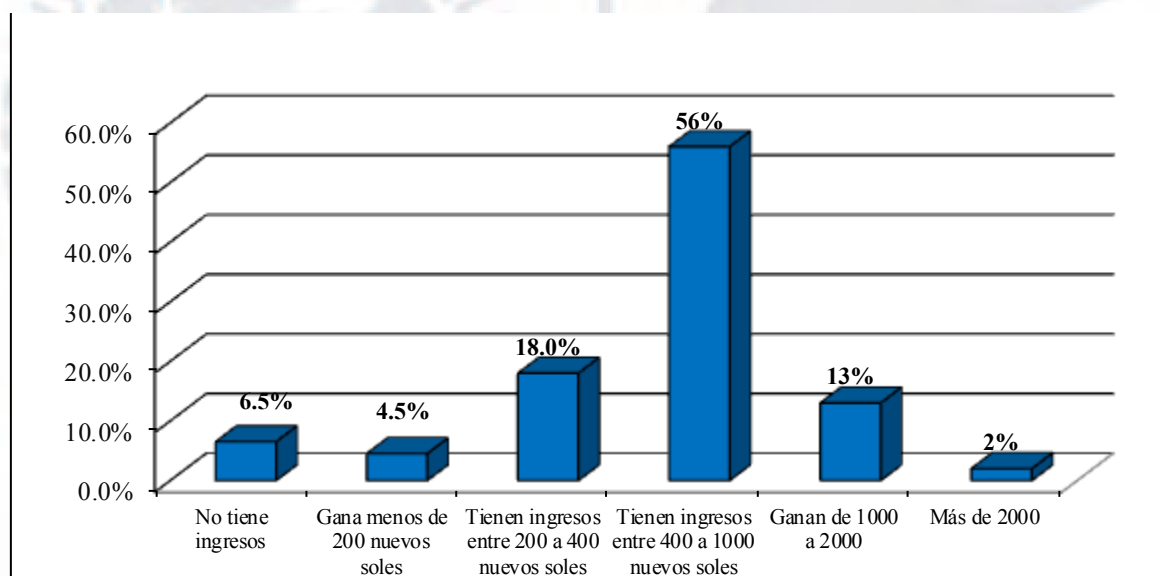


Figura 3. Realidad económica del distrito de Puente Piedra. Tomado de “Puente Piedra: Una Mirada al Territorio”, por el Observatorio Socio Económico Laboral, Lima Norte [OSEL], 2007. Recuperado de [http://www.ucss.edu.pe/OSEL/pdf/21\\_28\\_junio\\_CUAPEME.pdf](http://www.ucss.edu.pe/OSEL/pdf/21_28_junio_CUAPEME.pdf)

Con respecto a la seguridad en el lugar, el Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC), presidido por el alcalde distrital, se encarga de planear, coordinar y controlar los planes, programas y proyectos de seguridad ciudadana. Se define como *seguridad ciudadana* a la acción integrada que desarrolla el Estado, con la colaboración de la ciudadanía, destinada a asegurar la convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y a la utilización pacífica de las vías y espacios públicos (Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, Ley 27933,

2003). Para efectos de la seguridad ciudadana, el distrito se ha dividido en 15 sectores, tres zonas y 495 pueblos. Al 2010 el personal de serenazgo ascendía a 350 personas y contaba con 17 camionetas, 17 autos, 51 motos y 126 equipos de comunicación (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

## **1.2 Conclusiones**

Puente Piedra, al limitar con distritos como Carabaylo, Comas, Los Olivos y San Martín de Porres, los cuales presentan un desarrollo económico importante en los últimos años, tiene también una alta oportunidad de desarrollo. Por otro lado, la geografía y el clima representan una ventaja que debe ser aprovechada en la construcción de centros recreacionales. Asimismo, Puente Piedra tiene un alto potencial de desarrollo en el sector agrícola y ganadero, debido a la presencia de variados microclimas.

Existe un problema grave respecto al tema de saneamiento y construcción de viviendas, pudiéndose aprovechar este territorio como uno de los desfuges de desarrollo habitacional en la ciudad de Lima. La deficiente cultura ambiental, tanto de los vecinos del distrito como de la gestión municipal, crea una oportunidad para desarrollar un programa de manejo de residuos y conservación ambiental. En cuanto al tema de seguridad, está poco desarrollado y no se cuenta con el equipamiento adecuado, lo cual convierte al distrito en un lugar inseguro para los vecinos.

Puente Piedra es un distrito joven por su antigüedad y también por su gente. No obstante, los indicadores económicos e indicadores de empleo son alarmantes, en vista de que solo la mitad de la población está ocupada, y la mayoría de ellos perciben un ingreso familiar muy bajo. Esto debido a que el porcentaje de profesionales es mínimo. Así Puente Piedra pasa a ser uno de los distritos más pobres de la ciudad de Lima.



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

### 2.1 Antecedentes

En este capítulo, se presenta la visión actual de Puente Piedra, la misma que será analizada según los nueve aspectos a considerar para el establecimiento de una nueva visión. Dado que la municipalidad no cuenta con una misión, valores y código de ética, a continuación se propone una nueva visión, así como la creación de una misión, valores y código de ética para el año 2025. D'Alessio (2008) indicó que la formulación de estos cuatro componentes fundamentales son el primer paso con el que se inicia un proceso estratégico.

### 2.2 Visión

D'Alessio (2008) mencionó que “la visión de una organización es la definición deseada de su futuro, respondiendo a la pregunta ¿Qué queremos llegar a ser? Implica un enfoque de largo plazo basado en un análisis de la situación actual” (p. 61). Además, una visión bien definida debe estar compuesta de dos partes: (a) la ideología central, que define el carácter duradero de una organización; y (b) la visión de futuro, la cual se descubre mirando al interior de la organización y sus posibilidades. Adicionalmente, anotó lo siguiente:

Una visión debe cumplir con las siguientes siete características (a) simple, clara y comprensible; (b) ambiciosa, convincente, y realista; (c) definida en un horizonte de tiempo que permita los cambios; (d) proyectada a un alcance geográfico; (e) conocida por todos; (f) expresada de tal manera que permita crear un sentido de urgencia; (g) una idea clara desarrollada de adonde desea ir la organización (p. 61).

Tras el establecimiento de las características que debe tener toda visión, se presenta la actual visión de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, elaborada por el actual gobierno municipal del alcalde Esteban Monzón:

Puente Piedra es un distrito productivo, eco turístico y comercial, con una comunidad educada, con una infraestructura tecnificada en servicios de educación y salud de

calidad que ha logrado consolidar su identidad en base a una cultura de valores, consciente de sus deberes y derechos, logrando así una gestión concertadora y participativa hacia el desarrollo sustentable y sostenible, con igualdad de oportunidades. Asimismo, ha logrado construir un distrito integrado, generando un crecimiento urbano ordenado, racional y equilibrado, y con una comunidad segura conservadora del medio ambiente (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2012d, p. 6).

En la Tabla 1, se puede apreciar la visión descrita por la Municipalidad de Puente Piedra, la cual carece de la totalidad de las características necesarias para la conformación de la misma. No cuenta con ideología central ni visión de futuro. El sentido del texto es más descriptivo de una situación actual. Así, adolece del sentido de urgencia, ambición y determinación de un horizonte de tiempo, donde se enmarque el vínculo entre la municipalidad y la comunidad vinculada.

Tabla 1

*Visión Actual de Puente Piedra*

Ideología Central	Visión de Futuro	Simple, clara, comprensible	Ambiciosa, convincente, realista	Definición de horizonte de tiempo
No	No	No	No	No
Proyectada a un alcance geográfico	Conocida por todos	Sentido de Urgencia	Idea clara hacia a dónde ir	
No	No	No	No	

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

Tras la descripción de las características de una visión, se propone la siguiente, a fin de ser adoptada por la Municipalidad de Puente Piedra: Para el año 2025, Puente Piedra será el distrito líder del cono norte, basando su crecimiento en cuatro pilares: (a) promoción del desarrollo urbano con acceso a servicios básicos y seguridad, (b) impulso del sector

metalmecánico, (c) promoción del turismo recreacional captando el mayor número de visitantes por año en la zona y (d) incremento del comercio formal.

### 2.3 Misión

Respecto a la misión, D'Alessio (2008) indicó lo siguiente:

La misión es el impulsor de la organización hacia la situación futura deseada. Es el catalizador que permite que esta trayectoria de cambio sea alcanzada por la organización. La misión responde a la interrogante: ¿Cuál es nuestro negocio? Y es lo que debe hacer bien la organización para tener éxito (p. 62).

La misión es la aplicación y puesta en práctica del intento estratégico, debiendo especificar los mercados y los productos con que la organización piensa servirlos. Una buena misión debe hacer concordar las áreas de interés, y servir de límite entre lo que se debe y no debe hacer. Tomando como referencia lo antes mencionado, se propone la siguiente misión para el distrito: generar las condiciones necesarias para ofrecer una mejor calidad de vida a los habitantes de Puente Piedra, proporcionando servicios básicos, seguridad, cuidado del medio ambiente, acceso a la tecnología y un crecimiento económico sostenible. Lograr las condiciones jurídicas, legales y de infraestructura necesarias para una mejor relación entre el municipio y las empresas privadas, generando mayor inversión y el desarrollo de nuevos negocios formales. Motivar y contribuir al desarrollo de una conciencia y participación ciudadana activa, con bases cívicas, sociales y medioambientales, que sea la base del distrito.

Además, D'Alessio (2008) mencionó lo siguiente:

La visión y la misión identifican el futuro que la organización espera conseguir, establecen la dirección de largo plazo y otorgan el panorama general que responde a quienes somos, que hacemos, y hacia dónde nos dirigimos. La misión establece la diferenciación de la organización con otras de la misma industria y la identidad que guiará a la organización en su propósito (p. 65).

Así pues, en la Tabla 2 se analiza la visión y misión propuestas para el distrito de Puente Piedra al 2025, bajo las condiciones y características expuestas por D'Alessio (2008).

Tabla 2

*Análisis de la Visión y Misión del Distrito de Puente Piedra al 2025*

Visión	Cumple	Misión	Cumple
Ideología central	Sí	Clientes-consumidores	Sí
Visión de futuro	Sí	Productos: bienes o servicios	Sí
Simple, clara, comprensible.	Sí	Mercados	Sí
Ambiciosa, convincente, realista.	Sí	Tecnologías	Sí
Definición del horizonte de tiempo	Sí	Objetivos de la organización	Sí
Proyectada a un alcance geográfico	Sí	Filosofía de la organización	Sí
Conocida por todos	Sí	Autoconcepto de sí mismos	Sí
Sentido de urgencia	Sí	Preocupación por imagen	Sí
Idea clara hacia dónde ir	Sí	Preocupación por empleados	Sí

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

## 2.4 Valores

Respecto al tema de los valores, D'Alessio (2008) señaló lo que a continuación se menciona:

Los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes: norman, encausan el desempeño de sus funcionarios y constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. Los valores establecen la filosofía de la organización al representar claramente sus creencias, actitudes, tradiciones y su personalidad (p. 68).

Asimismo, D'Alessio (2008) consideró que “los valores son indispensables para (a) moldear los objetivos y propósitos; (b) producir las políticas; y (c) definir las intenciones estratégicas” (p. 69). Por lo tanto, los valores que servirán de directrices para los vecinos, empresarios y el municipio del distrito de Puente Piedra al 2025 son los siguientes:

- Honestidad y transparencia, deben ser la base que esté presente en cada acción dentro del distrito, a fin de garantizar la erradicación de la corrupción y el entorpecimiento

premeditado en la ejecución de las funciones de los diversos organismos municipales, privados y vecinos en general.

- Respeto por los demás y por el medio ambiente, ya que los vecinos de Puente Piedra tendrán como principio el respeto por la vida, por los demás y por el medio ambiente, por ser la base esencial para el desarrollo económico como destino recreacional y de inversión privada, además de garantizar una mejor calidad de vida para todos.
- Comunicación activa entre los vecinos, empresarios, comerciantes y el gobierno municipal, buscando siempre el bien común, preservando la ley como principal fuente de mediación y decisión dentro del distrito.
- Ética y profesionalismo especialmente en los empleados del sector público y privado, al punto de ser reconocido por todos como un distrito ético e inviolable de sus principios, que propicia el desarrollo y trabajo profesional en todos los entornos políticos, económicos, sociales, culturales, tecnológico y medioambiental.
- Eficiencia y compromiso en la realización de las diversas actividades públicas y privadas, buscando siempre el mejor resultado en la ejecución de los proyectos, comprometiéndose a la ejecución plena en búsqueda del beneficio común.
- Liderazgo y emprendimiento principalmente ejercido por las autoridades municipales las que motivarán constantemente el desarrollo del distrito con trabajo en equipo de toda la comunidad vinculada.
- Justicia y equidad será la búsqueda constante y permanente de toda autoridad que tenga que decidir en diferentes circunstancias públicas y privadas ante cualquier opinión contraria entre los diversos organismos, vecinos y gobierno municipal, basados siempre en el marco de la ley y con la consigna de hacer respetar los derechos de todos.

## 2.5 Código de Ética

D'Alessio (2008) mencionó lo siguiente en relación al código de ética:

El código de ética es donde se afirman los valores de la organización, donde se establece el consenso mínimo sobre lo ético y donde se enfatizan los principios de la organización. El código de ética debe establecer las conductas deseadas y las conductas indeseadas, debe explicitar los deberes y derechos (p. 70).

Además, tiene que ser el referente para la actuación de todos los miembros de la organización. Actualmente, el distrito de Puente Piedra no cuenta con un código de ética, por lo que a continuación se propone uno, de modo que sirva de referente para el desarrollo y armonía del distrito:

- Los vecinos de Puente Piedra (habitantes, comerciantes e industriales) aceptan que el desarrollo del distrito es una tarea conjunta, por lo que la participación de todos de manera coordinada y honesta beneficiará al bien común. Por ello, el trabajo en equipo de forma honesta y transparente con un solo objetivo será el principal compromiso.
- Los vecinos habitantes contribuirán activamente en el mejoramiento del distrito, con sus exigencias y compromiso en el uso adecuado de los servicios brindados por el municipio. Para ello, el cumplimiento de sus obligaciones tributarias así como las de convivencia fortalecerán este vínculo.
- Los vecinos comerciantes, que principalmente representan la parte recreacional, fomentarán el turismo con el desarrollo tecnificado e infraestructura adecuada de sus instalaciones, volviéndose una alternativa de descanso y hospedaje. Para ello, se hará un trabajo conjunto con la municipalidad, a fin de mejorar las áreas verdes del distrito, recuperar su atractivo natural y contribuir al desarrollo del ecoturismo en la zona.
- Los vecinos industriales, principalmente representados por las empresas que conforman los sectores industriales, trabajarán de manera conjunta compartiendo

información, tomando decisiones en beneficio de todos y buscando la mejora conjunta, invirtiendo en tecnología y conocimiento. Para ello, el municipio contribuirá con establecer las condiciones adecuadas para su funcionamiento, y la educación privada y pública desarrollará carreras compatibles, para mantener la vanguardia a nivel nacional y regional.

- La autoridad municipal velará por la armonía comunal, el desarrollo económico del distrito y el mantenimiento de las condiciones necesarias, referidas a la educación, salud, seguridad y mantenimiento del medio ambiente, para prevalecer el bien común.

## **2.6 Conclusiones**

En la actualidad, el distrito de Puente Piedra cuenta con una visión que no representa los intereses del distrito ni de la población, y además no cumple con ninguno de los nueve requisitos esenciales para la creación de una visión (D'Alessio, 2008). Por ello, se propone una visión para el año 2025 que servirá como guía en el desarrollo de las potencialidades del distrito.

Puente Piedra tampoco cuenta con una misión, valores ni código de ética que guíen al distrito en el desarrollo y futuro cumplimiento de la nueva visión. Por ello, el presente documento propone una alternativa frente a esta carencia. La misión que se propone muestra detalladamente el fin primordial de una municipalidad, que sea un lugar agradable y seguro para vivir, que eleve el nivel de vida y promueva el desarrollo de los vecinos e inversionistas del distrito.

El código de ética propuesto refleja claramente los valores que se deberán tener en cuenta: (a) honestidad y transparencia, (b) respeto por los demás y el medio ambiente, (c) comunicación activa, (d) ética y profesionalismo, (e) eficiencia y compromiso, (f) liderazgo y emprendimiento y (g) justicia y equidad. Estos valores deberán actuar como eje de la filosofía



y guía de los funcionarios, vecinos y empresarios. Asimismo, definirán las acciones deseadas y por consiguiente las no deseadas que se esperan de todos ellos.





### Capítulo III: Evaluación Externa

Para la formulación del plan estratégico, se realizará la evaluación externa del distrito de Puente Piedra, que comprende los siguientes aspectos: (a) Análisis Tridimensional de las Naciones de Hartmann (D'Alessio, 2008); (b) Análisis Competitivo del Perú, usando como herramienta principal el Diamante de Porter y evaluando su efecto en Lima; y (c) Análisis del Entorno Político, Económico, Social, Tecnológico y Ecológico (PESTE).

De acuerdo con los resultados que se obtengan en este análisis, se desarrollarán las siguientes matrices: (a) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), en donde se definen las oportunidades y amenazas que afectan al distrito de Puente Piedra; (b) Matriz de Perfil Competitivo (MPC), en donde se identifican los factores críticos de éxito y posibles estrategias que podría aplicar el distrito para ser competitivo en relación a los otros distritos de Lima; y (c) Matriz Perfil Referencial (MPR), en la que se identifican los factores críticos de éxito, comparándolos con otras ciudades similares en el mundo (D'Alessio, 2008).

#### 3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

D'Alessio (2008) indicó la importancia de las relaciones internacionales y su injerencia en el planeamiento estratégico de las organizaciones. La Teoría Tridimensional de las Relaciones entre Países permite analizar la interacción de tres dimensiones de las relaciones entre naciones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores de potencial nacional y (c) los principios cardinales.

##### 3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

De acuerdo a lo mencionado por D'Alessio (2008), “los intereses nacionales son aquellos aspectos que a un país le interesan fundamentalmente, y que tratan de alcanzarlos, a cualquier costo” (p. 96). A pesar de que los intereses nacionales deben estar bien definidos para cada país y no deben afectarse con los sucesivos cambios de gobierno, en el Perú los intereses nacionales no existían hasta el año 2002, cuando se formó una institución civil que

congregó a los principales líderes políticos del país. Esta institución se denominó Acuerdo Nacional, en donde se definieron 31 políticas de Estado, que fueron agrupadas en cuatro grandes objetivos: (a) democracia y Estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) Estado eficiente, transparente y descentralizado (Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional, 2004).

Las relaciones internacionales son importantes tanto para las naciones como para las organizaciones. Estas incluyen intercambios de personas, bienes, servicios, tecnología, conocimientos, información y de ideas a través de sus fronteras. Así, constituyen la razón por la que las naciones adaptan sus intereses nacionales a los de otras naciones; dado que para que pueda existir una relación entre los países, deben compartir un interés en común (D'Alessio, 2008).

Los intereses nacionales, pueden ser (a) de acuerdo con su nivel de intensidad, de supervivencia, si la existencia del país depende de ellos; vitales, si el hecho de no alcanzarlos genera serios daños; mayores, si afectan de manera adversa; y periféricos, si solo tienen consecuencias marginales; (b) de acuerdo con la interacción de otro país, pueden ser comunes u opuestos (D'Alessio, 2008, p. 96).

Más adelante, en la Tabla 3, se presenta la Matriz de Intereses Nacionales (MIN) propuesta para el Perú.

### **3.1.2 Potencial nacional**

La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2010b) destacó lo siguiente respecto a los objetivos nacionales:

El potencial nacional es la totalidad de los recursos tangibles e intangibles, cuantitativa y cualitativamente considerados de disponibilidad mediata, que en determinado momento existen en la Realidad Nacional en situación latente y que son

susceptibles de ser desarrollados y empleados por el Estado, para la consecución de sus fines, mediante su incorporación al Poder Nacional (p. 6).

Tabla 3

*Matriz de Intereses Nacionales (MIN)*

Intereses Nacionales	Intensidad del Interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Democracia y Estado de derecho		EE. UU., España, Chile, Reino Unido (+)	Colombia, Brasil (+)	
Equidad y justicia			EE. UU., España, Chile, Ecuador, Bolivia, Argentina, Colombia, Brasil (+)	
Competitividad del país		Colombia, Chile, Brasil (-)	Países asiáticos (-)	
Estado eficiente, transparente y descentralizado			EE. UU., España, Chile, Ecuador, Bolivia, Argentina, Colombia, Brasil (+)	Venezuela, Bolivia, Argentina, Ecuador (-)

*Nota.* Interés común (+); Interés opuesto (-). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

**Demográfico.** El crecimiento demográfico mundial no ha sido homogéneo. En los países de menor desarrollo, se ha concentrado el 80.75% de la población mundial, mientras que en los países industrializados se observa apenas el 19.25% de la población mundial. Se estima una tendencia del crecimiento demográfico en los países pobres, que se consolida a partir del año 2020. En los países en desarrollo, se concentrará el 85% de la población mundial (Fuentes, 1995).

Por ser el Perú un país en desarrollo, podría aplicar la misma tendencia. Según los Censos Nacionales 2007, la población peruana era de 28'482,000 habitantes. Ahora bien, de acuerdo a las proyecciones del Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), dicha población llegará a los 33'149,000 de habitantes en el año 2021 (INEI, 2007). La Tabla 4, muestra la tasa decreciente de la población del país hasta el 2050 proyectada por el INEI.

Según estas estimaciones, al 2050 el Perú se habrá alineado con las tendencias mundiales, con la reducción de su tasa promedio de crecimiento poblacional anual a 0,33%.

Tabla 4

*Población y Tasa de Crecimiento Registradas y Proyectadas en el Perú (en Miles de Habitantes)*

Año	1940	1961	1972	1981	1993	2007	2011	2021	2050
Población	7,023	10,217	13,953	17,760	23,073	28,482	29,798	33,149	40,111
Periodo		1940-1961	1961-1972	1972-1981	1981-1993	1993-2007	2007-2011	2011-2021	2021-2050
Tasa de crecimiento promedio por periodo		1.80%	2.87%	2.72%	2.20%	1.52%	1.14%	1.07%	0.66%

*Nota.* Tomado de “Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050”, por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2009. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

**Geográfico.** Según el informe *Perú: Estadísticas del Medio Ambiente*, “el Perú es un país sudamericano, litoral, andino, altiplánico, amazónico y antártico. Se encuentra ubicado en la parte central y occidental de América del Sur, extendiéndose al continente antártico por factores geográficos, ecológicos y por antecedentes históricos” (INEI, 1998, p. 1).

El territorio peruano presenta un relieve extremadamente accidentado, debido a la existencia de la cordillera de los Andes, la cual se extiende de sur a norte dando lugar a la formación de tres regiones geográficas naturales que reciben los nombres de costa (chala), sierra (andina) y selva (amazonía) (INEI, 1998).

**Económico.** Respecto al ámbito económico, Wing (2010) planteó lo siguiente:

El incremento de la inversión pública y privada, junto con la diversificación económica, han impulsado la expansión de la economía y la posibilidad de que esta expansión perdure. Se trata de un auténtico logro dada la crisis económica que sacudió al mundo a finales de 2008 y que arrastró a la recesión a la mayor parte de las economías del planeta (párr. 4).

Igualmente, Álvaro Correa, gerente central de finanzas del Banco de Crédito, indicó que el “Perú es considerado un destino preferente para los capitales de la zona, no solo por las

oportunidades que ofrece sino también porque aquí las reglas de juego son claras. Esto ha generado confianza y optimismo entre los inversores” (Wing, 2010, párr. 5).

En la publicación, *Pronóstico 2011*, Richard Francis, director de calificaciones soberanas en Standard & Poor’s, mencionó que “el crecimiento de Perú en los últimos tres años ha sido realmente extraordinario” (Wing, 2010, párr. 7). El Perú mantiene indicadores macroeconómicos positivos, y como consecuencia está atrayendo inversiones y se está convirtiendo en la estrella de Latinoamérica, lo que fue Chile hace 10 años (Wing, 2010).

**Tecnológico-científico.** La ciencia, la tecnología y la innovación tecnológica hasta el momento no han sido capaces de realizar aportes significativos en el país, a fin de contribuir al cierre de la brecha económica y social. De acuerdo a lo sostenido por la Comisión Nacional de Investigación y Desarrollo Aeroespacial (CONIDA), en el artículo *Ciencia y Tecnología en el Perú* (Pasco, 2011):

Perú ya está sintiendo los efectos de no invertir en ciencia y tecnología, ya que durante los últimos años; el crecimiento económico actual solo se encuentra basado en actividades mercantiles, que, si bien es cierto, aportan considerablemente al crecimiento del PBI, no demuestran ser sustentables en el tiempo debido principalmente a que los precios de las materias primas que se exportan están sujetos al mercado internacional y son variables (p. 1).

En su segunda visita al Perú en el 2010, Michael Porter señaló que el país está teniendo el crecimiento económico más grande de la historia, debido básicamente a la alta cotización de los metales. Pero, no se pueden traer nuevas inversiones extranjeras sin nuevas fábricas ni tecnología. Para revertir esta situación, es necesario ser dueños de conocimiento científico y de desarrollo tecnológico que permitan la sostenibilidad del crecimiento, el mismo que debe partir de una acertada política de Estado (González, 2010).

Dado el posicionamiento económico y los dictámenes de las calificadoras de riesgo, ya se observa la posibilidad del establecimiento de alianzas estratégicas con países desarrollados para obtener la transferencia tecnológica requerida, como paso inicial y previa inversión por supuesto, que encaminen al país dentro de un proceso de aproximadamente 10 años para ver los primeros resultados (Pasco, 2011).

El Perú es un exportador de materias primas sin valor agregado. Esto obliga a la posterior importación de las mismas, pero transformadas y convertidas en equipos electrónicos, electrodomésticos y vehículos. Por lo que, la actividad productiva en una nación es muy importante para un crecimiento sostenido, la industria metal mecánica, es pues, la que une a los distintos sectores industriales, aportando tecnología y valor agregado en general a la transformación de las materias primas. La mayoría de países desarrollados industrialmente tienen un sector metalmeccánico muy bien consolidado. De manera que la industria metalmeccánica representa una pieza clave en la generación de empleo en la industria, la cual solicita mano de obra calificada y especializada, y genera la necesidad de integrar cadenas de valor, con difusión del conocimiento e innovación (Centro de Estudios de la Unión Industrial del Chaco, 2008).

***Histórico-sociológico-psicológico.*** A lo largo de su historia, el Perú ha pasado por diferentes etapas. Así, se muestra el antiguo Perú, donde resalta el Imperio incaico; luego, siguió el periodo de la Conquista y el Virreinato, que conllevó largas luchas de resistencia contra los españoles en el siglo XVI; ya después continuó la etapa republicana. En los últimos 50 años, el Perú ha atravesado la etapa más difícil de su vida republicana, al verse envuelto por el terrorismo, el cual trajo como consecuencia la migración de los pobladores andinos, quienes se desplazaron desde las provincias hacia la capital en búsqueda de trabajo y mejores condiciones de vida. Actualmente, Lima tiene un fuerte sesgo andino que caracteriza muchas



de sus expresiones sociales y culturales que definitivamente han influido en lo que es el poblador limeño (Lázaro, 2010).

Según el estudio *Estilos de Vida* (Arellano Marketing, 2009), en general el peruano parece tener hoy en día una visión más optimista del país y de su futuro en este. Ha empezado a creer que las cosas pueden salir mejor, y que la esperanza no está del todo perdida. En comparación con años atrás, el optimismo ciudadano es relativamente mayor. Las opiniones están más teñidas de entusiasmo. Aun cuando no todos estén de acuerdo con el llamado *boom* económico, es claro que perciben una evolución positiva. La evolución es más clara en los aspectos de infraestructura y comercio. Se observan carreteras, puentes, edificios, tiendas comerciales, nuevos supermercados y tiendas de formato moderno, lo que ha pasado a denominarse como la modernización del Perú.

Por todos estos cambios que ha experimentado el Perú, la mentalidad, la forma de ser y la forma de relacionarse con los pares sugieren que el nuevo peruano tiene una mejor autoestima nacional y optimismo sobre su futuro, pero que también conserva taras y prejuicios sociales que le impiden progresar en una sociedad pluricultural. El nuevo peruano es divertido, sociable y emprendedor. Cree en su futuro y se siente más dueño de él, pero también tiene desconfianza, miedo e inseguridad social (Arellano Marketing, 2009).

**Organizacional-administrativo.** De acuerdo a lo estipulado en la Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002), el territorio peruano está subdividido en regiones, provincias, distritos y centros poblados para organizar al Estado y al gobierno a nivel nacional, regional y local. Cada región de gobierno tiene autonomía, o el derecho de normar, regular y administrar los asuntos públicos de su competencia. La autonomía puede ser política para adoptar y concordar políticas, aprobar y expedir normas, decidir a través de sus órganos de gobierno y desarrollar sus funciones. La autonomía administrativa se refiere a la facultad de organizarse además de reglamentar y determinar los servicios públicos.

Finalmente, la autonomía económica es la facultad de crear, recaudar y administrar sus rentas e ingresos propios, así como aprobar sus presupuestos institucionales. Esto debe ser conforme a las Leyes de Gestión Presupuestaria del Estado y las Leyes Anuales de Presupuesto (Ley 27783, 2002). Su ejercicio supone reconocer el derecho a percibir los recursos que les asigne el Estado para el cumplimiento de sus funciones y competencias.

Actualmente, el país se organiza en 195 provincias y 1,831 distritos. En general, las municipalidades provinciales aún están en desarrollo de un rol provincial efectivo con relación a sus distritos. Asimismo, cuentan con incipientes mecanismos de regulación y coordinación sobre la acción distrital, pocas han formulado su Plan de Acondicionamiento Territorial Provincial que manda la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM), y menos aún, políticas de desarrollo para sus ámbitos rurales. Así, su atención está concentrada en el distrito capital o, más aún, en el centro urbano principal de la provincia. Sin embargo, en muchos casos, ni siquiera cuentan con un plan de desarrollo urbano actualizado que les permita orientar sus políticas a este nivel (Molina, 2006).

**Militar.** En el artículo 165 de la Constitución Política del Perú del año 1993, se establece que el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea constituyen las Fuerzas Armadas del Perú (Ministerio de Defensa, 2005). Cada una de estas instituciones tiene sus propias particularidades en cuanto a su organización y participación en las acciones militares, pero gozan de autonomía funcional entre sí. El Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas es responsable del planeamiento, coordinación, preparación y conducción de las operaciones militares en los frentes externo e interno, sobre la base de los principios de la interoperatividad y del accionar conjunto. La finalidad primordial de las Fuerzas Armadas es garantizar la independencia, soberanía y la integridad territorial de la república.

Asimismo, las Fuerzas Armadas tendrían la responsabilidad de asumir el control del orden interno si así lo dispone el Presidente de la República, con acuerdo del Consejo de



Ministros en caso se decreta un estado de emergencia en alguna zona del país. Esta condición de emergencia se da bajo los siguientes sucesos: (a) perturbación de la paz o del orden interno, (b) catástrofe o (c) graves circunstancias que afecten la vida de la nación (Constitución Política del Perú, 1993). En los últimos años, se han presentado varios conflictos sociales, básicamente por el tema de la minería en el interior del país. Ello dio lugar para el decreto de estado de emergencia en las zonas afectas.

Por lo señalado en el análisis del potencial nacional del Perú, en la Tabla 5 se resume cuál es el potencial nacional en cada uno de los factores.

Tabla 5

*Potencial Nacional*

Factores	Detalle
1. Demográfico	Crecimiento demográfico mundial se concentra en los países en desarrollo.
2. Geográfico	El Perú es un país sudamericano, litoral, andino, altiplánico, amazónico y antártico.
3. Económico	Tasa de crecimiento económico: una de las más altas del continente sudamericano. País exportador de materia prima sin valor agregado.
4. Tecnológico-científico	Crecimiento económico actual no es sostenible si no se genera valor agregado a través del conocimiento científico y el desarrollo tecnológico.
5. Histórico-psicológico-sociológico	El nuevo peruano tiene mejor autoestima nacional, mayor optimismo sobre su futuro, es sociable y emprendedor.
6. Organizacional-administrativo	La descentralización del país ha provocado la desconcentración económica hacia los gobiernos regionales y locales.
7. Militar	La finalidad de las Fuerzas Armadas es garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la república.

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

### 3.1.3 Principios cardinales

***Influencia de terceras partes.*** El Perú es un país líder o “*hub* regional” en la zona del Pacífico sudamericano. Se encuentra situado al medio de América del Sur, frente al océano Pacífico. Su posición geográfica lo proyecta a través del río Amazonas y el Brasil al océano Atlántico. La cordillera de los Andes que atraviesa el Perú lo une con Ecuador, Colombia, Bolivia, Venezuela, Chile y Argentina (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión], s.f., a). Por el océano Pacífico, el Perú se conecta con los países del Foro de

Cooperación Económica Asia Pacífico (APEC), del cual el país es miembro. Además, está asociado a los países del Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y es miembro de la Comunidad Andina de Naciones (CAN). Cabe destacar que el Perú está influenciado económicamente por Estados Unidos, la Unión Europea y China, por ser sus principales destinos de exportación.

Además, existen organismos internacionales que influyen en las relaciones del Perú con otros países, como la Organización de las Naciones Unidas (ONU), la Organización Internacional del Trabajo (OIT), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Corporación Andina de Fomento (CAF), entre otros.

***Lazos pasados-presentes.*** A lo largo su historia, el Perú ha sido un punto de encuentro de diferentes razas, culturas y costumbres. Durante la época incaica, el Tahuantinsuyo o Imperio incaico se extendió a los actuales países de Colombia por el norte, Chile y Argentina por el sur, y Bolivia y Ecuador en todo su territorio. La sede principal fue establecida en la ciudad de Cusco. En la época colonial, el encuentro de la cultura inca con la cultura española se dio con la conquista española que duró casi tres siglos (Circuitos Perú, 2012).

En la época republicana, hubo conflictos territoriales con Chile y últimamente con Ecuador. Según Proinversión (s.f., a), los países con mayor inversión extranjera en el Perú son España y Reino Unido con 20%, Estados Unidos con 14%, Países Bajos con 7% y Chile con 6%.

***Contrabalance de intereses.*** El Perú es un país con un alto grado de crecimiento económico, pero este se viene dando principalmente por la cantidad de recursos naturales existentes. Así, se puede observar un descuido en lo que refiere a la inversión en investigación y desarrollo, lo cual es preocupante, porque, como señaló el presidente de Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), Ricardo Briceño:

Tenemos una ventana de oportunidad que no durará más de 10 años o, con suerte, 15 años en la que nuestras materias primas tendrán buenos precios y nuestras arcas buenos ingresos (por el crecimiento de países como China y la India). Para entonces, deberíamos tener avanzado el cambio de nuestro actual modelo económico basado en las exportaciones primarias hacia uno con más valor agregado (Davelouis, 2010, párr. 5).

De manera que el Perú debe desarrollar cualidades para la transformación de la materia prima; de lo contrario, el crecimiento se detendrá debido a falta de valoración de la materia prima existente.

El crecimiento del sector inmobiliario que también genera un crecimiento de la economía en el país, a su vez podría generar una trayectoria explosiva, ya que existe una tendencia preocupante entre el crecimiento del precio de las viviendas (4%) y los créditos hipotecarios (5%), al compararla con el crecimiento del producto bruto interno (PBI) del 1.5%. Así pues, se presume que se estarían comprando viviendas para especular, ante la falta de rentabilidad de los instrumentos financieros, como la bolsa, según lo señalado por Carlos Casas, jefe de Departamento de Economía de la Universidad del Pacífico (De la Barra, 2012).

***Conservación de enemigos.*** En el caso del Perú, existe una enemistad histórica con los países vecinos de Chile y Ecuador, debido a conflictos bélicos en que se vieron envueltos. Para analizar la situación de los países latinoamericanos, se recurre al Índice de Competitividad Global 2010-2011, que mide la habilidad de los países para proveer altos niveles de prosperidad a sus ciudadanos. A su vez, esta habilidad depende de cuán productivamente un país utiliza sus recursos disponibles. De modo que el índice mide el conjunto de instituciones, políticas y factores que definen los niveles de prosperidad económica sostenible hoy y a mediano plazo. Este índice es ampliamente utilizado y citado

en artículos académicos, el cual es medido por el Foro Económico Mundial (World Economic Forum [WEF], 2011).

En la clasificación de los países de América Latina, Chile se encuentra en el puesto 31, por lo que se convierte en la economía más competitiva de América Latina y El Caribe, mientras que el Perú se encuentra ubicado en el puesto 67 y Ecuador se halla en el puesto 101. No obstante, es preciso analizar cómo se encuentran ubicados el resto de los países vecinos. Así, se observa a Brasil en el puesto 53 y Colombia en el 68, una posición después que la peruana (WEF, 2011). Según lo descrito en los cuatro principios cardinales, se elabora la Tabla 6, como resumen de este punto.

Tabla 6

*Los Principios Cardinales del Perú*

1. Influencias de terceras partes	Economía de EE. UU., la Unión Europea y China. Miembro de APEC, MERCOSUR y CAN. Organismos internacionales como ONU, UNESCO, OIT, CAF, etc.
2. Lazos pasados-presentes	Primer contacto por colonización de España. Conflictos con países limítrofes como Chile y Ecuador. Países con mayor inversión en Perú son España y Reino Unido.
3. Contrabalance de intereses	Establecimiento de una marca país. Perú en proceso de renovación, crecimiento y consolidación global.
4. Conservación de los enemigos	Economías competitivas dentro de Sudamérica son Chile y Ecuador.

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

### **3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Puente Piedra**

El distrito de Puente Piedra está fuertemente ligado a los intereses nacionales del Perú, ya que de estos depende también su desarrollo. Cabe destacar que los objetivos relacionados a los derechos fundamentales y dignidad de las personas, igualdad de oportunidades y acceso a los servicios básicos forman parte de un Estado descentralizado al servicio de los ciudadanos y del desarrollo. Por otra parte, tener una economía competitiva con alto nivel de empleo y productividad, un desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada, y la

protección de los recursos naturales y cuidado del ambiente forman parte de la razón de ser de cada institución y de cada ciudadano del país.

Sabiendo que el Perú posee una de las tasas de crecimiento más altas de la región, que el PBI crecerá este año, y que la tasa de inflación es una de las más bajas de América latina, los analistas financieros y economistas prevén que las acertadas políticas económicas ayudarán al país a mantener un fuerte crecimiento y la inflación bajo control, y a disminuir la deuda pública. Este hecho se extenderá en beneficio de todos los distritos y provincias del país. Por otro lado, se prevé el incremento de la inversión pública y privada, junto con la diversificación económica, que son la base fundamental del progreso del distrito.

De igual forma, la población peruana está en crecimiento, al notar la existencia de una población joven y emprendedora. Así, el distrito de Puente Piedra cuenta con el espacio geográfico necesario para soportar este crecimiento urbano (Arellano Marketing, 2009). El crecimiento económico actual no será sostenible si no se genera valor agregado a través del conocimiento científico y el desarrollo tecnológico. A ello se debe sumar que el Perú es un país netamente exportador de materia prima, por lo que el distrito de Puente Piedra debe tomar en cuenta esta situación a fin de desarrollar el sector metalmecánico.

### **3.2 Análisis Competitivo del País**

En este punto, se establece la posición competitiva del distrito de Puente Piedra en relación al Perú. Así, se analizan los siguientes aspectos cubiertos en el Diamante de Porter (1990): (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad entre los distritos y (d) sectores relacionados y de apoyo.

#### **3.2.1 Condiciones de los factores**

Según el Reporte de Competitividad Global 2009-2010 (WEF, 2009), las principales limitaciones del Perú se observan en los siguientes factores: (a) innovación, (b) infraestructura, (c) salud y (d) educación primaria. Ahora bien, estos dos últimos obedecen a

los requerimientos básicos que debe presentar un país para su desarrollo. No obstante, la innovación es una característica que se desarrolla a partir del buen funcionamiento de los requerimientos básicos y los potenciadores de eficiencia. En los últimos reportes de competitividad del 2007 al 2010, el Perú mantuvo como principales limitantes los factores básicos, aunque estos han ido mejorando en los tres últimos años; más bien, los factores relacionados a la innovación y la sofisticación empresarial han ido disminuyendo (García-Vega, 2011).

Porter (2010) señaló que “el Perú luego de toda una historia de inestabilidad económica, ha logrado desarrollarse gracias a las políticas macroeconómicas empleadas”. Así, aconsejó crear una ventaja competitiva sostenible en base a las siguientes fortalezas identificadas:

- (a) Apertura al mercado global mediante barreras arancelarias bajas y aceptación de la inversión extranjera en el país; (b) mejora de mercados financieros como Soundness of Banks; (c) mejora y sofisticación de compradores internos, demanda interna más desarrollada; y (d) fortalecimientos de políticas competitivas.

Ahora bien, para fortalecer esta ventaja competitiva, se deben tener en cuenta las siguientes debilidades:

- (a) Infraestructura física ineficiente; (b) bajo desarrollo de fuerza de trabajo; (c) dificultad de desarrollo de empresas debido a la baja competitividad entre ellas.

Esto se debe a la poca intervención del estado en el cuidado de la propiedad intelectual de los empresarios peruanos al igual que todo el problema del mercado informal que afecta el desarrollo empresarial; y (d) deficiente tecnología e innovación debido a la baja calidad de educación y poca inversión en investigación para el desarrollo (García-Vega, 2011, p. 123).

