

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



Planeamiento Estratégico del Distrito de Santa Anita

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

OTORGADO POR LA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

PRESENTADA POR

Carmen Silvia Allca Quilcaro

Carlos Franklin Arzapalo Ureta

Michael Urbina Guzmán

Virgilio Esaú Vásquez Vargas

Asesor: Juan Manuel Aguilar Rengifo

Surco, noviembre de 2017

Agradecimientos

Expresamos nuestra gratitud y aprecio a:

Nuestro asesor Juan Manuel Aguilar Rengifo, por el permanente asesoramiento, y gran guía en el proyecto de tesis.

Todos los profesores de CENTRUM Católica, por sus grandes conocimientos y experiencias que permiten que cada día aprendamos más, con un beneficio a futuro.

Dedicatorias

A Dios por haberme dado la vida. A mi esposo Luis, a mis padres Davis y Precila, a mis hermanos y a mis sobrinas por su amor, su apoyo y por ser mi motivación.

Carmen Alleca

A mi esposa Melina Palacios, por estar a mi lado y creer en mí, alentándome en esta meta que me propuse alcanzar.

Carlos Arzapalo

A mi madre, a mi esposa y a mis hijos por su apoyo y motivación.

Michael Urbina

A mis queridos padres Arsenio y María Jesús, a mi esposa Liz y mis queridos hijos, la motivación de mi vida.

Virgilio Vásquez

Resumen Ejecutivo

El distrito de Santa Anita está ubicado en la provincia de Lima y fue creado en el año 1989, por lo que este territorio previamente había pertenecido a los distritos de Ate Vitarte y El Agustino. Para el año 2015, la población ascendía a 228,422 habitantes, con edad promedio entre 25 y 35 años, distribuidos en una superficie de apenas 10.69 km². Haciendo uso del Modelo Secuencial de Planeamiento Estratégico creado por D'Alessio (2015), se ha formulado una visión del distrito para el año 2040, en la cual se propone continuar liderando el comercio mayorista de alimentos a nivel nacional, para convertirse en uno de los primeros cinco distritos del Perú en desarrollo humano, brindando seguridad para los ciudadanos, con un alto nivel educativo y con un sistema de transporte que impulse el desarrollo sostenible.

Esto se cuantifica a través de los objetivos de largo plazo y se logrará a través de la implementación de las siguientes estrategias retenidas: (a) desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista; (b) desarrollar un centro de acopio con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios, (c) penetrar el mercado de las provincias de Lima con productos agropecuarios, (d) integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción, (e) penetrar con servicios de asistencia alimentaria, (f) desarrollar un sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado, (g) desarrollar infraestructura vial, (h) desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización; (i) penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas, y (j) desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria. Gracias a la implementación de este plan estratégico se logrará que en el año 2040, el distrito de Santa Anita tenga un índice de desarrollo humano superior a 0.80, mejorando la calidad de vida de todos sus habitantes, quienes en su mayoría, estudiarán y trabajarán en el mismo distrito.

Abstract

The district of Santa Anita is located in the province of Lima and was created in 1989, over a territory that previously had belonged to the districts of Ate Vitarte and the Agustino. By 2015, the population was 228,422 inhabitants, with an average age between 25 and 35 years old, distributed over an area of only 10.69 km². Using the Sequential Model of Strategic Planning created by D'Alessio (2015) a vision of the district for the year 2040 has been developed, in which it is proposed to continue leading the wholesale food trade at national level, to become one of the first five districts of Peru in human development, providing security for citizens, with a high level of education and with a transport system that promotes sustainable development.

These have been quantified through the long-term objectives and will be achieved through the implementation of the following retained strategies: (a) to develop food processing industries, from inputs that reach the wholesale market; (b) to develop a collection center with refrigerated chambers for agricultural products, (c) to penetrate the market of the provinces of Lima with agricultural products, (d) to integrate horizontally private enterprises by sector to increase production capacity, (e) develop an integrated transportation system that reduces travel times, (f) develop road infrastructure, (g) develop educational campaigns for recycling, recovery and reuse; (h) penetrate security services by partnering with private companies, and (i) develop public-private educational services, through alliances with prestigious companies dedicated to primary and secondary education. Due to the implementation of this strategic plan, the Santa Anita district will have a Human Development Index over 0.80 by 2040, improving the quality of life of all its inhabitants, who will study and work in the same district.

Tabla de Contenidos

Lista de Tablas	vii
Lista de Figuras.....	ix
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xi
Capítulo I: Situación General del Distrito de Santa Anita	1
1.1 Situación General.....	1
1.2 Conclusiones.....	4
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética	6
2.1 Antecedentes.....	6
2.2 Visión.....	6
2.3 Misión.....	7
2.4 Valores.....	8
2.5 Código de Ética.....	8
2.6 Conclusiones.....	9
Capítulo III: Evaluación Externa.....	10
3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones.....	10
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN).....	10
3.1.2 Potencial nacional.....	12
3.1.3 Principios cardinales.....	20
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Santa Anita.....	22
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	22
3.2.1 Condiciones de los factores.....	22
3.2.2 Condiciones de la demanda.....	23
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	24
3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo.....	24

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Santa Anita	25
3.3 Análisis del Entorno PESTE	25
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	26
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	28
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	31
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	33
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)	34
3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)	35
3.5 El Distrito de Santa Anita y sus Competidores.....	36
3.5.1 Poder de negociación de los proveedores	36
3.5.2 Poder de negociación de los compradores	37
3.5.3 Amenazas de los sustitutos	37
3.5.4 Amenazas de los entrantes	37
3.5.5 Rivalidad de los competidores	38
3.6 El Distrito de Santa Anita y sus Referentes	39
3.7 Matriz Perfil Competitivo (MPC) y Matriz Perfil Referencial (MPR).....	39
3.8 Conclusiones	40
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	41
4.1 Análisis Interno AMOFHIT	41
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	41
4.1.2 Marketing y ventas (M)	45
4.1.3 Operaciones y logísticas. Infraestructura (O)	48
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	51
4.1.5 Recursos humanos (H).....	53
4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I).....	55

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)	55
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)	56
4.3 Conclusiones	57
Capítulo V: Intereses del Distrito de Santa Anita y Objetivos de Largo Plazo	59
5.1 Intereses del Distrito de Santa Anita	59
5.2 Potencial del Distrito de Santa Anita	59
5.3 Principios Cardinales	61
5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Santa Anita (MIO)	63
5.5 Objetivos de Largo Plazo	63
5.6 Conclusiones	65
Capítulo VI: El Proceso Estratégico	66
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)	66
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	67
6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)	70
6.4 Matriz Interna Externa (MIE)	72
6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)	74
6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)	75
6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)	75
6.8 Matriz de Rumelt (MR)	78
6.9 Matriz de Ética (ME)	79
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia	79
6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo	81
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores, Sustitutos y Entrantes	81
6.13 Conclusiones	83
Capítulo VII: Implementación Estratégica	85

7.1 Objetivos de Corto Plazo	85
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo	88
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	89
7.4 Estructura del Distrito de Santa Anita	89
7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social.....	93
7.6 Recursos Humanos y Motivación	93
7.7 Gestión del Cambio.....	94
7.8 Conclusiones	95
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica	97
8.1 Perspectivas de Control.....	97
8.1.1 Aprendizaje interno.....	97
8.1.2 Procesos	97
8.1.3 Clientes	98
8.1.4 Financiera.....	98
8.2 Tablero de Control Balanceado (Balanced Scorecard).....	98
8.3 Conclusiones	100
Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Santa Anita.....	101
9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Santa Anita.....	101
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Santa Anita	101
9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Santa Anita	102
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres	103
9.5 Conclusiones	103
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	105
10.1 Plan Estratégico Integral	105
10.2 Conclusiones Finales	105

10.3 Recomendaciones Finales.....	108
10.4 Futuro del Distrito de Santa Anita	109
Referencias.....	110
Apéndice A: Entrevista al Asesor de la Sub-gerencia de Relaciones Públicas e Imagen Institucional	118
Apéndice B: Entrevista a la Vicepresidenta del Mercado de Santa Anita	121



Lista de Tablas

Tabla 1.	<i>Población del Distrito de Santa Anita en Contexto, en Número de Habitantes...</i>	2
Tabla 2.	<i>Índice de Desarrollo Humano del Distrito de Santa Anita.....</i>	3
Tabla 3.	<i>Índice de Desarrollo Humano Nacional, Regional y Local, Año 2012.....</i>	3
Tabla 4.	<i>Matriz Intereses Nacionales.....</i>	12
Tabla 5.	<i>Población de Perú, por Departamento al Año 2015.....</i>	13
Tabla 6.	<i>Crecimiento Económico en América Latina.....</i>	16
Tabla 7.	<i>Factores Tecnológicos en el Perú, Año 2015.....</i>	18
Tabla 8.	<i>Índice de Comparación de la Eficiencia Administrativa.....</i>	19
Tabla 9.	<i>Análisis Competitivo del Perú, por Factor.....</i>	26
Tabla 10.	<i>Valor Agregado Bruto por Actividad Económica, en Miles de Soles, para la Región Lima.....</i>	29
Tabla 11.	<i>Porcentaje de Población Urbana que Ha Sido Víctima de Hechos Delictivos...</i>	32
Tabla 12.	<i>MEFE del Distrito de Santa Anita.....</i>	36
Tabla 13.	<i>Primeros Distritos del Perú, en Relación con su Índice de Desarrollo Humano, Año 2012.....</i>	38
Tabla 14.	<i>Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Santa Anita.....</i>	39
Tabla 15.	<i>Matriz Perfil Referencial del Distrito de Santa Anita.....</i>	40
Tabla 16.	<i>Estructura Empresarial del Distrito de Santa Anita, Año 2015.....</i>	44
Tabla 17.	<i>Volumen de los Principales Productos Comercializados en el Mercado de Santa Anita, en Toneladas Métricas.....</i>	46
Tabla 18.	<i>Participación de Santa Anita en la Comercialización Nacional de Papa, Año 2016</i>	46
Tabla 19.	<i>Participación de Santa Anita en la Comercialización Nacional de Cebolla, Año 2016</i>	47

Tabla 20.	<i>Participación de Santa Anita en la Comercialización Nacional de Limón, Año 2016</i>	47
Tabla 21.	<i>Incidencia Delictiva en el Distrito de Santa Anita</i>	50
Tabla 22.	<i>Variación de Ingresos de la Municipalidad de Santa Anita, en Soles</i>	52
Tabla 23.	<i>Ejecución de Gastos de la Municipalidad de Santa Anita, en Soles, Año 2016.</i> ..	52
Tabla 24.	<i>MEFI del Distrito de Santa Anita</i>	57
Tabla 25.	<i>Matriz de Intereses del Distrito de Santa Anita</i>	62
Tabla 26.	<i>Alineación de la Visión y los OLP</i>	64
Tabla 27.	<i>Matriz FODA del Distrito de Santa Anita</i>	68
Tabla 28.	<i>Matriz PEYEA del Distrito de Santa Anita</i>	69
Tabla 29.	<i>Matriz BCG del Distrito de Santa Anita</i>	70
Tabla 30.	<i>Matriz de Decisión Estratégica del Distrito de Santa Anita</i>	76
Tabla 31.	<i>Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Santa Anita</i> ..	77
Tabla 32.	<i>Matriz de Rumelt del Distrito de Santa Anita</i>	78
Tabla 33.	<i>Matriz de Ética del Distrito de Santa Anita</i>	80
Tabla 34.	<i>Matriz de Estrategias vs. OLP del Distrito de Santa Anita</i>	82
Tabla 35.	<i>Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Santa Anita</i>	83
Tabla 36.	<i>Recursos Asignados a los OCP del Distrito de Santa Anita</i>	90
Tabla 37.	<i>Políticas de cada Estrategia del Distrito de Santa Anita</i>	91
Tabla 38.	<i>Tablero de Control Balanceado del Distrito de Santa Anita</i>	99
Tabla 39.	<i>Plan Estratégico Integral del Distrito de Santa Anita</i>	106
Tabla 40.	<i>Futuro vs. Presente del Distrito de Santa Anita</i>	109

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i>	Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xi
<i>Figura 1.</i>	El distrito de Santa Anita dentro de Lima Metropolitana.....	1
<i>Figura 2.</i>	Imagen de guardería municipal del distrito de Santa Anita.....	3
<i>Figura 3.</i>	Ejes estratégicos del distrito de Santa Anita.....	6
<i>Figura 4.</i>	Población en situación de pobreza y de pobreza extrema en el Perú, en porcentaje.....	14
<i>Figura 5.</i>	Localización de Perú en el mapa del mundo.....	15
<i>Figura 6.</i>	Producto bruto interno del Perú, en miles de soles.....	17
<i>Figura 7.</i>	Facilidad para hacer negocios en el Perú.....	23
<i>Figura 8.</i>	Demanda interna y consumo, en variación porcentual anual.....	23
<i>Figura 9.</i>	Estructura del índice de libertad económica del Perú, de 1980 a 2014.....	27
<i>Figura 10.</i>	Crecimiento porcentual anual del PBI.....	28
<i>Figura 11.</i>	Inflación y PBI, desde el 2000 hasta 2015.....	29
<i>Figura 12.</i>	Producto bruto interno real de las regiones del Perú año 2016, en millones de soles del 2007.....	30
<i>Figura 13.</i>	Tasa de desempleo trimestral, 2016 y 2017, en porcentaje.....	31
<i>Figura 14.</i>	Evolución de la inversión en ciencia, tecnología e innovación.....	33
<i>Figura 15.</i>	Plano general del distrito de Santa Anita.....	42
<i>Figura 16.</i>	Estructura orgánica del distrito de Santa Anita.....	43
<i>Figura 17.</i>	Producción de residuos sólidos en el distrito de Santa Anita en TM.....	49
<i>Figura 18.</i>	Distribución de la población de Santa Anita por edad, en porcentaje al año 2016	53
<i>Figura 19.</i>	Instituciones de educación básica en el distrito de Santa Anita.....	54
<i>Figura 20.</i>	MPEYEA del distrito de Santa Anita.....	69

<i>Figura 21.</i> Matriz BCG del distrito de Santa Anita.....	72
<i>Figura 22.</i> Matriz Interna Externa del distrito de Santa Anita.....	73
<i>Figura 23.</i> Matriz Gran Estrategia del distrito de Santa Anita.....	75
<i>Figura 24.</i> Estructura del distrito de Santa Anita.....	92



El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

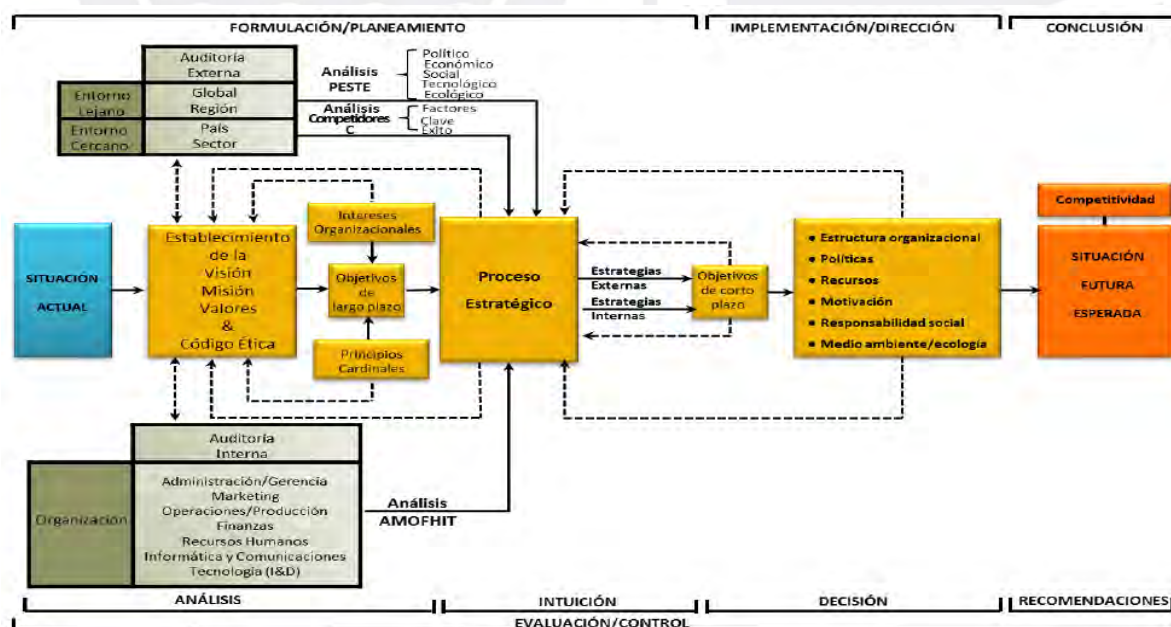


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico. Tomado de *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev., p. 11), por F. A. D'Alessio, 2015, Lima, Perú: Pearson.

