

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



**Planeamiento Estratégico de la Ciudad de
Lima Metropolitana**

**TESIS PARA OBTENER EL GRADO DE MAGÍSTER EN
ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE EMPRESAS**

**OTORGADO POR LA
PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

PRESENTADA POR

Héctor Augusto Bazalar Pérez

Ángel David López de Paz

Christian Rogger Puma Bayona

David Israel Romero Román

Asesor: Rubén Guevara

Surco, mayo de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra mayor gratitud y aprecio a:

El profesor Rubén Guevara, nuestro asesor, por su acertada asistencia y orientación en el desarrollo de esta tesis. A nuestros profesores de maestría quienes nos transmitieron conocimiento para nuestro desarrollo profesional, empresarial y humano. Nuestros compañeros de promoción, con quienes compartimos percepciones, puntos de vista y experiencias.



Dedicatorias

A mis hijos, mi esposa y mis padres por su apoyo y comprensión en todos mis retos de vida.

Angel López

A mi hijo Renzo, mi esposa y mis padres por su comprensión y apoyo durante el desarrollo de la maestría.

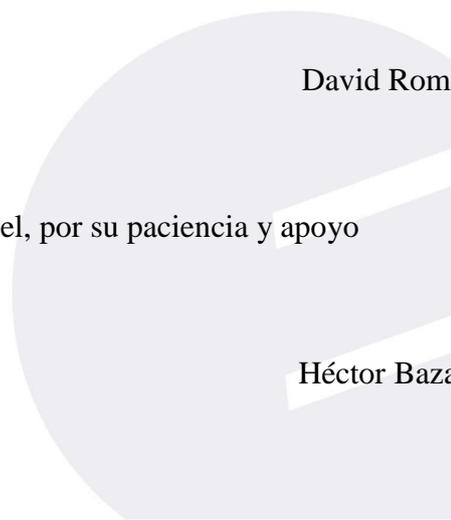
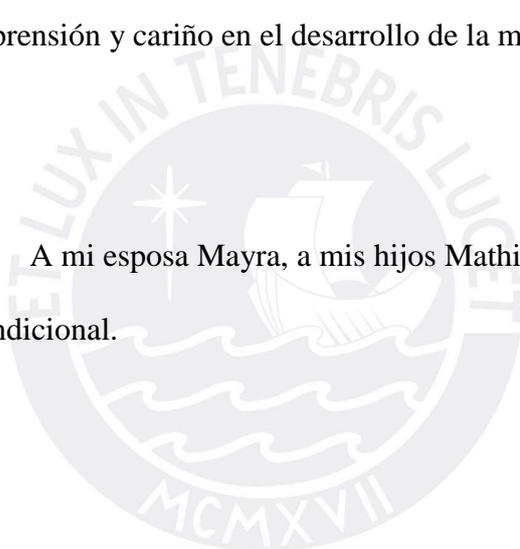
Christian Puma

A mis padres por su apoyo incondicional, mi esposa y mi hija Brunella, por su comprensión y cariño en el desarrollo de la maestría.

David Romero

A mi esposa Mayra, a mis hijos Mathias y Gabriel, por su paciencia y apoyo incondicional.

Héctor Bazalar



Resumen Ejecutivo

Siguiendo el modelo secuencial, que fue desarrollado por D'Alessio (2015), se elaboró el presente plan estratégico para la ciudad de Lima Metropolitana, con miras al año 2026. El objetivo es que Lima Metropolitana se convierta en una ciudad inteligente, donde sus habitantes gocen de una excelente calidad de vida, la cual se manifestará en acceso a los servicios básicos, a la educación y en general a oportunidades de desarrollo. Esto permitirá a los limeños alcanzar una esperanza de vida al nacer superior a los 80 años de edad. La principal oportunidad que tiene la ciudad de Lima Metropolitana es que cuenta con un mercado nacional de más de 31 millones de personas, concentradas en esta ciudad, que además es la capital del gobierno nacional. Esta gran población es una fuente de demanda para distintos bienes y servicios, con una población que ha aumentado su capacidad de consumo en los últimos 10 años, como consecuencia del crecimiento económico. Por otro lado, al desarrollar la auditoría interna, se encontró que la principal fortaleza de la ciudad radica en que se tienen proyectos de construcción de infraestructura vial que beneficiarán a diversos distritos, lo cual dará solución a debilidades profundas como la carencia de vías o de un sistema de transporte integrado que atienda a la mayoría de la población. Además, hay otras fortalezas como: (a) ser la sede de las principales asociaciones empresariales del país, como la Cámara de Comercio de Lima, (b) diversificación económica, con crecimiento del VAB sostenido; (c) actividades económicas de valor agregado, entre otras. Asimismo, las debilidades de la ciudad de Lima Metropolitana se producen porque no todas las municipalidades distritales tienen el mismo nivel de eficiencia administrativa y calidad en sus servicios, mientras que los tiempos de traslado son muy altos, porque hay deficiencias en la infraestructura vial.

Abstract

Using the Sequential Model, which was developed by D'Alessio (2015), the present strategic plan for the city of Lima Metropolitana has been elaborated with a view to the year 2026. The objective is that Lima becomes a smart city, where its inhabitants Enjoy an excellent quality of life, which will be manifested in access to basic services, education and general development opportunities. This will allow Limeños to have a life expectancy at birth above 80 years of age. The main opportunity that has the city of Metropolitan Lima is that it has a national market of more than 31 million people, concentrated in this city, which is also the capital of the national government. This large population is a source of demand for different goods and services, with a population that has seen its consumption capacity increased in the last 10 years as a result of economic growth. Through an internal audit, it was found that the main strength of the city lies in the construction of road infrastructure projects that will benefit various districts, which will address deep weaknesses such as lack of roads or an integrated transportation system that The majority of the population. In addition, there are other strengths, such as: (a) headquarters of the main business associations of the country, such as the Lima Chamber of Commerce; (B) economic diversification, with sustained GVA growth; And (c) economic activities of value added, among others. The weaknesses of the city of Metropolitan Lima occur because not all district municipalities have the same level of administrative efficiency and quality in their services, while the transportation times are very high, because there are deficiencies in the road infrastructure.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	xi
Lista de Figuras.....	xiii
El Proceso Estratégico: Una Visión General	xv
Capítulo I: Situación General de la Ciudad de Lima Metropolitana	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones	11
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética	13
2.1 Antecedentes	13
2.2 Visión.....	14
2.3 Misión	15
2.4 Valores	17
2.5 Código de Ética.....	17
2.6 Conclusiones	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	19
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones	19
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	19
3.1.2 Potencial nacional	21
3.1.3 Principios cardinales	25
3.1.4 Influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana	26
3.2 Análisis Competitivo del Perú	27
3.2.1 Condiciones de los factores	27
3.2.2 Condiciones de la demanda	28
3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas	31
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo	32

3.2.5 Influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana	33
3.3 Análisis del Entorno PESTE	34
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)	34
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	36
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)	39
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	41
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	42
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)	44
3.5 La Ciudad de Lima Metropolitana y sus Competidores	45
3.6 La Ciudad de Lima Metropolitana y sus Referentes.....	46
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	47
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 Marketing y ventas (M)	54
4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O).....	57
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	61
4.1.5 Recursos humanos (H).....	63
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)	65
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	65
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	66
4.3 Conclusiones	66
Capítulo V: Intereses de la Ciudad de Lima Metropolitana y Objetivos de Largo	
Plazo	68

5.1 Intereses de la Ciudad de Lima Metropolitana	68
5.2 Potencial de la Ciudad de Lima Metropolitana.....	69
5.3 Matriz de Intereses de la Ciudad de Lima Metropolitana (MIO)	71
5.4 Objetivos de Largo Plazo.....	71
5.5 Conclusiones	75
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	76
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA).....	76
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	78
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	80
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	82
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	83
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE).....	84
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	84
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	87
6.9 Matriz de Ética (ME)	88
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	88
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	90
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	89
6.13 Conclusiones	92
Capítulo VII: Implementación Estratégica	94
7.1 Objetivos de Corto Plazo	94
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	100
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	100
7.4 Estructura de la Ciudad de Lima Metropolitana	103
7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social.....	104

7.6 Recursos Humanos y Motivación	104
7.7 Gestión del Cambio.....	105
7.8 Conclusiones	106
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	107
8.1 Perspectivas de Control.....	107
8.1.1 Aprendizaje interno.....	107
8.1.2 Procesos	107
8.1.3 Clientes	108
8.1.4 Financiera.....	108
8.2 Tablero de Control Balanceado (<i>Balanced Scorecard</i>)	108
8.3 Conclusiones	110
Capítulo IX: Competitividad de la Ciudad de Lima Metropolitana.....	109
9.1 Análisis Competitivo de los Sectores Productivos de Lima Metropolitana	111
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Ciudad de Lima Metropolitana.....	116
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Ciudad de Lima Metropolitana.....	116
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	117
9.5 Conclusiones	118
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	119
10.1 Plan Estratégico Integral	119
10.2 Conclusiones Finales	119
10.3 Recomendaciones Finales	123
10.4 Futuro de la Ciudad de Lima Metropolitana.....	124
Referencias.....	125
Apéndice A: Entrevista a Ricardo Belmont, Ex Alcalde de Lima Metropolitana	134

Apéndice B: Entrevista a Jenny Samanez, Gerente de Transporte No Motorizado
de la Alcaldía de Lima Metropolitana137



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Concentración Poblacional por Zonas de Lima Metropolitana.....</i>	2
Tabla 2.	<i>Valor Agregado Bruto del Departamento de Lima, en Miles de Soles.....</i>	8
Tabla 3.	<i>Evaluación de la Visión Creada para Lima Metropolitana.....</i>	15
Tabla 4.	<i>Evaluación de la Misión Creada para Lima Metropolitana.....</i>	16
Tabla 5.	<i>Matriz de Intereses Nacionales.....</i>	20
Tabla 6.	<i>Población del Perú por Departamento.....</i>	21
Tabla 7.	<i>Indicadores de Latitud y Longitud del Perú.....</i>	22
Tabla 8.	<i>Ventaja Competitiva en Factores de Tecnología, Año 2015.....</i>	25
Tabla 9.	<i>Condiciones de los Factores Básicos del Perú.....</i>	29
Tabla 10.	<i>Inflación, Tipo de Cambio y Devaluación.....</i>	38
Tabla 11.	<i>Pérdida de Bosques por Departamento, en Hectáreas.....</i>	43
Tabla 12.	<i>MEFE para la Ciudad de Lima Metropolitana.....</i>	44
Tabla 13.	<i>Matriz Perfil Competitivo para la Ciudad de Lima Metropolitana.....</i>	47
Tabla 14.	<i>Matriz Perfil Referencial para la Ciudad de Lima Metropolitana.....</i>	48
Tabla 15.	<i>Arribo de Huéspedes a Lima y Callao.....</i>	54
Tabla 16.	<i>Motivos de los Turistas Extranjeros para Visitar Lima.....</i>	54
Tabla 17.	<i>Tipos de Delitos que se Presentan en Lima Metropolitana, en Porcentaje.....</i>	56
Tabla 18.	<i>Número de Habitantes de Lima por Médico.....</i>	63
Tabla 19.	<i>Índice de Desarrollo Humano de Lima.....</i>	64
Tabla 20.	<i>MEFI de la Ciudad de Lima Metropolitana.....</i>	67
Tabla 21.	<i>MIO de la Ciudad de Lima Metropolitana.....</i>	72
Tabla 22.	<i>Alineación entre Visión, Intereses Organizacionales y Objetivos de Largo Plazo de Lima Metropolitana.....</i>	74
Tabla 23.	<i>Matriz FODA de la Ciudad de Lima Metropolitana.....</i>	77

Tabla 24.	<i>Matriz PEYEA de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	79
Tabla 25.	<i>Datos para Construir la Matriz BCG de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	80
Tabla 26.	<i>Matriz de Decisión Estratégica de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	85
Tabla 27.	<i>MCPE de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	86
Tabla 28.	<i>Matriz de Rumelt de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	87
Tabla 29.	<i>Matriz de Ética de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	89
Tabla 30.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	91
Tabla 31.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	92
Tabla 32.	<i>Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	101
Tabla 33.	<i>Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas para Lima Metropolitana</i> ...	102
Tabla 34.	<i>Tablero de Control Balanceado de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	109
Tabla 35.	<i>Llegada de Turistas Internacionales por País de Residencia, Enero a Junio 2015 y 2016</i>	113
Tabla 36.	<i>Plan Estratégico Integral de la Ciudad de Lima Metropolitana</i>	120
Tabla 37.	<i>Cambios entre el Presente y el Futuro de Lima Metropolitana</i>	124

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xv
<i>Figura 1.</i>	Mapa de distritos que componen Lima Metropolitana.....	1
<i>Figura 2.</i>	Evolución de la población de Lima Metropolitana, por provincia.....	3
<i>Figura 3.</i>	Evolución del índice de satisfacción con Lima Metropolitana.....	3
<i>Figura 4.</i>	Evolución del índice de satisfacción con Lima Metropolitana.....	4
<i>Figura 5.</i>	Medios de transporte utilizados en la ciudad de Lima Metropolitana.....	7
<i>Figura 6.</i>	Foto del Palacio Municipal.....	9
<i>Figura 7.</i>	Clasificación de las ciudades de América Latina en base a su sostenibilidad...	11
<i>Figura 8.</i>	Ubicación geográfica del Perú en el mundo.....	22
<i>Figura 9.</i>	Variación anual del PBI, en porcentaje.....	23
<i>Figura 10.</i>	Variación de la demanda interna, consumo privado y consumo público, en porcentaje.....	30
<i>Figura 11.</i>	Distribución de las personas de Lima Metropolitana por nivel socioeconómico, año 2016.....	30
<i>Figura 12.</i>	Cantidad de empresas creadas y reactivadas en el Perú, año 2015.....	31
<i>Figura 13.</i>	Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles.....	33
<i>Figura 14.</i>	Estructura del PBI por sectores, 2005 y 2015.....	38
<i>Figura 15.</i>	Porcentaje de la población del Perú en situación de pobreza y pobreza extrema.....	39
<i>Figura 16.</i>	Matrícula escolar, por nivel educativo.....	40
<i>Figura 17.</i>	Porcentaje de la población mayor a seis años que hace uso del Internet, ámbito rural y urbano a nivel nacional.....	42
<i>Figura 18.</i>	Organigrama de la Municipalidad Metropolitana de Lima.....	51
<i>Figura 19.</i>	Nivel educativo de la población del distrito de San Isidro.....	53

<i>Figura 20.</i> Habitaciones disponibles en los hospedajes colectivos de Lima.....	55
<i>Figura 21.</i> Delitos reportados en Lima.....	56
<i>Figura 22.</i> Futura red del Metro de Lima.....	58
<i>Figura 23.</i> Proyecto vía expresa sur.....	59
<i>Figura 24.</i> Conexión La Molina – Miraflores.....	59
<i>Figura 25.</i> Vía Parque Rímac.....	60
<i>Figura 26.</i> Distribución del Valor Agregado Bruto del departamento de Lima por sector..	61
<i>Figura 27.</i> Distribución del Valor Agregado Bruto del departamento de Lima por sector...	62
<i>Figura 28.</i> Créditos totales en Lima, en millones de soles.....	62
<i>Figura 29.</i> Personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a finales del 2013.....	64
<i>Figura 30.</i> Porcentaje de la población mayor a seis años que hace uso del Internet.....	66
<i>Figura 31.</i> Matriz PEYEA de la ciudad de Lima Metropolitana.....	80
<i>Figura 32.</i> Matriz BCG de la ciudad de Lima Metropolitana.....	81
<i>Figura 33.</i> Matriz Interna Externa de la ciudad de Lima Metropolitana.....	82
<i>Figura 34.</i> Matriz Gran Estrategia de la ciudad de Lima Metropolitana.....	83
<i>Figura 35.</i> Estructura propuesta para la ciudad de Lima Metropolitana.....	103
<i>Figura 36.</i> Ciclo de la basura en Lima Metropolitana.....	105
<i>Figura 37.</i> Número de licencias para nuevos negocios otorgadas en Lima Metropolitana, 2013.....	112

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

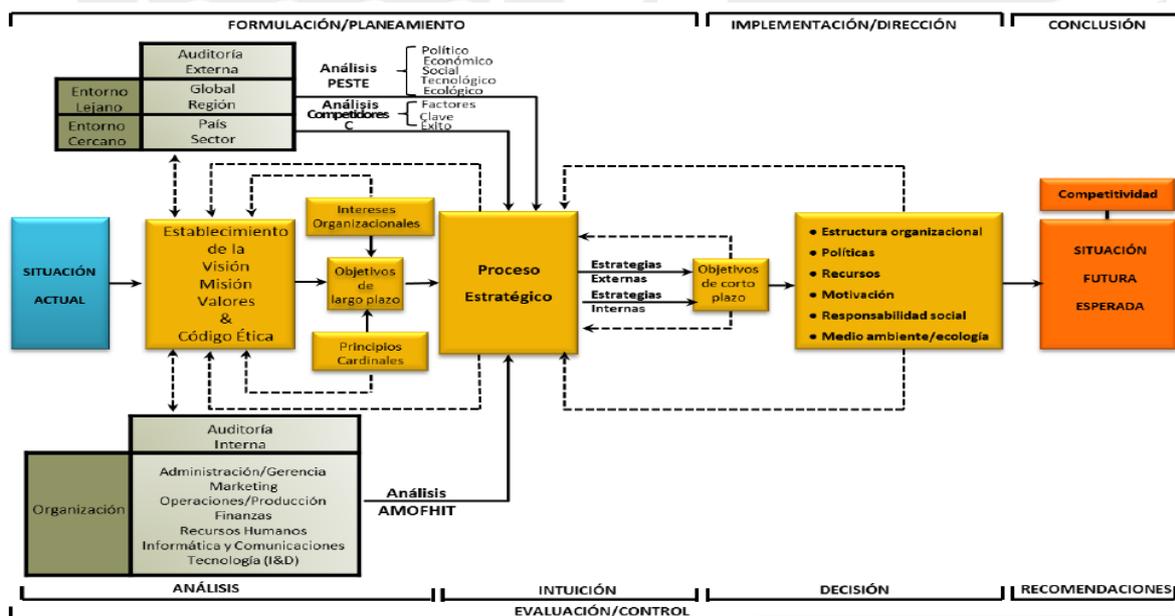


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D’Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

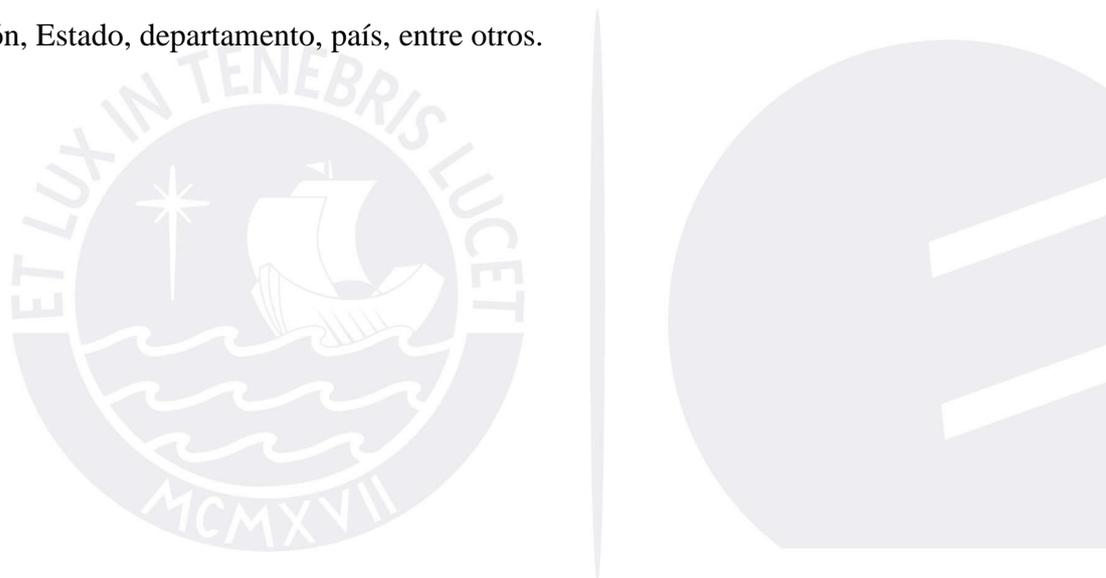
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



Capítulo I: Situación General de la Ciudad de Lima Metropolitana

1.1 Situación General

Lima es la ciudad capital del Perú. Está ubicada en la costa central del país, a orillas del océano Pacífico, y cuenta con una extensa área urbana que se conoce como Lima Metropolitana y que se extiende hasta los valles de los ríos Rímac, Chillón y Lurín (Municipalidad de Lima, 2016d). Asimismo, la ciudad de Lima Metropolitana está integrada por 49 distritos, tal como se muestra en la Figura 1. Seis de estos pertenecen a la Provincia Constitucional del Callao, y los otros 43, al departamento de Lima, provincia de Lima. Para junio de 2015, la población total de Lima Metropolitana ascendía a 9'904,727, de la cual el 10.2% está concentrado en el Callao (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2016d).

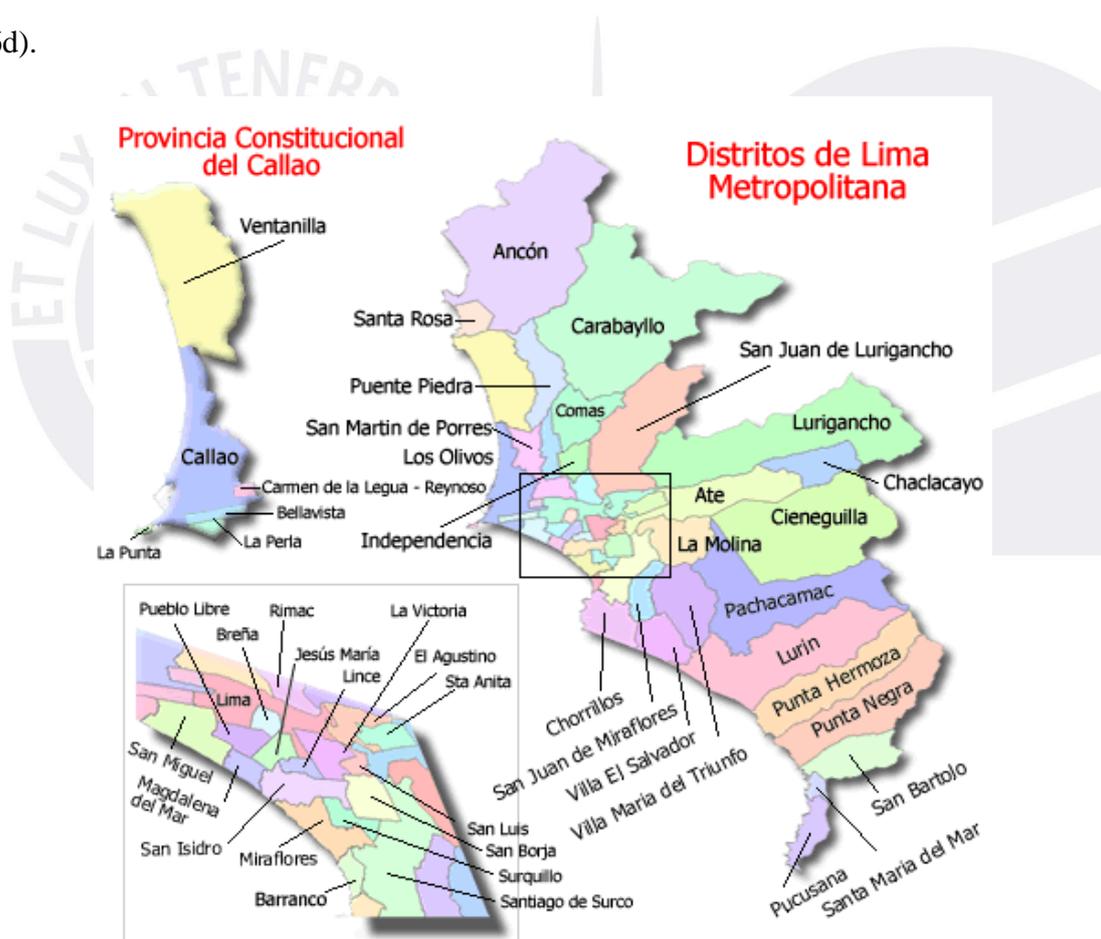


Figura 1. Mapa de distritos que componen Lima Metropolitana. Tomado de “Estructura distrital de Lima Metropolitana,” por About, 2016 (<http://enperu.about.com/od/planearviajealperu/fl/Estructura-distrital-de-Lima-Metropolitana.htm>).

Al interior de Lima Metropolitana, se han identificado cinco zonas o áreas, las que se presentan en la Tabla 1. La mayoría de los pobladores se concentra en Lima Este, con el 26.5%, y en Lima Norte, con el 25.5%. En estas zonas, el distrito más poblado de toda la ciudad es San Juan de Lurigancho, que tiene 1'091,303 habitantes, y le sigue San Martín de Porres, con 700,177 personas. Es así que solo en estos dos distritos vive el 18% de la población de la ciudad.

Tabla 1

Concentración Poblacional por Zonas de Lima Metropolitana

Zona	Distritos	Habitantes	%
Lima Centro	Cercado de Lima, Breña, Rímac, La Victoria, Lince, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel, Magdalena del Mar, San Isidro, Miraflores, Barranco, Santiago de Surco, Surquillo, San Borja y San Luis.	1'843,760	18.6
Lima Este	San Juan de Lurigancho, El Agustino, Santa Anita, Ate, Chaclacayo, Lurigancho-Chosica, La Molina y Cieneguilla.	2'622,306	26.5
Lima Norte	Ancón, Carabayllo, Comas, Independencia, Los Olivos, Puente Piedra, San Martín de Porres y Santa Rosa.	2'530,560	25.5
Lima Sur	Chorrillos, San Juan de Miraflores, Villa María del Triunfo, Villa El Salvador, Lurín, Pachacamac, Punta Hermosa, Punta Negra, San Bartolo, Santa María del Mar y Pucusana.	1'897,786	19.2
Callao	Callao, Bella Vista, Carmen de la Legua, La Perla, La Punta, Ventanilla.	1'010,315	10.2

Nota. Adaptado de *Encuesta Lima cómo vamos. VI informe de percepción sobre calidad de vida* (pp. 5-12), por Observatorio Ciudadano, 2016, Lima, Perú: Autor y de "Población y vivienda," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Asimismo, el crecimiento poblacional de Lima Metropolitana ha sido de 1.6% anual, desde el año 2010, tal como se aprecia en la Figura 2, lo cual es superior al promedio nacional de 1.1% (INEI, 2016d). Esto se debe a la migración interna neta, ya que la ciudad es receptora de migrantes de todas las provincias del Perú, que son atraídos por la percepción de más servicios sociales, de educación, salud, empleo y vivienda (Maguiña, 2009). Esto ocurre, a pesar de que el índice de satisfacción de los moradores con respecto a su ciudad disminuyó, y se situó en 50.2, en el 2015 (100 es lo máximo posible).

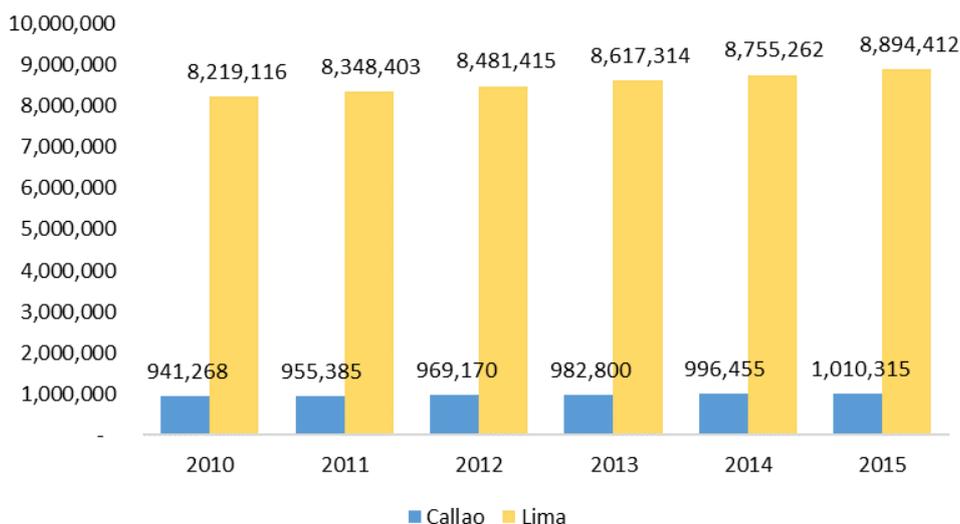


Figura 2. Evolución de la población de Lima Metropolitana por provincia. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Al observar la Figura 3, se evidencia que la satisfacción de los habitantes de Lima Metropolitana se ha reducido en los últimos cinco años. Se pasó del 58.9% de los pobladores que indicaron estar satisfechos en el año 2010, a 50.2%, en el 2015, aunque el valor más bajo se dio en el año 2013, cuando menos de la mitad dijo estar a gusto en la ciudad. Es así que, para el año 2015, un 46.7% de los ciudadanos entrevistados indicaron que su calidad de vida ha disminuido (Observatorio Ciudadano, 2016).

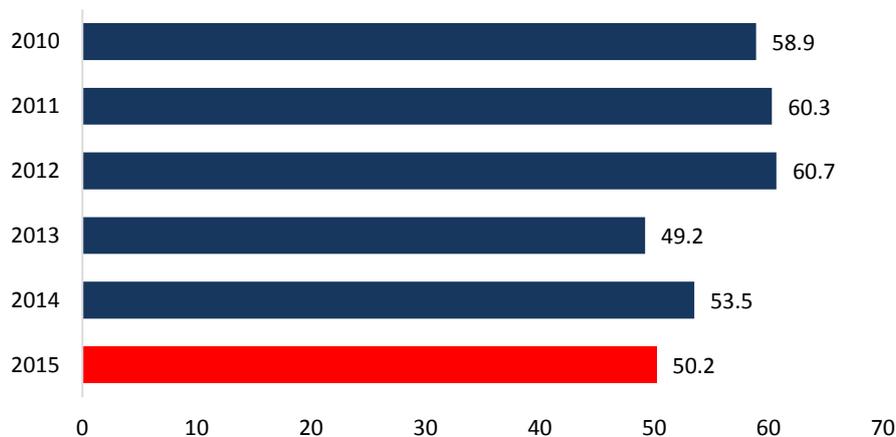


Figura 3. Evolución del índice de satisfacción con Lima Metropolitana. Tomado de *Encuesta Lima cómo vamos. VI informe de percepción sobre calidad de vida* (p. 5), por Observatorio Ciudadano, 2016, Lima, Perú: Autor.

En la Figura 4, se presentan los problemas que la ciudad atraviesa. De acuerdo con el Observatorio Ciudadano (2016), los tres principales son (a) la delincuencia y la inseguridad, (b) el transporte público y (c) la acumulación de basura. Desde hace seis años, la delincuencia e inseguridad ciudadana es el mayor problema que la población percibe, alcanzando en el año 2015 el porcentaje más alto, con 85% que es superior al 73.3% que obtuvo en el 2010. Dentro de la ciudad, Lima Sur es la que tiene el mayor problema de violencia, ya que el 69% de sus habitantes señaló que se ha intensificado en el último año. Según el INEI (2016b), el 31.1% de la población urbana, a nivel nacional, ha sido víctima de algún delito, mostrando que la inseguridad es un problema que tiene todo el país y no solamente la ciudad de Lima.

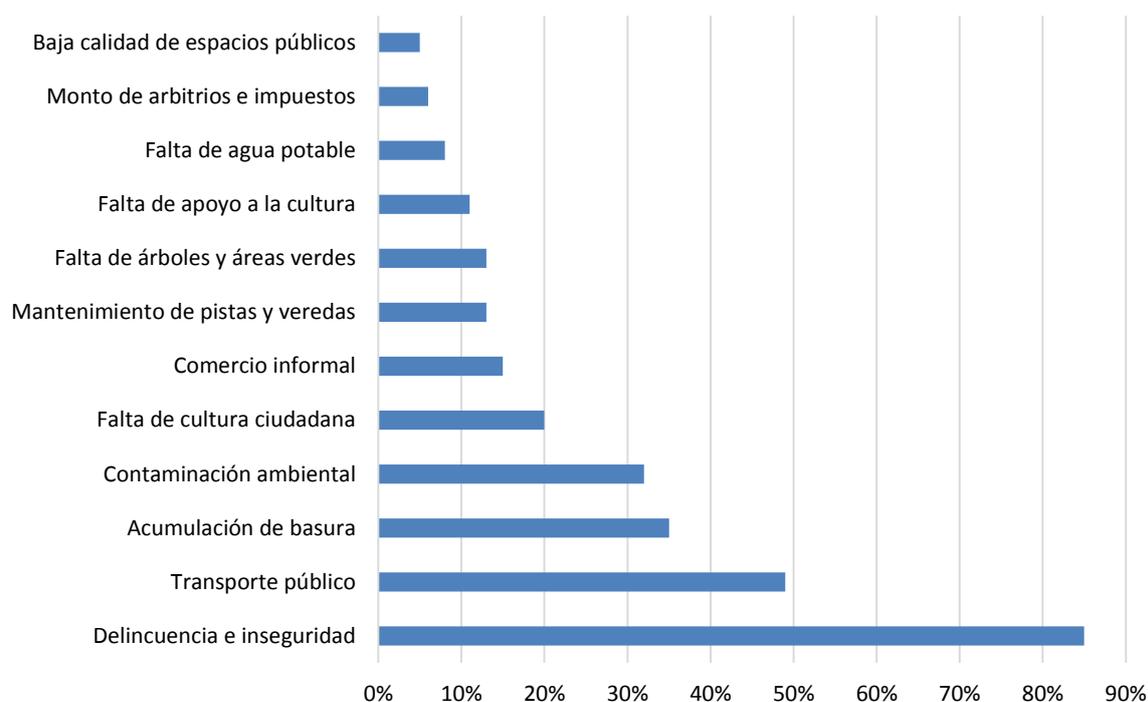


Figura 4. Evolución del índice de satisfacción con Lima Metropolitana. Tomado de *Encuesta Lima cómo vamos. VI informe de percepción sobre calidad de vida* (p. 5), por Observatorio Ciudadano, 2016, Lima, Perú: Autor.

El segundo problema que afecta la calidad de vida de los habitantes de Lima Metropolitana es el caos en el transporte público, señalado por el 49.4% de la población. Sin embargo, en este aspecto, ha habido una mejoría, ya que disminuyó cuatro puntos desde el 2014, y seis puntos desde el 2010 (Observatorio Ciudadano, 2016). Esto se debe a las grandes

inversiones que se han desarrollado en proyectos de infraestructura, y que se complementarán con los siguientes proyectos durante los próximos cinco años (Casanave, 2014):

- Segundo tramo de la Línea 1 del Metro de Lima: Unirá el Cercado de Lima con San Juan de Lurigancho, con lo que se sumaría 10 nuevas estaciones a las 16 que existen actualmente.
- Línea 2 del Metro de Lima: Recorrerá 27 km, y unirá Ate y el Callao en tan solo 45 minutos.
- Vía Expresa Sur: Construcción de la prolongación de la vía expresa de Paseo de la República, popularmente llamada “el Zanjón”, desde Barranco hasta la carretera Panamericana Sur. La extensión será de 4.5 km, contempla la ampliación del servicio del Metropolitano hasta San Juan de Miraflores y estará lista para el año 2018.
- Conexión La Molina-Miraflores: Este proyecto no tiene fecha de entrega y consiste en la habilitación de 10 km de vía rápida, los cuales conectarán los distritos de La Molina y Miraflores, pasando por Santiago de Surco y San Borja, con un tiempo estimado de recorrido de solo 20 minutos.
- Vía Parque Rímac: Construcción de un eje vial que unirá Santiago de Surco con el Callao en 20 minutos, mediante un túnel de 2 km por debajo del río Rímac. A esto se le sumarán 9 km de vías nuevas, y otros 16 km a los que se les agregará un carril adicional.
- Centro de Convenciones de Lima: Área con más de 10,000 m², constituyéndose en el más grande del Perú. El edificio tendrá cuatro niveles de sótanos y cuatro pisos de auditorios, con un total de 18 salas, que podrán ser utilizadas de forma individual o unificadas. Se proyectó que su construcción estaría completa para el segundo semestre de 2015.

En la actualidad, los principales ejes para el transporte de carga en Lima son (Logit Sigma, 2010): (a) Panamericana Sur, (b) Vía Evitamiento, (c) Avenida Zarumilla, (d) Panamericana Norte, (e) Avenida Caquetá, entre el trébol del Puente del Ejército y la avenida Túpac Amaru, (f) Avenida Túpac Amaru, (g) Prolongación Alfonso Ugarte, entre el Puente del Ejército y Plaza Castilla, (h) Avenida Argentina, (i) Avenida Tomás Valle, (j) Avenida Trapiche-Chillón, (k) Carretera Central y Avenida Nicolás Ayllón, (l) Avenida Circunvalación, (m) Autopista Ramiro Priale, (n) Avenida Naranjal, y (o) Avenida Canta Callao.

Todas esas arterias de Lima se integran con las siguientes vías en El Callao (Logit Sigma, 2010): (a) Avenida Elmer Faucett, excepto el tramo de la Avenida Argentina a la Avenida Tomás Valle; (b) Avenida Sáenz Peña, excepto el tramo Avenida El Pacífico a Avenida Paz Soldán; (c) Carretera Ventanilla; (d) Néstor Gambeta; (e) Morales Duarez; (f) Avenida Rímac; (g) Calle Juan Militar; (h) Calle Guillermo Ronald; (i) Calle Manuel Arispe; (j) Avenida Atalaya; (k) Avenida Huáscar; (l) Avenida Contralmirante Mora; (m) Avenida Guadalupe; y (n) Avenida Mariátegui.

Para miles de limeños, el transporte público y el tráfico en general se ha convertido en una pesadilla que afecta su vida diaria. Es común que los ciudadanos se encuentren atascados en una interminable hilera de autos y buses, lo cual aumenta el tiempo de los traslados y perjudica la calidad de vida (“¿Cómo evitar el caos vehicular de Lima?”, 2015). En la Figura 5, se presentan las distintas modalidades de transporte que se usan en Lima Metropolitana, entre las que predomina el transporte colectivo.

Si bien una solución que se propone es reducir el uso del transporte individual, que asciende a 15.5%, esto no es viable en Lima Metropolitana. En otras ciudades del mundo, muchas personas usan el transporte público por elección y no por necesidad, ya que cuentan con un servicio organizado y confiable. En cambio, el sistema que predomina en Lima

Metropolitana está a favor del chofer del bus, del concesionario de la ruta o del dueño del vehículo, y no del pasajero, que debería ser el principal actor y objeto de beneficio (Ortiz, 2015).

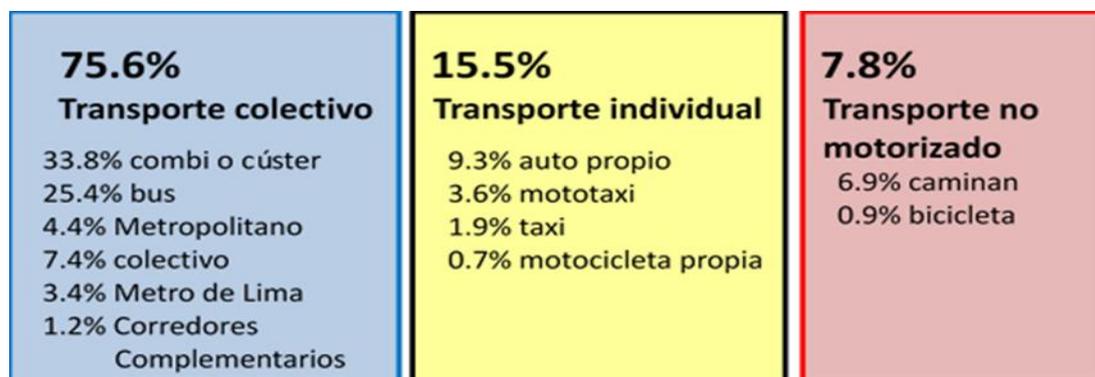


Figura 5. Medios de transporte utilizados en la ciudad de Lima Metropolitana. Adaptado de *Encuesta Lima cómo vamos. VI informe de percepción sobre calidad de vida* (p. 5), por Observatorio Ciudadano, 2016, Lima, Perú: Autor.