### 3.2.2 Condiciones de la demanda

Según el Estudio Nacional del Consumidor, elaborado por la consultora Arellano Marketing, el imparable crecimiento inmobiliario en la ciudad de Lima, que proviene principalmente del nivel socioeconómico C, se concentra en un 39% en la zona norte. La mayor demanda y la construcción de nuevos predios se concentran en 16 distritos periféricos de Lima. Así, destacan Ancón, Comas, Puente Piedra, Santa Rosa, Carabaylo, Independencia, Los Olivos, San Martín de Porres, entre otros. Además, el estudio revela que un 19.4% prefiere adquirir un lote o terreno en Lima norte, antes que un departamento o una casa (Abecasis, 2012).

En cuanto al desarrollo comercial, este tuvo un crecimiento aproximado del 12% en el año 2012. Si bien los centros comerciales como Lima Plaza Norte y Mega Plaza facturaron cerca de US\$ 700 millones este año, aún los distritos de Comas, Los Olivos, Independencia, San Martín, Carabaylo y Puente Piedra tienen un mercado potencial no satisfecho de centros comerciales de 3.5 millones de personas, según lo indicado por Edgar Callo, gerente de Centros Comerciales e Inmobiliaria de la Corporación EW, refiriéndose a la proyección de crecimiento en ventas de los centros comerciales en Lima norte ("Lima Norte: centros comerciales facturarían 700 mlls.", 2011).

Los 63 centros recreacionales de Puente Piedra no cubren la demanda total de la población del cono norte, que asciende a los 2'157,174 habitantes, según el último censo de la población del año 2007 (INEI, 2007). Estas cifras sobre demanda insatisfecha del sector comercial, sumadas al crecimiento poblacional y urbano de Lima norte, generan una expectativa de la demanda futura de la industria metalmecánica como proveedora del sector comercial y de construcción.



### **3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas**

El presidente del Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), Mario Paz Soldán, en el seminario "Gestión Integrada del Territorio: Una visión compartida para el desarrollo productivo y sostenible del Perú", realizado el 2012, exhortó a las autoridades locales y regionales a la creación de un plan para el manejo territorial buscando un uso eficiente e integral del territorio, lo que permitiría prevenir conflictos en el (CEPLAN, 2012).

Oscar Valdés Dancuart, expresidente del Consejo de Ministros indicó lo siguiente:

Lamento que en el Perú aún se siga discutiendo sobre límites entre distritos, provincias y regiones cuando éste es un tema que debió superarse con anterioridad.

En tal sentido, consideró que los diferentes intentos por conformar las macro regiones del norte y sur, no se concretaron por carecer de una visión integradora del territorio, lo que deriva en los denominados conflictos sociales (CEPLAN, 2012).

Con respecto a Lima Metropolitana, el crecimiento no puede ser improvisado. Por ello, se ha elaborado el plan regional "Lima Somos Todos", que tiene como base legal la Constitución Política del Estado, la Ley de Bases de la Descentralización y la Ley Orgánica de Municipalidades (LOM). Así pues, este plan constituye una herramienta de gestión, un instrumento que expresa acuerdos y un itinerario para armonizar las visiones de la ciudad. Por tanto, los planes distritales de desarrollo tendrán más oportunidad de concentrarse, trabajando de manera conjunta (Municipalidad Metropolitana de Lima, 2011).

### **3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo**

Los sectores que están ligados al desarrollo económico del Perú y alineados a los objetivos de Puente Piedra esencialmente corresponden a los de construcción, comercio, industria metalmecánica y turismo recreacional. Según el Fondo Monetario Internacional (FMI), el Perú obtuvo el mayor crecimiento económico de Sudamérica. Así, constituye un impulsor para los sectores de construcción, comercio y turismo recreacional, ya que eleva el



nivel de consumo de los habitantes (“FMI eleva a 6% proyección de crecimiento económico”, 2012).

Los sectores con mayor influencia sobre los pilares de desarrollo del distrito de Puente Piedra son los siguientes: (a) transporte, (b) gastronomía, (c) exportación, (d) educación, (e) seguridad y (f) agricultura. Estos impulsan el desarrollo de las actividades potenciadas por el distrito.

### **3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Puente Piedra**

En el distrito de Puente Piedra, se aprecia claramente la influencia de las limitaciones que aquejan al Perú. La disminución de los indicadores en los reportes de competitividad, referentes a la innovación y sofisticación empresarial, junto a una incipiente infraestructura, deja una seria franja en la oportunidad de desarrollo de las empresas, comercio y puestos de trabajo. No obstante, esta ausencia crea una gran oportunidad para el distrito. Así, su desarrollo urbano, apoyado por el crecimiento en la construcción, la ampliación y mejora de los medios de transporte y el crecimiento del comercio por medio de los grandes y pequeños empresarios hacen del distrito el próximo receptor de grandes inversiones en el corto y mediano plazo.

El Estado, por medio de su inversión pública y la creación del plan “Lima Somos Todos”, asegura la continuidad de obras que faciliten el desarrollo del distrito, haciendo posible que Puente Piedra se convierta en el destino para el desarrollo de los sectores de vivienda, turismo recreacional, comercio y del sector metalmecánico.

### **3.3 Análisis del Entorno PESTE**

Según D'Alessio (2008), en el contexto actual, la frontera que divide lo nacional de lo extranjero solo existe físicamente, mas no comercialmente. Ya no se habla de nacionales y extranjeros, solo de proveedores, clientes y competencia. Ahora, se hace referencia a un entorno único, y este es el que tiene influencia en la organización, el cual puede ser evaluado

usando el análisis político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE). Para hacer de Puente Piedra un distrito competitivo en su entorno, es preciso conocer el marco sobre el cual debe moverse para generar estrategias que lo distingan de los otros distritos.

### **3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)**

La Constitución Política del Perú de 1993 contiene normas que garantizan un marco jurídico favorable para el desarrollo de la inversión privada en general y de la inversión extranjera. Igualmente, a través de Proinversión, se establece un marco legal estable y atractivo para la inversión privada, nacional y extranjera, a fin de captar recursos financieros y tecnológicos necesarios para explotar los recursos naturales y desarrollar las distintas potencialidades productivas existentes en el país. En el Marco Jurídico Liberal y Estable para la Inversión Nacional y Extranjera, se establece un marco legal general para la inversión extranjera y se indica que se puede dar libremente en cualquiera de las formas siguientes: (a) inversión extranjera directa, como aporte al capital social; (b) aportes para el desarrollo de *joint-ventures* contractuales; (c) inversiones en bienes y propiedades ubicados dentro del territorio nacional; (d) inversiones en cartera; (e) contribuciones tecnológicas intangibles; y (f) cualquier otra modalidad de inversión que contribuya al desarrollo del país (Proinversión, s.f., b).

El presidente de la Sociedad Nacional de Industrias, Luis Salazar Steiger, indicó que las micro y pequeñas empresas prefieren no crecer y llegar a ser medianas o grandes empresas, debido a la legislación arancelaria y laboral con que se rigen. Una pequeña empresa no tiene suficiente capital para soportar vacaciones de 30 días anuales, pagar gratificaciones, etc. De ahí que en el Perú solo el 30% trabaja de manera formal, y el 70% informalmente (Soto, 2012).

La Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP) aseguró que el proceso de revocatoria en Lima perturbaría las inversiones en esta ciudad por

una potencial paralización de proyectos. No obstante, Humberto Speziani, presidente del gremio empresarial, indicó que los empresarios sabrán comprender que solo se trata de una cuestión política. De esta manera, manifestó su confianza en el compromiso de estos inversionistas (“Confiep: Revocatoria en Lima”, 2013).

El alcalde Esteban Monzón destacó que desde setiembre del 2011 la municipalidad de Puente Piedra cuenta con un marco legal adecuado que facilita la inversión inmobiliaria, con el aprovechamiento del espacio físico libre que presenta el distrito, a fin de captar capitales privados y activar el desarrollo económico. Para ello, se puso en proceso de actualización el Texto Único De Procedimientos Administrativos (TUPA), concerniente al tema urbano y de licencias de construcción (Andina, 2011).

### **3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)**

El Perú ha logrado avances en pro de su desarrollo económico en los últimos años en los siguientes aspectos: (a) tasas de crecimiento altas, (b) baja inflación, (c) estabilidad macroeconómica, (d) reducción de la deuda externa y de la pobreza y (e) avances importantes en indicadores sociales y de desarrollo, entre otros. Las políticas macroeconómicas adoptadas por el país han permitido un crecimiento de 6.5% entre los años 2002 y 2011. En consecuencia, en este mismo periodo, el ingreso per cápita mejoró en 50%, luego de más de tres décadas de no mostrar mejora. A su vez, dichas políticas en plena crisis económica mundial permitieron que en el año 2009 el Perú creciera 0.9% y más tarde recuperarse y lograr un crecimiento de 8.8% en el 2010 y 6.9% en el 2011. El resultado del PBI en el 2012 fue de 6.2% y se estima que para el 2013 sea muy similar y bordee el 6% (Banco Mundial, 2011). Las calificadoras de riesgo Standart & Poor's, Fitch y Moody's han otorgado el grado de inversión a la deuda soberana, luego de que la deuda pública en el 2011 lograra un 21.2% del PBI. Estas mejoras económicas tuvieron un impacto positivo sobre las tasas de medición de pobreza, al disminuir de 48.5% en el 2004 a un 27.8% para el 2011. Aun cuando esta cifra

es alentadora, la disparidad en diferentes zonas del país hace que esta misma medición tenga un 18% en zonas urbanas, mientras que en zonas rurales un 56.1%. Tales proyecciones solo dejan un claro camino de trabajo en este indicador para los próximos años (Banco Mundial, 2011). Para el año 2012, la inflación peruana cerró con 2.65%, una tasa menor a la presentada el año anterior y dentro los rangos estimados como metas por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP). Ahora bien, para el año 2013 los especialistas esperan que la inflación se mantenga entre los rangos de 2% y 3%. De manera que la economía debería seguir creciendo impulsada por su demanda interna. Cabe notar que desde el año 2011 el BCRP también ha mantenido la tasa de interés de reserva en 4.25%, pese a la existencia incertidumbre sobre la economía mundial (Reuters, 2013).

Standard & Poor's y Fitch, en reconocimiento al menor riesgo que representa la deuda soberana peruana, elevaron la calificación de crédito soberano de largo plazo en moneda extranjera para el Perú de 'BBB-' a 'BBB' (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2013). En cuanto a las exportaciones, al cierre del año 2012, estas sumaron más de US\$ 44,000 millones, habiendo presentado una caída del 4% frente al 2011. Se prevé que este resultado mejore para el 2013, ya que se estima que las exportaciones serán similares a las del 2011 cuando sumaron US\$ 45,201 millones (Agencia Peruana de Noticias, 2012).

**Construcción.** Según Fernando Castillo, presidente de la Cámara Peruana de la Construcción (CAPECO), se estima que el sector construcción tendrá un buen resultado en el 2013. Así, se espera un crecimiento no menor al del año 2012, el cual superó el 15%. Este además manifestó que aún existe un déficit de infraestructura que bordea los US\$ 50,000 millones para poder ser competitivos. Por otro lado, reiteró que el Perú no pasará por ninguna burbuja inmobiliaria, ya que la oferta aún no cubre la demanda de viviendas, que se incrementa en 140,000 viviendas por año frente a una oferta de 170,000 en el mismo periodo (Reuters, 2012).

***Inversión privada.*** Se estima un crecimiento del 9% para el 2013 frente al 13.8% presentado en el año 2012. Si bien la proyección es menor al resultado del año anterior, ello responde a la volatilidad que representa la confianza de los inversores. Existen factores que apoyan esta inversión, y los más importantes son los siguientes: (a) incremento de la inversión extranjera directa (IED) y (b) bajo costo del dinero. La percepción del país como riesgoso está cambiando, y con él se observa el incremento de la IED, que se apoya en la cada vez menor posibilidad de hallar un país de destino sin riesgo para invertir.

La inversión interna se verá favorecida por una combinación de factores. Uno de estos es el crédito, por haber presentado un crecimiento del 20% hacia setiembre del 2012, además proyecta un resultado similar para el año 2013. Esto se traduce en un costo del dinero bajo. Otro factor a destacar es la capacidad de caja cada vez mayor de las empresas, que hacen una potente combinación para la inversión hacia el interior del país (Scotiabank, 2012)

***Consumo privado.*** El crecimiento del empleo, de los sueldos y el creciente financiamiento del consumo permiten una proyección del 5.6% para este sector en el año 2013, con lo que continúan las tendencias similares de los años anteriores. Un factor adicional que favorece este incremento es el aumento salarial en el sector público (Scotiabank, 2012)

***Crecimiento sectorial.*** Los sectores no primarios asociados a la demanda interna presentarán un 6.4% del crecimiento para el 2013, en tanto que los sectores primarios crecerán un 4.4%, lo cual constituye una mejora del 1.2% respecto al año 2012. Cabe notar el apoyo de este sector por la minería y los hidrocarburos. En el sector no primario, los grupos que presentan mayor dinamismo son el sector construcción de viviendas y *retail*, el agropecuario, restaurantes y hoteles, además de los ya mencionados. Los sectores de comercio y servicios proyectan una leve caída frente al 2012, al observar cifras de 6.8% y

6.3%, respectivamente. Ello se debe a una posición conservadora frente a los crecimientos altos de los últimos años, que ya empiezan a desacelerarse (Scotiabank, 2012).

**Tipo de cambio.** La apreciación del nuevo sol frente al dólar se basa en el superávit comercial, en la desdolarización interna y en el mayor flujo de capitales de corto, mediano y largo plazo. Todo esto conlleva a que cada vez el tipo de cambio muestre una constante caída. Así, se proyecta que para el 2013 el tipo de cambio debe cerrar en 2.40 nuevos soles por dólar, que representa un 4% respecto al año 2012 (Scotiabank, 2012).

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

Los conflictos sociales representan un proceso complejo en el que intervienen una gran diversidad de dimensiones humanas que no siempre están claramente articuladas. En el ámbito de los conflictos sociales, la Defensoría del Pueblo indicó que al mes de marzo del 2012 de los 162 conflictos activos registrados durante este mes el 72,2%, esto es 117 casos, obedeció a conflictos de tipo socioambiental. Seguidamente, se observan los conflictos por asunto de gobierno nacional, que representaron el 6,8%, contabilizados como 11 casos (Caravedo, 2012). En la Tabla 7, se muestra la distribución de conflictos sociales activos de acuerdo al tipo presentados en el Perú a esa fecha; y en la Figura 4, se aprecia gráficamente.

Tabla 7

#### *Clasificación de Conflictos Sociales en el Perú*

<b>Tipo</b>	<b>Número de Casos</b>
Socioambientales	117
Asuntos de gobierno nacional	11
Laborales	8
Demarcación territorial	6
Asuntos de gobierno local	5
Comunales	5
Asuntos de gobierno regional	4
Otros	4
Electorales	1
Cultivo ilegal de coca	1
<b>Total</b>	<b>162</b>

*Nota.* Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales N° 97”, por la Defensoría del Pueblo, 2012. Recuperado de <http://e.gestion.pe/128/doc/0/0/4/6/3/463269.pdf>



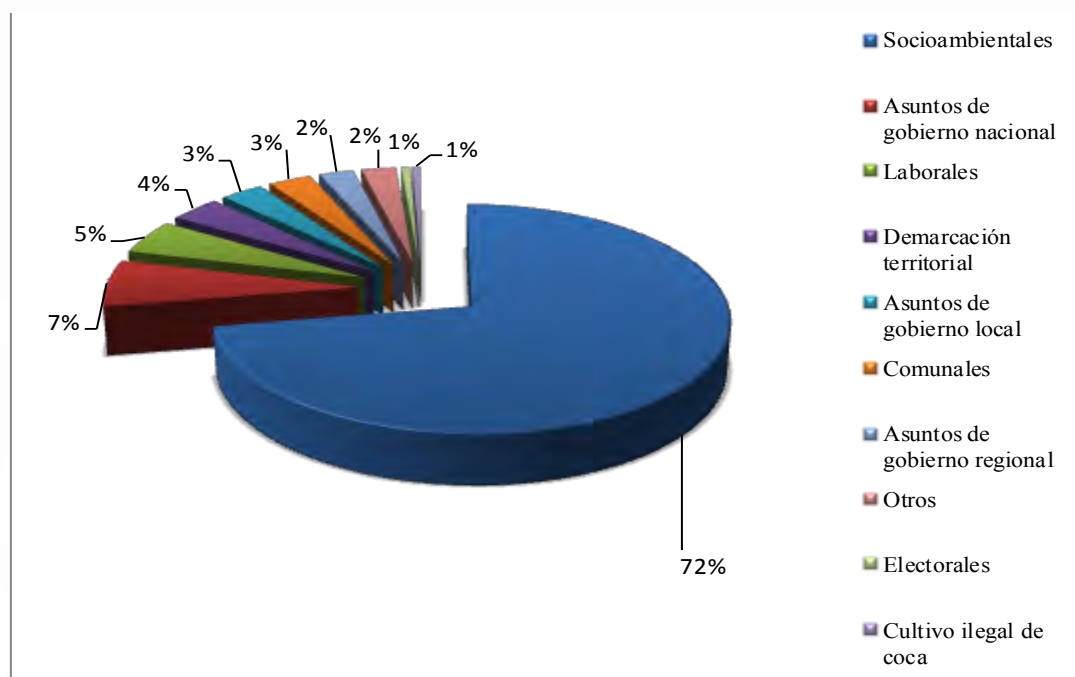


Figura 4. Clasificación de conflictos sociales. Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales N° 97”, por la Defensoría del Pueblo, 2012. Recuperado de <http://e.gestion.pe/128/doc/0/0/4/6/3/463269.pdf>

A continuación, en la Figura 5, se presenta la tendencia de los conflictos activos anualizada (de marzo del 2011 a marzo del 2012).

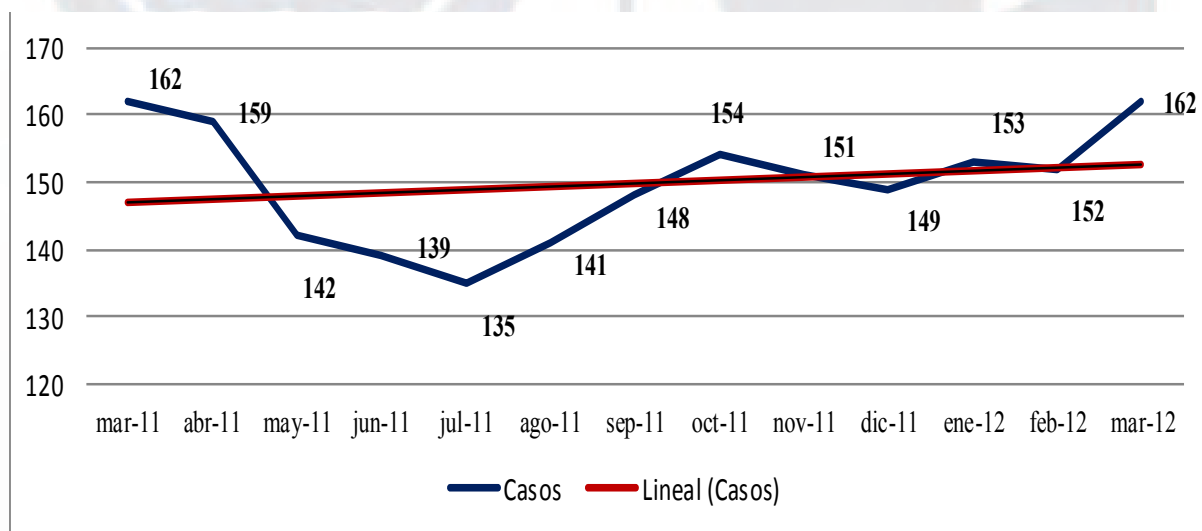


Figura 5. Tendencia de conflictos anualizada a marzo de 2012. Tomado de “Reporte de Conflictos Sociales N° 97”, por la Defensoría del Pueblo, 2012. Recuperado de <http://e.gestion.pe/128/doc/0/0/4/6/3/463269.pdf>

Según el Centro de Investigación Empresarial (CIE), el turismo receptivo durante el 2012 no se desaceleró, pese a la crisis externa, aunque factores internos como el estallido de

conflictos sociales podrían afectarlo. En el año 2011, las protestas en Cajamarca contra el megaproyecto de oro Minas Conga causaron cancelaciones de paquetes turísticos. Asimismo, las violentas marchas en Andahuaylas, con la toma del aeropuerto y las principales vías, paralizaron no solo a Apurímac sino también a las regiones integrantes del circuito turístico del sur del país. Sudamérica emite el 52,1% de turistas al Perú, y entre ellos el chileno es el principal turista internacional, con el 25,9%. Por parte de los países de América del Norte, estos emiten el 22% del rubro (Andina, 2012). En el año 2010, los turistas extranjeros dejaron US\$ 2.741,3 millones en divisas para el Perú. Así, se observa que el sector mostró un importante crecimiento en la última década, con una tasa promedio anual de incremento del 16,3% de ingresos de divisas por visitantes. También, la actividad turística en el Perú aportó el año 2012 US\$ 6.548 millones al PBI, lo que representa el 4,2% de participación en el crecimiento económico nacional (Andina, 2012).

***Tasa de crecimiento poblacional.*** Según la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), en su Anuario Estadístico 2010, América Latina ha venido disminuyendo el ritmo de crecimiento poblacional, tanto así que Cuba constituye el país con mayor disminución en la región. La tasa de crecimiento proyectada para el periodo 2010-2015 es de 1.00%, la cual es menor a la del periodo 2005-2010 en que se obtuvo el 1.15% (CEPAL, 2010a). Cabe notar que aquellos países cuyas tasas de crecimiento vienen incrementándose de manera más rápida son los países menos desarrollados. Un ejemplo de esto es Guatemala, con un crecimiento demográfico que alcanza una tasa de 2.38%. Le siguen otros países como Honduras, Paraguay y Bolivia.

El Perú posee una tasa de crecimiento un poco por encima del nivel promedio latinoamericano. Entre los años 2005 y 2010, el país registró una tasa de crecimiento de 1.16%, la misma que se espera reduzca a 1.12% en el periodo 2010-2015. Si bien hubo un



descenso de la tasa de mortalidad, esto no ha impedido que la tasa de crecimiento poblacional disminuya sostenidamente, lo cual genera un aumento en la población.

**Tasa de desempleo.** Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), en el informe anual Panorama Laboral 2012, la tasa de desempleo en Latinoamérica y El Caribe en el año 2012 disminuyó a 6.4% y mantendría esta tendencia de baja para el año 2013. De esta manera, se registraría un récord histórico como el año con la tasa más baja desde la década de los 90, que dicho sea de paso representa casi el 50% de la tasa existente en la Eurozona. En la Encuesta Permanente de Empleo (EPE), se observa que el Perú cerró el año 2012 con una tasa de desempleo de 7.8%, lo que indica que está ligeramente por encima del 2012 con el 28.8% de pobreza lo que representa cerca de 167 millones de personas, de las promedio de América Latina, mientras que en el distrito de Lima el promedio se mantuvo en 7.2% (INEI, 2012).

**Pobreza.** Según CEPAL, en su informe sobre los países con mayor índice de pobreza, América Latina cerró el 2011, indicando que 66 millones de personas viven en pobreza extrema; es decir, que sus ingresos no cubren la canasta básica alimenticia. El jefe del INEI, Alejandro Vílchez, señaló que la pobreza en el Perú se redujo de 33,5% en el 2009 a 30,8% en el 2010. Lima Metropolitana obtuvo un porcentaje de 15,8%, en comparación con la última medición que otorgó un 12,8%. Por último, la pobreza extrema alcanzó el 7.6% para finales del año 2010 (“La pobreza monetaria en el Perú se redujo”, 2012).

**Distribución de ingresos.** Según CEPAL (2010a), la economía del Perú ha sufrido tres grandes momentos, los cuales son claramente diferenciables. El primero corresponde al periodo 1990-1997, y tuvo como principal alcance las reformas y la desregulación del mercado laboral. El segundo periodo fue más corto y abarcó los años 1997-1999. En esta etapa, el Perú sufrió una gran recesión, y por tanto una ligera reducción en la tasa de beneficios sobre el capital fijo. El último periodo se caracterizó por un rápido crecimiento

económico, ocurrido entre los años 2002-2010. Pese al crecimiento observado, la distribución del ingreso familiar se deterioró entre los años 1997-2006. Con ello, queda claro la necesidad de un reajuste en la forma cómo el Gobierno distribuye los ingresos generados por el crecimiento económico.

**Tasa de analfabetismo.** Según CEPAL, en su Anuario Estadístico 2010, el Perú ocupa el séptimo lugar en Latino América en el *ranking* de países con mayor nivel de analfabetismo con un 7% al cierre del 2010, siendo Nicaragua el país con mayor índice, superando el 33%. Dentro de Sudamérica, el Perú ocupa el tercer lugar, solo detrás de Brasil y Bolivia (CEPAL, 2010a).

En la Encuesta Nacional de Hogares (ENAHOG) para Lima Metropolitana, en el año 2010 Lima y Callao presentaron una tasa de analfabetismo de 2.5%. Así, fue la única en todo el Perú con una tasa menor al 4% (INEI, 2011a).

#### **3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)**

En el año 2012, la situación tecnológica del Perú presentó varios indicadores desfavorables. Uno de los más importantes para la evolución y progreso corresponde al estado de desarrollo de las nuevas tecnologías de información y comunicación (TIC). En efecto, el bajo índice de acceso a las nuevas tecnologías también constituye una desventaja. Así, solo el 26.3% de la población posee una computadora y el 17.7% tiene acceso a Internet. Estas proyecciones varían de acuerdo al área de residencia. En Lima Metropolitana, el 35% de hogares tienen acceso a Internet; en el resto, el 15.2%; y en el área rural, apenas el 0.5% tiene acceso a Internet (Ciberperiodismo, 2012).

Según el científico Rolando Páucar Jáuregui, en la sesión realizada por la Comisión de Ciencia, Innovación y Tecnología, uno de los principales planes estratégicos de largo plazo del Perú está relacionado a la promoción de la investigación científica y la tecnología

proyectada a la innovación, con base a las prioridades de desarrollo y la inserción competitiva del Perú en la economía mundial (“Al Perú le conviene promover”, 2012).

En el Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021, se mencionó lo siguiente:

Es conveniente producir la disminución de las brechas de conocimiento científico y tecnológico con los países industrializados, así como asegurar un ambiente de competitividad, meritocracia y buenas prácticas de investigación en las universidades y centros de investigación del Estado. Es necesario y muy conveniente promover las actividades profesionales de los investigadores científicos y tecnológicos que revaloren su papel y los orienten a la producción del conocimiento científico, tecnológico y de innovación para alcanzar estándares internacionales (CEPLAN, 2011).

De acuerdo con los lineamientos del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC), se debe priorizar el conocimiento de seis áreas para tener un crecimiento económico y social sostenible en el Perú. Estas áreas son (a) biotecnología y ciencias de la vida, (b) ciencias de los materiales, (c) tecnología de la información y comunicación, (d) energía y petroquímica, (e) ciencias básicas, y (f) ciencias de la tierra y del ambiente. Tras la aplicación de estas áreas de conocimiento, se podrían fortalecer las siguientes áreas socioproductivas: (a) agroindustria de cultivos intensivos y orgánicos, (b) industrias textiles y metalmecánica y (c) remediación ambiental y recursos hídricos (Andina, 2009)

Actualmente, el crecimiento de China tiene tres principales elementos que afectan la dinámica de la economía mundial: (a) energía y materias primas, (b) inversión extranjera y (c) dinámica de las cadenas de producción global. Por tanto, China está aprovechando los frutos del modelo de transferencia tecnológica e inversión. Además, es conocido que el modelo actual está basado en la extrema flexibilidad de la producción con la acelerada

innovación tecnológica (Naciones Unidas, 2007). Este método de producción tanto en China como en el este de Asia se caracteriza por la combinación de la máxima flexibilización de la producción a cientos de proveedores en toda la zona del Asia, pero añade el elemento de desarrollo tecnológico in situ. Así pues, el desarrollo de China no solo se explica a través de la abundante mano de obra barata, sino también debido a la existencia de más de 100 centros de investigación y desarrollo de empresas multinacionales.

### **3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)**

En el Análisis Ambiental del Perú: Retos para un Desarrollo Sostenible (Banco Mundial, 2007), el planeta representa un lugar muy frágil, que debe ser cuidado. Actualmente, el aumento de la temperatura está afectando el clima, el ciclo del agua, las cosechas, los vientos, y muchos seres humanos ya están sufriendo por ello. El cambio climático o calentamiento global constituye una amenaza que se cierne sobre toda la humanidad, ocasionado por la quema bosques, la contaminación atmosférica con gases de los automóviles, por el metano producido por el ganado, por el uso de pesticidas y por toda una gran lista de agresiones.

Debido al extenso y variado territorio y a la enorme variedad de recursos naturales, el Perú es uno de los países con mayor diversidad ecológica en el mundo. No obstante, a lo largo de la historia, el país solo ha tenido experiencias de auge momentáneas. Así, se puede mencionar la explotación de algunos de los recursos naturales, con su posterior devastación, como el café, el guano, el salitre, etc. Solo hace algunos años, el Estado inició una gestión para controlar el impacto ambiental (Banco Mundial, 2007).

Los más altos costos de la degradación ambiental que atravesó el Perú van en orden decreciente de magnitud: (a) inadecuado abastecimiento de agua, (b) sanidad e higiene, (c) contaminación atmosférica urbana, (d) desastres naturales, (e) exposición al plomo, (f)

contaminación del aire en locales cerrados, (g) degradación de la tierra y (h) deforestación e inadecuada recolección municipal de desechos (Banco Mundial, 2007).

Juntos estos problemas ambientales ascienden a S/. 8.2 billones, cifra equivalente al 3.9% del PBI. Cabe resaltar que tanto los pobres como las poblaciones más vulnerables cargan desproporcionadamente el peso de este costo. Para tratar estos problemas, se debe identificar el número de políticas rentables que podrían ser adoptadas en el corto y mediano plazo, a fin de apoyar los objetivos del desarrollo sostenible. En décadas recientes, hubo un progreso considerable orientado hacia una agenda de conservación de la biodiversidad. No obstante, las altas tasas de morbilidad y mortalidad sugieren la necesidad de enfatizar las intervenciones de saneamiento ambiental. De manera que la agenda de manejo ambiental todavía tiene que ponerse al día con estas prioridades para reforzar este tipo de intervenciones. En efecto, el sistema de monitoreo reforzado y la diseminación de información sobre la calidad ambiental, la asignación de responsabilidades para acciones concretas y la participación de un amplio rango de grupos de interés constituyen los tres mecanismos importantes que permitirían que se avance en esta dirección (Banco Mundial, 2007).

### **3.4 Matriz Evaluación de los Factores Externos (MEFE)**

Según D'Alessio (2008), la MEFE permite que los estrategias resuman y evalúen la información como resultado del análisis PESTE, para luego cuantificar los resultados en las oportunidades y amenazas identificadas que ofrece el entorno. En la elaboración de la MEFE del distrito de Puente Piedra, se considerarán los factores principales que afectan al Perú como nación y las oportunidades que le permitirán ser o no competitivo a nivel mundial. En la Tabla 8, se podrá observar la MEFE, donde además se nota que el promedio de la matriz supera los 2.5, por lo que se puede inferir que las estrategias del distrito permiten aprovechar las oportunidades existentes y minimizar el efecto potencial adverso de las amenazas.

Finalmente, para el distrito de Puente Piedra se deben plantear estrategias que aprovechen al máximo las capacidades y el buen momento que atraviesa el país.

Tabla 8

*Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Oportunidades</b>			
1. Estabilidad económica y legal del Perú, que fomenta la inversión privada en sectores potenciales, como el turismo recreacional y el metalmeccánico en el distrito de Puente Piedra.	0.20	4	0.80
2. Desarrollo del sector construcción, con mayor énfasis en edificaciones y viviendas, aprovechando los espacios libres del distrito.	0.20	4	0.80
3. Crecimiento del crédito y bajo costo del dinero favorecen el desarrollo de proyectos en el sector inmobiliario y comercial en el distrito de Puente Piedra.	0.10	3	0.30
4. Capacidad del distrito para cubrir la demanda habitacional, producto del crecimiento demográfico de Lima.	0.10	4	0.40
5. Crecimiento de la inversión privada en el rubro comercial en los conos de Lima Metropolitana.	0.10	2	0.20
	0.70		2.50
<b>Amenazas</b>			
1. Alto nivel de actos delictivos e índice delincencial en el Perú ponen en riesgo la inversión privada y el desarrollo inmobiliario en el distrito.	0.05	3	0.15
2. Legislación laboral y arancelaria no favorece crecimiento y formalización de las MYPES en el distrito.	0.05	1	0.05
3. Baja competitividad global de las industrias peruanas debido a la falta de investigación y desarrollo.	0.05	1	0.05
4. Los cambios climáticos y calentamiento global afectan los microclimas en el distrito, así como el fenómeno de El Niño.	0.10	2	0.20
5. Precios competitivos de los productos metalmeccánicos y electrónicos provenientes de Asia.	0.05	2	0.10
	0.30		0.55
<b>Total</b>	1.00		3.05

*Nota.* Valor: (4) responde muy bien; (3) responde bien; (2) responde promedio; (1) responde mal. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

### 3.5 El Distrito de Puente Piedra y sus Competidores

Para analizar a los competidores de Puente Piedra, se hará uso del modelo de las cinco fuerzas de Porter (2009). Por tanto, se analizarán las cinco fuerzas que van a determinar el potencial del mercado: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación

de los compradores, (c) amenaza de sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

### **3.5.1 Poder de negociación de los proveedores**

Los proveedores del distrito de Puente Piedra son principalmente las instituciones encargadas de brindar los servicios públicos. Estas instituciones son las siguientes: (a) la Municipalidad Metropolitana de Lima, como responsable de la aprobación de los proyectos del distrito; (b) el gobierno central, que representa el mayor ingreso del municipio con la asignación del presupuesto municipal; (c) el Ministerio de Salud (MINSA); (d) el Ministerio de Educación (MINEDU); (e) la Policía Nacional; (f) SEDAPAL; (g) EDELNOR; (h) Telefónica del Perú, Claro, Nextel y otras empresas que brindan el servicio de telefonía y de Internet; e (i) otras instituciones públicas.

Las instituciones anteriormente mencionadas tienen bajo poder de negociación como proveedores de la municipalidad, en vista de que tales están obligadas por ley a prestar servicio a la comunidad. Así, no tienen libertad para fijar tarifas ni estándares de calidad de servicio, debido a la prevalencia de la norma de los entes reguladores.

### **3.5.2 Poder de negociación de los compradores**

Los principales compradores o clientes del distrito de Puente Piedra son los mismos habitantes e inversionistas, que dicho sea de paso tienen un alto poder de negociación, ya que a través de sus impuestos generan una parte de los ingresos de la municipalidad. Ahora bien, la población, juntamente con las autoridades del distrito, definen cómo y adónde se destinarán los recursos de los gobiernos regionales y locales a través del presupuesto participativo, que es una parte importante en el proceso de planeamiento y programación participativa (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2012d).



### **3.5.3 Amenaza de los sustitutos**

En relación al turismo recreacional, el distrito de Puente Piedra presenta como servicios sustitutos los clubes de esparcimiento y restaurantes campestres, ubicados en los distritos de Cieneguilla, Chosica, Santa Eulalia, Chaclacayo, entre otros. Respecto a la preferencia por ciertos distritos limeños para vivir, se observa una inclinación de los habitantes principalmente por Miraflores, Surco, Los Olivos y San Borja. Estos distritos son los más deseados para vivir, debido a su importante desarrollo económico y comercial.

El fomento del sector metalmeccánico tiene como principales competidores a los grandes fabricantes establecidos en el Perú, como la industria China, que por sus bajos costos puede rezagar el desarrollo de este sector.

### **3.5.4 Amenaza de los entrantes**

Los distritos del cono norte nacieron en los años 50, tras establecerse como invasiones o barriadas. Luego, los pobladores tuvieron que regularizar su situación como propietarios de terrenos adquiridos de manera informal. Con el tiempo, aparecieron nuevos asentamientos humanos. Así, el cono norte siguió creciendo, dando lugar a la aparición de los distritos que actualmente se conocen (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011). En la creación de nuevos distritos, se nota una barrera de tiempo y legal bastante alta, por lo que la amenaza de nuevos distritos es casi nula.

### **3.5.5 Rivalidad de los competidores**

Según el gerente general de la inmobiliaria MAK, las preferencias de los pobladores por los distritos de Lima Metropolitana en el aspecto habitacional suceden principalmente por los servicios con que cuenta el distrito, como supermercados, cines, restaurantes, centros comerciales y sobre todo por la preocupación de la municipalidad de brindar mayor seguridad y orden (“¿Qué distritos prefieren los limeños para vivir?”, 2011).

El distrito de Puente Piedra cuenta con los siguientes pilares, los cuales componen su ventaja competitiva: (a) desarrollo urbano, (b) industria metalmecánica, (c) turismo recreacional y (d) comercio. Cabe destacar que estos cuatro pilares no los posee ningún otro distrito de Lima Metropolitana. Por tanto, esta situación permite que Puente Piedra se diferencie de sus competidores, al brindar un conglomerado de alternativas difíciles de encontrar.

### **3.6 El Distrito de Puente Piedra y sus Referentes**

Según el Diagnóstico Distrital de Puente Piedra, los principales referentes con que cuenta el distrito son los siguientes: (a) la diversidad de microclimas que permite la convivencia de la agricultura, la ganadería y zonas urbanas en un mismo lugar; (b) los centros recreacionales y de esparcimiento; y (c) la gran cantidad de espacio disponible para el desarrollo urbano comercial, industrial y residencial. A manera de fortalecer lo anteriormente señalado, la Municipalidad Distrital de Puente Piedra (2011) dictaminó lo siguiente:

En Puente Piedra cada zona está especializada, de tal manera que en el norte la actividad predominante es la ganadería lechera y la producción de lácteos, en la zona centro el comercio y los servicios y en la zona sur destacan los centros recreacionales y de esparcimiento, así como la actividad semi industrial es transversal en todas las zonas.

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

En la elaboración de la MPC, se han identificado ocho factores críticos de éxito, los cuales puede aprovechar el distrito de Puente Piedra: (a) ubicación estratégica, gracias a las vías de acceso terrestres, única salida natural hacia el norte del país; (b) condiciones de desarrollo urbano; (c) buena imagen del distrito; (d) disponibilidad de servicios básicos, como luz, agua y alcantarillado; (e) seguridad ciudadana; (f) marco legal apropiado; (g) capital humano; y (h) calidad de vida, en temas de salud y educación. Tras el análisis de las

oportunidades y amenazas de Puente Piedra, en la Tabla 9 se presenta la MPC, además se incluye a los distritos considerados como competidores. Estos son Cieneguilla, que destaca por su clima templado todo el año y por contar con centros recreacionales, La Victoria, debido a su fortaleza comercial, y Los Olivos, por destacar como uno de los distritos del cono norte con mayor desarrollo económico y urbano.

Ahora bien, de la Tabla 9 se desprende que seis factores críticos de éxito (FCE) deben ser reforzados, por haber obtenido una calificación entre 1 y 2. Estos FCE son la buena imagen del distrito, la disponibilidad de servicios básicos (luz, agua y alcantarillado), la seguridad ciudadana, el marco legal apropiado, el capital humano y la calidad de vida (salud y educación). Asimismo, dos factores representan las fortalezas en que el distrito se puede apoyar. Estos corresponden a la ubicación estratégica (vías de acceso terrestres, única salida natural hacia el norte del país) y las condiciones de desarrollo urbano.

Tabla 9

*Matriz de Perfil Competitivo (MPC) del distrito de Puente Piedra*

Factores Claves de Éxito	Peso	Puente Piedra		Cieneguilla		La Victoria		Los Olivos	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Ubicación estratégica (vías de acceso terrestres, única salida natural hacia el norte del país).	0.15	4	0.60	1	0.15	1	0.15	3	0.45
2. Condiciones de desarrollo urbanístico.	0.15	4	0.60	3	0.45	1	0.15	3	0.45
3. Buena imagen del distrito.	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05	3	0.15
4. Disponibilidad de servicios básicos (luz, agua y alcantarillado).	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20
5. Seguridad ciudadana.	0.15	1	0.15	2	0.30	1	0.15	2	0.30
6. Marco legal apropiado.	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
7. Capital humano.	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30	2	0.30
8. Calidad de vida (salud y educación).	0.15	1	0.15	2	0.30	2	0.30	2	0.30
Total	1.00		2.15		2.00		1.50		2.35

*Nota.* Valor: (4) fortaleza mayor; (3) fortaleza menor; (2) debilidad menor; (1) debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

En la elaboración de la MPR, se han elegido tres ciudades con las cuales se desea comparar al distrito de Puente Piedra (ver Tabla 10). En principio, se menciona la ciudad de Pereira en Colombia por su turismo recreacional y ecológico. Luego destaca Santiago de

Chile, en vista de su alta tasa de penetración comercial. Finalmente, se toca la ciudad de Extremadura en España por sus características industriales. Estas tres ciudades han destacado por haber representado importantes modelos de desarrollo en los últimos 50 años. Además, son un referente para lo que el distrito tiene como meta para el año 2025.