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

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

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

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

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

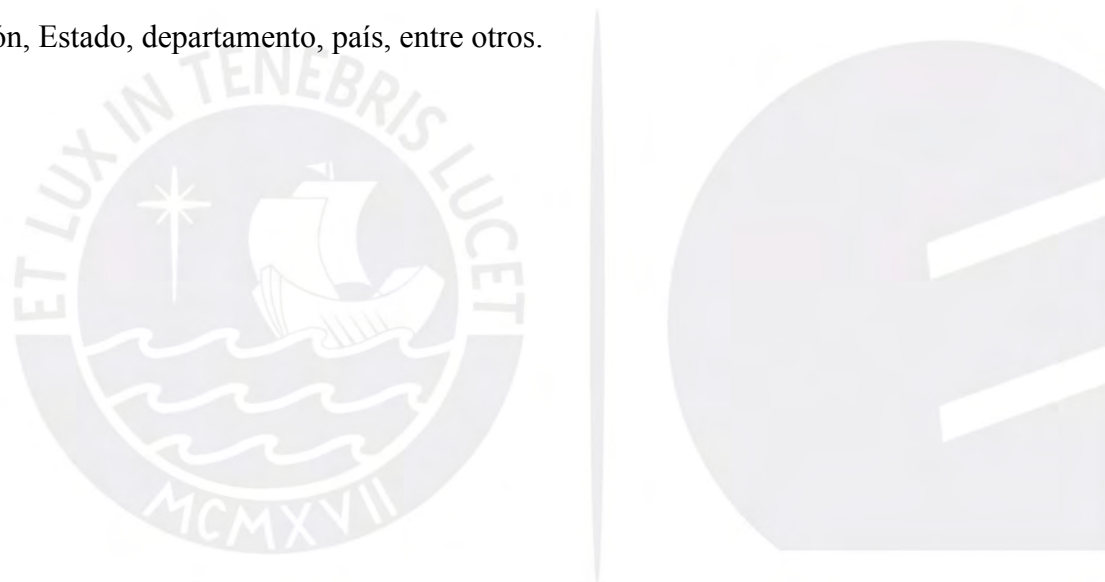
La Fase 3, al final de la formulación estratégica, viene dada por la elección de las estrategias, la cual representa el Proceso Estratégico en sí mismo. De las matrices anteriores resultan una serie de estrategias de integración, intensivas, de diversificación, y defensivas que son escogidas mediante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

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

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

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

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



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

Capítulo I: Situación General del Distrito de Santa Anita

1.1 Situación General

El distrito de Santa Anita se creó el 25 de octubre de 1989 mediante la Ley 2511. Antes de esta fecha, perteneció a los distritos de Ate Vitarte y El Agustino, con los cuales colinda en la actualidad. La población del distrito está integrada principalmente por inmigrantes de las regiones Junín, Ayacucho, Huancavelica y Apurímac, con un promedio de edades entre 25 y 35 años. Este distrito se encuentra en la región costa, dentro de la provincia de Lima, como se aprecia en la Figura 1, cubriendo una superficie de 10.69 km² y a una altura de 195 m.s.n.m. (Municipalidad de Santa Anita, 2017a).



Figura 1. El distrito de Santa Anita dentro de Lima Metropolitana. Tomado de “Mapa Lima Metropolitana,” por Guíacalles, 2017 (<http://www.guiacalles.com/calles/index.asp>).

Para el año 2015, el distrito de Santa Anita tenía una población de 228,422 habitantes, conformada por 111,807 hombres (48.95 %) y 116,615 mujeres (51.05 %). Para el año 2016,

se estimaba un crecimiento poblacional del 2% para alcanzar los 233,315 habitantes (Municipalidad de Santa Anita, 2017e). En la Tabla 1, se puede apreciar el incremento de la población del distrito que se da a una velocidad mayor que el promedio nacional y por ello para el año 2015 ya representaba el 0.733% del total de peruanos.

Tabla 1

Población del Distrito de Santa Anita en Contexto, en Número de Habitantes

	2013	2014	2015	Crecimiento Promedio (%)
Perú	30,475,144	30,814,175	31,151,643	1.10
Región Lima	9,540,996	9,689,011	9,838,251	1.55
Provincia Lima	8,617,314	8,755,262	8,894,412	1.60
Distrito Santa Anita	218,486	223,447	228,422	2.25
Porcentaje de Perú	0.717	0.725	0.733	1.13

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

Para atender las necesidades de su población, la Municipalidad Distrital de Santa Anita ofrece una diversidad de servicios, entre estos destacan (a) dos guarderías para niños de uno a tres años, enfocándose en el cuidado integral de los infantes y su estimulación temprana, favoreciendo principalmente a las madres solteras que deben trabajar (ver Figura 2); (b) clínica municipal donde se da atención médica en diversas especialidades; (c) centro cultural, cuyo objetivo es fortalecer la cultura mediante programas como talleres de arte, coro, teatro y otras actividades; y (d) sistema de recolección diaria de desechos sólidos. Todo esto se acompaña de un plan de seguridad que ejecuta el serenazgo (Municipalidad de Santa Anita, 2017f).

Para el año 2012, el distrito de Santa Anita contaba con un índice de desarrollo humano (IDH) de 0.6380 que ha venido mejorando año tras año, como se observa en la Tabla 2. Si bien Santa Anita ha mostrado mejoras, aún se ubica en el puesto 45 entre los 1,689 distritos del Perú. En la Tabla 3, se aprecia que la región Lima es la primera a nivel nacional, mientras que la provincia del mismo nombre ocupa el tercer lugar. Así, se confirma que Santa

Anita se encuentra en el puesto 45. Ahora bien, los primeros tres lugares lo ocupan San Isidro, Miraflores y San Borja, tal como se observará en el Capítulo III en lo concerniente al análisis de los competidores.



Figura 2. Imagen de guardería municipal del distrito de Santa Anita. Tomada de “Santa Anita inaugura segunda guardería municipal,” por la Municipalidad de Santa Anita, 2014a (<http://www.munisantanita.gob.pe/noticia/noticia.php?Id=467>).

Tabla 2

Índice de Desarrollo Humano del Distrito de Santa Anita

Año	IDH	Ranking
2012	0.6380	45
2011	0.6301	38
2010	0.6028	45
2007	0.4889	38
2003	0.4959	40

Nota. Adaptado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013: Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013, pp. 215-240. Lima, Perú: Autor.

Tabla 3

Índice de Desarrollo Humano Nacional, Regional y Local, Año 2012

	IDH		Esperanza de Vida al Nacer		Pob. con educación secundaria completa		Años de educación (pob. de 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	Años	Ranking	S/por mes	Ranking
Perú	0.5058	-	74.31	-	67.87	-	9.00	-	696.9	-
Región Lima	0.6340	1	78.75	2	80.90	3	10.75	1	1,017.0	2
Provincia Lima	0.6417	3	79.02	16	79.09	8	10.93	5	1,049.2	5
Distrito Santa Anita	0.6380	45	79.49	119	76.19	203	10.79	78	1,050.1	53

Nota. Adaptado de “Informe sobre desarrollo humano Perú 2013: Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible,” por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013, pp. 215-240. Lima, Perú: Autor.

Por otro lado, no se cuenta con un índice de competitividad a nivel de los distritos, sino a nivel de las regiones. Así, Lima ocupó la primera posición en el año 2016 al igual que en las ediciones anteriores; seguidamente, se encuentran Moquegua y Arequipa. Con respecto a este índice, mide los siguientes pilares: (a) entorno económico, (b) infraestructura, (c) salud, (d) educación, (e) laboral y (f) instituciones. Por lo demás, Lima tiene la primera posición en todos los pilares, excepto en educación al ocupar el quinto puesto y en instituciones hallándose en el puesto 18 (Fuentes, Romero, & Morales, 2016).

Para el año 2013, el Perú presentaba una densidad empresarial promedio de 58 empresas por cada mil habitantes; de las cuales 55 eran microempresas y dos pequeñas empresas, mostrando una baja cantidad de unidades medianas o grandes que apenas llegaban al 1%. Para ese mismo año, en el distrito de Santa Anita se contaba con 18,523 empresas, lo que equivale a una densidad igual a 84.8 empresas por cada mil habitantes, lo que es 46% superior al promedio nacional. Asimismo, en este distrito existen 1,732.7 empresas por km², siendo el domicilio del 11% de las unidades empresariales registradas en toda Lima Metropolitana, ubicándose en la posición 14, donde los primeros puestos lo tienen La Victoria, Surquillo y Lince (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2014).

Dentro de los servicios que la municipalidad brinda a las empresas y los ciudadanos en general, está el otorgamiento de licencias de construcción o licencias de funcionamiento, junto con la recaudación de tributos. Gracias a la implementación de un sistema de gobierno digital, todos estos procesos se han hecho más eficientes, reduciendo el tiempo de atención, así como el uso de recursos. Los usuarios pueden presentar las solicitudes en línea o hacer los pagos y cuánto más: pueden dar seguimiento a su trámite (Municipalidad de Santa Anita, 2017d).

1.2 Conclusiones

A pesar de que el distrito de Santa Anita tiene el principal mercado mayorista del Perú, se ubica en el puesto 45 a nivel del IDH, lo cual muestra deficiencias en el nivel

educativo y en los ingresos familiares. El distrito está localizado en la región Lima, donde se concentra la población nacional y con fácil acceso al principal puerto y aeropuerto del país, por lo que se sostiene que existe potencial para incrementar el volumen comercializado, así como para producir a partir de los insumos que ingresan al mercado mayorista. Sin embargo, esto no se ha logrado, porque la municipalidad no ha trabajado para conseguir el crecimiento de las empresas en el distrito, y de esta manera incrementar los ingresos, así como el nivel de empleo. Con estos ingresos adicionales, el gobierno local podría mejorar las condiciones de vida de los ciudadanos.



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

2.1 Antecedentes

El distrito de Santa Anita recién se creó en el año 1989, pero ya cuenta con una planeación estratégica, expresada en su memoria anual del año 2016 (Municipalidad de Santa Anita, 2017c). En la Figura 3, se pueden observar los ejes estratégicos que posee el distrito, tales como (a) gobernabilidad y democracia, (b) desarrollo urbano y conservación del medio ambiente, (c) seguridad y solidaridad, y (d) desarrollo humano, educación, salud, empleo y cultura. Ahora bien, este plan ha sido creado desde el punto de vista de la municipalidad, por lo que atiende a una visión que contempla el crecimiento y desarrollo humano.

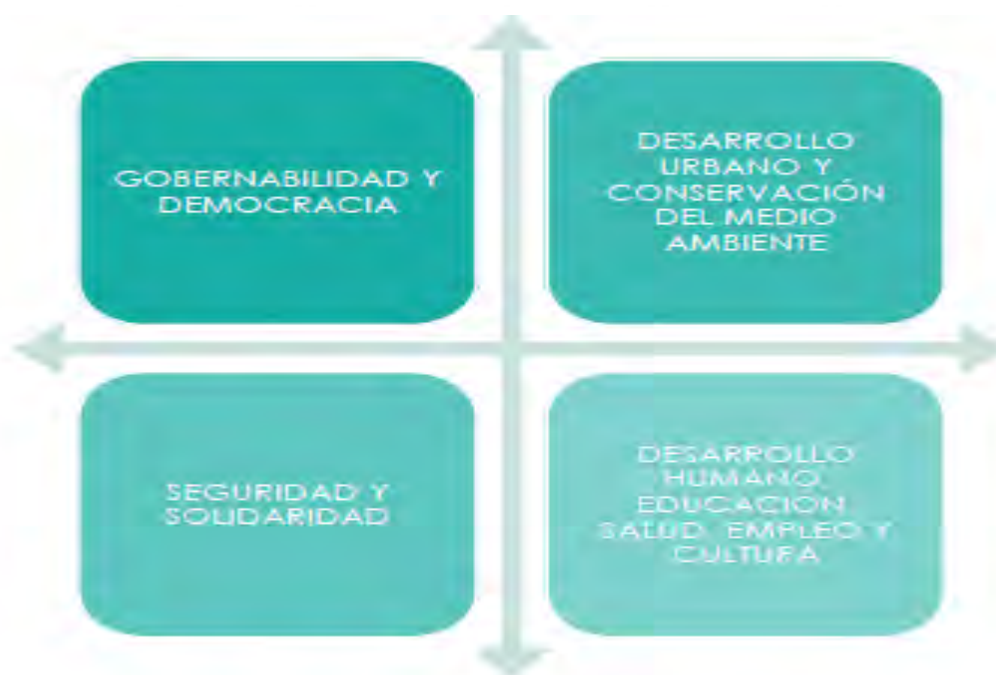


Figura 3. Ejes estratégicos del distrito de Santa Anita. Tomado de *Memoria anual 2016* (p. 10), por la Municipalidad de Santa Anita, 2017c, Lima, Perú: Autor.

2.2 Visión

En la *Memoria anual 2016*, la Municipalidad de Santa Anita (2017c) presentó la siguiente visión:

Al 2021 Santa Anita es un distrito con identidad y valores, promotor de igualdad de oportunidades para el desarrollo humano integral en un entorno saludable y seguro.

Polo de desarrollo del comercio, los servicios y las finanzas de Lima Este, estratégicamente ubicado y atractivo para la inversión. Territorio ordenado, integrado y competitivo, desarrollado urbanísticamente en armonía con la protección del medio ambiente. (p. 10)

Por lo anterior, se observa que esta visión cumple de modo parcial con los lineamientos dictados por D'Alessio (2015), ya que sí establece un horizonte de tiempo, pero el mismo es muy próximo para lograr lo propuesto. De acuerdo con estas consideraciones, se propone la siguiente visión:

Para el año 2040, Santa Anita continuará liderando el comercio mayorista de alimentos a nivel nacional, para convertirse en uno de los primeros cinco distritos del Perú en desarrollo humano, brindando seguridad para los ciudadanos, con un alto nivel educativo y con un sistema de transporte que impulse el desarrollo sostenible.

2.3 Misión

La misión que en la actualidad tiene el distrito de Santa Anita es la siguiente (Municipalidad de Santa Anita, 2017c):

Trabajar cotidianamente por mantener y mejorar la calidad de los servicios logrado con eficiencia y eficacia, con la práctica de los recursos y a la generación de obras e infraestructura y desarrollo humano para optimizar la calidad de vida. (p. 10)

Según se aprecia, esta misión se ha desarrollado con un enfoque meramente gubernamental; por lo tanto, es preciso formular algo que permita que toda la población y empresas se sientan identificadas. Por ello se propone la siguiente misión:

El distrito de Santa Anita tiene el principal centro de distribución mayorista de alimentos, integrado con una industria de transformación de alimentos para atender al mercado nacional y extranjero, ofreciendo servicios de alta calidad a los ciudadanos, con eficacia y eficiencia, en un entorno seguro y propicio para el desarrollo de empresas

industriales y comerciales, al mismo tiempo que se cuida el medio ambiente y se impulsa el desarrollo humano, a través de la incorporación de la tecnología y la investigación.