Otra posible solución es la adopción de la bicicleta como medio de transporte, ya que un 30% de los habitantes de Lima Metropolitana poseen una, mientras que solamente 16% tiene auto. Hasta finales del año 2013, existían en Lima y Callao un total de 62 rutas de ciclovías, que abarcaban 126.61 kilómetros. De estas, 53 rutas estaban localizadas en Lima Metropolitana, pero el problema es que no se encontraban interconectadas entre ellas (Alegre, 2016). Por lo que el traslado entre distritos a través de la ciudad se hacía difícil.

Al analizar las actividades económicas de Lima Metropolitana, se encontró que estos datos solamente se encuentran disponibles por departamento. Es por ello que, en la Tabla 2, se muestra el detalle del valor agregado bruto (VAB) para la región Lima, en cuyo contexto la provincia de Lima es la zona de mayor concentración poblacional. Asimismo, predominan los otros servicios, con 32.4%, seguido por manufactura, con 19.3% (INEI, 2016a).

Por otro lado, en el Callao, predomina la actividad industrial. Son relevantes sus siguientes rubros: (a) industrias de harina y aceite de pescado; (b) industria pesquera; (c) astilleros; (d) frigoríficos; (e) fabricación de fideos y elaboración de productos de molino; (f)

aserraderos; y (g) fábrica de productos de higiene y limpieza. A esto se le suma los servicios de logística y la pesca.

Tabla 2

Valor Agregado Bruto del Departamento de Lima, en Miles de Soles

Actividades	2012	2013	2014	
			Valor	%
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3,593,336	3,680,843	3,853,772	1.8
Pesca y acuicultura	282,768	451,346	270,309	0.1
Extracción de petróleo, gas y minerales	3,146,370	3,304,889	3,720,334	1.8
Manufactura	39,264,446	41,298,625	40,355,259	19.3
Electricidad, gas y agua	4,079,915	4,386,074	4,895,680	2.3
Construcción	12,385,264	12,768,945	13,001,096	6.2
Comercio	25,511,280	26,972,632	28,273,928	13.5
Transporte, almacén, correo y mensajería	12,849,709	13,955,113	14,306,637	6.8
Alojamiento y restaurantes	8,748,478	9,379,469	9,804,298	4.7
Telecom. y otros serv. de información	9,705,772	10,556,656	11,219,934	5.4
Administración pública y defensa	10,772,570	11,313,500	11,607,116	5.6
Otros servicios	59,257,713	63,000,775	67,617,931	32.4
Valor agregado bruto	189,597,621	201,068,867	208,926,294	100.0

Nota. Tomado de "Economía," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

A nivel de la ciudad de Lima Metropolitana, para el año 2015, el 66.6% de los pobladores consideró que sus ingresos totales alcanzan justo para cubrir sus gastos y no atraviesan grandes dificultades económicas. En cambio, 16.8% señaló que no le alcanza, mientras que otro 13.5% indicó que hasta le sobra para ahorrar. Para el 58.4%, durante el último año, su situación económica se mantuvo igual, y 27.4% percibió una mejora (Observatorio Ciudadano, 2016).

En cuanto a la gestión pública, la Municipalidad Metropolitana de Lima es el ente que ejerce la administración de la ciudad de Lima Metropolitana. Su sede es el Palacio Municipal, que se aprecia en la Figura 6. Ese edificio fue construido en el año 1944 a un lado de la Plaza Mayor, frente a la catedral y al costado del Palacio de Gobierno. En este lugar existía

anteriormente la Biblioteca Municipal, que fue destruida por un incendio en el año 1923 (Limaperú, 2016).



Figura 6. Foto del Palacio Municipal. Tomado de “Retrofoto: El Palacio Municipal de Lima” [Imagen en un blog], por M. Gamarra, 2010 (<http://blog.pucp.edu.pe/blog/labibliotecamarquense/2010/12/05/retrofoto-el-palacio-municipal-de-lima/>).

A nivel de gestión, dentro de la Municipalidad Metropolitana de Lima, se han constituido varias gerencias. Además, al interior de cada una, se han conformado subgerencias. Las gerencias son las que siguen: (a) Gerencia Municipal Metropolitana, (b) Gerencia de Comunicación Social y Relaciones Públicas, (c) Gerencia de Defensa del Ciudadano, (d) Gerencia de Administración, (e) Gerencia de Finanzas, (f) Procuraduría Pública Municipal, (g) Gerencia de Asuntos Jurídicos, (h) Gerencia de Planificación, (i) Gerencia de Desarrollo Urbano, (j) Gerencia de Transporte Urbano, (k) Gerencia de Desarrollo Social, (l) Gerencia de la Mujer, (m) Gerencia de Salud, (n) Gerencia de Educación y Deportes, (o) Gerencia de Cultura, (p) Gerencia de Participación Vecinal, (q) Gerencia de Desarrollo Económico, (r) Gerencia de Servicios a la Ciudad y Gestión

Ambiental, (s) Gerencia de Seguridad Ciudadana, (t) Gerencia de Fiscalización y Control y (u) Gerencia de Promoción de la Inversión Privada (Municipalidad de Lima, 2016b).

Desde el año 2011, el Perú forma parte de la Sociedad de Gobierno Abierto, que promueve los procesos participativos. En estos, se incluyen compromisos en temas de transparencia y acceso a la información pública, y se impulsa la participación ciudadana y el gobierno electrónico. Dentro del gobierno abierto, se elabora el presupuesto participativo anual, que, en su versión 2016, logró la priorización de proyectos en función de criterios como el alcance geográfico, la cuantía de la inversión, la disponibilidad de terrenos y la población objetivo beneficiada, entre otros (Municipalidad de Lima, 2016c).

Las funciones y atribuciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima están definidas en el Reglamento de Organización y Funciones de dicha entidad, emitido en el año 2015. Esta municipalidad es una persona jurídica de derecho público que posee autonomía política así como administrativa y económica en cualquier asunto de su competencia, ya sea a nivel municipal o regional. Es liderada por un alcalde, escogido por votación popular directa, quien a su vez nombra un gerente municipal. Además, el organismo fiscalizador es el Concejo Metropolitano, en la función principal que es formular, ejecutar y evaluar el desarrollo integral de la jurisdicción y la gestión de los servicios públicos.

En el mundo, las mejores ciudades para vivir son Viena, en Austria; Zurich, en Suiza, y Auckland, en Nueva Zelandia. La primera ciudad que aparece en el *ranking* de Mercer (2016) es Montevideo, que está en el puesto 78, seguida por Buenos Aires, en la posición 93, y Santiago de Chile, en la 94. En cambio, Lima se ubica en la posición 123 a nivel mundial, que corresponde al puesto 11 en la región. En general, se aprecia que las ciudades de la región ganan posiciones, en medio de un crecimiento económico superior al promedio global (América Economía, 2016).

En la actualidad, se escucha con frecuencia el término “ciudades inteligentes”, que son aquellas enfocadas en la sostenibilidad al usar la tecnología para reducir el consumo energético y las emanaciones de anhídrido carbónico. Para lograr esto, se requiere combinar la planeación con una eficiente gestión pública, y coordinar aspectos económicos con transporte, desarrollo social e infraestructura (Acciona, 2016). Lima se encuentra lejos de convertirse en una “ciudad inteligente”, ya que, como se observa en la Figura 7, se encuentra muy por debajo del promedio en lo que se refiere a su sostenibilidad, debido a las deficiencias en aspectos como (a) uso del suelo, (b) el manejo de desechos, (c) el saneamiento, (d) el agua potable y (e) la gobernanza ambiental (Economist Intelligence Unit, 2015).



Figura 7. Clasificación de las ciudades de América Latina en base a su sostenibilidad. Tomado de *Índice de ciudades verdes de América Latina* (p. 8), por Economist Intelligence Unit, 2015, Munich, Alemania: Siemens.

1.2 Conclusiones

La ciudad de Lima Metropolitana está próxima a convertirse en una megaciudad, con más de 10 millones de habitantes, a los que debe proveer servicios básicos y cubrir sus expectativas de desarrollo económico y social. Sin embargo, se encuentra que la ciudad tiene

problemas de gran envergadura y que afectan a la mayoría de los pobladores, entre los que destacan la delincuencia y el caos en el sistema de transporte. La autoridad competente, que es la Municipalidad Metropolitana de Lima, no ha mostrado ser capaz de resolver estos problemas.

Ante la situación actual, se reconoce la necesidad de crear un nuevo plan estratégico, desde un ámbito poblacional y no institucional. Es decir, este debe contemplar a la población y a todas las organizaciones públicas y privadas que se desenvuelven en esta ciudad. Con este plan, se busca solucionar los problemas que enfrenta la ciudad, incluyendo una provisión suficiente de servicios de electricidad, agua potable, salud y educación, en un marco de orden y formalidad.



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

En este capítulo, se proyecta el futuro para planear estratégicamente y otorgar a la ciudad de Lima Metropolitana la posibilidad de obtener un crecimiento sostenible, que vele por la calidad de vida de sus ciudadanos. Se definen la visión, misión, valores y código de ética. Estos elementos, en conjunto, prefiguran el futuro esperado y establecen el contexto en el cual deberán desarrollarse, y posteriormente implementarse, las estrategias.

2.1 Antecedentes

La ciudad de Lima fue fundada por los españoles el 18 de enero del año 1535 con el nombre de la Ciudad de los Reyes, en una región agrícola que los indígenas llamaban *Limaq*, de donde se derivó el nombre que actualmente se utiliza. Fue la capital del Virreinato del Perú, y llegó a ser la principal ciudad de América del Sur durante el régimen español. Después de la Independencia de la República, en el año 1821, pasó a ser la capital (Municipalidad de Lima, 2016d).

En la actualidad, Lima Metropolitana es el centro político, cultural, financiero y comercial del Perú. Asimismo, a nivel internacional, ocupa el quinto lugar entre las ciudades con mayor cantidad de habitantes de América Latina, y es una de las urbes más pobladas del mundo. Jurisdiccionalmente, se extiende de la provincia de Lima hasta la Provincia Constitucional del Callao, e incluye en su territorio al principal puerto marítimo y al aeropuerto del país. Ambas provincias gozan de autonomía regional desde el año 2002 (Municipalidad de Lima, 2016d).

La visión y la misión se complementan con seis ejes estratégicos. Estos, según la Municipalidad Metropolitana de Lima (2015), marcan las prioridades que asume la institución y que están acorde con las necesidades de los ciudadanos. Estas son las siguientes:

- Eje estratégico 1: Movilidad urbana y transporte público, territorio e infraestructura.

- Eje estratégico 2: Seguridad ciudadana, defensa civil y gestión de riesgos.
- Eje estratégico 3: Desarrollo humano y bienestar social, con énfasis en el adulto mayor y la niñez.
- Eje estratégico 4: Gestión del medio ambiente y servicios a la ciudad.
- Eje estratégico 5: Desarrollo económico, turismo y recuperación de espacios públicos.
- Eje estratégico 6: Gobierno y gestión administrativa eficiente y oportuna.

2.2 Visión

La visión que la Municipalidad de Lima (2015a) ha planteado es la que se expone a continuación:

Ser una institución líder en el desarrollo de una ciudad humana, solidaria, moderna, segura y sostenible con el medio ambiente, con una población orgullosa e identificada con la ciudad de Lima Metropolitana; comprometida con mejorar la calidad de vida de los ciudadanos que menos tienen. (p. 9)

Esta visión, que actualmente se tiene, no cumple con los nueve criterios explicados por D'Alessio (2015). Es por esta razón que se propone una nueva visión, que tenga un horizonte de tiempo y cree sentido de la urgencia, y que asuma el enfoque de los ciudadanos y no el de una institución pública únicamente. La visión que se ha desarrollado es la que se presenta más adelante. Posteriormente, en la Tabla 3, se analiza que la visión creada cumpla con los criterios.

Al 2026, la ciudad de Lima Metropolitana será moderna y segura, con un ambiente propicio para el desarrollo de actividades sociales, culturales y de negocios; priorizará el desarrollo y bienestar de sus ciudadanos con un alto índice de progreso social y de desarrollo humano, con sostenibilidad en el largo plazo, dentro del marco del desarrollo sostenible.

Tabla 3

Evaluación de la Visión Creada para Lima Metropolitana

Criterios	¿Se cumple?
1. Ideología central: Propósito y valores.	Sí. Ambiente propicio para convivencia y desarrollo con calidad de vida.
2. Redacción en futuro.	Sí.
3. Simple, clara y comprensible.	Sí.
4. Ambiciosa, convincente y realista.	Sí.
5. Con horizonte de tiempo.	Sí, al 2026.
6. Proyectada a un alcance geográfico.	Sí, Lima Metropolitana.
7. Conocida por todos.	Se difundirá como parte de este plan estratégico.
8. Con sentido de urgencia.	Sí, porque es urgente brindar seguridad con equidad.
9. Idea clara de a donde se quiere llegar.	Sí, se describe.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 61), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.3 Misión

La misión que la Municipalidad de Lima (2015a) ha plasmado en su *Plan operativo institucional 2016* es la siguiente:

La Municipalidad Metropolitana de Lima es una entidad pública que ejerce competencias y funciones de carácter local, metropolitano y de gobierno regional; su gestión está orientada a la prestación de servicios públicos con procesos simplificados y de calidad, promoción del desarrollo económico, ejecución de proyectos de inversión que permitan acortar la brecha de infraestructura de la ciudad otorgando mayor competitividad. Su organización responde a la generación de valor público, con innovación, creatividad, transparencia y sentido de urgencia; así como un canal inmediato de participación vecinal e inversión público privado. (p. 9)

Al analizar el párrafo anterior, se observa que esta misión no cumple con los nueve criterios señalados por D'Alessio (2015). Además, no está diseñada con el enfoque de comunidad, sino exclusivamente para un organismo público. Es por ello que se plantea una

nueva misión, como punto de partida para este Plan Estratégico de la Ciudad de Lima Metropolitana 2016-2026. La nueva misión, cuyo cumplimiento de criterios se analiza en la Tabla 4, se enuncia del siguiente modo:

Somos una metrópoli inteligente, innovadora y competitiva, compuesta por los 43 distritos de Lima Metropolitana que trabajan de forma armoniosa y efectiva con la Provincia Constitucional del Callao, que propende el desarrollo socioeconómico, brindando servicios de calidad, seguridad y registros formales de catastro, con tecnología de punta. Todo ello es manejado por un gobierno capaz y descentralizado, al servicio de los pobladores, con servidores públicos bien capacitados y dispuestos a atender a los ciudadanos, lo que permitirá brindar calidad de vida, llegando a ser reconocida a nivel nacional y mundial como una ciudad donde se promueve el desarrollo humano con equidad.

Tabla 4

Evaluación de la Misión Creada para Lima Metropolitana

Criterios	¿Se cumple?
1. Clientes-consumidores.	Habitantes de los 49 distritos de Lima Metropolitana.
2. Productos: bienes o servicios.	Servicios básicos y atención en trámites, catastro y seguridad.
3. Mercados.	Promoviendo el desarrollo económico de la ciudad.
4. Tecnologías.	Sistemas y tecnologías que contribuyan a mejorar la calidad de vida.
5. Objetivos de la organización.	Calidad de vida de todos sus habitantes.
6. Filosofía de la organización.	Transparencia, sostenibilidad y desarrollo socioeconómico.
7. Autoconcepto de la organización.	Gobierno capaz, descentralizado, al servicio de sus ciudadanos.
8. Preocupación por la imagen pública.	Reconocida a nivel nacional y mundial como una ciudad con buena calidad de vida para todos sus habitantes.
9. Preocupación por los empleados.	Servidores públicos bien capacitados y dispuestos a atender a la población.

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 63), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

2.4 Valores

El marco de desarrollo e implementación de este plan estratégico establece una serie de valores para Lima Metropolitana. Estos son los siguientes:

- **Honestidad:** Integridad que se manifiesta en conductas honradas y rectas, en las labores diarias de cada ciudadano y, en especial, de los funcionarios públicos, a fin de evitar la corrupción.
- **Transparencia:** Brindar información completa y clara a los ciudadanos, de manera oportuna y utilizando herramientas como el presupuesto participativo.
- **Trabajo en equipo:** Fomentar la participación abierta, la armonía, con buenas relaciones interpersonales y sociales. El trabajo en equipo permite optimizar los tiempos y alcanzar la excelencia en las operaciones.
- **Equidad:** Las labores de los organismos deben propiciar que todos los ciudadanos tengan las mismas oportunidades, en especial en los ámbitos de salud, educación y acceso a la vivienda digna.
- **Cultura:** Ser un centro de desarrollo cultural y social, donde convivan los ciudadanos manteniendo viva la cultura local, así como nacional, e incorporando nuevos conocimientos, con actividades para ciudadanos de todas las edades.
- **Responsabilidad social:** Comprometerse con el desarrollo sostenible de la ciudad, considerando a la comunidad y, en general, a todo el entorno.

2.5 Código de Ética

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

- Respetar las leyes nacionales, junto con todos los reglamentos y decretos que han emanado de autoridades centrales, regionales o de la ciudad.

- Rechazar cualquier tipo de acto ilícito, incluyendo los de corrupción, denunciando estos casos ante las autoridades pertinentes.
- Favorecer el desarrollo formal de todas las actividades económicas, y sancionar la informalidad.
- Cumplir las promesas realizadas a la ciudadanía.
- Respetar el entorno ambiental y a las comunidades dentro del marco de las actividades diarias o habituales.
- Preservar los restos arqueológicos y las manifestaciones culturales, poniendo estos recursos a disposición de la ciudadanía.
- Unir esfuerzos con entidades públicas o privadas para lograr el desarrollo de la ciudad y de sus pobladores a fin de garantizar su vida digna y saludable.

2.6 Conclusiones

Se ha creado una imagen del futuro que se desea para la ciudad de Lima Metropolitana, la cual, en un período de 10 años, deberá brindar calidad de vida a todos sus ciudadanos. Será una ciudad con servicios de alta calidad para sus habitantes, entre los que debe destacar la seguridad, que, en la actualidad, es su principal problema. En los próximos capítulos, se identificará las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que permitirán establecer estrategias para lograr la visión que se tiene para el año 2026, con un comportamiento acorde con la misión, los valores y el código de ética.

Capítulo III: Evaluación Externa

3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones

El análisis tridimensional de las naciones se elabora cubriendo cuatro apartados. Estos son los siguientes: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional, (c) análisis competitivo del país, y (d) influencia de los tres puntos anteriores sobre la ciudad de Lima Metropolitana. A continuación, se desarrolla este análisis.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Ministerio de Relaciones Exteriores (MRE, 2015) presentó los objetivos estratégicos que ha adoptado el Perú. Para los fines de este análisis, se consideran los intereses supremos, ya que buscan el desarrollo pleno de la nación y de su población. Los intereses que se han identificado son los siguientes:

- Ubicar al Perú como potencia regional y global a través de acuerdos bilaterales y/o multilaterales: Para ello, se debe proteger los derechos humanos y fortalecer la democracia; mantener el apego a los lineamientos de las instituciones internacionales, así como consolidar las alianzas estratégicas con otras naciones.
- Fortalecer la competitividad del Perú, promocionando sus atractivos culturales y económicos, protegiendo su patrimonio cultural y generando una excelente imagen: Esto implica promover la inversión, así como el comercio de productos nacionales, el turismo de extranjeros y la gastronomía, y cualquier otro aspecto que dé a conocer el Perú en el mundo y permita el intercambio comercial. También, se incluye la integración en las cadenas regionales y el establecimiento de acuerdos y tratados comerciales.
- Luchar por la protección de los derechos de los peruanos que viven en el exterior y preservar sus raíces y vinculación con el Perú: Para ello, hay que desarrollar

servicios consulares de calidad, en especial cuando la migración a nivel mundial se incrementa, con lo cual aumenta la demanda por este tipo de servicios.

- Fomentar la cooperación internacional al fortalecer los lazos con los países vecinos, y ampliar la red de socios estratégicos, teniendo como fin el desarrollo sostenible nacional: Esto se logrará con nuevos proyectos y programas de cooperación científica y técnica, y al fomentar el intercambio entre países.

A partir de los objetivos estratégicos que el Perú ha establecido, se desarrolla la Matriz de Intereses Nacionales. Esta se presenta en la Tabla 5. Adicionalmente, se ha identificado a los principales socios comerciales del país, lo cual incluye también a los países vecinos, para conocer su grado de interés en los intereses nacionales.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

Interés	Supervivencia	Intensidad del interés		
		Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Posicionar al Perú a nivel regional y global como potencia regional emergente.			Chile* Ecuador Colombia* Brasil Bolivia	China EE.UU. México
2. Contribuir al fortalecimiento de la competitividad e imagen del país en el exterior (económica y culturalmente).		China EE.UU.	Chile Brasil Ecuador Bolivia	Japón Corea Alemania España Italia
3. Proteger los derechos de los peruanos en el exterior.		España EE.UU. Italia Chile	Argentina Venezuela Ecuador Bolivia	
4. Crear, ampliar y fortalecer lazos de intercambio, asociación y cooperación internacional.		EE.UU. China Unión Europea	Argentina Chile	Venezuela* Cuba* Ecuador

Nota. Se identifica con un asterisco (*) a los países que tienen interés opuesto al Perú. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 93-95), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.1.2 Potencial nacional

D'Alessio (2015) señaló que “el potencial nacional indica qué tan débil o fuerte es un Estado” (p. 95). Este análisis se desarrolla a través de siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) histórico-psicológico-sociológico, (e) organizacional-administrativo, (f) tecnológico-científico, y (g) militar.

Dominio demográfico. El Perú es una nación con 31'151,643 habitantes, distribuidos equitativamente entre hombres y mujeres (ver Tabla 6). En cuanto a la distribución en los distintos departamentos, Lima concentra el 31.6%; La Libertad, 6.0%; Piura, 5.9%, y Cajamarca, 4.9%. Es una fortaleza para el Perú tener más de 31 millones de habitantes, ya que esto garantiza un amplio mercado, como lo ratificaron los índices del World Economic Forum (Schwab, 2015), que además crece a una tasa de 1.1% al año (INEI, 2016d).

Tabla 6

Población del Perú por Departamento

Departamento	2015			
	%	Total	Hombres	Mujeres
Total nacional	100.0	31'151,643	15'605,814	15'545,829
Amazonas	1.4	422,629	222,536	200,093
Ancash	3.7	1'148,634	582,978	565,656
Apurímac	1.5	458,830	234,224	224,606
Arequipa	4.1	1'287,205	638,480	648,725
Ayacucho	2.2	688,657	351,747	336,910
Cajamarca	4.9	1'529,755	770,434	759,321
Callao	3.2	1'010,315	502,923	507,392
Cusco	4.2	1'316,729	667,502	649,227
Huancavelica	1.6	494,963	248,341	246,622
Huánuco	2.8	860,537	437,223	423,314
Ica	2.5	787,170	395,398	391,772
Junín	4.3	1'350,783	682,129	668,654
La Libertad	6.0	1'859,640	927,260	932,380
Lambayeque	4.0	1'260,650	612,304	648,346
Lima	31.6	9'838,251	4'791,877	5'046,374
Loreto	3.3	1'039,372	542,646	496,726
Madre de Dios	0.4	137,316	78,863	58,453
Moquegua	0.6	180,477	96,276	84,201
Pasco	1.0	304,158	161,372	142,786
Piura	5.9	1'844,129	925,765	918,364
Puno	4.5	1'415,608	709,705	705,903
San Martín	2.7	840,790	457,187	383,603
Tacna	1.1	341,838	176,941	164,897
Tumbes	0.8	237,685	128,833	108,852
Ucayali	1.6	495,522	262,870	232,652

Nota. Tomado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Dominio geográfico. El Perú se ubica en el centro oeste de América del Sur (ver Figura 8), desde donde hay acceso a Asia y a toda la cosa occidental del continente americano. El acceso a Europa se proyecta con la carretera interoceánica, a través de Brasil, para arribar al océano Atlántico. La latitud y longitud del país se muestran en la Tabla 7, donde se aprecia que, en la frontera norte, el país limita con Colombia y Ecuador; al sur, se linda con Chile, y al este, con Bolivia y Brasil.

**PERÚ PAÍS MARÍTIMO, ANDINO, AMAZÓNICO, BIOCEÁNICO
Y CON PRESENCIA EN LA ANTÁRTIDA**



Figura 8. Ubicación geográfica de Perú en el mundo. Tomado de “Perú en el mundo” [Imagen en un blog], por Geografía en Acción, 2009 (<http://geografiaenaccion3052.blogspot.pe/2009/09/conociendo-el-peru.html>).

Tabla 7

Indicadores de Latitud y Longitud del Perú

Extremo	Localización	Departamento	Paralelo /meridiano	Frontera
Latitud				
Norte	Población de Gueppi	Loreto	0° 01' 48" Sur	Colombia y Ecuador
Sur	Pascana del Hueso, hito 1 de la Concordia	Tacna	18° 21' 03" Sur	Chile
Longitud				
Oeste	Punto Balcones	Piura	81° 19' 34.5" Oeste	Océano Pacífico
Este	Ríos Heath y Madre de Dios	Madre de Dios	68° 39' 27" Oeste	Bolivia y Brasil

Nota. Tomado de “Latitud y longitud de Perú,” por Mapas del Mundo, 2014 (<http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/latitud-y-longitud-de-peru.html>).

Dominio económico. En la Figura 9, se aprecia cómo el PBI del Perú mostró una tendencia decreciente entre los años 2010 y 2014, pero con crecimientos elevados en comparación con otros países de América Latina. Para el año 2016, se esperaba un crecimiento del 4% (Mendieta, 2016). Cabe añadir que obtener el crecimiento económico es una fortaleza, ya que atrae a las inversiones extranjeras y estimula la producción nacional.

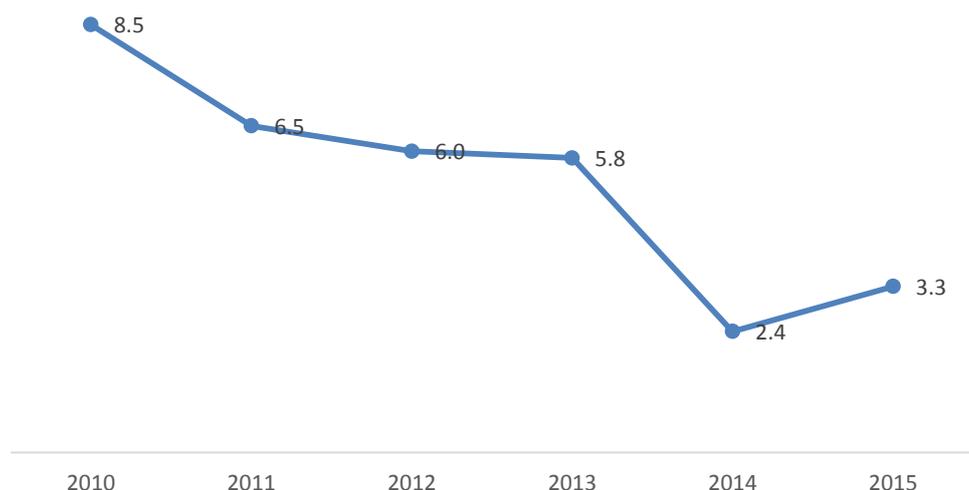


Figura 9. Variación anual del PBI en porcentaje. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. En el Perú, confluyen múltiples culturas. Ello le permite definirse como un país diverso en términos de cultura, lo cual se manifiesta en distintas áreas: (a) arqueología, (b) literatura, (c) historia, (d) arte, y (e) educación. Asimismo, en el país, se respetan las distintas manifestaciones culturales, y se cuida que sus elementos sean documentados a través del tiempo para las futuras generaciones. Así, se fomenta la preservación cultural, ambiental y de todo tipo de manifestaciones (Organización de los Estados Iberoamericanos, 2012).

Corresponde al Estado peruano, con el apoyo de todos los ciudadanos, cuidar y preservar el patrimonio cultural nacional, que se compone de los siguientes elementos: (a) arqueológico, (b) histórico-artístico, y (c) bibliográfico o documental. Las entidades que

contribuyen con la preservación de dichos elementos son la Biblioteca Nacional del Perú, el Ministerio y el Instituto Nacional de Cultura, así como el Archivo General de la Nación, entre otros. A estos organismos les corresponde identificar, investigar, conservar y difundir el patrimonio cultural, lo cual cobra mayor importancia ante el fenómeno de la globalización (Organización de los Estados Iberoamericanos, 2012).

Dominio organizacional-administrativo. La Constitución Política del Perú establece que el Perú es un Estado unitario, indivisible, con un gobierno único, pero descentralizado. Está organizado en tres poderes: (a) Legislativo, (b) Ejecutivo y (c) Judicial, con el fin de promover la democracia, la justicia y la imparcialidad en el largo plazo. Al decir que el Estado es descentralizado, se tienen tres niveles de gobierno: nacional, regional y local, lo cual permite gobernar en función de las necesidades de la población (Governa Estudios, 2013).

Dominio tecnológico-científico. A partir de los datos de la Tabla 8, se concluye que el Perú no tiene ventajas en cuanto al aspecto tecnológico, ya que no ha logrado desarrollar estos factores. Se aprecia sus posiciones desventajosas en cuanto a los siguientes aspectos: (a) cantidad de suscriptores a Internet en dispositivos móviles, (b) porcentaje de personas que utilizan Internet, (c) suscripciones a Internet de banda ancha, (d) acceso a tecnologías de punta, entre otros. Como se aprecia, el aspecto tecnológico es una debilidad para el país.

Dominio militar. En el Perú, las fuerzas militares son (a) Ejército del Perú, (b) Marina de Guerra del Perú, y (c) Fuerza Aérea del Perú. Estas operan bajo las instrucciones y la supervisión del Comando Conjunto de las Fuerzas Armadas del Perú, integrado por miembros de las distintas fuerzas y por el Ministro de Defensa. Según el Acuerdo Nacional, publicado por el Ministerio de la Defensa (MINDEF, 2005), el Estado tiene el compromiso de otorgar los recursos financieros necesarios para preservar la seguridad nacional. Sin embargo, en la realidad, los recursos no son suficientes.

Tabla 8

Ventaja Competitiva en Factores de Tecnología, Año 2015

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de las tecnologías de punta.	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica en las organizaciones.	4.5	77
Transferencia tecnológica.	4.9	33
Porcentaje de personas usando Internet.	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha (%).	5.7	80
Ancho de banda de Internet (kbps por usuario).	36.4	66
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares (%).	13.7	106

Nota. Tomado de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

3.1.3 Principios cardinales

De acuerdo con D'Alessio (2015), “los principios cardinales son la base de la política exterior” (p. 95). Es decir, estos principios permiten a la nación alcanzar sus objetivos o intereses supremos, y se analizan a partir de cuatro aristas: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses, y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. De acuerdo con Alarco et al. (2010), en el mundo, no existe relación alguna que sea solo bilateral, ya que siempre existe la influencia de otras naciones o instituciones. En el caso del Perú, se recibe la influencia de los países vecinos, así como de los principales socios comerciales. Ello estimula la inserción en un mundo globalizado, sin barreras arancelarias para el comercio. También, existe una influencia en las decisiones políticas, con lo cual se crea bloques de apoyo o rechazo contra determinadas acciones.

Lazos pasados y presentes. Existe entre todos los peruanos el orgullo por el origen, que es reforzado por los logros de los connacionales. Ello fortalece el patriotismo y la identidad cultural. Este es el objetivo principal de Premio Orgullo Peruano (2016), que

reconoce la labor de los peruanos en el extranjero, difunde la cultura nacional y promueve el regreso al país de los migrantes.

Contrabalance de intereses. Mantener el contrabalance de intereses significa que dentro de una relación entre dos o más países siempre hay beneficios, pero simultáneamente se presentan costos u obligaciones. Por ello, es indispensable que el análisis sea holístico o que contemple todo el panorama (Alarco et al., 2010). Es por ello que el Perú tiene que fomentar el intercambio comercial y cultural con los países vecinos, al igual que con sus principales socios como son China, Estados Unidos y Holanda. En todo caso, el país tiene que identificar las posiciones arancelarias en las que tiene una ventaja para incrementar la producción y exportación de esos bienes.

Conservación de los enemigos. Como lo explicaron Alarco et al. (2010), es necesario tener enemigos, ya que esto hace que se mantenga una actitud de alerta, preparados en todo momento para la guerra. Esta, en la actualidad, se origina por la conquista de un mercado y no por territorios, como ocurría en el pasado. Para salir victoriosos, es necesario diseñar estrategias para luego implementarlas, al mismo tiempo que se van revisando las respuestas de los competidores. En el pasado, el Perú mantuvo conflictos bélicos con los vecinos Chile y Ecuador, pero, en la actualidad, son importantes socios comerciales e incluso hay en el país inversión chilena en distintos sectores, como el *retail*.

3.1.4 Influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana

Lima Metropolitana es la ciudad donde se concentra la mayoría de los peruanos, siendo el principal mercado y zona productora del país. Es también el centro del gobierno, ya que todos los poderes tienen su sede principal en esta ciudad, lo cual debería contribuir para facilitar trámites y gestiones administrativo-gubernamentales. Por lo tanto, es en esta metrópoli donde repercute primero el crecimiento económico nacional, así como los efectos de la desaceleración desde el año 2015.

El Perú posee una posición estratégica para acceder a mercados extranjeros, a través del puerto del Callao y el aeropuerto internacional Jorge Chávez, que están a menos de 15 minutos de Lima Metropolitana. Esto implica una gran ventaja para la exportación de productos, así como para atraer a los turistas. En cuanto al aspecto tecnológico, se encontró que el Perú tiene una posición deficitaria. Sin embargo, se piensa que las condiciones en Lima deben ser mejor que las del resto del país, si se considera que allí se ubican las principales empresas de telecomunicaciones.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

A continuación, se desarrolla el análisis competitivo del Perú, el cual sirve de enlace entre el análisis de las relaciones internacionales, con las fortalezas y debilidades del país, y el planeamiento estratégico que se está desarrollando para la ciudad de Lima Metropolitana. Este análisis se elaboró usando la teoría del diamante competitivo de Porter (2009), a través de las siguientes dimensiones: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, (d) sectores relacionados y de apoyo, y (e) influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana.

3.2.1 Condiciones de los factores

Méndez (2009), en su publicación titulada *La cultura: Ventaja comparativa del Perú*, precisó lo siguiente:

El Perú debe incorporarse necesariamente a un mundo cada vez más complejo y cambiante, crecientemente competitivo y global, integrado por las finanzas y las tecnologías de comunicación. De cuán rápida y productiva resulte esta integración dependerá la viabilidad y el futuro de nuestro país. (p. 103)

Esto indica que, para que el país compita exitosamente, es necesario contar con factores que impulsen el desarrollo de ventajas. En este conjunto, se encuentran los factores básicos, empezando con las condiciones climáticas, las cuales otorgan ventaja comparativa

para la producción agrícola (Buchelli, 2014). Es así que el Perú tiene una costa estrecha con un mar frío que se encuentra con un muro, que son los Andes, los cuales encierran los vientos fríos y provocan un clima semitropical, ideal para muchos tipos de cultivos. A esto se le suma la luminosidad, que da un ambiente templado, además de que permite cosechas más abundantes, y también durante más meses al año que en la mayoría de países.

Otros factores que deben ser analizados son los básicos, que, para el World Economic Forum están compuestos por las instituciones, la infraestructura y el ambiente macroeconómico, así como la salud y la educación primaria (Schwab, 2015). En la Tabla 9, se muestra la evaluación obtenida por el Perú en los elementos que integran estos cuatro factores, tanto en el año 2015 como en el 2016. En este lapso, se ha evidenciado que, dentro de las instituciones, ha habido una mejoría en la mayoría de los factores, pero aún se tiene un desempeño deficiente en aspectos como las regulaciones gubernamentales y el crimen organizado, junto con los costos que esto ocasiona.

Es difícil para el Perú crear ventajas más allá de los recursos naturales que posee, debido a las condiciones deficitarias de sus factores. En el caso de la infraestructura, se encontró que hay muy mala calidad en las vías terrestres, a lo que se le suma el bajo desempeño en puertos y ferrovías. Sin embargo, se encontraron mejoras, en el año 2016, en el campo de las telecomunicaciones (Schwab, 2015, 2016)

3.2.2 Condiciones de la demanda

En la Figura 10, se aprecia la variación anual que ha tenido la demanda interna. Se observa que alcanzó índices más altos que el crecimiento económico hasta el 2013 (BCRP, 2016). Esto es evidencia de que son los consumidores peruanos los que impulsan la economía nacional, con una demanda que crece cada año así como el consumo privado. Asimismo, el consumo público se ha impulsado desde el año 2014 para combatir la desaceleración, a través del desarrollo de proyectos gubernamentales.

Tabla 9

Condiciones de los Factores Básicos del Perú

Factor	Valor (1 a 7)	Ranking entre 140 países	Valor (1 a 7)	Ranking entre 138 países
Primer pilar: Instituciones				
Derechos de propiedad	3.8	104	4	92
Protección de la propiedad intelectual	3.3	104	3.6	100
Desviación de fondos públicos	2.5	114	2.6	110
Confianza en los políticos	1.8	130	1.9	123
Pagos irregulares y coimas	3.9	72	3.9	70
Independencia judicial	2.8	112	3.1	103
Favoritismos en las decisiones gubernamentales	2.5	109	2.6	100
Gastos gubernamentales superfluos	2.4	117	2.4	112
Regulaciones gubernamentales	2.4	133	2.2	134
Eficiencia del marco legal para resolver disputas	2.6	130	2.4	129
Eficiencia del marco legal en retos regulatorios	2.7	118	2.8	110
Transparencia	3.9	82	4.3	64
Costos que trae el terrorismo a las empresas	4.2	123	4.5	106
Costos del crimen y la violencia	2.9	129	2.8	126
Crimen organizado	3	133	3	131
Confianza en los servicios de la policía	2.6	135	2.6	129
Comportamiento ético empresarial	3.5	106	3.5	101
Fortaleza de las auditorías	5.1	41	5.2	38
Eficacia de las juntas directivas	5.2	39	5.2	36
Protección de los intereses de inv. minoritarios	4.2	57	4.2	54
Protección a los inversionistas	6.2	39	6	49
Segundo pilar: Infraestructura				
Calidad de la infraestructura	3.2	112	3	115
Calidad de las vías	3	111	3	110
Calidad de sistema ferroviario	1.9	94	1.9	91
Calidad de infraestructura portuaria	3.6	86	3.6	88
Calidad de infraestructura para transp. aéreo	4.1	82	4.1	80
Disponibilidad de asientos en vuelos (mill. de km/semana)	533.3	42	580.6	43
Calidad de la electricidad	4.7	70	4.9	65
Suscriptores de telefonía móvil (porcentaje)	102.9	93	109.9	84
Línea de teléfono fijo (porcentaje)	9.9	84	9.3	83
Tercer pilar: Ambiente macroeconómico				
Balance del presupuesto (porcentaje del PBI)	-0.1	24	-2.2	46
Ahorros nacionales netos (porcentaje del PBI)	22.7	53	21.6	60
Inflación anual (porcentaje)	3.2	62	3.5	64
Deuda pública (porcentaje del PBI)	20.7	16	23.1	16
Riesgo país (0 a 100)	66.3	41		42
Cuarto pilar: salud y educación primaria				
Casos de malaria (por 100,000 habitantes)	190.1	37	306.7	35
Impacto de la malaria en las empresas	5.8	15	6.8	15
Casos de tuberculosis (por 100,000 habitantes)	124	98	120	97
Impacto de la tuberculosis en las empresas	5	92	5	93
Penetración del HIV (porcentaje de población adulta)	0.4	74	0.4	76
Impacto del HIV en las empresas	5.4	76	5.4	76
Mortalidad infantil (por cada 1,000 nacidos vivos)	12.9	67	13.1	74
Esperanza de vida al nacer (años)	74.8	60	74.5	71
Calidad de la educación primaria	2.2	136	2.4	31
Matrícula en la educación primaria			92.8	89

Nota. Tomado de *Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 295), y de *Global Competitiveness Report 2016-2017* (p. 295), por K. Schwab, 2015, 2016, Ginebra, Suiza: World Economic Forum.