Tabla 10

*Matriz Perfil Referencial (MPR) de Puente Piedra*

Factores Claves de Éxito	Puente Piedra			Pereira (Colombia)		Santiago de Chile (Chile)		Extremadura (España)	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Ubicación estratégica	0.15	4	0.60	2	0.30	2	0.30	2	0.30
2. Condiciones de desarrollo urbanístico	0.15	4	0.60	3	0.45	2	0.30	3	0.45
3. Buena imagen del distrito	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	2	0.10
4. Disponibilidad de servicios básicos (luz, agua y alcantarillado)	0.10	1	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
5. Seguridad ciudadana	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	2	0.30
6. Marco legal apropiado	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20
7. Capital humano	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	2	0.30
8. Calidad de vida (salud y educación)	0.15	1	0.15	3	0.45	3	0.45	3	0.45
Total	1.00		2.15		2.60		2.75		2.40

*Nota.* Valor: (4) fortaleza mayor; (3) fortaleza menor; (2) debilidad menor; (1) debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

### 3.8 Conclusiones

Tras el análisis de la situación peruana y de su entorno, se puede afirmar que este es un muy buen momento para que el Perú pueda captar inversiones tanto privadas como extranjeras. Ahora bien, esta situación se replica en todos los distritos pujantes del país, ya que están siendo beneficiados por los siguientes aspectos: (a) estabilidad macroeconómica muy favorable, en vista de que el Perú ha llegado a ser considerado como uno de los mejores países para invertir actualmente; (b) posesión de uno de los puertos más importantes de la región, como es el Puerto del Callao; (c) inminente crecimiento de la demanda interna; (d) firma de acuerdos y tratados comerciales o TLC con países como China, Estados Unidos y Europa, que brindan un marco de mejores condiciones para exportar e importar.

El marco legal estable que rige al distrito de Puente Piedra muestra una gran oportunidad. Además, la estabilidad política y económica permite que Puente Piedra sea un

distrito atractivo para la inversión privada nacional o extranjera. El incremento del ingreso per cápita genera una oportunidad de crecimiento para los vecinos del distrito.

El crecimiento de la construcción genera una oportunidad para un distrito como Puente Piedra, que tiene entre sus planes el crecimiento urbano. El crecimiento económico es un impulsor del comercio, por lo que se vuelve una oportunidad de desarrollo para el distrito, ya que uno de sus focos de crecimiento estará centrado en las facilidades a los comercios para instalarse en el lugar. El desarrollo de las telecomunicaciones permitirá una oportunidad para el desarrollo del distrito. Por ejemplo, en la mejora de la comunicación de la seguridad ciudadana.

El fácil acceso al crédito incrementará la demanda interna de bienes e inmuebles, lo cual favorece el crecimiento urbano del distrito. Las industrias del país se podrían ver afectadas si no se alinean a los progresos tecnológicos de la industria manufacturera de otros países, por la presencia de la alta competitividad global.

Por todo lo expuesto, la proyección económica del Perú para los próximos años se vislumbra muy favorable, situación que es altamente positiva no solo para el país sino también para el distrito de Puente Piedra, que indirectamente se beneficiará con esta situación, de la cual dependerá que sus estrategias sean exitosas en el futuro.

El crecimiento demográfico representa una oportunidad para el distrito, ya que puede atraer nuevos vecinos a zonas urbanizadas. El área menos desarrollada del país es el campo tecnológico-científico, que constituye una amenaza frente a los mercados internacionales. La diversidad de ecosistemas que posee el país y los microclimas del distrito de Puente Piedra brindan una oportunidad de desarrollo así como un compromiso por el cuidado del medio ambiente.

## Capítulo IV: Evaluación Interna

Según D'Alessio (2008), la “evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades. En consecuencia, lo más importante para una organización es identificar sus competencias distintivas” (p.167). En este capítulo, se realizará la evaluación interna del distrito de Puente Piedra y se enfatizará tanto en las fortalezas del distrito como en sus debilidades. Se plantearán características distintivas entre este y el resto de distritos, a fin de que más adelante potencie dichas fortalezas y mitigue las debilidades.

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se realiza a través de la auditoría de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo de la organización (D'Alessio, 2008). Ahora bien, el “análisis interno requiere mucha honestidad en descubrir lo bueno, lo malo, y lo feo de la organización por parte de todos los miembros de la organización involucrados en este proceso y no tratar de encubrir aspectos críticos al interior de la misma” (D'Alessio, 2008, p. 168). El establecimiento del estado actual de Puente Piedra implica un análisis detallado de sus áreas funcionales. Por ello, se utilizará el análisis AMOFHIT que abarca los siguientes aspectos: (a) administración y gerencia (A), (b) *marketing* y ventas (M), (c) operaciones y logística (O), (d) infraestructura o planta (P), (e) finanzas y contabilidad (F), (f) recursos humanos y cultura (H), (g) sistemas de información y comunicaciones (I) y (h) tecnología e investigación y desarrollo (T).

#### 4.1.1 Administración y gerencia (A)

La gerencia maneja los aspectos operacionales y estratégicos, y define el rumbo y las estrategias de la organización (D'Alessio, 2008). La administración tiene como objetivo aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector (D'Alessio, 2008). De manera que si se realiza una buena administración en

el gobierno municipal y se gerencian los recursos de manera adecuada, esto traerá el consecuente progreso y desarrollo del distrito.

***Reputación de la alta dirección y sus gerentes.*** Actualmente, Esteban Felizardo Monzón Fernández es el alcalde del distrito de Puente Piedra, quien pertenece al partido político Siempre Unidos. También, se puede notar la presencia de 11 regidores, siete de los cuales pertenecen al partido Siempre Unidos, tres a Perú Posible, y una regidora del partido Cambio Radical. Ahora bien, el actual alcalde enfrenta una serie de problemas y presenta algunas críticas sobre su gestión, lo cual se refleja en el porcentaje de aprobación por parte de los pobladores. Cabe notar que fue suspendido durante 30 días por el Jurado Nacional de Elecciones (JNE) bajo la resolución 0485-2011-JNE. Esta interrupción temporal de sus funciones se produjo en vista de que el mencionado alcalde desconoció el reglamento interno de concejo municipal (RIC) aprobado por el anterior alcalde. En consecuencia, todo este tipo de eventos genera desconfianza en el actual régimen por parte de los pobladores, quienes son los principales clientes para la municipalidad.

***Efectividad y utilización de los sistemas de toma de decisiones y control gerencial.*** La Municipalidad Distrital de Puente Piedra se rige según el Manual de Organización y Funciones (MOF), aprobado mediante la Ordenanza Municipal N° 066-2005-MDPP publicada en el año 2006. En este manual, se detallan las funciones específicas a nivel de puesto de trabajo, basándose en la estructura orgánica y funciones establecidas en el Reglamento de Organizaciones.

El MOF permite determinar la composición de los cargos dentro de la estructura orgánica de cada parte de la organización. Asimismo, entrega información a los trabajadores municipales sobre sus funciones y ubicación dentro de la organización. De esta manera, los trabajadores pueden conocer con claridad las funciones y responsabilidades del cargo para el que han sido asignados.



De otro lado, el organigrama interno de la municipalidad de Puente Piedra, esquematizado en la Figura 6, muestra una gerencia municipal, que se subdivide de la siguiente manera: (a) gerencia de administración, (b) gerencia de administración tributaria, (c) gerencia de estadística e informática, (d) gerencia de asuntos jurídicos, (e) gerencia de planificación y presupuesto, (f) procuraduría pública municipal, (g) gerencia de fiscalización, (h) gerencia de desarrollo urbano, (i) gerencia de servicios locales, (j) gerencia de desarrollo educativo y social y (k) gerencia de inversiones públicas.

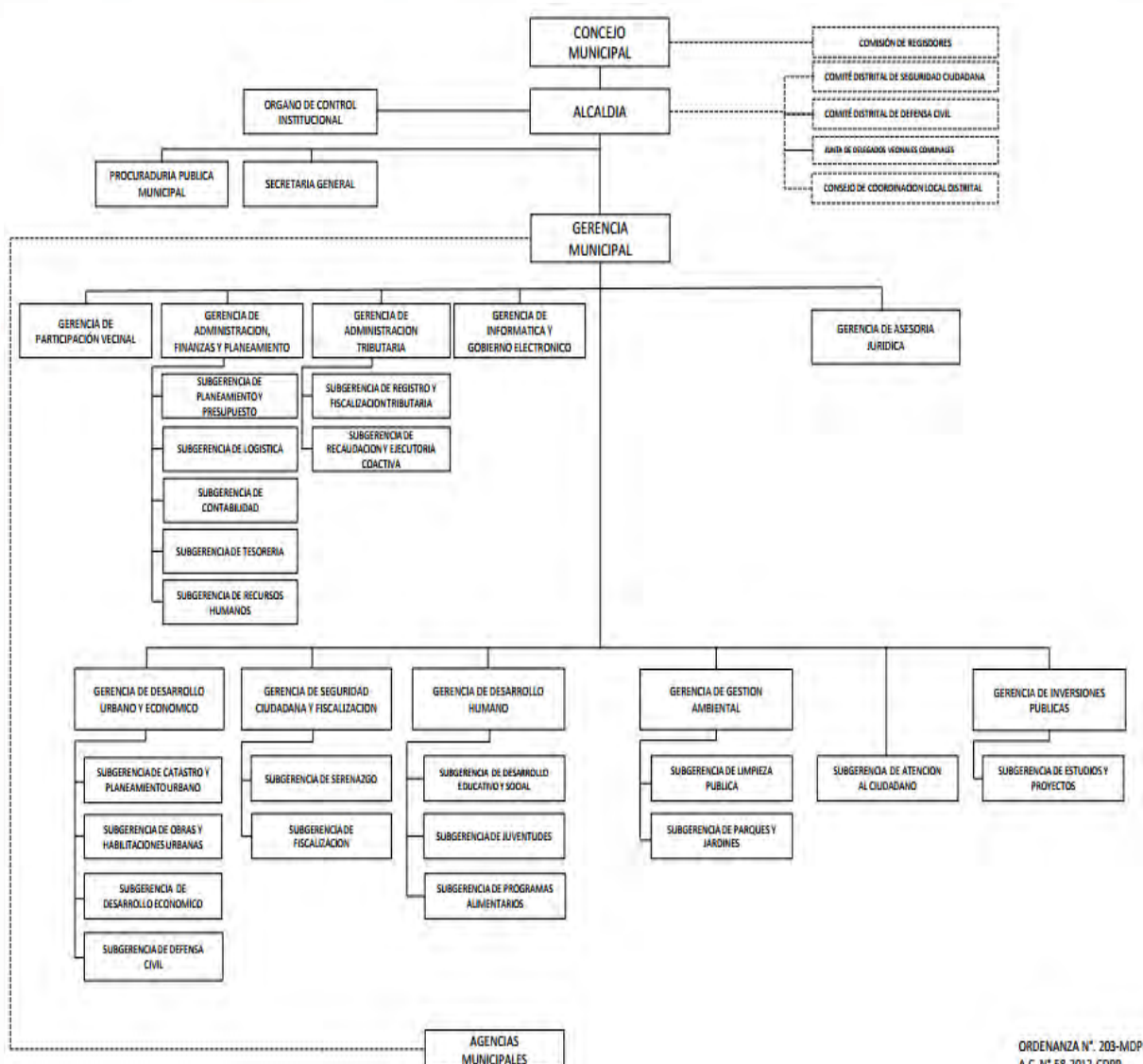
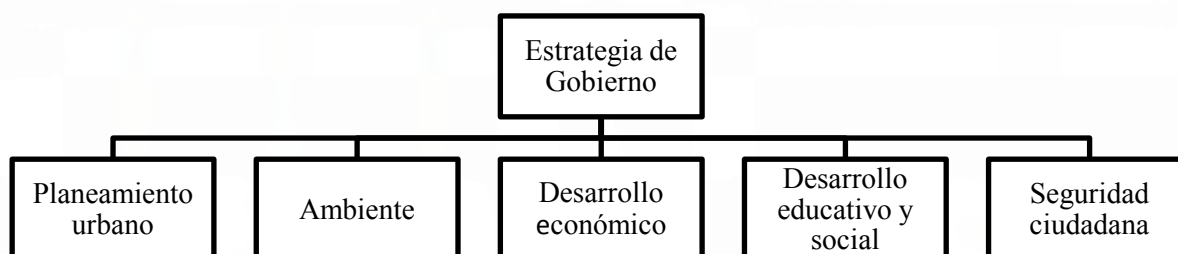


Figura 6. Organigrama de la Municipalidad de Puente Piedra. Tomado de “Organigrama Estructural de la Municipalidad Distrital de Puente Piedra”, por la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2012c. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

Ahora bien, el gobierno municipal de Puente Piedra ha establecido cinco pilares para el desarrollo del distrito. En la Figura 7, se puede observar el detalle de estos pilares, los cuales más adelante pasarán a ser debidamente explicados.



*Figura 7.* Pilares de desarrollo del Gobierno Local de Puente Piedra. Tomado de “Diagnóstico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

**Planeamiento urbano.** En el distrito de Puente Piedra, actualmente existen 233,000 habitantes, cuenta con una extensión total de 71.18 km<sup>2</sup> y representa el 2.8% de la población total de Lima. El gobierno de turno se encuentra trabajando un plan de desarrollo urbano (ver Figura 8), el cual detalla las principales carencias y características de los pobladores del distrito. Este plan está dividido en cuatro principales áreas: (a) estructuración urbana, (b) localización física del distrito, (c) población y (d) economía interna (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

El plan de desarrollo urbano comenzó con un sinceramiento de la infraestructura del distrito, a fin de identificar las necesidades de este, y desplegar una estrategia de desarrollo, pero esta aún es precaria. Así, el gobierno municipal está implementando un plan de ejecución de obras viales, por ser una de las principales necesidades del distrito. Se ha identificado que la necesidad económica para la ejecución de estas obras viales asciende a S/. 149'945,468. Actualmente, el distrito solo cuenta con el 30% de pistas asfaltadas, lo que significa 645,208.42 m<sup>2</sup> de los 2'129,661.10 m<sup>2</sup> de pistas existentes. De ahí que Puente Piedra

aún requiera de un plan más agresivo de asfaltado de pistas (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

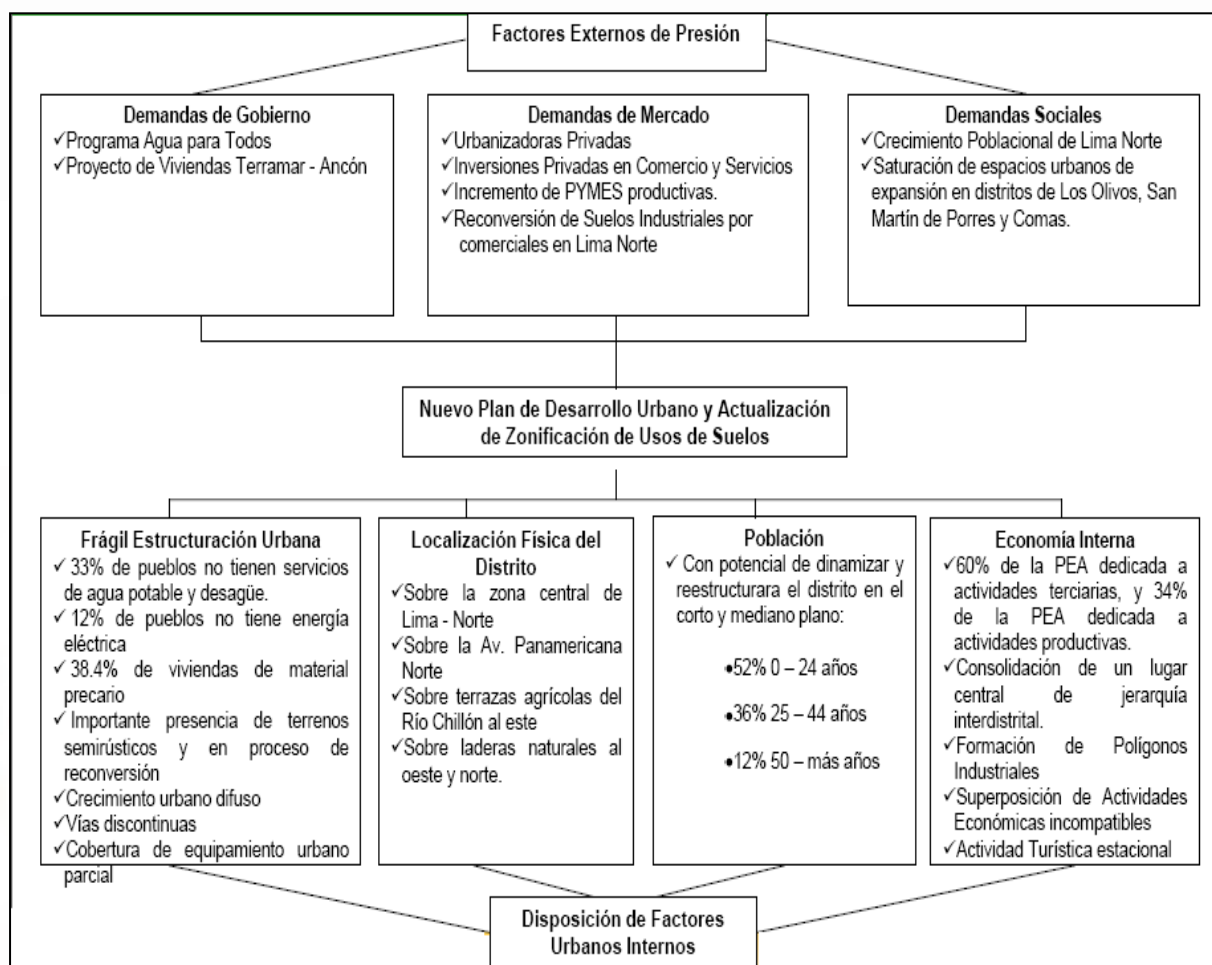


Figura 8. Plan de desarrollo urbano y actualización de zonificación de usos de suelos. Tomado de “Diagnostico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

**Ambiente.** Según el *Diagnóstico Distrital* (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011), actualmente el distrito no cuenta con un plan de desarrollo ambiental ni con estudios que permitan establecer una estrategia apropiada, tampoco cuenta con estudios de mercado de productos ni con un estudio de caracterización de la basura actualizado. Cabe notar que en el mismo documento se afirmó que en lo que respecta a asesoría no se cuenta con la capacidad técnica suficiente para el manejo integral de residuos sólidos. Por otro lado, se observa la ausencia de un monitoreo integral del servicio de limpieza pública, debido a la falta de

personal capacitado. En la actualidad, se están realizando evaluaciones periódicas del servicio de limpieza pública, pero requiere de asistencia técnica para una evaluación integral.

Existe una mala política en el tratamiento de los rellenos sanitarios y los residuos recolectados orgánicos e inorgánicos; en su integridad, se disponen en el relleno sanitario sin ningún tratamiento. Respecto al barrido público y limpieza de las calles, existe un problema de centralización. La capacidad de operarios solo cubre la parte del cercado de Puente Piedra, por lo que se desatiende a las otras zonas. No se puede dejar de lado el tema relacionado al cementerio de Puente Piedra, el cual ha desbordado su capacidad, por lo que los pobladores han tenido que realizar el entierro de sus muertos en las faldas de los cerros, provocando focos de infección de diferentes enfermedades (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

El sistema de recolección de basura presenta un esquema mixto. Pese a que el 35% es de administración propia y el 65% lo realizan terceros, aún se observan problemas de equipamiento y supervisión, que se puede traducir como una oportunidad de mejora para el distrito. La cantidad de asentamientos humanos y su complicado acceso dificultan una política de recojo de residuos óptima. Este problema se potencia más aún debido al poco asfaltado de las calles. El gobierno actual está implementando políticas de concientización a los pobladores sobre buenas costumbres ambientales, de modo que se cuenta con 250 inspectores y 30 comités de parques, que han sido debidamente acreditados. Asimismo, se está impulsando la participación ciudadana en temas ambientales, tanto así que existe una conexión entre la municipalidad y la comunidad para el tratamiento integral de los residuos sólidos, referente a horarios, rutas de recolección y formas de participación. La debilidad de las organizaciones sociales se refleja en la poca confianza que tienen los vecinos en sus organizaciones (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

**Desarrollo económico.** El distrito de Puente Piedra se divide en tres sectores económicos bien diferenciados: (a) zona norte, cuyas actividades se orientan a la ganadería lechera, la producción de lácteos, pero también existe una gran cantidad de micro y pequeñas empresas; (b) zona centro, la cual se enfoca en el comercio y servicios; y (c) zona sur, que cuenta con centros recreativos y turísticos (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011). En la Figura 9, se puede observar el porcentaje que representa cada uno de estos sectores en la economía del distrito de Puente Piedra.

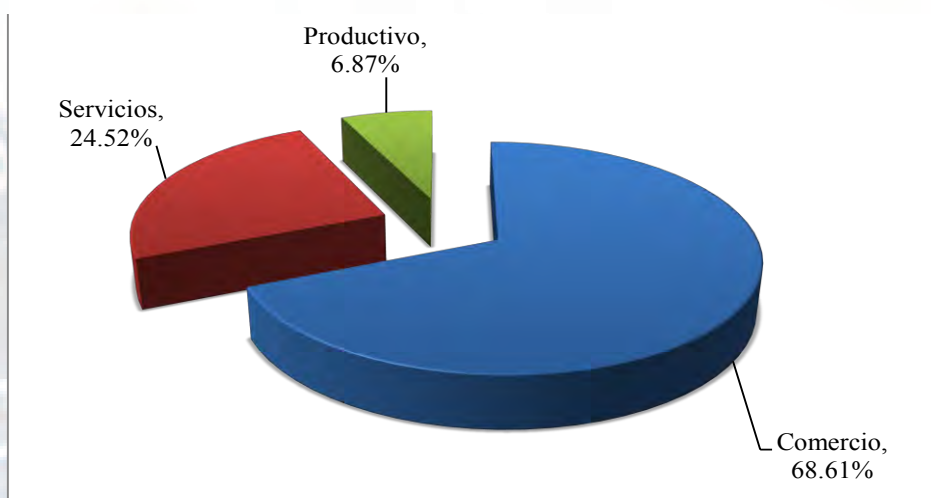


Figura 9. Desarrollo económico en Puente Piedra. Tomado de “Diagnostico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

En estos tiempos, el distrito presenta un total de 8,316 empresarios, de los cuales el 96% (7,485) son microempresarios. Un dato interesante que se puede obtener a partir de las Estadísticas de Licencias de Operación Entregadas, se muestra en la Tabla 11 (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

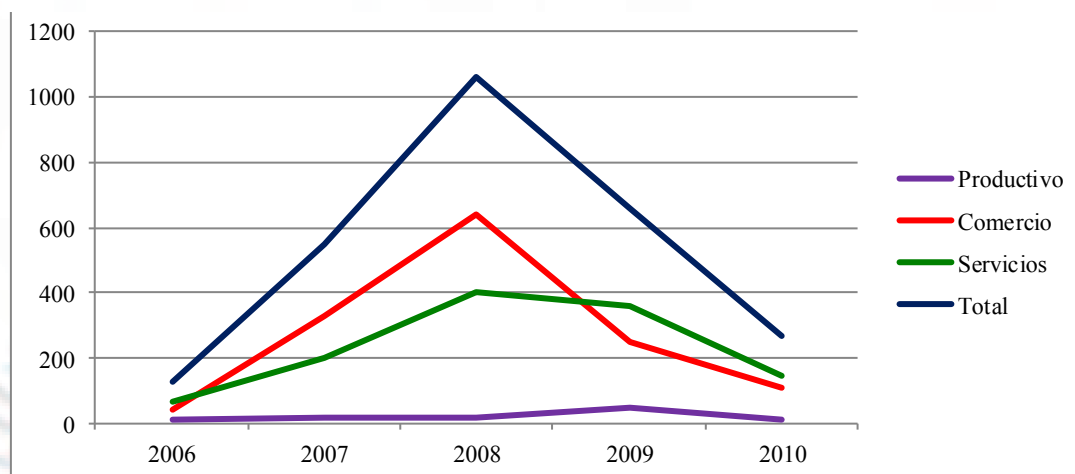
Tabla 11

*Licencias Emitidas por Sector Económico en Puente Piedra*

Año	2006	2007	2008	2009	2010	Total
Productivo	14	20	18	47	14	113
Comercio	43	328	637	252	109	1,369
Servicios	68	200	405	362	145	1,180
Total	125	548	1,060	661	268	2,662

Nota. Tomado de “Diagnostico Distrital”, por la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

En la Figura 10, se puede identificar que existió un pico de entregas el año 2008, que generó que una serie de empresas que no cumplían con los requisitos mínimos de funcionamiento estén establecidas en el distrito. Así pues, el actual gobierno municipal está combatiendo la informalidad (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).



*Figura 10.* Licencias emitidas por sector económico en Puente Piedra. Tomado de “Diagnostico Distrital”, por la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

La distribución por unidades económicas en el distrito se da a través de la ganadería, agricultura, de la micro y pequeña empresa, bodegas, mercados, centros recreativos, mototaxis y otros. En la Tabla 12, se realiza un comparativo entre las unidades mencionadas en el periodo 2006-2010. Ahora bien, el comercio representa el principal sector de desarrollo en el distrito. Así, para el año 2010, hubo 60,347 predios registrados, que significó la principal fuente de ingresos para la municipalidad. No obstante, existen 8,316 unidades técnicas registradas y 5,181 unidades técnicas informales. Además, el distrito cuenta con cerca de 3,000 comerciantes que ejercen actividad económica en la vía pública, con lo que queda establecida la problemática de la informalidad existente en la economía del distrito (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

Las altas tasas de desempleo en el distrito, así como el nivel de salarios promedio constituyen una preocupación latente. El último estudio sobre este tema realizado en el año



2005 reflejó que la población en edad de trabajar (PEA) era de 148,879 habitantes, de los cuales el 50.3% eran mujeres y el 49.7% eran varones. En su mayoría, la PEA en Puente Piedra se encuentra ocupada (59.4%). Luego siguen la población inactiva (34.8%) y los(as) desocupados(as), que son el 5.7%. Estas cifras esconden las brechas de género en cada categoría, ya que las mujeres representan solo el 37.2% de la PEA ocupada, y en el caso de inactividad son la gran mayoría (73.1%). También los jóvenes constituyen el grupo más excluido del mercado de trabajo, en vista de que los más altos índices de PEA desocupada e inactiva se encuentran en los grupos etarios entre los 14 y 24 años de edad en ambos sexos, pero con mayor incidencia en las mujeres (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

Tabla 12

*Distribución de Actividades Económicas en Puente Piedra*

Sector	2010 (%)	Unidades Económicas	2006	%	2010	%
Productivo	6.9	Ganadería	66	1.2	68	0.8
		Agricultura	180	3.1	168	2.0
		Otras micro y pequeñas industrias	302	5.3	335	4.0
		Total	548	9.6	571	6.9
Comercio	68.6	Bodegas en general	3,737	65.2	5,672	68.2
		Mercados	31	0.5	34	0.4
		Total	3,768	65.8	5,706	68.6
Servicios	24.5	Centros recreativos	62	1.1	63	0.8
		Mototaxis	27	0.5	32	0.4
		Otros servicios	1,324	23.1	1,944	23.4
		Total	1,413	24.7	2,039	24.5
Total	100.0		5,729	100.0%	8,316	100.0

*Nota.* Tomado de “Diagnóstico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

Actualmente, se cuenta con un plan de colocación de personal propio del distrito, conocido como bolsa de trabajo. Para acceder a este, se debe ingresar a la página web de la municipalidad de Puente Piedra (<http://www.munipuentepiedra.gob.pe>). De acuerdo con el *Diagnóstico Distrital* el nivel de colocación aún es bajo (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).



**Desarrollo educativo y social.** En este pilar, los principales *stakeholders* están representados por la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, el Comité Municipal por los Derechos del Niño, Niña y Adolescente (COMUDENA), el Consejo Educativo Municipal (CEM), el Plan Internacional Caminos de Vida, Acción por los niños, los hospitales y centros de salud del Ministerio de Salud (MINSA), los comedores, los vasos de leche, la gobernación, las comisarías, la Asociación de Padres de Familia (APAFA), los gremios locales, Corazones Unidos, etc. Estos actores proporcionan apoyo en diferentes aspectos sociales, dirigidos principalmente hacia la infancia y los derechos humanos. El CEM está presidido por el alcalde y por ocho presidentes del Consejo Educativo Institucional (CONEI). Asimismo, el CEM tiene como función formular políticas locales para el sistema de educación del distrito. En lo referido a la salud, el distrito cuenta con hospitales del MINSA que brindan atención principalmente a temas de infección respiratoria, debido al creciente porcentaje, que es de 74% (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

Respecto a la educación, el distrito cuenta con 89 instituciones educativas públicas, que albergan a 44,000 alumnos, y 120 instituciones educativas privadas, que atienden a 20,000 alumnos. Se observa una desproporción bastante marcada en la densidad de estudiantes entre instituciones públicas y privadas. En el *Diagnóstico Distrital* (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011), se observa que de las 89 instituciones educativas públicas el 47% tiene seguridad legal y el 53% no está titulado. Asimismo, el 43% goza de seguridad física y el 57% requiere de obras de infraestructura. El 62% de dichas instituciones son habitables y el 38% requiere de obras complementarias y acabados. Cabe notar que el 34% son confortables y el 21% tienen equipamiento complementario. Solo entre el 21% y 34% no requerirían mayor inversión, básicamente mantenimiento.

Según los directores de las instituciones educativas, el porcentaje de alumnos que repiten el año es de 2.4% en el nivel primario y 2.0% en el nivel secundario; en tanto que el

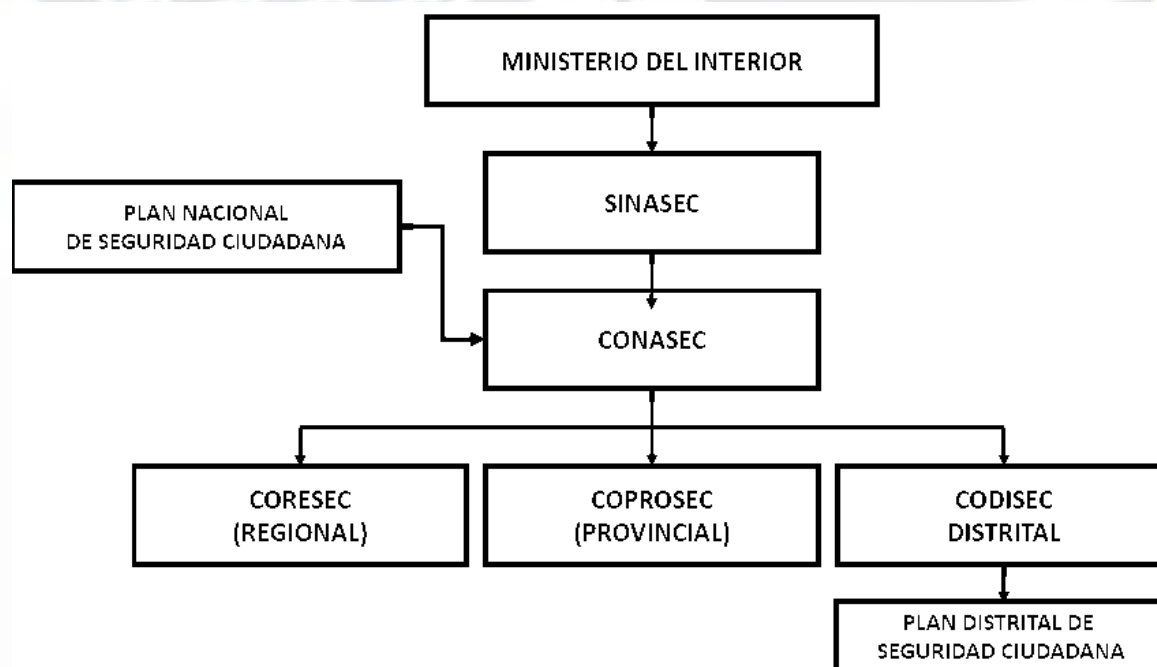
porcentaje de alumnos que desertan del sistema educativo o son retirados en vista de sus inasistencias asciende a 6%. Tanto el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) como el Ministerio de Salud (MINSA) consideraron que Puente Piedra es uno de los cuatro distritos con mayor pobreza de la ciudad de Lima. Por su parte, el MINSA indicó que el 42% de la población del distrito es pobre y el 10% son pobres extremos, cifras muy elevadas, que están por encima del promedio de Lima Metropolitana (13.5%), según el informe de Evolución de la Pobreza en el Perú (INEI, 2011b). De acuerdo con el MEF, las personas que perciben ingresos mayores a S/. 315 mensuales están por encima de la línea de pobreza. No obstante, el cotidiano trabajar con la población hace notar que sería un mayor porcentaje de la población la que estaría por debajo de la línea de pobreza.

De manera que el distrito de Puente Piedra representa uno de los espacios de Lima en proceso de consolidación urbana. Hasta hace pocos años, su carácter rural hizo que Puente Piedra sea uno de los espacios de urbanización tardía de Lima Metropolitana. No obstante, aún comparte actividades agropecuarias, urbanas locales y metropolitanas.

El 85% de la población económicamente activa (PEA) de Puente Piedra percibe ingresos mensuales menores a S/. 1,000 y solo el 2% genera ingresos superiores a S/. 2,000. Este hecho se debe a que solo el 5% de la población en edad de trabajar (PET) son profesionales (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

**Seguridad ciudadana.** Quizá es el pilar que más se debe trabajar, pero también se deben reforzar las acciones de desarrollo. La capacidad actual de atención es muy baja frente a los requerimientos del distrito. Más adelante, en la Figura 11, se podrá apreciar la organización nacional para la seguridad ciudadana y la participación del distrito en esta. Dicha organización indica la sincronización necesaria entre las diferentes entidades importantes, que es vital en el despliegue de un plan de seguridad ciudadana.

El Comité Distrital de Seguridad Ciudadana (CODISEC) es un organismo ejecutivo, liderado por el alcalde, encargado de planear, coordinar y controlar los planes, programas y proyectos de seguridad ciudadana en su ámbito territorial. Según el Presupuesto Participativo 2011 de Puente Piedra, el distrito cuenta con 200 juntas vecinales, las cuales han sido creadas bajo la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (Ley 27933, 2003). El distrito se encuentra dividido en 15 sectores, tres zonas y 495 pueblos para efectos de la seguridad ciudadana. Existe una gran limitación de recursos en lo concerniente al servicio de serenazgo de Puente Piedra. El inventario al año 2011 mostraba que el distrito contaba con 17 camionetas, 17 autos, 51 motos, 126 equipos de comunicación y 350 serenos. Si bien el crecimiento entre los años 2003 y 2011 ha llevado de 13 serenos a 350, aún esta cantidad es muy limitada para cubrir las zonas descentralizadas del distrito, que también se relacionan con el complicado acceso a los asentamientos humanos (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).



*Figura 11.* Organización Nacional de Seguridad Ciudadana. Tomado de “Diagnostico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

Los principales actos delincuenciales identificados en el distrito son los siguientes: (a) violencia familiar, (b) asaltos en la vía pública, (c) pandillaje y (d) microcomercialización de drogas. El CODISEC está realizando acciones para implementar mejoras y desarrollo en el plan de serenazgo del distrito. Así, destacan el plan “Serenitos en Acción”, la organización de juntas vecinales de seguridad ciudadana y la construcción de puestos de auxilio (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

#### **4.1.2 Marketing y ventas (M)**

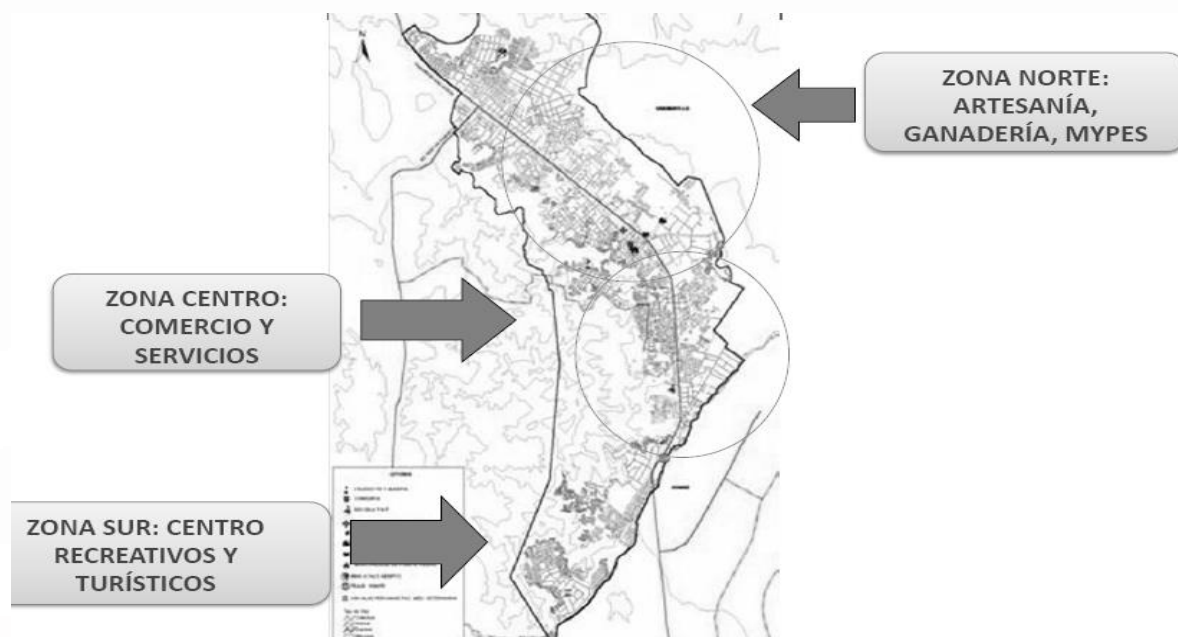
Respecto al tema del *marketing*, D'Alessio (2008) indicó lo siguiente:

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 (p.172).

En este punto, cabe señalar que el caso de Puente Piedra es muy similar al de todos los distritos emergentes, al no contar con una estrategia de *marketing* que permita mostrar sus principales atractivos.

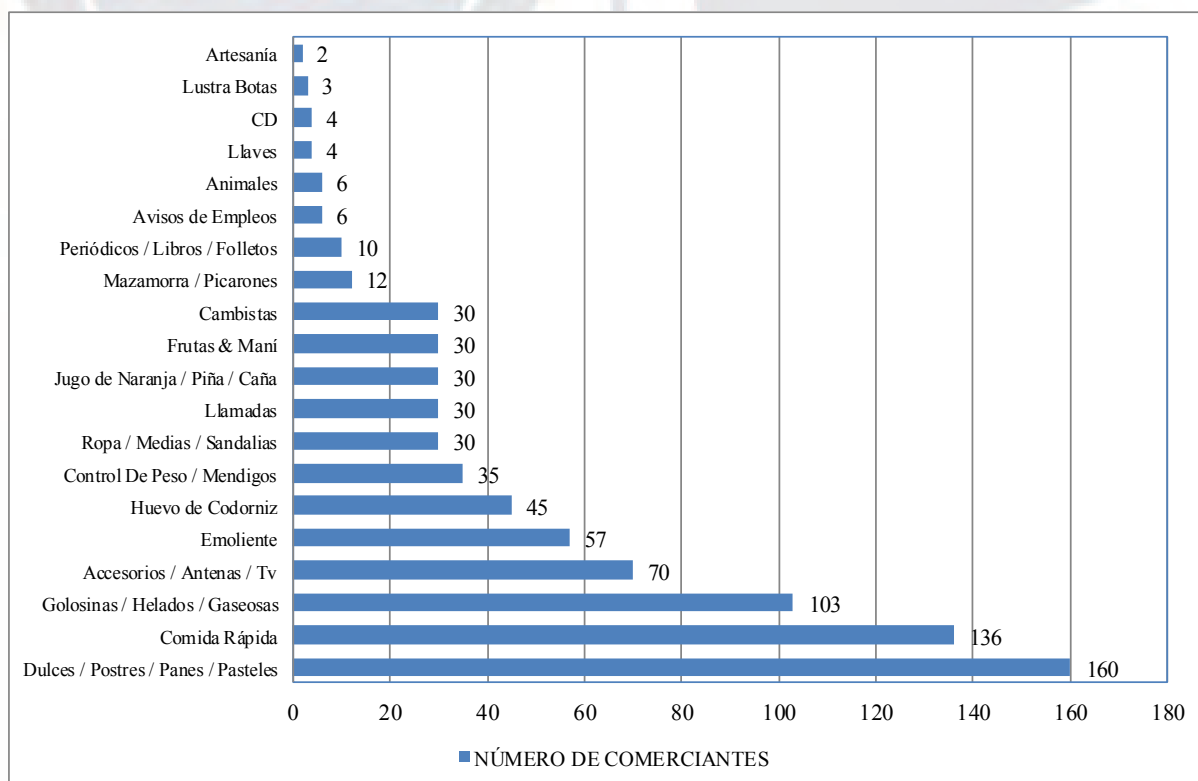
**Mix de productos: balance beneficio-costo de los bienes y servicios.** Los productos que el distrito ofrece se encuentran claramente segmentados por regiones (norte, centro y sur). En la Figura 12 se muestra la distribución por sector y por región. Principalmente, se trabaja con el comercio, que está concentrado en la región central. La zona sur prioritariamente posee negocios de recreación, donde destacan las piscinas populares, las cuales han ganado fama dentro de Lima y en los pobladores de otros distritos que se acercan a Puente a Piedra para hacer uso de estas instalaciones.

Si bien el comercio y la industria representan los principales productos que Puente Piedra ofrece, la informalidad está presente en estos sectores, principalmente en el comercio, donde se observa una gran cantidad de comercio informal.