Es importante mencionar que este planeamiento estratégico se ha desarrollado para el distrito de Santa Anita como un todo, bajo el liderazgo de la municipalidad que será el ente encargado de la implementación, más aun considerando lo establecido en la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), en la cual se menciona que “son fines de las municipalidades asegurar la representación política de los vecinos y promover y conducir el desarrollo socio-económico de su circunscripción” (Art. 7). Asimismo, en el Capítulo III se establecen las competencias de las municipalidades, entre las que se encuentran planificar su desarrollo, administrar las contribuciones y regular el transporte colectivo, entre otras.

2.4 Valores

De acuerdo con D'Alessio (2015), los valores, el código de ética y las políticas establecen el marco para la implementación de la misión:

- Políticas de convivencia y armonía en los habitantes
- Responsabilidad social organizada
- Cuidado del medio ambiente
- Seguridad y control en la ciudadanía
- Alta calidad en sus servicios
- Cultura de los habitantes a través de normas y valores compartidos
- Alto nivel residencial
- Distrito innovador
- Nivel cultural

2.5 Código de Ética

El código de ética establece y da a conocer cuáles conductas son aceptables en el distrito de Santa Anita y cuáles no (D'Alessio, 2015). Por lo tanto, este código contempla:

- Libertad en los derechos de expresión del ciudadano. Mantener las buenas prácticas de los habitantes y hacer las cosas correctas sin perjudicar la armonía ciudadana.
- Altos niveles de confianza en la convivencia y ayuda mutua entre los habitantes. Crear hábitos de consumo dentro de la producción interna del distrito.
- Honestidad, responsabilidad y buena administración de las personas con cargo público con transparencia.
- Destacar el desarrollo personal y profesional, generando igual de oportunidades para todos de acuerdo con sus capacidades y responsabilidades funcionales.

2.6 Conclusiones

Se propone una visión para el distrito como un conjunto bajo el liderazgo de la Municipalidad Distrital de Santa Anita. Al cabo de 10 años, esta entidad debe ser eficaz y eficiente, brindando servicios de calidad para sus ciudadanos, quienes también se beneficiarán del crecimiento económico, al instalarse más empresas en el distrito y operar formalmente. Además, los beneficios se materializarán en aspectos como seguridad y transporte, también en educación para mejorar las habilidades técnicas y profesionales de los pobladores.

Capítulo III: Evaluación Externa

En la evaluación externa, se pretende reunir información relevante sobre política, economía, tecnología, social y ecología relacionada con los competidores y sustitutos de los otros distritos. Además, es preciso contar con las experiencias de los gerentes y funcionarios, tanto de proveedores, distribuidores y clientes. Por lo tanto, el objetivo de la evaluación externa es obtener un listado de factores externos críticos, donde se identifiquen oportunidades y amenazas de mayor importancia a las que debe enfrentar el distrito de Santa Anita.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

El análisis tridimensional de las naciones consiste en la revisión de tres puntos: (a) intereses nacionales, (b) potencial nacional y (c) principios nacionales (D'Alessio, 2015). Estos aspectos se investigan y presentan a continuación:

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de Intereses Nacionales (MIN)

El Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN, 2010), en el *Plan Bicentenario: El Perú hacia el 2021*, planteó seis objetivos estratégicos nacionales, que seguidamente se describen y que en la Tabla 4 serán plasmados dentro de la Matriz de Intereses Nacionales.

Objetivo nacional 1. Lograr que los derechos fundamentales y la dignidad de las personas imperen o prevalezcan a nivel nacional. En tanto, se requiere contar con una sociedad democrática que promueva el derecho a la vida, a la identidad y a la integridad, sin discriminación y respetando la diversidad cultural. Se debe hacer cumplir la Constitución de la República y los tratados internacionales que el Estado ha suscrito, buscando el desarrollo y bienestar de los peruanos.

Objetivo nacional 2. Brindar oportunidades por igual a todos los peruanos, con acceso a los servicios básicos. Con esto, se logrará que las personas se desarrollen plenamente, con

acceso a la educación y la salud, así como a agua potable, desagüe, electricidad y telecomunicaciones, en una vivienda digna y con seguridad. Tanto la seguridad alimentaria como el acceso a servicios básicos son requisitos indispensables para salir de la pobreza y brindar igualdad de oportunidades a los ciudadanos.

Objetivo nacional 3. Estado democrático y descentralizado que funciona con eficacia, eficiencia y articuladamente entre sus diferentes sectores y los tres niveles de gobierno al servicio de la ciudadanía y el desarrollo, garantizando la seguridad nacional. Este objetivo implica lograr que el Estado se oriente al servicio de los ciudadanos y la promoción del desarrollo, y que el ejercicio de la función pública sea eficiente, democrático, transparente, descentralizado y participativo en el marco de una ciudadanía ejercida a plenitud por las personas.

Objetivo nacional 4. Tener una economía competitiva, prácticamente sin desempleo y con altos niveles de productividad. Esto implica tener una economía diversificada y que sea dinámica, integrada a la economía global, con un mercado interno exigente y por ende desarrollado, por lo que se necesita un marco legal que estimule la inversión privada.

Objetivo nacional 5. Desarrollo regional equilibrado e infraestructura adecuada. Generar el desarrollo descentralizado de la infraestructura productiva y social, a fin de lograr una ocupación equilibrada del territorio y la competitividad de las actividades productivas regionales. Con tal propósito, se establecerán espacios transversales de planificación macrorregional del norte, centro y sur.

Objetivo nacional 6. Conservar los recursos naturales y la biodiversidad, aprovechándolos de una manera sostenible, al contar con un enfoque sistémico para lograr mejorar la calidad de vida de los habitantes del Perú. Se logrará un aprovechamiento racional de todos los recursos, pero conservándolos para las generaciones futuras, brindando un ambiente que promueva la salud con un ambiente equilibrado.

Tabla 4

Matriz Intereses Nacionales

Interés	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Los derechos fundamentales y la dignidad de las personas imperan y prevalecen.		EE.UU. China Unión Europea	Argentina Chile	Venezuela* Cuba* Ecuador
2 Igualdad de oportunidades y acceso universal a los servicios básicos.	China*		EE.UU. Unión Europea	
3 Estado democrático y eficiente.		Ecuador Colombia		Venezuela* Cuba*
4 Economía competitiva, diversificada y sostenible.		EE. UU. China	Chile*	Alemania Suiza España Italia
5 Desarrollo regional equilibrado y descentralizado.			Ecuador Colombia Brasil Bolivia	EE.UU.
6 Conservación y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad.		EE.UU. China	Chile*	

Nota: Se han identificado con * los países o grupos con interés opuesto al nacional.

3.1.2 Potencial nacional

Según D'Alessio (2015), el potencial nacional permite el análisis del Perú en un contexto mundial, repasando siete dominios que se detallan a continuación: (a) dominio demográfico, (b) dominio geográfico, (c) dominio económico, (d) dominio tecnológico-científico, (e) dominio histórico/psicológico/sociológico, (f) dominio organizacional/administrativo y (g) dominio militar.

Dominio demográfico. En el año 2015, el Perú contaba con una población que superaba los 31 millones de personas, como se presenta en la Tabla 5. Este total se dividía equitativamente entre hombres y mujeres con un crecimiento anual inferior a 1.3%. Por el contrario, la distribución entre las regiones no es equitativa, ya que Lima consolida el 31.6%

representando el principal mercado del país, lo cual constituye una oportunidad. En cambio, hay regiones como Moquegua o Madre de Dios que poseen una baja densidad poblacional.

Tabla 5

Población del Perú por Departamento al Año 2015

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), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

En la Figura 4, se colocan datos con respecto a la pobreza en los últimos 15 años, evidenciándose una tendencia a la baja en el nivel de pobreza, así como en el nivel de pobreza extrema, que han alcanzado 22.7% y 4.3% respectivamente durante el 2014, lo cual viene a ser una fortaleza. Esto se dio como consecuencia del crecimiento económico que benefició al 40% más pobre del país. El cambio se inició a partir de la década de los 90, al liberar la economía y abrirse hacia nuevos mercados, a través de la firma de acuerdos comerciales y de la reducción o eliminación de las barreras, lo cual incrementó los niveles de inversión (“Cómo Perú deslumbró,” 2017).

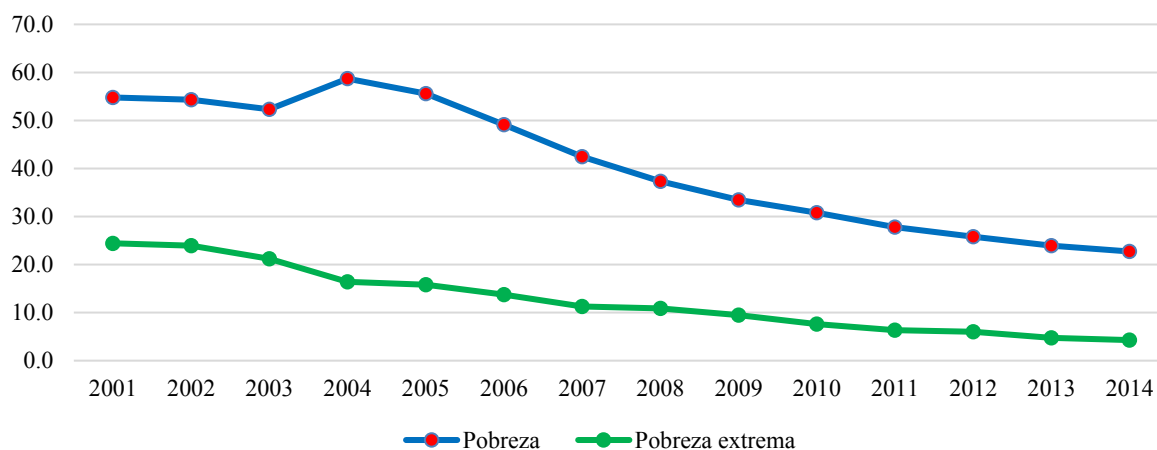


Figura 4. Población en situación de pobreza y pobreza extrema en el Perú, en porcentaje. Adaptado de “Sociales,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2017c. (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>).

Por lo demás, se establece que el Perú tiene fortaleza en su dominio demográfico, al contar con una población que presenta tasas de crecimiento cercanas al 1% con un mercado de más de 31 millones de personas, las cuales cada año tienen mayor capacidad de consumo, gracias a la reducción en la tasa de pobreza. Esto permite que los empresarios desarrollen productos y servicios para atender al mercado interno, generando utilidades y de esta forma prepararse para la exportación, logrando ser productivos y desarrollar competitividad.

Dominio geográfico. Una fortaleza del país corresponde a su ubicación geográfica, ya que tiene acceso a los países de Asia a través del océano Pacífico, siendo estos grandes mercados (ver Figura 5). El Perú también se conecta con Centro y Norteamérica. Además, al situarse cerca del Ecuador, el país no atraviesa las dificultades que generan cuatro estaciones y, en cambio, los climas extremos se dan por las alturas.

El Perú tiene una extensión de 128.5 millones de hectáreas, de las cuales ocho millones tienen alto potencial agrícola, 18 millones tienen potencial para zona de pastoreo, 49 millones para actividades forestales y las últimas 54 millones de hectáreas son áreas protegidas. Esto le ha permitido al país posicionarse como la novena nación en cuanto a la superficie de bosques naturales y el segundo en América del Sur. Su territorio se divide en

tres zonas: (a) la costa cuenta con 2,500 km de litoral y 52 valles, cubriendo 11% de la superficie nacional, siendo el hogar del 52% de la población, donde están las ciudades de Lima, Piura, Chiclayo, Ica y Trujillo, entre otras; (b) la sierra que consiste en una meseta recortada, extendiéndose sobre la cordillera de los Andes, donde las principales ciudades son Cusco, Arequipa, Puno y Huancayo; y (c) la selva, que abarca el 56% de la extensión territorial pero solamente acoge al 11% de la población, tiene parte del Amazonas que es el bosque tropical más grande del planeta. Adicionalmente, el mar peruano se extiende sobre el océano Pacífico con una gran riqueza biológica, lo que ha permitido al país destacar por su pesca (Agencia de Promoción de la Inversión Privada [Proinversión], 2012).

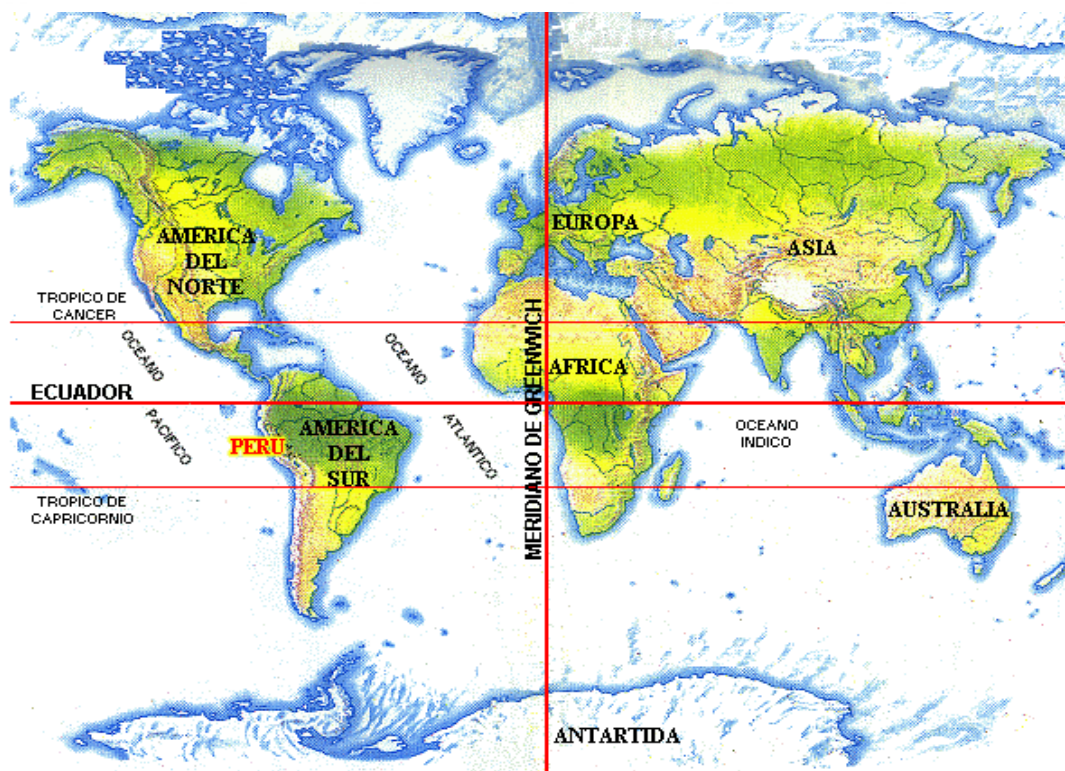


Figura 5. Localización del Perú en el mapa del mundo. Tomado de “Localización y características del medio geográfico peruano,” por A. Rojas, 2013 [Imagen en un blog] (<http://betorojas64.blogspot.pe/2013/03/localizacion-y-caracteristicas-del.html>).

El dominio geográfico muestra que el Perú tiene fortaleza al contar con gran cantidad de recursos naturales, como los hidrobiológicos, además de una extensión territorial que contempla zonas de cultivo y de pastoreo. También se tiene una posición en el globo terráqueo que brinda acceso a los mercados más importantes.