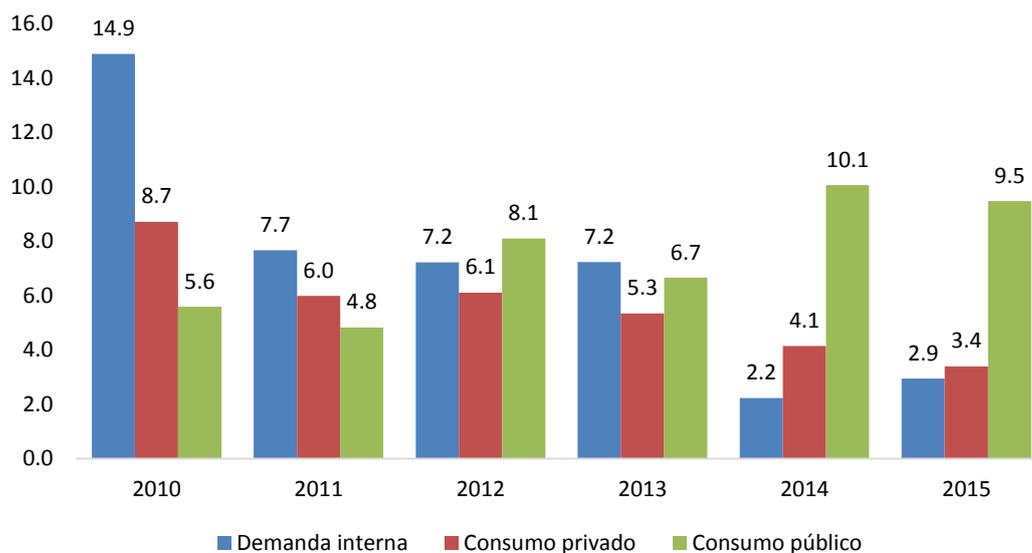


Figura 10. Variación de la demanda interna, consumo privado y consumo público, en porcentajes. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

En la Figura 11, se observa que, a nivel de Lima Metropolitana, el 69.8% de la población pertenece a los niveles socioeconómicos A, B y C. Esto indica que tienen poder adquisitivo para demandar bienes y servicios. A nivel del Perú urbano, este grupo representa el 51%, por lo que se determina que en Lima se concentra más población con capacidad de compra que en el resto del país (Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEIM], 2016).

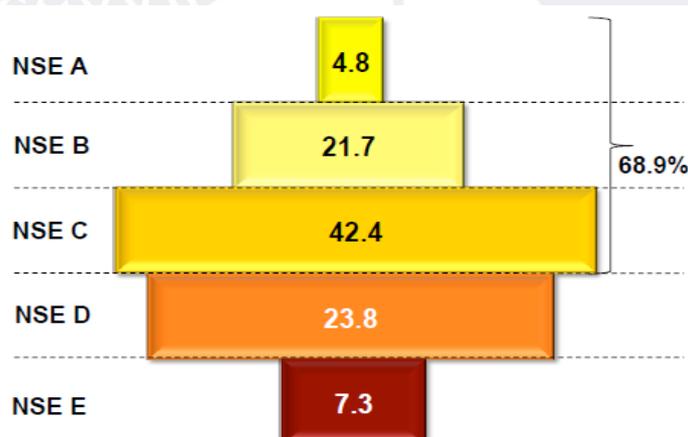


Figura 11. Distribución de las personas de Lima Metropolitana por nivel socioeconómico, año 2016. Tomado de *Niveles socioeconómicos 2016* (p. 20), por la Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados (APEIM), 2016, Lima, Perú: Autor.

3.2.3 Estrategia, estructura, y rivalidad de las empresas

En el año 2015, en el Perú se crearon 235,000 empresas nuevas. Cabe añadir que, en el país, más del 99% de los negocios son micro o pequeños, es decir, tienen menos de 20 empleados (Semana Económica, 2016). En la Figura 12, se aprecia que el 40% fueron constituidas en la provincia de Lima, seguidas por Lima y Arequipa, con el 5.5% cada una. Según el sector industrial, se dividen de la siguiente forma: (a) 21.6% se dedica a la venta de alimentos; (b) 11% está enfocada en la venta de textiles y prendas de vestir, y (c) 8.5% vende materiales de construcción y artículos de ferretería. Esto muestra que más del 50% de las empresas constituidas se dedican a la actividad comercial (Semana Económica, 2016).

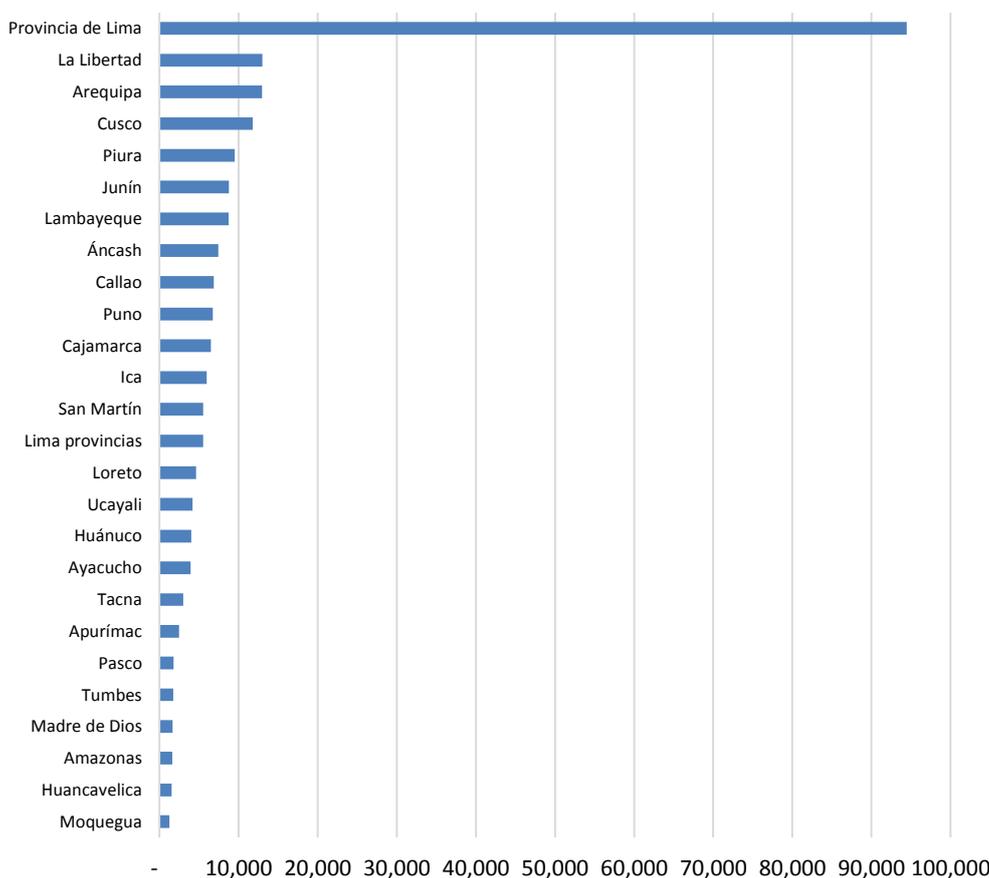


Figura 12. Cantidad de empresas creadas y reactivadas en el Perú en el año 2015. Adaptado de “En el 2015 se crearon más de 235,000 empresas en el Perú,” por Semana Económica, 2016

(<http://semanaeconomica.com/articulo/economia/macroeconomia/177195-mas-de-235000-empresas-se-crearon-en-el-2015-segun-el-inei/>).

Para mediados del año 2013, había en el Perú 1'713272 empresas, de las cuales el 99.6% eran micro, pequeñas y medianas. Sin embargo, los ingresos que estas reportaron solo representaban el 20.7% del total de ventas que se hicieron en el país. De cada 10 unidades empresariales, cuatro son microempresas comerciales. Asimismo, el 96.2% del total de negocios son microempresas; el 3.2%, pequeñas empresas, y un 0.2%, medianas. Por lo tanto, solamente 0.4% de las unidades empresariales del Perú son grandes, con la capacidad de generar casi el 80% de las ventas a nivel nacional (INEI, 2013).

Al momento de competir, las empresas peruanas consideran que el principal obstáculo es la informalidad que hay en el entorno empresarial, la cual afecta al 39.5% de los negocios. También, enfrentan dificultades de financiamiento, en el 34.8% de los casos, y regulación excesiva, según el 30.6% de las empresas (“Ocho de cada diez,” 2016). Esto perjudica principalmente a las micro y pequeñas empresas. Además, el 41.5% de las unidades empresariales peruanas tiene dificultad para pagar los impuestos, mientras que un 40.9% no ha logrado pagar a tiempo en algún momento (“Ocho de cada diez,” 2016). Bajo este escenario, la competencia entre las empresas es un tema de supervivencia, que consiste en captar recursos por entidades que no tienen la capacidad de innovar e invertir por ser micro o pequeñas empresas.

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

El sector financiero es vital para promover el desarrollo de todos los sectores productivos e industriales. En relación con este sector, se encontró que el crédito privado se ha elevado a una tasa promedio de 16% al año, entre 2005 y 2014, tal como se muestra más adelante en la Figura 13. Este aumento se ha reducido en los últimos años, ya que, en el 2013, creció en 12.7%, y en el 2014, en 12.5%, principalmente en soles, lo que representa el 62% del total de créditos, mientras que, en el 2005, ascendía a 41%.

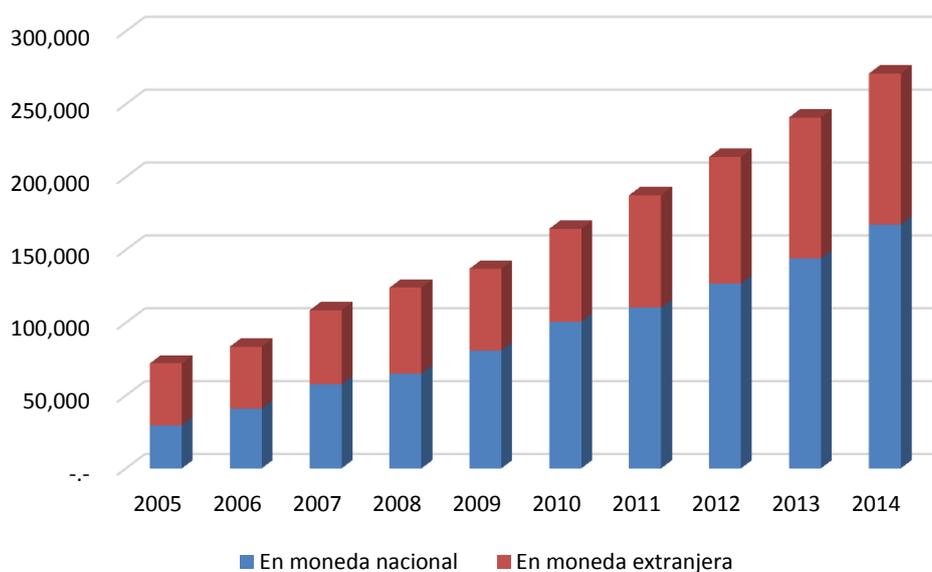


Figura 13. Crédito al sector privado, en millones de nuevos soles. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>).

Para promover la competencia, el Estado peruano garantiza el respeto a la propiedad privada, ya sea que pertenezca a nacionales o a extranjeros. La Constitución señala a la propiedad como el núcleo del sistema económico que fomenta la libre competencia. Es importante conocer que el gobierno no puede limitar el tamaño ni condicionar la estructura de ninguna empresa privada, por lo que estas pueden incursionar en diversos sectores o crecer de acuerdo con su planeación (Ministerio de Economía y Finanzas [MEF], 2016). Esto se concreta a través de la regulación, que, por ejemplo, en el caso de los servicios públicos, fomenta la competencia en el mercado. Esto aumenta la eficiencia económica para poner al servicio de los consumidores más opciones y con menor costo (Molinelli, 2013).

3.2.5 Influencia del análisis en la ciudad de Lima Metropolitana

Anteriormente, se dio a conocer que la ciudad de Lima Metropolitana concentra a más del 30% de la población del Perú y que es la sede del gobierno central del Perú. Además, este ha incrementado el gasto público con el fin de mantener un crecimiento en la demanda interna, con lo cual ha frenado la desaceleración económica. Es importante aprovechar el

hecho de que esta ciudad concentra a la población del Perú con mayor poder adquisitivo, que llega a representar el 68.9% de todos los habitantes, lo cual garantiza el consumo.

A nivel empresarial, favorece el hecho de que Lima Metropolitana es la sede del gobierno nacional. Esto se debe a que se facilitan los trámites así como la participación en procesos de licitación, lo cual incrementa el nivel de competencia. Sin embargo, es preocupante que más del 96% de las empresas sean micro o pequeñas, con dificultades para hacer frente al pago de impuestos, lo cual limita la inversión y el desarrollo empresarial.

Es así que la rivalidad entre estas empresas es alta, pues su volumen de ventas es muy bajo (menos del 20% del total nacional). No obstante, en concordancia con la concentración poblacional, en esta ciudad, se concentran las empresas. Se evidencia que, en el año 2015, el 40% de los negocios creados o reactivados estaban ubicados en la provincia de Lima.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El conocer el entorno en el que una organización, sea privada o gubernamental, se desarrolla permite tener elementos de juicio para la toma de decisiones de forma estratégica. Además, es una herramienta que permite considerar los factores del entorno de una manera ordenada y estructurada. Los factores externos clave son evaluados sobre la base de un enfoque integral y sistémico, y se caracterizan por ser fundamentales para el logro de los objetivos de largo plazo, y medibles para su evaluación y control. En este análisis, se ha contemplado analizar la relación que se establece con los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; a partir de los cuales se podrán elaborar estrategias para poder adaptarse a las nuevas tendencias donde se desenvuelven (D'Alessio, 2015).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales, y legales (P)

Desde inicios de la década de 1990, el Perú se ha insertado con intensidad en la sociedad mundial, como parte del proceso de globalización. Esto se dio como respuesta al poco éxito del proceso de sustituir importaciones para promover la industrialización nacional.

Es por ello que, desde hace 20 años, se han implementado reformas estructurales y políticas que pretenden la modernización del aparato productivo y comercial nacional. Estas modificaciones se han adaptado a las exigencias que impone la globalización, y se enfocan en los sectores productivos y competitivos (Medina & Pantigoso, 2014).

Dentro del marco de esta gran reforma, que se inició en la década de 1990, el Estado peruano se desprendió de gran parte de su actividad empresarial y la transfirió a manos privadas. A partir de ello, se han obtenido cuantiosas inversiones extranjeras en los sectores primarios tradicionales como minería, petróleo y energía, seguido en una menor medida por los sectores de servicios, tales como telecomunicaciones, bancos y líneas aéreas. No obstante, las inversiones en los sectores productivos no han sido tan relevantes.

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

- Ley 27680 (Ley de Reforma de la Constitución Política del Perú).
- Ley 27783 (Ley de Bases de la Descentralización).
- Ley 27867 (Ley Orgánica de Gobiernos Regionales).
- Ley 27902 (Ley que Modifica la Ley Orgánica de Gobiernos Regionales).
- Ley 27972 (Ley Orgánica de Municipalidades).
- Ley 28175 (Ley Marco del Empleo Público).

La política nacional de desarrollo regional tiene como objetivo lograr un desarrollo regional equitativo y sostenible, a partir del diagnóstico de los desequilibrios que existen entre las regiones y que no pueden ser resueltos exclusivamente a través de los mecanismos de mercado. En este contexto, se han establecido tres áreas claves como prioridad: (a) la nivelación regional, (b) la descentralización económica y (c) la reorganización del territorio. La primera se refiere a la creación de un fondo para hacer frente a las brechas que existen entre las regiones, con lo que se logra igualar las oportunidades que tiene cada localidad.

Además, es importante que todas las regiones y territorios del Perú tengan la capacidad de desarrollar su potencial económico, como única vía para alcanzar altos niveles de crecimiento. Si bien Lima y Callao tienen buenos indicadores, a nivel nacional, su crecimiento es inferior al de Ica, Arequipa y Cusco, entre otras regiones (Neyra, 2011).

En la Constitución Política del Perú, se establece que esta es una república democrática, basada en un sistema multipartidario. El Estado tiene tres poderes, entre los que el Poder Ejecutivo es el primero de ellos, liderado por el presidente, que es elegido cada cinco años por voto directo, en dos vueltas. El segundo poder del Estado es el Poder Legislativo, ejercido por el Congreso de la República, que está compuesto por 130 diputados, también elegidos por el voto popular. El tercer poder del Estado peruano es el Poder Judicial, donde la autoridad máxima la tiene la Corte Suprema, y que además está integrado gran cantidad de tribunales, distribuidos por todo el territorio nacional (Medina & Pantigoso, 2014). A pesar de que, en principio, estos poderes funcionan de manera independiente, de acuerdo con el World Economic Forum no existe tal independencia y eso afecta la institucionalidad en el país (Schwab, 2015).

Con respecto a las fuerzas políticas, se revisan las organizaciones y gremios empresariales, entre los cuales destaca la Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas (CONFIEP), la cual actúa como el principal vocero del empresariado peruano ante el gobierno nacional, y asume como objetivo “fortalecer la unión entre los empresarios peruanos en favor de la construcción de un orden en el que la libertad de empresa y la economía de mercado sean distintivos” (CONFIEP, 2016, párr. 1). Constituye una fortaleza contar con una estructura organizada que permita tener representatividad a los empresarios de todo el país, ya que se encuentra organizada en comités regionales.

Las oportunidades que se han identificado son las siguientes:

- Marco legal que fomenta la descentralización.

- Los empresarios tienen representatividad ante el gobierno nacional, a través de la CONFIEP y otras cámaras.

La amenaza es la que sigue:

- Los poderes del Estado no están funcionando de manera independiente, afectando la institucionalidad de forma negativa.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

El producto bruto interno (PBI) del Perú ha crecido de manera continua por más de 15 años, pero se ha desacelerado desde el año 2014, como se mostró en el análisis del dominio económico (BCRP, 2016). Jiménez (2016) proyectó un escenario poco alentador para el año 2016: se produciría un crecimiento económico de 4%, pero considerando proyectos mineros. Si se extrae la parte primaria del PBI, entonces, el crecimiento es apenas de 1.4%, similar a lo que se espera en Chile y Colombia, que crecerían a una tasa de 1.6% y 2.2%, respectivamente. Las razones que explican el bajo crecimiento en el Perú son la caída del sector construcción en 7.5% por una drástica reducción en la inversión pública. Adicionalmente, la manufactura continúa cayendo.

Al revisar la estructura del PBI por sectores (ver Figura 14), se colige que la importancia del comercio y de los servicios se ha incrementado en los últimos años, pasando de 9.6 a 11.2, y de 45.2 a 49.2, respectivamente. En cambio, la manufactura, la minería y el sector agropecuario han reducido su importancia (BCRP, 2016). Si bien el crecimiento económico es una oportunidad, el aumento del comercio, por encima de otros sectores productivos, puede resultar perjudicial, por la presión de bienes importados que ganan terreno frente a los nacionales, lo cual genera menos empleos (Organización Mundial de Comercio, 2015).

A pesar de la desaceleración económica y del crecimiento del comercio frente a otras actividades productivas, el World Economic Forum (WEF, 2015) otorgó al país una posición

ventajosa en lo que se refiere a su entorno macroeconómico. Esto sirve de estímulo para atraer inversiones. Una parte de las variables del entorno se presenta en la Tabla 10, en la cual se observa cómo la inflación se ha mantenido en un solo dígito durante los últimos años, y ha llegado a 3.55% en el año 2015, a pesar de que durante este último período el nuevo sol se devaluó en más de 12%.

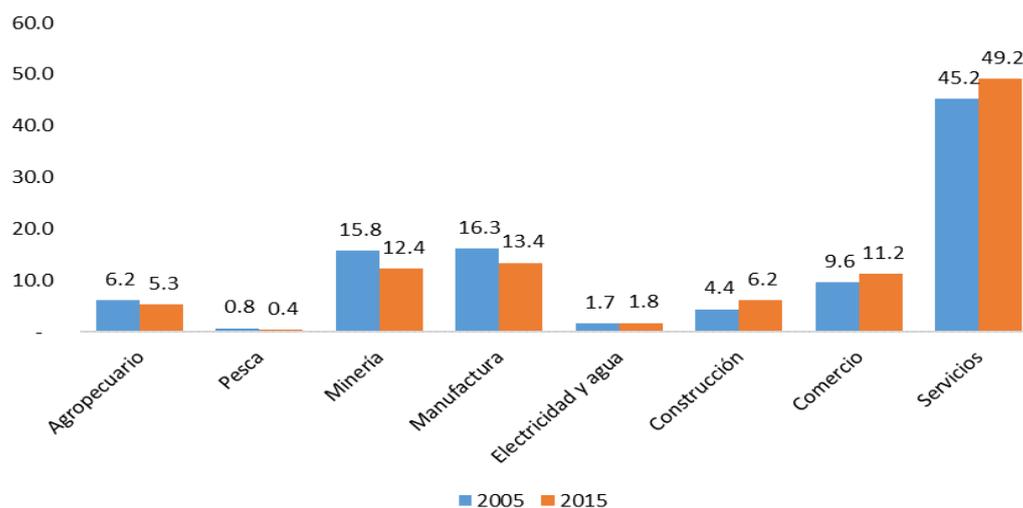


Figura 14. Estructura del PBI por sectores, 2005 y 2015. Adaptado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

Tabla 10

Inflación, Tipo de Cambio y Devaluación

Año	IPC (variación %)	TC Nominal (S/)	TC (variación %)
2003	2.48	3.48	0.27
2004	3.48	3.41	-1.88
2005	1.49	3.3	-3.43
2006	1.14	3.27	-0.67
2007	3.93	3.13	-4.45
2008	6.65	2.93	-6.49
2009	0.25	3.01	2.94
2010	2.08	2.83	-6.18
2011	4.74	2.75	-2.52
2012	2.65	2.64	-4.23
2013	2.86	2.70	2.45
2014	3.25	2.84	5.05
2015	3.55	3.19	12.21

Nota. Tomado de “Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2016 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

La oportunidad que se identifica con el análisis de las fuerzas económicas es la siguiente:

- Entorno macroeconómico estable, que estimula la inversión privada.

Las principales amenazas halladas son las que siguen:

- Desaceleración económica, aunque el crecimiento sigue siendo favorable.
- Crecimiento del comercio y los servicios, por encima de actividades como la manufactura que generan más empleo.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales, y demográficas (S)

El Perú tiene más de 31 millones de habitantes, de los cuales el 31.6% se concentra en el departamento de Lima. A nivel nacional, la población crece a un ritmo de 1.1% cada año, tasa que ha disminuido como consecuencia de una menor natalidad (INEI, 2016d). En la Figura 15, se aprecia cómo, para el año 2014, 22.7% de la población todavía se encontraba en situación de pobreza, a pesar de que esta ha disminuido drásticamente en los últimos 10 años, ya que, en el 2004, este porcentaje ascendía a 58.7%. A nivel de pobreza extrema, la reducción ha sido más dramática.

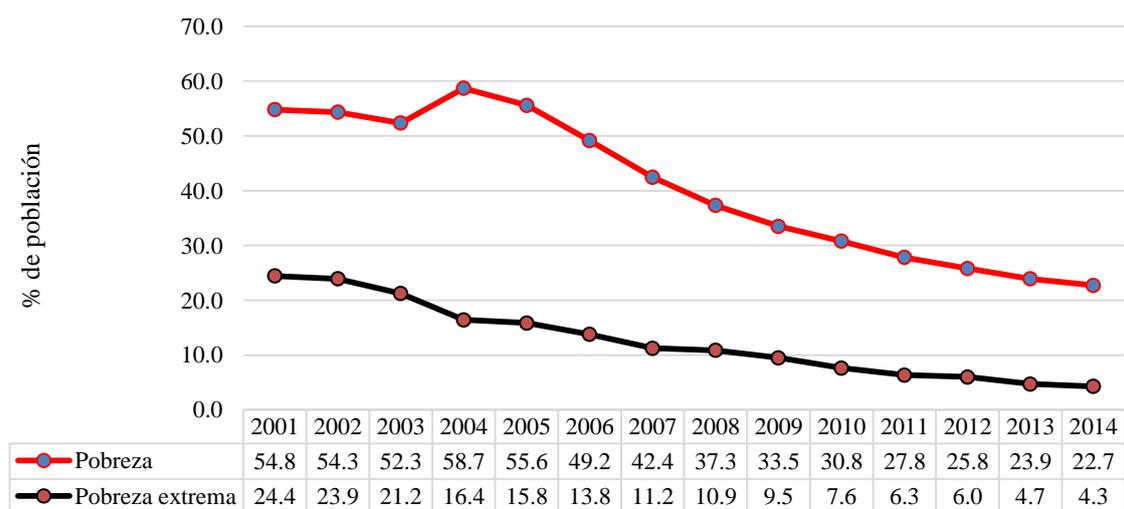


Figura 15. Porcentaje de la población del Perú en situación de pobreza y pobreza extrema. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016d (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Al revisar la Figura 16, se aprecia que, en los últimos 10 años, ha habido un crecimiento en la tasa de matrícula escolar en el nivel de educación inicial, que pasó de 60.2%, en el 2005, a 78.4%, en el 2014. Lo mismo ocurrió con la educación secundaria, cuya tasa se elevó desde 70.6%, en 2005, a 83.1%, en 2014, lo cual beneficia a la población de todas las regiones. En cambio, ha disminuido levemente la tasa de matrícula de la educación primaria, que, para el 2014, fue de 92.1%, aunque, en el 2009, llegó a 94.3%.

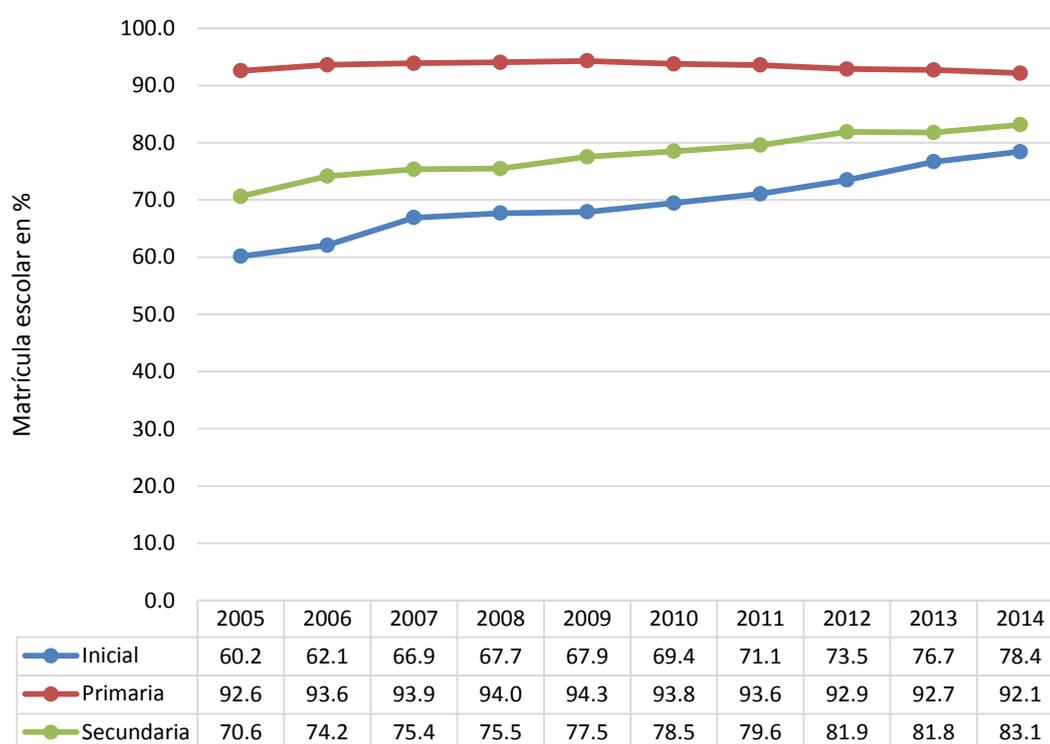


Figura 16. Matrícula escolar, por nivel educativo. Adaptado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Si bien, al hablar de informalidad, se adopta un enfoque económico, la realidad es que sus repercusiones son principalmente sociales. El término informalidad en un país se refiere a un conjunto diverso y cada vez más numeroso de trabajadores, así como de empresas, que si bien desarrollan actividades de naturaleza legal, lo hacen al margen de las regulaciones, incumpliendo con las normas establecidas por el gobierno y sin estar debidamente registradas o autorizadas para ello. Son variadas las causas de la informalidad, entre las que se pueden

mencionar las siguientes: (a) carencia de buena gobernanza, (b) déficit de trabajo decente, (c) alta participación del sector primario en la estructura económica o productiva, (d) alto costo para cumplir con el marco legal y normativo, y (e) altas barreras de entrada al sector formal (Villamil, 2015).

Las consecuencias de la informalidad, que en el Perú llega al 65% de las empresas y al 74% de la población económicamente activa (PEA), son graves. Entre las consecuencias se han identificado las siguientes: (a) promueve actividades de subsistencia, con muy bajo valor agregado, (b) no contribuye al crecimiento económico al mismo nivel que las actividades formales, (c) brinda condiciones laborales de mala calidad, (d) permite y favorece la transmisión de pobreza de una generación a otra, y (e) genera competencia desleal (Villamil, 2015).

Las oportunidades que se aprecian son las siguientes:

- Mercado nacional de más de 31 millones de personas concentradas en Lima.
- Crecimiento en la matrícula escolar, especialmente en inicial y secundaria.

Las amenazas que se encontraron son las que siguen:

- Un 22.7% de la población permanece en situación de pobreza.
- La informalidad predomina en las actividades económicas, ocasionando graves problemas sociales.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

Con los datos que se presentaron en el dominio tecnológico, se conoce que el Perú tiene deficiencias en materia científica y de tecnología (Schwab, 2016). Esto se confirma con los datos de la Figura 17, en la cual se aprecia cómo en el Perú apenas llega a 40% el porcentaje de personas mayores a seis años que acceden a Internet. Esta cifra es peor en el ámbito rural, ya que apenas alcanza el 11.5%. Estos datos no solo evidencian un atraso a nivel nacional, sino una brecha tecnológica entre las zonas urbanas y las rurales.

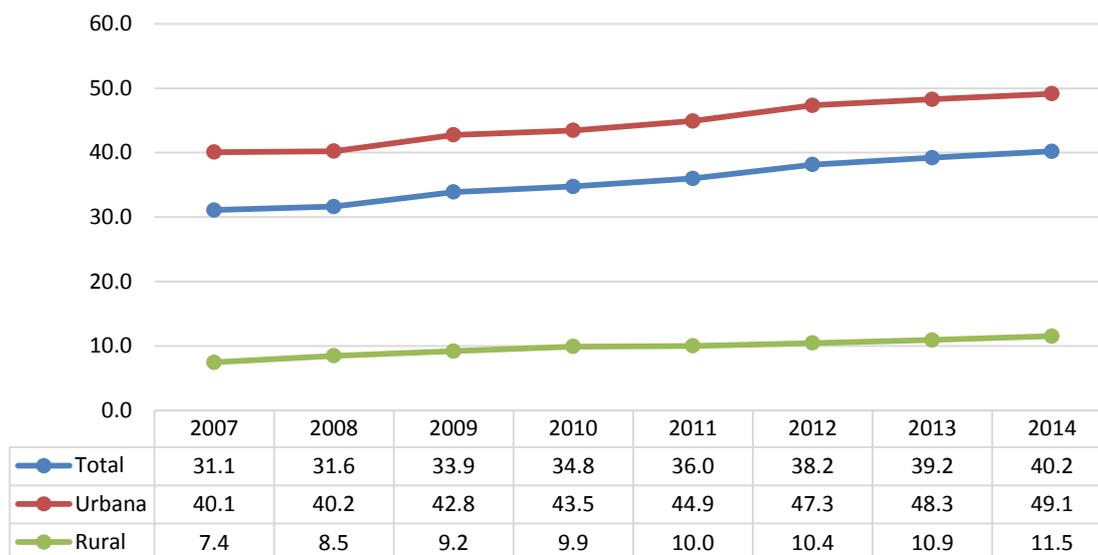


Figura 17. Porcentaje de la población mayor a seis años que hace uso del Internet, ámbito rural y urbano a nivel nacional. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicaciones,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016h (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

Si bien, durante los últimos años, el Perú ha experimentado el crecimiento económico, esto no se ha reflejado en su desarrollo tecnológico. Esto es consecuencia de que la prosperidad económica ha estado basada en la explotación de recursos naturales, que luego son vendidos y exportados sin añadir valor. Para mejorar esta situación, es necesario compararse con los países competidores, en especial con los vecinos, analizando sus métodos de avance y la manera en la que abordan el desarrollo tecnológico (Ritchie, 2013).

El poco desarrollo tecnológico afecta a todos los niveles y actividades, como es el caso de la educación. Se sabe que, en el país, hay más de 80,000 colegios públicos, de los cuales, para inicios del 2016, solamente el 40% contaba con acceso a Internet. Esta deficiencia limita el aprendizaje y la integración a un entorno global (“Así está el Perú,” 2016).

Las amenazas halladas son las que siguen:

- Deficiencia en factores tecnológicos, que se acrecienta en las zonas rurales.

- La tecnología no ha sido integrada a la educación pública, creando brechas de acceso a la información entre la población.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

En la Tabla 11, se evidencia la pérdida de bosques que ha experimentado el Perú desde el año 2001, la cual asciende a 1'613,844 hectáreas. Esta reducción de área boscosa del total nacional se ha dado principalmente en los siguientes lugares: (a) San Martín (21.6%), (b) La Libertad (19.4%), (c) Ucayali (16.5%), y (d) Huánuco, (14.3%). Este decrecimiento se produce a pesar de la creación del Ministerio del Ambiente y de leyes que protegen los ecosistemas y la biodiversidad. Ello demuestra que se requiere mayor vigilancia y control.

Tabla 11

Pérdida de Bosques por Departamento, en Hectáreas

Departamento	2001- 2014	2012	2013	2014
Total	1,613,844	150,038	147,037	144,117
Amazonas	56,009	4,678	6,483	3,141
Ayacucho	8,645	832	769	526
Cajamarca	11,785	648	790	763
Cusco	49,043	3,746	3,455	3,703
Huancavelica	649	10	29	63
Huánuco	231,448	22,490	20,082	23,697
Junín	102,356	7,368	7,697	9,794
La Libertad	623	36	42	33
Loreto	312,711	33,867	29,327	29,846
Madre de Dios	123,684	11,463	11,916	12,560
Pasco	82,322	9,263	7,678	8,797
Piura	2,341	70	44	38
Puno	16,423	923	1,146	2,537
San Martín	348,963	29,439	21,627	20,564
Ucayali	266,842	25,205	35,952	28,055

Nota. Tomado de “Medio ambiente,” por Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016c (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>).

La amenaza encontrada al analizar las fuerzas ecológicas y ambientales es la siguiente:

- Reducción de los bosques a nivel nacional.

3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (MEFE)

Las oportunidades y amenazas que se han identificado se utilizan para construir la MEFE, que se presenta en la Tabla 12. Se observa que el promedio ponderado que obtiene la ciudad de Lima Metropolitana es 2.26, el cual es inferior al promedio, ya que, como se aprecia, la ciudad está aprovechando sus oportunidades y, en especial, el tamaño de su mercado y el entorno macroeconómico estable. Sin embargo, no se han desarrollado estrategias para protegerse ante las amenazas.

Tabla 12

MEFE para la Ciudad de Lima Metropolitana

Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
Oportunidades			
1. Marco legal que fomenta la descentralización.	0.07	3	0.21
2. Los empresarios tienen representatividad ante el gobierno nacional, a través de la CONFIEP y otras cámaras.	0.07	3	0.21
3. Entorno macroeconómico estable, que estimula la inversión privada.	0.08	4	0.32
4. Mercado nacional de más de 31 millones de personas, concentradas en Lima, que tiene más de 9 millones de pobladores.	0.09	3	0.27
5. Crecimiento en la matrícula escolar, especialmente en inicial y secundaria.	0.06	3	0.18
6. Posición geográfica estratégica y favorable.	0.07	4	0.28
Subtotal oportunidades	0.44		1.47
Amenazas			
1. Los poderes del Estado no están funcionando de manera independiente, lo cual afecta la institucionalidad de forma negativa.	0.06	2	0.12
2. Desaceleración económica, aunque el crecimiento sigue siendo favorable.	0.08	1	0.08
3. Crecimiento del comercio y los servicios, por encima de actividades como la manufactura, que generan más empleo.	0.07	2	0.14
4. El 22.7% de la población permanece en situación de pobreza.	0.06	1	0.06
5. La informalidad predomina en las actividades económicas, lo cual ocasiona graves problemas sociales.	0.10	1	0.10
6. Deficiencia en factores tecnológicos, que se acrecienta en las zonas rurales.	0.07	1	0.07
7. La tecnología no ha sido integrada a la educación pública, lo que genera brechas de acceso a la información entre la población.	0.07	1	0.07
8. Reducción de los bosques a nivel nacional.	0.05	3	0.15
Subtotal amenazas	0.56		0.79
Total	1.00		2.26

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 119-121), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.5 La Ciudad de Lima Metropolitana y sus Competidores

El análisis de la ciudad de Lima Metropolitana y sus competidores se realiza usando el diamante competitivo de Porter, a través del cual se revisan las siguientes dimensiones: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, y (d) sectores relacionados y de apoyo.

Condiciones de los factores. Lima es la ciudad con mayores centros educativos del país, teniendo la población con más años de estudio en promedio, lo que hace que se cuente con recurso humano especializado, así como con formación básica. A esto se le suma el hecho de que Lima Metropolitana cuenta con acceso al principal aeropuerto del país, así como al puerto del Callao, lo que permite exportar rápidamente los bienes que se producen.

Condiciones de la demanda. Lima Metropolitana es la ciudad más grande del Perú, con casi 10 millones de habitantes, lo cual constituye el principal mercado del país. Esta cualidad es atractiva para los productores de la ciudad, quienes pueden lograr rentabilidad atendiendo a esta demanda y prepararse así para posteriormente abarcar otros mercados. El problema está en que los consumidores limeños están muy orientados al precio, más que a la calidad y, por lo tanto, no ejercen presión sobre las empresas para que desarrollen calidad, lo que les permitiría generar ventaja competitiva y participar así con éxito en el extranjero.

Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas. La mayoría de las empresas peruanas están instaladas en Lima, así como la sede local de las multinacionales, lo cual hace que exista alta rivalidad entre los competidores. Para las unidades de negocio, es importante tener economías de escala, ya que esto genera rentabilidad. A esto se le suma el hecho de que más del 95% de las empresas son micro o pequeñas, y es entre ellas que se da la mayor competencia.

A nivel de América Latina, otras importantes ciudades son Santiago de Chile y Bogotá, las cuales se consideran las principales competidoras de Lima. Chile cuenta con una

de las economías más sólidas del continente, y su capital está adecuada a las nuevas tecnologías, ofreciendo conexión en áreas como la educación primaria, los negocios y hasta en los servicios públicos. La gestión pública es eficiente, facilitando el desarrollo de trámites para sus habitantes, quienes dan alto valor a la educación y formación técnica profesional, lo que les permite gozar de un alto nivel de calidad de vida (Inmigrantes en Chile, 2016).

En cambio, Bogotá, la capital de Colombia, destaca por su aeropuerto internacional que es sede de una importante aerolínea con viajes directos a grandes ciudades del mundo, tanto en América Latina como en Norte América y Europa. Además tiene universidades de alto rango, museos y actividades culturales por toda la ciudad. Todo ello con una estructura económica que fomenta la formalidad y la exportación (Pabón, 2017).

Sectores relacionados y de apoyo. Son muchos los sectores relacionados que permiten o limitan el desarrollo de la ciudad de Lima Metropolitana. Destacan los operadores logísticos, que facilitan el comercio internacional, al contar con almacenes fiscales y realizar todos los trámites de manera rápida. El sector financiero también constituye un punto de apoyo, ya que sirve para traspasar los fondos de las unidades superavitarias a las deficitarias, lo cual permite el aumento del capital de trabajo y de la producción. La deficiencia se encontró en el mercado de valores, al que solo pocas empresas tienen acceso.

3.6 La Ciudad de Lima Metropolitana y sus Referentes

De acuerdo con Acciona (2016), la mejor ciudad en el mundo es Tokio, que tiene el primer puesto en capital humano y gestión pública, pero además cuenta con excelentes posiciones de planificación urbana, tecnológica, transporte y proyección internacional. Sus deficiencias se enfocan en la falta de cohesión social y en el nivel medio en la conservación del medio ambiente. A la capital del Japón le sigue Londres. Esta es la ciudad con el primer puesto en proyección internacional, así como en tecnología, pero tiene deficiencias en cohesión social y gestión pública. A estas dos ciudades le siguen Nueva York y Zurich.

Entonces en un contexto mundial, el principal referente es Tokio. Mientras que en América Latina, se ha escogido como referente para Lima Metropolitana a la ciudad de Curitiba, en Brasil, la cual, de acuerdo con Economist Intelligence Unit (2015), “ha tenido un extraordinario desempeño... aplicando durante mucho tiempo un enfoque integral en relación con el medio ambiente” (p. 10). Curitiba es la ciudad donde se creó el sistema de buses de tránsito rápido y cuenta con la primera avenida peatonal de gran tamaño en América Latina. Esta ciudad es la primera en calidad de aire y manejo de desechos, y cuenta con muy buenos niveles en emisión de gases.