*Figura 12.* Distribución de actividades económicas por zonas. Tomado de “Diagnóstico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

A continuación, en la Figura 13, se muestra la cantidad de comercios existentes en las vías públicas.



*Figura 13.* Número de comerciantes por giros encontrados en la vía pública de la zona del Cercado. Tomado de “Diagnostico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

En la zona industrial, se puede identificar un desarrollo bastante amplio del rubro metalmeccánico. Asimismo, se pueden encontrar empresas del rubro textil. En algunos casos, estas empresas tienen planes propios de publicidad, por lo que los costos sobre esta y la estrategia corren bajo responsabilidad de las propias empresas. En la zona sur, que está enfocada el sector recreativo, la publicidad se da a través de paneles estáticos ubicados en la misma carretera. Este tipo de publicidad es bastante limitado, la mayoría de personas asisten por referencias. El municipio está haciendo un esfuerzo por publicitar de manera conjunta a las principales empresas del rubro turístico del distrito, a través de la formación del llamado Circuito Turístico de Puente Piedra. En relación a la zona norte, la agricultura y la ganadería aún son precarias y se vende por referencia. No existe publicidad alguna para ofrecer estos productos.

**Política de precios.** La política de precios de los terrenos en Puente Piedra es muy baja respecto al costo de metro cuadrado en Lima Metropolitana. Así pues, el precio promedio de los terrenos pasó de US\$ 500 en el año 2009 a US\$ 586 en el año 2010, ello generó un aumento del 17%. Según el último informe de Edificaciones Urbanas 2010 de la Cámara Peruana de la Construcción (Reuters, 2012), nueve distritos de Lima tienen un costo desde US\$ 44 a US\$ 100 el metro cuadrado. Tales distritos son los siguientes: (a) Cieneguilla, (b) Chaclacayo, (c) Comas, (d) Puente Piedra, (e) Ancón, (f) Santa Rosa, (g) Lurín, (h) Pachacámac e (i) Ventanilla. Por lo tanto, esta constituye una oportunidad que permitirá atraer nuevos negocios y nuevos residentes al distrito, lo cual deviene en un mayor ingreso para el municipio.

Respecto a la recaudación de impuestos, tanto la recaudación predial como los arbitrios constituyen ingresos bastante bajos para el distrito. Actualmente, el municipio se encuentra realizando campañas de gracia para el pago de los tributos, de modo que el ciudadano pueda cumplir con sus pagos. Por otro lado, cabe mencionar la existencia de una



baja competitividad tanto de la MYPE como de la PYME respecto al mercado, lo cual complica la salida de estas a otros mercados.

***Participación de mercado.*** Debido a la variedad de productos que el distrito ofrece, también estos cuentan con diferentes efectos en el mercado. En el rubro metalmecánico, Puente Piedra es el principal proveedor en Lima Metropolitana. Ahora bien, el rubro de recreación también es uno de los principales lugares en Lima, que posee centros de recreación, orientados principalmente a las piscinas populares, así como a la comida campestre.

Además, la captación de nuevos pobladores es una actividad latente, por lo anteriormente indicado acerca del bajo costo del metro cuadrado. Actualmente, la densidad es de 3,215 habitantes por metro cuadrado.

***Organización de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor.*** En el distrito de Puente Piedra, se pueden observar zonas residenciales, comerciales e industriales. De modo que las autoridades deben concentrarse en conocer mejor a los diferentes tipos de consumidores, a fin de lograr un mejor cumplimiento en los pagos de impuestos y controlar la informalidad existente.

***Lealtad de la marca.*** Los vecinos de Puente Piedra consumen algunos productos propios, pero por la cercanía al distrito de Los Olivos, que cuenta con dos grandes centros comerciales (Lima Plaza Norte y Mega Plaza), estos prefieren transportarse hasta el distrito vecino para realizar las compras semanales y visitar los diferentes servicios que los centros comerciales ofrecen. De ahí que no exista una lealtad total a la marca. Por lo tanto, desde la municipalidad se debe impulsar a los pobladores el consumo de los productos propios.

***Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados.*** Puente Piedra cuenta con los servicios necesarios, como el financiero, el comercial, etc., pero la ausencia de grandes centros comerciales conlleva a la movilidad de los pobladores a otros



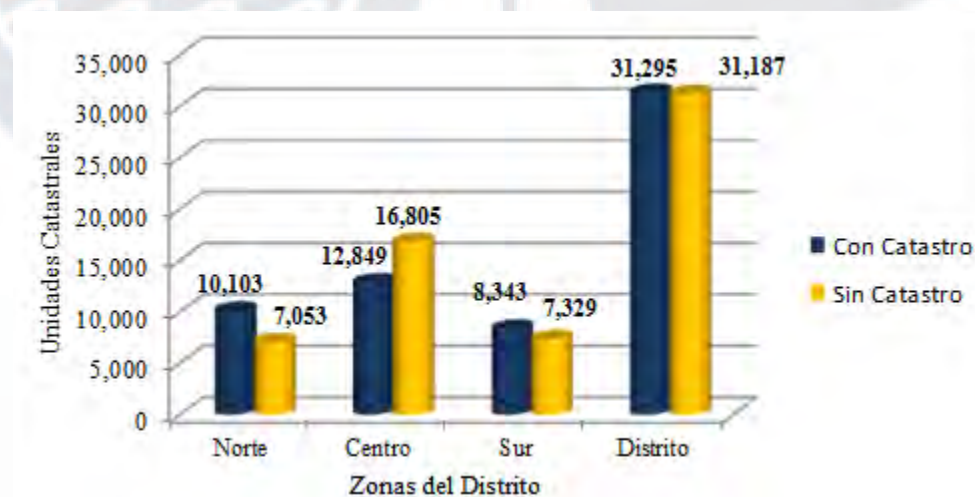
distritos. El principal potencial de desarrollo se relaciona con la implementación de sectores industriales dentro del distrito, teniendo en cuenta la división de los tres sectores y potenciando el sector metalmecánico en la zona centro. Un factor importante es que el poblador actual de Puente Piedra está acostumbrado a consumir productos de los comerciantes informales, lo cual se traduce como una barrera alta para formalizar los negocios en el distrito (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

#### **4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)**

El Instituto Metropolitano de Planificación (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011) indicó que Puente Piedra es un distrito predominantemente residencial, porque posee 60,347 predios del tipo casa habitación. Así que el 95% del territorio corresponde a viviendas. La PEA del distrito realiza actividades de comercio al por menor, con un total de 2,820 predios correspondientes al 4.5%. En la parte de servicios y producción, se observan 316, equivalentes al 0.5%. En consecuencia, se puede apreciar una gran cantidad de empresas dentro del distrito, principalmente MYPE y PYME. A continuación, se mencionan las empresas más importantes: Aym Metal Técnica S.A.C. (estructuras metálicas), Textil Camones, Colegios Pamer, Corporación Raimsa S.A.C., Constructora Davisa E.I.R.L., Busch Importaciones y Exportaciones, Baterías Volta, Delta Industrial S.A., Distribuidora La Viña Uno, Edyficar, Extintores Damerec S.R.L., FC & B S.A.C., Grupo Zadex S.A., Granja Avícola Sym S.A., Hospital Carlos Lanfranco La Hoz, Industria Metalúrgica Hebimetal E.I.R.L., Inmadera, Instituto Superior de Salud Santa Rosa, Jemecsa Contratistas Generales S.A.C., Kioei E.I.R.L., Ladrillos Lark, Laboratorios Gem Life S.A.C., Metal Mecánica Weisser E.I.R.L., Mármol y Granitos Robert'S, OLC Ingenieros, Progre-Sol, Plásticos A S.A., Químicos y Producción Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada, Restaurante Turístico Campestre El Péndulo, Superestructuras S.A., Sinersa, TaiLoy, Taller de Metal Mecánica el To, Vipusa, WR Ingenieros.

**Infraestructura.** Tal como se mencionó en la primera parte de este capítulo, el distrito cuenta con un plan de desarrollo urbano, en el cual se hizo un estudio de los tipos de piso presentados en el lugar, a fin de determinar qué construcciones se pueden realizar y en qué sectores del distrito se puede hacer un reordenamiento de la infraestructura. Dicho plan le servirá a Puente Piedra como un mecanismo de planificación y control del desarrollo del distrito. De esta manera, se analizará los siguientes puntos: (a) infraestructura residencial, (b) equipamiento comercial, (c) equipamiento educativo, (d) equipamiento de salud, (e) equipamiento industrial, (f) equipamiento institucional y seguridad, (g) equipamiento recreativo e (i) servicios básicos.

De otro lado, este plan de desarrollo urbano se encarga de realizar un levantamiento de información acerca de la situación catastral del distrito. En la Figura 14, se observa la cantidad de unidades catastrales por sector en el distrito, por lo que la zona centro cuenta con la mayor cantidad de unidades catastrales (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).



*Figura 14.* Levantamiento catastral en Puente Piedra. Tomado de “Diagnostico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

Los asentamientos humanos constituyen una parte crucial en la infraestructura residencial del distrito, ya que en Puente Piedra existen más de 200 asentamientos humanos, por lo que generan un problema de hacinamiento. Según el INEI (1998), existe hacinamiento

cuando residen más de tres personas por habitación. Actualmente, la construcción de escaleras representa una de las principales obras realizadas para los asentamientos humanos. Tras el *Estudio para Determinar el Nivel de Vulnerabilidad Física* (Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI], 2010), un dato importante y que es motivo de preocupación se relaciona con el estado de la infraestructura residencial. A partir de este estudio, y con el uso del método de observación directa, se desprende que las viviendas son de material muy precario y en caso de sismo podrían colapsar. En el distrito, se pueden observar viviendas con más de un piso que representan un 35%, en tanto que las viviendas de un solo piso constituyen el 65%. Los materiales usados en la construcción de las viviendas son el adobe, la quincha, la mampostería, la madera, entre otros. El 96.3% de las edificaciones verificadas han sido construidas informalmente o con el apoyo de obreros de construcción, pero sin asesoramiento técnico de profesionales.

***Servicios básicos de infraestructura: agua, desagüe, luz y limpieza pública.*** La empresa SEDAPAL se encarga de administrar el servicio de agua potable y desagüe a la Provincia Constitucional del Callao, y por ende al distrito de Puente Piedra, a través del sistema de distribución secundario del centro de servicios. El 33% de las viviendas no cuenta con el servicio de agua potable y desagüe; el 12% de las viviendas no tiene energía eléctrica; y el 38.4% de las viviendas están construidas con material precario (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

#### **4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)**

La municipalidad del distrito de Puente Piedra registra como fuente de ingresos los impuestos percibidos por medio de la recaudación directa y los ingresos provenientes de transferencias y donaciones realizadas por el gobierno central. El portal web de la municipalidad de Puente Piedra muestra el detalle de los ingresos y los gastos para el periodo 2009-2010. En este portal, también se obtienen datos referentes a los gastos de la

municipalidad para el mismo periodo de tiempo. Partiendo de esta información, se elabora la Tabla 13 que contiene un cuadro comparativo entre gastos e ingresos para el periodo indicado, a fin de tener indicadores de gastos e ingresos, así como la rentabilidad de la municipalidad. No obstante, se puede apreciar un déficit presupuestal de S/. 5'561,440 (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

Tabla 13

*Ingresos y Gastos de la Municipalidad de Puente Piedra*

	Ingresos S/.	Egresos S/.	Déficit S/.
Recursos ordinarios		5,561,440	
Fondo de Compensación Municipal	23,156,696	23,156,696	
Impuestos municipales	4,424,590	4,424,590	
Recursos directamente recaudados	4,926,850	4,926,850	
Canon y sobrecanon, regalías, rentas de aduanas y participaciones	723,168	723,168	
Totales	33,231,304	38,792,744	- 5,561,440

*Nota.* Adaptado de “Formato A – 3 / GL”, por la Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://www.munipuentepiedra.gob.pe>

Esta situación se presenta tanto por la baja recaudación de impuestos, como por la mala costumbre de los pobladores de no pagar sus tributos. Ahora, la municipalidad está trabajando planes agresivos de recaudación, que a veces llegan a un 50% de descuento sobre la deuda activa del poblador de Puente Piedra. La principal fuente de ingresos para la municipalidad está representada por el Fondo de Compensación Municipal (FONCOMUN). Este es un fondo establecido en la Constitución Política del Perú, que supone contar con un criterio redistributivo en favor de las zonas más alejadas y deprimidas, dando prioridad a la asignación de las localidades rurales y urbano-marginales del país. Este ingreso corresponde al 69.6% del total (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

#### **4.1.5 Recursos humanos (H)**

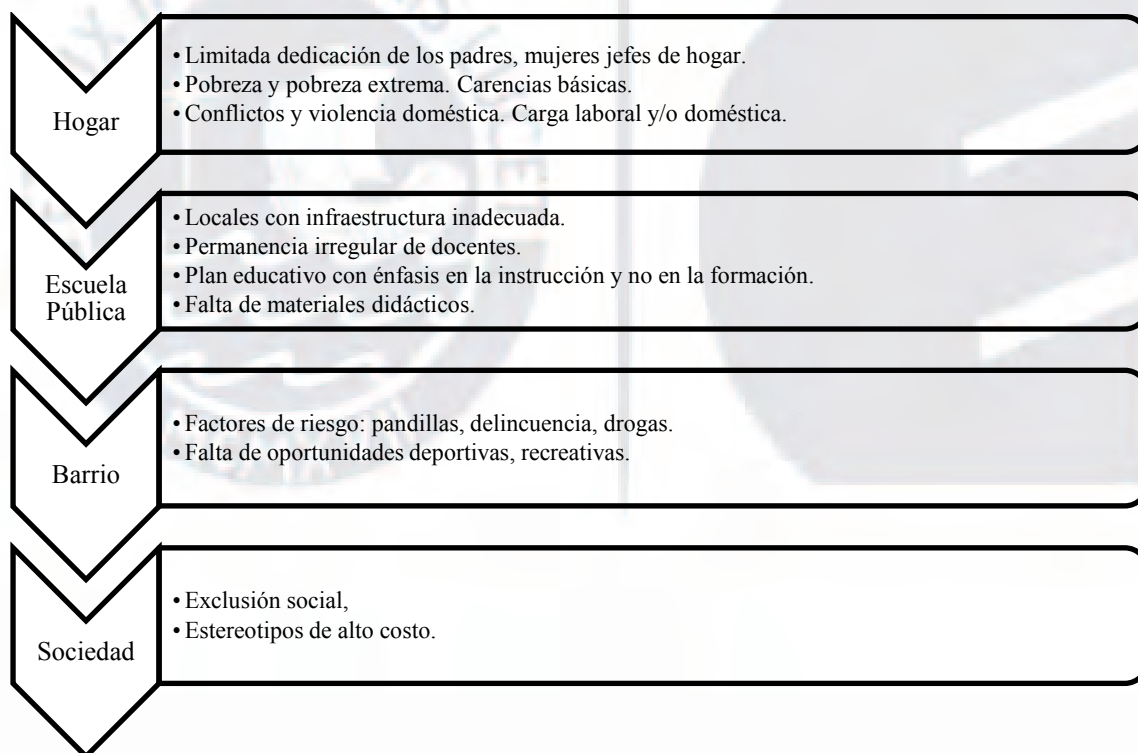
D'Alessio (2008) indicó que “el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, haciendo funcionar el ciclo operativo, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos” (p. 178). Hoy en día, la municipalidad de Puente Piedra cuenta con 43 empleados en planilla, cuya distribución de cargos es la siguiente: un alcalde, un gerente municipal, un procurador público, 10 gerentes de área, un especialista administrativo, 14 subgerentes de área, un ejecutor coactivo, tres auxiliares, un arquitecto, un ingeniero y dos obreros. Todos estos empleados están directamente contratados por la municipalidad y se encuentran en planilla bajo la modalidad de contrato de quinta categoría.

***Competencias y calificaciones profesionales.*** Actualmente, Puente Piedra no cuenta con un registro específico que detalle el perfil de cada funcionario, estos son elegidos de manera democrática. Normalmente, no son evaluados de acuerdo a su desempeño y experiencia profesional, sino que prevalece la simpatía y llegada a los ciudadanos. De ahí que algunos funcionarios de dicha entidad no cuenten con las competencias conductuales y las calificaciones técnicas que exigen los puestos. Sin embargo, es necesario fortalecer tales aspectos por medio de capacitaciones secuenciales. Además, se deben redefinir los perfiles de las posiciones claves de la estructura orgánica para los empleados que son contratados, si se debe establecer una política de revisión de perfiles por puesto y contrastar las cualidades personales de los empleados actuales, de manera que pueda definirse una valoración de las personas (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

***Selección, capacitación y desarrollo del personal.*** Este punto es complicado de administrar y manejar, ya que cada cuatro años se elige a un nuevo alcalde, que en la mayoría de los casos contrata personal de confianza. En el caso de Puente Piedra, ocurre esto para los cargos de confianza. No obstante, se realiza una convocatoria pública para la administración

de servicios. Por el mismo dinamismo de los cargos, no se invierte mucho en capacitación del personal, situación que demuestra políticas de corto plazo en el manejo del mismo (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

**Disponibilidad y calidad de mano de obra.** El distrito presenta un bajo promedio de sueldos mensuales que dificulta el desarrollo de las personas, por lo que deben trabajar más tiempo, con la consecuente limitación para seguir capacitaciones y mejorar sus capacidades. Los jóvenes presentan obstáculos para acceder a niveles de educación de alta calidad. A continuación, en la Figura 15, se puede observar una serie de factores que estarían dificultando la educación.



*Figura 15.* Problemática educacional de Puente Piedra. Tomado de “Diagnostico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

#### 4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Respecto a los sistemas de información y comunicación, D'Alessio (2008) afirmó lo siguiente:



Los Sistemas de Información y comunicación brindan el soporte para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, y la integración con clientes y proveedores entre otros (p.179).

En el distrito, la tecnología aún se halla en etapa de crecimiento. En vista de que Puente Piedra posee más de 200 asentamientos humanos, la tecnología no es una de sus principales necesidades primarias. Por lo mismo, los centros educativos del distrito no cuentan con un plan de desarrollo tecnológico, y lo poco que puede enseñarse de tecnología carece de práctica entre los estudiantes. El municipio es un ejemplo claro de la falta de tecnología en el distrito, ya que solo cuenta con computadoras de escritorio y un pequeño sistema integrado para el manejo contable. Por consiguiente, si el distrito de Puente Piedra presenta necesidades básicas, se debe a que en la actualidad la tecnología ha pasado a un segundo lugar dentro de los planes de desarrollo, aunque a su vez ello genera un área potencial (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

#### **4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)**

El avance tecnológico involucra todas las características en que ha incurrido la tecnología en los últimos tiempos. El principio fundamental que impulsa el avance tecnológico obedece a la inquietud del ser humano de mejorar continuamente, haciendo uso de las herramientas que tenga a la mano. Al respecto, D'Alessio (2008) destacó lo siguiente:

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

Tras el análisis de las variables consideradas en la auditoría de tecnología, investigación y desarrollo aplicada al distrito Puente Piedra, se observa que no existe el uso



de tecnología de punta que favorezca a la creación de nuevos productos y el desarrollo de procesos más eficaces, relacionado a las plantas pilotos, automatismos y sistemas. El uso de la tecnología ya existente es mínimo y pobre. El distrito podría instalar cámaras de seguridad que sobrevengan en una mejor vigilancia y un mayor respaldo para la seguridad ciudadana. No obstante, la carencia de recursos básicos en el distrito dejan de lado este tipo de requerimientos (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

#### **4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)**

De un lado, la MEFI permite resumir y evaluar las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de un negocio, pero de otro lado, ofrece una base para identificar y evaluar las relaciones entre estas áreas (D'Alessio, 2008). Ahora bien, la MEFI de Puente Piedra cuenta con seis fortalezas y seis debilidades identificadas, las cuales son usadas a fin de definir estrategias y mecanismos para el desarrollo del distrito. Con el uso de las fortalezas y debilidades, el puntaje ponderado se encuentra en 2.65, lo que se traduce como una posición interna relativamente fuerte (ver Tabla 14).

#### **4.3 Conclusiones**

El distrito de Puente Piedra se encuentra en una zona emergente, como lo es el cono norte, el cual es hoy en día una alternativa a la expansión de Lima, donde el creciente sector comercial, ubicado en la zona centro del distrito, y el cada vez mayor sector metalmeccánico proyectan un sostenible desarrollo económico.

Una de las debilidades del distrito es la deficiente calidad de la educación a todo nivel, lo que genera profesionales poco preparados que enfrentan el mercado laboral en desventaja.

La precaria infraestructura y la falta de vías de acceso a los asentamientos humanos han generado un problema en lo referente a la seguridad y la salud de la población, ya que Puente Piedra se ha convertido en un lugar con altos índices de delincuencias y de focos infecciosos.

Tabla 14

*Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI)*

Factores Determinantes de Éxito	Peso	Valor	Ponderación
<b>Fortalezas</b>			
1. Plan de desarrollo de la municipalidad de Puente Piedra, con cinco pilares: planeamiento urbano, ambiente, desarrollo económico, desarrollo educativo y social, y seguridad ciudadana	0.15	3	0.45
2. Clima templado durante todo el año en la zona norte y la existencia de microclimas que favorecen el turismo durante todo el año.	0.15	4	0.60
3. Gran cantidad de comercio minorista que genera desarrollo económico.	0.10	3	0.30
4. Consistente crecimiento del sector metalmecánico, producto de la concentración de empresas de ese rubro en el distrito de Puente Piedra.	0.15	3	0.45
5. Disponibilidad de terrenos municipales y privados con capacidad de desarrollo urbano y comercial.	0.10	3	0.30
	0.65		2.10
<b>Debilidades</b>			
1. Distrito con baja disponibilidad de servicios públicos básicos, lo que limita el desarrollo urbano.	0.10	1	0.10
2. Deficiente sistema de seguridad ciudadana.	0.05	2	0.10
3. Bajo porcentaje de recaudación tributaria y déficit presupuestal.	0.05	2	0.10
4. Bajo porcentaje de pobladores profesionales en el distrito de Puente Piedra.	0.05	2	0.10
5. Reputación negativa de la autoridad municipal.	0.05	2	0.10
6. Bajo índice de formalidad de microempresas y comercios en el distrito de Puente Piedra.	0.05	1	0.05
	0.35		0.55
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.65</b>

*Nota.* Valor: (4) Fortaleza mayor; (3) Fortaleza menor; (2) Debilidad menor; (1) Debilidad mayor. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

El distrito de Puente Piedra no cuenta con una identidad definida, no posee una característica diferenciadora con el resto de distritos. Ahora bien, los lugares de recreación empezaron a tomar un carácter representativo de la zona, pero la poca publicidad y la existencia de alternativas en los distritos aledaños no han permitido la consolidación del sector recreacional.

Los distritos colindantes a Puente Piedra presentan mayor desarrollo. En efecto, esto puede ser visto como una oportunidad o como un problema. Por ejemplo, Los Olivos, al ser más atractivo actualmente como distrito habitacional y poseer una oferta mayor de centros

comerciales, atrae a potenciales vecinos hacia la zona. Por otro lado, al estar saturado, los habitantes pueden migrar hacia la zona de Puente Piedra.



## **Capítulo V: Intereses del Distrito de Puente Piedra y Objetivos de Largo Plazo**

Tras el análisis del entorno interno y externo del distrito de Puente Piedra, se pueden identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta este lugar. En este capítulo, se identificarán los objetivos de largo plazo (OLP) necesarios para llevar al distrito de Puente Piedra a cumplir las metas indicadas en la visión planteada.

Ahora bien, respecto a los intereses organizacionales, D'Alessio (2008) señaló lo siguiente:

Los intereses organizacionales son fines que la organización intenta alcanzar para tener éxito en la industria y en los mercados donde compite. Son fines supremos basados en la organización en marcha y para el largo plazo. La visión es una forma de expresarlos, pero a su vez, pueden expresarse explícitamente como se indica en la matriz de interés organizaciones (p. 218).

### **5.1 Intereses del Distrito de Puente Piedra**

El distrito de Puente Piedra basa sus intereses en función de los siguientes aspectos: (a) promoción del desarrollo urbano con acceso a servicios básicos de calidad, (b) impulso del sector metalmeccánico por obtener el mayor volumen de producción en Lima con estándares de calidad internacional, (c) promoción del turismo recreacional con la captación de mayor número de visitantes por año en la zona y (d) incremento del comercio formal. De acuerdo con los cinco pilares ya establecidos para el desarrollo del distrito de Puente Piedra, a continuación se describen los intereses identificados:

- **Desarrollo urbano:** Puente Piedra aspira a convertirse en el distrito habitacional por excelencia del cono norte, debido al crecimiento natural de la ciudad, y porque este distrito representa la principal vía de expansión.
- **Desarrollo industrial:** Puente Piedra promoverá la generación de sectores industriales, haciendo una delimitación geográfica, de modo que no interfiera con

el plan de desarrollo urbano. Actualmente, está en formación el sector metalmecánico.

- Turismo recreacional: Puente Piedra promoverá el mejoramiento e incorporación de nuevos comercios que permitan que el distrito sea reconocido como el destino de esparcimiento preferido del cono norte.
- Desarrollo comercial: Fomentar el crecimiento del comercio mayorista, por medio de la captación de grandes inversionistas (centros comerciales, tiendas departamentales, etc.); así como el comercio minorista, por medio de políticas que favorezcan su permanencia en el mercado y su formalización.
- Seguridad ciudadana: Puente Piedra tiene el interés de garantizar la integridad de los habitantes dentro de los límites distritales, creando un ambiente seguro que resguarde la propiedad y la integridad física para que los pobladores puedan desempeñarse en las actividades económicas que devendrán en un desarrollo económico individual, pero también distrital.
- Aspecto social: Puente Piedra aspira a mejorar la calidad de vida de los pobladores del distrito, proporcionando mayor infraestructura vial, servicios básicos, como luz, agua y desagüe, y la culminación del levantamiento catastral en el distrito.
- Aspecto académico y laboral: Puente Piedra desea promover la formación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas para mejorar el nivel educativo y competitivo de los profesionales y técnicos del distrito. En consecuencia, se busca elevar la calificación de la mano de obra que redunde en la mejora del ingreso promedio de los habitantes del distrito.
- Aspecto ambiental: Promover la participación de las instituciones públicas y la comunidad en temas como el manejo adecuado de los residuos sólidos, la

sensibilización y educación ambiental, el tratamiento de aguas residuales y la mejora y ampliación de las áreas verdes.

- Aspecto tecnológico: La municipalidad de Puente Piedra potenciará sus pilares de crecimiento a través del desarrollo tecnológico, en búsqueda de la eficiencia en todas sus dependencias y actividades ediles.

## **5.2 Potencial del Distrito de Puente Piedra**

Puente Piedra es un distrito joven y con potencial de desarrollo, principalmente urbano, industrial, comercial y recreacional. El distrito cuenta con gran cantidad de terrenos por urbanizar. Esta situación conlleva al crecimiento urbano y a la venta de terrenos por urbanizadoras y parceleros. Actualmente, el valor del terreno es muy bajo, por lo que resulta bastante atractivo adquirir un predio en Puente Piedra, ya sea para vivienda o para establecer locales comerciales.

Además, se puede notar la presencia de grandes inversiones privadas como supermercados (Plaza Vea, Tottus y Metro), cementerios privados (Jardines de la Paz y Campo Fe), bancos y financieras (Kimberly Clark, Vea Muebles), la distribuidora Kola Real, entre otros. De manera que los servicios ofrecidos por estas empresas y los puestos de trabajo que generan permiten mejorar el nivel de vida de la población.

En el distrito, se observan diversos microclimas, con una temperatura promedio de 28 grados centígrados todo el año. Ello genera un ambiente propicio para la instalación de centros recreacionales, piscinas y lugares familiares, que sean el motor turístico que permita incrementar la afluencia de visitantes al distrito.

De otro lado, se nota la existencia de una población muy joven en edad de capacitarse, por lo que el distrito tiene la posibilidad de desarrollar educación técnica calificada, a fin de cubrir las necesidades antes mencionadas.

### **5.3 Principios Cardinales del Distrito de Puente Piedra**

En esta parte, se analizan los principios cardinales que determinarán las oportunidades y amenazas del distrito de Puente Piedra, para luego desarrollar la Matriz del Interés Organizacional (MIO).

#### **5.3.1 Influencia de terceras partes**

Según este principio, no existe ninguna iteración en el mundo que sea puramente bilateral, siempre hay un tercero, un cuarto o un quinto que interviene, visible o no, directamente o no (D'Alessio, 2008).

Existen tres grupos de influencia observados en el distrito de Puente Piedra. El primero está conformado por el gobierno central, representado por sus diferentes ministerios, la policía nacional, y el gobierno regional y municipal de Lima. El segundo grupo estaría representado por los inversionistas privados industriales y comerciales. Así, destacan Plaza Vea, Tottus, Metro, Textiles Camones, Baterías Volta, Ladrillos Lark, entre otros. El tercer grupo de influencia está dado por los distritos aledaños que están promoviendo el desarrollo de la zona norte, tales como Los Olivos, San Martín de Porres, Independencia, Carabayllo y Ancón. Con estos, el distrito debería buscar sinergias y encontrar beneficios comunes en temas de salud, seguridad, educación y desarrollo vial.

#### **5.3.2 Lazos pasados y presentes**

Según este principio, lo que ocurrió en el pasado se proyecta al presente y luego al futuro. Ningún lazo pasado desaparece, sino que se proyecta al presente y al futuro en el corto plazo o más adelante (D'Alessio, 2008). La creación del distrito de Puente Piedra se dio con la construcción del ferrocarril Lima-Ancón. Había una estación en el Puente de Piedra que se encontraba en ese entonces en los terrenos del centro poblado de San Pedro de Carabayllo, terrenos productivos de caña de azúcar, algodón y forraje en tiempos coloniales. Inicialmente, este poblado junto con los poblados de los ranchos y chancherías, ubicados camino a



Chancay, que posteriormente fueron creciendo por inmigrantes de la serranía del Perú en los años 40, terminaron por crear lo que hoy en día se conoce como el distrito de Puente Piedra, un distrito joven no solo por sus años de creación, sino por el 82% de los pobladores que son menores de 44 años (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

Esta mezcla de personas conllevó a la diversidad de costumbres que se reflejan en las actividades culturales de esparcimiento y en las celebraciones religiosas y costumbristas típicas provenientes de las distintas raíces.

### **5.3.3 Contrabalance de intereses**

Según este principio, se debe observar el panorama completo; esto es, prestar atención al problema que surge cuando la organización tenga un contrabalance de intereses (costo-beneficio) respecto de otras organizaciones (D'Alessio 2008). Con la ayuda de este principio, se pueden evaluar los intereses de los competidores para decidir si el conflicto de intereses afectará en los planes de la organización. Este aspecto deberá verse con la óptica de los intereses comunes en el momento que se busquen acuerdos o alianzas con posibles socios estratégicos (D'Alessio 2008).

Según el portal web de la Municipalidad de Puente Piedra, en el año 2011, el actual alcalde suscribió 15 acuerdos con diferentes dependencias del Estado, instituciones privadas, instituciones educativas, entre otras, a fin de buscar mejoras en la calidad de vida de los habitantes (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011). A continuación, se mencionan dichos acuerdos:

- Convenio realizado entre el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y la Municipalidad Distrital de Puente Piedra (Acuerdo 007-2011).
- Convenio de cooperación entre el Ministerio de Educación y la Municipalidad Distrital de Puente Piedra (Acuerdo 010-2011).

- Convenio de cooperación entre el Ministerio de la Mujer y Desarrollo Social y la Municipalidad Distrital de Puente Piedra (Acuerdo 018-2011).
- Convenio de cooperación interinstitucional entre la Municipalidad Distrital de Puente Piedra y el Organismo de Formalización de la Propiedad Informal (Acuerdo 024-2011).
- Convenio de cooperación entre el Ministerio de Vivienda, Construcción y Saneamiento y la Municipalidad Distrital de Puente Piedra (Acuerdo 032-2011).
- Convenio tripartito entre el Fondo Nacional de Compensación y Desarrollo Social (FONCODES), la Municipalidad Distrital de Puente Piedra y el Núcleo Ejecutor, para el financiamiento de la inversión del proyecto Mejoramiento de Redes de Agua Potable y Alcantarillado de la asociación de vivienda Los Frutales del Norte, Puente Piedra-Lima (Acuerdo 034-2011).
- Convenio de adhesión de cooperación interinstitucional (Acuerdo 035-2011).
- Convenio marco de desarrollo local por patrocinio multiinstitucional con CEPEBAN, o Centro Peruano de Estudios Bancarios, (Acuerdo 039-2011).
- Convenio de cooperación y apoyo interinstitucional entre la Municipalidad Distrital de Puente Piedra y el SISOL, o Sistema Metropolitano de la Solidaridad, (Acuerdo 041-2011).
- Convenio de cooperación interinstitucional entre la Municipalidad Distrital de Puente Piedra y SENATI, o Servicio Nacional de Adiestramiento de Trabajo Industrial, (Acuerdo 043-2011).
- Convenio marco de cooperación interinstitucional entre la Asociación Milenia Comunicaciones, la Asociación de Investigación y Especialización sobre Temas Iberoamericanos (AEITI) y la Municipalidad de Distrital de Puente Piedra (Acuerdo 040-2011).

- Convenio de marco de cooperación interinstitucional para facilitar el acceso a los servicios de saneamiento entre SEDAPAL y la Municipalidad Distrital de Puente Piedra (Acuerdo 044-201).
- Convenio específico de cooperación interinstitucional para facilitar el acceso a los servicios de saneamiento entre SEDAPAL y la Municipalidad Distrital de Puente Piedra (Acuerdo 045-2011).
- Convenio de servicio de cobranza (Acuerdo 048-2011).
- Convenio de cooperación y subvención social entre el Servicio Nacional de Capacitación para la Industria de la Construcción (SENCICO y la Municipalidad Distrital de Puente Piedra.

Ahora bien, el plan de desarrollo del distrito de Puente Piedra también considera el tema del sector metalmecánico, que aún está incipiente. No obstante, se planea convertir a este sector en un lugar urbano y agrícola, aprovechando los terrenos y microclimas, respectivamente.

#### **5.3.4 Conservación de los enemigos**

Según D'Alessio, 2008, “no es bueno ganar ni perder enemigos, se deben mantener además la conservación de los enemigos es un aliciente para mejorar, ser creativos e innovadores y así hacer más productiva y por ende más competitiva a la organización” (p. 98). Asimismo indicó lo siguiente:

La ausencia de competidores (enemigos) es mala y desmotiva, el monopolio es un ejemplo de no tener competidores, lo que hace que la organización no se preocupe, o se preocupe poco de los consumidores y no busque ser innovadora y más competitiva. (pp. 218-219).

En el ámbito de desarrollo habitacional, los competidores de Puente Piedra son los distritos aledaños de Los Olivos, Independencia y Carabaylo, que poseen mayor desarrollo

no solo habitacional sino también tienen mayor crecimiento económico y comercial. La principal fortaleza de Puente Piedra frente a los competidores se relaciona con el hecho de tener mayores áreas libres para urbanizar, ante la saturación próxima de los competidores, en vista del crecimiento natural de la ciudad de Lima hacia la zona norte.

En el aspecto urbano, la oportunidad está dada por la disponibilidad de áreas para el desarrollo habitacional. No obstante, la mayor amenaza es que los habitantes migren de Puente Piedra hacia otros distritos cercanos, buscando mejor calidad de vida. En el rubro industrial, Puente Piedra competiría con los distritos de Ventanilla, Ate, Cercado de Lima, Lurín, Huachipa, entre otros. Por el lado de la actividad agrícola, los competidores se encuentran principalmente fuera de Lima Metropolitana, como Cieneguilla, hacia el norte Huaral y Huacho, y hacia el sur Mala y Cañete. Por consiguiente, Puente Piedra tendría una ventaja para desarrollar un centro agrícola dentro de Lima Metropolitana. En la actividad recreacional, los competidores que enfrenta son los distritos de Cieneguilla, Chaclacayo y Chosica.

#### **5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Puente Piedra**

Según D'Alessio (2008), los fines del distrito pueden expresarse explícitamente en la Matriz de Intereses Organizacionales (MIO). En esta matriz, se deben indicar los competidores actuales, sustitutos y entrantes. Pese a tener intereses opuestos, se debe explicitar si estos son vitales, importantes y periféricos, dependiendo de cuán agresiva es la competencia. También debe quedar claro la existencia de aliados; es decir, organizaciones con las que se compartan intereses comunes (ver Tabla 15).

#### **5.5 Objetivos de Largo Plazo**

Los objetivos de largo plazo (OLP) son los resultados que la organización espera alcanzar, tras la implementación de las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen a la visión establecida (D'Alessio, 2008).

Tabla 15

*Matriz de Interés del Distrito de Puente Piedra*

Intereses Distritales	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Distrito habitacional por excelencia del cono norte.	Los Olivos, Independencia, Carabaylo (-)		
2. Generación de sectores industriales, especialmente el sector metalmeccánico.	Ate, Ventanilla, Lima, Lurín, Huachipa (-)		
3. Ser reconocido como el destino de esparcimiento preferido del cono norte.	Cieneguilla, Chosica, Chaclacayo (-)		
4. Fomentar el crecimiento del comercio mayorista y minorista.	Los Olivos, Independencia, Carabaylo (-)		
5. Garantizar la integridad de los habitantes dentro de los límites distritales.	Cono norte (+)		
6. Proporcionar infraestructura vial, servicios básicos, como luz, agua y desagüe.		Lima Metropolitana (+)	
7. Promover la formación de alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas.			Puente Piedra (+)
8. Promover la participación de las instituciones públicas y la comunidad en la conservación del medio ambiente.		Lima Metropolitana (+)	
9. Desarrollo tecnológico en todas las dependencias y actividades ediles.			Puente Piedra (+)

*Nota.* Interés común (+); interés opuesto (-). Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Para el distrito de Puente Piedra, los OLP representan los retos a alcanzar en el futuro. Ahora bien, se tomará como referencia el año 2025 como límite máximo para la consecución de los OLP. La visión de Puente Piedra consiste en convertirse en (a) un distrito líder en el cono norte, (b) urbanizado con servicios básicos y seguridad, (c) atractivo para la generación de un sector industrial metalmeccánico y (d) con comercio formal.

En esta parte, cabe notar que la obtención de los OLP se ha realizado teniendo como base el modelo secuencial planteado por D'Alessio (2008) y se complementa con los objetivos que cualquier ciudad moderna debe considerar para un desarrollo sostenido.

Además, los OLP están alineados a los cinco pilares de desarrollo del distrito, mencionados

en el Capítulo IV, los cuales garantizan para el año 2025 el progreso y crecimiento de Puente Piedra. La definición de los OLP se realiza tomando como base a los cinco pilares de desarrollo y trazando metas alcanzables pero ambiciosas en plazos claramente definidos.

Para el caso del desarrollo urbano, el siguiente corresponde al primer OLP que será mencionado:

**OLP 1.** Desarrollar planes de urbanización que permitan a la población de Puente Piedra incrementarse de 9.8% a 20% para el año 2025 en el cono norte.

El distrito de Puente Piedra se proyecta a ser un distrito de expansión urbanística para el cono norte. Así, es preciso contar con las condiciones necesarias para un desarrollo y expansión sostenible. En lo referente a servicios de agua y luz, el distrito se encuentra en condiciones muy pobres, debido a la elevada cantidad de asentamientos humanos que conforman el distrito.

Según las estadísticas del Presupuesto Participativo 2011 (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011), solo el 13% de los pobladores de Puente Piedra cuenta con servicios de agua y desagüe. Es evidente que estas condiciones no son suficientes para la planificación de un desarrollo urbano adecuado. De modo que se debe trabajar junto con las empresas que brindan estos servicios en obras de expansión y de alcantarillado en favor del distrito. Igualmente, hay problemas con la electricidad, ya que solo cubre al 17% de la población. Se debe tener claro que la estrategia de mejorar los servicios básicos es crucial para el cumplimiento del objetivo de llegar a tener un 20% de la población de Lima norte. Aun cuando es ambicioso, es alcanzable y necesario para lograr que Puente Piedra sea un distrito altamente urbanizado y atractivo para los nuevos potenciales pobladores.

Otro factor crítico en los planes de desarrollo urbano es el saneamiento físico legal de los inmuebles en el distrito. En la actualidad, solo el 34% de los inmuebles presenta

saneamiento físico legal, lo cual representa un alto grado de informalidad. Por ello, se deben establecer mecanismos de formalización y agilizar los trámites burocráticos en el lugar.

En cuanto al desarrollo del sector metalmecánico, el siguiente corresponde al segundo OLP el cual se detalla a continuación:

**OLP 2.** Promover el desarrollo del sector metalmecánico, con la atracción de nuevos inversores, con el fomento de la producción y el empleo y con el incremento de la participación de mercado respecto a Lima Metropolitana del 18% al 25% para el año 2025.

La gran cantidad de empresas de metalmecánica en el distrito de Puente Piedra constituye un gran potencial para el desarrollo del sector. Las principales empresas ubicadas en el distrito son Imegueza, Busch Importaciones y Exportaciones, Metal Mecánica Weisser E.I.R.L., entre otras. Para lograr el desarrollo en este sector, se debe incidir en el empleo de nuevas tecnologías, mano de obra calificada, y acuerdos de apoyo entre las empresas y la municipalidad en temas de licencias y trámites municipales.

Para el caso del incremento de comercio formal, el siguiente corresponde al tercer OLP que será mencionado:

**OLP 3.** Transformar a Puente Piedra en un distrito atractivo para la inversión privada, logrando incrementar de 38% a 75% la cantidad de comercios formales en la zona para el año 2025.