Dominio económico. En la región latinoamericana, se observa que el crecimiento económico esperado para el Perú es destacable. En la Tabla 6, se muestra cómo para el año 2017 se espera un incremento del 4.3% mientras que el promedio de la región es 1.2%. El otro país con crecimiento sostenido es Colombia, pero a una tasa inferior (“Perú liderará crecimiento,” 2017). El crecimiento del Perú se ha dado por el manejo apropiado de las materias primas, gracias a los acuerdos económicos establecidos, bajando el nivel de endeudamiento (“El milagro peruano,” 2016), de ahí que:

Las cifras actuales dan cuenta de esta nueva realidad. Atrás quedó el terrorismo, la hiperinflación de finales de los ochenta y comienzos de los noventa, y el alto nivel de su deuda pública, que llegó a representar alrededor del 70 por ciento de su PIB. Hoy, de acuerdo con las estadísticas del fondo, Perú no solo registra la segunda mayor tasa de crecimiento económico de América Latina en la última década, sino también el menor índice de inflación. Presenta, además, una deuda pública notablemente reducida, lo que se ha traducido en una mejor calificación crediticia con grado de inversión y acceso a los mercados de capitales. (“El milagro peruano,” 2016, p. 3)

Tabla 6

Crecimiento Económico en América Latina

	2015	2016	2017	2018
América Latina y el Caribe	0.2	(0.7)	1.2	2.1
América del Sur	(1.3)	(2.3)	0.8	1.8
Perú	3.3	4.0	4.3	3.5
Colombia	3.1	1.9	2.6	3.5
Argentina	2.5	(2.4)	2.2	2.8
Chile	2.3	1.6	2.1	2.7
México	2.6	2.2	1.7	3.0
Brasil	(3.8)	(3.5)	0.2	1.5
Venezuela	(6.2)	(12.0)	(6.0)	(3.0)

Nota. Adaptado de “Perú liderará crecimiento económico para el 2017,” en *Perú 21*, 2017, 24 de enero (<http://peru21.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-economico-2017-2268677>).

La economía nacional ha mostrado crecimiento a lo largo de los años 2007 y 2015 (ver Figura 6), con un incremento promedio de 5.3% en el producto bruto interno (PBI). En el

último periodo correspondiente al año 2015, el crecimiento económico fue del 3.3%, subiendo luego al mismo ritmo durante el 2016, mientras que para el 2017 se proyecta en 4.1%. Esto ubicaría al Perú entre las economías con mayor crecimiento en Latinoamérica (“Perú liderará crecimiento,” 2017).

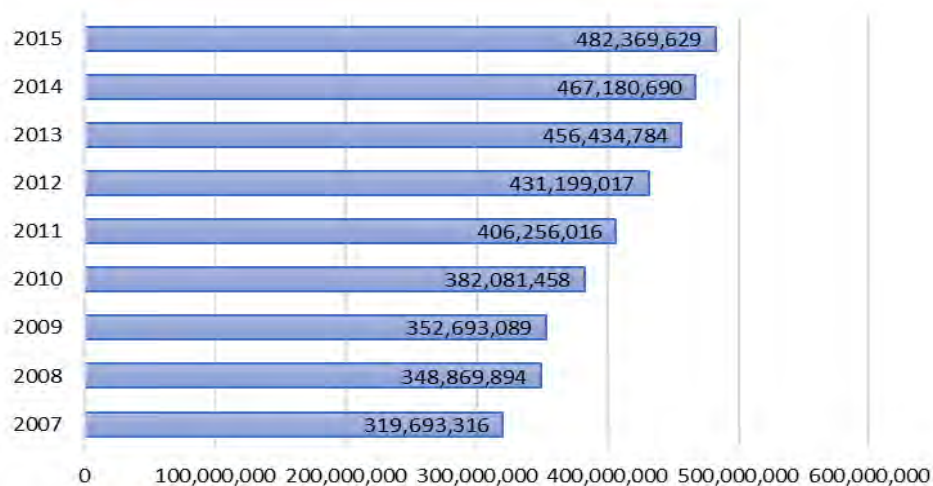


Figura 6. Producto bruto interno del Perú, en miles de soles. Adaptado de “Economía,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017a (<https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En consecuencia, el Perú tiene un crecimiento económico superior al de la región, con perspectivas favorables para continuar desarrollando su economía, a través de distintos sectores productivos, lo cual es una fortaleza.

Dominio tecnológico-científico. El Perú no ha logrado desarrollar ventaja en el aspecto tecnológico, lo cual se confirma con los datos vertidos en la Tabla 7. Se observa que en un contexto de 140 economías, en la mayoría de las posiciones, el país está en la posición 80 o peor. Solamente muestra capacidad para adoptar tecnologías, pero no para desarrollarlas.

Por lo tanto, se espera que esta falta de competitividad se revierta a medida que incremente la inversión en tecnología. Para el año 2015, se destinó el 2.57% del PBI a inversiones en esta área, lo que es superior al promedio de América Latina, que es 2.06%. Sin embargo, no se trata de una inversión madura, ya que el 39% se dirigió a la adquisición de teléfonos inteligentes y solamente un 0.09% va para el desarrollo de proyectos. En tanto el

0.1% se destinó a *hardware* corporativo, de ahí que el Perú se sitúa en posición inferior al promedio regional (Tineo, 2016).

Tabla 7

Factores Tecnológicos en el Perú, Año 2015

Elemento	Puntuación	Posición (entre 140 países)
Disponibilidad de las últimas tecnologías	4.5	84
Nivel de absorción tecnológica en las empresas	4.5	77
Transferencia de tecnología	4.9	33
Porcentaje de individuos usando Internet	40.2	88
Suscripciones a Internet de banda ancha, por cada 100 habitantes	5.7	80
Ancho de banda de Internet, en kbs por usuario	36.4	66
Suscripciones a Internet en dispositivos celulares, por cada 100 habitantes	13.7	106

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

De acuerdo con Saavedra (2016a), en el Perú solamente el 29% de las empresas invierten en innovación, ya sea en sus productos o en sus procesos, lo que es inferior al 40% que se da en Chile o en Colombia. Adicionalmente, solo el 7.7% de las empresas tienen la capacidad de adoptar tecnologías desarrolladas en el extranjero, tasa que en América Latina llega al 14.2%. De manera que para desarrollar competitividad, es preciso incrementar la inversión empresarial, pero acompañada de políticas públicas para elevar la productividad.

En el dominio tecnológico, el Perú posee una debilidad que se manifiesta en su reducida competitividad. Esta situación no podrá mejorarse en los próximos años, ya que la inversión en materia tecnológica no está enfocada en desarrollo nacional ni en adquisición de *hardware*.

Dominio organizacional/administrativo. Para analizar este dominio, se compara el Perú con Chile y con un promedio de 16 países (ver Tabla 8). En todos los factores, el vecino

país del sur muestra un mejor desempeño y la brecha se hace mayor en igualdad de acceso, que es clave en la estructura social chilena.

Tabla 8

Índice de Comparación de la Eficiencia Administrativa

País	Asesoría Técnica	Meritocracia	Contabilidad	Transparencia	Igualdad de Acceso	Promedio
Perú	3	2.16	2.54	2.14	2.65	2.50
Chile	3	2.47	2.83	2.93	3.37	2.92
Promedio	3.18	2.53	2.44	2.46	2.62	2.65

Nota. Tomado de “The Bureaucracy and Governance in 16 Developing Countries,” por G. Hyden, J. Court, y K. Mease, 2003 (<http://www.odi.org.uk/resources/download/3141.pdf>).

Si bien el Perú tiene crecimiento económico, este no ha sido equitativo entre las regiones del país, por lo que aún existen importantes brechas de servicios, de infraestructura y de ingresos. Mediante el proceso de descentralización, se han transferido recursos y funciones a las regiones, provincias y distritos, pero estas no cuentan con las competencias necesarias para manejar eficaz y eficientemente los recursos que se les asignan. Cabe mencionar que en el año 2012, el presupuesto de los gobiernos regionales fue 183% más alto que en el 2007. En tal sentido, la descentralización no se ha completado y se requiere aumentar las capacidades administrativas y de ejecución en los gobiernos locales y regionales (Contraloría General de la República, 2014).

En materia organizacional, el Perú tiene una debilidad que será superada al completar el proceso de descentralización. En la medida en que el Gobierno está más cerca de la población, se logra conocer sus necesidades y desarrollar proyectos adecuados.

Dominio militar. De acuerdo con el ranking Global Firepower (GFP, 2016), el Perú se encuentra ubicado en el puesto 51 a nivel mundial. Dicho indicador se creó para evaluar la calidad de las fuerzas armadas comparando a los países. Entre los elementos que se analizan, está la cantidad de oficiales, unidades de transporte, aeronaves, barcos, armas, entre otros. El

hecho de que el Perú se sitúe en el puesto 51 significa que el país cuenta con una fortaleza, detrás de Brasil, Chile y Argentina, por lo que tiene la cuarta posición en América Latina.

Anualmente, el Perú dispone de un presupuesto para defensa que asciende a US\$ 2,000 millones, contando con más de 120,000 militares asignados al cuidado de las fronteras y la soberanía nacional. En relación con la infraestructura, se cuenta con 60 naves y 239 aeronaves, junto con 85 tanquetas. Aunque el Perú tiene una mejor posición con respecto a Colombia en el índice mencionado, este país vecino dispone anualmente de un presupuesto de US\$ 34,700 millones, monto muy similar al que gasta Brasil en defensa, ubicándose en la posición 22 (“Perú es la cuarta,” 2015). Por lo demás, se muestra que en el dominio militar el Perú cuenta con fortaleza, en base a la dotación de oficiales, naves y aeronaves.

3.1.3 Principios cardinales

Según D’Alessio (2015), el análisis de los principios cardinales es otra herramienta para analizar la posición del país en el contexto mundial. Por ello, se cubren los siguientes aspectos: (a) influencia de terceras partes, (b) lazos pasados y presentes, (c) contrabalance de intereses y (d) conservación de los enemigos.

Influencia de terceras partes. El Perú forma parte de la Organización Mundial de Comercio (OMC), que a inicios del 2017 promulgó el Acuerdo sobre Facilitación del Comercio (AFC). Aquí se establecen medidas para incrementar la transparencia en las normas relacionadas al comercio exterior, con el objetivo de simplificar y facilitar los trámites para el intercambio de bienes y servicios (Ministerio de Comercio Exterior y Turismo [MINCETUR], 2017).

En la búsqueda de contar con acceso a otros mercados, el Perú ha establecido acuerdos comerciales con diversas naciones y bloques comerciales, como China o Estados Unidos (MINCETUR, 2017). Esta integración forma parte del proceso de globalización, dentro del cual existe una integración económica y social que se da no solo a través del

comercio, sino también de los flujos financieros, del intercambio de información y de la adopción de manifestaciones culturales. Dentro de las ventajas de la globalización, está el enriquecimiento de los pueblos, quienes contarán con más información y oportunidades de desarrollo (Centro de Investigación en Geografía Aplicada PUCP, 2017).

Lazos pasados y presentes. Desde la Guerra del Pacífico, la relación entre Chile y el Perú se ha enfocado desde la confrontación, sin que se haya dado una reconciliación. Sin embargo, los lazos con la nación vecina son más de acercamiento que de rivalidad, donde hay cooperación social, cultural y económica, compartiendo una historia. Por ello, en la medida en que se respeten los límites geográficos, el Perú podrá seguir aprovechando el flujo de capitales que vienen desde Chile, siempre respetando las costumbres y la cultura nacionales (Rodríguez, 2014).

Contrabalance de intereses. Es la relación que hay entre las ventajas y desventajas que una nación enfrenta ante sus decisiones políticas. Como se ha mencionado, el país ha suscrito acuerdos comerciales, lo cual representa una ventaja para el acceso a mercados extranjeros, pero también abre las fronteras para el ingreso de productos fabricados en otras naciones. Al balancear esto, se encuentra que se benefician los productores que logran ser eficientes y competitivos, así como los consumidores que dispondrán de mayor cantidad de productos en una gama más amplia de características y precios.

Conservación de los enemigos. Mantener enemigos es impulsar la mejora continua, obligando al país a competir con otras naciones. Al respecto, el Perú y Chile son dos economías que compiten directamente por las similitudes de los productos e industrias que han desarrollado (“Mientras las exportaciones,” 2016). Estos dos países mantienen competencia en la industria minera al explotar el mismo tipo de recursos, así como en la agroindustria, buscando mayor eficiencia y con ello niveles de producción y exportación más elevados.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito de Santa Anita

El análisis desarrollado muestra que el distrito de Santa Anita puede tomar ventajas de las fortalezas que presenta el país. Por ejemplo, su crecimiento económico superior al de la región, con un entorno de condiciones macroeconómicas estables que fomenta la inversión y el desarrollo de empresas. Además, se ven intereses nacionales alineados con el distrito, al plantear un desarrollo equitativo. Por ello, es preciso enfatizar en la educación, formando a las nuevas generaciones para contar con una mano de obra calificada y que por ende pueda aspirar a mejores ingresos monetarios. Entonces, el desarrollo del distrito requiere de inversión en tecnología que, como se ha visto, no solo es un problema local sino nacional, pero que debe superarse para aprovechar el hecho de ubicarse en el principal mercado nacional y además con acceso al comercio internacional.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El análisis competitivo de un país se hace revisando los siguientes aspectos: (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.

3.2.1 Condiciones de los factores

En la Figura 7, se aprecia que para el año 2016 el país se ubicó en la posición 97 a nivel mundial en cuanto a facilidad para abrir una empresa, como consecuencia de que se requieren 26 días para hacerlo además de innumerables pasos. También el comercio transfronterizo representa un aspecto débil que no estimula el hacer negocios en el Perú, ya que el país ocupa la posición 88, como consecuencia de que se necesitan 48 horas para preparar la documentación y adicionalmente otras 48 horas para lograr que la mercancía cruce la frontera. Como evaluación total, el Perú ocupó la posición 50 a nivel mundial entre 189 países (Banco Mundial, 2016).

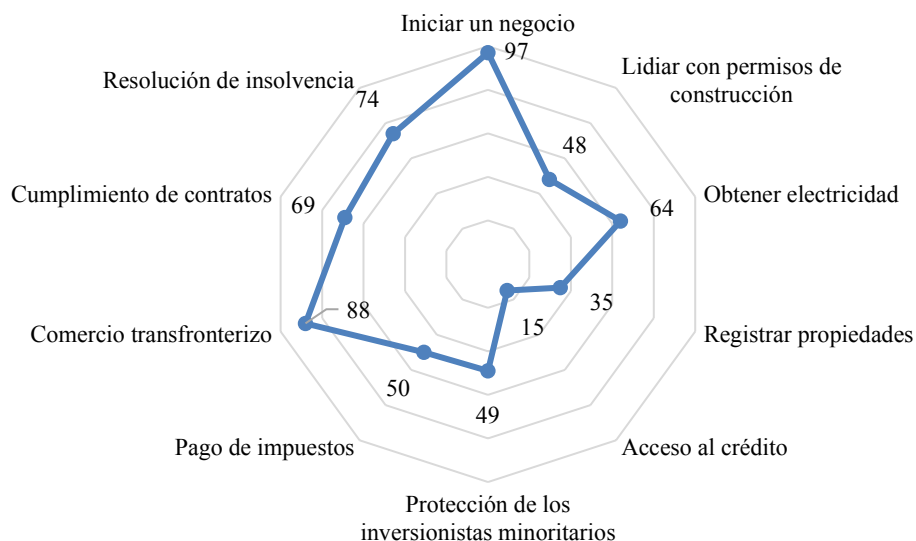


Figura 7. Facilidad para hacer negocios en el Perú. Adaptado de *Doing Business 2016. Economy profile 2016 Peru* (p. 9), por el Banco Mundial, 2016, Washington DC: Autor.

3.2.2 Condiciones de la demanda

De acuerdo con la Figura 8, se establece que en el Perú la demanda interna ha mantenido un incremento constante, siendo el impulso para el crecimiento económico nacional. Durante el año 2015, el gobierno hizo un esfuerzo por estimular la economía al aumentar la inversión, pero se observa que fue un nivel de consumo que no se pudo mantener para el periodo siguiente, perjudicando sin duda a la demanda interna, que recoge tanto al sector público como al privado.