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

En la Tabla 13, se aprecia la MPC, en la cual se evidencia que la ciudad de Lima Metropolitana obtiene un puntaje ponderado de 2.21, inferior al de sus competidores, que son Bogotá y Santiago de Chile. Las razones para escoger a estas dos ciudades como competidores directos se presentó en el análisis de la rivalidad, pero debe mencionarse también que en un entorno globalizado se compite por atraer inversiones, así como a turistas. Las principales deficiencias se enfocan en el servicio de transporte público urbano y en el manejo medioambiental.

Tabla 13

Matriz Perfil Competitivo para la Ciudad de Lima Metropolitana

Factores críticos de éxito	Peso	Lima Metropolitana		Bogotá		Santiago de Chile	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura portuaria, aeroportuaria y vías de comunicación	0.15	3	0.45	2	0.30	3	0.45
2 Economías de escala	0.10	3	0.30	4	0.40	3	0.30
3 Organización de los productores	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30
4 Precios competitivos	0.11	3	0.33	3	0.33	2	0.22
5 Calidad de los bienes y servicios que se brindan	0.12	3	0.36	3	0.36	3	0.36
6 Servicio de transporte público urbano	0.14	1	0.14	2	0.28	3	0.42
7 Administración eficiente	0.15	2	0.30	3	0.45	4	0.60
8 Manejo medioambiental y sostenibilidad	0.13	1	0.13	3	0.39	3	0.39
Total	1.00		2.21		2.81		3.04

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 129-131), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

A continuación, en la Tabla 14, se presenta la Matriz Perfil Referencial, en la cual se aprecia cómo Tokio obtiene la puntuación máxima, al ser la mejor ciudad en el mundo, de acuerdo con Acciona (2016). Mientras que en el contexto latinoamericano, el principal referente es la ciudad de Curitiba, la cual obtiene mayor valor que Lima Metropolitana en casi todos los factores críticos, especialmente en la calidad de los bienes y servicios que brindan, así como en la organización de los productores, entre otros.

Tabla 14

Matriz Perfil Referencial para la Ciudad de Lima Metropolitana

Factores críticos de éxito	Ciudad de Lima Metropolitana			Ciudad de Tokio (Japón)		Ciudad de Curitiba (Brasil)	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Infraestructura portuaria, aeroportuaria y vías de comunicación	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45
2 Economías de escala	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40
3 Organización de los productores	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40
4 Precios competitivos	0.11	3	0.33	4	0.44	3	0.33
5 Calidad de los bienes y servicios que se brindan	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48
6 Servicio de transporte público urbano	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
7 Administración eficiente	0.15	2	0.30	4	0.60	3	0.45
8 Manejo medioambiental y sostenibilidad	0.13	1	0.13	4	0.52	4	0.52
Total	1.00		2.21		4.00		3.59

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 132), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3.8 Conclusiones

La ciudad de Lima Metropolitana tiene una posición geográfica ventajosa en Perú y en América del Sur, teniendo acceso al principal puerto y aeropuerto del país. Desde allí puede enviar sus productos hacia Asia o a la costa oeste del continente americano. Además, recibe visitantes de todo el mundo.

El crecimiento económico que se ha experimentado desde los años 90 ha permitido la expansión de la inversión privada con un entorno estable. Sin embargo, se ha encontrado que el país tiene serias deficiencias en infraestructura, lo que encarece el transporte de bienes y de personas. Asimismo, el Perú no tiene fortaleza en los factores tecnológicos: su población tiene niveles bajos de acceso a Internet, lo cual es sintomático del 22.7% de pobreza que aún se mantiene.



Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

De acuerdo con D'Alessio (2015), las principales áreas funcionales a ser auditadas dentro de toda organización son las siguientes: (a) administración y gerencia, (b) marketing, ventas e investigación de mercado; (c) operaciones, logística e infraestructura; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos y cultura, (f) sistemas de información y comunicación, y (g) tecnología, investigación y desarrollo. A continuación, se analizan estos aspectos.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

La administración de la ciudad de Lima Metropolitana le corresponde a la Municipalidad Metropolitana de Lima (Municipalidad de Lima, 2015b). Esta se encuentra orientada a cuatro objetivos: (a) evitar la duplicidad de funciones y minimizar los conflictos de competencia, (b) establecer con claridad los niveles de autoridad y responsabilidad, (c) reflejar la estructura orgánica coherente con el objetivo institucional para asegurar la oportuna atención de los servicios públicos, y (d) permitir flexibilidad de acción para que la entidad se adecue a los cambios políticos, económicos y tecnológicos.

Para el adecuado cumplimiento de sus funciones ejecutivas y normativas, la Municipalidad Metropolitana de Lima dispone de una estructura basada en cinco elementos (ver Figura 18). Estos son los siguientes: (a) Concejo Metropolitano de Lima, (b) Alcaldía de Lima Metropolitana, (c) Gerencia Municipal Metropolitana, (d) Gerencia/ Secretaria General/ Oficina General/ Procuraduría Pública Municipal, y (e) Subsecretaria General/Subgerencia/ Oficina. Además, dentro de la ciudad, funcionan cuatro empresas municipales: (a) Empresa Municipal Inmobiliaria de Lima S.A. (EMILIMA), (b) Caja Municipal de Crédito Popular de Lima (CMCPL), (c) Empresa Municipal Administradora de Peaje de Lima S.A. (EMAPE), y (d) Empresa Municipal de Mercados S.A. (EMMSA) (Municipalidad de Lima, 2016a).

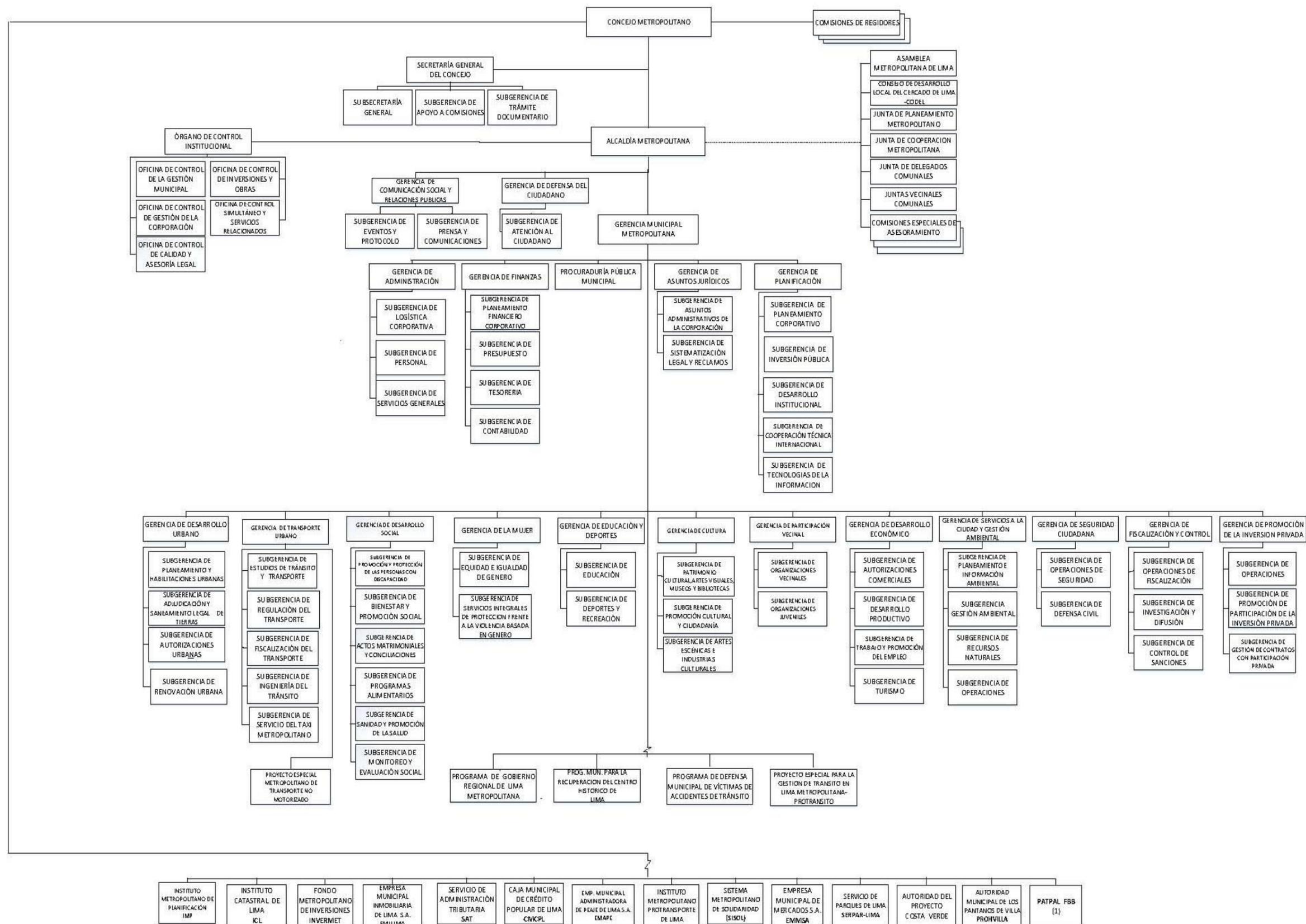


Figura 18. Organigrama de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Tomado de "Organigrama," por la Municipalidad de Lima, 2016e (<http://www.munlima.gob.pe/organigrama>).

También, se cuenta con algunos organismos públicos descentralizados. Estos son los que siguen (Municipalidad de Lima, 2016a):

- Solidaridad Salud
- Patronato del Parque de las Leyendas Felipe Benavides Barreda
- Autoridad Municipal de los Pantanos de Villa (Prohvilla)
- Autoridad del Proyecto Costa Verde
- Servicio de Parques de Lima (Serpar)
- Instituto Metropolitano Protransporte de Lima
- Servicio de Administración Tributaria (SAT)
- Fondo Metropolitano de Inversiones (Invermet)
- Instituto Catastral de Lima (ICL)
- Instituto Metropolitano de Planificación (IMP)

Por otro lado, la ciudad de Lima Metropolitana está integrada por 49 distritos (About, 2016), con grandes diferencias entre ellos. Miraflores es un acogedor distrito cercano al mar, donde se encuentran lugares apacibles para caminar o relajarse, tales como parques y malecones. Este distrito ofrece sitios de diversión como cafés, restaurantes, bares y discotecas, así como numerosas tiendas y comercios. Además, es sede de muchas oficinas. Miraflores no solo atrae a los turistas, sino también a los locales, ya que es el lugar preferido por los jóvenes profesionales para establecer su residencia.

San Isidro, en cambio, es reconocido como el distrito mejor gerenciado del Perú. En la Figura 19, se observa cómo la población de este municipio es predominantemente educada. Destaca un gran porcentaje que cuenta con educación superior completa y en especial universitaria. Además, en este distrito, predominan los edificios de departamentos y las casas independientes, que en conjunto acogen a más del 95% de la población, lo cual evidencia altos niveles de ingresos per cápita (Municipalidad de San Isidro, 2016).

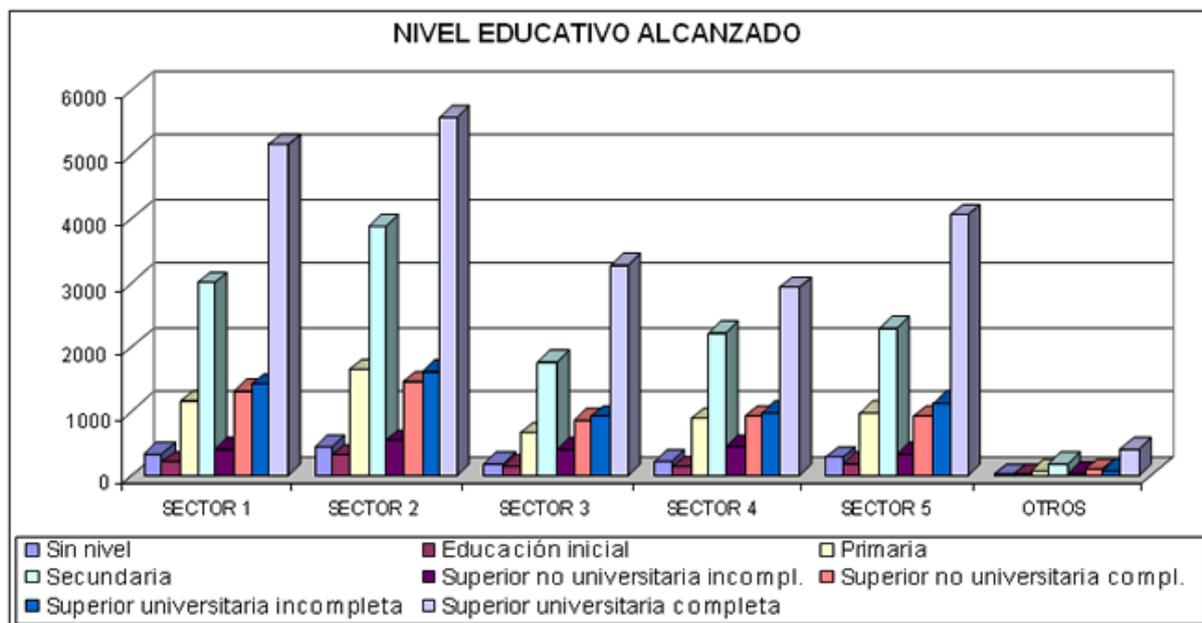


Figura 19. Nivel educativo de la población del distrito de San Isidro. Tomado de “Características educativas,” por la Municipalidad de San Isidro, 2016 (<http://msi.gob.pe/portal/nuestro-distrito/informacion-general/caracteristicas-educativas/>).

Lima Metropolitana es también la sede de las principales organizaciones y asociaciones privadas del Perú. Una de estas es la Cámara de Comercio de Lima, que fue fundada en 1888. Su misión es incentivar la actividad empresarial, de manera formal y eficiente, y sirve de punto de encuentro entre las distintas empresas del país. Ofrece una amplia gama de servicios como (a) asesoría, (b) información empresarial, (c) identificación de oportunidades de negocios, (d) capacitaciones y (e) servicios especializados, como la emisión de certificados de origen y el alquiler de salas (Cámara de Comercio de Lima, 2016).

Como se aprecia, las principales fortalezas en esta área son las que siguen:

- Municipalidad organizada, que administra servicios públicos centralizados.
- Sede de las principales asociaciones empresariales del país, como la Cámara de Comercio de Lima.

La debilidad es la siguiente:

- No todas las municipalidades distritales tienen el mismo nivel de eficiencia administrativa y calidad en sus servicios.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

Se inicia el análisis del área de marketing revisando el arribo de turistas a Lima. En la Tabla 15, se presentan estos datos, los cuales concentran también los hospedajes de la Provincia Constitucional del Callao, junto con todo el departamento de Lima. Se observa cómo esta zona registró, en el año 2012, el 58.7% del total de arribos. En promedio, un turista extranjero que visita Lima Metropolitana gasta US\$ 1,305 y se queda por seis días. Los lugares más visitados son el centro histórico y Larcomar. Asimismo, el motivo principal de la visita se presenta en la Tabla 16 (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú], 2014).

Tabla 15

Arribo de Huéspedes a Lima y Callao

Departamento	2010	2011	2012		
	Total	Total	Total	Nacional	Extranjero
Total	30'484,484	35'472,212	39'874,665	33'105,154	6'769,511
Lima y Callao	17'145,948	20'808,890	24'001,769	20'027,726	3'974,043
Porcentaje Lima y Callao (%)	56.2	58.7	60.2	60.5	58.7

Nota. Tomado de "Turismo," por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016i (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>).

Tabla 16

Motivos de los Turistas Extranjeros para Visitar Lima

Motivo	%
Vacaciones, recreación u ocio (compras)	57
Visitar a familiares o amigos	18
Negocios	17
Asistir a seminarios, conferencias, convenciones o congresos	3
Misiones, voluntariado o trabajo religioso	2
Educación	2
Otros	3

Nota. Tomado de *Perfil del turista extranjero que visita Lima* (p. 1), por PromPerú, 2014. Lima, Perú: Autor.

El 35% de los turistas que visitan Lima Metropolitana se hospeda en hoteles de cuatro o cinco estrellas. El 35% lo hace en hoteles de tres estrellas; el 23%, en hoteles de una o dos estrellas; y el saldo de 22% se queda en casas de familiares o amigos (PromPerú, 2014). Para

acomodar, tanto a turistas nacionales como a foráneos, se contaba en Lima con 67,876 habitaciones para el año 2015, lo que representa una disminución del 0.14% en el último período (ver Figura 20).

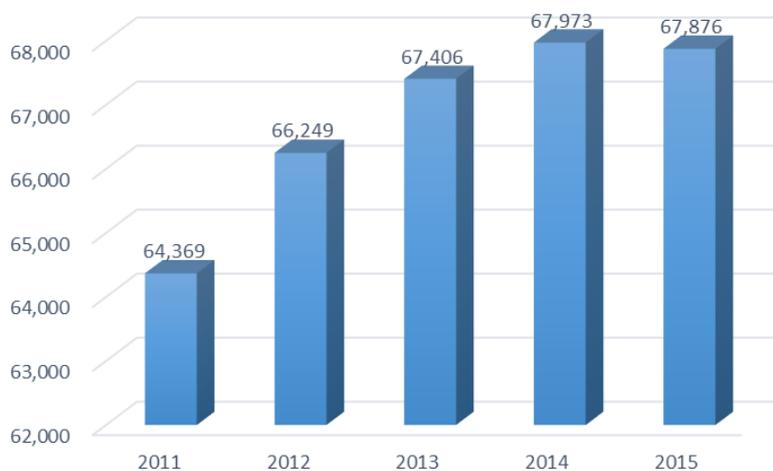


Figura 20. Habitaciones disponibles en los hospedajes colectivos de Lima. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gob.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

Tanto para los turistas como para los habitantes de la ciudad y los empresarios es importante que exista seguridad. Al respecto, por sexto año consecutivo, la inseguridad ciudadana se posiciona como el principal problema que perciben los limeños, con 68%, y la violencia o delincuencia está en incremento. Al comparar los resultados de la pregunta ¿qué tan seguro se siente en el lugar donde vive? con los resultados de la percepción de seguridad en Lima, se puede observar que hay una mayor sensación de inseguridad en la ciudad (68.1%) que en el barrio donde las personas habitan (58.2%) (Observatorio Ciudadano, 2016).

En cuanto a los principales problemas relacionados con la delincuencia, se observa, en la Tabla 17, que los robos callejeros son los más frecuentes y constituyen el mayor problema en los barrios. Le siguen la drogadicción o microcomercialización de drogas, con el 15%, los robos en viviendas, con 14.2%, y la presencia de pandillas, con 10.3%. En la Figura 21, se

presenta la cantidad de delitos que se han reportado en Lima. Al respecto, la fortaleza identificada es la siguiente: Lima atrae la mayor cantidad de turistas nacionales y extranjeros que visitan Perú. Por otro lado, la debilidad corresponde al índice de delincuencia y a la violencia, que va en aumento.

Tabla 17

Tipos de Delitos que se Presentan en Lima Metropolitana, en Porcentaje

Tipo de delito	2013	2014	2015
Robos callejeros	40.1	40.6	48.9
Drogadicción o venta de drogas	15.8	15.6	15.0
Robos a viviendas	15.1	16.9	14.2
Presencia de pandillas	18.3	15.7	10.3
Alcoholismo	2.6	2.5	2.3
Robos de automóviles o autopartes	2.9	3.0	1.7
Acoso o falta de respeto a mujeres	1.1	1.5	1.5
Extorsión			1.5
NS/NR	2.0	1.5	1.4
Vandalismo			1.1
Otro	0.8	1.7	1.1
Prostitución	0.7	0.8	0.8
Secuestro	0.5	0.3	0.5

Nota. Tomado de *Encuesta Lima cómo vamos. VI informe de percepción sobre calidad de vida* (p. 7), por Observatorio Ciudadano, 2016, Lima, Perú: Autor.

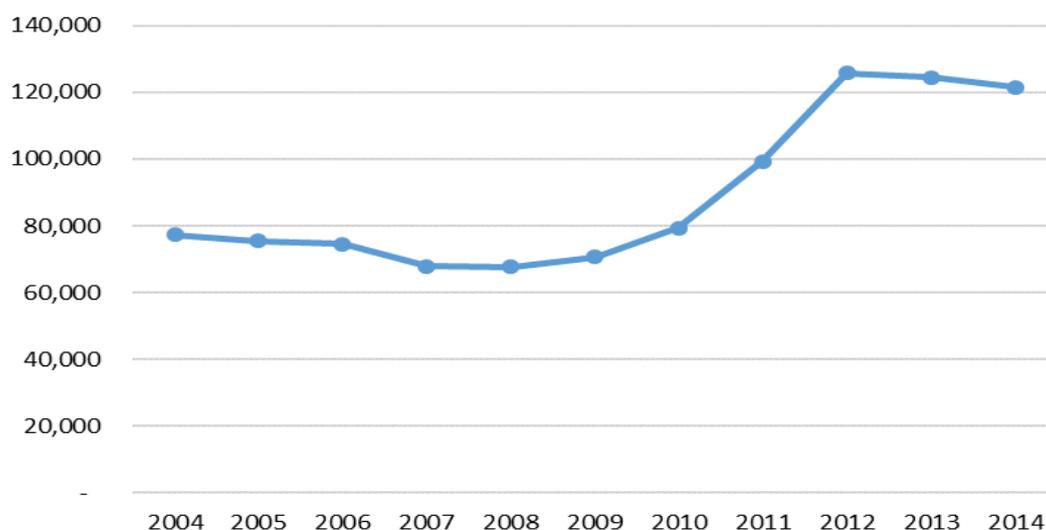


Figura 21. Delitos reportados en Lima. Adaptado de “Seguridad ciudadana,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016e (<http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>).

4.1.3 Operaciones y logística. Infraestructura (O)

La capital del Perú tiene una deficiente infraestructura vial, lo cual demuestra falta de planificación y de educación, y genera el caos en las calles. Con la bonanza económica que el país ha experimentado, el parque automotor se ha incrementado dramáticamente, sin que esto haya ido acompañado de un aumento en las vías de circulación ni en los parqueos. Es así que, entre 2009 y 2013, ingresaron más de medio millón de vehículos y menos del 3% eran para transporte público (Arellano Marketing, 2013).

Esta falta de planificación e incremento en las vías de comunicación ha hecho que el tiempo de viaje se eleve. De acuerdo con el Observatorio Ciudadano (2016), en el año 2015, los limeños, para trasladarse de su hogar a sus centros de trabajo o estudio, demoraban los siguientes tiempos: (a) 42% tomaba menos de media hora; (b) 32.6%, entre media hora y una hora; (c) 15.5%, de hora a hora y media, y (d) 9.8%, más de hora y media. Asimismo, mientras que cuatro de cada 10 limeños gastan diariamente una hora para ir a sus trabajos o centros de estudio, incluyendo ida y vuelta, hay un 10% que demora por lo menos tres horas cada día o más. En resumen, un 25% de la población de Lima Metropolitana dedica más de dos horas diarias a trasladarse.

En cuanto a los distritos a los cuales se dirigen principalmente los limeños para ir a estudiar y/o trabajar, se han establecido ciertos datos. Estos son los siguientes: (a) el 14.5% va al Cercado de Lima; (b) el distrito de San Juan de Lurigancho es el segundo al que más limeños asisten para trabajar y/o estudiar, con 12%; (c) en el tercer lugar, se encuentra Santiago de Surco, con 6.4%; y (d) San Isidro y Miraflores, que alojan a un importante número de oficinas y centros de estudios, son el destino de 4.7% y 5.9%, respectivamente (Observatorio Ciudadano, 2016).

En cuanto a los grandes proyectos de infraestructura que se realizarán en el futuro en la ciudad de Lima Metropolitana, destaca la segunda línea del Metro de Lima. Esta cubrirá

una distancia de 27 km, y unirá al Callao con el distrito de Ate-Vitarte, en apenas 45 minutos, siendo este un trayecto que, en la actualidad, demora más de dos horas. La Línea 2 se interconectará (a) con el Metropolitano y con la futura Línea 3 del Metro de Lima en la Estación Central, (b) con la Línea 1 en la estación 28 de Julio, y (c) con la futura Línea 4 en la estación Carmen de la Legua. La primera etapa está planificada para el año 2016, y la segunda, para finales del 2017. El proyecto se completaría en el 2019 (Casanave, 2014). Al culminarse, tendrá la dimensión que se presenta en la Figura 22.



Figura 22. Futura red del Metro de Lima. Tomado de “Grandes proyectos de infraestructura en Lima,” por F. Casanave, 2014 (<https://limaeslinda.com/2014/04/29/grandes-proyectos-de-infraestructura-en-lima/>).

Otro proyecto importante de infraestructura es la vía expresa sur, con un largo de 4.5 kilómetros y un costo de US\$ 196.8 millones, la cual permitirá la circulación de más de 100,000 vehículos. Este proyecto promete aligerar el tránsito en la ciudad. Consiste en la construcción de la prolongación de la vía expresa Paseo de la República, que unirá a Barranco con la Panamericana Sur. También, contempla la expansión del servicio del Metropolitano, el cual llegará a San Juan de Miraflores. Se estima que esta obra quedará culminada para el año 2018, con el resultado que se muestra en la Figura 23.

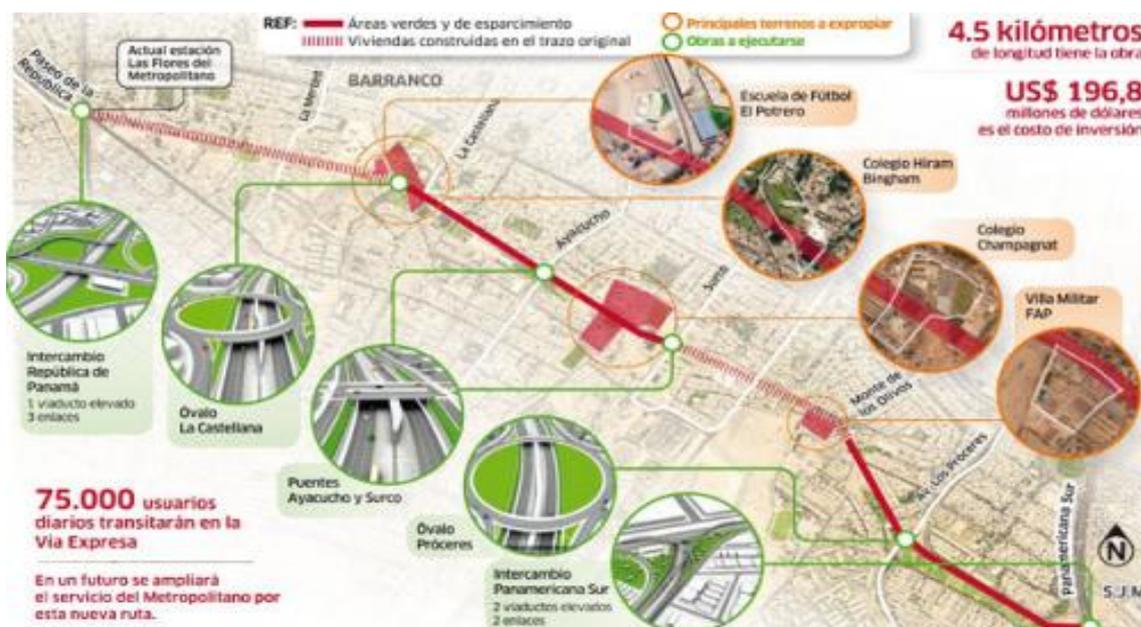


Figura 23. Proyecto vía expresa sur. Tomado de “Grandes proyectos de infraestructura en Lima,” por F. Casanave, 2014 (<https://limaeslinda.com/2014/04/29/grandes-proyectos-de-infraestructura-en-lima/>).

Con la conexión de La Molina y Miraflores, se habilitarán 10 km de vía rápida. Se conectará estos dos distritos, y se atravesará Santiago de Surco y San Borja en apenas 20 minutos. Esta obra incluye un túnel por el cerro Centinela, como se aprecia en la Figura 24, el cual desemboca en la avenida Angamos. Lamentablemente, todavía no existe fecha de inicio para tan importante proyecto.



Figura 24. Conexión La Molina-Miraflores. Tomado de “Grandes proyectos de infraestructura en Lima,” por F. Casanave, 2014 (<https://limaeslinda.com/2014/04/29/grandes-proyectos-de-infraestructura-en-lima/>).

La obra de infraestructura que debió ser entregada, en el año 2016, es la vía Parque Rímac, la cual aún no se ha concluido. Esta consiste en un eje vial que unirá Santiago de Surco con el Callao en 20 minutos, mediante un túnel que irá por debajo del río Rímac. Este proyecto contempla la recuperación de la margen del río, y desarrolla áreas verdes en más 16 km de la vía de Evitamiento que tendrán un nuevo canal (ver Figura 25).

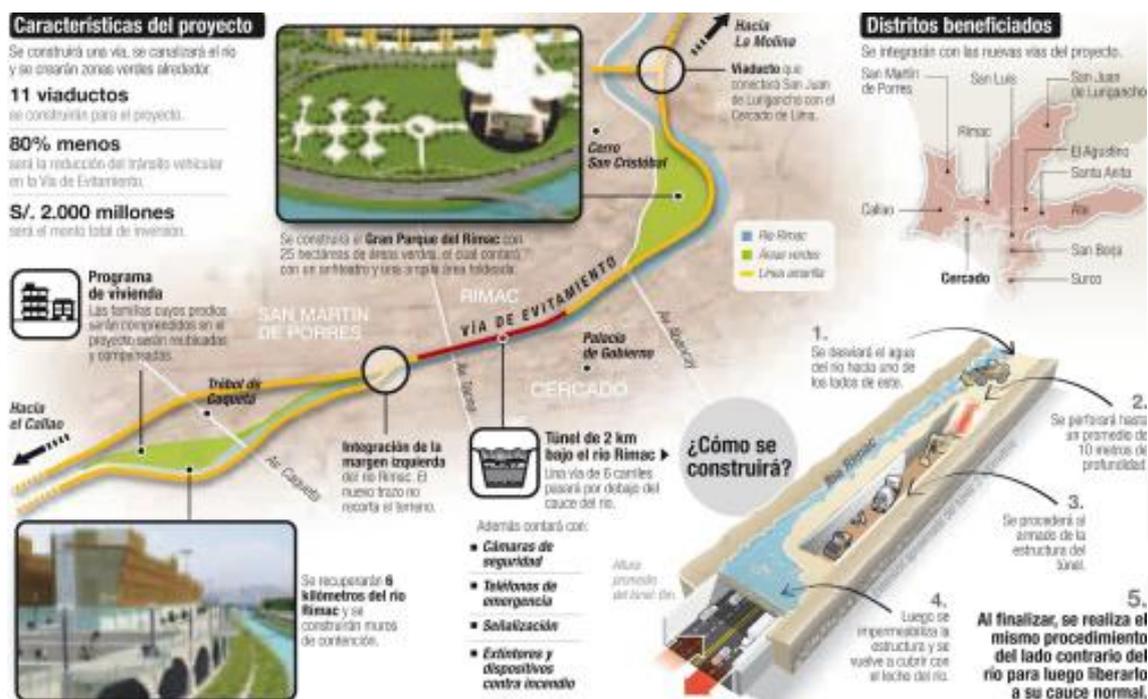


Figura 25. Vía Parque Rímac. Tomado de “Grandes proyectos de infraestructura en Lima,” por F. Casanave, 2014 (<https://limaeslinda.com/2014/04/29/grandes-proyectos-de-infraestructura-en-lima/>).

Finalmente, las fortalezas del área de Operaciones son las siguientes:

- Proyectos de construcción de infraestructura vial que beneficiarán a diversos distritos.

Por otro lado, las debilidades de esta área son las que siguen:

- Los tiempos de traslado son muy altos, porque hay deficiencias en la infraestructura vial.
- Logística, congestionamientos, estacionamientos, viabilidad, ciclovías,

- Mal manejo ambiental, lo que ha llevado a que la ciudad se ubique en el último renglón de ciudades verdes en América Latina.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El valor agregado bruto (VAB) del departamento de Lima ha mostrado una evolución positiva en los últimos años, tal como se aprecia en la Figura 26. Sin embargo, desde el año 2010, se observa una desaceleración, en línea con la economía nacional (los datos se presentaron en el Capítulo III). En cuanto a los principales sectores que aportan a la economía nacional, como se aprecia en la Figura 27, las otras actividades representan el 62.9%, en el que se incluyen todos los servicios, y le sigue la manufactura, con 21.9%. Para Lima, la agricultura, así como la extracción de petróleo, gas y minerales, no son actividades significativas.

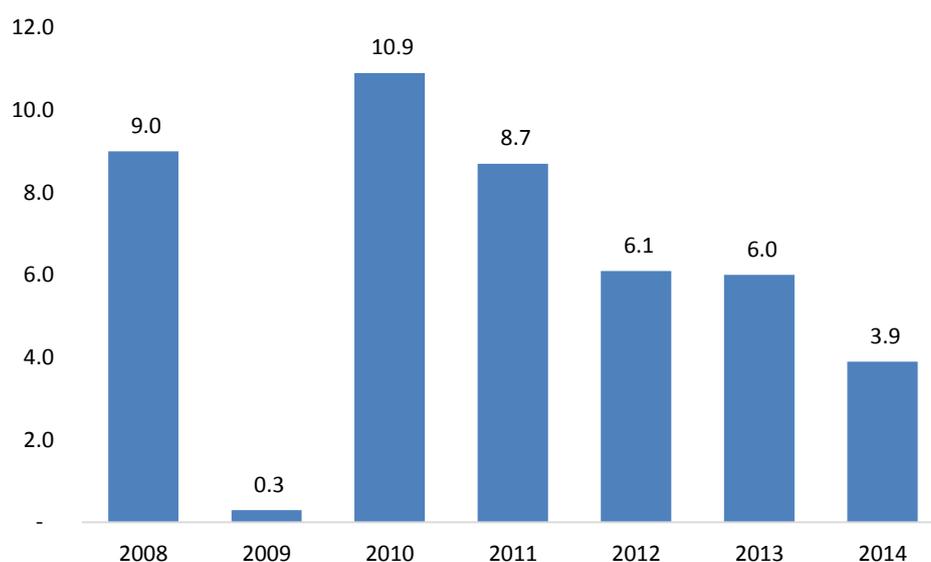


Figura 26. Distribución del valor agregado bruto del departamento de Lima por sector. Adaptado de “Producto bruto interno por departamento 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-departamental/1/>).

Las fortalezas encontradas son las siguientes:

- Diversificación económica, con crecimiento del VAB sostenido.
- Las principales actividades económicas de Lima son de valor agregado.



Figura 27. Distribución del valor agregado bruto del departamento de Lima por sector. Adaptado de “Producto bruto interno por departamento 2014,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2015 (<https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-departamental/1/>).

Por otro lado, los créditos totales en Lima han presentado un crecimiento sostenido, como se observa en la Figura 28. Al respecto, queda demostrado un aumento del 17.4%, en el año 2015, y un crecimiento del 15.9%, para el 2014. Asimismo, los préstamos de Lima representaron 78.3% del total nacional durante el último período, con lo cual se demuestra la importancia que tiene la ciudad donde se concentra la mayoría de las empresas peruanas y multinacionales.

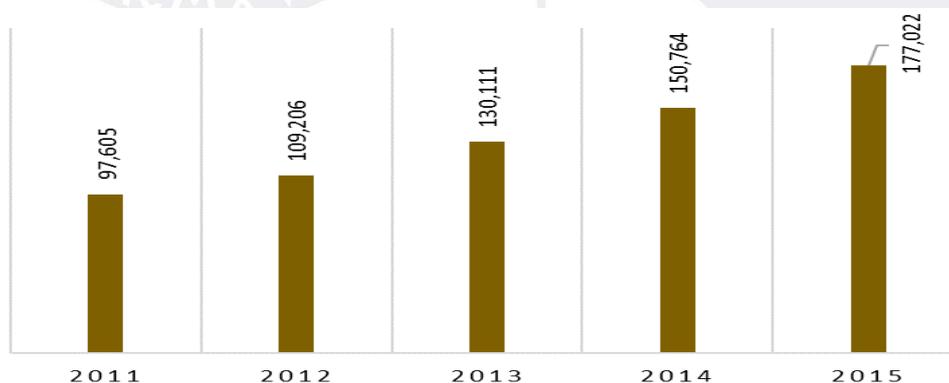


Figura 28. Créditos totales en Lima, en millones de soles. Adaptado de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

4.1.5 Recursos humanos (H)

Para analizar el área de recursos humanos, se inicia revisando la cantidad de médicos, ya que la salud es un factor fundamental para el desarrollo de la ciudad y de su población. En la Tabla 18, se observa que el departamento de Lima tiene más médicos en promedio que a nivel nacional. Para el año 2013, en Lima, había 262 habitantes por cada médico, mientras que, en todo el Perú, había 468 personas por galeno.

Tabla 18

Número de Habitantes de Lima por Médico

Área	2010	2011	2012	2013
Perú	602	615	586	468
Lima	355	367	351	262

Nota. Tomado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016g (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>)

El efecto de la salud, así como el de la educación y de muchos otros factores, se refleja en el índice de desarrollo humano, cuyos datos se presentan en la Tabla 19. Sin duda alguna, los índices de la región Lima y de la provincia de Lima son mejores a los del promedio nacional. Es así que el IDH fue de 0.6417 para el año 2012, mientras que, en el Perú, alcanzó los 0.5058. En Lima, las personas tienen mayor esperanza de vida al nacer, y reciben educación formal por más años: se alcanza un promedio de 10.93 años, lo que casi representa la secundaria completa. En cuanto al ingreso familiar per cápita, el de Lima es 50.5% superior al promedio nacional.

Asimismo, para finales del año 2013, en la Municipalidad Metropolitana de Lima, laboraban un total de 2,128 personas. Entre ellas, como se aprecia, más adelante, en la Figura 29, 232 eran funcionarios (10.9%), mientras que 988 tenían el rango de empleados (46.4%).

Al respecto, la fortaleza de esta área es la siguiente:

- Presupuesto suficiente para contar con el recurso humano requerido, en administración pública y servicios de salud.

Tabla 19

Índice de Desarrollo Humano de Lima

	Perú	Región Lima	Provincia Lima
Población			
Habitantes	30'135,875	9'395,149	8'481,415
Ranking		1	1
IDH			
Valor	0.5058	0.634	0.6417
Ranking		1	3
Esperanza de vida al nacer			
Años	74.31	78.75	79.02
Ranking		2	16
Población con Educ. secundaria completa			
Porcentaje (%)	67.87	80.9	79.09
Ranking		3	8
Años de educación (Poblac. 25 y más)			
Años	9.00	10.75	10.93
Ranking		1	5
Ingreso familiar per cápita			
Soles por mes	696.9	1017.0	1049.2
Ranking		2	5

Nota. Adaptado de Informe sobre desarrollo humano: Perú 2013 (p. 11), por R. Arias, 2013. Lima, Perú: PNUD.

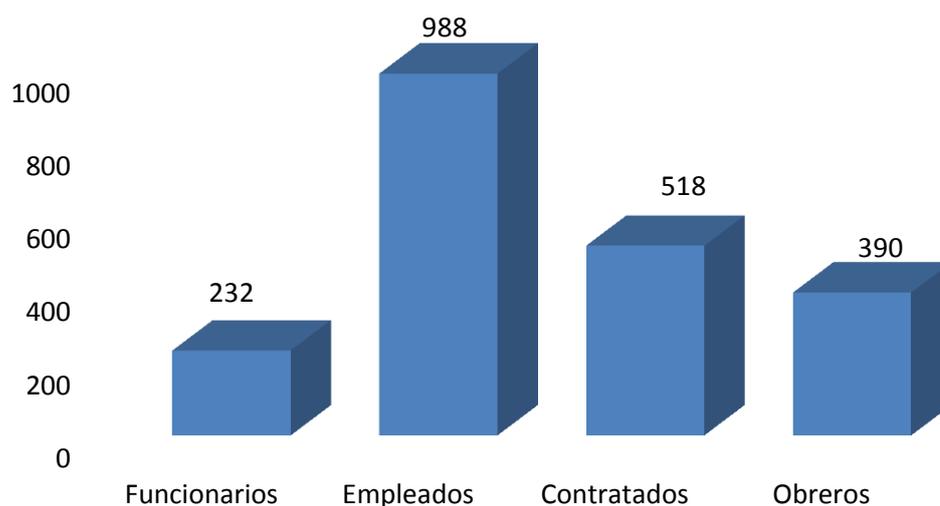


Figura 29. Personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima, a finales del 2013. Adaptado de *Comparativo de número de funcionarios, empleados nombrados, obreros permanentes y contratados por servicios personales* (p. 1), por la Municipalidad de Lima, 2014, Lima, Perú: Área de Administración y Control.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Los sistemas de comunicación en la ciudad de Lima Metropolitana son deficientes, principalmente en lo que se refiere al transporte público, más allá de los problemas de infraestructura que se explicaron previamente. El principal modo de transporte son las combis y cústers que abarcan el 33.5% de los traslados. Este servicio ha ido decreciendo desde el año 2010, cuando se extendía hasta el 46.8% de los viajes. En conjunto, los medios de transporte masivos suman el 75.6% de los traslados de transporte público. Por otro lado, el transporte individual, integrado por autos propios, taxis, motos y mototaxis, alcanza 11.9%, porcentaje que se ha reducido, ya que, en el año 2010, era de 15.2%. Asimismo, las personas que caminan corresponden al 6.9% (Observatorio Ciudadano, 2016).