Puente Piedra debe contar servicios de todo tipo y de fácil acceso, que permitan satisfacer las necesidades de los pobladores y evitar que estos se trasladen a distritos cercanos, como Los Olivos o Independencia, los cuales cuentan con grandes centros comerciales. Por ello, es importante facilitar los trámites que implican la formalización de los comercios, a fin de mitigar el alto grado de informalidad existente.

El objetivo de reducir de un 68% a un 25% el comercio informal está calculado de acuerdo a la cantidad de comercios informales sin licencia de funcionamiento, que



actualmente ascienden a 5,181 de 8,316. De esta manera, se puede observar el bajo grado de control en comercios de la zona, así como informalidad de los mismos, según el *Diagnóstico Distrital* (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

En cuanto al turismo recreacional, el siguiente corresponde al cuarto OLP que es mencionado a continuación:

**OLP 4.** Consolidar al distrito de Puente Piedra como líder en turismo recreacional del cono norte, incrementando el número de centros recreacionales de 63 a 100, los cuales cumplan con las regulaciones de seguridad y salubridad, para el año 2025.

En la geografía de Puente Piedra, se pueden observar diferentes microclimas que cooperan para poseer una ventaja competitiva en relación a los distritos colindantes. Así, el lugar presenta un clima templado durante todo el año propicio para el turismo recreacional y la preservación y desarrollo de la flora y fauna.

De esta manera, se pretende posicionar al distrito como la alternativa recreacional de Lima norte, como lo es actualmente Cieneguilla, Chaclacayo y Chosica, en sus respectivas áreas geográficas.

Finalmente, respecto a la seguridad ciudadana, el siguiente corresponde al quinto OLP que será mencionado:

**OLP 5.** Convertir a Puente Piedra en uno de los 10 distritos de Lima Metropolitana con menor incidencia de actos delictivos para el año 2025. Actualmente, Puente Piedra ocupa el puesto 28 de los 49 distritos de Lima Metropolitana.

Según el informe de *Delitos de Mayor Incidencia en Lima Metropolitana y Callao* presentado por el Ministerio Público en junio del 2012, Puente Piedra se ubica en el puesto 28 en el *ranking* de los distritos con menor incidencia de actos delictivos.

En la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (Ley 27933, 2003), quedó establecido que “la seguridad ciudadana es la acción integrada que desarrolla el Estado, con

la colaboración de la ciudadanía, destinada a asegurar su convivencia pacífica, la erradicación de la violencia y la utilización pacífica de las vías y espacios públicos” (Art. 2). Ahora bien, este quizás corresponda a uno de los mayores retos del distrito. La capacidad actual del servicio de seguridad es muy escasa, a lo que se debe sumar la difícil accesibilidad. La expansión hacia los cerros a través de los asentamientos humanos, ha facilitado la aparición del pandillaje. De manera que el gobierno municipal debe tomar acciones coordinadas con la Policía Nacional e incrementar los recursos con que cuenta; esto es, el serenazgo. Además, se debe invertir en tecnología e infraestructura. De otro lado, se debe inculcar en los vecinos una cultura de seguridad conjunta, a través de juntas vecinales que tomen interés por la seguridad ciudadana. En la actualidad, el distrito cuenta con 200 juntas vecinales, creadas bajo la Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana (Ley 27933, 2003).

Los indicadores que se usarán para poder medir este objetivo estará basados en los siguientes aspectos: (a) cobertura del servicio, (b) porcentaje de atención ante emergencias, (c) frecuencia de patrullaje y vigilancia y (d) reducción porcentual de incidentes.

## **5.6 Conclusiones**

La gran disponibilidad de terrenos no urbanizados convierte a Puente Piedra en el distrito de mayor atracción del cono norte, por ser la mejor alternativa para la expansión urbana de la ciudad. El desarrollo de la industria metalmecánica tiene que ver con la existencia de empresas de este sector ubicadas en el distrito. En el futuro, ello posibilita el liderazgo en este rubro. Ante una demanda interna insatisfecha, sumada al crecimiento demográfico del distrito, se genera un mercado potencial para la creación de centros comerciales, tiendas por departamento y comercios formales, en general.

Para el distrito de Puente Piedra, se han definido cinco objetivos de largo plazo. Cuatro de ellos están relacionados directamente a los pilares de crecimiento identificados en la visión propuesta para el distrito: (a) desarrollo urbano, (b) sector metalmecánico, (c)

turismo recreacional y (d) crecimiento comercial formal. No obstante, el quinto objetivo es transversal y de soporte para los cuatro pilares antes mencionados.

En vista del clima templado presente en todo el año, el distrito presenta una gran oportunidad para convertir esto en una alternativa de esparcimiento y de recreación del cono norte. Por otro lado, se debe procurar que el distrito de Puente Piedra sea un lugar seguro para vivir, trabajar e invertir, ya que esto ayudará al logro de los otros cuatro objetivos.

Puente Piedra presenta una oportunidad de mejora en la infraestructura vial en los servicios básicos (luz, agua y desagüe), en la educación integral, y si eleva la calificación de la mano de obra de sus habitantes.



## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

Exige un concienzudo pensamiento para generar estrategias en los cuatro cuadrantes de la matriz, que son los siguientes: fortalezas y oportunidades (FO), debilidades y oportunidades (DO), fortalezas y amenazas (FA) y debilidades y amenazas (DA). Ahora bien, el desarrollo de un serio y concienzudo análisis del entorno, de la competencia y ayudará mucho a generar las estrategias de los cuatro cuadrantes (D'Alessio, 2008). La MFODA se toma a partir de la descarga de la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y de la Matriz de Evaluación de los Factores Externos (MEFE). De estas, se toman las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, las cuales se usan para establecer las estrategias que luego serán tomadas para realizar acciones sobre la organización.

Así, la MEFE y la MEFI, abordadas en el Capítulo III y en el Capítulo IV respectivamente, muestran las características que Puente Piedra posee, a fin de convertirse en un distrito con gran desarrollo urbano, turístico recreacional, comercial e industrial. A partir de estos postulados, posteriormente se establecerán estrategias de desarrollo (ver Tabla 16).

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

La matriz de la posición estratégica y evaluación de la acción (MPEYEA) de Dickel (1984), se usa para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio. Con respecto a esta, D'Alessio (2008) destacó lo siguiente:

La MPEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la organización en extremos de alto y bajo que forman un marco de cuatro cuadrantes, cada uno asociado con una postura estratégica básica: agresiva, conservadora, defensiva o competitiva. El resultado del uso de esta matriz indica postura estratégica más apropiada para la organización (p. 281).

Más adelante, en la Figura 16 se muestra la MPEYEA del distrito de Puente Piedra.

Tabla 16

## MFODA del Distrito de Puente Piedra

Fortalezas		Debilidades
1. Plan de desarrollo de la municipalidad de Puente Piedra con cinco pilares: planeamiento urbano, ambiente, desarrollo económico, desarrollo educativo y social y seguridad ciudadana.		1. Distrito con baja disponibilidad de servicios públicos básicos, lo que limita el desarrollo urbano.
2. Clima templado durante todo el año en la zona norte y existencia de microclimas que favorecen el turismo durante todo el año.		2. Deficiente sistema de seguridad ciudadana.
3. Gran cantidad de comercio minorista que genera desarrollo económico.		3. Bajo porcentaje de recaudación tributaria y déficit presupuestal.
4. Consistente crecimiento del sector metalmeccánico, producto de la concentración de empresas de ese rubro en el distrito de Puente Piedra.		4. Bajo porcentaje de pobladores profesionales en el distrito de Puente Piedra.
5. Disponibilidad de terrenos municipales y privados con capacidad de desarrollo urbano y comercial.		5. Reputación negativa de la autoridad municipal.
		6. Bajo índice de formalidad de microempresas y comercios del distrito de Puente Piedra.
Oportunidades	FO Explote	DO Busque
1. Estabilidad económica y legal del Perú, que fomenta la inversión privada en sectores potenciales como el turismo recreacional y el metalmeccánico en el distrito de Puente Piedra.	1. Penetración en el mercado: Modificar el plan de desarrollo urbano para incrementar las zonas a urbanizar de manera ordenada. O1, O2, O3, O4, F1, F5.	8. Penetración en el mercado: Gestionar financiación con organismos internacionales para realizar habilitación urbana. O1, O2, O3, O4, O5, D1.
2. Desarrollo del sector construcción, con mayor énfasis en edificaciones y viviendas, aprovechando los espacios libres del distrito		
3. Crecimiento del crédito y bajo costo del dinero favorecen el desarrollo de proyectos en el sector inmobiliario y comercial en el distrito de Puente Piedra.	2. Desarrollo de productos: Promover la inversión privada para el desarrollo del turismo recreacional de Lima norte. O1, O5, F1, F2, F3, F5.	9. Aventura conjunta: Gestionar alianzas estratégicas con capital privado para reforzar capacitación especializada. O1, O5, D4, D6.
4. Capacidad del distrito para cubrir la demanda habitacional, producto del crecimiento demográfico de Lima.	3. Aventura conjunta: Firmar alianzas con inversionistas privados para implementar institutos de educación técnica. O1, O3, O5, F1, F3, F4, F5.	10. Aventura conjunta: Crear acuerdos con los distritos colindantes para organizar un sistema de seguridad ciudadana. O1, O2, O4, O5, D2.
5. Crecimiento de la inversión privada en el rubro comercial en los conos de Lima Metropolitana.		
Amenazas	FA Confronte	DA Evite
1. Alto nivel de actos delictivos e índice delincuencia en el Perú ponen en riesgo la inversión privada y el desarrollo inmobiliario del distrito.	4. Diversificación concéntrica: Crear programas de agricultura para mejoramiento de productividad y productos orgánicos alternativos. A2, A3, A4, F1, F2.	11. Penetración en el mercado: Crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación. A1, A3, D2, D3, D4, D5, D6.
2. Legislación laboral y arancelaria no favorecen crecimiento y formalización de las MYPES en el distrito.	5. Desarrollo de productos: Crear un sistema de clasificación de desechos y tratamiento de aguas residuales. A4, F1, F2, F4.	12. Reingeniería de procesos: Auditoría para mejoramiento de procesos internos y órgano de control de gestión. A1, A2, D1, D2, D3, D5, D6.
3. Baja competitividad global de las industrias peruanas, debido a la falta de investigación y desarrollo.	6. Desarrollo de productos: Crear una marca imagen como el distrito turístico recreacional y plan de <i>marketing</i> para el distrito. A1, A3, A5, F1, F2, F3, F4, F5.	13. Aventura conjunta: Creación de centro de investigación y desarrollo con apoyo de organizaciones nacionales y mundiales. A3, A4, A5, D4.
4. Los cambios climáticos y calentamiento global afectan los microclimas a nivel mundial.	7. Desarrollo de mercado: Designar área geográfica dentro del distrito para la formación de empresarios metalmeccánicos con beneficios sobre el alquiler y arbitrios municipales. A1, A2, A5, F1, F4, F5.	14. Penetración en el mercado: Plan de fiscalización y formalización para negocios informales, asimismo plazos y escalas de penalización. A2, D3, D5, D6.
5. Precios competitivos de los productos metalmeccánicos y electrónicos provenientes de Asia.		

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

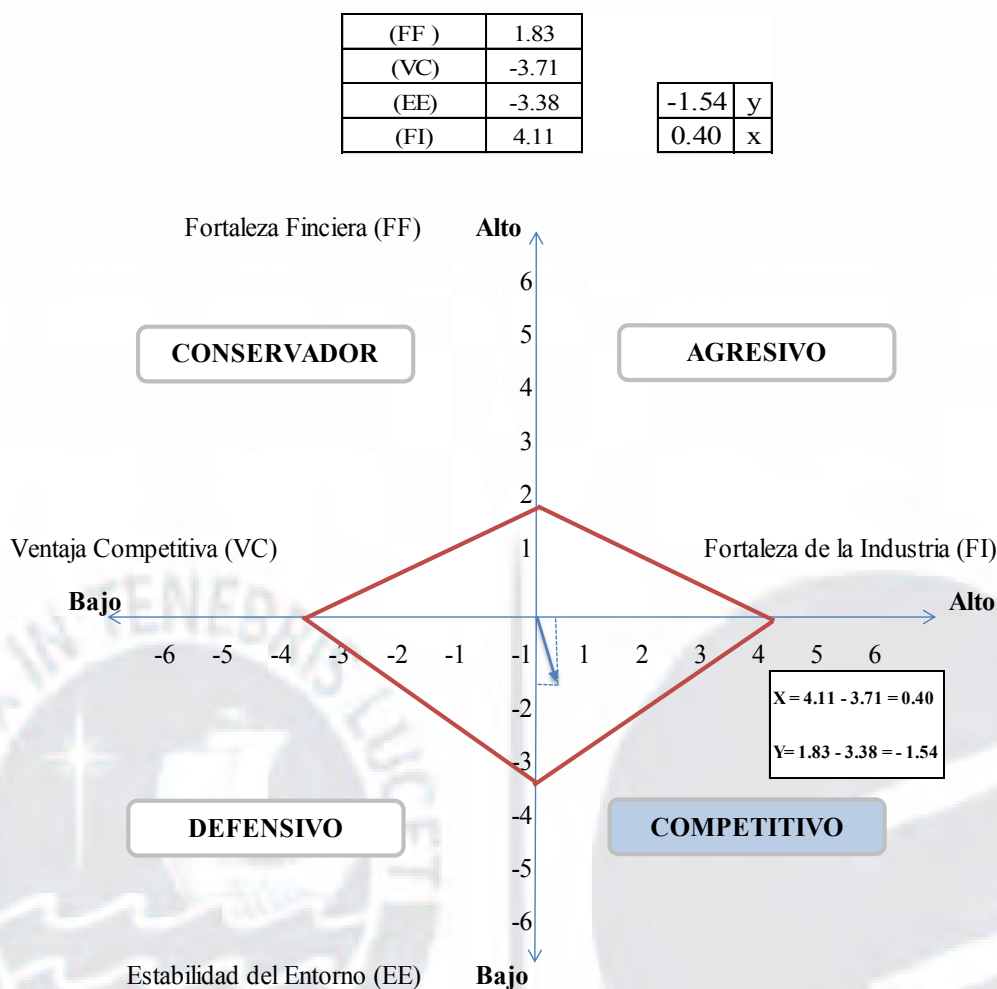


Figura 16. MPEYEA del distrito de Puente Piedra. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

A través de la MPEYEA, el distrito de Puente Piedra podrá contar con una estrategia y una postura que permitan afrontar el desarrollo. De esta manera, se usará la fortaleza financiera (FF) y la ventaja competitiva (VC) como determinantes de la posición estratégica de un organización, en tanto que la fortaleza de la industria (FI) y la estabilidad del entorno (EE) caracterizan la posición estratégica de la industria, en este caso, de los distritos de Lima Metropolitana (D'Alessio, 2008).

En la Tabla 17, se definirá la postura estratégica competitiva del distrito de Puente Piedra. No obstante, se deben adquirir recursos financieros, incrementar los esfuerzos de *marketing*, ampliar o mejorar la línea de productos, invertir en productividad, reducir costos e intentar fusionarse con un distrito rico en caja (D'Alessio, 2008).

Tabla 17

*Matriz PEYEA*

Posición Estratégica Externa										Valor	
<b>Fortaleza Financiera (FF)</b>											
1. Retorno en la inversión	Bajo	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Alto	2	
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Balanceado	2	
3. Liquidez	Desbalanceada	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Sólida	1	
4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Bajo	1	
5. Flujo de caja	Bajo	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Alto	1	
6. Riesgo implicado en el negocio	Alto	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Bajo	4	
<b>Ventaja Competitiva (VC)</b>										Promedio	1.83
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Grande	2	
2. Calidad de producto	Inferior	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Superior	2	
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Temprano	5	
4. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Alta	2	
5. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Alto	1	
6. Integración vertical	Baja	0	<b>1</b>	2	3	4	5	6	Alta	1	
7. Velocidad introducción nuevos productos	Lenta	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Rápida	3	
<b>Estabilidad del Entorno (EE)</b>										Promedio	2.29
1. Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Pocos	2	
2. Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	Baja	6	
3. Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Pequeña	2	
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplia	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Estrecho	3	
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Muchas	2	
6. Rivalidad / presión competitiva	Alta	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Baja	2	
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Inelástica	2	
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Baja	2	
<b>Fortaleza de la Industria (FI)</b>										Promedio	2.63
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	<b>6</b>	Alto	6	
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Alto	5	
3. Estabilidad financiera	Bajo	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Alta	5	
4. Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Complejo	4	
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Eficiente	3	
6. Intensidad del capital	Baja	0	1	2	3	4	<b>5</b>	6	Alta	5	
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	<b>2</b>	3	4	5	6	Difícil	2	
8. Productividad / utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	<b>3</b>	4	5	6	Alta	3	
9. Poder de negociación de los proveedores	Baja	0	1	2	3	<b>4</b>	5	6	Alto	4	
										Promedio	4.11

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

### 6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

En el desarrollo de la MBCG, se han considerado las cuatro actividades económicas del distrito que suponen un potencial de desarrollo y que son susceptibles de recibir

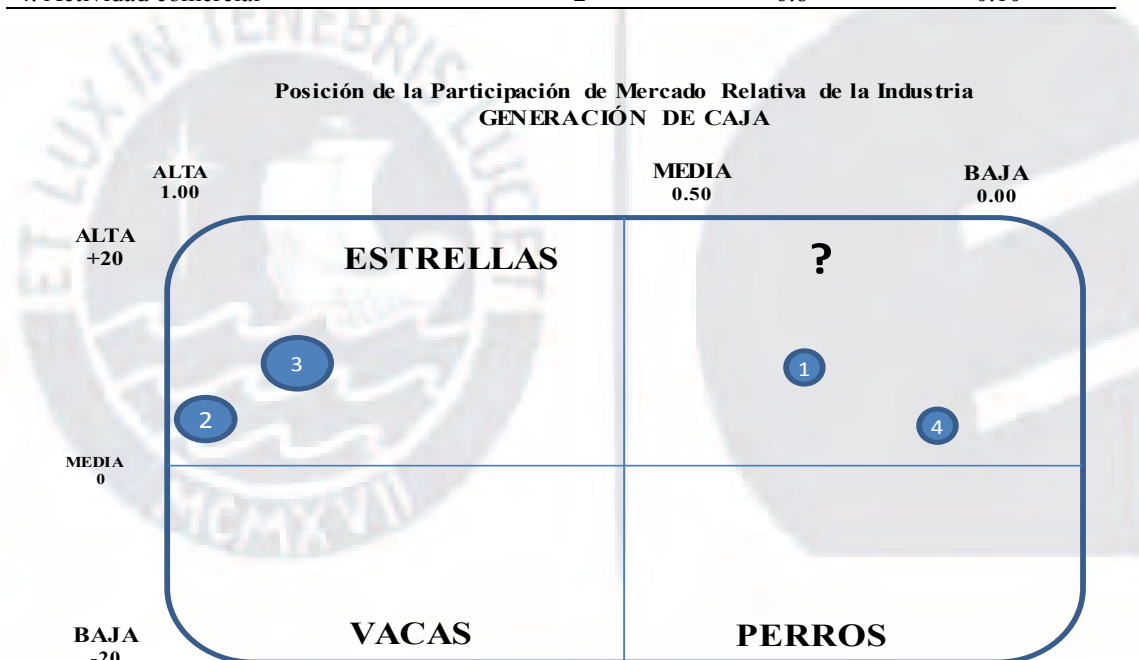


inversiones: (a) construcción urbana, (b) sector industrial metalmecánico, (c) clubes recreacionales y (d) actividad comercial. Tales actividades se encuentran alineadas a la visión (ver Tabla 18 y Figura 17).

Tabla 18

*Lista de Productos de la MBCG del Distrito de Puente Piedra*

Productos	Market Share (%)	Crecimiento (%)	Participación Relativa del Mercado
1. Construcción urbana	3	15.0	0.27
2. Sector industrial metalmecánico	18	5.2	1.00
3. Clubes recreacionales	32	10.2	0.80
4. Actividad comercial	2	6.8	0.10



*Figura 17.* MBCG del distrito de Puente Piedra. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

#### 6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Según D'Alessio (2008), la MIE se usa para graficar cada una de las divisiones o productos de la organización, siendo ubicados en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones correspondientes a los puntajes ponderados resultantes del desarrollo de la MEFE y de la MEFI para cada división. De modo que la MIE es la intersección de los valores

obtenidos en la MEFE y en la MEFI. En la Figura 18, se podrá observar MIE propuesta para el distrito de Puente Piedra. Así, Puente Piedra se encuentra en la sección II, que muestra un nivel fuerte en la MEFE y un nivel promedio en la MEFI.

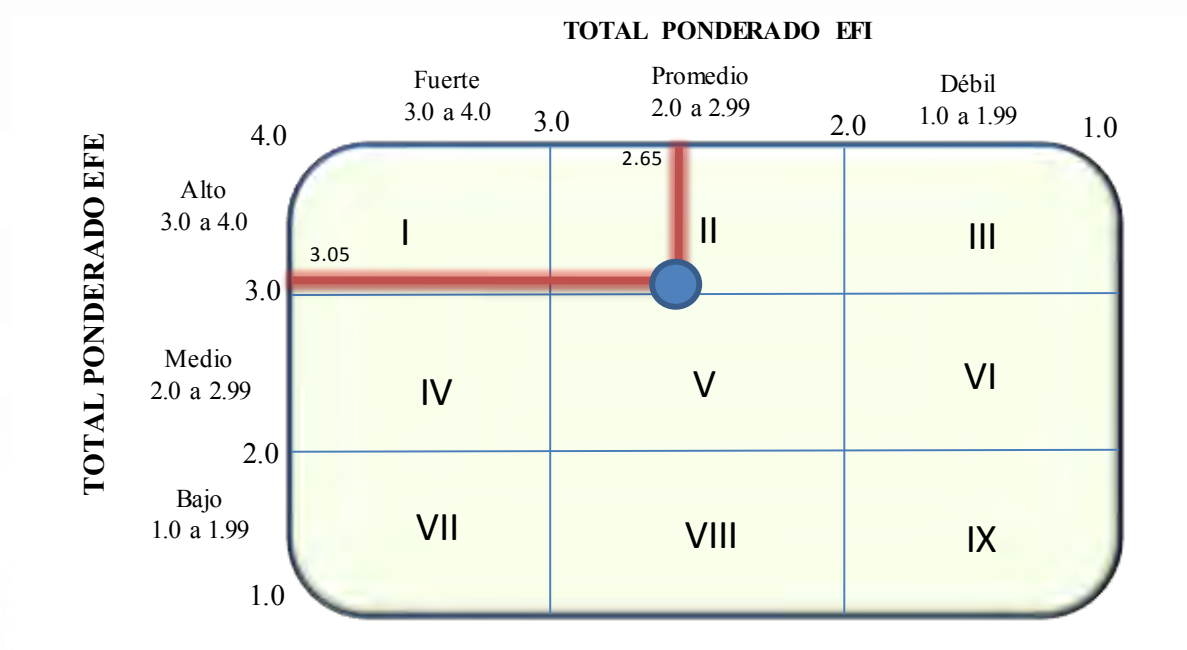


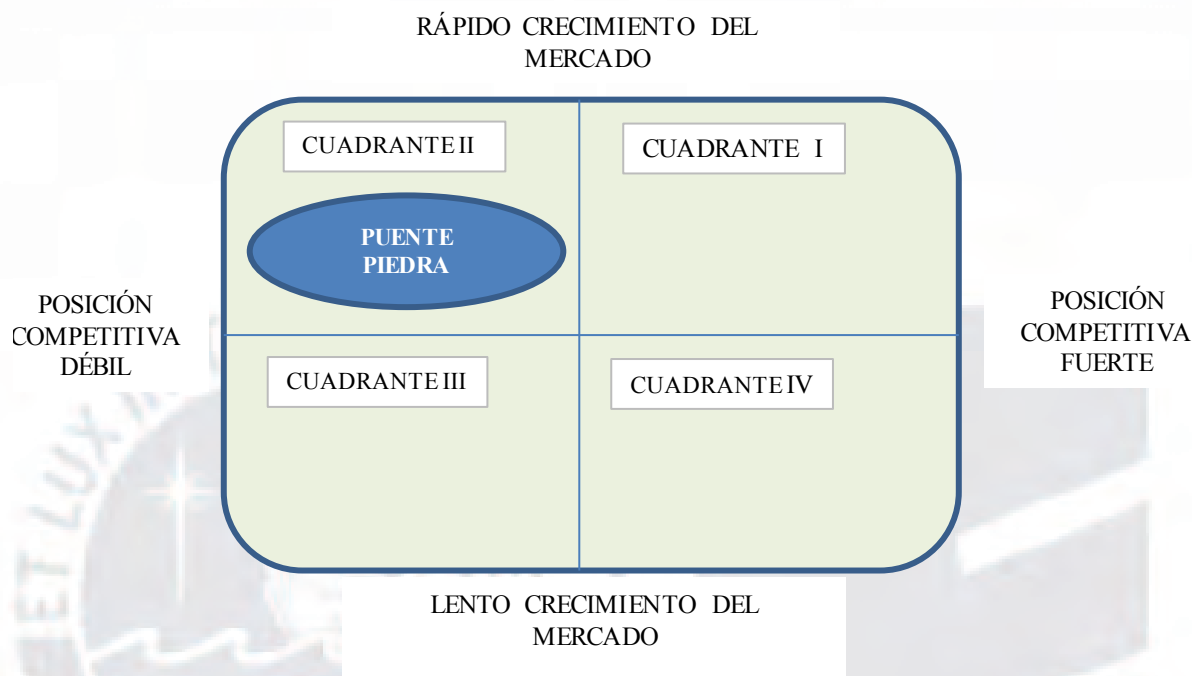
Figura 18. MIE del distrito de Puente Piedra. Tomado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

Según los resultados de la MIE, el distrito de Puente Piedra debe utilizar estrategias intensivas y de integración, de modo que conviene usar los tres tipos de estrategias intensivas en siete puntos de la MFODA, los cuales son penetración de mercados, desarrollo de mercados y desarrollo de productos.

### 6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Esta matriz es otra herramienta útil que ayuda a evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para la organización. El fundamento de la matriz se centra en la idea de que la situación de un negocio es definida en términos de crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil (D'Alessio, 2008). En la Figura 19, se presenta la MGE propuesta para Puente Piedra, aunque cabe notar que el distrito se posiciona en el cuadrante II, ya que se desenvuelve en una industria de rápido

crecimiento, pero aún no tiene la capacidad para competir efectivamente en ella. Según el resultado de esta matriz, el distrito debe desenvolverse sobre las estrategias intensivas, orientadas al desarrollo del mercado, desarrollo productos y penetración de mercado.



*Figura 19.* MGE del distrito de Puente Piedra. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

### 6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Todas las estrategias generadas en la etapa de emparejamiento, por medio del uso de las cinco matrices: MFOA, MPEYEA, MBCG, MIE y MGE, son reunidas en una matriz que permite apreciar las repeticiones de cada estrategia. Por tanto, se trata de sumar estas repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2008). La MGE establece el emparejamiento de la matrices hasta el momento diseñadas con las estrategias planteadas. En el caso de Puente Piedra, se detallan las estrategias establecidas potenciando los siguientes sectores: (a) construcción habitacional, (b) turismo recreacional y (c) industria y comercio. Estos son los pilares de desarrollo del distrito, y sobre los cuales se basarán las estrategias. En la Tabla 19, se presenta la MDE resultante.

Tras la elaboración de la MDE, se deben retener ocho estrategias de las planteadas en las matrices anteriores. Así, quedarán las seis estrategias restantes, como las de contingencia.

Tabla 19

*MDE del Distrito de Puente Piedra*

Estrategias	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
1 Penetración en el mercado: Modificar el plan de desarrollo urbano para incrementar las zonas a urbanizar de manera ordenada.	X	X	X	X	X	5
2 Desarrollo de productos: Promover la inversión privada para el desarrollo del turismo recreacional de Lima norte.	X	X	X	X	X	5
3 Aventura conjunta: Firmar alianzas con inversionistas privados para implementar institutos de educación técnica.	X		X			2
4 Diversificación concéntrica: Crear programas de agricultura para mejoramiento de productividad y productos orgánicos alternativos.	X					1
5 Desarrollo de productos: Crear un sistema de clasificación de desechos y tratamiento de aguas residuales.	X	X	X	X	X	5
6 Desarrollo de productos: Crear una marca imagen como el distrito turístico recreacional y plan de <i>marketing</i> para el distrito.	X	X	X	X	X	5
7 Desarrollo de mercado: Designar área geográfica dentro del distrito para la formación de empresarios metalmecánicos con beneficios sobre el alquiler y arbitrios municipales.	X	X	X	X	X	5
8 Penetración en el mercado: Gestionar financiación con organismos internacionales para realizar habilitación urbana.	X	X	X	X	X	5
9 Aventura conjunta: Gestionar alianzas estratégicas con capital privado para reforzar capacitación especializada.	X		X			2
10 Aventura conjunta: Crear acuerdos con los distritos colindantes para organizar un sistema de seguridad ciudadana.	X		X			2
11 Penetración en el mercado: Crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación.	X	X	X	X	X	5
12 Reingeniería de procesos: Auditoría para mejoramiento de procesos internos y órgano de control de gestión.	X					1
13 Aventura conjunta: Creación de centro de investigación y desarrollo con apoyo de organizaciones nacionales y mundiales.	X		X			2
14 Penetración en el mercado: Plan de fiscalización y formalización para negocios informales, asimismo plazos y escalas de penalización.	X	X	X	X	X	5

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

### **6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento de Estratégico (MCPE)**

En relación a la Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (MCPE), D'Alessio (2008) señaló lo siguiente:

Aparte de clasificar las estrategias para obtener una lista priorizada, existe solo una técnica analítica diseñada por David (1986) para determinar el atractivo relativo de estrategias alternativas viables. Esta técnica es la usada en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE), que comprende la tercera etapa del marco analítico de la formulación de estrategias. Esta técnica indica objetivamente que alternativas estratégicas son las mejores (p. 339).

Al observar la Matriz Cuantitativa Planeamiento de Estratégico del distrito de Puente Piedra (ver Tabla 20), queda claro que se deben retener seis estrategias con valor mayor a cinco puntos. Como estrategias de contingencia, se notan las que siguen: (a) crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación y (b) elaborar un plan de fiscalización y formalización para negocios informales.

### **6.8 Matriz de Rumelt (MR)**

Según D'Alessio (2008), es importante evaluar las estrategias retenidas después de la MCPE con dos filtros finales, que obedecen a los criterios de Rumelt (1986) y a los aspectos éticos que podrían ser violados tras la implementación de las estrategias.

Ahora bien, luego de calificar las estrategias retenidas por atractivo, conviene hacer una evaluación final en la etapa de decisión con los cuatro criterios propuestos por Richard Rumelt: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) ventaja y (d) factibilidad. Luego, estos criterios también serán usados en la revisión estratégica. Pese a que no todas las estrategias pasaron la prueba de los cuatro criterios de evaluación, se aprueban las ocho estrategias retenidas, por considerarse vitales para el desarrollo del distrito de Puente Piedra. Más adelante, en la Tabla 21, se presenta la Matriz de Rumelt propuesta para el distrito de Puente Piedra.

Tabla 20

## MCPE del Distrito de Puente Piedra

Estrategias	Penetración en el Mercado								Desarrollo de Mercado				Desarrollo de Productos					
	Modificar el plan de desarrollo urbano para incrementar las zonas a urbanizar de manera ordenada.	Gestionar financiación con organismos internacionales para realizar habilitación urbana.	Crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación.	Plan de fiscalización y formalización para negocios informales, asimismo plazos y escalas de penalización.	Designar área geográfica dentro del distrito para la formación de empresarios metalmecánicos con beneficios sobre el alquiler y arbitrios municipales.	Promover la inversión privada para el desarrollo del turismo recreacional de Lima norte.	Crear un sistema de clasificación de desechos y tratamiento de aguas residuales.	Crear una marca imagen como el distrito turístico recreacional y plan de marketing para el distrito.	PESO	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA
Oportunidades																		
1 Estabilidad económica y legal del Perú que fomenta la inversión privada en sectores potenciales como el turismo recreacional y el metalmecánico en el distrito de Puente Piedra.	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	2	0.40	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	
2 Desarrollo del sector construcción, con mayor énfasis en edificaciones y viviendas, aprovechando los espacios libres del distrito.	0.20	4	0.80	4	0.80	3	0.60	3	0.60	2	0.40	4	0.80	3	0.60	3	0.60	
3 Crecimiento del crédito y bajo costo del dinero favorecen el desarrollo de proyectos en el sector inmobiliario y comercial en el distrito de Puente Piedra.	0.10	3	0.30	4	0.40	2	0.20	2	0.20	3	0.30	4	0.40	1	0.10	1	0.10	
4 Capacidad del distrito para cubrir la demanda habitacional, producto del crecimiento demográfico de Lima.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20	4	0.40	1	0.10	
5 Crecimiento de la inversión privada en el rubro comercial en los conos de Lima Metropolitana.	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20	4	0.40	
Amenazas																		
1 Alto nivel de actos delictivos e índice delictual en el Perú ponen en riesgo la inversión privada y el desarrollo inmobiliario del distrito.	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	4	0.20	
2 Legislación laboral y arancelaria no favorecen el crecimiento y formalización de las MYPES en el distrito.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	1	0.05	
3 Baja competitividad global de las industrias peruanas, debido a la falta de investigación y desarrollo.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	1	0.05	2	0.10	3	0.15	
4 Los cambios climáticos y calentamiento global afectan los microclimas a nivel mundial.	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30	
5 Precios competitivos de los productos metalmecánicos y electrónicos provenientes de Asia.	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	1	0.05	3	0.15	1	0.05	
Fortalezas																		
1 Plan de desarrollo basado en cinco pilares bien definidos.	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	
2 Existencia de microclimas.	0.15	2	0.30	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	
3 Gran cantidad de vecinos emprendedores.	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	1	0.05	3	0.15	
4 Consistente crecimiento del sector metalmecánico.	0.15	1	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60	4	0.60	1	0.15	2	0.30	4	0.60	
5 Alta disponibilidad de terrenos libres para urbanizar.	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	1	0.10	
6 Temperatura templada durante todo el año ayuda a ser el punto recreacional de Lima norte.	0.15	3	0.45	1	0.15	1	0.15	1	0.15	1	0.15	4	0.60	4	0.60	4	0.60	
Debilidades																		
1 Baja disponibilidad de servicios públicos básicos.	0.10	4	0.40	4	0.40	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	2	0.20	
2 Inseguridad ciudadana.	0.05	4	0.20	1	0.05	4	0.20	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	3	0.15	
3 Bajo porcentaje de recaudación tributaria y déficit presupuestal.	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	4	0.20	4	0.20	3	0.15	1	0.05	1	0.05	
4 Bajo nivel de profesionales.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	3	0.15	1	0.05	1	0.05	1	0.05	
5 Mala imagen de autoridad municipal.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20	2	0.10	2	0.10	4	0.20	4	0.20	
6 Informalidad de microempresas y comercios.	0.05	1	0.05	1	0.05	1	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	1	0.05	3	0.15	
Total	2.00		5.45		5.15		4.40		4.30		5.75		6.40		5.35		5.60	

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

Tabla 21

*Matriz de Rumelt del Distrito de Puente Piedra*

Estrategias	Consistenci a	Consonanci a	Ventaj a	Factibilida d	Se acepta
1. Modificar el Plan de Desarrollo Urbano para incrementar las zonas a urbanizar de manera ordenada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Gestionar financiación con Organismos Internacionales para realizar habilitación urbana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Plan de fiscalización y formalización a negocios informales, así mismo plazos y escalas de penalización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Designar área geográfica dentro del distrito para la formación de empresarios metalmecánicos con beneficios sobre el alquiler y arbitrios municipales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Promover la inversión privada para el desarrollo del turismo recreacional de Lima norte.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Crear un sistema de clasificación de desechos y tratamiento de aguas residuales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. Crear una marca imagen como el distrito turístico recreacional y plan de marketing para el distrito.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

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

### 6.9 Matriz de Ética (ME)

La auditoría de ética finalmente intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados al derecho y a la justicia. Rowe, Mason, Dickel, Mann, & Mocker (1994) presentaron dicha auditoría guiados por el estudio de Cavanagh, Moberg y Velásquez (1981), que trata sobre los derechos que deben ser considerados por la ley o las costumbres, y a las preocupaciones que deben ser consideradas por la justicia. Si alguna de las estrategias viola los derechos humanos, es injusta o perjudicial a los resultados estratégicos; no debe retenerse sino que debe ser descartada. A continuación en la Tabla 22 se



presenta la ME, en la cual se observa que todas las estrategias retenidas pasan este filtro para la siguiente etapa dentro del plan estratégico.

Tabla 22

*Matriz de Ética del Distrito de Puente Piedra*

Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
1. Modificar el plan de desarrollo urbano para incrementar las zonas a urbanizar de manera ordenada.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
2. Gestionar financiación con organismos internacionales para realizar habilitación urbana.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
3. Crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4. Plan de fiscalización y formalización para negocios informales, asimismo plazos y escalas de penalización.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5. Designar área geográfica dentro del distrito para la formación de empresarios metalmecánicos con beneficios sobre el alquiler y arbitrios municipales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6. Promover la inversión privada para el desarrollo del turismo recreacional de Lima norte.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
7. Crear un sistema de clasificación de desechos y tratamiento de aguas residuales.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8. Crear una marca imagen como el distrito turístico recreacional y plan de <i>marketing</i> para el distrito	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

*Nota.* Derechos: (P) promueve; (N) neutral; (V) viola. Justicia: (J) justo; (N) neutral; (I) injusto. Utilitarismo: (E) excelentes; (N) neutral; (P) perjudicial. Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un Enfoque de Gerencia”, por F. A. D'Alessio, 2008. México D.F., México: Pearson.

### 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

De acuerdo con el análisis y los filtros realizados en las matrices anteriores, se muestran las estrategias retenidas:

- ER1: Modificar el plan de desarrollo urbano para incrementar las zonas a urbanizar de manera ordenada.

- ER2: Gestionar financiación con organismos internacionales para realizar habilitación urbana.
- ER3: Crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación.
- ER4: Plan de fiscalización y formalización para negocios informales, asimismo plazos y escalas de penalización.
- ER5: Designar área geográfica dentro del distrito para la formación de empresarios metalmecánicos con beneficios sobre el alquiler y arbitrios municipales.
- ER6: Promover la inversión privada para el desarrollo del turismo recreacional de Lima norte.
- ER7: Crear un sistema de clasificación de desechos y tratamiento de aguas residuales.
- ER8: Crear una marca imagen como el distrito turístico recreacional y plan de *marketing* para el distrito.

A continuación, pasan a ser descritas las estrategias de contingencia filtradas:

- EC1: Firmar alianzas con inversionistas privados para implementar institutos de educación técnica.
- EC2: Crear programas de agricultura para el mejoramiento de la productividad y de productos orgánicos alternativos.
- EC3: Gestionar alianzas estratégicas con capital privado para reforzar capacitación especializada.
- EC4: Crear acuerdos con los distritos colindantes para organizar un sistema de seguridad ciudadana.
- EC5: Auditoría para mejoramiento de procesos internos y órgano de control de gestión.

- EC6: Creación de centro de investigación y desarrollo con apoyo de organizaciones nacionales y mundiales.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo**

Esta matriz tiene como fin verificar “qué objetivos de largo plazo alcanzarán las estrategias finalmente retenidas. Podría darse el caso de que alguna de las estrategias no alcance ninguno de los objetivos de largo plazo trazados, lo cual es poco probable”

(D'Alessio, 2008, p. 364). En la Tabla 23, se observa que todas las estrategias retenidas están alineadas a los objetivos de largo plazo (OLP) definidos en el Capítulo V.

### **6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores**

Según D'Alessio (2008), para confrontar las estrategias retenidas vs. las posibilidades de los competidores, es preciso haber desarrollado un buen análisis de los competidores actuales, sustitutos y entrantes. Además, con respecto a lo anterior, D'Alessio (2008) agregó lo siguiente:

Un análisis cuidadoso de estas posibilidades ayudará a una mejor implementación de las estrategias, al poder evaluar posibles reacciones de los competidores. Se debe tener en cuenta que antes de decidir qué estrategias se retendrán finalmente, se debe evaluar qué harán los competidores cuando se inicie el proceso de implementación de cada estrategia; tanto los actuales competidores, como los sustitutos y aún los entrantes, que, si lo son, es porque están evaluando su ingreso al sector industrial (p. 365).

Para el caso del distrito de Puente Piedra, se comparan las estrategias definidas con la posible actuación de los competidores, mencionados en el Capítulo III. A partir de esta información, se elabora la Tabla 24, que se presenta más adelante, la cual muestra la Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Puente Piedra.