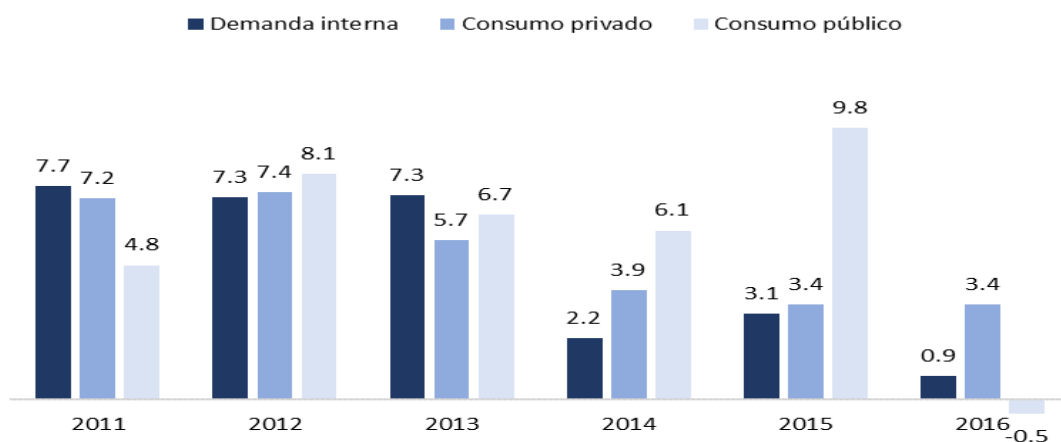


Figura 8. Demanda interna y consumo, en variación porcentual anual. Adaptado de “Estadísticas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

Para el año 2015, en el Perú había un total de 2'042,992 unidades empresariales, registradas formalmente, de las cuales 95% son microempresas y 4% pequeñas empresas. De estas, el 43.6% están ubicadas en el departamento de Lima, mientras que en segundo lugar se sitúa el departamento de Arequipa con 5.6% y en tercer puesto, Piura con 4.3% (Panuera & Bautista, 2016). Con estos datos, además de ver la alta concentración que hay en una sola región, se comprende la importancia que las micro y pequeñas empresas tienen en la economía nacional. Ellas contribuyen con más del 45% del PBI y dan empleo al 75% de la Población Económicamente Activa (PEA). La desventaja de esta estructura empresarial, con pocas empresas medianas y grandes es que en la mayoría de las unidades empresariales, ni a nivel político nacional, se tiene una estrategia sostenida de desarrollo, compitiendo solamente en el corto plazo y por ende con poco impacto ("Pyme: problemas y ventajas," 2012).

3.2.4 Sectores relacionados y de apoyo

Para D'Alessio (2015), el nivel de competencia que puede generar una industria depende en gran medida de la existencia de sectores relacionados y de apoyo. Según el Foro Económico Mundial, en su publicación *The Global Competitiveness Report 2015-2016*, el Perú se encuentra en la posición 69 entre 140 países que fueron incluidos, lo cual mide su nivel de competitividad. En el contexto latinoamericano, el país está en el puesto seis, mientras que en América del Sur es el tercero, ubicándose después de Chile y Colombia (Schwab, 2015).

Esto implica que el país logró mejorar su posición en cinco pilares de los 12 totales, ubicándose en las posiciones que se muestran en la Tabla 9: (a) instituciones, donde ganó 11 puestos; (b) educación superior y capacitación, avanzando dos posiciones; (c) salud y educación primaria, donde avanzó nueve puestos; (d) eficiencia del mercado de bienes,

aspecto en el que ganó siete posiciones; y (e) sofisticación en los negocios, aspecto en el que avanzó 13 posiciones.

Pero también hubo dos factores en los cuales retrocedió, que son el desarrollo del mercado financiero, perdiendo 15 puestos; e innovación, en el que retrocedió un puesto. Por lo tanto, es de observar que los factores se dividen en tres grupos. Estos son los siguientes: (a) requerimientos básicos, (b) eficiencia y (c) innovación y sofisticación. Así, pues, el Perú muestra debilidades significativas o falta de competitividad en todos ellos, limitando un desarrollo sostenible.

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito de Santa Anita

La realidad nacional indica que toma 26 días el registrar y poner en operación una empresa, lo cual ocasiona costos y por ende desmotiva la formalización de las empresas; situación que se percibe en el distrito de Santa Anita. A futuro, las autoridades municipales deben trabajar en reducir este plazo para estimular la operación formal. Sin embargo, es claro que existe un espíritu emprendedor, que se manifiesta en la alta proporción de micro y pequeñas empresas. Las cuales tienen dificultades para adquirir y utilizar herramientas tecnológicas, así como para desarrollar una planeación de largo plazo, enfocándose en productos con poco valor agregado o en la comercialización, lo que también se observa en Santa Anita.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

El análisis del entorno PESTE viene a ser la auditoria externa de la gestión estratégica. Se encarga de explorar el entorno y el movimiento interno del distrito de Santa Anita. Asimismo, ayuda a reflejar las oportunidades y amenazas claves para el éxito, como se muestra, a continuación, en la Tabla 9. Se compone de la revisión de las fuerzas políticas y económicas, así como del entorno social, tecnológico y ambiental o ecológico.

Tabla 9

Análisis Competitivo del Perú, por Factor

Factor	2012-2013 (140 países)	2015-2016 (140 países)
Índice global	61	69
Requerimientos básicos (40%)	69	76
1° Instituciones	105	116
2° Infraestructura	89	89
3° Ambiente macroeconómico	21	23
4° Salud y educación primaria	91	100
Eficiencia (50%)	57	60
5° Educación superior y entrenamiento	80	82
6° Eficiencia del mercado de bienes	53	60
7° Eficiencia del mercado laboral	45	64
8° Desarrollo del mercado financiero	45	30
9° Tecnología	83	88
10° Tamaño del mercado	45	48
Innovación y sofisticación (10%)	94	106
11° Sofisticación en los negocios	68	81
12° Innovación	117	116

Nota. Adaptado de *The Global Competitiveness Report 2012-2013* (p. 290), por K. Schwab, 2012, Ginebra, Suiza: WEF; y de *The Global Competitiveness Report 2015-2016* (p. 294), por K. Schwab, 2015, Ginebra, Suiza: WEF.

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Dentro del entorno político y legal, el elemento principal fue introducido por la Ley de Bases de la Descentralización (Ley 27783, 2002). En esta, se regula la estructura y organización del Estado, estableciéndose que es democrático, descentralizado y desconcentrado. De manera que corresponde a los gobiernos nacionales, regionales y locales hacer esto efectivo. En dicha ley, se establecen objetivos, fines, principios y criterios que rigen el proceso de descentralización. También se regula la forma como se conforman las regiones y municipalidades, estableciendo las funciones y las competencias en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local), definiendo las relaciones entre ellos y con los ciudadanos.

Con la descentralización, se busca lograr un desarrollo integral, que además sea sostenible y armónico, a través de la separación de funciones y competencias, equilibrando el poder entre los tres niveles de gobierno ya definidos, siempre en beneficio de los ciudadanos. Asimismo, se deja en claro que la descentralización es permanente, irreversible, integral y democrática que se logra mediante un proceso gradual.

En el índice de libertad económica del 2016, el Perú se ubicó en el puesto 49, con un puntaje de 67.4 que indica que es moderadamente libre (Miller & Kim, 2016). Así, la libertad económica se refiere a la posibilidad que las personas tienen de elegir, intercambiando bienes y servicios de manera voluntaria, creando empresas y en un entorno de protección a la propiedad privada. Contar con libertad económica, representa un factor esencial para lograr crecimiento y con ello mejorar el nivel de bienestar individual y el de la sociedad (Rodríguez, 2016). En la Figura 9, se presenta la evolución de los factores que componen el índice de libertad económica del Perú, observándose mejoras en la regulación y en la existencia de una moneda sana, mientras que se han perdido posiciones en tamaño del gobierno, libertad para el comercio internacional y sistema jurídico.

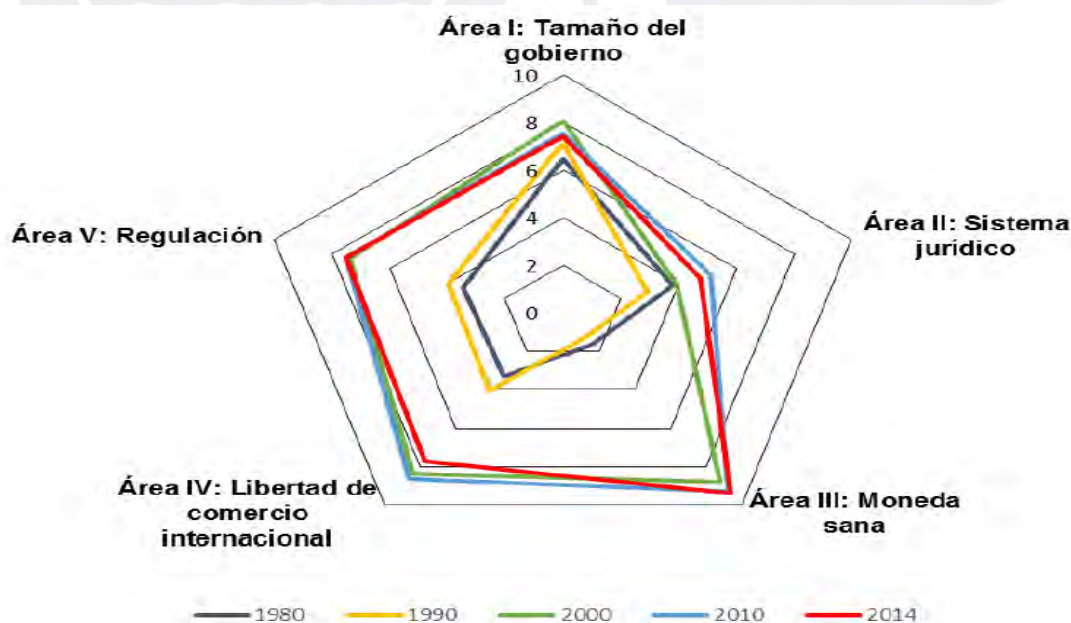


Figura 9. Estructura del índice de libertad económica del Perú, de 1980 al 2014. Tomado de *Libertad económica y bienestar individual en Perú* (p. 12), por V. Rodríguez, 2016, Lima, Perú: Universidad Privada del Norte.

Las oportunidades encontradas son las siguientes:

- Marco legal que promueve la descentralización y con ello se logra un gobierno que realmente responda a las necesidades de la población de cada distrito o región.
- Posición geográfica estratégica que se acompaña de diversos acuerdos comerciales establecidos, lo que beneficia a productores y exportadores locales.

La amenaza encontrada es la que sigue:

- Retrocesos en el índice de libertad económica, lo que implica menores libertades para crear y operar empresas, lo cual podría frenar el desarrollo socioeconómico en el país.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

En la Figura 10, se observa que el PBI ha tenido variaciones porcentuales positivas, lo cual, como se ha mencionado anteriormente, coloca al país en posición ventajosa frente a otras naciones de la región. En la Figura 11, se presenta la evolución de la inflación, que no es más que la variación de los precios al consumidor en relación con el PBI. Se considera una oportunidad que además de tener crecimiento económico, el país cuenta con un ambiente estable cuya inflación se mantiene en un dígito y eso impulsa el consumo.

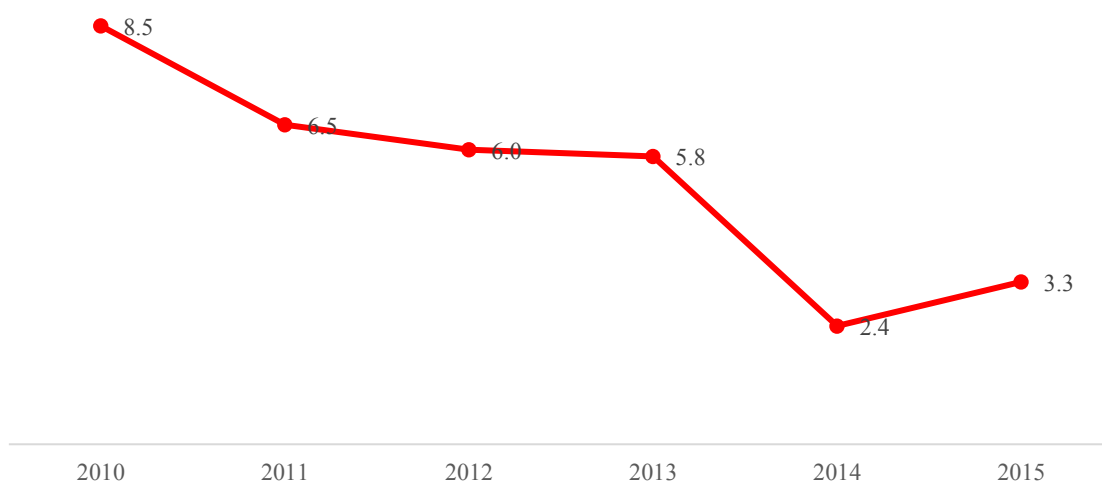


Figura 10. Crecimiento porcentual anual del PBI. Adaptado de “Estadísticas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

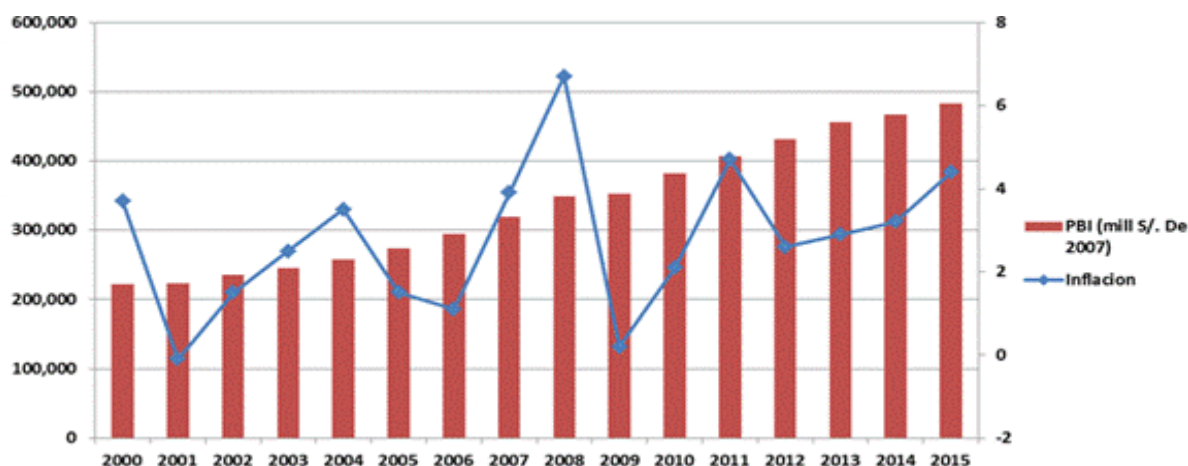


Figura 11. Inflación y PBI desde el 2000 hasta el 2015. Adaptado de “Estadísticas. Cuadros anuales históricos,” por el Banco Central de Reserva del Perú. (BCRP), 2017 (<http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>).

A nivel de departamentos o regiones, se presentan los datos económicos de Lima, ya que el distrito de Santa Anita se encuentra en esta región, pero además porque no se tienen cifras de valor agregado por municipio. En la Tabla 10, se puede observar que la economía limeña creció 3% en el 2015, menos que el promedio nacional, aunque en los años previos su desarrollo había sido más rápido. También llama la atención que los otros servicios representaron el 33% del total en el último año, seguidos por la manufactura con 19% y luego el comercio con 13%. A través de la observación, los investigadores constataron que estas tres actividades están presentes en el distrito de Santa Anita.

Tabla 10

Valor Agregado Bruto por Actividad Económica, en Miles de Soles, para la Región Lima

Actividades	2012	2013	2014	2015
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	3'593,336	3'697,081	3'868,083	4'017,739
Pesca y acuicultura	282,768	476,200	268,276	351,715
Extracción de petróleo, gas y minerales	3'146,370	3'449,216	3'741,713	4'058,663
Manufactura	39'264,446	41'137,666	41'097,464	40'333,370
Electricidad, gas y agua	4'079,915	4'212,842	4'650,623	4'762,333
Construcción	12'385,264	12'761,679	12'956,795	12'146,871
Comercio	25'511,280	26'703,869	27'210,513	28'419,581
Transporte, almacén, correo y mensajería	12'849,709	13'809,955	14'089,196	14'506,506
Alojamiento y restaurantes	8'748,478	9'368,215	9'881,607	10'181,989
Telecom. y otros serv. de información	9'705,772	10'504,125	11'379,145	12'373,606
Administración pública y defensa	10'772,570	11'173,745	11'613,557	12'051,639
Otros servicios	59'257,713	63'106,098	67'173,022	71'039,665
Valor agregado bruto	189'597,621	200'400,691	207'929,994	214'243,677

Nota. Tomado de “Economía,” por el INEI, 2017a (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>).