Los accidentes de tránsito están relacionados con las deficiencias del transporte público, así como con los medios de transporte. Para el año 2015, el Observatorio Ciudadano (2016) dio a conocer que el 8.5% de los hogares de Lima Metropolitana había sido afectado por algún accidente de tránsito. Si esta cifra se disgrega por zona o por nivel socioeconómico (NSE), se obtiene que, en los NSE D y E, el 10.4% de los hogares fueron afectados, porcentaje que se reduce para el C (8.6%), y para el A y B (6.7%). En cuanto a las zonas, la mayoría de los accidentes ocurren en Lima Norte, seguido por Lima Centro. Al respecto, la debilidad encontrada es un sistema de transporte público deficiente.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

A continuación, en la Figura 30, se puede observar cómo la penetración del Internet en Lima Metropolitana era del 60% para el año 2014, lo cual es bajo, aunque superior al promedio nacional de 31%. Para incrementar la productividad así como el nivel educativo, se requiere que haya un mayor uso de Internet como herramienta para compartir y generar conocimientos. Al respecto, la debilidad que se ha hallado es la baja penetración de las herramientas tecnológicas.

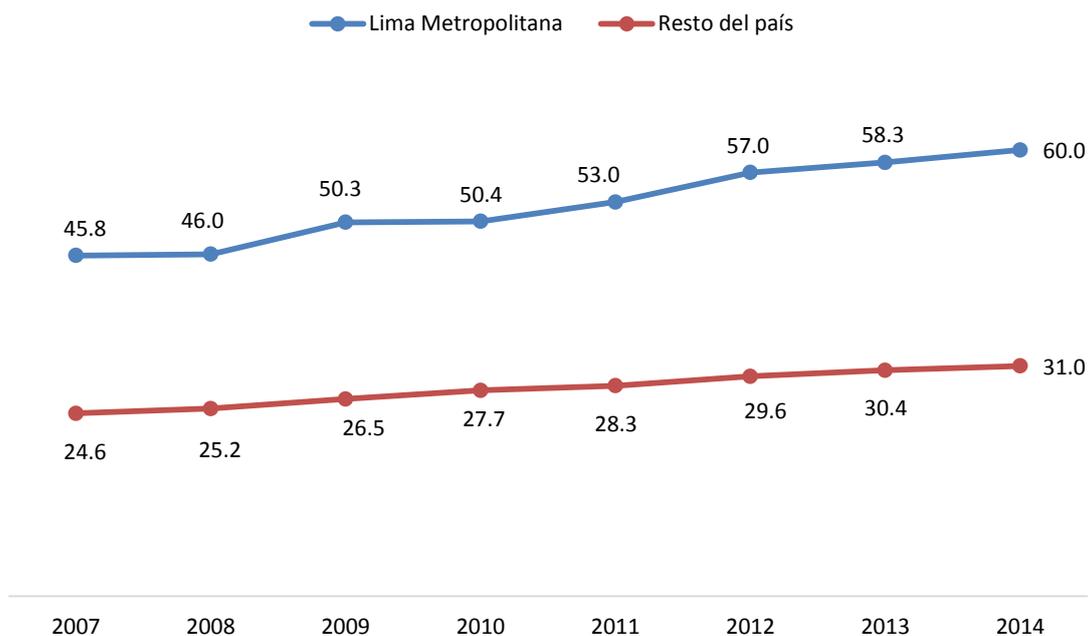


Figura 30. Porcentaje de la población mayor a seis años que hace uso de Internet. Adaptado de “Tecnologías de la información y comunicaciones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016h (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>).

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

La Matriz Evaluación de Factores Internos para la ciudad de Lima Metropolitana se presenta, al final del capítulo, en la Tabla 20. En esta herramienta se muestran cinco fortalezas y cuatro debilidades que se derivan del análisis interno presentado en este capítulo. El resultado de la ciudad es 2.13, lo que evidencia un desempeño deficiente, ya que todas son altas amenazas, debido a las carencias en infraestructura y en sistema de transporte, lo que afecta directamente la calidad de vida de los habitantes de la ciudad.

4.3 Conclusiones

Se concluye que existen muchas áreas en la ciudad que deben mejorar. Esto implica iniciar la ejecución de los proyectos de infraestructura que actualmente están planificados. Con esto, se mejorarán las vías de comunicación y se reducirá el tiempo de traslado diario de los limeños, quienes gozarán de mayor tiempo para otras actividades. La ciudad puede hacer uso de sus ingresos para construir obras que beneficien a la mayor cantidad de la población.

Tabla 20

MEFI para la Ciudad de Lima Metropolitana

Factores Determinantes de Éxito		Peso	Valor	Ponderado
Fortalezas				
1.	Municipalidad Metropolitana organizada, que administra servicios públicos centralizados.	0.08	4	0.32
2.	Sede de las principales asociaciones empresariales del país, como la Cámara de Comercio de Lima.	0.07	3	0.21
3.	Proyectos de construcción de infraestructura vial que beneficiarán a diversos distritos.	0.11	3	0.33
4.	Diversificación económica, con crecimiento del VAB sostenido.	0.10	4	0.40
5.	Las principales actividades económicas de Lima son de valor agregado.	0.10	4	0.40
6.	Presupuesto suficiente para contar con el recurso humano requerido, en administración pública y servicios de salud.	0.07	4	0.28
Subtotal fortalezas		0.53		1.66
Debilidades				
1.	No todas las municipalidades distritales tienen el mismo nivel de eficiencia administrativa y calidad en sus servicios.	0.08	1	0.08
2.	Los tiempos de traslado son muy altos, porque hay deficiencias en la infraestructura vial.	0.10	1	0.10
3.	Sistema de transporte público deficiente.	0.12	1	0.12
4.	Baja penetración de las herramientas tecnológicas.	0.10	1	0.10
5.	Mal manejo ambiental sin sostenibilidad en el largo plazo.	0.07	1	0.07
Subtotal debilidades		0.47		0.47
Total		1.00		2.13

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 184-195), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

Este capítulo se inicia definiendo los intereses de la ciudad, los cuales están alineados con la visión y, además, son la base para crear los objetivos de largo plazo. También se revisa el potencial que tiene la ciudad de Lima Metropolitana para desarrollarse en el futuro, identificando las áreas donde se puede generar ventaja competitiva. Este capítulo constituye un paso esencial dentro del proceso estratégico, ya que se definen metas numéricas con las cuales se podrá confirmar si se está logrando la visión de la organización o no.

5.1 Intereses de la Ciudad de Lima Metropolitana

Los intereses de la ciudad se plantean alineados con la visión, que ha sido definida en el Capítulo II con miras al año 2026. Estos intereses son los siguientes:

- **Modernidad y seguridad:** Esto implica reducir los índices de inseguridad al brindar mayor protección policial y utilizar la tecnología, que incluye cámaras y patrulleros. En la medida en que haya mayor seguridad, se estimulará más la participación de los ciudadanos en diversas actividades y crecerá la actividad empresarial.
- **Actividades sociales y culturales:** Lima es la capital del Perú y, por lo tanto, concentra diversidad de manifestaciones culturales. Dentro del marco de este plan estratégico, continuará siendo el centro del desarrollo humano nacional y se convertirá en la sede constante de convenciones, conferencias, teatros y conciertos. Esto, al mismo tiempo que muestra la riqueza cultural, también atrae el turismo.
- **Actividades económicas:** Los ingresos de la ciudad se incrementarán, pero no desde el punto de vista de la administración pública, sino desde una perspectiva más amplia. Es decir, los ingresos de todas las empresas y personas, en conjunto, se elevarán y este hecho podrá medirse a través del (VAB). Para reducir la

pobreza y buscar la equidad, es importante aumentar los ingresos y diversificar sus fuentes.

- **Altos niveles de calidad de vida:** Dentro de la visión, se establece que se brindará calidad de vida a los ciudadanos de Lima Metropolitana, lo cual implica distintas variables. Tal es el caso de acceso a servicios públicos, incluyendo educación y salud, pero también la posibilidad de recrearse o de realizar actividades de ocio, junto con una percepción de seguridad y facilidades para transitar a través de la ciudad.
- **Equidad:** Se manifiesta al buscar que todos los habitantes de Lima Metropolitana tengan mejoras en sus condiciones de vida; por ejemplo, que tengan acceso a servicios básicos (electricidad, agua potable y red de desagüe). Así mismo, se debe reconocer que la pobreza se combate brindando educación a todos los habitantes de la ciudad.
- **Sostenibilidad:** Para lograr un desarrollo, es imprescindible preservar los recursos, garantizando ser una ciudad habitable para las futuras generaciones. Esta sostenibilidad se mide en niveles de consumo energético y de agua, así como en emanaciones de gases efecto invernadero. Por lo tanto, para lograr sostenibilidad, se necesita diseñar estrategias relacionadas con producción y transporte.

5.2 Potencial de la Ciudad de Lima Metropolitana

El potencial de la ciudad de Lima Metropolitana consiste en identificar los aspectos que podrían otorgar ventaja competitiva a la organización en cada una de las áreas operacionales que se analizaron en el Capítulo IV. Es así que el potencial de esta ciudad es el que se detalla a continuación.

Administración y gerencia. Existe un liderazgo evidente que recae en la Alcaldía de Lima Metropolitana, ente que tiene el potencial de gestionar nuevos proyectos, incluso los de

gran envergadura. Sin embargo, la limitación para el logro del potencial es la falta de presupuesto y de colaboración entre los distintos organismos que están establecidos en la ciudad de Lima Metropolitana. Corresponde a la Alcaldía lograr consensos y organizar el trabajo en conjunto.

Marketing y ventas. Lima Metropolitana cuenta con grandes atractivos históricos y culturales, así como con una gastronomía muy desarrollada. Estos elementos constituyen la base para desarrollar ventajas y continuar creciendo en el turismo. Para lograrlo, se necesita construir infraestructura y formar capital humano que tenga vocación de servicio.

Operaciones, logística e infraestructura. En esta área, existe gran cantidad de deficiencias, lo que imposibilita el desarrollo de ventajas. Por ejemplo, se presenta un abrumante caos vehicular debido a la carencia de vías. Al respecto, se están ejecutando diversos proyectos, los que se sumarán a las principales obras existentes; no obstante, es importante que estos trabajos se articulen.

Finanzas y contabilidad. La región Lima es la que mayor VAB presenta a nivel nacional; a nivel de la ciudad, los ingresos provienen principalmente de servicios y del turismo, a los que se suma la producción del emporio textil de Gamarra. Por tanto, se establece que sí existe potencial para desarrollar ventajas al tener una economía diversificada, que cuenta con factores de producción, como trabajo y capital.

Recursos humanos. La ciudad de Lima Metropolitana es el centro nacional de las principales universidades e institutos de educación superior. Es la ciudad con mayor personal calificado en el Perú. Esto ha permitido el desarrollo de distintas industrias. Además, en las distintas regiones del país, es percibida como tierra de oportunidades, lo cual atrae migrantes.

Sistemas de información y comunicación. En esta área operacional, no existen las bases para desarrollar ventaja competitiva, ya que el sistema de transporte público, que es la base para las comunicaciones, es deficiente y desorganizado. No obstante, sí se podría

desarrollar ventaja competitiva, pero esto no dependería solamente de la construcción de infraestructura, sino que se necesitaría voluntad política para revisar las concesiones existentes y diseñar de nuevo todas las rutas que recorren Lima Metropolitana. También es imprescindible ordenar los taxis, los mototaxis y los vehículos particulares.

Tecnología e investigación y desarrollo. Como ciudad capital, se observa una mayor penetración de las TIC que en el resto del país. Sin embargo, todavía es necesario continuar desarrollando el Internet. Para que se logre la ventaja competitiva, es importante que la formación del recurso humano incluya preparación para el uso de herramientas tecnológicas. Asimismo, es importante lograr un mayor desarrollo científico y realizar más investigación; de ese modo, el país reduciría su dependencia de los *commodities*.

5.3 Matriz de Intereses de la Ciudad de Lima Metropolitana (MIO)

Con los intereses supremos que tiene la ciudad de Lima Metropolitana, se desarrolla la Tabla 21. En esta se presenta la Matriz de Intereses de la Organización, la cual muestra, además de los intereses propios de la ciudad, la intensidad que tienen los diversos grupos de interés. Sin duda alguna, el principal grupo son los ciudadanos, seguido por los empresarios, el gobierno central y regional, así como las municipalidades distritales.

5.4 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) para la ciudad de Lima Metropolitana, que se han creado a partir de los intereses organizacionales, son dos. Su alineación con los intereses organizacionales y la visión se muestra en la Tabla 22.

- OLP 1: Para el año 2026, el número de delitos se habrá reducido en un 95%. Para el 2014, se reportaron 121,577 delitos en Lima. Este OLP se refiere a robos callejeros, robos de automóviles y autopartes, secuestros, asesinatos y violaciones.
- OLP 2: Para el año 2026, llegarán 10 millones de turistas extranjeros a la ciudad de Lima Metropolitana. En el año 2016, llegaron 3'556,860 turistas.

Tabla 21

MIO de la Ciudad de Lima Metropolitana

Interés	Intensidad del Interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
	Ciudadanos	MTC Empresarios Policía y serenazgo Transportistas* Universidades Colegios e institutos	Cámara de Comercio ONGs
1 Modernidad y seguridad			
2 Actividades sociales y culturales		MINCETUR PROMPERÚ Ciudadanos	MTC ONGs Gobierno central
3 Actividades económicas		PRODUCE Empresarios Ciudadanos Puerto del Callao Aeropuerto Jorge Chávez Sistema financiero	Universidades Colegios e institutos Gobierno regional Gobierno central Cámara de Comercio Sistema AFP SUNAT
4 Altos niveles de calidad		Cientes Ciudadanos Empresarios PRODUCE	MINCETUR
5 Equidad	Ciudadanos	MIDIS	Gobierno regional Gobierno central
6 Sostenibilidad		Ciudadanos Empresarios (-) Municipalidades distritales	MINAM Gobierno central

Nota. Se identifica con (-) los intereses opuestos, mientras los otros grupos de interés tienen intereses comunes. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 216-217), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- OLP 3: Para el año 2026, la ciudad de Lima Metropolitana tendrá un VAB de S/ 450,000 millones. En el año 2015, el VAB fue de S/ 209,000 millones.
- OLP 4: Para el año 2026, el Índice de Desarrollo Humano será 0.85. En el 2012, este índice ascendió a 0.6417.
- OLP 5: Para el año 2026, el Índice de Progreso Social alcanzará 80.00 puntos. Se parte de un IPS de 64.22 puntos del 2016.

- OLP 6: Para el año 2026, la pobreza extrema en la ciudad de Lima se reducirá a 4%. En el año 2015, la pobreza extrema fue de 10.3%.
- OLP 7: Para el año 2026, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria ascenderá a 98%. Para el 2014, esta tasa llegó a 83.1%, luego de crecer sostenidamente desde el 2005.
- OLP 8: Para el año 2026, el porcentaje de la población que utilizará el transporte público Metropolitano o Metro de Lima ascenderá a 20%. Para el 2015, solamente un 7.8% de los habitantes de Lima Metropolitana usaban estas dos modalidades de transporte.
- OLP 9: Para el año 2026, Lima Metropolitana y Callao, en conjunto, tendrá emisiones de gases de efecto invernadero por un total de 60 millones de toneladas de CO₂e. En el año 2016, se emitieron aproximadamente 63 millones de toneladas de CO₂e, lo cual representó un crecimiento del 1.7% al año.
- OLP 10: Para el año 2026, se elevarán las áreas verdes hasta contar con 1,100 hectáreas de superficie de conservación regional. En el 2015, Lima tenía 963.2 hectáreas de este tipo de superficie.
- OLP 11: Para el año 2026, se obtendrá una cartera de créditos vigentes por S/ 615,000 millones. Al 2015, los créditos en Lima sumaban S/177,000 millones.
- OLP 12: Para el año 2026, el 90% de los camiones que utilicen las instalaciones del puerto del Callao no circulará por Lima Metropolitana, sino por nuevas vías perimetrales.
- OLP 13: Para el año 2026, Lima Metropolitana y Callao tendrán un total de 250 kilómetros de ciclovías interconectadas, permitiendo el traslado entre los distritos con este medio de transporte. A finales del 2013, había 62 ciclovías con 126.6 kilómetros, pero que no estaban interconectados.

Tabla 22

*Alineación entre Visión, Intereses Organizacionales y Objetivos de Largo Plazo de Lima**Metropolitana*

Visión	Interés Organizacional	OLP	OLP
Al 2026, la ciudad de Lima Metropolitana será moderna y segura, con un ambiente propicio para el desarrollo de actividades sociales, culturales y de negocios, priorizando el desarrollo y bienestar de sus ciudadanos con un alto índice de progreso social y de desarrollo humano, con sostenibilidad en el largo plazo, dentro del marco del desarrollo sostenible.	Modernidad y seguridad	OLP1	Para el año 2026, el número de delitos se habrá reducido a 50,000 en un 95%.
	Actividades sociales y culturales	OLP2	Para el año 2026, llegarán 10 millones de turistas extranjeros a la ciudad de Lima Metropolitana.
	Actividades sociales y culturales / Equidad	OLP7	Para el año 2026, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria ascenderá a 98%.
	Actividades económicas	OLP3	Para el año 2026, la ciudad de Lima Metropolitana tendrá un VAB de S/ 450 mil millones.
	Actividades económicas	OLP11	Para el año 2026, se obtendrá una cartera de créditos vigentes por S/ 615,000 millones.
	Actividades económicas	OLP12	Para el año 2026, el 90% de los camiones que utilicen las instalaciones del puerto del Callao no circulará por Lima Metropolitana, sino por nuevas vías perimetrales.
	Equidad	OLP4	Para el año 2026, el Índice de Desarrollo Humano será 0.85.
	Equidad	OLP5	Para el año 2026, el Índice de Progreso Social alcanzará 80.00 puntos.
	Equidad	OLP6	Para el año 2026, la pobreza extrema en la ciudad de Lima se reducirá a 4%.
	Altos niveles de calidad	OLP8	Para el año 2026, el porcentaje de la población que utilizará el transporte público Metropolitano o Metro de Lima ascenderá a 20%.
	Sostenibilidad	OLP9	Para el año 2026, Lima Metropolitana y Callao, en conjunto, tendrá emisiones de gases de efecto invernadero por un total de 60 millones de toneladas de CO ₂ e.
			OLP10
	Modernidad y seguridad / Sostenibilidad	OLP12	Para el año 2026, Lima Metropolitana y Callao tendrán un total de 250 kilómetros de ciclovías interconectadas, permitiendo el traslado entre los distritos con este medio de transporte

5.5 Conclusiones

Luego de presentar los objetivos de largo plazo, se reflexiona sobre el hecho de que estos conducirán directamente al logro de la visión que se proyecta de la ciudad de Lima Metropolitana para el año 2026, pero de una manera cuantitativa. También se ha señalado la situación actual para cada uno de los puntos proyectados, indicando la brecha que existe para que no haya dudas sobre el esfuerzo que se requiere en temas como progreso social o sostenibilidad, lo cual implica mejorar el transporte público y los corredores viales. Los resultados que se esperan obtener es reducir la pobreza y mejorar la calidad de vida de los limeños.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

Hasta este capítulo, se reconoce claramente cuál es el futuro que se pretende lograr para la ciudad de Lima Metropolitana. Ahora, es el turno de desarrollar el proceso estratégico donde se definen las estrategias que habrá que implementar. Teniendo como punto de partida las matrices EFE y EFI se crea la matriz FODA, la cual permite definir las estrategias que llevarán a la ciudad de Lima Metropolitana a conseguir su visión en el año 2026.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

La Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA) utiliza como insumos las oportunidades y amenazas identificadas durante la etapa de evaluación externa (MEFE). De igual forma, toma las fortalezas y debilidades definidas en la etapa de evaluación interna (MEFI). De acuerdo con D'Alessio (2015), esta matriz es una de las más importantes, ya que para su elaboración se necesita que los analistas tengan cualidades intuitivas. En la Tabla 23, se presentan las estrategias que se han creado para la ciudad de Lima Metropolitana, las cuales se detallan a continuación.

- E1: Implementar alianzas con otras ciudades del Perú y de América Latina (Santiago de Chile y Curitiba en Brasil) para desarrollar autosostenibilidad.
- E2: Desarrollar nuevos productos textiles.
- E3: Penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles.
- E4: Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.
- E5: Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.
- E6: Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.
- E7: Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.
- E8: Desarrollar el mercado de turismo interno.

Tabla 23

Matriz FODA de la Ciudad de Lima Metropolitana

		Fortalezas	Debilidades	
		1 Municipalidad Metropolitana de Lima organizada, que administra servicios públicos centralizados	1	No todas las municipalidades distritales con el mismo nivel de eficiencia administrativa y calidad en sus servicios
		2 Sede de las principales asociaciones empresariales del país, como la Cámara de Comercio de Lima	2	Tiempos de traslado muy altos por deficiencias en la infraestructura vial
		3 Proyectos de construcción de infraestructura vial que beneficiarán a diversos distritos	3	Sistema de transporte público deficiente
		4 Diversificación económica, con crecimiento del VAB sostenido	4	Baja penetración de herramientas tecnológicas
		5 Principales actividades económicas de Lima con valor agregado	5	Mal manejo ambiental y sin sostenibilidad en el largo plazo
		6 Presupuesto suficiente para contar con el recurso humano requerido en administración pública y servicios de salud		
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO		
1 Marco legal que fomenta la descentralización	E1 Implementar alianzas con otras ciudades del Perú y de América Latina (Santiago de Chile y Curitiba en Brasil) para desarrollar autosostenibilidad.	E13	Implementar alianzas entre universidades, colegios y empresas de telecomunicaciones para incrementar la penetración de las TIC.	
2 Empresarios que tienen representatividad ante el Gobierno nacional a través de la CONFIEP y otras cámaras	E2 Desarrollar nuevos productos textiles.			
3 Entorno macroeconómico estable, que estimula la inversión privada	E3 Penetrar el mercado de los Estados Unidos con los productos textiles.	E14	Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.	
4 Mercado nacional de más de 31 millones de personas, concentradas en Lima, que tiene más de 9 millones de pobladores	E4 Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.			
5 Crecimiento en la matrícula escolar, especialmente en inicial y secundaria	E5 Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.			
6 Posición geográfica estratégica favorable	E6 Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.			
	E7 Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.			
	E8 Desarrollar el mercado de turismo interno.			
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA		
1 Poderes del Estado que no están funcionando de manera independiente, lo cual afecta la institucionalidad de forma negativa	E9 Implementar alianzas entre empresas y universidades para desarrollar tecnologías que permitan el mayor aprovechamiento energético.	E15	Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.	
2 Desaceleración económica, aunque con crecimiento aún favorable				
3 Crecimiento del comercio y de servicios por encima de actividades como la manufactura, que generan más empleo	E10 Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.	E16	Implementar convenios entre las municipalidades distritales y empresas de reciclaje para un correcto manejo de los desechos sólidos.	
4 El 22.7% de la población que permanece en situación de pobreza				
5 Informalidad que predomina en las actividades económicas, ocasionando graves problemas sociales	E11 Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.	E17	Implementar alianzas con entidades educativas nacionales y extranjeras para formar al recurso humano obrero, técnico y profesional.	
6 Deficiencia en factores tecnológicos, que se acrecienta en zonas rurales				
7 Tecnología que no ha sido integrada a la educación pública y que crea brechas de acceso a la información entre la población	E12 Diversificarse concéntricamente al crear productos relacionados con los actuales, pero con calidad <i>premium</i> , en sectores como el textil.			
8 Reducción de los bosques a nivel nacional				

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 271-274), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- E9: Implementar alianzas entre empresas y universidades para desarrollar tecnologías que permitan el mayor aprovechamiento energético.
- E10: Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.
- E11: Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.
- E12: Diversificarse concéntricamente al crear productos relacionados con los actuales, pero con calidad *premium*, en sectores como el textil.
- E13: Implementar alianzas entre universidades, colegios y empresas de telecomunicaciones para incrementar la penetración de las TIC.
- E14: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.
- E15: Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.
- E16: Implementar convenios entre las municipalidades distritales y empresas de reciclaje para un correcto manejo de los desechos sólidos.
- E17: Implementar alianzas con entidades educativas nacionales y extranjeras para formar al recurso humano obrero, técnico y profesional.

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

La primera herramienta de análisis, luego de haber planteado las estrategias, es la MPEYEA, la cual se presenta en la Tabla 24. En esta matriz, se observa que la ciudad de Lima Metropolitana presenta fortaleza financiera en un entorno económicamente estable, pero carece de ventaja competitiva. Por estos motivos, se debe adoptar estrategias agresivas; a esta conclusión se arriba tras la elaboración de la Figura 31. Asimismo, se recomienda la implementación de estrategias de diversificación concéntrica, integración vertical o liderazgo en costos. Por ejemplo, la E12 del análisis FODA indica diversificarse concéntricamente al crear productos relacionados con los actuales, pero con calidad *premium*, en sectores como el textil.

Tabla 24

Matriz PEYEA de la Ciudad de Lima Metropolitana

		Factores Determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)										
Posición Estratégica Interna	1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3	
	2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	3	
	3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Sólido	4	
	4. Capital requerido vs. capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4	
	5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5	
	6. Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	-	
	7. Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2	
	8. Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	rápida	4	Prom.
	9. Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	4	3.22
		Factores Determinantes de la Ventaja Competitiva (VC)										
Posición Estratégica Externa	1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	4	
	2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3	
	3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4	
	4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	5	
	5. Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	6. Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	3	
	7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2	Prom.
	8. Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4	-2.56
	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	3	3.44
		Factores Determinantes de la Estabilidad del Entorno (EE)										
Posición Estratégica Externa	1. Cambio tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	pocos	2	
	2. Tasa de inflación	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	3. Variabilidad de la demanda	grande	0	1	2	3	4	5	6	baja	5	
	4. Rango de precios de productos competitivos	amplio	0	1	2	3	4	5	6	estrecho	3	
	5. Barreras de entrada al mercado	pocas	0	1	2	3	4	5	6	muchas	4	
	6. Rivalidad/Presión competitiva	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	4	Prom.
	7. Elasticidad de precios de la demanda	elástica	0	1	2	3	4	5	6	inelástica	2	-2.50
	8. Presión de los productos sustitutos	alta	0	1	2	3	4	5	6	baja	3	3.50
		Factores Determinantes de la Fortaleza de la Industria (FI)										
Posición Estratégica Externa	1. Potencial de crecimiento	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	6	
	2. Potencial de utilidades	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	4	
	3. Estabilidad financiera	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	2	
	4. Conocimiento tecnológico	simple	0	1	2	3	4	5	6	complejo	5	
	5. Utilización de recursos	ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	eficiente	4	
	6. Intensidad de Capital	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	
	7. Facilidad de entrada al mercado	fácil	0	1	2	3	4	5	6	difícil	5	
	8. Productividad / Utilización de la capacidad	baja	0	1	2	3	4	5	6	alta	4	Prom.
	9. Poder de negociación de los productores	bajo	0	1	2	3	4	5	6	alto	6	4.44

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



Figura 31. Matriz PEYEA de la ciudad de Lima Metropolitana.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

La participación de mercado y el crecimiento que tiene dicho mercado para cada uno de los principales bienes y servicios que componen el portafolio de Lima Metropolitana se presenta en la Tabla 25. Estos productos son los siguientes: (a) turismo extranjero, (b) turismo doméstico, (c) salud, (d) servicios financieros, y (e) textiles; que luego se han colocado en la Figura 32. Los resultados indican que deben combinarse distintas clases de estrategias: al tener productos tipo estrella, se debe aplicar estrategias intensivas y de integración; mientras que para el tipo signo de interrogación, se requieren estrategias intensivas. Así mismo, para los textiles, se recomienda ejecutar estrategias de liquidación o intensivas.

Tabla 25

Datos para Construir la Matriz BCG de la Ciudad de Lima Metropolitana

	Crecimiento porcentual del sector	Participación de Lima Metropolitana
Turismo extranjero	8.3	60.5
Turismo doméstico	12.4	60.5
Salud	6.0	90.0
Servicios financieros	17.4	78.3
Textiles	4.0	26.0

Nota. Adaptado de “Turismo,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016i (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>); y de “Sistema de información regional para la toma de decisiones,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2016f (<http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>).

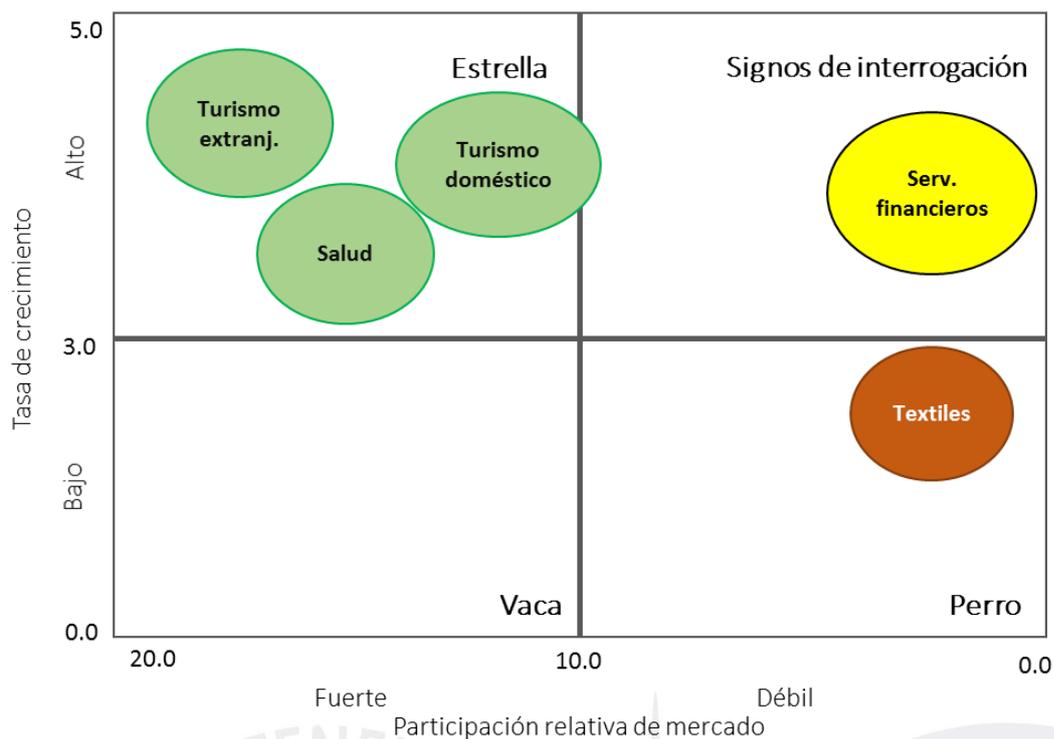


Figura 32. Matriz BCG de la ciudad de Lima Metropolitana.

Las estrategias seleccionadas para esta matriz son las siguientes:

- E2: Desarrollar nuevos productos textiles.
- E3: Penetrar el mercado de los Estados Unidos con los productos textiles.
- E4: Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.
- E5: Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.
- E6: Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.
- E7: Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.
- E8: Desarrollar el mercado de turismo interno.
- E10: Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.
- E11: Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.
- E14: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.

- E15: Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

La MEFE, desarrollada en el Capítulo III, y la MEFI, elaborada en el Capítulo IV, fueron los insumos requeridos para construir la Figura 33, la Matriz Interna Externa (MIE) de Lima Metropolitana. En esta figura, se observa que la ciudad de Lima Metropolitana se ubica dentro del Cuadrante V de la MIE, al presentar un desempeño promedio frente al entorno y en el desarrollo de sus fortalezas. Este resultado revela que la ciudad debe seleccionar estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos.

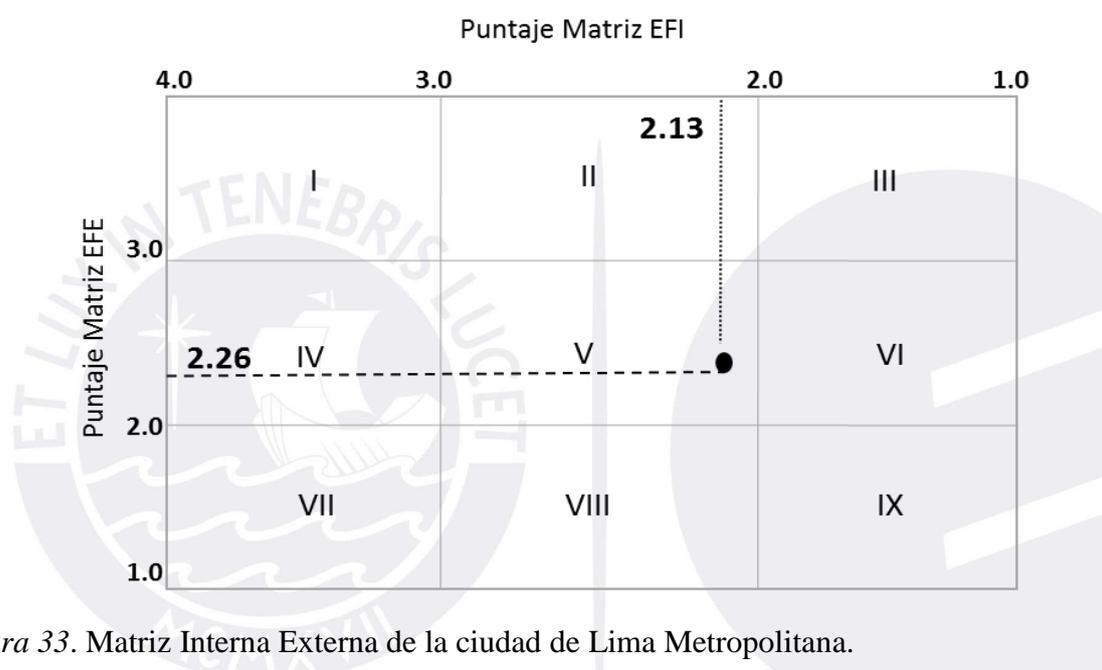


Figura 33. Matriz Interna Externa de la ciudad de Lima Metropolitana.

Las estrategias seleccionadas para esta matriz son las siguientes:

- E2: Desarrollar nuevos productos textiles.
- E3: Penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles.
- E5: Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.
- E7: Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.
- E10: Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.
- E11: Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.

- E14: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.
- E15: Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Según D'Alessio (2015), la Matriz Gran Estrategia constituye una herramienta adicional para la evaluación de estrategias. Esta herramienta permite poder afinar la elección de aquellas estrategias que serán implementadas. En la Figura 34, se observa cómo la ciudad de Lima Metropolitana se posiciona en el Cuadrante II, lo cual indica que su posición competitiva es débil pero en mercados de rápido crecimiento, como es turismo, salud y servicios financieros. En base al resultado obtenido, se debe implementar estrategias de desarrollo de mercado, penetración en el mercado, desarrollo de productos, integración horizontal o liquidación.

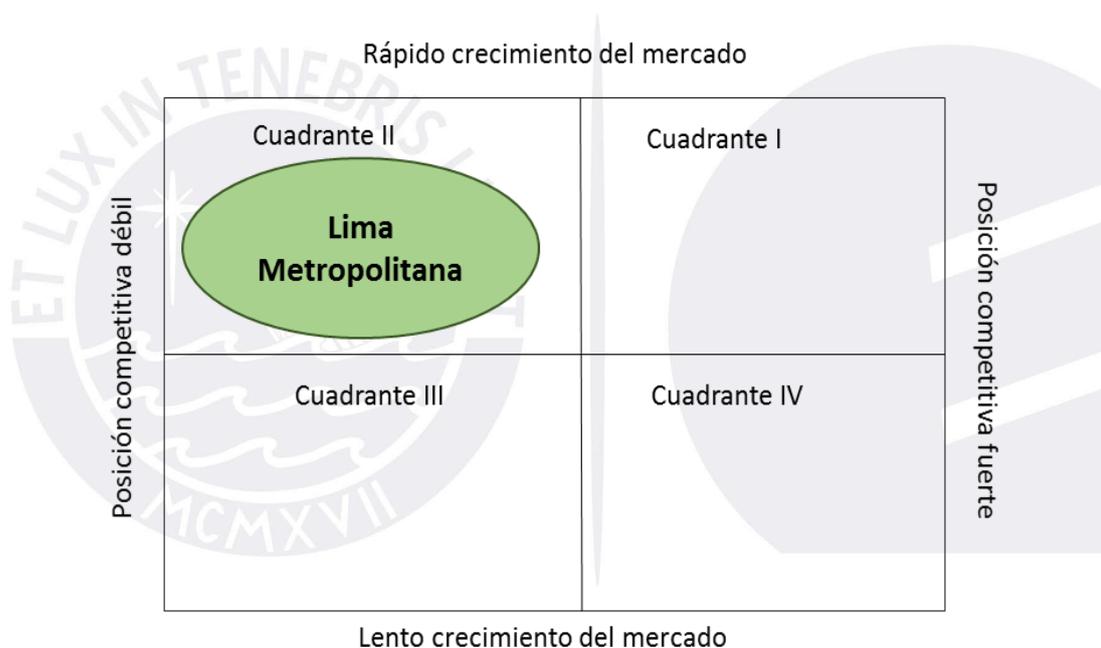


Figura 34. Matriz Gran Estrategia de la ciudad de Lima Metropolitana.

Las estrategias seleccionadas para esta matriz son las siguientes:

- E2: Desarrollar nuevos productos textiles.
- E3: Penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles.
- E4: Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.

- E5: Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.
- E6: Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.
- E7: Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.
- E8: Desarrollar el mercado de turismo interno.
- E10: Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.
- E11: Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.
- E14: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor
- E15: Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Los resultados obtenidos en la MFODA, la MPEYEA, la MBCG, la Matriz Interna Externa y la Matriz Gran Estrategia se utilizan para alimentar la Matriz de Decisión Estratégica, la cual se muestra en la Tabla 26. Esta fase del proceso se denomina *de emparejamiento*, en la cual se analizan las repeticiones que se van sumando. El criterio para decidir cuáles estrategias se retienen y cuáles pasan a ser de contingencia es que haya una repetición de, al menos, tres veces. Por ello, las estrategias identificadas como E1, E9, E11 y E14 pasan de inmediato a ser de contingencia, y se prosigue con el análisis pero sin ellas.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

En base a los resultados de la Matriz de Decisión Estratégica, se procede a elaborar la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico, que se presenta en la Tabla 27, con 11 de las 17 estrategias que inicialmente surgieron al elaborar la MFODA. “Esta técnica indica objetivamente qué alternativas estratégicas, de todas las presentadas, son las mejores” (D’Alessio, 2015, p. 370). Así, se conoce el atractivo que cada iniciativa posee y, utilizando el criterio del puntaje mínimo de 5.00 para que las estrategias sean retenidas, se decide continuar analizando las 11 estrategias estudiadas.