Tabla 23

## Matriz Estrategias Retenidas vs. Objetivos de Largo Plazo

Estrategias	Objetivos de Largo Plazo				
	OLP1 Desarrollar planes de urbanización que permitan a la población de Puente Piedra incrementarse de 9.8% a 20% para el año 2025 en el cono norte.	OLP2 Promover el desarrollo del sector metalmeccánico, con la atracción de nuevos inversores, con el fomento de la producción y el empleo y con el incremento de la participación de mercado respecto a Lima Metropolitana del 18% al 25% para el año 2025.	OLP3 Transformar a Puente Piedra en un distrito atractivo para la inversión privada, logrando incrementar de 38% a 75% la cantidad de comercios formales en la zona para el año 2025.	OLP4 Consolidar al distrito de Puente Piedra como líder en turismo recreacional del cono norte, incrementando el número de centros recreacionales de 63 a 100 para el año 2025.	OLP5 Convertir a Puente Piedra en uno de los 10 distritos de Lima Metropolitana con menor incidencia de actos delictivos, transformándolo en un lugar agradable y seguro para vivir y/o trabajar, para el año 2025. Actualmente, Puente Piedra ocupa el puesto 28 de los 49 distritos de Lima Metropolitana.
Estrategias	OLP1 Desarrollo Urbano	OLP2 Metalmeccánico	OLP3 Comercio Formal	OLP4 Turismo Recreacional	OLP5 Seguridad Ciudadana
1. Modificar el plan de desarrollo urbano para incrementar las zonas a urbanizar de manera ordenada.	X	X	X	X	X
2. Gestionar financiación con organismos internacionales para realizar habilitación urbana.	X	X	X	X	
3. Crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación.	X	X	X	X	X
4. Plan de fiscalización y formalización para negocios informales, asimismo plazos y escalas de penalización.		X	X	X	
5. Designar área geográfica dentro del distrito para la formación de empresarios metalmeccánicos con beneficios sobre el alquiler y arbitrios municipales.		X	X		
6. Promover la inversión privada para el desarrollo del turismo recreacional de Lima norte.			X	X	
7. Crear un sistema de clasificación de desechos y tratamiento de aguas residuales.	X	X	X	X	X
8. Crear una marca imagen como el distrito turístico recreacional y plan de <i>marketing</i> para el distrito.	X	X	X	X	X

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

Tabla 24

*Matriz de Posibles Competidores del Distrito de Puente Piedra*

Estrategias Retenidas	Cieneguilla	La Victoria	Los Olivos
1. Modificar el plan de desarrollo urbano para incrementar las zonas a urbanizar de manera ordenada.	Podría incentivar la venta de viviendas para construcción de edificios multifamiliares.	Podría incentivar la construcción de edificios multifamiliares, en reemplazo de inmuebles antiguos.	Podría incentivar la venta de viviendas para construcción de edificios multifamiliares.
2. Gestionar financiación con organismos internacionales para realizar habilitación urbana.	Podría realizar habilitación urbana con apoyo de organismos nacionales o extranjeros.	Distrito cuenta con habilitación urbana.	Distrito cuenta con habilitación urbana.
3. Crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación.	Podría incentivar el crecimiento de todos los sectores económicos	Podría incentivar el crecimiento de todos los sectores económicos.	Podría incentivar el crecimiento de todos los sectores económicos.
4. Plan de fiscalización y formalización para negocios informales, asimismo plazos y escalas de penalización.	No es un distrito con gran cantidad de comercios.	Podría incentivar el crecimiento del sector comercial.	Podría incentivar el crecimiento del sector comercial.
5. Designar un área geográfica dentro del distrito para la formación de empresarios metalmecánicos con beneficios sobre el alquiler y arbitrios municipales.	No es un distrito industrial.	Podría potenciar su sector metalmecánico.	Ha convertido su sector metalmecánico en un importante conglomerado industrial.
6. Promover la inversión privada para el desarrollo del turismo recreacional de Lima norte.	Tiene actualmente mercado de clubes y restaurantes recreacionales para Lima Metropolitana.	No tiene espacio para construcción de clubes recreacionales.	Podría incentivar formación de clubes recreacionales por buen clima.
7. Crear un sistema de clasificación de desechos y tratamiento de aguas residuales.	Podría implementar un sistema de clasificación de desechos.	Podría implementar un sistema de clasificación de desechos.	Cuenta con un sistema de clasificación de desechos.
8. Crear una marca imagen como el distrito turístico recreacional y plan de <i>marketing</i> para el distrito.	Podría crear una imagen marca del distrito.	Podría crear una imagen marca del distrito.	Podría crear una imagen marca del distrito.

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

### 6.13 Conclusiones

Puente Piedra posee una ventaja competitiva basada en cuatro fortalezas, que son (a) desarrollo urbano, (b) industria metalmecánica, (c) comercio y (d) turismo recreacional. Así, se busca que tales fortalezas puedan ser potenciadas a través de las estrategias planteadas.

Con el desarrollo de las matrices del proceso estratégico, se observa que el distrito de Puente Piedra se ubica en una posición estratégica competitiva (MPEYEA), donde dos de sus sectores (construcción y actividad comercial) se encuentran en la zona de interrogación y los otros dos (industrial metalmecánico y turismo recreacional) en la zona de estrellas (MBCG).

De otro lado, el distrito se encuentra en el cuadrante II de crecer y construir (MIE), que tiene una posición estratégica competitiva. Igualmente, se encuentra en el cuadrante II de la MGE por tener una posición competitiva débil en un mercado de crecimiento rápido.

La MDE se encarga de filtrar ocho estrategias retenidas de 14 estrategias propuestas. Luego en la MCPE se filtran dos estrategias adicionales. Las seis estrategias retenidas pasan exitosamente el filtro de la ME y de la MR. Igualmente, estas seis estrategias fueron corroboradas en la Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo.

De esta manera, queda definido que para alcanzar los OLP de acuerdo a la posición estratégica y a la visión establecida, el distrito de Puente Piedra basará su desarrollo al 2025 en estrategias intensivas y defensivas.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

Los capítulos anteriores dieron cuenta de los objetivos de largo plazo (OLP), de modo que este capítulo se enfocará en revisar los objetivos de corto plazo (OCP) del distrito de Puente Piedra. De acuerdo con D'Alessio (2008), la “implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados” (p. 377). Además, “la implementación requiere de cuatro elementos claves (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos, y (d) estructura organizacional” (D'Alessio, 2008, p. 378).

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

El conjunto de objetivos de corto plazo conforman las estrategias que en el futuro harán que los objetivos de largo plazo se cumplan. Por ello, es preciso contar con objetivos claros y verificables, así como medibles y obviamente ejecutables en un periodo no tan extenso como los objetivos de largo plazo. Los objetivos de largo plazo se constituyen por un conjunto de objetivos a corto plazo (ver Tabla 25 y Tabla 26).

**Objetivo de largo plazo 1.** Desarrollar planes de urbanización que permitan a la población de Puente Piedra incrementarse de 9.8% a 20% para el año 2025 en el cono norte.

**Objetivo de corto plazo 1.1.** Elaborar y ejecutar un plan de urbanización a través de un estudio de zonificación, identificando las áreas a urbanizar y los servicios básicos con los que cuenta cada zona para diciembre del año 2022.

La preparación de un plan de urbanización implica identificar las características geográficas del distrito y establecer una estrategia para la elección de zonas a urbanizar. El cumplimiento de este OCP se irá dando de manera progresiva, teniendo como actividades principales las que se detallan a continuación:

- Elaboración de la estructura orgánica del proyecto a julio del 2013.
- Elaboración del cronograma del proyecto a setiembre del 2013.



Tabla 25

*Objetivos de Corto Plazo*

<p>OLP1: Desarrollar planes de urbanización que permitan a la población de Puente Piedra incrementarse de 9.8% a 20% para el año 2025 en el cono norte.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>OCP1.1:</i> Elaborar y ejecutar un plan de urbanización a través de un estudio de zonificación, identificando las áreas a urbanizar y los servicios básicos con los que cuenta cada zona para diciembre del año 2022.</li> <li>- <i>OCP1.2:</i> Elaborar e implementar mejoras en el proceso administrativo de obtención de permisos municipales, a fin de incentivar a las empresas de construcción a invertir en el distrito, reduciendo el tiempo de atención de 60 a cinco días para octubre del año 2014.</li> <li>- <i>OCP1.3:</i> Incrementar el alcance de los servicios básicos, de modo que la población sin acceso a agua potable reduzca de 13% a 5%, así como la población que no tenga acceso a luz eléctrica de 17% al 3% para diciembre del año 2018.</li> <li>- <i>OCP1.4:</i> Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas urbanizadas.</li> </ul>
<p>OLP2: Promover el desarrollo del sector metalmeccánico, con la atracción de nuevos inversores, con el fomento de la producción y el empleo y con el incrementando la participación de mercado respecto a Lima Metropolitana del 18% al 25% para el año 2025.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>OCP2.1:</i> Crear una zona industrial metalmeccánica en el distrito de Puente Piedra que abarque el 7.5% de su territorio, además de reunir las condiciones adecuadas para la implementación de nuevas inversiones para diciembre del año 2014.</li> <li>- <i>OCP2.2:</i> Crear beneficios sobre impuestos municipales que fomenten la incorporación de empresas al rubro metalmeccánico para diciembre del año 2013.</li> <li>- <i>OCP2.3:</i> Fomentar la creación de una cooperativa distrital que promueva la integración del sector metalmeccánico para diciembre del año 2014. De igual forma, incrementar en 25% el número de asociados anualmente.</li> <li>- <i>OCP2.4:</i> Crear una feria anual metalmeccánica de alcance mundial, en cooperación con el municipio de Puente Piedra, la asociación de empresarios del rubro, el Ministerio de la Producción y PROMPEX para diciembre del año 2014.</li> </ul>
<p>OLP3: Transformar a Puente Piedra en un distrito atractivo para la inversión privada, logrando incrementar de 38% a 75% la cantidad de comercios formales en la zona para el año 2025.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>OCP3.1:</i> Simplificar los trámites administrativos en el distrito para los permisos y licencias de promoción empresarial, reduciendo anualmente 30% los días de atención hasta diciembre del año 2016.</li> <li>- <i>OCP3.2:</i> Incrementar el número de la MYPE y la PYME formales a razón de 10% anual hasta diciembre del año 2023, a través de un paquete de beneficios que incluyan financiamiento económico, asesoramiento legal, tarifas preferenciales de tributos, capacitación, <i>marketing</i>.</li> <li>- <i>OCP3.3:</i> Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas comerciales.</li> <li>- <i>OCP3.4:</i> Incrementar el número de centros comerciales a razón de dos cada cuatro años hasta diciembre del año 2021.</li> </ul>
<p>OLP4: Consolidar al distrito de Puente Piedra como líder en turismo recreacional del cono norte, incrementando el número de centros recreacionales de 63 a 100 para el año 2025.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>OCP4.1:</i> Incrementar el número de centros recreacionales en un 5% por año, usando como base un plan integral de desarrollo del turismo recreacional para el distrito de Puente Piedra a partir de mayo del año 2015.</li> <li>- <i>OCP4.2:</i> Ampliar la cantidad de centros recreacionales que conforman el circuito turístico de Puente Piedra, pasando de siete a 15 para diciembre del año 2016.</li> <li>- <i>OCP4.3:</i> Crear y difundir una marca imagen para Puente Piedra como el distrito recreacional del cono norte para diciembre del año 2015.</li> <li>- <i>OCP4.4:</i> Promocionar las características recreacionales del distrito, a través de la creación de un blog en Internet, que sea informativo y colaborativo entre los usuarios para julio del año 2013.</li> <li>- <i>OCP4.5:</i> Implementación de una feria gastronómica anual dentro del circuito turístico de Puente Piedra, con la finalidad de atraer a visitantes de otros distritos a conocer los lugares de recreación para febrero del año 2014.</li> </ul>
<p>OLP5: Convertir a Puente Piedra en uno de los 10 distritos de Lima Metropolitana con menor incidencia de actos delictivos, transformándolo en un lugar agradable y seguro para vivir y/o trabajar para el año 2025. Actualmente, Puente Piedra ocupa el puesto 28 de los 49 distritos de Lima Metropolitana.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <i>OCP5.1:</i> Incorporar a los vecinos en el sistema de alerta y prevención de delitos, a través de las redes sociales y centrales de atención, e integrar a los repartidores de la zona como parte del equipo de alerta, ofreciendo bonos sobre los impuestos municipales a aquellos comercios que ayuden a prevenir actos delictivos a diciembre del año 2013.</li> <li>- <i>OCP5.2:</i> Incrementar progresivamente el alcance del alumbrado público, acrecentando en 5% anual la cantidad de postes implementados. Hasta el año 2012, se instalaron 3,000 postes.</li> <li>- <i>OCP5.3:</i> Invertir en una nueva flota de equipos motorizados, ampliándola en 10 unidades cada año. En la actualidad, hay 17 camionetas.</li> <li>- <i>OCP5.4:</i> Ampliar el personal de serenazgo a 15 personas por año. En la actualidad, se cuenta con 350 serenos.</li> <li>- <i>OCP5.5:</i> Incrementar la cantidad de equipos de comunicación, ampliándola en 10 unidades cada año. Actualmente, se observan 126 equipos de comunicación.</li> <li>- <i>OCP5.6:</i> Lograr la mejora continua a través de la implementación de un sistema que permita monitorear los resultados obtenidos en la disminución de los actos delictivos, para corregir sobre la marcha los problemas e ineficiencias ubicados. Esta acción deberá realizarse semestralmente hasta diciembre del año 2014.</li> </ul>

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

Tabla 26

## Objetivos de Corto Plazo para alcanzar los objetivos de Largo Plazo

	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5
Objetivos de Largo Plazo	Desarrollar planes de urbanización que permitan a la población de Puente Piedra incrementarse de 9.8% a 20% para el año 2025 en el cono norte.	Promover el desarrollo del sector metalmeccánico, con la atracción de nuevos inversores, con el fomento de la producción y el empleo y con el incrementando la participación de mercado respecto a Lima Metropolitana del 18% al 25% para el año 2025.	Transformar a Puente Piedra en un distrito atractivo para la inversión privada, logrando incrementar de 38% a 75% la cantidad de comercios formales en la zona para el año 2025.	Consolidar al distrito de Puente Piedra como líder en turismo recreacional del cono norte, incrementando el número de centros recreacionales de 63 a 100 para el año 2025.	Convertir a Puente Piedra en uno de los 10 distritos de Lima Metropolitana con menor incidencia de actos delictivos, transformándolo en un lugar agradable y seguro para vivir y/o trabajar para el año 2025. Actualmente, Puente Piedra ocupa el puesto 28 de los 49 distritos de Lima Metropolitana.
OCP1.1	Desarrollar planes de urbanización que permitan que la población de Puente Piedra, respecto al cono norte, se incremente de 9.8% a 20%, al año 2025.	OCP2.1 Crear una zona industrial metalmeccánica en el distrito de Puente Piedra que abarque el 7.5% de su territorio, además de reunir las condiciones adecuadas para la implementación de nuevas inversiones para diciembre del año 2014.	OCP3.1 Simplificar los trámites administrativos en el distrito para los permisos y licencias de promoción empresarial, reduciendo anualmente 30% los días de atención hasta diciembre del año 2016.	OCP4.1 Incrementar el número de centros recreacionales en un 5% por año, usando como base un plan integral de desarrollo del turismo recreacional para el distrito de Puente Piedra a partir de mayo del año 2015.	OCP5.1 Incorporar a los vecinos en el sistema de alerta y prevención de delitos, a través de las redes sociales y centrales de atención, e integrar a los repartidores de la zona como parte del equipo de alerta, ofreciendo bonos sobre los impuestos municipales a aquellos comercios que ayuden a prevenir actos delictivos a diciembre del año 2013.
OCP1.2	Elaborar e implementar mejoras en el proceso administrativo de obtención de permisos municipales, a fin de incentivar a las empresas de construcción a invertir en el distrito, reduciendo el tiempo de atención de 60 a cinco días para octubre del año 2014.	OCP2.2 Crear beneficios sobre impuestos municipales que fomenten la incorporación de empresas al rubro metalmeccánico para diciembre del año 2013.	OCP3.2 Incrementar el número de la MYPE y la PYME formales a razón de 10% anual hasta diciembre del año 2023, a través de un paquete de beneficios que incluyan financiamiento económico, asesoramiento legal, tarifas preferenciales de tributos, capacitación y marketing.	OCP4.2 Ampliar la cantidad de centros recreacionales que conforman el circuito turístico de Puente Piedra, pasando de siete a 15 para diciembre del año 2016.	OCP5.2 Incrementar progresivamente el alcance del alumbrado público, acrecentando en 5% anual la cantidad de postes implementados. Hasta el año 2012, se instalaron 3,000 postes.
OCP1.3	Incrementar el alcance de los servicios básicos, de modo que la población sin acceso a agua potable reduzca de 13% a 5%, así como la población que no tenga acceso a luz eléctrica de 17% al 3% para diciembre del año 2018.	OCP2.3 Fomentar la creación de una cooperativa distrital que promueva la integración del sector metalmeccánico para diciembre del año 2014. De igual forma, incrementar en 25% el número de asociados anualmente.	OCP3.3 Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas comerciales.	OCP4.3 Crear y difundir una marca imagen para Puente Piedra como el distrito recreacional del cono norte para diciembre del año 2015.	OCP5.3 Invertir en una nueva flota de equipos motorizados, ampliándola en 10 unidades cada año. En la actualidad, hay 17 camionetas.
OCP1.4	Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas urbanizadas.	OCP2.4 Crear una feria anual metalmeccánica de alcance mundial, en cooperación con el municipio de Puente Piedra, la asociación de empresarios del rubro, el Ministerio de la Producción y PROMPEX para diciembre del año 2014.	OCP3.4 Incrementar el número de centros comerciales a razón de dos cada cuatro años hasta diciembre del año 2021.	OCP4.4 Promocionar las características recreacionales del distrito, a través de la creación de un blog en Internet, que sea informativo y colaborativo entre los usuarios para julio del año 2013.	OCP5.4 Ampliar el personal de serenazgo a 15 personas por año. En la actualidad, se cuenta con 350 serenos.
				OCP4.5 Implementación de una feria gastronómica anual dentro del circuito turístico de Puente Piedra, con la finalidad de atraer a visitantes de otros distritos a conocer los lugares de recreación para febrero del año 2014.	OCP5.5 Incrementar la cantidad de equipos de comunicación, ampliándola en 10 unidades cada año. Actualmente, se observan 126 equipos de comunicación.
					OCP5.6 Lograr la mejora continua a través de la implementación de un sistema que permita monitorear los resultados obtenidos en la disminución de los actos delictivos, para corregir sobre la marcha los problemas e ineficiencias ubicados. Esta acción deberá realizarse semestralmente hasta diciembre del año 2014.

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

- Elaboración del presupuesto del proyecto a noviembre de 2013.
- Preparación del plan de urbanización que incluye estudio de suelos, valoración de suelos y distribución de espacios para julio de 2014.
- Ejecución parcial del plan, urbanizando las áreas en 30% del total para marzo de 2016.
- Ejecución parcial del plan, urbanizando las áreas en 70% del total para diciembre de 2018.
- Ejecución total del plan para diciembre de 2022.

*Objetivo de corto plazo 1.2.* Elaborar e implementar mejoras en el proceso administrativo de obtención de permisos municipales, a fin de incentivar a las empresas de construcción a invertir en el distrito, reduciendo el tiempo de atención de 60 a cinco días para octubre del año 2014. Según el Texto Único de Procedimientos Administrativos (TUPA) del año 2012 de Puente Piedra, la aprobación de habilitaciones nuevas urbanas toma un plazo de 60 días. Además, se consideran 12 pasos administrativos a seguir: (a) solicitud dirigida al alcalde, (b) inscripción de título de propiedad al registro de predios, (c) inscripción de plano de lotización, (d) entrega de la memoria descriptiva, (e) certificación de inexistencia de restos arqueológicos, (f) verificación de factibilidad de servicios básicos, (g) verificación de factibilidad de servicios eléctricos, (h) entrega de la declaración jurada de inexistencia de feudatarios, (i) entrega de documentación técnica firmada, (j) entrega de planos, (k) pagos por certificación y (l) pagos por trámites.

La simplificación de estos pasos dará lugar a mejoras en la percepción de los vecinos, incrementará la fluidez en el desarrollo urbano y reducirá costos administrativos. De manera que la simplificación del proceso administrativo requiere lo siguiente: (a) levantamiento de información de los procesos existentes para julio del año 2013, (b) documentación de los procesos actuales para octubre del año 2013, (c) definición del nuevo proceso administrativo

para enero del año 2014 y (d) implementación del nuevo procedimiento administrativo de aprobación de nuevas áreas urbanas para octubre del año 2014.

*Objetivo de corto plazo 1.3.* Incrementar el alcance de los servicios básicos, de modo que la población sin acceso a agua potable reduzca de 13% a 5%, así como la población que no tenga acceso a luz eléctrica de 17% a 3% para diciembre del año 2018.

A través de convenios con el gobierno central e instituciones públicas y privadas, el municipio debe facilitar la implementación de los servicios básicos y ampliar el alcance de los mismos, a fin de cubrir casi la totalidad de las zonas urbanizadas del distrito, priorizando la iluminación de las avenidas Rosa Luz, Santísima Cruz, Zapallal, Santa Rosa, Los Sauces, Tacna, Los Naranjos, Santa Patricia, Santa Gabriela, Santa Luisa, Santa Elena, Los Cerezos, Las Cascadas, San Francisco y Agua Dulce. Ahora bien, para los servicios de electricidad y agua potable, se establecen objetivos de cumplimiento anuales con un ratio de ampliación de 3% y 2%, respectivamente.

*Objetivo de corto plazo 1.4.* Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas urbanizadas.

Básicamente, el problema vial ocurre por la interrupción de predios rústicos, por los cercos perimétricos o por la ocupación parcial de construcciones tanto para vías metropolitanas como distritales. Evidentemente, estos hechos dificultan la integración entre los centros poblados del distrito. El incremento de la infraestructura se debe extender a las tres zonas del distrito, por lo que partirá de la zona norte, eliminando interrupciones de las avenidas Integración, Valle Hermoso y La Alameda. Luego, con la zona centro A, eliminando interrupciones de las avenidas Palmas de Copacabana y Copacabana. Por la parte de la zona centro B, eliminando interrupción de la avenida Las Torres, y reducción y ocupación de la avenida Gallinazos. Finalmente, por la zona sur, asfaltando la avenida

Integración y reducción de otras vías principales de carácter metropolitano (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

**Objetivo de largo plazo 2.** Promover el desarrollo del sector metalmecánico, con la atracción de nuevos inversores, con el fomento de la producción y el empleo y con el incremento de la participación de mercado respecto a Lima Metropolitana del 18% al 25% para el año 2025.

**Objetivo de corto plazo 2.1.** Crear una zona industrial metalmecánica en el distrito de Puente Piedra que abarque el 7.5% de su territorio, además de reunir las condiciones adecuadas para la implementación de nuevas inversiones para diciembre del año 2014.

Para la creación de la zona industrial, se definen las siguientes etapas:

- Definir la ubicación física de la zona industrial, la cual deberá tener un área aproximada de 5 km<sup>2</sup> de extensión, para julio del año 2013.
- Realizar la evaluación de necesidades para el acondicionamiento de servicios básicos, adaptándolo para el funcionamiento del sector industrial en la zona previamente definida para setiembre del año 2013.
- Licitación de los trabajos de implementación de servicios básicos para diciembre del 2013.
- Elegir la empresa que ejecutará los trabajos de habilitación urbana para enero del 2014.
- Contratar y ejecutar los trabajos de construcción al 100% para diciembre del 2014.

**Objetivo de corto plazo 2.2.** Crear beneficios sobre impuestos municipales que fomenten la incorporación de empresas al rubro metalmecánico para diciembre del año 2013.

- La municipalidad de Puente Piedra deberá crear un paquete de beneficios sobre el impuesto predial con carácter escalonado que vaya de menor a mayor en el tiempo, y que estimule la inversión y el traslado de las empresas del rubro. Para ello, deberá



evaluar el impacto de este paquete sobre sus ingresos mensuales para junio del año 2013.

- Considerar la cobertura de este beneficio a fin de estimar el número de industrias que deban incorporarse a este programa para julio del 2013.
- Evaluar el periodo de disminución progresiva del beneficio hasta llegar a cero, con el fin de promover la inversión para agosto del 2013.
- Aprobación de proyecto para setiembre del 2013.
- Difundir y fomentar este beneficio a nivel nacional desde diciembre del 2013.

*Objetivo de corto plazo 2.3.* Fomentar la creación de una cooperativa distrital que promueva la integración del sector metalmeccánico para diciembre del año 2014. De igual forma, incrementar en 25% el número de asociados anualmente.

- Brindar capacitaciones mensuales a los empresarios del rubro metalmeccánico en coordinación con el Ministerio de la Producción (PRODUCE), exponiendo las ventajas para los asociados de julio a diciembre del año 2013.
- Brindar asesoría técnica y legal a los interesados en la formación de la cooperativa, a fin de lograr su constitución e inscripción en registros públicos para diciembre del 2014.
- Fomentar por medio de los beneficios de impuestos la incorporación de nuevos asociados, logrando un incremento del 25% anual, tomando como referencia 12 asociados como mínimo para la constitución de la cooperativa (PRODUCE, 2009).

*Objetivo de corto plazo 2.4.* Crear una feria anual metalmeccánica de alcance mundial, en cooperación con el municipio de Puente Piedra, la asociación de empresarios del rubro, el Ministerio de la Producción y la Comisión para la Promoción de Exportaciones (PROMPEX) para diciembre del año 2014.

- Realizar acuerdos de fomento entre la Municipalidad de Puente Piedra, Ministerio de la Producción y PROMPEX, a fin de ejecutar la implementación de la feria, su alcance, los lineamientos de los participantes y las facilidades de exportación para diciembre del 2013.
- Definir el espacio físico donde se realizarán las ferias, las cuales deberán reunir las condiciones necesarias para su ejecución para diciembre del 2013.
- Planificación logística e identificación de expositores anualmente, donde se deberá evaluar y considerar todos los aspectos relacionados a la implementación, así como la manera más eficiente de realizarla para julio de todos los años.
- Difusión de la feria anualmente con el apoyo de PROMPEX y la municipalidad, a fin de captar el interés y conocimiento de los sectores relacionados.

**Objetivo de largo plazo 3.** Transformar a Puente Piedra en un distrito atractivo para la inversión privada, logrando incrementar de 38% a 75% la cantidad de comercios formales en la zona para el año 2025.

**Objetivo de corto plazo 3.1.** Simplificar los trámites administrativos en el distrito para los permisos y licencias de promoción empresarial, reduciendo anualmente 30% los días de atención hasta diciembre del año 2016.

Para incentivar la apertura de nuevos comercios formales y formalizar los comercios actuales, se plantea simplificar los trámites o procedimientos administrativos municipales, mediante una mejora continua de procesos. A continuación, se definen los procedimientos de promoción empresarial: (a) licencia de funcionamiento permanente, que actualmente demora 15 días; (b) ampliación de giro, que actualmente demora 10 días; (c) variación del área económica o comercial, que actualmente demora 15 días; y (d) renovación del certificado de inspección técnica de defensa civil básica practicada a inmuebles o locales con licencia de



funcionamiento vigente, que actualmente demora 15 días (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2008).

*Objetivo de corto plazo 3.2.* Incrementar el número de la MYPE y la PYME formales a razón de 10% anual hasta diciembre del año 2023, a través de un paquete de beneficios que incluyan financiamiento económico, asesoramiento legal, tarifas preferenciales de tributos, capacitación y *marketing*.

El primer paso para el crecimiento de una MYPE es la formalización, que es clave para abrir las puertas a clientes nacionales y extranjeros. Para beneficiarse de este paquete de incentivos y de la Ley de Micro y Pequeña Empresa, los microempresarios deberán cumplir los siguientes pasos: (a) formar la empresa, (b) obtener el Registro Único de Contribuyente (RUC), (c) inscribirse en el Registro Nacional de Micro y Pequeña Empresa (REMYPE) y (d) obtener permisos y licencias municipales. Dentro de la Ley de Micro y Pequeña Empresa, se pueden encontrar los siguientes beneficios: (a) fomento de la asociatividad para producir grandes cantidades; (b) promoción de las exportaciones, accediendo a información actualizada sobre oportunidades de negocios y con la posibilidad de participar en los programas para la promoción de las exportaciones; y (c) facilidad en el acceso a las compras estatales, según los planes de adquisición de las entidades estatales (Crecemype, s.f.).

*Objetivo de corto plazo 3.3.* Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas comerciales.

El problema vial registrado en la zona ocurre básicamente por la interrupción de predios rústicos, por cercos perimétricos o por la ocupación parcial de construcciones tanto para vías metropolitanas como distritales, lo cual dificulta la integración entre los centros poblados del distrito. De manera que el incremento de la infraestructura debe realizarse en las tres zonas del distrito. Desde la zona norte, eliminando interrupciones de las avenidas

Integración, Valle Hermoso y La Alameda. Luego, la zona centro A, eliminando interrupciones de las avenidas Palmas de Copacabana y Copacabana. Por la zona centro B, eliminando interrupción de la avenida Las Torres, y reducción y ocupación de la avenida Gallinazos. Ya por la parte de la zona sur, asfaltando la avenida Integración y reducción de otras vías principales de carácter metropolitano (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

*Objetivo de corto plazo 3.4.* Incrementar el número de centros comerciales a razón de dos cada cuatro años hasta diciembre del año 2021.

Para el desarrollo económico del distrito, es importante el establecimiento de centros comerciales, porque esto incentiva la competitividad y productividad de los comercios, y además incrementa la cantidad de productos y servicios ofertados. Para lograr el establecimiento de un centro comercial, es preciso seguir el siguiente plan: (a) invitar a los inversionistas privados de las grandes marcas del país a negociar (Mall Aventura Plaza, Real Plaza y Mega Plaza), (b) definir el terreno apropiado con los inversionistas y la municipalidad, (c) negociar las condiciones de la concesión del terreno y (d) brindar facilidades para la construcción de la obra civil y funcionamiento.

*Objetivo de largo plazo 4.* Consolidar al distrito de Puente Piedra como líder en turismo recreacional del cono norte, incrementando el número de centros recreacionales de 63 a 100 para el año 2025.

*Objetivo de corto plazo 4.1.* Incrementar el número de centros recreacionales en un 5% por año, usando como base un plan integral de desarrollo del turismo recreacional para el distrito de Puente Piedra a partir de mayo del 2015.

- Especificar objetivos y metas del plan a desarrollar a octubre del año 2013.
- Definir el tipo de atractivos turísticos y las condiciones estándares que tendrá cada uno de los locales a implementar a febrero del año 2014.

- Definir zonas a elegir que cumplan con las condiciones requeridas a junio del 2014.
- Captar inversionistas potenciales y recursos a utilizar para la implementación en enero de cada año.
- Aprobación de proyectos de construcción y emisión de licencias municipales a marzo de cada año.

*Objetivo de corto plazo 4.2.* Ampliar la cantidad de centros recreacionales que conforman el circuito turístico de Puente Piedra, pasando de siete a 15 para diciembre del año 2016.

- Definir qué tipo de locales hacen falta en el circuito turístico de Puente Piedra a diciembre del año 2013.
- Establecer en qué lugar del circuito se ubicarán a julio del año 2014.
- Captar inversionistas a razón de tres para diciembre del 2014. Tres para diciembre del año 2015 y dos para diciembre del año 2016.
- Aprobación de proyectos de construcción de los centros recreacionales en los años 2014, 2015 y 2016.
- Emisión de licencias municipales para cada uno de los centros a inaugurar de acuerdo a su fecha de funcionamiento.

*Objetivo de corto plazo 4.3.* Crear y difundir una marca imagen para Puente Piedra como el distrito recreacional del cono norte para diciembre del año 2015.

- Elaborar un plan de *marketing* para crear y difundir la marca imagen de Puente Piedra, teniendo en cuenta los siguientes aspectos: (a) análisis de la situación actual, (b) diagnóstico, (c) establecimiento de objetivos, (d) definición de la estrategia, (e) espectro en el que se desarrollará y (f) definir partida presupuestal para junio del 2015.

- Definir medios por los que se difundirá la marca imagen del distrito a noviembre del año 2015.

*Objetivo de corto plazo 4.4.* Promocionar las características recreacionales del distrito, a través de la creación de un blog en Internet, que sea informativo y colaborativo entre los usuarios para julio del año 2013.

- Diseño y diagramación del blog a noviembre del año 2013.
- Publicación del blog en diciembre del año 2013.
- Difusión del blog a diciembre del año 2013.

*Objetivo de corto plazo 4.5.* Implementación de una feria gastronómica anual dentro del circuito turístico de Puente Piedra, con la finalidad de atraer a visitantes de otros distritos a conocer los lugares de recreación para febrero del año 2014.

- Definir el espacio físico donde se llevará a cabo la feria gastronómica a noviembre del año 2013.
- Planificar logística a utilizar para la instalación de la feria gastronómica a diciembre del 2013.
- Identificar e invitar a los expositores que participarán en el evento a enero del 2014.
- Difusión de la feria gastronómica en enero del 2014.

*Objetivo de largo plazo 5.* Convertir a Puente Piedra en uno de los 10 distritos de Lima Metropolitana con menor incidencia de actos delictivos, transformándolo en un lugar agradable y seguro para vivir y/o trabajar, para el año 2025. Actualmente, Puente Piedra ocupa el puesto 28 de los 49 distritos de Lima Metropolitana.

*Objetivo de corto plazo 5.1.* Incorporar a los vecinos en el sistema de alerta y prevención de delitos, a través de las redes sociales y centrales de atención, e integrar a los repartidores de la zona como parte del equipo de alerta, ofreciendo bonos sobre los impuestos

municipales a aquellos comercios que ayuden a prevenir actos delictivos, a diciembre del año 2013.

*Objetivo de corto plazo 5.2.* Incrementar progresivamente el alcance del alumbrado público, acrecentando en 5% anual la cantidad de postes implementados. Hasta el año 2012, se instalaron 3,000 postes.

- Solicitar a la empresa EDELNOR un plan de electrificación del distrito, de acuerdo a la expansión urbana en periodos de cuatro años.
- Monitorear la implementación.

*Objetivo de corto plazo 5.3.* Invertir en una nueva flota de equipos motorizados, ampliándola en 10 unidades cada año. En la actualidad, hay 17 camionetas.

- Elaboración de expediente técnico con las características de las unidades a adquirir, para determinar el monto de la inversión a diciembre del año 2013.
- Incluir la adquisición de la flota motorizada en la partida presupuestal de seguridad ciudadana en el presupuesto para el año 2014.
- Aprobación de la partida presupuestal en diciembre del año 2013.
- Elaboración de la licitación para la adquisición de la nueva flota para junio del 2014.
- *Objetivo de corto plazo 5.4.* Ampliar el personal de serenazgo a 15 personas por año. En la actualidad, se cuenta con 350 serenos.

- Aprobación de la partida presupuestal a diciembre del año 2013.
- Definir perfil del personal que se contrate a febrero del año 2014.
- Convocar a concurso público, según la Ley de Contrataciones del Estado, a mayo del 2014.

*Objetivo de corto plazo 5.5.* Incrementar la cantidad de equipos de comunicación, ampliándola en 10 unidades cada año. Actualmente, se observan 126 equipos de comunicación.

- Elaboración de expediente técnico con las características de las unidades a adquirir, para determinar el monto de la inversión a diciembre del año 2013.
- Incluir la adquisición de los equipos de comunicación en la partida presupuestal de seguridad ciudadana a diciembre del año 2013.
- Aprobación de la partida presupuestal a diciembre del año 2013.
- Elaboración de la licitación para la adquisición de los equipos necesarios para junio del 2014.

*Objetivo de corto plazo 5.6.* Lograr la mejora continua a través de la implementación de un sistema que permita monitorear los resultados obtenidos en la disminución de los actos delictivos, para corregir sobre la marcha los problemas e ineficiencias ubicados. Esta acción deberá realizarse semestralmente hasta diciembre del año 2014.

- Establecer un *benchmarking* con otros distritos para conocer cómo atacan estos los actos delictivos a julio del año 2013.
- Contratar empresas que desarrollen sistemas similares para que personalicen dicho *software* a Puente Piedra a diciembre del año 2013.
- Capacitación y puesta en marcha del sistema de monitoreo a diciembre del año 2014.

## **7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo**

Sobre este punto, D'Alessio (2008) declaró lo que a continuación se menciona:

Los recursos son los insumos que permitirán ejecutar las estrategias seleccionadas. La correcta asignación de los recursos permite la ejecución de la estrategia, así como la determinación del plan a seguir, considerando una asignación basada en los objetivos de corto plazo (p. 395).

Estos recursos se dividen en tres: (a) recursos tangibles, comprendidos por maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; (b) recursos intangibles, comprendidos por tecnología, reputación y cultura organizacional; y (c) recursos humanos.

En la Tabla 27, que se presenta más adelante, se podrán observar los recursos asignados a cada objetivo propuesto.

### 7.3 Políticas de Cada Estrategia

Las políticas a emplear son importantes, ya que determinan el camino a tomar para que las estrategias sigan el rumbo que se desea. En esta parte, se podrá observar el emparejamiento entre las políticas definidas y cada estrategia (ver Tabla 28).

Las políticas a implementar son las siguientes:

- Incentivar inversiones de empresas privadas, pequeñas, medianas y de gran envergadura.
- Priorizar en el presupuesto municipal los rubros de seguridad ciudadana y habilitación urbana.
- Tolerancia cero con las empresas que incumplan las normativas y tributos municipales.
- Exigir a las empresas industriales del distrito trabajar sosteniblemente, respetando el medio ambiente.
- Buscar alianzas de apoyo mutuo a largo plazo con clientes, proveedores, aliados e inversionistas.
- Ofrecer servicios turísticos recreacionales, brindando información completa y con elevados estándares de calidad y salubridad.
- Buena política de arbitrios y tributos con procesos administrativos eficientes, eliminando la burocracia.
- Fomentar la inversión en desarrollo urbano.
- Asegurar un adecuado entorno legal.
- Acuerdos con otros distritos para potenciar recursos.