En relación con el desempeño económico de las regiones, en la Figura 12 se puede notar que el PBI de Lima es superior al de las otras regiones; en seguida, se encuentran Arequipa, Cusco y La Libertad. En el lado opuesto, se ubican las regiones Madre de Dios, Apurímac y Tumbes.

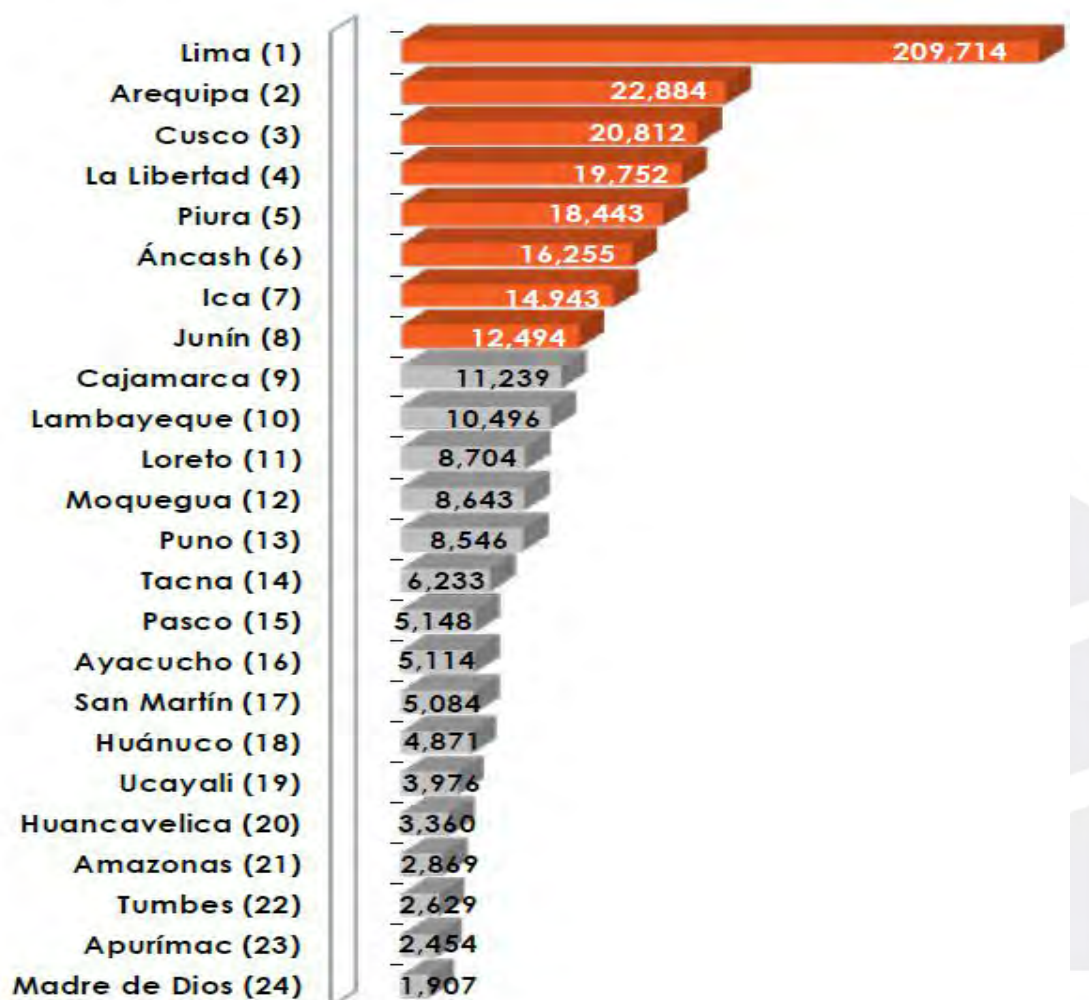


Figura 12. Producto bruto interno real de las regiones del Perú, año 2016, en millones de soles del 2007. Tomado de *Índice de competitividad regional* (p. 23), por V. Fuentes et al., 2016, Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.

Las oportunidades encontradas en el área económica son las siguientes:

- Crecimiento económico sostenido con aumento en la demanda interna, garantizando un mercado nacional para la producción del distrito.
- Entorno macroeconómico estable con inflación controlada.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Durante los últimos cinco trimestres, la tasa de desempleo en el Perú se ha situado entre 6.2% y 7.7%, alcanzando el pico entre los meses de enero a marzo del 2017 (ver Figura 13). Así, en el Perú se vive una situación similar a la de América Latina: existe más de un millón de jóvenes con edades comprendidas entre los 14 y 25 años que se encuentran desempleados. Estos datos implican que el desempleo juvenil asciende a 18%, mientras que en la región constituye el 16%. Por su parte, la tasa de desempleo para los adultos es de 5% (“OIT: Existe,” 2017). Entonces, se concluye que el desempleo es mayor en el Perú que en América Latina.

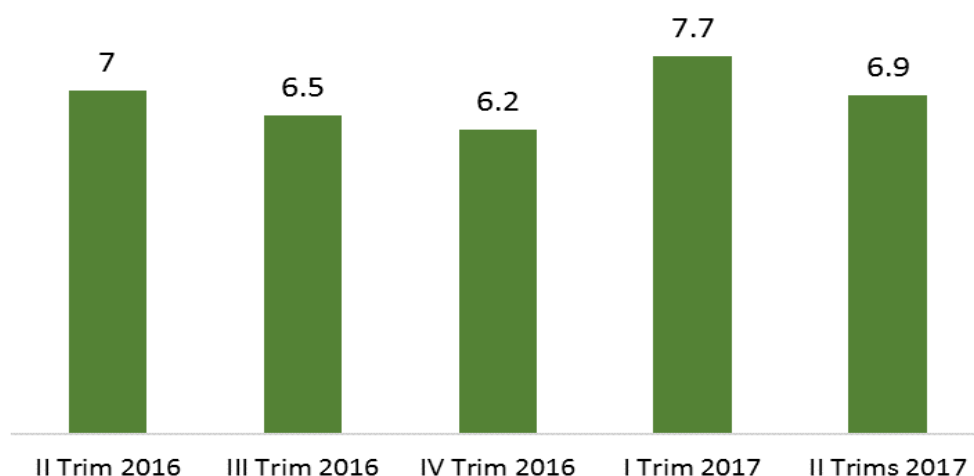


Figura 13. Tasa de desempleo trimestral, 2016 y 2017, en porcentaje. Adaptado de “Población y vivienda,” por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017b (<https://www.inei.gob.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>).

Como elementos positivos se ha observado una disminución en la tasa de pobreza, acompañada de una movilidad social, donde las personas y las familias han ido mejorando sus ingresos. Esto se inició con una política del Estado que ha promovido el desarrollo de la empresa privada, de modo tal que las personas que migraron a Lima y aprendieron un oficio, luego se independizaron. Iniciaron su negocio con la compra de maquinaria simple, aumentando la oferta productiva y abriendo un abanico de opciones para los consumidores (Aragón, Vásquez & Yon, 2012).

Continuando con el análisis de las fuerzas sociales, se observa que en el Perú predomina la informalidad. Así, cerca de 6.6 millones de unidades productivas trabajan de esta forma; es decir, al margen de las normas y la legislación. De esta manera, se estima que en el año 2015 la informalidad representaba la quinta parte del PBI nacional, concentrándose en algunos sectores productivos, como la agricultura y la pesca, donde el 91% de las empresas eran informales. En cuanto al sector turismo, el 40% de los alojamientos y restaurantes operaban de manera informal, mientras que en transporte y comunicaciones este porcentaje ascendía a 36%. Para otros sectores, la penetración de la informalidad disminuye, aunque sigue siendo importante. Así, en comercio se trata del 26%, en construcción asciende al 19% y en manufactura suma el 10%. Entre los problemas que genera la informalidad, se encuentra el empleo informal que se sitúa en 73.2% del total (Saavedra, 2016b).

El 87% de la población del Perú se siente insegura, con temor de ser víctimas de la delincuencia (“El 87% de peruanos,” 2017). Existe una cotidianidad en el delito, donde el elemento común es el dinero, ya sea que se trate de asaltos en la vía pública, de la minería ilegal o del narcotráfico. Por lo tanto, no existe un perfil único del delincuente peruano (Giner, 2017). A pesar de la sensación de inseguridad, las estadísticas que se presentan en la Tabla 11 muestran que los actos delictivos se han reducido, aunque siguen afectando al 27.3% de la población urbana del Perú.

Tabla 11

Porcentaje de Población Urbana que Ha Sido Víctima de Hechos Delictivos

	Ciudades de 20,000 a más habitantes	Nacional urbano	Centros poblados entre 2,000 y 20,000 habitantes
Mayo 2016 a octubre 2016	31.9	28.8	20.6
Noviembre 2016 a abril 2017	28.8	26.3	20.0
Mayo 2017 a octubre 2017	30.2	27.3	19.4

Nota. Adaptado de *Estadísticas de seguridad ciudadana: Mayo-octubre 2017* (p. 1), por el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), 2017d (https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06_estadisticas-seguridad-ciudadana-may-oct2017.pdf)

La oportunidad que se deriva del análisis de las fuerzas sociales es la siguiente:

- Mercado nacional de 31 millones de habitantes, entre los cuales el índice de pobreza se ha reducido.

Las amenazas identificadas son las que siguen:

- Alto nivel de informalidad, lo cual perjudica la recaudación impositiva, la situación de los empleados y el nivel de competitividad de las industrias.
- Inseguridad ciudadana a nivel nacional.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

En la Figura 14, se muestra la evolución de la inversión en ciencia, tecnología e investigación entre los años 1999 y 2011. Los recursos usualmente tienen como fuente la recaudación fiscal, los aportes de organismos internacionales y los créditos que las empresas privadas obtienen. Sin embargo, todos estos recursos de que dispone el país son muy bajos, ya que el Perú se posiciona por debajo de los otros países latinoamericanos, limitando el desarrollo en innovación y tecnología.

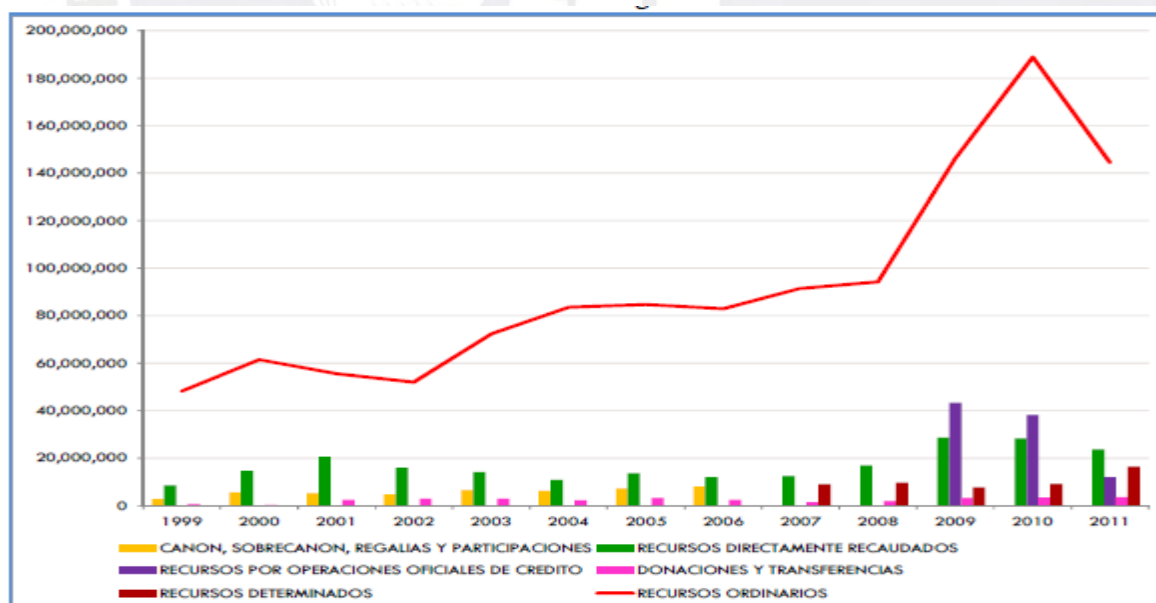


Figura 14. Evolución de la inversión en ciencia, tecnología e innovación. Tomado de “Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación,” por el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), 2013 (http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf).

Además, existen organismos internacionales que promueven el desarrollo tecnológico, como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2013) que financia directamente proyectos como (a) 117 iniciativas de innovación específicamente en tecnología, (b) 77 programas de investigación y desarrollo, (c) 43 asesorías directas o programas de formación en el área tecnológica y (d) 20 proyectos de dotación de equipos y herramientas tecnológicas.

Tras el análisis de las fuerzas tecnológicas, la amenaza identificada es la siguiente:

- Baja inversión en tecnología e innovación, lo que limita la competitividad nacional.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

La responsabilidad social empresarial (RSE) viene a ser una forma ética de gestión que enlaza inclusión de las expectativas de todos los grupos de interés (accionistas/inversionistas, comunidad, clientes, proveedores, medio ambiente y Gobierno) alrededor de la empresa, con la finalidad de lograr un desarrollo sostenible. Con respecto al uso adecuado del agua, a continuación se expresa cómo es la relación de agua en los cinco primeros distritos importantes.

- Santa Anita / litros de agua al día por ciudadano: 99.2
- San Isidro / litros de agua al día por ciudadano: 447.5
- Miraflores / litros de agua al día por ciudadano: 395.2
- La Molina / litros de agua al día por ciudadano: 258.8
- San Borja / litros de agua al día por ciudadano: 248.1
- Lince / litros de agua al día por ciudadano: 240.1
- Santiago de Surco / litros de agua al día por ciudadano: 225.3

La amenaza encontrada en este punto es la siguiente:

- Contaminación de las fuentes de agua potable, lo que pone en peligro el abastecimiento futuro.

El Perú se encuentra ubicado en una zona de alto potencial sísmico, lo cual hace que sea susceptible de experimentar temblores y terremotos. Esto se debe a estar localizado en el Cinturón de Fuego del Pacífico, donde se concentra el 85% de la actividad sísmica global (“El país se encuentra,” 2007). En el país hay tres zonas de alto riesgo sísmico: (a) en la costa de Lima, a pocos kilómetros mar adentro; (b) al sur del departamento de Moquegua; y (c) en la costa del departamento de Piura (“Tres zonas sísmicas,” 2016).

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE)

En la Tabla 12, se presenta la MEFE para el distrito de Santa Anita, que se preparó considerando las oportunidades y amenazas identificadas en la auditoría externa. Así, destaca el hecho de que el Perú presenta un crecimiento económico tal que esto fomenta el comercio y los otros servicios. El mismo que ha contribuido a lograr una movilización social, que favorece el consumo, en la medida en que gran parte de la población peruana ha mejorado sus condiciones de vida. Mientras que se deben desarrollar estrategias para protegerse de las amenazas del entorno, tales como la inseguridad ciudadana o la informalidad. Finalmente, se aprecia que el puntaje promedio ponderado se encuentra en 2.56, lo cual muestra que no se están aprovechando las oportunidades del contexto.

3.5 El Distrito de Santa Anita y sus Competidores

Con el planeamiento estratégico del distrito, se busca un crecimiento económico con desarrollo humano, para lo cual se debe brindar seguridad y educación, adoptando tecnología. Adicionalmente, es indispensable contar con una visión con sostenibilidad ambiental, a fin de que el desarrollo humano sea permeable a las futuras generaciones. En esta parte, es preciso utilizar el diamante de Porter para el análisis del microentorno: (a) poder de negociación de los proveedores, (b) poder de negociación de los compradores, (c) amenaza de los sustitutos, (d) amenaza de los entrantes y (e) rivalidad de los competidores.