Tabla 26

Matriz de Decisión Estratégica de la Ciudad de Lima Metropolitana

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Implementar alianzas con otras ciudades del Perú y de América Latina (Santiago de Chile y Curitiba en Brasil) para desarrollar autosostenibilidad.	Defensiva	X					1
E2	Desarrollar nuevos productos textiles.	Intensiva de desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E3	Penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles.	Intensiva de penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E4	Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.	Intensiva de desarrollo del mercado	X		X		X	3
E5	Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.	Intensiva de penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E6	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.	Intensiva de desarrollo del mercado	X		X		X	3
E7	Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.	Intensiva de penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E8	Desarrollar el mercado de turismo interno.	Intensiva de desarrollo del mercado	X		X		X	3
E9	Implementar alianzas entre empresas y universidades para desarrollar tecnologías que permitan el mayor aprovechamiento energético.	Defensiva	X					1
E10	Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.	Intensiva de desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E11	Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.	Intensiva de desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E12	Diversificarse concéntricamente al crear productos relacionados con los actuales, pero con calidad <i>premium</i> , en sectores como el textil.	Diversificación concéntrica	X	X				2
E13	Implementar alianzas entre universidades, colegios y empresas de telecomunicaciones para incrementar la penetración de las TIC.	Defensiva	X					1
E14	Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.	Intensiva de desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E15	Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.	Intensiva de desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E16	Implementar convenios entre las municipalidades distritales y empresas de reciclaje para un correcto manejo de los desechos sólidos.	Defensiva	X					1
E17	Implementar alianzas con entidades educativas nacionales y extranjeras para formar al recurso humano obrero, técnico y profesional.	Defensiva	X					1

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 298-300), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 27

MCPE de la Ciudad de Lima Metropolitana

Factores claves de éxito	Peso	Estrategia 2		Estrategia 3		Estrategia 4		Estrategia 5		Estrategia 6		Estrategia 7		Estrategia 8		Estrategia 10		Estrategia 11		Estrategia 14		Estrategia 15	
		P	PP	P	PP	P	PP	P	PP	P	PP												
Oportunidades																							
1 Marco legal que fomenta la descentralización	0.12	4	0.48	2	0.24	4	0.48	3	0.36	2	0.24	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	3	0.36	4	0.48
2 Entorno macroeconómico estable, que estimula la inversión privada	0.13	3	0.39	4	0.52	2	0.26	3	0.39	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52
3 Mercado nacional de más de 31 millones de personas, concentradas en Lima	0.13	2	0.26	4	0.52	2	0.26	4	0.52	4	0.52	3	0.39	4	0.52	4	0.52	4	0.52	4	0.52	3	0.39
4 Posición geográfica estratégica favorable	0.12	1	0.12	4	0.48	1	0.12	2	0.24	1	0.12	2	0.24	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	4	0.48
Amenazas																							
1 Poderes del Estado que no están funcionando de manera independiente, lo cual afecta la institucionalidad de forma negativa	0.10	2	0.20	1	0.10	3	0.30	1	0.10	3	0.30	1	0.10	2	0.20	1	0.10	1	0.10	2	0.20	2	0.20
2 Desaceleración económica, aunque con crecimiento aún favorable	0.12	3	0.36	1	0.12	4	0.48	2	0.24	3	0.36	1	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36	3	0.36	4	0.48
3 El 22.7% de la población que permanece en situación de pobreza	0.10	2	0.20	3	0.30	1	0.10	1	0.10	2	0.20	1	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	1	0.10	3	0.30
4 Deficiencia en factores tecnológicos, que se acrecienta en las zonas rurales	0.12	4	0.48	3	0.36	4	0.48	3	0.36	4	0.48	4	0.48	4	0.48	4	0.48	2	0.24	3	0.36	3	0.36
5 Reducción de los bosques a nivel nacional	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	1	0.06	3	0.18
Fortalezas																							
1 Municipalidad Metropolitana de Lima organizada, que administra servicios públicos centralizados.	0.09	4	0.36	3	0.27	2	0.18	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
2 Sede de las principales asociaciones empresariales del país, como la Cámara de Comercio de Lima	0.09	1	0.09	3	0.27	4	0.36	4	0.36	2	0.18	2	0.18	3	0.27	1	0.09	4	0.36	4	0.36	3	0.27
3 Proyectos de construcción de infraestructura vial que beneficiarán a diversos distritos	0.12	1	0.12	3	0.36	4	0.48	4	0.48	2	0.24	2	0.24	3	0.36	1	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
4 Diversificación económica, con crecimiento del VAB sostenido	0.10	3	0.30	2	0.20	1	0.10	4	0.40	2	0.20	3	0.30	3	0.30	1	0.10	4	0.40	4	0.40	3	0.30
5 Principales actividades económicas de Lima con valor agregado	0.10	2	0.20	3	0.30	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	3	0.30	4	0.40
6 Presupuesto suficiente para contar con el recurso humano requerido en administración pública y servicios de salud	0.08	2	0.16	2	0.16	3	0.24	4	0.32	3	0.24	4	0.32	3	0.24	3	0.24	3	0.24	4	0.32	3	0.24
Debilidades																							
1 No todas las municipalidades distritales con el mismo nivel de eficiencia administrativa y calidad en sus servicios	0.08	1	0.08	3	0.24	4	0.32	1	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	2	0.16	3	0.24	3	0.24
2 Tiempos de traslado muy altos por deficiencias en la infraestructura vial	0.10	4	0.40	4	0.40	1	0.10	2	0.20	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20
3 Sistema de transporte público deficiente	0.13	3	0.39	4	0.52	4	0.52	3	0.39	2	0.26	3	0.39	4	0.52	4	0.52	1	0.13	2	0.26	3	0.39
4 Baja penetración de las herramientas tecnológicas	0.11	4	0.44	2	0.22	3	0.33	1	0.11	2	0.22	3	0.33	4	0.44	2	0.22	1	0.11	2	0.22	1	0.11
Total	2.00	5.75		6.12		5.80		5.75		6.14		6.31		6.87		5.81		6.35		6.35		6.64	

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed., rev., pp.300-304), por F. A. D'Alessio, Lima, Perú: Pearson.

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Se desarrolla la Matriz de Rumelt (MR) con las 11 estrategias que resultaron retenidas en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico. En la Tabla 28, se analiza si estas iniciativas cumplen con estos cuatro criterios: (a) consistencia, (b) consonancia, (c) factibilidad, y (d) generación de ventaja competitiva. Los resultados indican que se debe continuar el análisis con todas las estrategias evaluadas.

Tabla 28

Matriz de Rumelt de la Ciudad de Lima Metropolitana

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Factibilidad	Ventaja	¿Se acepta?
E2	Desarrollar nuevos productos textiles.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E5	Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E6	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E8	Desarrollar el mercado de turismo interno.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E11	Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E14	Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E15	Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 304-306), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.9 Matriz de Ética (ME)

En la Tabla 29, se presenta la Matriz de Ética, con la cual se “intenta verificar que las estrategias específicas escogidas no violen aspectos relacionados con los derechos y la justicia, y sean buenas para los fines utilitarios” (D’Alessio, 2015, p. 420). Los resultados muestran que las 11 estrategias que han sido analizadas reúnen los criterios éticos y, por lo tanto, se recomienda continuar con su implementación.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de los análisis que se han desarrollado, se toma la decisión de retener las siguientes 11 estrategias:

- E2: Desarrollar nuevos productos textiles.
- E3: Penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles.
- E4: Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.
- E5: Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.
- E6: Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.
- E7: Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.
- E8: Desarrollar el mercado de turismo interno.
- E10: Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.
- E11: Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.
- E14: Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.
- E15: Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.

Tabla 29

Matriz de Ética de la Ciudad de Lima Metropolitana

	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E10	E11	E14	E15
	Desarrollar nuevos productos textiles	Penetrar el mercado de los EE.UU. con productos textiles	Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos	Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China	Penetrar el mercado de turismo de Chile y EE.UU.	Desarrollar el mercado de turismo interno	Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje	Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas	Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor	Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico
Derecho											
Impacto en el derecho a la vida	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al libre pensamiento	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la privacidad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a la libertad de la conciencia	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho a hablar libremente	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Impacto en el derecho al debido proceso	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve
Justicia											
Impacto en la distribución	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Equidad en la administración	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Normas de compensación	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo	Justo
Utilitarismo											
Fines y resultados estratégicos	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula
Medios estratégicos empleados	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula	Estimula

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 306-308), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Las estrategias que no son retenidas pasan a ser de contingencia, lo que significa que no serán implementadas en el año 2016 o 2017, aunque es probable que dentro de los próximos 10 años sean incorporadas:

- E1: Implementar alianzas con otras ciudades del Perú y de América Latina (Santiago de Chile y Curitiba en Brasil) para desarrollar autosostenibilidad.
- E9: Implementar alianzas entre empresas y universidades para desarrollar tecnologías que permitan el mayor aprovechamiento energético.
- E12: Diversificarse concéntricamente al crear productos relacionados con los actuales, pero con calidad *premium*, en sectores como el textil.
- E13: Implementar alianzas entre universidades, colegios y empresas de telecomunicaciones para incrementar la penetración de las TIC.
- E16: Implementar convenios entre las municipalidades distritales y empresas de reciclaje para un correcto manejo de los desechos sólidos.
- E17: Implementar alianzas con entidades educativas nacionales y extranjeras para formar al recurso humano obrero, técnico y profesional.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

En la Matriz de Estrategias vs. OLP, que se presenta en la Tabla 30, se analiza si las estrategias retenidas contribuirán o no a alcanzar los OLP, los cuales fueron desarrollados previamente y, además, están alineados con la visión que se ha planteado para el año 2026. Los resultados indican que con las 11 estrategias retenidas sí es posible que la ciudad de Lima Metropolitana obtenga el progreso y desarrollo que se busca.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

En la Matriz de Posibilidades de los Competidores, que se presenta en la Tabla 31, se especula sobre las acciones que tomará la competencia ante la implementación estratégica.

Tabla 30

Matriz de Estrategias vs. OLP de la Ciudad de Lima Metropolitana

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11	OLP12	OLP13
Estrategias		Para el año 2026, el número de delitos se habrá reducido a 50,000	Para el año 2026, llegarán 10 millones de turistas extranjeros a la ciudad de Lima Metropolitana	Para el año 2026, la ciudad de Lima Metropolitana tendrá un VAB de S/ 450,000 millones	Para el año 2026, el Índice de Desarrollo Humano será 0.85	Para el año 2026, el Índice de Progreso Social alcanzará 80.00 puntos	Para el año 2026, la pobreza extrema en la ciudad de Lima se reducirá a 4%	Para el año 2026, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria ascenderá a 98%	Para el año 2026, el porcentaje de la población que utilizará el transporte público Metro de Lima ascenderá a 20%	Para el año 2026, Lima Metropolitana y Callao, en conjunto, tendrá emisiones de gases de efecto invernadero por un total de 60 millones de toneladas de CO ₂ e	Para el año 2026, se elevarán las áreas verdes hasta contar con 1,100 hectáreas de superficie de conservación regional	Para el año 2026, se obtendrá una cartera de créditos vigentes por S/ 615,000 millones	Para el año 2026, el 90% de los camiones que utilicen las instalaciones del puerto del Callao no circulará por Lima Metropolitana, sino por nuevas vías perimetrales	Para el año 2026, Lima Metropolitana y Callao tendrán un total de 250 kilómetros de ciclovías interconectadas, permitiendo el traslado entre los distritos con este medio de transporte
E2	Desarrollar nuevos productos textiles.			X	X	X	X	X				X		
E3	Penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles.		X	X	X	X	X	X				X	X	
E4	Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	
E5	Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	
E6	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
E7	Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
E8	Desarrollar el mercado de turismo interno.	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X
E10	Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.			X	X	X	X	X	X	X	X	X		
E11	Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.											X	X	
E14	Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.		X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X
E15	Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 310), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Como competidoras de la ciudad de Lima Metropolitana han sido consideradas las ciudades de Arequipa y de Piura, que se presentaron en la Matriz Perfil Competitivo en el Capítulo III.

Tabla 31

Matriz de Posibilidades de los Competidores de la Ciudad de Lima Metropolitana

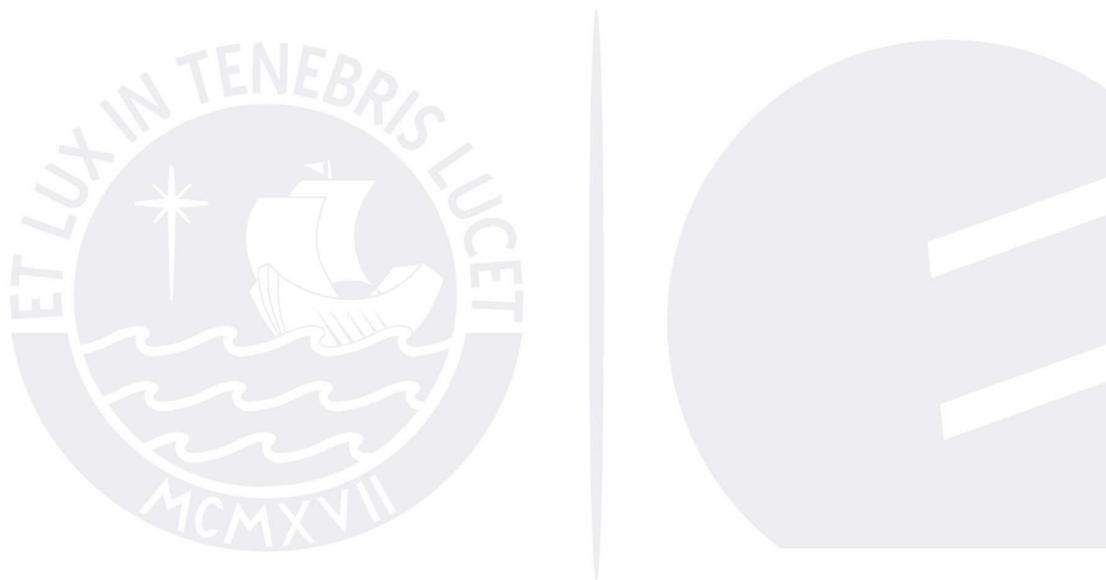
	Estrategias	Ciudad de Arequipa	Ciudad de Piura
E2	Desarrollar nuevos productos textiles.	Desarrollar productos textiles	
E3	Penetrar en el mercado de los Estados Unidos con los productos textiles.	Comercializar localmente sus productos textiles	
E4	Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.		
E5	Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.	Penetrar el mercado de convenciones nacionales	Penetrar el mercado de convenciones nacionales
E6	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.	Captar turistas extranjeros que lleguen al Perú	Captar turistas extranjeros que lleguen al Perú
E7	Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.	Captar turistas extranjeros que lleguen al Perú	Captar turistas extranjeros que lleguen al Perú
E8	Desarrollar el mercado de turismo interno.	Desarrollar turismo doméstico	Desarrollar turismo doméstico
E10	Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.		
E11	Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.	Mejorar su clima de negocios para atraer inversiones	Mejorar su clima de negocios para atraer inversiones
E12	Construir vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.	Construir infraestructura vial	Construir infraestructura vial
E13	Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 310-311), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

6.13 Conclusiones

Al finalizar el proceso estratégico, se conocen las estrategias que se deben de implementar para que la ciudad de Lima Metropolitana logre su total desarrollo, mejorando las condiciones de vida de sus ciudadanos. Estas estrategias son las siguientes: (a) desarrollar

nuevos productos textiles, (b) penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles, (c) desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos; (d) penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina, (e) desarrollar el mercado de turismo proveniente de China, (f) penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos, (g) desarrollar el mercado de turismo interno, (h) desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje, (i) potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor, (j) desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas; y (k) desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

Al culminar el desarrollo de los objetivos de largo plazo, habiendo establecido los intereses y el potencial de Lima Metropolitana dentro de un contexto externo e interno, se continúa con la implementación estratégica. En este capítulo, se crean los objetivos de corto plazo y se describen, además, los recursos que se necesitan para alcanzarlos. Asimismo, debe indicarse que corresponde a la Alcaldía de Lima Metropolitana proporcionar tales recursos. Por último, se realiza un análisis del recurso humano, la responsabilidad social y la gestión del cambio.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

De acuerdo con D'Alessio (2015), los objetivos de corto plazo (OCP) son importantes por las siguientes razones: (a) son la base para distribuir los recursos en las organizaciones; (b) influyen sobre el esfuerzo de las personas, la dirección y crean un enfoque hacia resultados; (c) estimulan el desarrollo o implementación de las estrategias, (d) sirven de mecanismos de evaluación, (e) muestran el progreso hacia los objetivos de largo plazo, y (f) permiten la retroalimentación continua del proceso estratégico. Entonces, considerando la importancia que tienen los OCP, estos se detallan a continuación.

OLP 1: Para el año 2026, el número de delitos se habrá reducido en un 95%. Para el 2014, se reportaron 121,577 delitos en Lima.

- OCP1.1: Disminuir la cantidad de robos callejeros a 46,000 en el 2018; a 41,000 en el 2020; a 36,000 en el 2022, bajando hasta 32,000 en el 2024 y 28,200 para el 2026. En el año 2014 hubo 59,451 robos a callejeros.
- OCP1.2: Reducir los robos de automóviles y autopartes a 1,615 en el año 2018; a 1,425 en el 2020; a 1,260 en el 2022, bajando más hasta 1,110 en el 2024 y 980 para el 2026. Durante el 2014 hubo 2,067 robos de automóviles o autopartes.

- OCP1.3: Lograr que los secuestros se reduzcan a 475 en el año 2018; a 420 en el 2020; a 370 en el 2022; a 325 en el 2024; y a 290 en el 2026. Para el 2014, se habían reportado 608 secuestros.

OLP2: Para el año 2026, llegarán 10 millones de turistas extranjeros a la ciudad de Lima Metropolitana. En el año 2016, llegaron 3'556,860 turistas.

- OCP2.1: Incrementar el gasto promedio por turista extranjero que visita Lima Metropolitana a US\$ 1,775 en el 2018; a US\$ 2,070 en el 2020; a US\$ 2,425 en el 2022; a US\$ 2,800 en el 2024; y a US\$ 3,250 en el 2016. En el año 2014, el gasto promedio por turista extranjero ascendió a US\$ 1,305.
- OCP2.2: Aumentar la cantidad de habitaciones disponibles a 79,700 en el 2018; luego subir a 88,700 en el 2020; 98,700 habitaciones en el 2022; a 110,000 en el 2024; y a 120,000 en el 2026. Para el año 2015, Lima contaba con 67,876 habitaciones.

OLP3: Para el año 2026, la ciudad de Lima Metropolitana tendrá un VAB de S/ 450,000 millones. En el año 2015, el VAB fue de S/ 209,000 millones.

- OCP3.1: El VAB de la manufactura en la ciudad de Lima Metropolitana aumentará a S/ 56,386 millones para el 2018, creciendo a S/ 64,800 millones en el 2020, luego a S/ 74,500 millones durante el 2022, a S/ 85,600 millones al 2024, llegando a S/ 98,000 millones para el 2026. El sector manufacturero representó S/ 45,771 millones en el 2015.
- OCP3.2: En el sector construcción, lograr un VAB de S/ 15,000 millones en el 2018; creciendo a S/ 17.5 mil millones en el 2020; luego a S/ 20,000 millones en el 2022; a S/ 23,000 millones en el 2024; y a S/ 26.5 mil millones en el 2026. El sector construcción aportó un VAB igual a S/ 12.3 mil millones en el año 2015.

OLP4: Para el año 2026, el Índice de Desarrollo Humano será 0.85. En el 2012, este índice ascendió a 0.6417.

- OCP4.1: Lograr que los habitantes de la ciudad tengan una esperanza de vida al nacer de 79.5 años al 2018, que se incrementará a 80 años en el 2020, a 80.5 en el 2022, a 81 en el 2024, y a 81.5 en el 2026. En el 2012, la esperanza de vida al nacer era de 79.02.
- OCP4.2: Elevar el porcentaje de la población que tiene educación secundaria completa a 79.5% en el año 2018, a 80% en el 2020, a 80.5% en el 2022, a 81% en el 2024, y a 81.5% en el 2026. Durante el año 2012, en la ciudad de Lima el 79.09% de la población con 25 años o más tenía educación secundaria completa.
- OCP4.3: El ingreso promedio familiar ascenderá a S/ 1,327 por mes durante el año 2018, subiendo a S/ 1,491 en el 2020, para luego continuar creciendo a una tasa de 6% al año y llegar a S/ 1,675 en el 2022, a S/ 1,882 para el 2024 y S/ 2,100 en el 2026. Se conoce que en el año 2012, el ingreso promedio familiar en Lima era de S/. 1,049 por mes.

OLP5: Para el año 2026, el Índice de Progreso Social alcanzará 80.00 puntos. Se parte de un IPS de 64.22 puntos del 2016.

- OCP5.1: Incrementar la penetración del servicio de agua y saneamiento básico hasta lograr un puntaje de 96.5 en el IPS durante el año 2018, y subir a 97.2 en el 2020, a 98.0 en el 2022, a 98.6 en el 2024, y finalmente a 99.3 en el 2026. Al 2016, el puntaje de Lima Metropolitana en agua y saneamiento básico era 95.82.
- OCP5.2: Aumentar el acceso a conocimiento básico en la ciudad de Lima Metropolitana, para que la ciudad alcance 77.00 puntos en este aspecto del IPS al 2018, creciendo a 80.00 para el año 2020, a 82.00 en el 2022, a 84.00 durante el 2024, logrando 86.00 puntos en el año 2026. Durante el año 2016, Lima

Metropolitana tuvo una puntuación de 74.45 en cuanto al acceso a conocimiento básico.

- OCP5.3: Mejorar la salud y el bienestar hasta alcanzar una puntuación de 30.00 en el 2018, e incrementarla a 33.00 para el 2020, 35.00 en el 2022, 38.00 en el 2024, llegando a 42.00 en el 2026. Durante el año 2016, Lima Metropolitana obtuvo una puntuación de 26.98 en el pilar de salud y bienestar.

OLP6: Para el año 2026, la pobreza extrema en la ciudad de Lima se reducirá a 4%. En el año 2015, la pobreza extrema fue de 10.3%.

- OCP6.1: Aumentar la cobertura de los programas de bienestar social, que incluya a 100,000 nuevos beneficiarios cada año, desde el 2015 hasta el año 2026.
- OCP6.2: Ascender el ingreso promedio familiar a S/ 1,327 mensualmente durante el año 2018, luego a S/ 1,491 en el 2020, a S/ 1,675 en el 2022, a S/ 1,882 en el 2024, y a S/ 2,100 en el 2026, lo cual significa un crecimiento del 6% anualmente. Se conoce que, en el año 2012, el ingreso promedio familiar en Lima era de S/ 1,049 cada mes.

OLP7: Para el año 2026, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria ascenderá a 98%. Para el 2014, esta tasa llegó a 83.1%, luego de crecer sostenidamente desde 2005.

- OCP7.1: Aumentar la cantidad de docentes en un 5% cada año desde el 2016 hasta el 2026, y brindar capacitación anual a todo el profesorado.
- OCP7.2: Ampliar la infraestructura educativa con dos colegios del milenio cada año desde el 2017 hasta el 2026. Estos colegios contarán con computadoras, Internet, biblioteca, laboratorio de ciencias, canchas deportivas, comedor, entre otras facilidades.

OLP8: Para el año 2026, el porcentaje de la población que utilizará el transporte público Metropolitano o Metro de Lima ascenderá a 20%. Para el 2015, solamente un 7.8% de los habitantes de Lima Metropolitana usaban estas dos modalidades de transporte.

- OCP8.1: Aumentar la extensión del Metro de Lima, con 20 estaciones para el 2018, incrementándose a 24 estaciones durante el 2020; 28 estaciones para el 2022; 33 estaciones en el 2024, y 38 estaciones para el 2026. En el año 2015 el Metro de Lima contaba con 16 estaciones.
- OCP8.2: En el año 2018 se extenderá la red del Metropolitano en 4.0 kms, agregando otros 4.0 kms. adicionales para 2020, 2022, 2024 y 2026.

OLP9: Para el año 2026, Lima Metropolitana y Callao, en conjunto, tendrá emisiones de gases de efecto invernadero por un total de 60 millones de toneladas de CO₂e. En el año 2016, se emitieron aproximadamente 63 millones de toneladas de CO₂e, lo cual representó un crecimiento del 1.7% al año.

- OCP9.1: Reducir la cantidad de combis o cústers en un 6% por año, a partir del 2017 hasta el 2026. Para el 2015, el 33.8% de los habitantes de la ciudad utilizaba este medio de transporte, conocido por ser altamente contaminante y causante del caos vial.
- OCP9.2: Al 2018, instalar sistemas de monitoreo de emanaciones en un 25% de las empresas manufactureras de Lima Metropolitana, subiendo a 30% en el 2020, 35% en el 2022, 40% en el 2024 y 50% durante el 2026.

OLP10: Para el año 2026, se elevarán las áreas verdes hasta contar con 1,100 hectáreas de superficie de conservación regional. En el 2015, Lima tenía 963.2 hectáreas de este tipo de superficie.

- OCP10.1: Aumentar en un 4% anual las áreas verdes en cada uno de los distritos que componen Lima Metropolitana, lo cual se iniciará en el año 2017 hasta el 2026.
- OCP10.2: Capacitar a todos los miembros de Serenazgo en la preservación de las áreas verdes y superficies de conservación regional.
- OCP10.3: Lograr que el Ministerio del Ambiente decreté 20 hectáreas de superficie de conservación cada año, durante los próximos 10 años.

OLP11: Para el año 2026, se obtendrá una cartera de créditos vigentes por S/ 615,000 millones. Al 2015, los créditos en Lima sumaban S/ 177,000 millones.

- OCP11.1: Elevar el número de oficinas de la banca múltiple a 1,200 en el 2018; a 1,250 en el 2020; llegando a 1,290 durante el 2022; a 1,340 en el 2024; y a 1,380 en el año 2026. Para el 2015, Lima tenía 1,178 oficinas de la banca múltiple.
- OCP11.2: Sumar depósitos de ahorro por S/ 60,000 millones en el 2018, que ascenderán a S/ 74,000 millones en el 2020, a S/ 92,000 millones en el 2022, a S/ 115,000 millones en el 2024, y a S/ 145,000 millones en el 2026. En el año 2015, los depósitos de ahorro de Lima ascendían a S/ 42,000 millones; es necesario que estos se incrementen para poder aumentar los créditos que se conceden.

OLP12: Para el año 2026, el 90% de los camiones que utilicen las instalaciones del puerto del Callao no circulará por Lima Metropolitana, sino por nuevas vías perimetrales.

- OCP12.1: Al año 2018, construir los primeros 10 kilómetros de una nueva vía perimetral, que se incrementará a 20 km en el 2022, a 30 km en el 2024, y a 40 km en el 2026. En el 2016, la vía de Evitamiento se encontraba permanentemente congestionada, lo cual ocasionaba atrasos y costos a los vehículos de carga que se dirigían al puerto del Callao desde el norte o sur del Perú.

- OCP12.2: Para el año 2018 se inaugurarán los primeros 4 km de la vía Parque Rímac, aumentando a 8 km en el 2022 y a 13 km para el 2025, con el fin de descongestionar la vía de Evitamiento.

OLP13: Para el año 2026, Lima Metropolitana y Callao tendrán un total de 250 kilómetros de ciclovías interconectadas, permitiendo el traslado entre los distritos con este medio de transporte. A finales del 2013, había 62 ciclovías con 126.6 kilómetros, pero que no estaban interconectados.

- OCP13.1: Para el año 2018, contar con 150 kilómetros adicionales de ciclovías, lo cual se elevará a 200 kilómetros en el 2022, a 230 km en el 2024, y a 2500 km en el 2026.
- OCP13.2: En el año 2018 un 25% de las ciclovías de Lima Metropolitana y Callao estarán interconectadas, aumentando a 60% para el 2022 y a 90% para el 2026, con el fin de facilitar el uso de la bicicleta como medio de transporte.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

En el punto anterior, se presentaron los objetivos de corto plazo, alineados a los de largo plazo y a la visión de la ciudad. Ahora, corresponde identificar los recursos que se requieren para poder lograrlos. Es responsabilidad de la Municipalidad Metropolitana de Lima, junto con las municipalidades de los 49 distritos que componen Lima Metropolitana, contar con estos recursos de manera oportuna y en las cantidades requeridas, ya que de no hacerlo se arriesgan los logros. En la Tabla 32, se presentan los recursos necesarios.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Son 11 las políticas seleccionadas para la ciudad de Lima Metropolitana. Estas políticas están alineadas con los valores y el Código de Ética, definidos en el Capítulo II. En la Tabla 33, se analiza la relación que existe entre las estrategias retenidas y las políticas escogidas, las cuales se listan a continuación:

Tabla 32

Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo de la Ciudad de Lima Metropolitana

OLP	OCP	Recursos	
OLP1	OCP1.1	Disminuir la cantidad de robos callejeros a 46,000 en el año 2018, a 41,000 en el 2020, a 36,000 en el 2022, bajando más hasta 32,000 en el 2024 y 28,200 para el 2026. En el año 2014 hubo 59,451 robos a callejeros	Serenazgo, Ministerio del Interior, Policía Nacional Civil, patrulleros, armamento, sistema de cámaras, prisiones, jueces, comisarías
	OCP1.2	Reducir los robos de automóviles y autopartes a 1,615 en el año 2018, a 1,425 en el 2020, a 1,260 en el 2022, bajando más hasta 1,110 en el 2024 y 980 para el 2026. Durante el 2014 hubo 2,067 robos de automóviles o autopartes.	Serenazgo, Ministerio del Interior, Policía Nacional Civil, patrulleros, armamento, sistema de cámaras, prisiones, jueces, comisarías
	OCP1.3	Lograr que los secuestros se reduzcan a 475 en el año 2018; a 420 en el 2020; a 370 en el 2022; a 325 en el 2024; y a 290 en el 2026. Para el 2014, se habían reportado 608 secuestros.	Serenazgo, Ministerio del Interior, Policía Nacional Civil, patrulleros, armamento, sistema de cámaras, prisiones, jueces, comisarías
OLP2	OCP2.1	Incrementar el gasto promedio por turista extranjero que visita Lima Metropolitana a US\$ 1,775 en el 2018; a US\$ 2,070 en el 2020; a US\$ 2,425 en el 2022; a US\$ 2,800 en el 2024; y a US\$ 3,250 en el 2016. En el año 2014, el gasto promedio por turista extranjero ascendió a US\$ 1,305.	Aeropuerto internacional, operadores de turismo receptivo, sitios arqueológicos, museos, transportistas, infraestructura hotelera, restaurantes, seguridad
	OCP2.2	Aumentar la cantidad de habitaciones disponibles a 79,700 en el 2018; luego subir a 88,700 en el 2020; 98,700 habitaciones en el 2022; a 110,000 en el 2024; y a 120,000 en el 2026. Para el año 2015, Lima contaba con 67,876 habitaciones.	Aeropuerto internacional, operadores de turismo receptivo, sitios arqueológicos, museos, transportistas, infraestructura hotelera, restaurantes, seguridad
OLP3	OCP3.1	El VAB de la manufactura en la ciudad de Lima Metropolitana aumentará a S/ 56,386 millones para el 2018, creciendo a S/ 64,800 millones en el 2020, luego a S/ 74,500 millones durante el 2022, a S/ 85,600 millones al 2024, llegando a S/ 98,000 millones para el 2026. El sector manufacturero representó S/ 45,771 millones en el 2015.	Empresas, CCL, PRODUCE, Ministerio del Trabajo, SENATI, universidades, institutos, instituciones financieras, maquinarias, infraestructura productiva
	OCP3.2	En el sector construcción, lograr un VAB de S/ 15 mil millones en el 2018; creciendo a S/ 17.5 mil millones en el 2020; a S/ 20 mil millones en el 2022; a S/ 23 mil millones en el 2024; y a S/ 26.5 mil millones en el 2026. El sector construcción aportó un VAB igual a S/ 12.3 mil millones en el año 2015.	Empresas, CCL, PRODUCE, Ministerio del Trabajo, SENATI, universidades, institutos, instituciones financieras, maquinarias, infraestructura productiva
OLP4	OCP4.1	Lograr que los habitantes de la ciudad tengan una esperanza de vida al nacer de 79.5 años al 2018, que se incrementará a 80 años en el 2020, a 80.5 en el 2022, a 81 en el 2024, y a 81.5 en el 2026. En el 2012, la esperanza de vida al nacer era de 79.02.	Centros de salud, escuelas, maestros, médicos, enfermeras, viviendas dignas, red de agua potable, electricidad
	OCP4.2	Elevar el porcentaje de la población que tiene educación secundaria completa a 79.5% en el año 2018, a 80% en el 2020, a 80.5% en el 2022, a 81% en el 2024, y a 81.5% en el 2026. Durante el año 2012, en la ciudad de Lima el 79.09% de la población con 25 años o más tenía educación secundaria completa.	Centros de salud, escuelas, maestros, médicos, enfermeras, viviendas dignas, red de agua potable, electricidad
	OCP4.3	El ingreso promedio familiar ascenderá a S/ 1,327 por mes durante el año 2018, subiendo a S/ 1,491 en el 2020, para luego continuar creciendo a una tasa de 6% al año y llegar a S/ 1,675 en el 2022, a S/ 1,882 para el 2024 y S/ 2,100 en el 2026. Se conoce que en el año 2012, el ingreso promedio familiar en Lima era de S/ 1,049 por mes.	Centros de salud, escuelas, maestros, médicos, enfermeras, viviendas dignas, red de agua potable, electricidad
OLP5	OCP5.1	Incrementar la penetración del servicio de agua y saneamiento básico hasta lograr un puntaje de 96.5 en el IPS durante el año 2018, y subir a 97.2 en el 2020, a 98.0 en el 2022, a 98.6 en el 2024, y finalmente a 99.3 en el 2026. Al 2016, el puntaje de Lima Metropolitana en agua y saneamiento básico era 95.82.	Cuerpos de seguridad, centros de salud, escuelas, maestros, médicos, enfermeras, universidades, viviendas dignas, red de agua potable, electricidad
	OCP5.2	Aumentar el acceso a conocimiento básico en la ciudad de Lima Metropolitana, para que la ciudad alcance 77.00 puntos en este aspecto del IPS al 2018, creciendo a 80.00 para el año 2020, a 82.00 en el 2022, a 84.00 durante el 2024, logrando 86.00 puntos en el año 2026. Durante el año 2016, Lima Metropolitana tuvo una puntuación de 74.45 en cuanto al acceso a conocimiento básico.	Cuerpos de seguridad, centros de salud, escuelas, maestros, médicos, enfermeras, universidades, viviendas dignas, red de agua potable, electricidad
	OCP5.3	Mejorar la salud y el bienestar hasta alcanzar una puntuación de 30.00 en el 2018, e incrementarla a 33.00 en el 2020, 35.00 en el 2022, 38.00 en el 2024, y 42.00 en el 2026. Durante el año 2016, Lima Metropolitana obtuvo una puntuación de 26.98 en el pilar de salud y bienestar.	Cuerpos de seguridad, centros de salud, escuelas, maestros, médicos, enfermeras, universidades, viviendas dignas, red de agua potable, electricidad
OLP6	OCP6.1	Aumentar la cobertura de los programas de bienestar social, que incluya a 100,000 nuevos beneficiarios cada año, desde el 2015 hasta el año 2026.	Seguro Integral de Salud, empresas formales, escuelas, programa de alimentación escolar, comedores, MINTRA, Ministerio de la Mujer, Ministerio de Desarrollo
	OCP6.2	Ascender el ingreso promedio familiar a S/ 1,327 mensualmente durante el año 2018, luego a S/ 1,491 en el 2020, a S/ 1,675 en el 2022, a S/ 1,882 en el 2024, y a S/ 2,100 en el 2026, lo cual significa un crecimiento del 6% anual. Se conoce que, en el año 2012, el ingreso promedio familiar en Lima era de S/ 1,049 cada mes.	Seguro Integral de Salud, empresas formales, escuelas, programa de alimentación escolar, comedores, MINTRA, Ministerio de la Mujer, Ministerio de Desarrollo
OLP7	OCP7.1	Aumentar la cantidad de docentes en un 5% cada año desde el 2016 hasta el 2026, y brindar capacitación anual a todo el profesorado.	Infraestructura educativa, material académico, profesores, laboratorios, insumos, transporte, laboratorios de cómputo, bibliotecas, uniformes
	OCP7.2	Ampliar la infraestructura educativa con dos colegios del milenio cada año desde el 2017 hasta el 2026. Estos colegios contarán con computadoras, Internet, biblioteca, laboratorio de ciencias, canchas deportivas, comedor, entre otras facilidades.	Infraestructura educativa, material académico, profesores, laboratorios, insumos, transporte, laboratorios de cómputo, bibliotecas, uniformes
OLP8	OCP8.1	Aumentar la extensión del Metro de Lima, con 20 estaciones para el 2018, incrementándose a 24 estaciones durante el 2020; 28 estaciones para el 2022; 33 estaciones en el 2024, y 38 estaciones para el 2026. En el año 2015 el Metro de Lima contaba con 16 estaciones.	Bicicletas, caminerías, canal para bicicletas en toda la ciudad, parqueos de bicicletas, seguridad, policías de tránsito, campaña de educación y promoción
	OCP8.2	En el año 2018 se extenderá la red del Metropolitano en 4.0 kms, agregando otros 4.0 kms. adicionales para 2020, 2022, 2024 y 2026.	Bicicletas, caminerías, canal para bicicletas en toda la ciudad, parqueos de bicicletas, seguridad, policías de tránsito, campaña de educación y promoción
OLP9	OCP9.1	Reducir la cantidad de combis o cústers en un 6% por año, a partir del 2017 hasta el 2026. Para el 2015, el 33.8% de los habitantes de la ciudad utilizaba este medio de transporte, conocido por ser altamente contaminante y causante del caos vial.	Vehículos actualizados, combustibles no fósiles, medidores de CO2, inspectores, MINAM, sistemas de registro
	OCP9.2	Al 2018, instalar sistemas de monitoreo de emanaciones en un 25% de las empresas manufactureras de Lima Metropolitana, subiendo a 30% en el 2020, 35% en el 2022, 40% en el 2024 y 50% durante el 2026.	Vehículos actualizados, combustibles no fósiles, medidores de CO2, inspectores, MINAM, sistemas de registro
OLP10	OCP10.1	Aumentar en un 4% anual las áreas verdes en cada uno de los distritos que componen Lima Metropolitana, lo cual se iniciará en el año 2017 hasta el 2026.	MINAM, autoridades municipales y distritales, programas de arborización, sistema de riego
	OCP10.2	Capacitar a todos los miembros de Serenazgo en la preservación de las áreas verdes y superficies de conservación regional.	Recursos humanos, centros y materiales de capacitación, vehículos para vigilancia
	OCP10.3	Lograr que el Ministerio del Ambiente decreté 20 hectáreas de superficie de conservación cada año, durante los próximos 10 años.	MINAM, decretos, áreas verdes, recursos humanos, Estudios de Impacto Ambiental
OLP11	OCP11.1	Elevar el número de oficinas de la banca múltiple a 1,200 en el 2018; a 1,250 en el 2020; a 1,290 en el 2022; a 1,340 en el 2024; y a 1,380 en el año 2026. Para el 2015, Lima tenía 1,178 oficinas de la banca múltiple.	Instituciones financieras, infraestructura, sistemas de información, bases de datos, recurso humano calificado, depósitos, créditos, SBS
	OCP11.2	Sumar depósitos de ahorro por S/ 60 mil millones en el 2018, que ascenderán a S/ 74 mil millones en el 2020, a S/ 92,000 millones en el 2022, a S/ 115,000 millones en el 2024, y a S/ 145,000 millones en el 2026. En el año 2015, los depósitos de ahorro de Lima ascendían a S/ 42,000 millones; es necesario que estos se incrementen para poder aumentar los créditos que se conceden.	Oficinas, recursos humanos calificados, productos de captación, personal de marketing y publicidad, agencia de publicidad, medios, inversión en pautas, SBS
OLP12	OCP12.1	Al año 2018, construir los primeros 10 kilómetros de una nueva vía perimetral, que se incrementará a 20 en el 2022, a 30 en el 2024, y a 40 en el 2026.	Presupuesto, comité de licitaciones, contraloría, empresas constructoras, materiales, ingenieros, arquitectos, estudios de impacto ambiental, obreros
	OCP12.2	Para el año 2018, inaugurar los primeros cuatro kilómetros de la Vía Parque Rímac, que se ampliará a ocho en el 2022 y a 13 en el 2025, con el fin de descongestionar la vía de Evitamiento.	Fondos, planos existentes, valuaciones de avance, ingenieros, arquitectos, obreros, maquinaria, materiales
OLP13	OCP13.1	Para el año 2018, contar con 150 kilómetros adicionales de ciclovías, lo cual se elevará a 200 kilómetros en el 2022, a 230 km en el 2024, y a 2500 km en el 2026.	Urbanistas, paisajistas, ingenieros, obreros, presupuesto, comité de licitaciones, contraloría, empresas de construcción vial, materiales, maquinarias, estudios de impacto ambiental, concesiones de terrenos o espacios.
	OCP13.2	En el año 2018 un 25% de las ciclovías de Lima Metropolitana y Callao estarán interconectadas, aumentando a 60% para el 2022 y a 90% para el 2026, con el fin de facilitar el uso de la bicicleta como medio de transporte.	Planos existentes, urbanistas, estudios de vialidad, estudios de impacto ambiental, ingenieros, arquitectos, obreros, maquinaria, materiales, concesiones de terrenos o espacios

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 474-475), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

Tabla 33

Políticas Asociadas a las Estrategias Retenidas para Lima Metropolitana

	Estrategias	Políticas										
		P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	P10	P11
E2	Desarrollar nuevos productos textiles.	X	X		X	X	X			X		X
E3	Penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles.	X	X			X	X			X		X
E4	Desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos.	X	X		X	X	X	X	X	X		X
E5	Penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina.	X	X			X	X	X	X	X	X	X
E6	Desarrollar el mercado de turismo proveniente de China.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E7	Penetrar el mercado de turismo de Chile y Estados Unidos.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E8	Desarrollar el mercado de turismo interno.	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
E10	Desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje.	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X
E11	Desarrollar un mejor clima de negocios para atraer inversiones, facilitando la creación de nuevas empresas.									X		X
E14	Potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor.	X	X	X	X		X	X		X		
E15	Desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.	X	X	X	X		X	X	X	X		

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 471-473), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

- P1: Cumplir con las normas técnicas en todos los proyectos que se desarrollen.
- P2: Buscar la eficiencia en las operaciones públicas y privadas.
- P3: Aprovechar los recursos naturales de manera sostenible, reduciendo el impacto negativo.
- P4: Priorizar las necesidades de las poblaciones vulnerables.
- P5: Ampliar los encadenamientos y las cadenas productivas.
- P6: Cumplir con altos estándares de calidad y seguridad industrial.
- P7: Embellecer la ciudad.