Tabla 27

## Recursos para los Objetivos de Corto Plazo en el Cumplimiento de los de Largo Plazo

	OLP1	Recursos
	Desarrollar planes de urbanización que permitan a la población de Puente Piedra incrementarse de 9.8% a 20% para el año 2025 en el cono norte.	
Objetivos de Corto Plazo	OCP1.1 Elaborar y ejecutar un plan de urbanización a través de un estudio de zonificación, identificando las áreas a urbanizar y los servicios básicos con los que cuenta cada zona para diciembre del año 2022.	Recursos Financieros: Partida para contratación de empresas de catastro. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado que procesará y revisará la información. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo.
	OCP1.2 Elaborar e implementar mejoras en el proceso administrativo de obtención de permisos municipales, a fin de incentivar a las empresas de construcción a invertir en el distrito, reduciendo el tiempo de atención de 60 a cinco días para octubre del año 2014.	Recursos Financieros: Partida para desarrollo de reingeniería de procesos. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado multifuncional. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y <i>software</i> adecuados de unificación.
	OCP1.3 Incrementar el alcance de los servicios básicos, de modo que la población sin acceso a agua potable reduzca de 13% a 5%, así como a la población que no tenga acceso a luz eléctrica de 17% al 3% para diciembre del año 2018.	Recursos Financieros: Partida para desarrollo de proyectos y aportes del Gobierno. Recursos Físicos: Zonas para el desarrollo de infraestructura. Recursos Humanos: Personal calificado multifuncional. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo.
	OCP1.4 Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas urbanizadas.	Recursos Financieros: Partida para desarrollo de proyectos de expansión. Recursos Físicos: Zonas para el desarrollo de infraestructura. Recursos Humanos: Personal calificado multifuncional. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo.
	OLP2	Recursos
	Promover el desarrollo del sector metalmeccánico, con la atracción de nuevos inversores, con el fomento de la producción y el empleo y con el incrementando la participación de mercado respecto a Lima Metropolitana del 18% al 25% para el año 2025.	
Objetivos de Corto Plazo	OCP2.1 Crear una zona industrial metalmeccánica en el distrito de Puente Piedra que abarque el 7.5% de su territorio, además de reunir las condiciones adecuadas para la implementación de nuevas inversiones para diciembre del año 2014.	Recursos Financieros: Partida para modificación y habilitación para infraestructura de terrenos. Recursos Físicos: Terrenos. Recursos Humanos: Personal asesor. Recursos Tecnológicos: Ninguno.
	OCP2.2 Crear beneficios sobre impuestos municipales que fomenten la incorporación de empresas al rubro metalmeccánico para diciembre del año 2013.	Recursos Financieros: Partida de financiamiento para contratación de personal asesor. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal con experiencia municipal. Recursos Tecnológicos: Ninguno.
	OCP2.3 Fomentar la creación de una cooperativa distrital que promueva la integración del sector metalmeccánico para diciembre del año 2014. De igual forma, incrementar en 25% el número de asociados anualmente.	Recursos Financieros: Partida presupuestal y financiamiento para la formación de la cooperativa. Recursos Físicos: Local físico para la instalación de la cooperativa. Recursos Humanos: Personal de la municipalidad calificado para la creación de una cooperativa, o Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y <i>software</i> adecuados.
	OCP2.4 Crear una feria anual metalmeccánica de alcance mundial, en cooperación con el municipio de Puente Piedra, la asociación de empresarios del rubro, el Ministerio de la Producción y PROMPEX para diciembre del año 2014.	Recursos Financieros: Partidas presupuestal y aporte de los empresarios para la creación de feria Recursos Físicos: Locales físicos e infraestructura para la instalación de la feria. Recursos Humanos: Personal consultor e implementación de eventos. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo.
	OLP3	Recursos
	Transformar a Puente Piedra en un distrito atractivo para la inversión privada, logrando incrementar de 38% a 75% la cantidad de comercios formales en la zona para el año 2025.	
Objetivos de Corto Plazo	OCP3.1 Simplificar los trámites administrativos en el distrito para los permisos y licencias de promoción empresarial, reduciendo anualmente 30% los días de atención hasta diciembre del año 2016.	Recursos Financieros: Partida de financiamiento para contratación de personal asesor. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal con experiencia municipal. Recursos Tecnológicos: Ninguno.
	OCP3.2 Incrementar el número de la MYPE y la PYME formales a razón de 10% anual hasta diciembre del año 2023, a través de un paquete de beneficios que incluyan financiamiento económico, asesoramiento legal, tarifas preferenciales de tributos, capacitación, marketing.	Recursos Financieros: Partida presupuestal para la contratación de asesores. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal con experiencia que conformarán una unidad estratégica de desarrollo Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y <i>software</i> adecuado.
	OCP3.3 Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas comerciales.	Recursos Financieros: Partida para desarrollo de proyectos de expansión, inversión del Ministerio de Recursos Físicos: Zonas para el desarrollo de infraestructura. Recursos Humanos: Personal calificado multifuncional. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo.
	OCP3.4 Incrementar el número de centros comerciales a razón de dos cada cuatro años hasta diciembre del año 2021.	Recursos Financieros: Ninguno. Recursos Físicos: Terrenos Recursos Humanos: Personal calificado en relaciones institucionales. Recursos Tecnológicos: Equipos existentes.
	OLP4	Recursos
	Consolidar al distrito de Puente Piedra como líder en turismo recreacional del cono norte, incrementando el número de centros recreacionales de 63 a 100 para el año 2025.	
Objetivos de Corto Plazo	OCP4.1 Incrementar el número de centros recreacionales en un 5% por año, usando como base un plan integral de desarrollo del turismo recreacional para el distrito de Puente Piedra a partir de mayo del año 2015.	Recursos Financieros: Ninguno. Recursos Físicos: Terrenos. Recursos Humanos: Personal calificado para la creación del plan integral. Recursos Tecnológicos: Equipos existentes.
	OCP4.2 Ampliar la cantidad de centros recreacionales que conforman el circuito turístico de Puente Piedra, pasando de siete a 15 para diciembre del año 2016.	Recursos Financieros: Ninguno. Recursos Físicos: Ninguno. Recursos Humanos: Personal calificado en planeamiento y <i>marketing</i> . Recursos Tecnológicos: Equipos existentes.
	OCP4.3 Crear y difundir una marca imagen para Puente Piedra como el distrito recreacional del cono norte para diciembre del año 2015.	Recursos Financieros: Partida para la contratación de una empresa de <i>marketing</i> . Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado para la creación de la marca Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y <i>software</i> adecuados.
	OCP4.4 Promocionar las características recreacionales del distrito, a través de la creación de un blog en Internet, que sea informativo y colaborativo entre los usuarios para julio del año 2013.	Recursos Financieros: Partida para desarrollo del blog. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado en <i>community management</i> . Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y <i>software</i> adecuados.
	OCP4.5 Implementación de una feria gastronómica anual dentro del circuito turístico de Puente Piedra, con la finalidad de atraer a visitantes de otros distritos a conocer los lugares de recreación para febrero del año 2014.	Recursos Financieros: Partidas presupuestal y aporte de los empresarios para la creación de feria Recursos Físicos: Locales físicos e infraestructura para la instalación de la feria. Recursos Humanos: Personal consultor e implementación de eventos. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo.
	OLP5	Recursos
	Convertir a Puente Piedra en uno de los 10 distritos de Lima Metropolitana con menor incidencia de actos delictivos, transformándolo en un lugar agradable y seguro para vivir y/o trabajar para el año 2025. Actualmente, Puente Piedra ocupa el puesto 28 de los 49 distritos de Lima Metropolitana.	
Objetivos de Corto Plazo	OCP5.1 Incorporar a los vecinos en el sistema de alerta y prevención de delitos, a través de las redes sociales y centrales de atención, e integrar a los repartidores de la zona como parte del equipo de alerta, ofreciendo bonos sobre los impuestos municipales a aquellos comercios que ayuden a prevenir actos delictivos a diciembre del año 2013.	Recursos Financieros: Partida para la difusión del sistema de alerta y prevención. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado en <i>community management</i> . Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y <i>software</i> adecuados.
	OCP5.2 Incrementar progresivamente el alcance del alumbrado público, acrecentando en 5% anual la cantidad de postes implementados. Hasta el año 2012, se instalaron 3,000 postes.	Recursos Financieros: Partida presupuestal de alumbrado público. Recursos Físicos: Ninguno. Recursos Humanos: Personal capacitado en planeamiento. Recursos Tecnológicos: Ninguno.
	OCP5.3 Invertir en una nueva flota de equipos motorizados, ampliándola en 10 unidades cada año. En la actualidad, hay 17 camionetas.	Recursos Financieros: Partida presupuestal y financiamiento para adquisición de equipos. Recursos Físicos: Ubicación física descentralizada, ubicada estratégicamente en el distrito. Recursos Humanos: Personal de la municipalidad calificado para integrarse a las unidades motorizadas Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo y <i>software</i> adecuados.
	OCP5.4 Ampliar el personal de serenazgo a 15 personas por año. En la actualidad, se cuenta con 350 serenos.	Recursos Financieros: Ampliación y acuerdos económicos con el gobierno central, además del Recursos Físicos: Bases y puestos de trabajo y entrenamiento para el desarrollo de las operaciones conjuntas entre el serenazgo y la policía. Recursos Humanos: Personal calificado en seguridad. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo.
	OCP5.5 Incrementar la cantidad de equipos de comunicación, ampliándola en 10 unidades cada año. Actualmente, se observan 126 equipos de comunicación.	Recursos Financieros: Partida presupuestal para la compra de equipos. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Ninguno. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo.
	OCP5.6 Lograr la mejora continua a través de la implementación de un sistema que permita monitorear los resultados obtenidos en la disminución de los actos delictivos, para corregir sobre la marcha los problemas e ineficiencias ubicados. Esta acción deberá realizarse semestralmente hasta diciembre del año 2014.	Recursos Financieros: Partida presupuestal para seguridad ciudadana. Recursos Físicos: Instalaciones existentes. Recursos Humanos: Personal calificado en seguridad y sistemas. Recursos Tecnológicos: Equipos de cómputo.

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

Tabla 28

*Estrategias vs. Políticas*

Estrategias	Políticas									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Penetración de mercado: Modificar el plan de desarrollo urbano para incrementar las zonas a urbanizar de manera ordenada.	X	X		X	X			X	X	
2. Desarrollo de producto: Promover la inversión privada para el desarrollo del turismo recreacional de Lima norte.	X			X	X	X	X		X	
3. Aventura conjunta: Firmar alianzas con inversionistas privados para implementar institutos de educación técnica.	X				X		X		X	X
4. Diversificación concéntrica: Crear programas de agricultura para mejoramiento de productividad y productos orgánicos alternativos.	X			X					X	
5. Desarrollo de producto: Crear un sistema de clasificación de desechos y tratamiento de aguas residuales.				X		X		X	X	
6. Desarrollo de producto: Crear una marca imagen como el distrito turístico recreacional y plan de <i>marketing</i> para el distrito.	X			X	X	X	X	X	X	
7. Desarrollo de mercado: Designar área geográfica dentro del distrito para la formación de empresarios metalmecánicos con beneficios sobre el alquiler y arbitrios municipales.	X			X	X		X	X	X	
8. Penetración de mercado: Gestionar financiación con organismos internacionales para realizar habilitación urbana.	X	X			X		X	X	X	
9. Aventura conjunta: Gestionar alianzas estratégicas con capital privado para reforzar capacitación especializada.	X				X					X
10. Aventura conjunta: Crear acuerdos con los distritos colindantes para organizar un sistema de seguridad ciudadana.		X			X			X	X	X
11. Penetración de mercado: Crear un sistema de seguridad ciudadana tecnificada y nuevos sistemas de información y comunicación.		X						X	X	
12. Reingeniería de procesos: Auditoría para mejoramiento de procesos internos y órgano de control de gestión.			X				X	X	X	
13. Aventura conjunta: Creación de centro de investigación y desarrollo con apoyo de organizaciones nacionales y mundiales.				X						X
14. Penetración de mercado: Plan de fiscalización y formalización para negocios informales, asimismo plazos y escalas de penalización.	X		X				X	X	X	

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

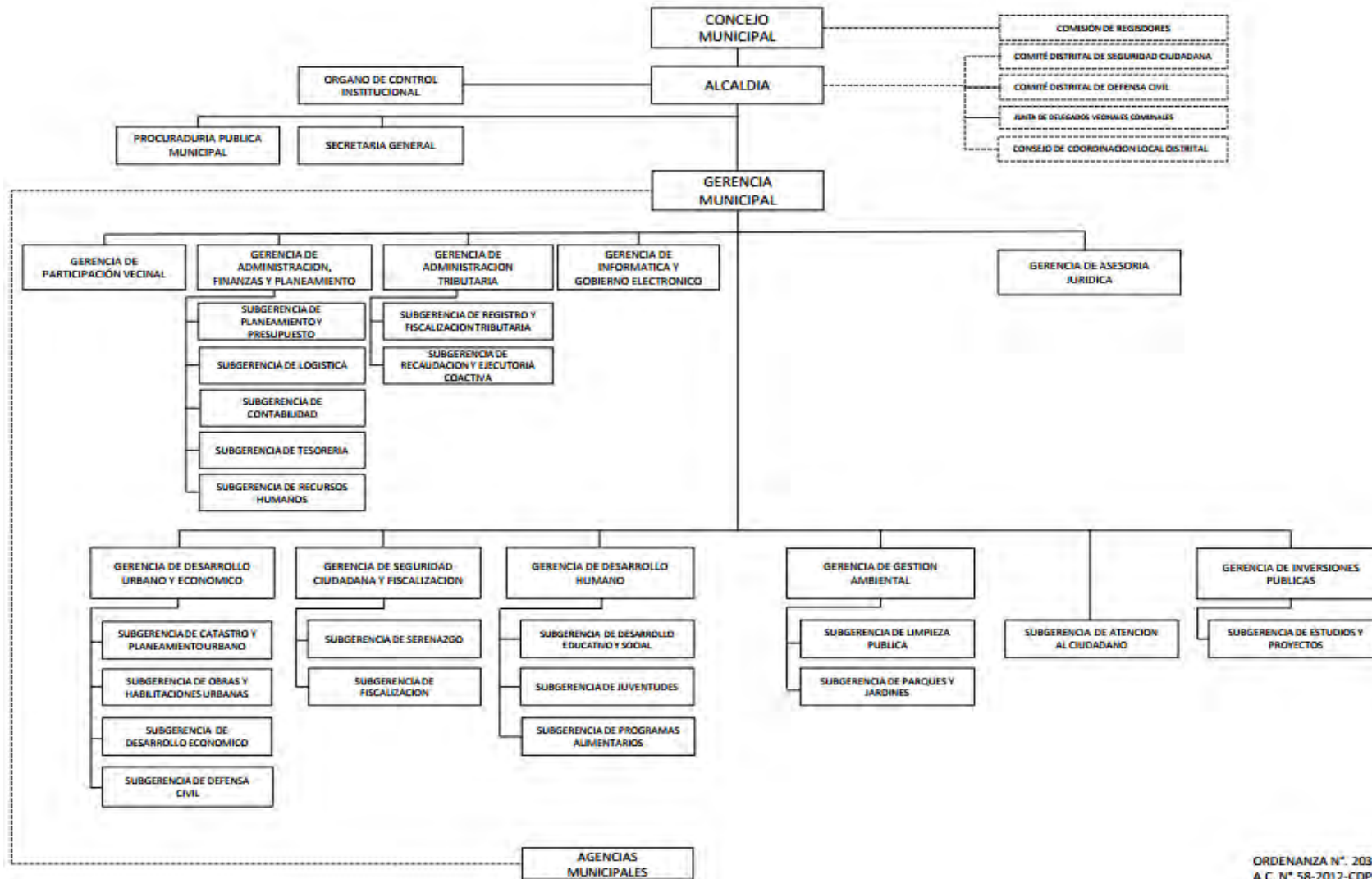
#### 7.4 Estructura del Distrito de Puente Piedra

Actualmente, la municipalidad de Puente Piedra posee una estructura organizacional funcional aprobada por Ordenanza Municipal N° 203-MDPP. Se determina una estructura conformada por 10 gerencias y 20 subgerencias, así como cuatro áreas de *staff* (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2012). En la Figura 20, que se presenta más adelante, se podrá observar el organigrama actual de la Municipalidad de Puente Piedra.

La estructura de la administración municipal se debe adecuar al logro de los objetivos institucionales, las estrategias y las políticas definidas en este proceso de planificación. No sirve para nada guiarse de modelos de organigramas tomados de otros municipios, ya que las estructuras deben darse a partir del caso particular de cada organización. Si la municipalidad tiene una visión y misión claras, así como la situación futura a la que aspira, entonces debe procurarse el diseño de un sistema de división y coordinación de tareas que responda a la visión, evitando modelos de prácticas históricas pasadas (Tecco & Lucca, 1998).

Bajo la misma estructura organizacional, se propone una organización funcional, dado que en un departamento se reúnen a todos los que se dedican a una actividad o varias relacionadas, a través de la aplicación del principio de la especialización de funciones para cada tarea específica (Minsal & Pérez, 2007). En la Figura 21, se podrá notar que la estructura organizacional se divide en cinco gerencias funcionales: (a) administración y planeamiento; (b) finanzas; (c) desarrollo urbano y económico; (d) seguridad, ambiente y fiscalización; y (e) desarrollo humano.

Las actividades de *staff* se asocian en forma indiferente a los objetivos de la organización. No necesitan autoridad porque se ejercen sobre ideas o planes. Su función principal consiste en planear, sugerir, recomendar, asesorar y prestar servicios especializados (Minsal & Pérez, 2007). Por lo anterior, se determinan como órganos *staff* a la Gerencia Jurídica y a la Gerencia de Informática y Gobierno Electrónico.



ORDENANZA N°. 203-MDP  
A.C. N° 58-2012-CDPP

Figura 20. Organigrama de la municipalidad de Puente Piedra. Tomado de “Diagnostico Distrital”, por Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

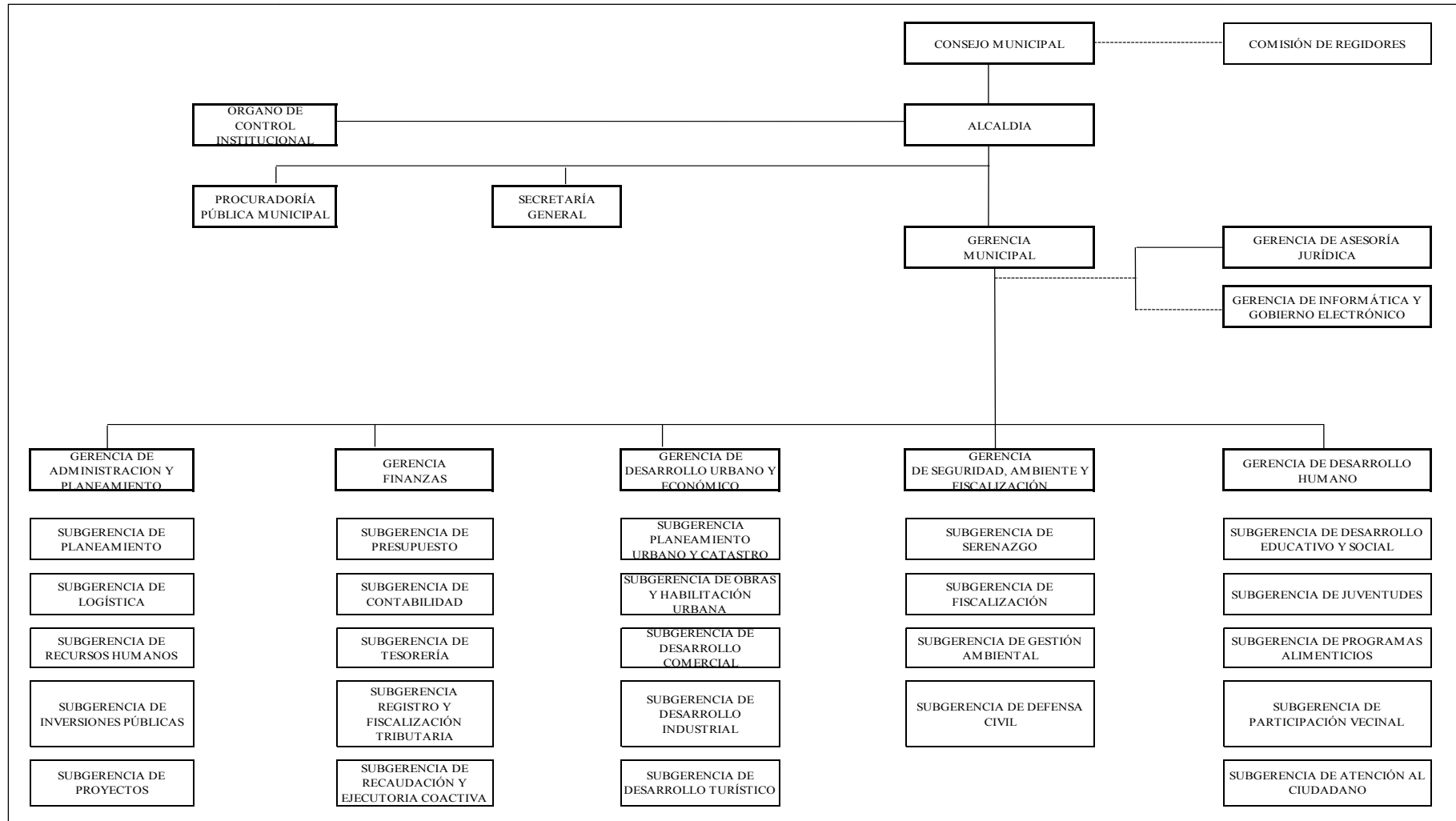


Figura 21. Organigrama propuesto para la municipalidad de Puente Piedra. Tomado de “Organigrama Estructural”, por la Municipalidad de Puente Piedra, 2012c. Recuperado de [http://www.munipuentepiedra.gob.pe/images/stories/herramientas/ORGANIGRAMA\\_MDPP\\_2012.pdf](http://www.munipuentepiedra.gob.pe/images/stories/herramientas/ORGANIGRAMA_MDPP_2012.pdf)



## **7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social**

Actualmente, en Puente Piedra existe un sistema local de gestión ambiental de residuos sólidos. Sin embargo, este no se complementa con un plan integral de gestión ambiental que cubra los demás problemas de impacto ambiental en el distrito. En el presente plan estratégico, de acuerdo a la visión planteada y a las estrategias y políticas establecidas, el futuro de Puente Piedra está asociado al desarrollo urbano, al desarrollo industrial metalmeccánico y al turismo recreacional, por lo que estas actividades deben ir de la mano con la conservación del medio ambiente para tener un crecimiento sostenible y sustentable.

En esta parte, se proponen las fases del plan de gestión ambiental: (a) planificación: se establece la posición actual del distrito con relación al medio ambiente y se fijan los objetivos ambientales del distrito; (b) implantación: se ejecutan las actividades planeadas, asignando recursos humanos, financieros y físicos, así como procedimientos y control; (c) verificación: se comprueba la efectividad y eficiencia de las acciones ejecutadas, así como la realización de auditorías periódicas; y (d) actuación y ajuste: se aplican las recomendaciones brindadas en la fase anterior y se ajustan las estrategias para llegar a alcanzar mejoras ambientales permanentes y consolidar una política ambiental que ayude a modelos de producción sostenibles (Twenergy, 2012).

## **7.6 Recursos Humanos y Motivación**

Para que los planes propuestos en los objetivos de corto plazo se concreten, y por consiguiente los objetivos de largo plazo y la visión se logren en el plazo propuesto, se requiere de personal municipal con un perfil que reúna ciertas características cualitativas: (a) honradez, (b) proactividad, (c) trabajo en equipo, (d) eficiencia, (e) vocación de servicio y (f) orientación a resultados.

El primer recurso humano en el distrito en ser analizado es el alcalde, quien fue elegido democráticamente por los vecinos. Ahora bien, este debe poseer las siguientes

competencias para cumplir con su función de líder: (a) trabajo en equipo y orientación a resultados para atender las necesidades de la población; (b) capacidad de gestión que le permita administrar los recursos eficientemente con proactividad, en beneficio de la comunidad; y (c) relaciones interpersonales que le permitan una buena relación con sus superiores, sus pares y con los vecinos de su comunidad, a través de una comunicación asertiva.

El elemento humano más importante de un distrito está constituido por los vecinos, ya que son el fin principal de la sociedad, y por consiguiente del municipio. Por parte de ellos, se espera el respeto al derecho de los demás, respeto a la ley y a los reglamentos, orden, limpieza, responsabilidad y deseo de superación.

Otro importante recurso humano para el distrito está relacionado con los inversionistas, de quienes se espera un comportamiento ético, honesto y responsable con la sociedad vinculada, generando valor al distrito.

### **7.7 Gestión del Cambio**

Según D'Alessio (2013), es una reacción de muchas personas en la organización de adoptar una posición defensiva frente al cambio. Así, las personas temen siempre consecuencias negativas al cambio. Este plan estratégico propone cambios estructurales, por lo que es importante convencer a los vecinos y lograr que participen en estos, a través de una buena relación entre la municipalidad y los vecinos.

El éxito de la ejecución del presente plan estratégico incluye a varios actores de la comunidad vinculada o *stakeholders*, por lo que es preciso identificarlos, involucrarlos y darles a conocer cuáles serían sus compromisos con la comunidad distrital. Asimismo, se debe asegurar la continuidad de la ejecución del presente plan a lo largo del tiempo, y mitigar el riesgo de un cambio de gobernantes en el distrito, a través de anclas con instituciones



públicas y privadas como la municipalidad de Lima, el gobierno central, los ministerios e inversionistas privados importantes.

El distrito de Puente Piedra centrará su proceso de gestión de cambio a través de la creación de un equipo dentro de la subgerencia de planeamiento. En base a los principios de Conner (1992) y Kotter (1996), los objetivos de este equipo de trabajo son los siguientes: (a) convencer a todos los involucrados de que el cambio planteado es positivo y evitar el statu quo, (b) hacer de conocimiento público y compartir la nueva visión del cambio, (c) mantener la buena imagen y reputación frente a la comunidad, (d) tener un manejo adecuado y eficiente de los recursos, (e) concientizar a toda la comunidad del sacrificio que implica el cambio, (f) ser facilitadores del cambio y (g) lograr un compromiso a largo plazo.

La creación de una marca imagen para el distrito de Puente Piedra es un punto importante para la gestión del cambio, ya que refuerza el involucramiento de los *stakeholders* con la visión y las estrategias planteadas. Esta marca debe hacer que la comunidad se sienta orgullosa de su distrito, hasta crear un sentido de pertenencia.

## **7.8 Conclusiones**

En principio, se debe notar que en este capítulo se formularon 23 objetivos de corto plazo. Además, se definieron los indicadores que servirán para medir el avance de los objetivos de corto plazo, permitiendo la consecución de los objetivos de largo plazo que finalmente conllevarán a la ejecución de la visión planteada para el distrito de Puente Piedra. La consecución de este plan estratégico no demanda la utilización de gran cantidad de recursos financieros, físicos, humanos y tecnológicos del municipio, en vista de que la implementación incluye básicamente la utilización de activos en terrenos con los que el distrito ya cuenta. Así que depende de las alianzas estratégicas que concluya la municipalidad con los inversionistas privados.

Las políticas están alineadas y sirven como marco o parámetro de acción para lograr los objetivos y estrategias del presente plan estratégico, además de fomentar la inversión y el desarrollo del distrito con una gestión ambiental sostenible y responsable con el medio ambiente. Hoy en día, el distrito presenta una gran oportunidad en la gestión ambiental, por lo que en este plan estratégico se propone un plan de gestión ambiental que absorba al actual sistema local de gestión ambiental de residuos sólidos, involucrando a toda la comunidad. El plan de gestión ambiental para las industrias estará basado en normas de calidad ISO 14001.

Se propone un nuevo organigrama para el municipio, modificando la estructura de algunas gerencias, pero manteniendo su diseño funcional para una gestión más eficiente. Además, tales gerencias deben estar alineadas a las estrategias planteadas. Respecto al tema humano, se define un perfil ideal de competencias que deberían poseer los colaboradores del municipio a fin de asegurar el éxito de la ejecución de las estrategias detalladas para llevar a cabo el presente plan estratégico. Los principales recursos humanos que posee el distrito son el alcalde, como líder, los inversionistas y los vecinos.

Entorno a la gestión del cambio, el principal reto que afronta el distrito es asegurar la continuidad del presente plan estratégico hasta la culminación exitosa de los objetivos de largo plazo, lo cual involucra a inversionistas, gobierno central y vecinos. Por otro lado, es importante comprometer a los *stakeholders* en una participación activa y evitar una resistencia al cambio que ponga en riesgo la ejecución de este plan.

## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2008), el proceso de evaluación es un proceso permanente e iterativo, en el que se deben cuestionar los objetivos, las políticas, la estructura organizacional, y se debe imprimir creatividad al proceso estratégico para un éxito asegurado. “El proceso de evaluación de estrategias debe (a) iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos, (b) generar una revisión de objetivos y valores, y (c) estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación” (D'Alessio, 2008, p. 416).

### 8.1 Perspectivas de Control

Con el Tablero de Control, se puede ejercer una visión integral y holística de la organización. Además, este facilita la evaluación de la estrategia por medición y comparación, lo que sirve para una implementación exitosa de la estrategia, porque se puede ver hacia dónde se está yendo, y corregir si es necesario (D'Alessio, 2008). El Tablero de Control Balanceado es la herramienta de la gestión estratégica que indica cuatro perspectivas para ser medidas por los indicadores de gestión de la empresa: (a) perspectiva financiera (del accionista), (b) perspectiva cliente, (c) perspectiva procesos (la ingeniería del negocio) y (d) infraestructura y aprendizaje (los activos tangibles e intangibles de la empresa). Cualquier acción que realiza la empresa puede y debe ser evaluada considerando estas cuatro perspectivas. El logro de una adecuada consideración de las cuatro perspectivas, tanto en la toma de decisiones estratégicas como en las acciones diarias de la gestión, da como resultado una gestión exitosa de la empresa y un equilibrio entre los OCP y los OLP.

#### 8.1.1 Aprendizaje interno

Se centra básicamente en el enfoque que debe dar el distrito al proceso de aprendizaje interno y de formación, que se basen en la infraestructura existente y en el aprendizaje, propiamente dicho. Este orientará al distrito hacia el cumplimiento de los objetivos de largo

plazo, al crecimiento sostenible y a la mejora continua. En el caso de Puente Piedra, se propone la mejora continua en los procesos relacionados a la seguridad ciudadana, a través de la implementación que permita monitorear los resultados obtenidos en la disminución de los actos delictivos, y así corregir sobre la marcha los problemas e ineficiencias detectados. Para lograr la mejora continua, se debe hacer una evaluación semestral que cuantifique el número de mejoras implementadas, a fin de tomar las medidas correctivas que fuesen necesarias para alinearlas al objetivo principal.

### **8.1.2 Procesos**

En lo que concierne a este aspecto, los indicadores de gestión desarrollados buscan básicamente reducir el tiempo de atención al cliente en los procesos internos que comprometen el crecimiento económico del distrito, así como la ejecución de los beneficios planteados para fomentar la inversión privada en los diferentes rubros comerciales.

Con la finalidad de incentivar el desarrollo industrial, comercial y urbano, se plantea la reducción del periodo de ejecución de trámites y licencias municipales, así como un paquete de beneficios de impuestos municipales orientados hacia el sector metalmecánico, hacia la PYME y hacia la MYPE. Además, se propone incrementar la infraestructura relacionada a la seguridad ciudadana como obligación del municipio, determinando indicadores de avance semestral y anual. Ello permitirá que el municipio sea más atractivo y seguro para que se incremente la cantidad de clientes residenciales y de empresarios que inviertan tanto en centros recreacionales como comerciales. Finalmente, se plantean indicadores de ejecución en relación a la imagen del distrito, por medio de un plan de *marketing* enfocado en la administración de redes sociales y canales virtuales.

### **8.1.3 Clientes**

Esta perspectiva permite medir la gestión del municipio en los segmentos del mercado a los que se dirige. Normalmente cuando se refiere a una organización, esta perspectiva mide

la retención de clientes y consumidores, la captación de nuevos clientes y consumidores, y la rentabilidad por cliente y consumidor. Al tratarse del distrito de Puente Piedra, se observa una orientación hacia un tema de satisfacción en los siguientes aspectos: (a) vecinos residenciales, (b) usuarios de centros recreacionales y (c) inversión privada.

***Vecinos residenciales.*** Elevando su calidad de vida a través de la ampliación de los servicios básicos, el mejoramiento de la infraestructura vial, y el refuerzo del alcance del sistema de seguridad ciudadana.

***Usuarios de centros recreacionales.*** Potenciando la atracción turística del distrito, incrementando la cantidad de centros recreacionales, ampliando el número de destinos del circuito turístico y creando una feria gastronómica.

***Inversión privada.*** Incentivando este tipo de inversión a través de la creación de una zona industrial metalmecánica, de una feria anual metalmecánica, de una feria anual gastronómica y con el incremento de centros comerciales.

Los indicadores planteados miden el avance de los OCP que buscan mejorar las condiciones de vida del distrito, con el fin de atraer mayor cantidad de vecinos, inversionistas, centros comerciales y comercio en general.

#### **8.1.4 Financiera**

En cuanto a esta perspectiva, al ser la municipalidad una organización pública sin fines de lucro, se plantea la creación de una cooperativa distrital de apoyo al sector metalmecánico, que tenga como finalidad implementar la asociación de empresarios de este rubro en el distrito, encontrando sinergias que brinden beneficios financieros, logísticos, de conocimientos y experiencias, de capacidad de negociación y de economías de escala.

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

A continuación, en las Tablas 29 y 30, se presenta el Tablero de Control Balanceado propuesto para cada uno de los objetivos de corto plazo formulados.

Tabla 29

## Tablero de Control Integrado del Distrito Puente Piedra, Perspectivas Financiera y Clientes

OBJETIVOS CORTO PLAZO	INDICADOR	UNIDADES	META
<b>PERSPECTIVA FINANCIERA</b>			
OCP2.3: Fomentar la creación de una cooperativa distrital que promueva la integración del sector metalmecánico para diciembre del año 2014. De igual forma, incrementar en 25% el número de asociados anualmente.	Cumplimiento de plazo	und.	Creación a diciembre del 2014
<b>PERSPECTIVA CLIENTES</b>			
OCP1.1: Desarrollar planes de urbanización que permitan que la población de Puente Piedra, respecto al cono norte, se incremente de 9.8% a 20%, al año 2025.	% ejecución del plan	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecución parcial del plan, urbanizando las áreas en 30% del total para marzo del 2016.</li> <li>• Ejecución parcial del plan, urbanizando las áreas en 70% del total para diciembre del 2018.</li> <li>• Ejecución total del plan para diciembre del 2022.</li> </ul>
OCP1.3: Incrementar el alcance de los servicios básicos, de modo que la población sin acceso a agua potable reduzca de 13% a 5%, así como la población que no tenga acceso a luz eléctrica de 17% al 3% para diciembre del año 2018.	% de alcance	%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 95% de alcance del servicio de agua potable.</li> <li>• 97% de alcance del servicio de electricidad.</li> </ul>
OCP1.4: Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas urbanizadas.	% de alcance	%	5% anual hasta el 2025
OCP2.1: Crear una zona industrial metalmecánica en el distrito de Puente Piedra que abarque el 7.5% de su territorio, además de reunir las condiciones adecuadas para la implementación de nuevas inversiones para diciembre del año 2014.	Km reservados / km planteados	%	100% a diciembre del 2014
OCP2.4: Crear una feria anual metalmecánica de alcance mundial, en cooperación con el municipio de Puente Piedra, la asociación de empresarios del rubro, el Ministerio de la Producción y PROMPEX para diciembre del año 2014.	Cumplimiento de plazo	und.	Ejecución anual
OCP3.3: Incrementar la infraestructura vial del distrito en un 5% por año, a través de acuerdos concertados con el gobierno central. En la actualidad, se observa un 30.3% de accesos viales a las zonas comerciales.	% de alcance	%	5% anual hasta el 2025
OCP3.4: Incrementar el número de centros comerciales a razón de dos cada cuatro años hasta diciembre del año 2021.	Número de centros comerciales	und.	3 al 2015
OCP4.1: Incrementar el número de centros recreacionales en un 5% por año, usando como base un plan integral de desarrollo del turismo recreacional para el distrito de Puente Piedra a partir de mayo del año 2015.	% de alcance	%	5% anual hasta el 2025
OCP4.2: Ampliar la cantidad de centros recreacionales que conforman el circuito turístico de Puente Piedra, pasando de siete a 15 para diciembre del año 2016.	Cantidad de centros recreacionales integrados al circuito	und.	15 a diciembre del 2016
OCP4.5: Implementación de una feria gastronómica anual dentro del circuito turístico de Puente Piedra, con la finalidad de atraer a visitantes de otros distritos a conocer los lugares de recreación para febrero del año 2014.	Cumplimiento de plazo	und.	ejecución anual
OCP5.2: Incrementar progresivamente el alcance del alumbrado público, acrecentando en 5% anual la cantidad de postes implementados. Hasta el año 2012, se instalaron 3,000 postes.	% de alcance	%	5% anual hasta el 2025
OCP5.5: Incrementar la cantidad de equipos de comunicación, ampliándola en 10 unidades cada año. Actualmente, se observan 126 equipos de comunicación.	Cumplimiento de plazo	und.	Ejecución anual

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

Tabla 30

## Tablero de Control Integrado del Distrito Puente Piedra, Perspectivas Procesos y Aprendizaje

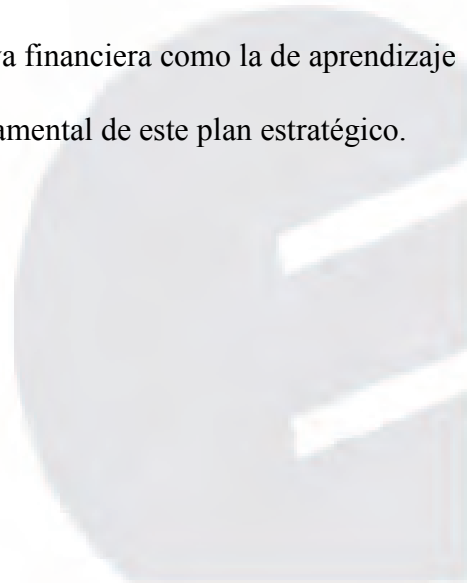
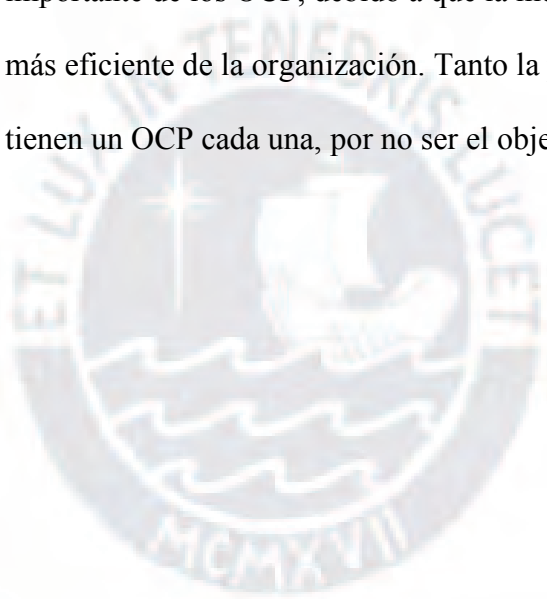
OBJETIVOS CORTO PLAZO	INDICADOR	UNIDADES	META
<b>PERSPECTIVA PROCESOS</b>			
OCP1.2: Elaborar e implementar mejoras en el proceso administrativo de obtención de permisos municipales, a fin de incentivar a las empresas de construcción a invertir en el distrito, reduciendo el tiempo de atención de 60 a cinco días para octubre del año 2014.	Número de días reducidos/ (número de días actuales - número de días meta)	%	100% octubre del 2014
OCP3.1: Simplificar los trámites administrativos en el distrito para los permisos y licencias de promoción empresarial, reduciendo anualmente 30% los días de atención hasta diciembre del año 2016.	Número de días reducidos/ (número de días actuales - número de días meta)	%	100% octubre del 2016
OCP3.2: Incrementar el número de la MYPE y la PYME formales a razón de 10% anual hasta diciembre del año 2023, a través de un paquete de beneficios que incluyan financiamiento económico, asesoramiento legal, tarifas preferenciales de tributos, capacitación y marketing.	Cumplimiento de plazo	und.	10% anual hasta diciembre del 2023
OCP4.3: Crear y difundir una marca imagen para Puente Piedra como el distrito recreacional del cono norte para diciembre del año 2015.	Cumplimiento de plazo	und.	Cumplimiento a diciembre del 2015
OCP4.4: Promocionar las características recreacionales del distrito, a través de la creación de un blog en Internet, que sea informativo y colaborativo entre los usuarios para julio del año 2013.	Cumplimiento de plazo	und.	Cumplimiento a julio del 2013.
OCP5.1: Incorporar a los vecinos en el sistema de alerta y prevención de delitos, a través de las redes sociales y centrales de atención, e integrar a los repartidores de la zona como parte del equipo de alerta, ofreciendo bonos sobre los impuestos municipales a aquellos comercios que ayuden a prevenir actos delictivos a diciembre del año 2013.	Cumplimiento de plazo	und.	Cumplimiento a diciembre del 2013.
OCP5.3: Invertir en una nueva flota de equipos motorizados, ampliándola en 10 unidades cada año. En la actualidad, hay 17 camionetas.	Cumplimiento de plazo	und.	Ejecución anual
OCP5.4: Ampliar el personal de serenazgo a 15 personas por año. En la actualidad, se cuenta con 350 serenos.	Cumplimiento de plazo	und.	Ejecución anual
<b>PERSPECTIVA APRENDIZAJE</b>			
OCP5.6: Lograr la mejora continua a través de la implementación de un sistema que permita monitorear los resultados obtenidos en la disminución de los actos delictivos, para corregir sobre la marcha los problemas e ineficiencias ubicados. Esta acción deberá realizarse semestralmente hasta diciembre del año 2014.	Número de mejoras implementadas	und.	Ejecución semestral

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



### 8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado permite vigilar que se cumplan los OCP y las metas establecidas para cada objetivo. Asimismo, permitirá saber qué tan bien se está implementando el plan estratégico. La perspectiva de los clientes requiere una mayor concentración de los OCP, en vista de que el objetivo principal es mejorar las condiciones de vida y la percepción de los vecinos con respecto al distrito, por ser los principales clientes de la organización. La perspectiva de procesos concentra un número menor pero igualmente importante de los OCP, debido a que la mejora de procesos internos permitirá una gestión más eficiente de la organización. Tanto la perspectiva financiera como la de aprendizaje tienen un OCP cada una, por no ser el objetivo fundamental de este plan estratégico.



## Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Puente Piedra

Una nación tiene como objetivo principal conseguir un alto y creciente nivel de vida para sus ciudadanos. La actitud para hacerlo depende de la productividad con que se empleen la mano de obra y el capital (Porter, 2009).

La competitividad del distrito está dada por la capacidad que este tiene para lograr los objetivos con el empleo óptimo de los recursos con que dispone, a través del planteamiento adecuado de aquellas estrategias que permitan al distrito de Puente Piedra emplear sus fortalezas y minimizar sus debilidades, así como aprovechar las oportunidades y neutralizar las amenazas provenientes del entorno externo en un ambiente competitivo, con el fin último de mejorar el bienestar y la calidad de vida de las personas (Porter, 2009).

### 9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Puente Piedra

Para la identificación de las ventajas competitivas del distrito de Puente Piedra, se contempló el esquema utilizado por CENTRUM Católica para evaluar el índice de competitividad regional de un país (ICRP). El resultado general es la vista más agregada que ofrece esta importante herramienta. Adicionalmente, el ICRP presenta una subdivisión fraccionada en cinco pilares: (a) empresas, (b) economía, (c) gobierno, (d) personas y (e) infraestructura. Cada uno de estos pilares presenta una perspectiva diferente, pero complementaria, bajo un enfoque sistémico de la competitividad de las regiones (CENTRUM Católica, 2012).

**Empresas.** El pilar empresas se realiza en función de factores tales como la productividad, que es medida en función de variables como la población económicamente activa (PEA); es decir, qué porcentaje del total de la población se encuentra laborando en el distrito de Puente Piedra. En el año 2005, la población en edad de trabajar (PET) del distrito era de 148,879 habitantes, de los cuales el 50.3% eran mujeres y el 49.7% eran varones. La situación de la PET en Puente Piedra se encuentra en su mayoría ocupada (59.4%), seguida

de población inactiva (34.8%), y desocupados(as) que son el 5.7%. Sin embargo, estas cifras esconden las brechas de género en cada categoría, ya que las mujeres representan solo el 37.2% de la PEA ocupada, y en el caso de inactividad son la gran mayoría (73.1%). También los jóvenes son el grupo más excluido del mercado de trabajo. Por tanto, los más altos índices de PEA desocupada e inactiva se presentan en los grupos entre 14 y 24 años de edad en ambos sexos, pero con mayor incidencia en las mujeres.

En el plan de desarrollo del distrito, basado principalmente en el crecimiento urbano y en el desarrollo del sector comercial, se da una oportunidad potencial para las inversiones de diferentes giros y rubros comerciales e industriales.