Tabla 12

MEFE del Distrito de Santa Anita

Factores determinantes de éxito		Peso	Valor	Pond.
Oportunidades				
1	Promoción de la descentralización, a través del marco legal y presupuesto descentralizado, por lo que tiene autonomía para responder a las necesidades de la población	0.08	3	0.24
2	Posición geográfica estratégica en Lima, con acceso directo a Carretera Central y Evitamiento, lo que favorece el establecimiento de centros mayoristas en el distrito	0.07	4	0.28
3	Crecimiento económico sostenido que se ha reflejado en aumento de la demanda interna y movilidad social	0.10	4	0.40
4	Entorno macroeconómico estable, con inflación controlada	0.09	4	0.36
5	Aumento anual en el saldo de crédito a empresas privadas, lo que se puede utilizar para estimular el desarrollo de inversiones y proyectos	0.07	3	0.21
6	Mercado nacional de 31 millones de habitantes, entre los cuales el índice de pobreza se ha reducido, con alta concentración en Lima	0.11	3	0.33
Subtotal oportunidades		0.52		1.82
Amenazas				
1	Retrocesos en el índice de libertad económica, lo que implica menores libertades para crear y operar empresas	0.10	1	0.10
2	Alto nivel de informalidad, lo cual perjudica la recaudación impositiva, la situación de los empleados y el nivel de competitividad de las industrias	0.10	1	0.10
3	Inseguridad ciudadana a nivel nacional	0.08	2	0.16
4	Baja inversión en tecnología e innovación, lo que limita la competitividad nacional	0.08	1	0.08
5	Contaminación de las fuentes de agua potable, lo que pone en peligro el abastecimiento futuro	0.06	2	0.12
6	Lima es una zona sísmica de alto riesgo	0.06	3	0.18
Subtotal amenazas		0.48		0.74
Total		1.00		2.56

3.5.1 Poder de negociación de los proveedores

Los principales proveedores son los agricultores, acopiadores y transportistas que diariamente ingresan sus productos al Mercado Mayorista de Santa Anita. Su poder de negociación es directamente proporcional al volumen que manejan. Así, por ejemplo, San Fernando, que ingresa aves y huevos, tiene un amplio poder de negociación, mientras que los productores de papas u hortalizas tienen menor poder. Con todo, los factores claves son infraestructura y tecnología, porque dinamizan el mercado y generan eficiencia.

A nivel gubernamental, el poder de negociación de los proveedores de la municipalidad distrital se rige por la Ley Orgánica de Municipalidades (Ley 27972, 2003), la cual trata sobre contrataciones y adquisiciones locales. Así, “las contrataciones y adquisiciones que realizan los gobiernos locales se sujetan a la ley de la materia, debiendo hacerlo en acto público y preferentemente con las empresas calificadas constituidas en su jurisdicción, y a falta de ellas con empresas de otras jurisdicciones” (Art. 34).

3.5.2 Poder de negociación de los compradores

El poder de negociación de los compradores es bajo, en vista de que la mayoría de estos son propietarios de tiendas de barrio o bodegas, así como de restaurantes y puestos de comida. Por lo tanto, deben someterse a los precios establecidos en el mercado mayorista, en base a la oferta y la demanda. Si bien los compradores exigen calidad, no pueden controlar las condiciones de la exposición ni de los productos en sí mismos. El factor clave para incrementar el poder de negociación de los comerciantes y otros productores del distrito es la asociatividad y el trabajo conjunto.

3.5.3 Amenazas de los sustitutos

La potencialidad de la amenaza es muy baja, porque se cuenta con instalación apropiada, además de acceso. Probablemente, el principal sustituto vendría a ser el comercio electrónico, eliminando la necesidad de acopiar y exponer el producto en un lugar físico para su venta. Esta es una amenaza en crecimiento que se hace mayor si el distrito no logra ofrecer eficiencia en las gestiones gubernamentales.

3.5.4 Amenazas de los entrantes

En este aspecto, se observa que sí existe amenaza de los entrantes, especialmente de aquellos distritos ubicados cerca de las principales arterias viales, como es el caso de Ate Vitarte. Esta amenaza se cristalizaría mediante una gran inversión en otro mercado mayorista,

incluso enfocado en otro tipo de productos de consumo masivo, distinto a los de los alimentos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La rivalidad se evidencia de distintas formas, ya que cada distrito busca atraer empresas que se establezcan en sus predios para generar trabajo e ingresos por concepto de arbitrios y licencias. Asimismo, se busca atraer proyectos habitacionales. En tanto, las empresas ya establecidas compiten por conquistar a los consumidores de Lima, del país y en algunos casos del extranjero. De otro lado, se encontró que a nivel gubernamental se da la búsqueda de recursos del gobierno regional o de la Municipalidad de Lima Metropolitana para el financiamiento de proyectos. Estos recursos tienen como objetivo final generar mejores condiciones de vida para los ciudadanos. Por ello, en la Tabla 13 se muestran los datos de los primeros cinco distritos del país en relación con su índice de desarrollo humano. Cabe mencionar que todos ellos están ubicados en la provincia y la región Lima, al igual que el distrito de Santa Anita.

Tabla 13

Primeros Distritos del Perú, en Relación con su Índice de Desarrollo Humano, Año 2012

	IDH		Esperanza de vida al nacer		Pob. con educ. secundaria completa		Años de educ. (pob. de 25 y más)		Ingreso familiar per cápita	
	IDH	Ranking	Años	Ranking	%	Ranking	Años	Ranking	S/ por mes	Ranking
San Isidro	0.6990	1	73.99	4	88.77	34	13.94	1	1,218.68	1
Miraflores	0.6762	2	73.99	3	89.37	30	13.88	4	1,105.43	2
San Borja	0.6414	3	73.96	6	86.96	43	13.92	3	959.99	4
Jesus Maria	0.6400	4	73.94	11	85.52	63	13.76	5	968.76	3
Magdalena Vieja	0.6345	5	73.97	5	87.09	40	13.22	10	957.08	5

Nota. Adaptado de *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013: Cambio climático y territorio: Desafíos y respuestas para un futuro sostenible* (pp. 215-240), por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), 2013, Lima, Perú: Autor.

3.6 El Distrito de Santa Anita y sus Referentes

En este caso, se ha seleccionado como referente para el distrito de Santa Anita a la ciudad de Macao, en China. La misma ha tenido un crecimiento del 8% en su PBI, logrando incrementar el nivel de empleo en 4%. Esta urbe ha crecido por encima del promedio nacional, a través de un mayor comercio, que ha favorecido a una población cercana a los 500,000 habitantes. Adicionalmente, logra atraer turismo por la inversión que empresas multinacionales como Wynn, Sands y MGM han venido realizando (Justo, 2015). Por lo tanto, el motor de esta economía, así como el de Santa Anita, es el comercio y los servicios.

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

En función de los competidores presentados anteriormente y de los factores claves de éxito identificados a través del análisis de Porter, se ha procedido a elaborar la MPC presentada en la Tabla 14. En esta se puede apreciar que el puntaje obtenido por el distrito de Santa Anita es muy inferior al de sus competidores directos. Seguidamente, en la Tabla 15 se presenta la Matriz Perfil Referencial, donde se compara al distrito de Santa Anita con Macao, ciudad de China, que viene a ser un referente en lo tocante a comercio y servicios.

Tabla 14

Matriz Perfil Competitivo del Distrito de Santa Anita

Factores claves de éxito	Peso	Distrito de Santa Anita		Distrito de San Isidro		Distrito de Miraflores	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Recurso humano	0.17	3	0.51	4	0.68	3	0.51
2. Eficiencia en gestiones gubernamentales	0.15	4	0.60	4	0.60	3	0.45
3. Asociatividad y coordinación	0.14	1	0.14	3	0.42	2	0.28
4. Seguridad	0.12	2	0.24	3	0.36	3	0.36
5. Incorporación de tecnología en las operaciones	0.12	4	0.48	4	0.48	3	0.36
6. Formalidad empresarial	0.16	1	0.16	4	0.64	3	0.48
7. Infraestructura vial y productiva	0.14	1	0.14	4	0.56	4	0.56
Total	1.00		2.27		3.74		3.00

Tabla 15

Matriz Perfil Referencial del Distrito de Santa Anita

Factores claves de éxito	Distrito de Santa Anita			Ciudad de Macao en China	
	Peso	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1 Recurso humano	0.17	3	0.51	4	0.68
2 Eficiencia en gestiones gubernamentales	0.15	4	0.60	4	0.60
3 Asociatividad y coordinación	0.14	1	0.14	4	0.56
4 Seguridad	0.12	2	0.24	3	0.36
5 Incorporación de tecnología en las operaciones	0.12	4	0.48	4	0.48
6 Formalidad empresarial	0.16	1	0.16	4	0.64
7 Infraestructura vial y productiva	0.14	1	0.14	4	0.56
Total	1.00		2.27		3.88

3.8 Conclusiones

El análisis del entorno se ha desarrollado revisando la situación del Perú en el contexto mundial para luego proceder a revisar el entorno nacional. De ahí que se hayan encontrado múltiples oportunidades para el crecimiento económico del distrito de Santa Anita, el cual hasta el momento no ha logrado aprovecharlas y por ello se encuentra en una posición desventajosa frente a sus competidores. Asimismo, se debe mencionar que todos los distritos compiten por recursos regionales y nacionales para el desarrollo de infraestructura, de proyectos tecnológicos o educativos.

Capítulo IV: Evaluación Interna

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

En esta parte se desarrolla la auditoría externa, utilizando como herramienta el análisis AMOFHIT, que promueve el análisis estratégico de las distintas áreas como (a) administración y gerencia, (b) marketing y ventas, (c) operaciones, infraestructura y logística; (d) finanzas y contabilidad, (e) recursos humanos, (f) sistemas de información y comunicación; y (g) tecnología e innovación.

4.1.1 Administración y gerencia (A)

En la Figura 15, se presenta el mapa urbano del distrito de Santa Anita. Así, este colinda con los distritos de Ate Vitarte y El Agustino. Cuenta con zonificaciones industriales, comerciales y residenciales, pero su principal problema obedece al incremento de la pobreza, condición que hace difícil el desarrollo integral de sus habitantes (Instituto Metropolitano de Planificación, 2004).

Por otro lado, el gobierno municipal está a cargo de la alcaldesa Leonor Chumbimune, quien trabaja con los regidores que fueron electos a través de votación popular y se organizan en comisiones. En la estructura organizacional, en primera instancia se encuentra la alcaldesa, tras ella una gerencia general (ver Figura 16) al mando de todas las funciones operativas y coordina con las áreas de (a) administración, (b) rentas, (c) planeamiento, presupuesto y racionalización, (d) asesoría jurídica, (e) obras y desarrollo urbano, (f) seguridad ciudadana y (g) servicios públicos y desarrollo social.

Ahora bien, la atención al ciudadano es una prioridad de la administración pública distrital y se brinda de forma personalizada por las ventanillas únicas de atención, habiendo 17 de ellas. Su ventaja consiste en agilizar los trámites y servicios porque en un solo punto la persona puede realizar cualquier trámite documentario ante la municipalidad en un solo espacio físico.



Figura 15. Plano general del distrito de Santa Anita. Tomado de “Plano general del distrito de Santa Anita,” por la Municipalidad de Santa Anita, 2017e (<http://www.munisantanita.gob.pe/dmapa.php>).

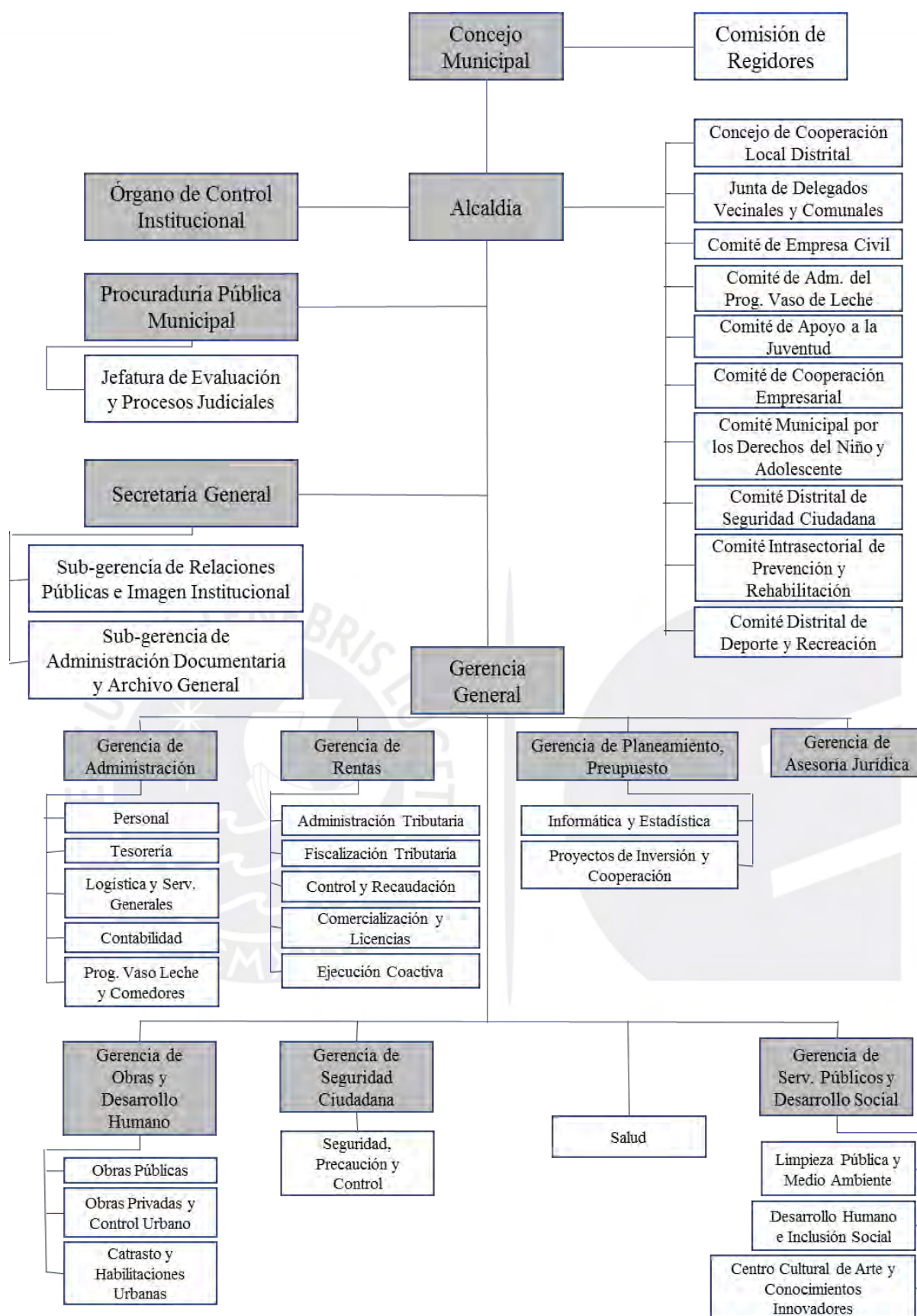


Figura 16. Estructura orgánica del distrito de Santa Anita. Tomado de “Información,” por la Municipalidad de Santa Anita, 2017b (http://www.munisantanita.gob.pe/transparencia_docs.php?doc=6).

En cuanto a la infraestructura de la municipalidad, continuamente ha ido modernizándose para brindar mejor atención, ofreciendo lo siguiente (Municipalidad de Santa Anita, 2017c):

- Cómoda y amplia sala donde el administrado espera para ser atendido.
- Ambiente climatizado con aire acondicionado.
- Área de espera con sillones, desde donde las personas pueden visualizar los monitores, aguardando su número de llamado.
- Ambientes de plataforma con cámaras de video vigilancia.
- Herramientas operativas o *software* especializado en las computadoras personales, que están interconectadas a una red de área local con Internet.

Dentro de la estructura empresarial del distrito hay un total de 20,857 unidades empresariales registradas, que representa el 2.17% del total de la provincia de Lima y El Callao (ver Tabla 16). Un 92.3% de estas empresas son de tamaño micro, es decir, con menos de 10 empleados, y 6.8% son pequeñas. Solamente se tiene un 0.6% que son grandes empresas y 0.3% medianas.