- P8: Conservar el casco histórico.
- P9: Digitalizar el gobierno y las empresas.
- P10: Fortalecer la cultura y el deporte.
- P11: Formalizar las empresas y los trabajadores.

7.4 Estructura de la Ciudad de Lima Metropolitana

De acuerdo con D'Alessio (2015), no se puede lograr implementar cambios profundos con éxito si no se cambia la estructura organizacional del sector. Es necesario que las actividades se realicen de manera distinta a como se han venido realizando hasta el presente e implementando las estrategias que han sido retenidas. Por ello, se ha diseñado una nueva estructura para la ciudad de Lima Metropolitana, la cual se presenta en la Figura 35. En esta se muestra la necesidad de un trabajo mancomunado entre entidades públicas y privadas, y con enfoque hacia la población. Así mismo, se indica que es indispensable que las estrategias y acciones sean revisadas en conjunto con el Gobierno Regional del Callao.

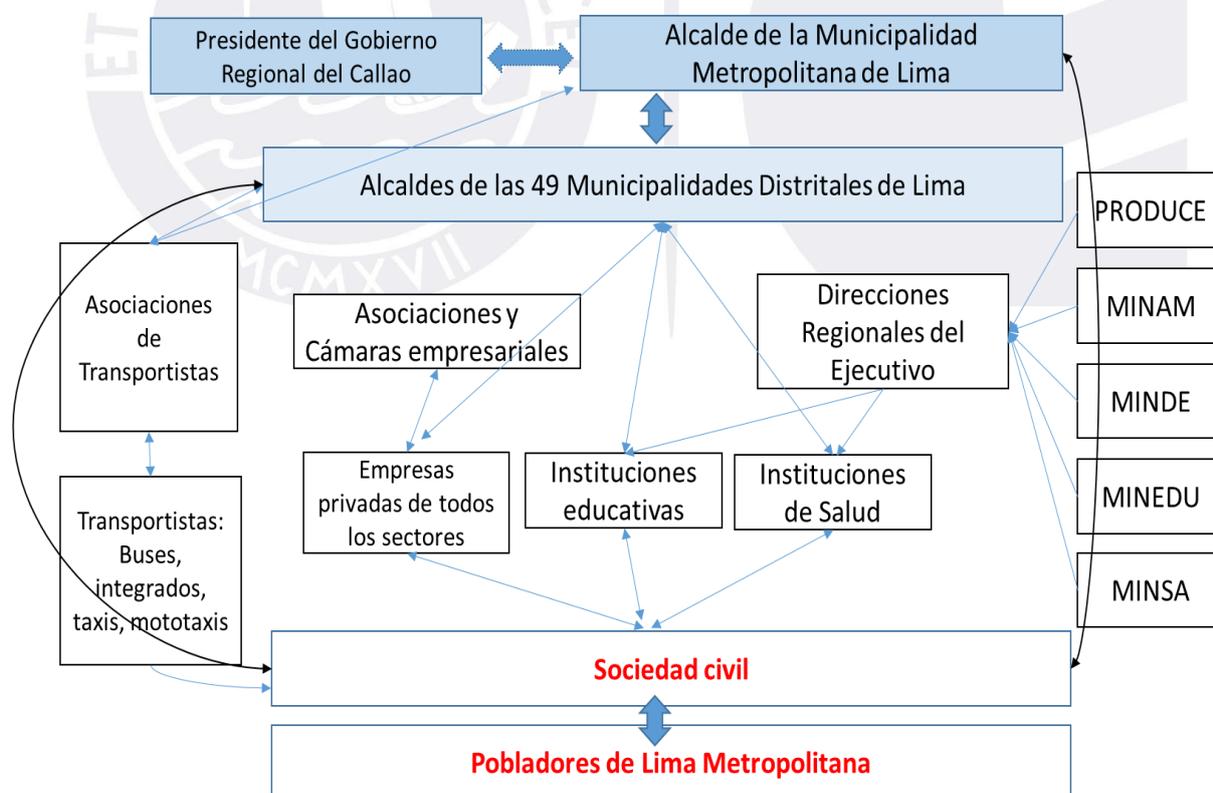


Figura 35. Estructura propuesta para la ciudad de Lima Metropolitana.

7.5 Medio Ambiente, Ecología, y Responsabilidad Social

Según el Ministerio del Ambiente (2013), “a nivel mundial las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) generadas por las actividades productivas y extractivas del hombre son las que ocasionan el aumento de la temperatura de la atmósfera global y las variaciones climáticas que enfrentamos actualmente” (p. 1). En el futuro, la ciudad tiene que enfocarse en promover el uso de combustibles no fósiles, como el gas, tanto en industrias como en vehículos, y en especial en el transporte público. Esta acción disminuiría los costos para las unidades productivas. Además, al reducir las emisiones de GEI, se contribuye a mantener la buena salud de los pobladores.

Otra área en la que deben enfocarse las labores medioambientales es en el manejo de residuos sólidos. En este caso, la mayoría de distritos no son eficaces; se espera que, para el año 2034, la cantidad de basura se haya duplicado en Lima Metropolitana. A continuación, en la Figura 36, se observa la puntuación que se le ha dado a algunos distritos de la ciudad, donde destaca La Molina, seguido por Miraflores. En cambio, el puntaje de San Juan de Miraflores o Villa María del Triunfo muestra un inapropiado desempeño, que perjudica a sus habitantes con un mal servicio de recolección y luego de procesamiento.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

Se ha mencionado anteriormente que la motivación principal es el deseo de las personas de mejorar sus condiciones de vida y las de su familia, lo cual conducirá a un mayor desarrollo humano. Lo que se requiere, entonces, es mostrarle a la población cómo, a través del desarrollo del turismo y de la manufactura, se puede obtener beneficios para todos los habitantes de Lima Metropolitana. Para ello lo que debe hacerse es proyectar cifras de ingreso de acuerdo con los niveles de empleo. Estas cifras tienen que ser explicadas claramente para dar a conocer cuáles son los plazos de espera.



Figura 36. Ciclo de la basura en Lima Metropolitana. Tomado de “El drama de los residuos sólidos en Lima,” por F. Leyton, en *Correo*, 2016, 27 de marzo (<http://diariocorreo.pe/ciudad/el-drama-de-los-residuos-solidos-en-lima-662594/>).

7.7 Gestión del Cambio

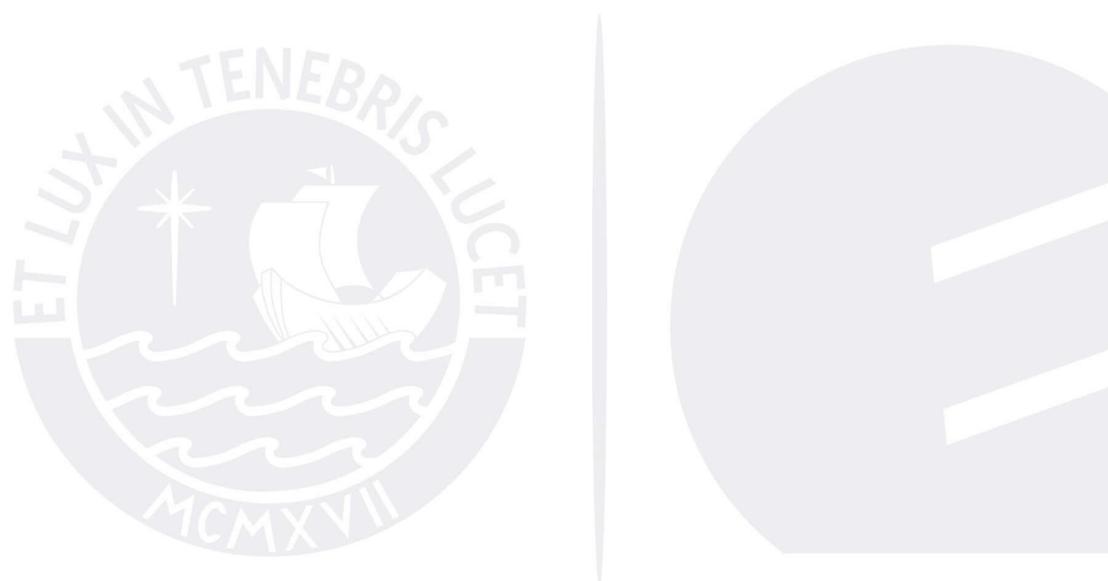
Para la implementación de este plan estratégico, mitigando el rechazo u oposición al cambio, lo primero que debe hacerse es brindar información a todos los empresarios y organizaciones, a través de los gremios, cámaras o asociaciones civiles. La comunicación tiene que ser clara y sencilla, enfatizando en los beneficios que se lograrán y que están relacionados con los objetivos de corto plazo. De esta forma se creará una sensación de urgencia por el cambio.

A nivel gubernamental, se harán talleres de información y luego de implementación en la Municipalidad de Lima, llevando facilitadores a todas las municipalidades distritales que integran la ciudad. En la medida en que los habitantes de Lima Metropolitana perciban los beneficios que pueden obtener por formar parte de las distintas cadenas productivas, aportarán sus impuestos y arbitrios y desarrollarán sus actividades con orden. De esta forma,

se cambiará la tradición del trabajo informal que actualmente existe, por la formalización empresarial y laboral; con lo cual se fomentará la educación y el entrenamiento en el trabajo.

7.8 Conclusiones

Se concluye que es factible la implementación de este planeamiento estratégico. Para lograrlo, se necesita el compromiso de las autoridades de los gobiernos locales de Lima Metropolitana, así como del gobierno central. Este compromiso será progresivo en la medida en que se comuniquen casos de éxito, resumiendo los beneficios que los distintos municipios van obteniendo por unirse a las asociaciones y operar de manera formal. Los objetivos de corto plazo que se han desarrollado son la base para crear una herramienta de control que permita evaluar la implementación.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

Según D'Alessio (2015), “la evaluación y el control es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente porque la intensidad y frecuencia de los cambios del entorno, la competencia y la demanda generan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico” (p.563). Se inicia este capítulo presentando las perspectivas de control, que son cuatro, y luego desarrolla el Tablero de Control Balanceado.

8.1 Perspectivas de Control

El control y monitoreo de la propuesta para impulsar el plan estratégico de la ciudad de Lima Metropolitana debe ser evaluado en todas las etapas de implementación. Brindar servicios de alta calidad a los pobladores, que mejoren sus condiciones de vida, requiere el estímulo de la inversión privada, con orden y siguiendo un plan holístico. Por ello, es necesario el reconocimiento a la gestión y el seguimiento de las estrategias que se han seleccionado como retenidas. Este control se realizará desde cuatro perspectivas: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) financiera.

8.1.1 Aprendizaje interno

Los indicadores de aprendizaje interno miden la capacidad de la organización, en este caso de la ciudad de Lima Metropolitana, de mejorar a partir de resultados o experiencias previas (D'Alessio, 2015). Se mide la capacidad que tiene la ciudad de aprender de sus propias experiencias, a través de la retroalimentación, así como los niveles de educación y capacitación. Los indicadores diseñados para la dimensión de aprendizaje interno son los siguientes: (a) tasa de matrícula neta en secundaria, y (b) porcentaje de personal turístico que está capacitado formalmente.

8.1.2 Procesos

Los indicadores de la perspectiva procesos se utilizan para monitorear la manera en la que se van ejecutando las actividades, ya que de esto dependen los resultados, que determinan

la satisfacción de los clientes y el rendimiento financiero. Dentro de los indicadores de la perspectiva de procesos que se han establecido están los siguientes: (a) cantidad de crímenes, (b) número de policías y efectivos de seguridad por cada mil habitantes, (c) número de habitaciones de hotel que tiene la ciudad, (d) emisiones de CO₂, entre otros.

8.1.3 Clientes

El objetivo es monitorear la satisfacción de los clientes, la cual se refleja en aspectos como participación de mercado, retención de consumidores o rentabilidad por cliente (D'Alessio, 2015). Para la ciudad de Lima Metropolitana, se establecieron diversos indicadores dentro de la perspectiva de clientes, entre los cuales destacan los siguientes: (a) cantidad de turistas que llegan por año, (b) porcentaje de ocupación hotelera, (c) cantidad de huéspedes atendidos por categoría de los hoteles, (d) Índice de Progreso Social, (e) Índice de Desarrollo Humano, y (f) tasa de pobreza extrema. Con estos tres últimos se miden las condiciones de vida de la población, que es el cliente final de todos los servicios públicos.

8.1.4 Financiera

El desarrollo de la ciudad de Lima Metropolitana depende del trabajo mancomunado de las entidades públicas con las empresas privadas. Por ello, es importante estimular la inversión para generar empleos y aumentar así la producción, con rendimiento y competitividad. Todo esto se reflejará en rentabilidad y será posible por las condiciones que creen tanto el gobierno central como las municipalidades. Entre los indicadores que se tienen para la perspectiva financiera se presentan los siguientes: (a) valor agregado bruto, (b) porcentaje que contribuye el sector servicios al VAB, y (c) ingreso per cápita anual.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

Es necesario contar con un Tablero de Control Balanceado que permita ejercer una visión integral y holística, facilitando la evaluación de la estrategia por medición y comparación. Además, este tablero favorece una implementación exitosa, ya que permite

Tabla 34

Tablero de Control Balanceado de la Ciudad de Lima Metropolitana

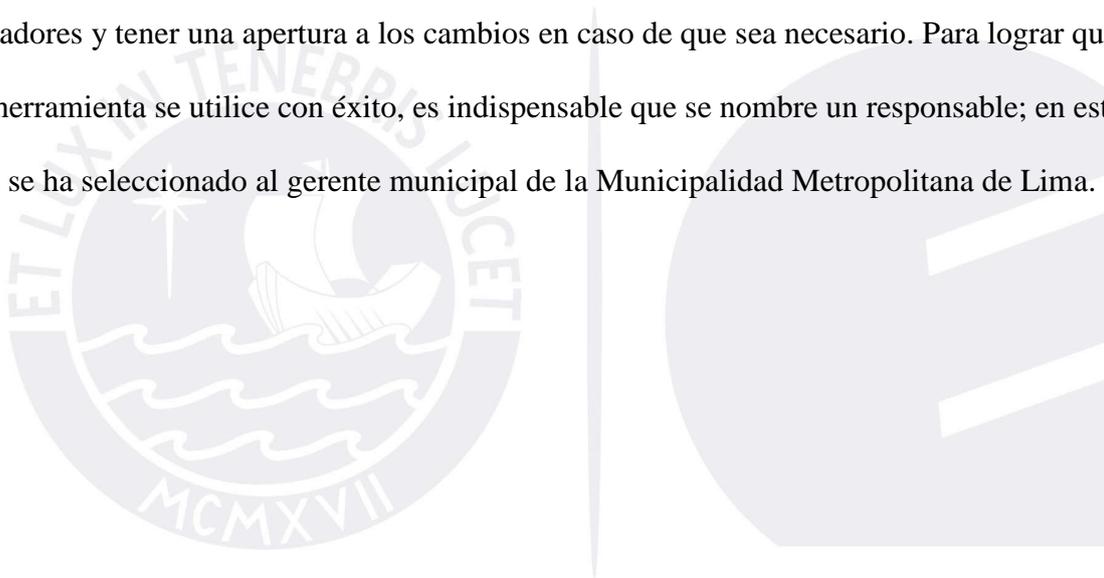
Perspectiva	OCP	Indicador	Unidad responsable
Aprendizaje interno	OCP4.2	Elevar el porcentaje de la población que tiene educación secundaria completa a 79.5% en el año 2018, a 80% en el 2020, a 80.5% en el 2022, a 81% en el 2024, y a 81.5% en el 2026. Durante el año 2012, en la ciudad de Lima el 79.09% de la población con 25 años o más tenía educación secundaria completa.	Porcentaje de población con educación superior completa MINEDU
Aprendizaje interno	OCP5.2	Aumentar el acceso a conocimiento básico en la ciudad de Lima Metropolitana, para que la ciudad alcance 77.00 puntos en este aspecto del IPS al 2018, creciendo a 80.00 para el año 2020, a 82.00 en el 2022, a 84.00 durante el 2024, logrando 86.00 puntos en el año 2026. Durante el año 2016, Lima Metropolitana tuvo una puntuación de 74.45 en cuanto al acceso a conocimiento básico.	Índice de acceso a conocimiento básico MINEDU
Aprendizaje interno	OCP7.1	Aumentar la cantidad de docentes en un 5% cada año desde el 2016 hasta el 2026, y brindar capacitación anual a todo el profesorado.	Crecimiento anual en la cantidad de docentes calificados MINEDU
Aprendizaje interno	OCP10.2	Capacitar a todos los miembros de Serenazgo en la preservación de las áreas verdes y superficies de conservación regional.	Porcentaje del personal de seguridad capacitado en protección de áreas verdes Municipalidad Metropolitana
Clientes	OCP4.1	Lograr que los habitantes de la ciudad tengan una esperanza de vida al nacer de 79.5 años al 2018, que se incrementará a 80 años en el 2020, a 80.5 en el 2022, a 81 en el 2024, y a 81.5 en el 2026. En el 2012, la esperanza de vida al nacer era de 79.02.	Esperanza de vida al nacer INEI
Clientes	OCP5.3	Mejorar la salud y el bienestar hasta alcanzar una puntuación de 30.00 en el 2018, e incrementarla a 33.00 en el 2020, 35.00 en el 2022, 38.00 en el 2024, y 42.00 en el 2026. Durante el año 2016, Lima Metropolitana obtuvo una puntuación de 26.98 en el pilar de salud y bienestar.	Índice de salud y bienestar MINSAs
Clientes	OCP6.1	Aumentar la cobertura de los programas de bienestar social, que incluya a 100,000 nuevos beneficiarios cada año, desde el 2015 hasta el año 2026.	Cobertura de los programas de bienestar social Municipalidad Metropolitana y Ministerio de la Mujer y Poblaciones Vulnerables
Procesos	OCP1.1	Disminuir la cantidad de robos callejeros a 46,000 en el año 2018; a 41,000 en el 2020; a 36,000 en el 2022; a 32,000 en el 2024; y a 28,200 en el 2026. En el año 2014, hubo 59,451 robos callejeros.	Cantidad de robos callejeros Gerente de Seguridad de la Municipalidad Metropolitana
Procesos	OCP1.2	Reducir los robos de automóviles y autopartes a 1,615 en el año 2018; a 1,425 en el 2020; a 1,260 en el 2022; a 1,110 en el 2024; y a 980 en el 2026. Durante el 2014, hubo 2,067 robos de automóviles o autopartes.	Tasa de reducción anual de los robos de automóviles y autopartes Gerente de Seguridad de la Municipalidad Metropolitana
Procesos	OCP1.3	Lograr que los secuestros se reduzcan a 475 en el año 2018; a 420 en el 2020; a 370 en el 2022; a 325 en el 2024; y a 290 en el 2026. Para el 2014, se habían reportado 608 secuestros.	Cantidad de secuestros Gerente de Seguridad de la Municipalidad Metropolitana / Ministerio del Interior
Procesos	OCP2.2	Aumentar la cantidad de habitaciones disponibles a 79,700 en el 2018; a 88,700 en el 2020; a 98,700 en el 2022; a 110,000 en el 2024; y a 120,000 en el 2026. Para el año 2015, Lima contaba con 67,876 habitaciones.	Cantidad de habitaciones disponibles en hospedajes Ministerio de Comercio Exterior y Turismo
Procesos	OCP5.1	Incrementar la penetración del servicio de agua y saneamiento básico hasta lograr un puntaje de 96.5 en el IPS durante el año 2018, y subir a 97.2 en el 2020, a 98.0 en el 2022, a 98.6 en el 2024, y finalmente a 99.3 en el 2026. Al 2016, el puntaje de Lima Metropolitana en agua y saneamiento básico era 95.82.	Índice de servicio de agua y saneamiento básico Municipalidad Metropolitana
Procesos	OCP7.2	Ampliar la infraestructura educativa con dos colegios del milenio cada año desde el 2017 hasta el 2026. Estos colegios contarán con computadoras, Internet, biblioteca, laboratorio de ciencias, canchas deportivas, comedor, entre otras facilidades.	Cantidad de colegios del milenio MINEDU
Procesos	OCP8.1	Aumentar la extensión del Metro de Lima, con 20 estaciones para el 2018, incrementándose a 24 estaciones durante el 2020; 28 estaciones para el 2022; 33 estaciones en el 2024, y 38 estaciones para el 2026. En el año 2015 el Metro de Lima contaba con 16 estaciones.	Cantidad de estaciones del servicio de Metro Unidad de transporte de la Municipalidad Metropolitana
Procesos	OCP9.1	Reducir la cantidad de combis o cústers en un 6% por año, a partir del 2017 hasta el 2026. Para el 2015, el 33.8% de los habitantes de la ciudad utilizaba este medio de transporte, conocido por ser altamente contaminante y causante del caos vial.	Cantidad de combis o cústers por año Unidad de transporte de la Municipalidad Metropolitana
Procesos	OCP9.2	Instalar sistemas de monitoreo de emanaciones en el 25% del total de empresas manufactureras de Lima Metropolitana para el 2018, en el 30% para el 2020, en el 35% para el 2022, en el 40% para el 2024, y en el 50% para el 2026.	Porcentaje de combustibles no fósiles usados en empresas manufactureras MINAM
Procesos	OCP10.1	Aumentar en un 4% anual las áreas verdes en cada uno de los distritos que componen Lima Metropolitana, desde el año 2017 hasta el 2026.	Aumento anual en la superficie de áreas verdes Municipalidad Metropolitana
Procesos	OCP10.3	Lograr que el Ministerio del Ambiente decreté 20 hectáreas de superficie de conservación cada año, durante los próximos 10 años.	Superficie de conservación MINAM
Procesos	OCP12.1	Al año 2018, construir los primeros 10 kilómetros de una nueva vía perimetral, que se incrementará a 20 en el 2022, a 30 en el 2024, y a 40 en el 2026.	Kilómetros de vía perimetral MTC
Procesos	OCP13.1	Para el año 2018, contar con 150 kilómetros adicionales de ciclovías, lo cual se elevará a 200 kilómetros en el 2022, a 230 km en el 2024, y a 2500 km en el 2026	Kilómetros de ciclovías Gerente de Vialidad de la Municipalidad Metropolitana y del Gobierno Regional del Callao
Procesos	OCP13.2	En el año 2018 un 25% de las ciclovías de Lima Metropolitana y Callao estarán interconectadas, aumentando a 60% para el 2022 y a 90% para el 2026, con el fin de facilitar el uso de la bicicleta como medio de transporte	Porcentaje de ciclovías interconectadas Gerente de Vialidad de la Municipalidad Metropolitana y del Gobierno Regional del Callao
Financiera	OCP2.1	Incrementar el gasto promedio por turista extranjero que visita Lima Metropolitana a US\$ 1,775 en el 2018; a US\$ 2,070 en el 2020; a US\$ 2,425 en el 2022; a US\$ 2,800 en el 2024; y a US\$ 3,250 en el 2016. En el año 2014, el gasto promedio por turista extranjero ascendió a US\$ 1,305.	Gasto promedio por turista extranjero MINCETUR
Financiera	OCP3.1	Aumentar el VAB de la manufactura en la ciudad de Lima Metropolitana a S/ 56,386 millones en el 2018; a S/ 64,800 millones en el 2020; a S/ 74,500 millones en el 2022; a S/ 85,600 millones en el 2024; a S/ 98,000 millones en el 2026. El sector manufacturero representó S/ 45,771 millones en el 2015.	Valor Agregado Bruto de manufactura BCRP
Financiera	OCP3.2	En el sector construcción, lograr un VAB de S/ 15,000 millones en el 2018; creciendo a S/ 17.5 mil millones en el 2020; a S/ 20,000 millones en el 2022; a S/ 23,000 millones en el 2024; y a S/ 26.5 mil millones en el 2026. El sector construcción aportó un VAB igual a S/ 12.3 mil millones en el año 2015.	Valor Agregado Bruto de construcción BCRP
Financiera	OCP4.3	El ingreso promedio familiar ascenderá a S/ 1,327 por mes durante el año 2018, subiendo a S/ 1,491 en el 2020, para luego continuar creciendo a una tasa de 6% al año y llegar a S/ 1,675 en el 2022, a S/ 1,882 para el 2024 y S/ 2,100 en el 2026. Se conoce que en el año 2012, el ingreso promedio familiar en Lima era de S/ 1,049 por mes	Ingreso promedio familiar mensual BCRP
Financiera	OCP6.2	Ascender el ingreso promedio familiar a S/ 1,327 mensualmente durante el año 2018, luego a S/ 1,491 en el 2020, a S/ 1,675 en el 2022, a S/ 1,882 en el 2024, y a S/ 2,100 en el 2026, lo cual significa un crecimiento del 6% anualmente. Se conoce que, en el año 2012, el ingreso promedio familiar en Lima era de S/ 1,049 cada mes.	Ingreso promedio familiar mensual BCRP
Financiera	OCP11.1	Elevar el número de oficinas de la banca múltiple a 1,200 en el 2018; a 1,250 en el 2020; a 1,290 en el 2022; a 1,340 en el 2024; y a 1,380 en el año 2026. Para el 2015, Lima tenía 1,178 oficinas de la banca múltiple.	Número de oficinas de la banca múltiple Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
Financiera	OCP11.2	Sumar depósitos de ahorro por S/ 60,000 millones en el 2018, que ascenderán a S/ 74,000 millones en el 2020, a S/ 92,000 millones en el 2022, a S/ 115,000 millones en el 2024, y a S/ 145,000 millones en el 2026. En el año 2015, los depósitos de ahorro de Lima ascendían a S/ 42,000 millones; es necesario que estos se incrementen para poder aumentar los créditos que se conceden.	Monto de los depósitos de ahorro que ha captado la banca múltiple Superintendencia de Banca, Seguros y AFP
Financiera	OCP12.2	Para el año 2018, inaugurar los primeros 4 km de la vía Parque Rímac, que se ampliará a 8km en el 2022 y a 13 km en el 2025, con el fin de descongestionar la vía de Evitamiento.	Monto invertido Ministerio de Transporte y Comunicaciones y MEF

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 571-579), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

conocer la dirección en que marchan las acciones para el desarrollo de las industrias que existen en la ciudad de Lima Metropolitana; incluso se puede corregir el rumbo si fuese necesario (D'Alessio, 2015). En la Tabla 34, se presenta el Tablero de Control Balanceado que se ha creado para la ciudad de Lima Metropolitana, basado en las perspectivas internas, de procesos, clientes y financiera. En este, se establecen los indicadores, que constituyen la base para el logro de los objetivos de corto y largo plazo, con los cuales se logrará alcanzar la visión.

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Balanceado es una herramienta que permitirá hacer seguimiento a la implementación de este plan estratégico. Es importante la medición anual de los indicadores y tener una apertura a los cambios en caso de que sea necesario. Para lograr que esta herramienta se utilice con éxito, es indispensable que se nombre un responsable; en este caso, se ha seleccionado al gerente municipal de la Municipalidad Metropolitana de Lima.



Capítulo IX: Competitividad de la Ciudad de Lima Metropolitana

Con este capítulo, se inicia la cuarta etapa del proceso estratégico, en la cual se define si la ciudad de Lima Metropolitana es o no productiva y competitiva. Así mismo, se evalúa el potencial que tiene para conformar clústeres. Además, esta etapa se inicia identificando las cinco fuerzas competitivas explicadas por Michael Porter, para pasar a explicar los elementos que otorgan ventaja a la ciudad en análisis.

9.1 Análisis Competitivo de los Sectores Productivos de Lima Metropolitana

A continuación, se hace el análisis de los sectores productivos de Lima Metropolitana luego de la implementación de este plan estratégico, usando la herramienta del diamante de Porter: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda (c) industrias conexas y de apoyo, y (d) estrategias y rivalidad de los competidores.

Condiciones de los factores. El principal factor es el recurso humano, indispensable para el desarrollo de la ciudad. Al 2015, Lima Metropolitana tenía 8'842,412 habitantes (INEI, 2016d), pero un 74% de la población económicamente activa trabajaba de manera informal (Villamil, 2015). Entonces la principal mejora que se debe dar con la implementación de este plan estratégico es la formalización de las empresas y posteriormente de los colaboradores. Con ello se gozará de un recurso con acceso a condiciones seguras de trabajo y con perspectivas de desarrollo de carrera, a través de la educación y del entrenamiento en los puestos de trabajo.

Otro factor esencial es el capital, necesario para la adquisición de tecnología y modernización de la ciudad y sus diversos sectores productivos. Esta inversión es la que promoverá el logro de mayores ingresos económicos, permitiendo lograr el OLP3, que propone tener un VAB de S/ 450,000 millones para el año 2026. Son las empresas privadas las que realizarán esta inversión, donde el rol del Estado peruano es agilizar los trámites, estimulando la eficiencia y promoviendo la disponibilidad de servicios públicos. Así mismo,

corresponde al Gobierno mejorar la infraestructura disponible, que en la actualidad es una debilidad y causa costos y pérdida de eficiencia a las entidades productoras, distribuidoras y comercializadoras.

En la medida en que se incremente la infraestructura las relaciones comerciales y el contacto entre compradores y vendedores se podrá incrementar. Así pues, el desarrollo de los mercados mayoristas se dará como una combinación de distintos aspectos, tales como la gestión y la información, y no limitarse solamente a la infraestructura, como se ha hecho en el pasado en Lima (Bizerra, 2012). Por ejemplo, con el mercado mayorista de Santa Anita (recientemente edificado), se busca concentrar la oferta alimenticia disponible en un gran centro de abastecimiento con capacidad de surtir a los diferentes distritos de Lima (ULMA Construction, 2015).

Si se analiza desde el punto de vista empresarial, es necesario revisar la facilidad existente para hacer negocios. De acuerdo con el World Bank (2016), el Perú se ubicó en la posición 50 en el mundo hacia el año 2016 en este aspecto, lo cual representaba la pérdida de cuatro posiciones con respecto al período anterior. Esto resulta desfavorable, pues desestimula la actividad empresarial. Sin embargo, durante el 2013 en Lima Metropolitana se otorgaron casi 20,000 licencias para nuevos negocios, tal como se aprecia en la Figura 37.



Figura 37. Número de licencias para nuevos negocios otorgadas en Lima Metropolitana, 2013. Tomado de *Una mirada a Lima Metropolitana* (p. 35), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2014, Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.

Condiciones de la demanda. La demanda de los bienes y servicios que se generan en Lima Metropolitana son consumidos principalmente de forma interna, siendo este el caso de productos agrícolas y pecuarios. Mientras que el sector textil y el turismo buscan atraer mercados extranjeros, donde los compradores tienen la capacidad de adquirir grandes volúmenes de productos. En el caso del turismo, se observa en la Tabla 35 que durante el primer semestre del año 2016, la llegada de turistas extranjeros se incrementó en 6.2% con respecto al mismo período del año anterior. De estos visitantes, el 29.4% provino de Chile y el 16.7% de los Estados Unidos.

Tabla 35

Llegada de Turistas Internacionales por País de Residencia, Enero a Junio 2015 y 2016

	Enero a junio		Variación %	Participación % 2016
	2015	2016		
Chile	501,516	523,016	4.3	29.4
Estados Unidos	269,901	297,235	10.1	16.7
Ecuador	107,805	118,366	9.8	6.7
Colombia	80,294	86,308	7.5	4.9
Bolivia	61,229	64,003	4.5	3.6
México	32,181	35,878	11.5	2.0
Reino Unido	29,429	32,682	11.1	1.8
Venezuela	18,187	21,528	18.4	1.2
Costa Rica	18,193	21,312	17.1	1.2
Países Bajos	12,011	14,899	24.0	0.8
Otros	543,750	563,203	3.6	31.7
Total	1,674,496	1,778,430	6.2	100.0

Nota. Tomado de *Reporte estadístico de turismo junio 2016* (p. 2), por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), 2016, Lima, Perú: Autor.

En función de la calidad y cantidad, así como de la competitividad de las empresas hoteleras, se determina la propia competitividad del destino turístico y, por ende, de su contribución a la economía de la zona en cuestión. Por esta razón, el estudio de los modelos de negocio hotelero es esencial (Marín, 2012). Al respecto, el mercado hotelero peruano

sigue siendo uno de los más dinámicos de la región, y destaca por el alto desempeño obtenido durante los últimos años.

Sin embargo, el aumento en la cantidad de establecimientos ha hecho que el Índice de Ocupación disminuya y, al mismo tiempo, ha logrado un aumento del 5% en las tarifas, lo que ha llevado a Lima a tener uno de los precios promedio por noche más elevados de la región (Castro, 2016). Con relación a los compradores nacionales, el nivel de negociación disminuye, ya que, para muchos productos y servicios, la ciudad de Lima Metropolitana es la única proveedora a nivel nacional.

Industrias conexas y de apoyo. Para el desarrollo de cualquier sector productivo en Lima Metropolitana se necesita el apoyo de la industria financiera. En esta ciudad se concentra la matriz de los principales bancos del Perú, además de que opera la Bolsa de Valores de Lima (BVL). Con ello se promueve la inversión, ofreciendo diversos instrumentos. La limitante en la actualidad es que muchas empresas son informales, aproximadamente el 65% de acuerdo a Villamil (2015), y por ende no tienen acceso a créditos con tasas razonables y ello impide el crecimiento y el incremento de la oferta productiva.

Estrategias y rivalidad de los competidores. Dentro del Perú, las principales ciudades competidoras son Arequipa y Piura, como centros habitacionales, de producción y captadores de turistas. Sin embargo, Lima tiene la ventaja de contar con el principal puerto y aeropuerto del país a menos de 15 minutos. Además, en la ciudad se encuentra todo tipo de productos y servicios al ser el centro de la mayoría de empresas que operan a nivel nacional. La rivalidad entre ciudades es baja, porque el interés principal de la población se enfoca en el desarrollo de su propia localidad. Todas enfrentan problemas de servicios básicos e infraestructura y, por ello, aún no prestan atención suficiente hacia los rivales.

Al analizar los distintos sectores productivos de la capital, se observa que el sector textil es de suma importancia. Esto se debe a que las personas, además de alimentarse, deben cubrir de manera constante la necesidad de vestirse. En consecuencia, tanto importadores como productores locales se disputaban un mercado de US\$ 1,750 millones para el año 2012. Un 70% de este mercado se distribuía a través de los supermercados y de las grandes cadenas de *retail*, lo cual demostraba el alto poder que poseían estos negocios.

Al respecto, los productores nacionales, cuyo principal clúster se ubica en Lima, se encuentran preocupados porque, a pesar de que el mercado sí crece, ellos enfrentan la disminución en sus ventas, lo que afecta a toda la cadena productiva, que incluye empaques, telas, hilos, entre otros. Este hecho se debe al crecimiento de los productos importados, principalmente de China, que logran llegar al país con muy bajos costos, aun cuando su calidad no es comparable con la del producto peruano. Por esta razón, cada año cierran aproximadamente 30 empresas textiles (Salas, 2012).

Otro sector productivo relevante en Lima Metropolitana es el de la salud privada. En un inicio, las clínicas eran fundadas por un grupo de médicos emprendedores. No obstante, desde el año 2011, la estructura empresarial ha cambiado: ahora son ocho los grupos económicos que son propietarios de la mayoría de clínicas de Lima Metropolitana y de todo el Perú. Los principales dueños son los grupos financieros Credicorp y Breca, los cuales también son dueños de aseguradoras. Estos grupos han adquirido clínicas como estrategia de integración vertical hacia adelante. En consecuencia, ha cambiado la forma de competir; es decir, ha aumentado la rivalidad y la inversión, las cuales se perciben en la adquisición de equipos y en el mejoramiento de la infraestructura. Asimismo, esto ha afectado la calidad de la atención, así como ha incrementado los precios por atención para los asegurados y pacientes en general (Torres & Huacles, 2015).

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas de la Ciudad de Lima Metropolitana y sus Sectores Productivos

Al analizar la competitividad de la ciudad de Lima Metropolitana y sus sectores productivos, se ha podido identificar cuáles son sus ventajas. A continuación, se detalla cada una de estas:

- Cadenas productivas integradas, que van desde los fabricantes de materia prima hasta *retailers* o tiendas que venden al consumidor final.
- Centros de capacitación de distintos niveles, con instituciones de educación superior (técnico y universitario) y con alta calidad.
- Infraestructura de salud, que incluye clínicas privadas, hospitales de especialidades y equipamiento de última tecnología.
- Principal puerto del país, con capacidad para atender a la costa suramericana del océano Pacífico.
- Principal aeropuerto internacional del Perú, que sirve como *hub* para dos importantes líneas aéreas, pero que requiere de una inmediata ampliación para poder brindar un servicio adecuado y atender a la demanda en crecimiento.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres de la Ciudad de Lima Metropolitana

Se han identificado tres clústeres. Por esta razón, se han planteado estrategias que permitan potenciar el crecimiento y mejora de los actores que los integran. Estos clústeres son turismo, textil, y salud. En los tres casos, se requiere el trabajo mancomunado de entidades públicas y privadas. A continuación, se explica cada uno de ellos:

Turismo. Es evidente que se necesita integración entre todos los actores de la cadena productiva para lograr que los turistas tengan una experiencia satisfactoria. Para ello, se requiere la integración de hoteles, restaurantes, museos, sitios turísticos, guías y

transportistas. Usualmente, las funciones de todos estos actores son coordinadas por los operadores de turismo receptivo, quienes se encargan de crear los programas y de armar el servicio en atención a los requerimientos de los clientes y a sus presupuestos. La mayoría de las actividades turísticas se encuentran concentradas en los distritos de Miraflores y Barranco, que cuentan con enormes atractivos; por ejemplo, huacas, el centro comercial Larcomar y restaurantes.

Salud. Integrado por clínicas privadas, laboratorios de análisis e instituciones dedicadas a realizar exámenes sofisticados (por ejemplo, resonancias magnéticas, gammagrafías o tomografías). Los servicios incluyen las consultas ambulatorias, hospitalización y cirugías. Asimismo, este sector cuenta con personal médico especializado, que está concentrado en la ciudad de Lima Metropolitana, donde también se concentran las universidades que se encargan de formar médicos y enfermeras. El clúster de salud también incluye a las compañías farmacéuticas proveedoras de medicamentos (nacionales o extranjeras) que tienen su sede en esta ciudad. Los distritos donde más clínicas se concentran son Miraflores, San Borja y San Felipe, pero debe pensarse en la ciudad como un todo.

Textil. Se concentra en el distrito de La Victoria. En primer lugar, se encuentran presentes los proveedores de insumos como etiquetas, botones, empaques, hilos y telas. En segundo lugar, se ubican las fábricas textiles, desde los micro hasta los grandes negocios. Asimismo, debe indicarse que es un polo importante de empleo, debido a que producen prendas de vestir para el mercado nacional y para la exportación. Por último, el principal problema que enfrenta es la informalidad. Por ejemplo, es común que copien diseños extranjeros y que sus trabajadores sean marginados y no tengan beneficios laborales.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

A continuación, se detallará cuáles son los aspectos estratégicos que deben tener los potenciales clústeres.

- Turismo: Calidad en la atención al cliente, manejo de tiempos muy coordinados, estandarización de los servicios, y transparencia en la información a los clientes antes del viaje.
- Salud: Exactitud en el diagnóstico, calidad en la atención médica, rapidez en el otorgamiento de citas y en la entrega de resultados, y tecnología de punta.
- Textil: Economías de escala, capacidad de diseño a la medida de los clientes, integración con operadores logísticos, y calidad del producto.

9.5 Conclusiones

La ciudad de Lima Metropolitana tiene alto potencial de desarrollo, principalmente en los sectores de salud, turismo y textil. Para ello se necesita formalizar las unidades de negocio. Esto permitirá contar con una mayor base impositiva, así como brindarles a los trabajadores mejores condiciones laborales y estabilidad. Deben darse también experiencias exitosas de asociatividad, impulsando los servicios del sector turismo y salud, tanto a nacionales como extranjeros. Es necesario aprovechar la ubicación que se tiene en América del Sur, con acceso directo al océano Pacífico, para consolidarse como punto de exportación para los textiles.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Con el Plan Estratégico Integral, que se presenta en la Tabla 36, se confirma que se ha desarrollado un planeamiento alineado, desde la visión hasta la estructura propuesta. Por ello, se promueve la formalización de empresas como mecanismo para acceder a tecnología de punta y capacitación. De ese modo, se puede obtener un recurso humano enfocado en la satisfacción de los clientes y que, además, goza de una mejor calidad de vida. Los valores y el Código de Ética sirven de marco a la implementación estratégica, junto con la misión, que define lo que es la ciudad de Lima Metropolitana.