**Economía.** Este pilar mide la economía distrital, así como su capacidad de lograr un crecimiento sostenido. Según el análisis realizado, la ubicación estratégica del distrito tiende a favorecer al comercio interprovincial. En el distrito de Puente Piedra, cada zona está especializada. De manera que en el norte la actividad predominante es la ganadería lechera y la producción de lácteos; en la zona centro, el comercio y los servicios; y en la zona sur, destacan los centros recreacionales y de esparcimiento, así como la actividad semi-industrial, que es transversal en todas las zonas.

En el distrito existen 8,316 empresarios, de los cuales el 96% son microempresarios. La actividad económica es principalmente comercial y de servicios, y en menor medida productiva. Hasta el año 2010, se dio cuenta de 34 mercados con 5,011 comerciantes, aproximadamente. La zona centro concentra 3,534 comerciantes y es la de mayor cantidad (71%). Existe comercio ambulatorio e informal en los alrededores de los mercados, por lo que ello genera desorden, suciedad e inseguridad. Dichos mercados comercializan mayormente abarrotes, verduras, tubérculos y frutas, carnes, jugos y comida, ropa, calzado y productos de ferretería.

**Gobierno.** Este pilar se mide de acuerdo a los recursos e insumos con los que cuenta el distrito de Puente Piedra, provenientes tanto del gobierno central como de los ingresos de la municipalidad, en cuanto a impuestos y arbitrios se refiere. El Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y el Ministerio de Salud (MINSA) consideran que el distrito de Puente Piedra es uno de los cuatro distritos con mayor pobreza de la ciudad de Lima. Según el MINSA, el 42% de la población del distrito es pobre y el 10% son pobres extremos. El 56% de la PEA tiene ingresos que fluctúan entre S/. 400 y S/. 1,000. El 30% tiene ingresos menores a S/. 400 o no tiene ingresos. A partir de estos datos, se puede observar la medida de la pobreza del distrito (Municipalidad Distrital de Puente Piedra, 2011).

**Personas.** Mide la competitividad regional en base a factores como la educación escolar y superior. Puente Piedra es uno de los espacios de Lima en proceso de consolidación urbana. Su carácter rural hasta hace pocos años ha hecho que sea uno de los espacios de urbanización tardía de Lima Metropolitana. Cabe notar que aún comparte actividades agropecuarias, urbanas locales y metropolitanas. En el distrito, actúan diversos actores, tales como los siguientes: (a) públicos (gobierno central y local), (b) privados, (c) organizaciones sociales de base (OSB), (d) ONG, (e) universidades, (f) gremios, (g) iglesia, entre otros. La intervención de estos aporta en diferentes aspectos sociales, con mayor incidencia en temas de infancia y de derechos humanos.

Asimismo, la medición de este pilar incluye la formación laboral en el distrito, aspecto en el cual Puente Piedra tiene muchas carencias, ya que no existen institutos de educación técnica adecuados y suficientes para abastecer la gran cantidad de población joven que tiene el distrito.

**Infraestructura.** Este aspecto comprende la infraestructura básica, tecnológica y científica, la salud y el medioambiente, y la educación. Además, analiza el grado en que los recursos básicos, tecnológicos, científicos y humanos satisfacen las necesidades de las

empresas. En cuanto a la educación, el distrito de Puente Piedra cuenta con 89 instituciones educativas públicas, que atienden a 44,000 alumnos, y 120 instituciones educativas privadas, que atienden a 20,000 alumnos. Solo entre el 21% y 34% no requerirían mayor inversión, básicamente mantenimiento. Cabe notar que jóvenes valores no acceden a una educación superior de calidad.

La población materno-infantil es vulnerable en el aspecto de nutrición, ya que tienen una inadecuada e insuficiente dieta familiar, mala manipulación de alimentos y agua, además de malos hábitos de higiene personal. Respecto a la salud, las principales atenciones pediátricas (niños y niñas) observadas en el hospital del MINSA de Puente Piedra son las infecciones respiratorias agudas (IRA), que representan el 74% de las atenciones (rinofaringitis 29%, faringitis 24% y asma 21%). Aparte de estas emergencias infantiles, el distrito atiende aproximadamente 140,000 consultas, mayormente en la población que se encuentra entre 20 a 49 años, que son la mayoría en el distrito. De manera que se puede afirmar que el distrito no cuenta con infraestructura de hospitales necesaria para atender a su población.

El desarrollo de la infraestructura tecnológica y científica es protagonizado únicamente por las empresas privadas, las cuales se enfocan en actividades centradas en el negocio que realizan, pero que no son compartidas con otras empresas o comercios del distrito, por lo que su aprovechamiento es limitado y no forma parte de la infraestructura activa del distrito disponible para atraer otros negocios o empresas.

En cuanto a la infraestructura tecnológica, al igual que el país, el distrito no cuenta con un desarrollo adecuado que le permita ser competitivo. La administración del gobierno local no ha incorporado herramientas tecnológicas que sostengan los procesos operativos y administrativos, lo cual produce un impacto negativo en general en la eficiencia y atractivo

del distrito, incluso esto se traduce en la falta de una página web que funcione adecuadamente y que informe al poblador del distrito sobre la situación del mismo.

## **9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Puente Piedra**

Tras el análisis de los Capítulos III y IV, se pueden identificar las siguientes ventajas competitivas para el distrito de Puente Piedra:

- Ubicación estratégica (vías de acceso terrestres, única salida natural hacia el norte del país).
- Disponibilidad de terrenos para urbanizar y áreas comerciales.
- Existencia de microclimas.
- Temperatura templada todo el año.
- Destino recreacional del cono norte.
- Posee una conjugación única de los sectores industrial, comercial, turístico recreacional y habitacional.

## **9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Puente Piedra**

Según D'Alessio (2013), existen diversos aspectos que diferencian a una organización de un clúster. Así pues, porque un conjunto de organizaciones compone un clúster y no necesariamente todas las organizaciones son de la misma industria, sino de industrias relacionadas entre sí, las cuales atienden una demanda solicitante de un producto o un conjunto de productos. También, porque una organización goza de plena soberanía, regulándose por sí misma, en tanto que en un clúster se pierde el imperio, dada la sociedad de diversas agrupaciones alrededor. Además, porque en un clúster las organizaciones están interrelacionadas, siendo el todo mayor que la suma de las partes.

Ahora bien, los clústeres presentan un ciclo de vida, al igual que una industria u organización. Así, el clúster pasa por las siguientes etapas: (a) inicio, (b) desarrollo, (c) crecimiento, (d) madurez y (e) declive o relanzamiento (D'Alessio, 2013).

El distrito de Puente Piedra presenta una concentración de empresas del sector metalmeccánico, que en su mayoría son pequeños talleres metalúrgicos y de mecanizado, orientados a la prestación de servicios de reparación. Para que estos sean aprovechados como clústeres, se debe presentar un plan de trabajo enfocado en primera instancia en fortalecerlos y sentar las bases para un desarrollo futuro en forma asociativa.

#### **9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres**

Según Boudou, Feletti y Robba (2009), los aspectos estratégicos relevantes para la potenciación del clúster metalmeccánico del distrito de Puente Piedra pasan inicialmente por (a) la cooperación estratégica, (b) el fortalecimiento institucional y (c) el aumento de la capacidad tecnológica y de gestión.

##### ***Cooperación estratégica.***

- Fomentar la aceptación de la asociación y sinergias entre los integrantes de este nuevo clúster.
- Fortalecer las empresas existentes mediante información y asistencia técnica, y capacitación en temas de área laboral, realizando talleres de formación a las empresas.
- Plantear la creación de un modelo cooperativo para la cadena de abastecimiento de materias primas y también se presenta como necesidad actual y con gran potencial para el desarrollo de nuevos productos en la zona.
- Definir una estrategia y agenda comercial conjunta.
- Diversificar sus producciones y mercados mediante el desarrollo de nuevos productos.
- Mejorar el otorgamiento de créditos, contando con un fondo propio de financiamiento para el desarrollo industrial.



***Fortalecimiento institucional.***

- Diseño y desarrollo de una marca distrital.
- Difusión de la oferta metalmecánica de manera conjunta.

***Aumento de la capacidad tecnológica y de gestión.***

- Capacitación de operarios
- Utilización conjunta de tecnología y (c) modernización tecnológica.

**9.5 Conclusiones**

La ventaja competitiva del distrito de Puente Piedra se da por tres factores críticos de éxito: (a) ubicación geográfica, por ser la salida natural al norte del país; (b) disponibilidad de terrenos libres por urbanizar; y (c) existencia de microclimas, así como clima templado en todo el año.

En vista de la aglomeración de una gran cantidad de empresas del rubro metalmecánico, el distrito de Puente Piedra presenta una oportunidad para desarrollar un clúster en este sector industrial. Se identifican tres factores críticos para el desarrollo del clúster metalmecánico: (a) cooperación estratégica, (b) fortalecimiento institucional y (c) aumento de la capacidad tecnológica y de gestión.

## Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

### 10.1 Plan Estratégico Integral

El plan estratégico integral para el distrito de Puente Piedra permite apreciar una visión global que ayude al controlar el proceso estratégico, partiendo por el desarrollo de ajustes si sería necesario (D'Alessio, 2008). Más adelante, en la Tabla 31 se podrá apreciar el Plan Estratégico para el Distrito de Puente Piedra.

### 10.2 Conclusiones Finales

- En la actualidad, el distrito de Puente Piedra cuenta con una visión que no cumple con los nueve requisitos esenciales para la formulación de una visión. Por eso, se propone una nueva visión a fin de ser alcanzada para el año 2025, que además servirá como guía en el desarrollo de sus potencialidades.
- Para alcanzar la visión, se formularon cinco objetivos de largo plazo (OLP), los cuales se mencionan a continuación: (a) desarrollar planes de urbanización que permitan a la población de Puente Piedra incrementarse de 9.8% a 20% para el año 2025 en el cono norte; (b) promover el desarrollo del sector metalmecánico, con la atracción de nuevos inversores, con el fomento de la producción y el empleo y con el incremento de la participación de mercado respecto a Lima Metropolitana del 18% al 25% para el año 2025; (c) transformar a Puente Piedra en un distrito atractivo para la inversión privada, logrando incrementar de 38% a 75% la cantidad de comercios formales en la zona para el año 2025; (d) consolidar al distrito de Puente Piedra como líder en turismo recreacional del cono norte, incrementando el número de centros recreacionales de 63 a 100 para el año 2025; (e) convertir a Puente Piedra en uno de los 10 distritos de Lima Metropolitana con menor incidencia de actos delictivos, transformándolo en un lugar agradable y seguro para vivir y/o trabajar, para el año 2025; actualmente, ocupa el puesto 28 de los 49 distritos de Lima Metropolitana.



Tabla 31

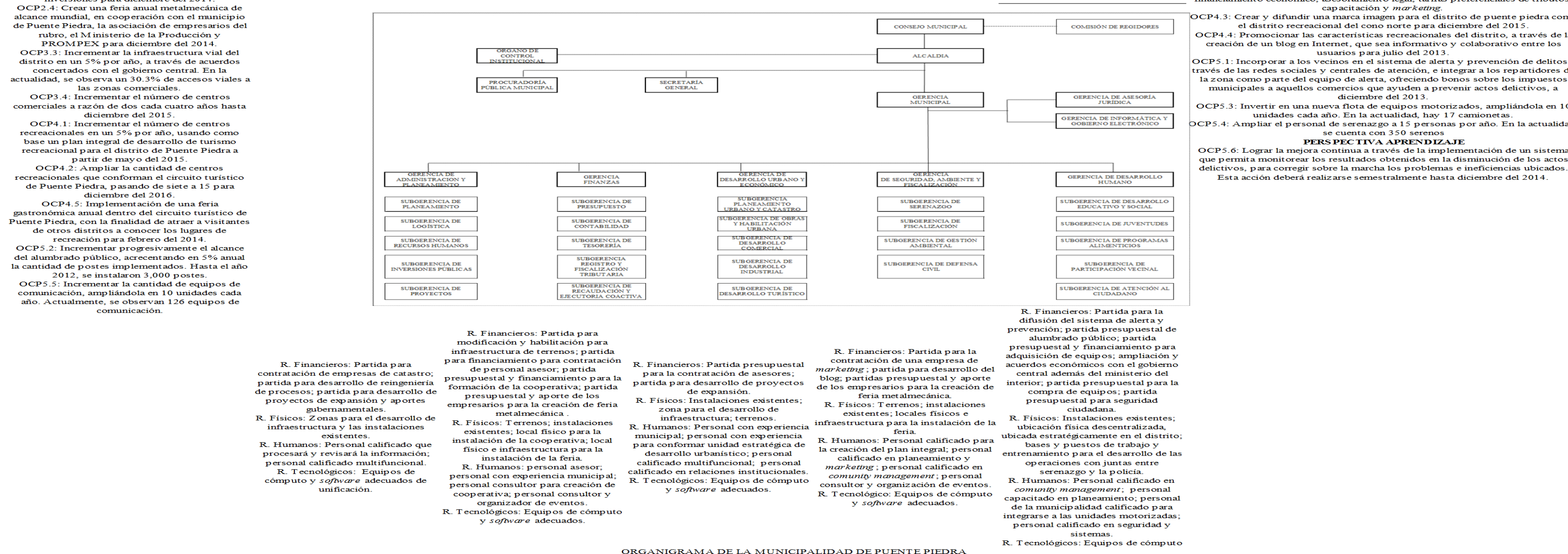
Plan Estratégico Integral

VISIÓN: Para el año 2025, Puente Piedra será el distrito líder del cono norte, basando su crecimiento en cuatro pilares: (a) promoción del desarrollo urbano con acceso a servicios básicos y seguridad, (b) impulso del sector metalmeccánico, (c) promoción del turismo recreacional captando el mayor número de visitantes por año en la zona y (d) incremento del comercio formal.

Table with columns: INTERESES ORGANIZACIONALES, OLP 1, OLP 2, OLP 3, OLP 4, OLP 5, PRINCIPIOS CARDINALES, ESTRATEGIAS, and POLITICAS. It details various strategic initiatives and their corresponding policies.

TABLERO DE CONTROL

Table with columns: OCP 1, OCP 2, OCP 3, OCP 4, OCP 5. It lists specific Objectives of the Control Panel (OCPs) and their descriptions.



ORGANIGRAMA DE LA MUNICIPALIDAD DE PUENTE PIEDRA PLANES OPERACIONALES

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

Vertical text on the right margin, likely a page number or reference, partially obscured by a watermark.



- Estos OLP podrán ser alcanzados a través del cumplimiento de los 23 objetivos de corto plazo (OCP) definidos, que a su vez requerirán de los recursos planteados. Compete a la municipalidad conseguir estos recursos, medirlos y realizar el seguimiento y control respectivo, a través de los indicadores que se encuentran en el *Balanced Scorecard*.
- De igual manera, actualmente el distrito no cuenta con una misión definida, por lo que se propone una nueva, junto con el fomento de los siguientes valores: (a) respeto al derecho de los demás, (b) respeto a la ley y a los reglamentos, (c) orden, (d) limpieza, (e) responsabilidad y (f) deseo de superación.
- El presente plan estratégico basa el desarrollo de Puente Piedra en el crecimiento de cuatro sectores económicos dentro del distrito: (a) turismo recreacional, (b) comercio, (c) construcción y (d) sector metalmecánico. Además, propone 10 políticas y 14 estrategias para la consecución de los objetivos. Si bien la seguridad ciudadana no está contemplada en la visión, es también un elemento clave a desarrollar, ya que sirve como impulsora de los cuatro sectores que conforman la visión.
- Se han identificado como principales fortalezas del distrito: (a) la existencia de microclimas, (b) el crecimiento del sector metalmecánico, (c) la alta disponibilidad de terrenos y (d) la temperatura templada. Cabe notar que estas fortalezas están relacionadas con la visión, a fin de que esta sea ambiciosa pero alcanzable.
- Las debilidades identificadas del distrito de Puente Piedra son las siguientes: (a) poca accesibilidad a servicios básicos, (b) alto grado de inseguridad ciudadana, (c) alto grado de informalidad en los comercios, (d) bajo porcentaje de recaudación de tributos y (e) mala imagen de la autoridad municipal. El plan estratégico ofrece alternativas para mitigar estas debilidades, enfocándose principalmente en las tres

primeras, a través de estrategias identificadas en la Matriz Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (MFODA).

- Puente Piedra aún no cuenta con una identidad definida, no termina de tener una característica diferenciadora con respecto al resto de distritos. Los lugares de recreación empezaron a tomar carácter representativo, mas la poca publicidad y existencia de alternativas en los distritos aledaños no permiten una consolidación final en el sector.
- Las ventajas competitivas del distrito de Puente Piedra detalladas en el presente plan estratégico son las siguientes: (a) ubicación estratégica, (b) disponibilidad de terrenos para urbanizar y áreas comerciales, (c) existencia de microclimas, (d) temperatura templada todo el año, (e) destino recreacional del cono norte, (f) posee una conjugación única de los sectores industrial, comercial, turístico recreacional y habitacional, por lo que se proponen acciones para potenciar la explotación de cada una de ellas.
- El marco legal estable se muestra como una oportunidad para el distrito, así como la estabilidad política y económica del país, lo cual es atractivo para la inversión privada nacional y extranjera. El incremento sólido del ingreso per cápita genera una oportunidad de crecimiento para los vecinos del distrito. Por otro lado, el crecimiento de la construcción genera una oportunidad para un distrito como Puente Piedra que tiene entre sus planes el crecimiento urbano.

### **10.3 Recomendaciones Finales**

- Fortalecer los ejes de desarrollo del distrito, tales como los sectores industrial metalmecánico, turístico recreacional, comercial y urbano. Para iniciar el proceso de desarrollo planteado, se debe tomar en cuenta el presente plan estratégico y se deben

alcanzar los OCP y los OLP abordados, para finalmente llegar a hacer realidad la visión para el año 2025.

- Aprovechar el espacio libre por urbanizar que tiene el distrito, ya que esto representa una de sus ventajas competitivas en comparación con sus competidores de Lima norte. Desarrollar marcos legales e incentivos municipales para que el sector privado invierta en habilitación y construcción urbana.
- Un segundo pilar de crecimiento importante es la actividad comercial del distrito. Por tanto, se debe combatir activamente la informalidad e incrementar la recaudación tributaria. De una manera organizada y formal, se podrá impulsar y desarrollar esta actividad comercial, tanto para los microempresarios como para los grandes inversionistas.
- Como tercer pilar de crecimiento, se debe potenciar al distrito como el destino turístico recreacional del cono norte. Por tanto, es preciso ejecutar un plan de mejoramiento de instalaciones y salubridad, así como un plan de promoción y *marketing*, repotenciando el circuito turístico distrital.
- El último pilar de desarrollo es el sector metalmecánico, que es el de mayor potencialidad en el largo plazo. Por ello, se propone la creación de una zona industrial metalmecánica con niveles de calidad y capacidad de producción internacional, así como una cooperativa de apoyo a estos empresarios y la ejecución de una feria internacional anual que permita penetrar nuevos mercados.
- Se propone la concepción, desarrollo y creación de una marca imagen del distrito, por ser este un factor esencial para el éxito de una ciudad. La imagen es parte básica de la comunicación entre los miembros de una comunidad, entre sus gobernantes y los vecinos y entre los mismos vecinos, para lograr su sobrevivencia y su desarrollo; ya

que la imagen implica el manejo de elementos que estimulan la identificación con el distrito.

- Sobre el tema de seguridad, se recomienda utilizar un sistema de comunicación basado en redes sociales, juntas vecinales y ampliación de la infraestructura y equipos de seguridad ciudadana.
- En el tema de educación, es importante establecer convenios y brindar facilidades legales y tributarias con institutos técnicos para incentivar la apertura de sedes en el distrito de Puente Piedra, con carreras técnicas competitivas y rentables en un corto tiempo. La educación técnica tiene un papel clave en la lucha por la igualdad de oportunidades y brinda una posibilidad de desarrollo laboral para los jóvenes. La enseñanza podría estar dirigida a un sector en particular como el metalmecánico por el potencial del distrito en este rubro.
- Junto a la educación, se enlaza el tema de la investigación y desarrollo. Por tanto, se debe incentivar y proponer un centro para esta actividad, la cual es importante potenciar como una fuente de crecimiento económico. El incremento en la inversión en educación se fundamenta en que es parte del desarrollo tecnológico, lo cual es esencial para los empresarios para obtener mayor productividad.
- Se recomienda la creación de un plan de gestión ambiental para el manejo adecuado de residuos y desechos tanto industriales como domésticos. También, crear un marco de políticas que normen el funcionamiento del sector industrial y comercial bajo estándares internacionales como referencia de la norma ISO 14000.
- Adecuar un marco legal apropiado para potenciar al distrito de Puente Piedra y convertirlo en atractivo para futuros y actuales vecinos e inversionistas.



#### **10.4 Futuro del Distrito de Puente Piedra**

Para el año 2025, Puente Piedra será un referente de distrito habitación que cuente con servicios básicos para todos los pobladores, con una participación vecinal activa en las actividades comunitarias de la mano con la municipalidad, con una alta conciencia social y ecológica, la cual brindará la mejor alternativa recreacional de la zona norte de Lima; y donde sus visitantes gozarán de la calidez de su gente, así como de las inmejorables condiciones climatológicas del distrito.

Puente Piedra contará con un crecimiento económico sustentado en el desarrollo de los sectores industrial metalmecánico, comercial, turístico recreacional y del crecimiento urbano. Todos estos brindarán puestos de trabajo e ingresos de fondos para el municipio por medio de la recaudación de impuestos, lo que se reflejará en la calidad de vida de sus pobladores y vecinos.

Puente Piedra tendrá una marca imagen reconocida y valorada por todos sus pobladores y distritos vecinos como el distrito habitacional, turístico e industrial, con una gran conciencia social y ambiental, además de ser un lugar agradable y seguro para vivir, invertir y trabajar.

## Referencias

- Abecasis, R. (2012, 06 de junio). El 39% de los limeños busca una vivienda en la periferia. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/2012/06/06/imprensa/39-limenes-busca-vivienda-periferia-2027446>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión]. (s.f., a). *Por qué invertir en el Perú*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=58>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada (Proinversión). (s.f., b). *Un Marco Jurídico Liberal y Estable para la Inversión Nacional y Extranjera*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaSectorHijo.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2906>
- Agencia Peruana de Noticias. (2012, 18 de diciembre). Exportaciones Peruanas alcanzarían los US\$44,000 Millones al cierre de 2012. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/comercio/exportaciones-peruanas-alcanzarian-los-us44000m-al-cierre-de-2012>
- Al Perú le conviene promover en la investigación científica tecnológica. (2012, 20 de marzo). *El Peruano*. Recuperado de <http://prensa-oficial-estado.deperu.com/2012/03/al-peru-le-conviene-promover-en-la.html>
- Andina. (2011, 09 de mayo). Municipio peruano de Puente Piedra ofrecerá facilidades legales para atraer inversión inmobiliaria. *América Economía*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/municipio-peruano-de-puente-piedra-ofrecera-facilidades-legales-para-atraer-inve>
- Andina (2012, 27 de enero). Cusco y Puno recibieron la mayor cantidad de turistas extranjeros en 2011. *El Profesional Online*. Recuperado de

<http://www.elprofesional.com.pe/online/noticias/2012/01/27/cusco-y-puno-recibieron-la-mayor-cantidad-de-turistas-extranjeros-en-2011.htm>

Arellano Marketing (2009). *El Nuevo Peruano: Una Mirada Psicológica al Estudio de los Estilos de Vida de los Peruanos*. Recuperado de

<http://www.slideshare.net/cristinaqdavila/el-perfil-del-nuevo-peruano>

Banco Mundial. (2007). *Análisis Ambiental del Perú - Retos para un desarrollo sostenible*.

Recuperado de

[http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen\\_Ejecutivo\\_FINAL\\_publicado\\_corregido\\_Junio\\_11.pdf](http://siteresources.worldbank.org/INTPERUINSPANISH/Resources/Resumen_Ejecutivo_FINAL_publicado_corregido_Junio_11.pdf)

Banco Mundial. (2011). *Perú panorama general*. Recuperado de

<http://www.bancomundial.org/es/country/peru/overview>

Boudou, A. Feletti, R. & Robba, A. (2009). *Plan de Competitividad del Conglomerado Metalmeccánico de Palpalá, Jujuy. Programa de Competitividad del Norte Grande de la Secretaría de Política Económica del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de la Nación*. Recuperado de

[http://www.mecon.gov.ar/programanortegrande/documentos/jujuy\\_metalmeccanica\\_pc\\_resumen.pdf](http://www.mecon.gov.ar/programanortegrande/documentos/jujuy_metalmeccanica_pc_resumen.pdf)

Caravedo, B. (2012, marzo). Los conflictos sociales. *Perú Económico*. Recuperado de

<http://perueconomico.com/ediciones/67-2012-mar/articulos>

Centro de Estudios de la Unión Industrial del Chaco. (2008). *Debilidades y desafíos tecnológicos del sector productivo*. Recuperado de

[http://uich.org.ar/sitio/images/CEU/uia\\_metalmeccanica\\_08.pdf](http://uich.org.ar/sitio/images/CEU/uia_metalmeccanica_08.pdf)

Centro de Planeamiento Estratégico [CEPLAN]. (2011). *Plan Bicentenario: Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario-indice>

CENTRUM Católica (2012). *Índice de Competitividad Regional del Perú 2011 - Resumen*

*Ejecutivo*. Recuperado de

<http://www.centrum.pucp.edu.pe/adjunto/upload/publicacion/archivo/resumenejecutivoocompetitividad.pdf>

Ciberperiodismo (2012). *Perú: Entorno tecnológico 2012*. Recuperado de

<http://cibercult.me/2012/07/09/peru-entorno-tecnologico-2012/>

Circuitos Perú (2012). *Historia*. Recuperado de

<http://www.circuitosperu.com/circuitosperu.htm>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010a). *Anuario*

*estadístico de América Latina y el Caribe*. Recuperado de

[http://websie.eclac.cl/anuario\\_estadistico/anuario\\_2010/](http://websie.eclac.cl/anuario_estadistico/anuario_2010/)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2010b). *Objetivos*

*Nacionales*. Recuperado de <http://www.ugel03.gob.pe/pdf/100206.pdf>

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2012). *Gestión integral del territorio*

*es una herramienta indispensable para la prevención de conflictos*. Recuperado de

[http://www.ceplan.gob.pe/noticias/-/asset\\_publisher/mc1R/content/ceplan-%E2%80%9Cgestion-integral-del-territorio-es-una-herramienta-indispensable-para-la-prevencion-de-conflictos%E2%80%9D?redirect=http://www.ceplan.gob.pe/inicio?p\\_p\\_id%3D101\\_INSTANCE\\_q7OD%26p\\_p\\_lifecycle%3D0%26p\\_p\\_state%3Dnormal%26p\\_p\\_mode%3Dview%26p\\_p\\_col\\_id%3Dcolumn-2%26p\\_p\\_col\\_pos%3D2%26p\\_p\\_col\\_count%3D3](http://www.ceplan.gob.pe/noticias/-/asset_publisher/mc1R/content/ceplan-%E2%80%9Cgestion-integral-del-territorio-es-una-herramienta-indispensable-para-la-prevencion-de-conflictos%E2%80%9D?redirect=http://www.ceplan.gob.pe/inicio?p_p_id%3D101_INSTANCE_q7OD%26p_p_lifecycle%3D0%26p_p_state%3Dnormal%26p_p_mode%3Dview%26p_p_col_id%3Dcolumn-2%26p_p_col_pos%3D2%26p_p_col_count%3D3)

Confiep: Revocatoria en Lima puede detener proyectos y perturbar inversiones en la capital.

(2013, 09 de enero). *La República*. Recuperado de [http://www.larepublica.pe/09-01-](http://www.larepublica.pe/09-01-2013/confiep-revocatoria-en-lima-puede-detener-proyectos-y-perturbar-inversiones)

[2013/confiep-revocatoria-en-lima-puede-detener-proyectos-y-perturbar-inversiones](http://www.larepublica.pe/09-01-2013/confiep-revocatoria-en-lima-puede-detener-proyectos-y-perturbar-inversiones)

Córdova, W. (2010). *Desarrollo Inmobiliario en el Cono Norte de Lima – Carabayllo*.

Recuperado de <http://www.bienesraicess.com/pdf/carabayllo-walter-cordova.pdf>

Crecemype. (s.f.) *¿Por qué formalizarse?* Recuperado de

<http://www.crecemype.pe/portal/index.php/porque-formalizarte>

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

México: Pearson.

D'Alessio, F. A. (2013). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (2ª ed.). Naucalpan

de Juárez, México: Pearson.

Davelouis, L. (2010, 30 de agosto) *¿Por qué el Estado peruano debe invertir en tecnología?* *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/631212/noticia-que-estado-peruano-invertir-tecnologia>

Defensoría del Pueblo. (2012). *Reporte de Conflictos Sociales N° 97*. Recuperado de

<http://e.gestion.pe/128/doc/0/0/4/6/3/463269.pdf>

De la Barra, M. (2012). *¿Estamos a medio camino de una burbuja inmobiliaria?*

(Recuperado de <http://gestion.pe/2012/08/20/inmobiliaria/estamos-medio-camino-burbuja-inmobiliaria-2010371>)

El Callao se consolidó como puerto líder del Pacífico Sudamericano en 2011. (2012, 25 de

abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1406442/noticia-callao-se-consolido-como-puerto-lider-pacifico-sudamericano-2011>

Embajada del Perú en Grecia (2011). *Perú: Marca país*. Recuperado de

<http://www.peru.gr/index-marca.html>

FMI eleva a 6% proyección de crecimiento económico de Perú para 2012. (2012, 08 de

octubre). *Gestión*. Recuperado <http://gestion.pe/economia/fmi-eleva-6-proyeccion-crecimiento-economico-peru-2012-2013837>

Fuentes, M. (1995) *La Asistencia Social en México*. Recuperado de

[http://www.rolandocordera.org.mx/esta\\_inter/demogra.htm](http://www.rolandocordera.org.mx/esta_inter/demogra.htm)

García-Vega, E. (2011). Competitividad en el Perú: Diagnóstico, sectores a priorizar y

lineamientos a seguir para el periodo 2011 - 2016. *Journal Globalization,*

*Competitiveness & Governability*, 5(1). Recuperado de

[http://gcg.universia.net/pdfs\\_revistas/articulo\\_179\\_1301298918203.pdf](http://gcg.universia.net/pdfs_revistas/articulo_179_1301298918203.pdf)

González, O. (2010, 22 de noviembre). Michael Porter volvió recargado. *Gestión*.

Recuperado de <http://blogs.gestion.pe/contactoeconomico/2010/11/michael-porter-volvio-recargad.html>

Instituto Nacional de Defensa Civil [INDECI] (2010). *Estudio para Determinar el Nivel de Vulnerabilidad Física ante la probable ocurrencia de un sismo de gran magnitud*.

Recuperado de [http://www.indeci.gob.pe/prev\\_desat/estudios/CHORRILLOS.pdf](http://www.indeci.gob.pe/prev_desat/estudios/CHORRILLOS.pdf)

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (1998). *Perú: Estadística del Medio Ambiente*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0349/cap01.HTM>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2007). *Censo Nacional 2007. XI de Población y Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2009). *Perú: Estimaciones y Proyecciones de Población 1950-2050. Boletín de Análisis Demográfico N° 36*.

Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0845/libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2011a). *Encuesta Nacional de Hogares (ENAHO) 2010*. Recuperado de

<http://www1.inei.gob.pe/web/BoletinesInformeTecnicoENAHO.asp>

Instituto Nacional de Estadísticas e Informática [INEI]. (2011b). *Evolución de la Pobreza en el Perú al 2010*. Recuperado de

<http://www.inei.gob.pe/BiblioINEIPub/BancoPub/Est/lib0990/libro.pdf>

La pobreza monetaria en el Perú se redujo a 30,8% al 2010. (2012, 29 de marzo). *El*

*Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/1394388/noticia-pobreza-peru-se-redujo-308-al-2010-segun-inei>

Lázaro, J. C. (2010, 21 de enero). Transformó a Lima influencia de cultura andina. *Pueblo en Línea*. Recuperado de <http://spanish.peopledaily.com.cn/92121/6874745.html>

Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).

Recuperado de

[http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento\\_institucional/savia/PDF/legislaciones/Peru%20Ley%20de%20Bases%20Desc.pdf](http://www.cicad.oas.org/fortalecimiento_institucional/savia/PDF/legislaciones/Peru%20Ley%20de%20Bases%20Desc.pdf)

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

<http://www.seguridadidl.org.pe/sistema/reglamentosinasec.pdf>

Ley 28303. Ley Marco de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica. Congreso de la República del Perú (2005). Recuperado de

<http://www.planctiperu.com/Leymarcoctit28303.html>

Ley 28613. Ley del Consejo Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica (CONCYTEC). Congreso de la República del Perú (2005). Recuperado de

<http://www.planctiperu.com/LeydelCONCYTEC28613.html>

Lima Norte: centros comerciales facturarían 700 millones. (2011, 08 de febrero). *Perú 21*.

Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/710709/centros-comerciales-lima-norte-facturarian-us-700-millones>



Ministerio de Defensa (2005). *Fuerzas Armadas de la República del Perú*. Recuperado de [http://es.wikipedia.org/wiki/Fuerzas\\_Armadas\\_de\\_la\\_Rep%C3%BAblica\\_del\\_Per%C3%BA](http://es.wikipedia.org/wiki/Fuerzas_Armadas_de_la_Rep%C3%BAblica_del_Per%C3%BA)

Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2013). *Principales calificaciones de riesgo soberano*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=222&Itemid=101017](http://www.mef.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=222&Itemid=101017)

Ministerio de la Producción [PRODUCE]. (2009) *Manual para la Gestión Empresarial de las Cooperativas de Servicios*. Recuperado de [http://www.apomipe.org.pe/codigo\\_php/imagenes/download/MANUAL%20DE%20COOPERATIVAS%20DE%20SERVICIOS%20Parte1.pdf](http://www.apomipe.org.pe/codigo_php/imagenes/download/MANUAL%20DE%20COOPERATIVAS%20DE%20SERVICIOS%20Parte1.pdf)

Minsal, D. & Pérez, Y. (2007) Organización funcional, matricial... En busca de una estructura adecuada para la organización. *ACIMED*, 16(4). Recuperado de [http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16\\_4\\_07/aci101007.html](http://bvs.sld.cu/revistas/aci/vol16_4_07/aci101007.html)

Molina, R. (2006) *Informe Exploratorio. Organización Territorial y Formación de Regiones: Situación en el Perú*. PRODES. Recuperado de [http://www.prodes.org.pe/pdf/2006\\_Organizacion\\_Territorial\\_en\\_Peru.pdf](http://www.prodes.org.pe/pdf/2006_Organizacion_Territorial_en_Peru.pdf)

Municipalidad Distrital de Puente Piedra (2008). Texto Único de Procedimientos Administrativos. Recuperado de <http://www.munipuentepiedra.gob.pe/images/stories/tupa2008.pdf>

Municipalidad Distrital de Puente Piedra (2011). *Diagnóstico Distrital. Taller de Diagnóstico, Identificación y Priorización de Problemas. Presupuesto Participativo 2011*. Recuperado de <http://munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/diagnosticopp2011.pdf>

Municipalidad Distrital de Puente Piedra (2012a). *Ordenanza Municipal 188-2012*.

Recuperado de

<http://munipuentepiedra.gob.pe/images/stories/pdf/ordenanza/ordenanza188-2012.pdf>

Municipalidad Distrital de Puente Piedra (2012b). *Ordenanza Municipal 203-2012*.

Recuperado de [http://www.asesorempresarial.com/web/adjuntos-sumilla/2012-08-10\\_OSJGBRX.pdf](http://www.asesorempresarial.com/web/adjuntos-sumilla/2012-08-10_OSJGBRX.pdf)

Municipalidad Distrital de Puente Piedra (2012c). *Organigrama Estructural de la*

*Municipalidad Distrital de Puente Piedra*. Recuperado de

[http://www.munipuentepiedra.gob.pe/images/stories/herramientas/ORGANIGRAMA\\_MDPP\\_2012.pdf](http://www.munipuentepiedra.gob.pe/images/stories/herramientas/ORGANIGRAMA_MDPP_2012.pdf)

Municipalidad Distrital de Puente Piedra (2012d). *Presupuesto Participativo*. Recuperado de

<http://www.munipuentepiedra.gob.pe/web/images/stories/capacitacionpp2011.pdf>

Municipalidad Metropolitana de Lima (2004). *Estrategia de desarrollo integral y reducción de la pobreza en Lima Metropolitana*. Recuperado de

<http://siteresources.worldbank.org/INTLACREGTOPURBDEV/FeaturedTopics/20865196/LimaInformeFinalEstrategia.pdf>

Municipalidad Metropolitana de Lima (2011). *Plan Regional de Desarrollo Concertado de*

*Lima (2012-2025)*. Recuperado de

[http://www.planlima.gob.pe/html/plan\\_regional.html](http://www.planlima.gob.pe/html/plan_regional.html)

Naciones Unidas (2007). *Oportunidades en la relación económica y comercial entre China y México*. Recuperado de

[http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/30216/DOCUMENTO\\_CHINA-M%3%89XICO\\_16\\_OCT\\_peque%C3%B1o.pdf](http://www.eclac.org/publicaciones/xml/6/30216/DOCUMENTO_CHINA-M%3%89XICO_16_OCT_peque%C3%B1o.pdf)

Observatorio Socio Económico Laboral, Lima Norte [OSEL]. (2007). *Puente Piedra: Una*

*Mirada al Territorio*. Recuperado de

[http://www.ucss.edu.pe/OSEL/pdf/21\\_28\\_junio\\_CUAPEME.pdf](http://www.ucss.edu.pe/OSEL/pdf/21_28_junio_CUAPEME.pdf)

Pasco, J. (2011) *Ciencia y Tecnología del Perú*. Recuperado de

[http://www.conida.gob.pe/files/articulos/jefatura/CIENCIA\\_TECNOLOGIA\\_EN\\_EL\\_PERU.pdf](http://www.conida.gob.pe/files/articulos/jefatura/CIENCIA_TECNOLOGIA_EN_EL_PERU.pdf)

Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. México DF, México:

Continental.

Porter, M. (2009). *Ser Competitivo*. Barcelona, España: Deusto.

Porter, M. (2010). *Una nueva estrategia económica para el Perú*. Recuperado de

[http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-0131\\_El\\_Comercio\\_OpEd.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-0131_El_Comercio_OpEd.pdf)

Porter, M. (2010). *A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru*. Recuperado de

<http://es.scribd.com/doc/42703959/Peru-CADE2010-Michael-Porter-A-Strategy-for-Sustaining-Growthand-Prosperity-for-Peru>

¿Qué distritos prefieren los limeños para vivir? (2011, 25 de abril). *El Comercio*. Recuperado

de <http://elcomercio.pe/economia/747910/noticia-que-distritos-prefieren-limenos-vivir>

Reuters (2012, 25 de setiembre). Capeco: La construcción crecería un 15% este año. *Gestión*.

Recuperado de <http://gestion.pe/economia/capeco-construccion-creceria-15-este-ano-2013115>

Reuters (2013, 02 de enero). Perú cierra el 2012 con inflación de 2.65%. *América Economía*.

Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/economia-mercados/finanzas/peru-cierra-ano-con-inflacion-de-265-dentro-de-rango-meta>

Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K. E., Mann, R. B. & Mocker, R. L. (1994). *Strategic*

*management: A methodological approach 4<sup>th</sup> Ed.* New York, NY: Addison Wesley.

Secretaría Técnica del Acuerdo Nacional (2004). *Acuerdo Nacional*. Recuperado de

[http://snipnet.mef.gob.pe/contenidos/politicas/lineamientos/l\\_nacional/Políticas\\_de\\_Estado\\_y\\_Planes\\_de\\_Gobierno.pdf](http://snipnet.mef.gob.pe/contenidos/politicas/lineamientos/l_nacional/Políticas_de_Estado_y_Planes_de_Gobierno.pdf)

Scotiabank (2012). *Perú Proyecciones Macroeconómicas 2013*. Recuperado de

[http://www.scotiabank.com.pe/i\\_financiera/pdf/macroeconomico/20121121\\_mac\\_es.pdf](http://www.scotiabank.com.pe/i_financiera/pdf/macroeconomico/20121121_mac_es.pdf)

Soto, J. C. (2012, 30 de noviembre). La legislación laboral en Perú protege al 30% de

trabajadores. *La República*. Recuperado de <http://www.larepublica.pe/29-11-2012/la-legislacion-laboral-en-peru-protege-al-30-de-trabajadores>

Tecco, C. & Lucca, C., (1998) Fortalecimiento institucional y desarrollo local. La asistencia técnica a los municipios en un contexto de crisis y cambios. *Administración Pública & Sociedad 11*. Recuperado de

<http://www.iifap.unc.edu.ar/imagenes/revistas/11/fortalecimiento.pdf>

Twenergy (2012) *¿Qué es un plan de gestión ambiental?* Recuperado de

<http://twenergy.com/gestion-ambiental/que-es-un-plan-de-gestion-ambiental-498>

World Economic Forum [WEF]. (2009). *Reporte de Competitividad Global 2009-2010*.

Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2009-10.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2009-10.pdf)

World Economic Forum (2011). *The Global Competitiveness Report 2011 – 2012*.

Recuperado de <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-2011-2012/#>

Wing, L. (2010). *Pronóstico 2011: Perú desarrolla su potencial*. Latin Trade Group.

Recuperado de <http://es.latintrade.com/2010/12/pronostico-2011-peru-desarrolla-su-potencial/>