10.2 Conclusiones Finales

Al finalizar el análisis de la situación actual de la ciudad de Lima Metropolitana y desarrollar estrategias para alcanzar los objetivos propuestos para el año 2026, se concluye lo siguiente:

1. La principal oportunidad que tiene la ciudad de Lima Metropolitana es que cuenta con un mercado nacional de más de 31 millones de personas, concentradas en Lima, que demandan distintos bienes y servicios. En los últimos 10 años, esta población ha aumentado su capacidad de consumo como consecuencia del crecimiento económico.
2. Otras oportunidades que se identificaron para la ciudad de Lima Metropolitana son las siguientes: (a) el marco legal, que fomenta la descentralización; (b) los empresarios, que tienen representatividad ante el gobierno nacional a través de la CONFIEP y otras cámaras; (c) el entorno macroeconómico estable, que estimula la inversión privada; (d) el crecimiento en la matrícula escolar, especialmente en inicial y secundaria; y (e) la posición geográfica estratégica favorable.

Tabla 36

Plan Estratégico Integral de la Ciudad de Lima Metropolitana

Visión																			
Al 2026, la ciudad de Lima Metropolitana será moderna, bonita y segura, con un ambiente propicio para el desarrollo de actividades sociales, culturales y de negocios, priorizando el desarrollo y bienestar de sus ciudadanos con un alto índice de progreso social y de desarrollo humano, con sostenibilidad en el largo plazo dentro del marco de desarrollo sostenible.																			
Intereses del sector	OLP													Principios cardinales					
<ul style="list-style-type: none"> • Modernidad y seguridad • Actividades sociales y culturales • Actividades económicas • Altos niveles de calidad de vida • Equidad • Sostenibilidad 	Para el año 2026, el número de delitos se habrá reducido en un 95%.	Para el año 2026, llegarán 10 millones de turistas extranjeros a la ciudad de Lima Metropolitana.	Para el año 2026, la ciudad de Lima Metropolitana tendrá un VAB de S/ 450 mil millones.	Para el año 2026, el Índice de Desarrollo Humano será 0.85.	Para el año 2026, el Índice de Progreso Social alcanzará 80.00 puntos.	Para el año 2026, la pobreza extrema en la ciudad de Lima se reducirá a 4%.	Para el año 2026, la tasa de matrícula neta en la educación secundaria ascenderá a 98%.	Para el año 2026, el porcentaje de la población que utilizará el transporte público Metro de Lima ascenderá a 20%.	Para el 2026, Lima Metropolitana y Callao, en conjunto, tendrá emisiones de gases de efecto invernadero por un total de 60 millones de toneladas de CO2e.	Para el año 2026, se elevarán las áreas verdes hasta contar con 1,100 hectáreas de superficie de conservación regional.	Para el año 2026, el 90% de los camiones que utilicen las instalaciones del puerto del Callao no circulará por Lima Metropolitana, sino por nuevas vías perimetrales.	Para el año 2026, Lima Metropolitana y Callao tendrán un total de 250 kilómetros de ciclovías interconectadas, permitiendo el traslado entre los distritos con este medio de transporte	<ul style="list-style-type: none"> • La influencia de terceras partes • Los lazos pasados y presentes • El contrabalance de intereses • La conservación de los enemigos 	Valores Honestidad, transparencia, trabajo en equipo, equidad, cultura y responsabilidad social					
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	OLP9	OLP10	OLP11	OLP12	OLP13	Políticas					
E2			X	X	X	X	X	X			X			P1, P2, P4, P5, P6.					
E3		X	X	X	X	X	X				X	X		P1, P2, P5, P6.					
E4	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X		P1, P2, P4, P5, P6.					
E5	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X		P1, P2, P5, P6.					
E6	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	P1, P2, P3, P5, P6.					
E7	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	P1, P2, P3, P5, P6.					
E8	X		X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	P1, P2, P3, P5, P6.					
E10			X	X	X	X	X	X	X	X	X			P1, P2, P3, P4, P5, P6.					
E11				X	X	X	X	X			X	X		P1, P2, P3, P4, P5, P6.					
E14		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	P1, P2, P3, P4, P6.					
E15	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			P1, P2, P3, P4, P6.					
Misión Somos una metrópoli inteligente, innovadora y competitiva, compuesta por los 43 distritos de Lima Metropolitana, que trabaja de forma armoniosa y efectiva con la Provincia Constitucional del Callao, que propende el desarrollo socioeconómico, brindando servicios de calidad, seguridad y registros formales de catastro, con tecnología de punta. Todo ello manejado por un gobierno capaz y descentralizado, al servicio de los pobladores, con servidores públicos bien capacitados y dispuestos a atender a los ciudadanos, lo que permitirá brindar calidad de vida, llegando a ser reconocida a nivel mundial como una ciudad donde se promueve el desarrollo humano, con equidad.	OCP1.1. Disminuir la cantidad de robos callejeros a 46,000 en el año 2018, a 41,000 en el 2020, a 36,000 en el 2022, bajando más hasta 32,000 en el 2024 y 28,200 para el 2026. En el año 2014 hubo 59,451 robos a callejeros.	OCP2.1. Incrementar el gasto promedio por turista extranjero que visita Lima Metropolitana a US\$ 1,775 en el 2018; a US\$ 2,070 en el 2020; a US\$ 2,425 en el 2022; a US\$ 2,800 en el 2024; y a US\$ 3,250 en el 2016. En el año 2014, el gasto promedio por turista extranjero ascendió a US\$ 1,305.	OCP3.1. El VAB de la manufactura en la ciudad de Lima Metropolitana aumentará a S/ 56,386 millones en el 2018, creciendo a S/ 64,800 millones en el 2020, luego a S/ 74,500 millones durante el 2022, a S/ 85,600 millones al 2024, llegando a S/ 98,000 millones para el 2026. El sector manufacturero representó S/ 45,771 millones en el 2015.	OCP4.1. Lograr que los habitantes de la ciudad tengan una esperanza de vida al nacer de 79.5 años en el 2018, que se incrementará a 80 años en el 2020, a 80.5 en el 2022, a 81 en el 2024, y a 81.5 en el 2026. En el 2012, la esperanza de vida al nacer era de 79.02.	OCP5.1. Incrementar la penetración del servicio de agua y saneamiento básico hasta lograr un puntaje de 96.5 en el IPS durante el año 2018, y subir a 97.2 en el 2020, a 98.0 en el 2022, a 98.6 en el 2024, y finalmente a 99.3 en el 2026. Al 2016, el puntaje de Lima Metropolitana en agua y saneamiento básico era 95.82.	OCP6.1. Aumentar la cobertura de los programas de bienestar social, que incluya a 100,000 nuevos beneficiarios cada año, desde el 2015 hasta el año 2026.	OCP7.1. Aumentar la cantidad de docentes en un 5% cada año desde el 2016 hasta el 2026, y brindar capacitación anual a todo el profesorado.	OCP8.1. Aumentar la extensión del Metro de Lima, con 20 estaciones para el 2018, incrementándose a 24 estaciones durante el 2020; 28 estaciones para el 2022; 33 estaciones en el 2024, y 38 estaciones para el 2026. En el año 2015 el Metro de Lima contaba con 16 estaciones.	OCP9.1. Reducir la cantidad de combis o cústers en un 6% por año, a partir del 2017 hasta el 2026. Para el 2015, el 33.8% de los habitantes de la ciudad utilizaba este medio de transporte, conocido por ser altamente contaminante y causante del caos vial.	OCP10.1. Aumentar en un 4% anual las áreas verdes en cada uno de los distritos que componen Lima Metropolitana, lo cual se iniciará en el año 2017 hasta el 2026.	OCP11.1. Elevar el número de oficinas de la banca múltiple a 1,200 en el 2018; a 1,250 en el 2020; a 1,290 en el 2022; a 1,340 en el 2024; y a 1,380 en el año 2026. Para el 2015, Lima tenía 1,178 oficinas de la banca múltiple.	OCP12.1. Al año 2018, construir los primeros 10 km de una nueva vía perimetral, que se incrementará a 20 en el 2022, a 30 en el 2024, y a 40 en el 2026. Al 2016, la vía de Evitamiento se encontraba permanentemente congestionada, lo cual ocasionaba atrasos y costos a los vehículos de carga que se dirigían al puerto del Callao desde el norte o sur del Perú.	OCP13.1. Para el año 2018, contar con 150 kilómetros adicionales de ciclovías, lo cual se elevará a 200 kilómetros en el 2022, a 230 km en el 2024, y a 2500 km en el 2026.	OCP13.2. En el año 2018 un 25% de las ciclovías de Lima Metropolitana y Callao estarán interconectadas, aumentando a 60% para el 2022 y a 90% para el 2026, con el fin de facilitar el uso de la bicicleta como medio de transporte.	OCP11.2. Sumar depósitos de ahorro por S/ 60,000 millones en el 2018, que ascenderán a S/ 74,000 millones en el 2020, a S/ 92,000 millones en el 2022, a S/ 115,000 millones en el 2024, y a S/ 145,000 millones en el 2026. En el año 2015, los depósitos de ahorro de Lima ascendían a S/ 42,000 millones; es necesario que estos se incrementen para poder aumentar los créditos que se conceden.	OCP12.2. Para el año 2018 se inaugurarán los primeros 4 km de la vía Parque Rímac, aumentando a 8 km en el 2022 y a 13 km para el 2025, con el fin de descongestionar la vía de Evitamiento.	OCP10.2. Capacitar a todos los miembros de Serenazgo en la preservación de las áreas verdes y superficies de conservación regional.	OCP10.3. Lograr que el Ministerio del Ambiente decretó 20 hectáreas de superficie de conservación cada año, durante los próximos 10 años.	Código de Ética Respetar las leyes y reglamentos; rechazar los actos de corrupción y favoritismo; favorecer la formalización; ser responsable, respetar al prójimo y al entorno; conservar el medio ambiente y los vestigios arqueológicos; cooperar con el desarrollo de la ciudad y de sus pobladores.
La estructura propuesta tiene como líder a la Municipalidad Metropolitana de Lima, quien junto con las 49 municipalidades distritales tiene la responsabilidad de implementar este plan estratégico. Es indispensable el trabajo conjunto con el Gobierno Regional del Callao																			

Nota. Adaptado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., pp. 663-667), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

3. La principal amenaza que tiene la ciudad de Lima Metropolitana es la informalidad imperante que existe en el país. Esto afecta diversas actividades económicas, ocasionando graves problemas sociales y limitando los ingresos de los gobiernos locales, regionales y central.
4. Otras amenazas a las cuales se enfrenta la ciudad de Lima Metropolitana son las siguientes: (a) los poderes del Estado no están funcionando de manera independiente, lo cual afecta la institucionalidad de forma negativa; (b) se observa desaceleración económica, aunque con crecimiento aún favorable; (c) se aprecia el crecimiento del comercio y los servicios, por encima de actividades como la manufactura, que generan más empleo; (d) la pobreza alcanza al 22.7% de la población nacional; entre otros peligros existentes.
5. Siguiendo el esquema del proceso estratégico, se realizó un análisis interno profundo. A partir de este estudio, se conocieron las fortalezas y debilidades que actualmente presenta la ciudad de Lima Metropolitana. La principal fortaleza radica en que se han propuesto proyectos de construcción de infraestructura vial, que beneficiarán a diversos distritos. De ese modo, se dará solución a las profundas debilidades existentes, tales como la carencia de vías o de un sistema de transporte integrado que atienda a la mayoría de la población.
6. Otras fortalezas que se identificaron en la ciudad de Lima Metropolitana son las siguientes: (a) Municipalidad Metropolitana de Lima organizada, que administra servicios públicos centralizados; (b) sede de las principales asociaciones empresariales del país, como la Cámara de Comercio de Lima; (c) diversificación económica, con crecimiento del VAB sostenido; (d) principales actividades económicas de Lima con valor agregado; y (e) presupuesto suficiente para contar con el recurso humano requerido en administración pública y servicios de salud.

7. Las principales debilidades que actualmente posee la ciudad de Lima Metropolitana son detalladas a continuación: (a) no todas las municipalidades distritales tienen el mismo nivel de eficiencia administrativa y calidad en sus servicios; (b) los tiempos de traslado son muy altos, porque existen deficiencias en la infraestructura vial; (c) el sistema de transporte público es deficiente; y (d) existe baja penetración de las herramientas tecnológicas. Sin duda alguna, este conjunto de debilidades afecta la calidad de vida de los ciudadanos.
8. Para el año 2026 (es decir, en un período de 10 años) y a través de la implementación de este plan estratégico, Lima Metropolitana se convertirá en una ciudad moderna y segura; realizará diversas actividades económicas, sociales y culturales; y generará productos y servicios de alta calidad con el fin de lograr la equidad entre sus habitantes y el desarrollo sostenible. Esta visión se concretará a través de 10 objetivos de largo plazo (OLP).
9. Los OLP que se han diseñado para la ciudad de Lima Metropolitana, al año 2026, son los siguientes: (a) reducir los crímenes en 10% al año, (b) recibir a 10 millones de turistas extranjeros, (c) alcanzar un valor agregado bruto (VAB) de S/ 350 mil millones, (d) tener 10,000 habitaciones hoteleras, (e) alcanzar un Índice de Desarrollo Humano de 0.75, (f) conseguir un Índice de Progreso Social igual a 0.75, (g) reducir la pobreza extrema hasta un 4%, entre otros.
10. Las estrategias retenidas, las cuales se implementarán para lograr los objetivos de largo plazo, son las siguientes: (a) desarrollar nuevos productos textiles, (b) penetrar el mercado de los Estados Unidos con productos textiles, (c) desarrollar el mercado de servicios de salud, tanto interno como para pacientes de países vecinos; (d) penetrar el mercado de turismo de convenciones en América Latina, (e) desarrollar el mercado de turismo proveniente de China, (f) penetrar el

mercado de turismo de Chile y EE.UU., (g) desarrollar el mercado de turismo interno, (h) desarrollar servicios de recolección y separación de basura para el reciclaje, (i) potenciar las vías de comunicación terrestre para atender al parque automotor, y (j) desarrollar un sistema de transporte urbano integrado y ecológico.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones que se hacen a los distintos actores que conviven en la ciudad de Lima Metropolitana son las siguientes:

1. Se le entregará este plan estratégico a la Municipalidad Metropolitana de Lima, la cual es la entidad a cargo de la implementación.
2. Implementar la nueva estructura organizacional propuesta, donde el liderazgo le corresponde a la Alcaldía de Lima Metropolitana, representada en la figura del alcalde. A esta institución, se le entregará este plan estratégico 2016-2026, para impulsar el desarrollo organizado de la ciudad.
3. Trabajar en conjunto con el Gobierno Regional del Callao para la implementación de las estrategias y el desarrollo de acciones, que promuevan el trabajo integrado con metas comunes, como las planteadas en los objetivos de largo plazo.
4. Junto con el Gobierno Regional del Callao desarrollar infraestructura vial, mejorando el acceso al principal puerto y aeropuerto del país, así como reduciendo el tiempo de traslado y facilitando el uso de bicicletas como medio de transporte.
5. Incrementar la seguridad, tanto a las personas como a los bienes, para estimular la inversión y favorecer el desarrollo de las actividades de todos los ciudadanos.
6. Invertir en educación, de manera prioritaria, con enfoque en formación para el trabajo, tanto a nivel técnico como profesional. Al mejorar las condiciones del recurso humano se elevará la productividad y la competitividad de los distintos sectores productivos de la ciudad.

10.4 Futuro de la Ciudad de Lima Metropolitana

Con la implementación de este plan estratégico, se logrará que, para el 2027, la ciudad de Lima Metropolitana sea una ciudad inteligente, sostenible en materia energética y con un impacto negativo muy limitado sobre su medio ambiente, lo cual hará que sea considerada como una ciudad verde, ascienda en los *rankings* internacionales y sea un ejemplo en la región. Esto se logrará al tener un sistema integrado de transporte a base de combustibles no contaminantes, que brindará un servicio rápido y cómodo para todos los habitantes de la ciudad.

El objetivo supremo es mejorar las condiciones de vida de los limeños, incrementando el Índice de Progreso Social y el Índice de Desarrollo Humano, tal como se aprecia en la Tabla 37. De esa manera, se logrará reducir la cantidad de horas que cada persona pase en los traslados, dejando espacio para actividades productivas como trabajo o estudio, pero también para actividades no productivas, y se incremente el tiempo que se pasa en familia. Con esto y con la formalización del empleo y la digitalización de todas las entidades, sean privadas o públicas, se incrementará la productividad y competitividad de la ciudad.

Tabla 37

Cambios entre el Presente y el Futuro de Lima Metropolitana

Indicador	Presente	Futuro
Número de delitos	50,000 casos por año	Reducción en un 95%
Turistas extranjeros	3'556,860	10'000,000
VAB	S/ 209,000 millones	S/ 450,000 millones
Índice de Desarrollo Humano	0.85	0.6417
Índice de Progreso Social	80.00	64.22
Pobreza extrema	4%	10.3%
Tasa de matrícula neta en la educación secundaria	83.10%	98%
Porcentaje de población que usa el Metropolitano o el Metro de Lima	7.80%	20%
Emisiones de gases efecto invernadero	63 millones de TM de CO ₂	60 millones de TM de CO ₂
Áreas verdes	963.2 hectáreas	1,100 hectáreas
Cartera de créditos vigentes	S/ 177,000 millones	S/ 615,000 millones
Porcentaje de camiones que usan el puerto del Callao y las nuevas vías perimetrales	0%	90%
Kilómetros de ciclovías	250	126.6

Referencias

- About. (2016). *Estructura distrital de Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://enperu.about.com/od/planearviajealperu/fl/Estructura-distrital-de-Lima-Metropolitana.htm>
- Acciona. (2016). *¿Qué es una ciudad inteligente? Top 5 ciudades inteligentes*. Recuperado de <http://www.sostenibilidad.com/que-es-una-smartcity-top-5-ciudades-inteligentes>
- Alarco, G., Avolio, B., Caravedo, B., Cárdenas, J., Chang, L., D'Alessio, F. A.,... Zúñiga, T. (2010). *Rutas hacia un Perú mejor. Qué hacer y cómo lograrlo*. Lima, Perú: Aguilar.
- Alegre, M. (2016, 22 de septiembre). Día mundial sin autos: 55 ciclovías para montar bicicleta en Lima. *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/lima/seguridad/55-ciclovias-para-montar-bicicleta-en-lima-feliz-de-la-vida-noticia-901774>
- América Economía. (2016, 10 de marzo). Conozca el ranking 2016 de las mejores ciudades para hacer negocios de América Latina. *AméricaEconomía.com*. Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/conozca-el-ranking-2016-de-las-mejores-ciudades-para-hacer-negocios-de-america-l>
- Arellano Marketing. (2013, 10 de febrero). A punto del colapso: Lima no soporta enorme volumen de vehículos. *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/actualidad/lima-no-soporta-enorme-volumen-vehiculos-2116676>
- Arias, R. (2013). *Informe sobre desarrollo humano: Perú 2013*. Lima, Perú: PNUD.
- Así está el Perú 2016: El uso de tecnología en la educación de nuestro país. (2016, 17 de febrero). *RPP Noticias*. Recuperado de <http://rpp.pe/politica/elecciones/asi-esta-el-peru-2016-el-uso-de-tecnologia-en-la-educacion-de-nuestro-pais-noticia-938828>
- Asociación Peruana de Empresas de Investigación de Mercados [APEI]. (2016). *Niveles socioeconómicos 2016*. Lima, Perú: Autor.

- Banco Central de Reserva del Perú [BCRP]. (2016). *Estadísticas económicas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Bizerra, I. (2012, 05 de noviembre). La importancia de un mercado mayorista en Lima [Archivo de video]. *Conexión ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/11/05/mercado-mayorista-lima/>
- Buchelli, O. (2014). *Análisis porteriano de las ventajas comparativas en el Perú en busca de oportunidades de inversión* (Tesis de grado), Universidad Nacional de Trujillo, Trujillo, Perú.
- Cámara de Comercio de Lima. (2016). *Nosotros. Servicios: Tributaria, laboral, administrativa y en compras públicas*. Recuperado de <http://www.camaralima.org.pe/principal/categoria/tributaria-laboral-administrativa-y-en-compras-publicas/9/c-9>
- Casanave, F. (2014, 29 de abril). Grandes proyectos de infraestructura en Lima. *Lima es Linda*. Recuperado de <https://limaeslinda.com/2014/04/29/grandes-proyectos-de-infraestructura-en-lima/>
- Castro, J. (2016, 08 de abril). Suben las tarifas y crece el RevPAR en hoteles del Perú, pero baja la ocupación. *Portal de Turismo*. Recuperado de <http://www.portaldeturismo.pe/index.php/local/item/2162-aumentan-tarifas-y-revpar-en-hoteles-del-peru-pero-disminuye-la-ocupacion>
- Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo [PromPerú]. (2014). *Perfil del turista extranjero que visita Lima*. Lima, Perú: Autor.
- ¿Cómo evitar el caos vehicular de Lima? (2015, 03 de julio). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/12446-como-evitar-el-caos-vehicular-de-lima-aqui-algunos-consejos>

- Confederación Nacional de Instituciones Empresariales Privadas. (2016). *Objetivos*. Recuperado de <http://www.confiep.org.pe/articulos/quienes-somos/objetivos>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Economist Intelligence Unit. (2015). *Índice de ciudades verdes de América Latina. Una evaluación comparativa del impacto ecológico de las principales ciudades de América Latina*. Munich, Alemania: Siemens.
- Gamarra, M. (2010, 05 de diciembre). Retrofoto: El Palacio Municipal de Lima [Imagen en un blog]. Recuperado de <http://blog.pucp.edu.pe/blog/labibliotecamarquense/2010/12/05/retrofoto-el-palacio-municipal-de-lima/>
- Geografía en Acción. (2009, setiembre). Perú en el mundo [Imagen en un blog]. Recuperado de <http://geografiaenaccion3052.blogspot.pe/2009/09/conociendo-el-peru.html>
- Governa Estudios. (2013). *Estructura del Estado peruano*. Recuperado de <http://es.slideshare.net/nidelvi/estructura-del-estado-peruano-21691666>
- Inmigrantes en Chile. (2016, 5 de mayo). *Razones por las que vale la pena vivir en Santiago de Chile*. Recuperado de <http://www.inmigrantesenchile.com/2016/05/razones-por-las-que-vale-la-pena-vivir-en-santiago-de-chile/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2013, 02 de setiembre). Micros, pequeñas y medianas empresas concentran más del 20% de las ventas. *INEI Noticias*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/prensa/noticias/micro-pequenas-y-medianas-empresas-concentran-mas-/imprimir/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2014). *Una mirada a Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2015). *Producto bruto interno por departamentos 2014*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-departamental/1/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016a). *Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016b). *Estadísticas de seguridad ciudadana enero-junio 2016* (Informe Técnico N° 3). Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016c). *Medio ambiente*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/medio-ambiente/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016d). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016e). *Seguridad ciudadana*. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/seguridad-ciudadana/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016f). *Sistema de información regional para la toma de decisiones*. Recuperado de <http://webinei.inei.gov.pe:8080/SIRTOD1/inicio.html#app=db26&d4a2-selectedIndex=1&d9ef-selectedIndex=0>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016g). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016h). *Tecnologías de la información y comunicaciones*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/tecnologias-de-la-informacion-y-telecomunicaciones/>

- Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI]. (2016i). *Turismo*. Recuperado de <https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/tourism1/>
- Jiménez, A. (2016, 05 de octubre). Cuidado se prolonga la desaceleración. *Notas de Prensa*. Recuperado de <http://www.confiep.org.pe/articulos/comunicaciones/cuidado-que-se-prolonga-la-desaceleracion>
- Leyton, F. (2016, 27 de marzo). El drama de los residuos sólidos en Lima. *Correo*. Recuperado de <http://diariocorreo.pe/ciudad/el-drama-de-los-residuos-solidos-en-lima-662594/>
- Limaperú. (2016). *Centro histórico*. Recuperado de <http://www.limaperu.tv/centro-historico/palacio-municipal-de-lima/>
- Logit Sigma. (2010, octubre). *Estudio de impacto vial en la red metropolitana de Lima y Callao por el flujo de carga del puerto, aeropuerto y zona de actividad logística*. Lima, Perú: Autor.
- Mapas del Mundo. (2014). *Latitud y longitud de Perú*. Recuperado de <http://espanol.mapsofworld.com/continentes/sur-america/peru/latitud-y-longitud-de-peru.html>
- Maguiña, E. (2009). *Perú: Migraciones internas 1993-2007*. Lima, Perú: INEI.
- Marín, A. (2012). *Los modelos de negocio para la industria turística*. Barcelona, España: Escuela de Organización Industrial.
- Medina, J., & Pantigoso, P. (2014). *Guía de negocios e inversión en el Perú 2014-2015*. Lima, Perú: Ministerio de Relaciones Exteriores.
- Méndez, M. (2009). La cultura: Ventaja comparativa del Perú. *Agenda Internacional*, 1(2), 103-106.
- Mendieta, A. (2016, 28 de agosto). MEF proyecta que crecimiento económico del 2016 será de 4%. *Perú 21*, p. 9.

- Mercer. (2016). *Quality of living rankings*. Recuperado de <https://www.imercer.com/content/quality-of-living.aspx>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR]. (2016). *Reporte estadístico de turismo junio 2016*. Lima, Perú: Dirección General de Investigación y Estudios sobre Turismo y Artesanía.
- Ministerio de Defensa [MINDEF]. (2005). Perú en el mundo. En *Libro blanco de la defensa nacional* (Capítulo II, pp. 45-56). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF]. (2016). *Preguntas frecuentes: Garantías para la inversión*. Recuperado de <https://www.mef.gob.pe/es/portal-de-transparencia-economica/297-preguntas-frecuentes/2167-garantias-para-la-inversion>
- Ministerio de Relaciones Exteriores [MRE]. (2015). Objetivos estratégicos generales. En *Plan estratégico sectorial multianual 2015-2021* (pp. 26-42). Lima, Perú: Autor.
- Ministerio del Ambiente [MINAM]. (2013, 04 de diciembre). El Perú crece a mayor ritmo que sus emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). *Sala de Prensa MINAM*. Recuperado de <http://www.minam.gob.pe/prensa/en/2013/12/04/el-peru-crece-a-mayor-ritmo-que-sus-emisiones-de-gases-de-efecto-invernadero-gei/>
- Molinelli, F. (2013, 26 de julio). Con la regulación se busca promover la competencia. *Lampadia*. Recuperado de <http://www.lampadia.com/analisis/economia/con-la-regulacion-se-busca-promover-la-competencia/>
- Municipalidad de Lima. (2014). *Comparativo de número de funcionarios, empleados nombrados, obreros permanentes y contratados por servicios personales*. Lima, Perú: Área de Administración y Control.
- Municipalidad de Lima. (2015a). *Plan operativo institucional 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad de Lima (2015b). *Texto compendiado del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad Metropolitana de Lima*. Lima, Perú: Autor.

- Municipalidad de Lima. (2016a). *Empresas municipales*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/empresas-municipales>
- Municipalidad de Lima. (2016b). *Gerencias*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/gerencias>
- Municipalidad de Lima. (2016c). *Gobierno abierto municipal*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/gobierno-abierto-municipal>
- Municipalidad de Lima (2016d). *Lima*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/lima>
- Municipalidad de Lima. (2016e). *Organigrama*. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/organigrama>
- Municipalidad de San Isidro. (2016). *Características educativas*. Recuperado de <http://msi.gob.pe/portal/nuestro-distrito/informacion-general/caracteristicas-educativas/>
- Neyra, G. (2011, octubre). Propuestas para la política nacional de desarrollo regional. *Economía y Sociedad*, 77(1), 35-39.
- Observatorio Ciudadano. (2016). *Encuesta Lima cómo vamos. VI Informe de percepción sobre calidad de vida*. Lima, Perú: Autor.
- Ocho de cada diez firmas compiten sin estudio de mercado. (2016, 27 de setiembre). *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/economia/peru/ocho-cada-diez-firmas-compiten-sin-estudio-mercado-noticia-1934637?ref=flujo_tags_100517&ft=nota_1&e=titulo
- Organización de los Estados Iberoamericanos. (2012). *Patrimonio cultural del Perú*. Recuperado de <http://www.oei.es/cultura2/peru/06.htm>
- Organización Mundial de Comercio [OMC]. (2015). *La OMC puede estimular el comercio mundial y el empleo*. Recuperado de https://www.wto.org/spanish/thewto_s/whatis_s/10thi_s/10thi03_s.htm

- Ortiz, P. (2015, 27 de agosto). Transporte público: Una misión imposible. *El Comercio*. Recuperado de http://elcomercio.pe/sociedad/lima/transporte-publico-mision-imposible-pedro-ortiz-bisso-noticia-1836071?ref=flujo_tags_515250&ft=nota_6&e=titulo
- Pabón, G. (2017, 10 de enero). *Siete ventajas de Bogotá sobre Medellín según un extranjero*. Recuperado de <https://www.civico.com/bogota/noticias/7-ventajas-de-bogota-sobre-medellin-segun-un-extranjero>
- Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Deusto.
- Premio Orgullo Peruano. (2016). *Objetivos*. Recuperado de <http://orgulloperuano.pe/2015/index.php/icons>
- Ritchie, O. (2013, 10 de octubre). Situación y perspectiva del desarrollo tecnológico en el Perú. *Conexión ESAN*. Recuperado de <http://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2013/10/10/situacion-perspectiva-del-desarrollo-tecnologico-peru/>
- Salas, L. (2012, 26 de junio). Treinta empresas peruanas dejan de producir cada año por confecciones chinas. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/treinta-empresas-peruanas-dejan-producir-cada-ano-confecciones-chinas-noticia-1433504>
- Schwab, K. (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Schwab, K. (2016). *The global competitiveness report 2016-2017*. Ginebra, Suiza: World Economic Forum.
- Semana Económica. (2016, 15 de enero). En el 2015 se crearon más de 235,000 empresas en el Perú. *SEMANAeconómica.com*. Recuperado de

<http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/177195-mas-de-235000-empresas-se-crearon-en-el-2015-segun-el-inei/>

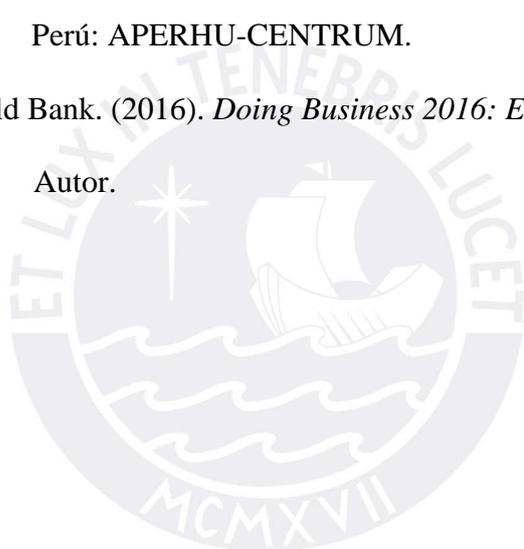
Torres, F., & Huacles, J. (2015, 27 de setiembre). Los dueños de la salud privada en el Perú. *Ojo Público*. Recuperado de <https://ojo-publico.com/93/los-duenos-de-la-salud-privada-en-el-peru>

ULMA Construction. (2015). *Mercado mayorista de Santa Anita*. Recuperado de <http://www.ulmaconstruction.com.pe/es-pe/proyectos/centros-comerciales/mercado-mayorista-santa-anita-lima>

Villamil, R. (2015). La economía informal: Causas, consecuencias y ejes de soluciones. En *23° Congreso de Gestión de Personas* (Presentación en Power Point, pp. 1-29). Lima, Perú: APERHU-CENTRUM.

World Bank. (2016). *Doing Business 2016: Economy profile 2016 Peru*. Washington DC:

Autor.



Apéndice A: Entrevista a Ricardo Belmont, Ex Alcalde de Lima Metropolitana

Nombre: Ricardo Belmont Cassinelli

Cargo: Ex Alcalde

Organización: Alcaldía de Lima Metropolitana

Tema central: Visión general y organizativa

Fecha: Sábado, 25 de setiembre, 10:00 h

1. En la actualidad, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta la ciudad de Lima Metropolitana?

—Lima es una ciudad colapsada, casi invivible. Existen zonas que no están censadas (por ejemplo, en las zonas periféricas y peligrosas de Lima), donde existe una población que no tiene servicios de transporte, agua, desagüe y luz que le den bienestar. Asimismo, Lima tiene mucho más carros de los que se necesita; las grandes ciudades europeas usan servicios integrados de transporte y utilizan ciclovías. Lima, como todas las grandes ciudades, necesita un metro.

2. ¿Cómo afecta a la ciudad la migración interna?

—La migración turguriza la ciudad, Lima no está preparada recibir a tanta población. Lima ya colapso; no hay arterias necesarias para la cantidad de carros que existe. Como una metáfora: Lima tiene colesterol y triglicéridos en exceso, porque cada carro enferma la arteria, colapsa la arteria. Debe existir una política de Estado que brinde facilidades y servicios de calidad en provincias para que los migrantes puedan tener las mismas oportunidades en su ciudad de origen que en Lima y se revierta la migración.

3. ¿Cómo calificaría usted la calidad de los servicios básicos que recibe la población?

—Algunos servicios ni siquiera existen.

4. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen los limeños?

—Seguridad, por ejemplo. Se debe crear un centro de información para toda Lima. Los patrulleros no deben estar circulando por la ciudad, sino los patrulleros deben estar en una zona determinada y así prevenir el delito. Es decir, debe recibir detalles del Centro de Información Integrado, un solo centro interconectado con todos los distritos y comisarias. Los distritos compiten entre sí por dar seguridad de manera absurda, en vez de que una sola cabeza dirija todo y se vea el bienestar de todos. Los distritos deberían presentar sus proyectos y la municipalidad metropolitana darle soporte para ejecutarlo. Por eso, los distritos que tiene recursos sí pueden dar seguridad; pero en los distritos con escasos recursos, no existe la seguridad.

5. ¿Qué atractivos tiene la ciudad de Lima Metropolitana para sus habitantes?

¿Cómo se logra que sea una ciudad que ofrezca a sus habitantes calidad de vida?

¿Cómo hacen para que esto llegue a la mayor población posible?

—El bienestar no puede existir donde hay corrupción, y eso es política de Estado. Las municipalidades son focos de infección y de corrupción. La gente no ve cosas que hace la municipalidad para competir con el Estado. Cada municipalidad hace su propio negocio. Es decir, cuando tú no tienes un Estado que entiende que la capital de la república es la responsable de dar bienestar a la gente y debe tener un presupuesto para que lo maneje. Esto no debe realizarse de manera local (cada municipalidad), sino de manera integral, orgánica, con un solo plan de crecimiento para todo Lima, Para que llegue el bienestar, debe haber una sola cabeza, no hay empresa que funcione con 43 cabezas; no puede ser que cada municipalidad tenga diferentes reglamentos y ordenanzas municipales. Cada alcalde da el mejor uso de las tierras que le parece; existen cambios de uso de tierras en las sesiones de concejo.

6. ¿Cómo debería cambiar la ciudad en los próximos 10 años? ¿Qué se está haciendo para concretar estos cambios?

—Se debería diseñar un plan integral con los mejores ingenieros y arquitectos de los colegios profesionales. Los funcionarios de las municipalidades deben ser expertos, tipos con años de experiencia, que hayan viajado por el mundo entero, que conocen exactamente qué hacer y cuáles son los estándares internacionales. Acá no es así, acá llega el nuevo alcalde y se van todos y trae su gente a aprender. Acá no se puede llegar a aprender; acá tú debes llegar sabiendo. Si en la universidad te demoras cinco años para ser profesional y saber algo, imagínate el alcalde. Ya aprendió y se tiene que ir.

7. ¿Cuál es la relación existente entre las municipalidades distritales y la Alcaldía de Lima Metropolitana? ¿Qué debe mejorar en este aspecto?

—La Alcaldía de Lima debe dirigir y liderar a los demás distritos como un solo gerente general con diferentes sucursales. Actualmente no es así: los distritos compiten entre sí. Cada distrito tiene diferentes reglas de juego; ahora, cada distrito es independiente en sus rentas. Para hacer la metáfora: los bancos tienen un solo banco central desde donde salen las políticas a las todas las sucursales; cada sucursal no puede hacer lo que quiere, no puede aumentarse los sueldos.

Debe haber un solo plan para toda la ciudad, donde la Municipalidad Metropolitana de Lima sea una institución. Debe haber una Ley Orgánica de Municipalidades, que permita diseñar Lima a 20 años. Todo esto se mejorará con un solo organismo de obra, uno solo, como era antes el Invermet, una idea magnífica de Belaunde. Esto ya no existe; antes se podía ejecutar obras de infraestructura importantes para beneficio de todos.

Apéndice B: Entrevista a Jenny Samanez, Gerente de Transporte No Motorizado de la Alcaldía de Lima Metropolitana

Nombre: Jenny Samanez

Cargo: Gerente de Transporte No Motorizado

Organización: Alcaldía de Lima Metropolitana

Tema central: Transporte

Fecha: Jueves, 15 de setiembre, 16:30 h

1. En la actualidad, ¿cuáles son los principales retos que enfrenta la ciudad de Lima Metropolitana?

—El crecimiento desordenado, el aumento de su población, la concentración demográfica, el caos vehicular, desborde de la inseguridad, entre otros.

2. ¿Cuáles son los principales problemas que tienen los limeños?

—El tráfico y caos vehicular con el que lidiamos a diario, la inseguridad ciudadana que se ve reflejada en todo el Perú, sumada a la pérdida de valores.

3. ¿Cómo calificaría usted la calidad del servicio de transporte que se ofrece en la ciudad?

—De baja calidad, a excepción del Metropolitano y el tren eléctrico.

4. ¿Cómo afecta el transporte a la calidad de vida de las personas?

—En el desempeño laboral, social y familiar. Lima se ha vuelto una ciudad muy agresiva.

5. ¿Cómo se puede mejorar el transporte? ¿Qué está haciendo la Alcaldía de Lima Metropolitana para lograr estas mejoras?

—Priorizando al peatón, al ciclista y al transporte público; nuevas líneas del Metro, nuevas rutas del Metropolitano, corredores complementarios, calles ciclo-inclusivas. La Municipalidad de Lima viene implementando políticas públicas en favor del transporte no motorizado y masivo.

6. ¿Por qué no se logran cambios rápidos o visibles para toda la ciudad?

—Porque es un proceso muy largo; se debe sembrar una cultura de respeto a peatones, ciclistas y normas de tránsito.

7. ¿Cómo deben cambiar los habitantes para poder tener una ciudad ordenada?

—Mejorando los diversos aspectos educacionales que conllevan al desarrollo de cada habitante y su relación con la ciudad.

8. ¿Cómo afecta la informalidad al sector transporte? ¿Qué está haciendo la municipalidad al respecto?

—La informalidad alienta el caos, el desorden y la operatividad de las rutas de transporte. La Municipalidad de Lima, a través de la Gerencia de Transporte Urbano, constantemente realiza operativos y campañas de fiscalización a cargo de 600 fiscalizadores.

9. En materia de tecnología y de sistemas de información, ¿cómo se encuentra el transporte de Lima Metropolitana? ¿Incorporan tecnología de punta?

—Viene siendo monitoreado nuestro sistema a través de cámaras de video-vigilancia, y *software* que analizan el flujo vehicular en las distintas vías de Lima.

10. ¿Existen créditos o financiamientos para que se mejoren las unidades de transporte?

—Sí, se dan a través de la Caja Municipal.

11. ¿Las personas que prestan servicio de transporte público están preparadas o capacitadas para ello? ¿Cómo se puede mejorar este aspecto?

—Los choferes del Metropolitano sí lo están. Se puede exigir a las empresas que aún brindan servicio de transporte público mejorar los estándares de calidad del servicio que prestan.

12. ¿Cómo coordinan con las municipalidades distritales o con el gobierno regional?

—Con la generación de mesas de trabajo interinstitucionales, en las que se analiza diversos aspectos relacionados al transporte en la ciudad.

13. ¿Cómo visualiza a la ciudad en cinco o en 10 años?

—Priorizando al peatón, al ciclista y al transporte público. Calles y avenidas donde converjan peatones, transporte público, ciclistas y vehículos privados.