Tabla 16

Estructura Empresarial del Distrito de Santa Anita, Año 2015

	Distrito de Santa Anita		Total provincia de Lima y El Callao	
	N° empresas	Porcentaje	N° empresas	Porcentaje
Microempresa	19,256	92.3	896,249	93.2
Pequeña empresa	1,412	6.8	54,819	5.7
Mediana empresa	59	0.3	2,922	0.3
Gran empresa	119	0.6	6,284	0.7
Sin estrato	11	0.1	966	0.1
Total	20,857	100.0	961,240	100.0

Nota. Adaptado de *Perú: Estructura empresarial 2015* (pp. 139-142), por Y. Panuera, y L. Bautista, 2016, Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.

La fortaleza identificada es la siguiente:

- Ventanilla única para atención al ciudadano, que le garantiza una atención eficiente al centralizar los procesos de atención y agilizar trámites, lo cual promueve formalización y facilita las solicitudes de licencia y pagos de arbitrios, entre otros.

Las debilidades detectadas tras analizar esta área son las que siguen:

- Aumento en el nivel de pobreza entre la población del distrito.
- Enfoque en la administración pública y no en la integración de todos los sectores.
- Informalidad en diversos sectores.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

El contar con el centro de comercialización mayorista de alimentos que se consumen en Lima viene a ser uno de los principales servicios que brinda el distrito. Así, desde el año 2012 es el único centro de abastos autorizado para ventas al por mayor en la ciudad (“Desde hoy mercado,” 2012). La importancia de contar con un mercado mayorista centralizado es que permite brindar información de precios a diario o incluso en tiempo real, lo cual otorga a los productores y a los minoristas mayor poder en la negociación con los mayoristas (Conexión ESAN, 2012). En la Tabla 17, se muestran los volúmenes de los principales productos comercializados. Destaca la papa con 538,041 toneladas en el año 2016, mostrando un incremento promedio de 7.9% desde el año 2013, pese a haber retrocedido ligeramente en el último periodo.

En cuanto a la infraestructura de transporte, el distrito de Santa Anita es atravesado por la carretera Central, arteria vial de gran importancia que conecta las distintas provincias del Perú. Asimismo, debido a la construcción de la Línea 2 del Metro de Lima un tramo de cinco kilómetros de esta carretera se encuentra cerrado por un periodo de dos años. Así, se espera que para el 2017 se termine con la obra y nuevamente se reabra la circulación en la carretera (“Carretera Central,” 2015).

Tabla 17

Volumen de los Principales Productos Comercializados en el Mercado de Santa Anita, en Toneladas Métricas

	2013	2014	2015	2016	Crecimiento Promedio (%)
Papa	431,069	501,451	540,894	538,041	7.9
Zanahoria	88,385	101,562	101,270	105,365	6.2
Cebolla	141,208	175,380	201,968	215,214	15.3
Limón	127,538	131,852	146,148	161,668	8.3

Nota. Adaptado de “Estadísticas. Serie histórica por volumen de los principales productos,” por la Empresa Municipal de Mercados (EMMSA), 2017 (<http://www.emmsa.com.pe/index.php/estadisticas/volumenes-de-ingresos>).

Es crucial notar la importancia de estos volúmenes de comercialización dentro del total que se produce y se comercializa en el Perú. En el caso de la papa, Puno es el principal productor y en el 2016 aportó 15.3% de la producción nacional; en seguida, Huánuco con 11.1%, tal como se ve en la Tabla 16. En cuanto a la comercialización en Lima, Santa Anita es el principal mercado mayorista. Por allí se negocia el 11.9% de la papa que se distribuye a nivel nacional (ver Tabla 18). Esto confirma lo dicho anteriormente: que el Mercado Mayorista de Santa Anita es el principal centro de abastos de Lima. Para el distrito, puede significar la oportunidad de desarrollar productos con valor agregado a partir de los bienes agrícolas que allí se negocian, incrementando el número de empresas, generando empleo y mayores impuestos para la Municipalidad Distrital de Santa Anita.

Tabla 18

Participación de Santa Anita en la Comercialización Nacional de Papa, Año 2016

	TM	Participación en producción (%)	Participación en comercio mayorista (%)
Perú	4,527,600		
Puno	691,800	15.3	15.3
Huánuco	500,800	11.1	
La Libertad	421,300	9.3	
Apurímac	404,400	8.9	
Santa Anita	538,041		11.9

Nota. Adaptado de *Papa: Características de la producción nacional y de la comercialización en Lima Metropolitana* (pp. 5-6), por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017, Lima, Perú: Autor; y de “Estadísticas. Serie histórica por volumen de los principales productos,” por la Empresa Municipal de Mercados (EMMSA), 2017 (<http://www.emmsa.com.pe/index.php/estadisticas/volumenes-de-ingresos>).

Dentro del volumen total de cebollas que se comercializan a nivel nacional, Santa Anita tiene una participación del 45.5%, confirmándose que es el principal centro mayorista del país (ver Tabla 19). Por su parte, la producción de cebolla se concentra en la región Arequipa. En el caso del limón, este se produce principalmente en Piura, pero es comercializado especialmente a través del Mercado Mayorista de Santa Anita, por donde pasa el 52.4% de la producción nacional (ver Tabla 20).

Tabla 19

Participación de Santa Anita en la Comercialización Nacional de Cebolla, Año 2016

	TM	Participación en producción (%)	Participación en comercio mayorista (%)
Perú	473,136		
Arequipa	246,696	52.1%	52.1%
Santa Anita	215,214		45.5%

Nota. Adaptado de “Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola – marzo 2016,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-marzo2016.pdf>); y de “Estadísticas. Serie histórica por volumen de los principales productos,” por la Empresa Municipal de Mercados (EMMSA), 2017 (<http://www.emmsa.com.pe/index.php/estadisticas/volumenes-de-ingresos>).

Tabla 20

Participación de Santa Anita en la Comercialización Nacional de Limón, Año 2016

	TM	Participación en producción (%)	Participación en comercio mayorista (%)
Perú	308,800		
Piura	171,200	55.4	55.4
Lambayeque	45,200	14.6	
Santa Anita	161,668		52.4

Nota. Adaptado de “Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola – marzo 2016,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-marzo2016.pdf>); y de “Estadísticas. Serie histórica por volumen de los principales productos,” por la Empresa Municipal de Mercados (EMMSA), 2017 (<http://www.emmsa.com.pe/index.php/estadisticas/volumenes-de-ingresos>).

Por lo tanto, para la Municipalidad de Santa Anita (2017c), hay logros en la atención a la población que son relevantes y que forman parte de los servicios que se brindan, tales como los siguientes:

- Ventanilla única: El ciudadano acude a un punto único de atención, que es la plataforma para hacer sus trámites, y ahí puede pagar cualquier obligación tributaria. Adicionalmente, está a disposición de las personas la página web institucional, que es un canal de comunicación por donde se puede consultar el estado de un trámite, realizando seguimiento en tiempo real al servicio solicitado.
- Transparencia: Los ciudadanos esperan claridad en las instrucciones para completar trámites y agilidad por parte de la municipalidad, a fin de que los procesos concluyan en el menor tiempo posible. Ahora que los solicitantes pueden monitorearlos, esto hace incrementar la confianza y los funcionarios se ven presionados a trabajar rápidamente.
- Acceso digital: Aporta dinamismo a la gestión e incrementa la capacidad. Esto promoverá el establecimiento de empresas y la formalización.
- Reducción y eliminación de barreras burocráticas. Con esto, se reduce el tiempo de los trámites y sus costos. Además, a medida que se mida la afluencia de personas y se genere estadísticas, se podrá optimizar el horario del personal.

La fortaleza correspondiente a esta área es la siguiente:

- Contar con el principal mercado mayorista de Lima Metropolitana.

4.1.3 Operaciones y logísticas. Infraestructura (O)

Con respecto al medio ambiente, el distrito de Santa Anita realiza el acopio de residuos sólidos de forma diaria. Esto implica mejoras, ya que anteriormente se hacía solo tres veces a la semana. En la Figura 17, se muestran los volúmenes totales de recolección y se evidencia un crecimiento constante. Adicionalmente, se viene trabajando con el apoyo del

Ministerio del Ambiente para implementar programas como Segregación en la Fuente, la formalización de los recicladores del distrito o campañas constantes de fumigación. A esto se le añade la campaña Techo Limpio y la campaña de Tenencia Responsable de Mascotas, entre otras (Municipalidad de Santa Anita, 2017d).

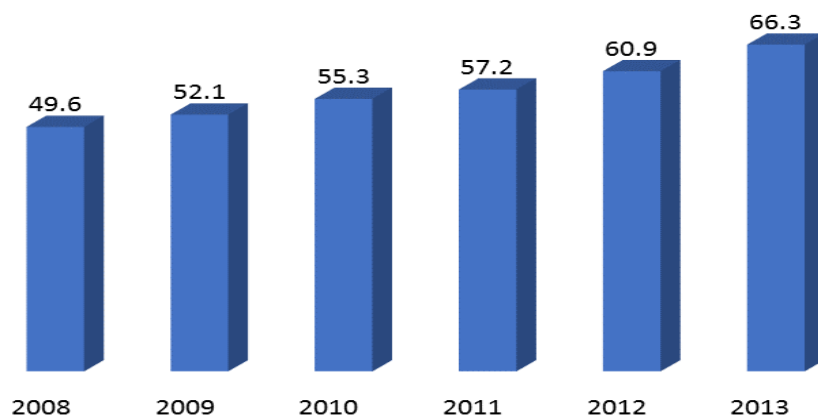


Figura 17. Producción de residuos sólidos en el distrito de Santa Anita en TM. Tomado de “Indicadores de gestión 2013,” por la Municipalidad de Santa Anita, 2014b (http://www.munisantanita.gob.pe/Secretaria_General/descarga.php?id=INDICADORES_DE_GESTION_2013.pdf).

Con relación al acceso a servicios básicos, en el distrito de Santa Anita, para el año 2007, de las 39,709 viviendas existentes, el 86.5% que equivale a 34,359 hogares están conectados a la red de desagüe dentro de la vivienda. Es importante mencionar que había 127 viviendas improvisadas y 93 no aptas para estar habitadas (INEI, 2007). Dentro de la conformación física del distrito hay 17 asentamientos humanos, cinco agrupaciones de viviendas y 11 urbanizaciones (Municipalidad de Santa Anita, 2017e). Para el Sub-gerente de Relaciones Públicas e Imagen Institucional de la Municipalidad de Santa Anita, la calidad de vida de los pobladores se debe mejorar a través de la construcción de infraestructuras en primera fase, con obras de acceso a servicios básicos y de saneamiento, ya que la población de los asentamientos urbanos crece más rápido de lo que se logra brindarles servicios (I. Casavilca, comunicación personal, 30 de noviembre 2017). Es por esto que se puede considerar que al 2017 sigue habiendo, como mínimo 5,350 viviendas sin conexión a la red de desagüe.

En materia de seguridad ciudadana, la municipalidad estableció la Central de Monitoreo y Vigilancia de Santa Anita, localizada en UPIS Huáscar, también otra sede en la avenida La Cultura, junto con la Central de Operaciones y Emergencia Local (COEL). En total, se instalaron 58 cámaras de video vigilancia para aumentar la seguridad y se observa que la incidencia de delitos ha reducido (ver Tabla 21). También se compraron 30 camionetas para el patrullaje e incrementó la cantidad de personal, el cual recibe capacitación constante. En general, se han fortalecido las estrategias de lucha contra la delincuencia, aumentando los índices de captura, logro importante que estimula a seguir mejorando (Municipalidad de Santa Anita, 2017d).

Tabla 21

Incidencia Delictiva en el Distrito de Santa Anita

Tipo de delito	2011	2012	2013
Estafa	45	39	39
Hurto a personas	32	68	82
Robo a comercio	91	62	55
Robo a domicilio	71	22	8
Robo a taxistas	8	7	6
Robo con automóvil	44	51	43
Robo de automóviles	48	27	44
Robo de autopartes	39	52	37
Robo de moto lineal	8	18	7
Robo de mototaxis	64	26	28
Total	450	372	349

Nota. Tomado de “Indicadores de gestión 2013,” por la Municipalidad de Santa Anita, 2014b (http://www.munisantanita.gob.pe/Secretaria_General/descarga.php?id=INDICADORES_DE_GESTION_2013.pdf).

En lo tocante a infraestructura, el distrito de Santa Anita destaca por contar con un mercado mayorista, que en el 2014 duplicó su área de ventas, añadiendo nueve pabellones y 336 puestos. Así, este centro de abastos cuenta con un área total de 37,760 m² y con una infraestructura moderna que tiene acceso a agua y desagüe. De manera que se trata de un

mercado mayorista enfocado en el comercio de alimentos perecibles, aunque también se negocian aves, huevos y granos, entre otros productos (“Mercado de Santa Anita,” 2014).

Las fortalezas encontradas en esta área son las siguientes:

- Sistema de recolección diaria de desechos sólidos con pronta implementación de medidas para reciclaje.
- Fácil acceso al principal puerto y aeropuerto del país.

Las debilidades son las que siguen:

- Deficiencia en infraestructura vial y productiva.
- Alto nivel de robos y hurtos, pese a su notable reducción en los últimos dos años.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

En cuanto a las finanzas, en el Capítulo I se mencionó que en el Perú no se generan cifras de valor agregado por distritos, sino solo hasta regiones. Por lo tanto, no se cuenta con datos de producción consolidada, de ingresos o de rentabilidad para el distrito. No obstante, se puede contar con datos de los ingresos que posee el Mercado Mayorista de Santa Anita, donde diariamente se movilizan más de 7,000 toneladas de alimentos (“Mercado Santa Anita,” 2015), lo cual equivale a S/ 9 millones de ingresos, habiendo incrementado en más del 100% desde su inauguración en el año 2012 (Abarca & Alvarado, 2012).

Por otra parte, en la Tabla 22 se muestran los ingresos de la Municipalidad de Santa Anita para el periodo 2014-2016. La principal fuente corresponde a los recursos ordinarios asignados por el gobierno central, equivalente al 44%. Tras este rubro, se encuentran los recursos directos con 22% y los impuestos municipales con 20%. En tanto, la ejecución del presupuesto de gastos (ver Tabla 23) llegó a 64% del presupuesto institucional modificado (PIM), el cual superó al presupuesto institucional de apertura (PIA) en 161%. Es importante mencionar que el rubro de impuestos municipales solo representó el 21% del total de ingresos

esperados en el marco del PIM, mostrando la necesidad de desarrollar empresas formales en el distrito a fin de incrementar este rubro.

Tabla 22

Variación de Ingresos de la Municipalidad de Santa Anita, en Soles

Fuente de Financiamiento	Rubro	2014	2015	Var %	2015	2016	Var %
Recursos ordinarios	Recursos ordinarios	4'093,414	23'480,449	474	23'480,449	46'727,059	99
Recursos directamente recaudados	Recursos directamente recaudados	22'249,863	21'320,090	-4	21'320,090	23'872,824	12
Donaciones y transferencia	Donaciones y transferencias	703,965	443,844	-37	443,844	461,204	4
	Fondo de compensación municipal	5'963,230	5'952,935	0	5'952,935	8'645,234	45
	Impuestos municipales	16'586,147	18'239,199	10	18'239,199	21'598,879	18
Recursos determinados	Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas y participaciones	1'917,226	1'376,488	-28	1'376,488	1'791,796	30
	Recursos por operaciones oficiales de crédito				-	3'375,558	
Total general		51'513,844	70'813,005	37	70'813,005	106'472,554	50

Nota. Tomado de *Memoria anual 2016* (p. 43), por la Municipalidad de Santa Anita, 2017c, Lima, Perú: Autor.

Tabla 23

Ejecución de Gastos de la Municipalidad de Santa Anita, en Soles, Año 2016

	PIA	PIMA	Ejecución de Gastos	
	S/	S/	S/	%
Recursos ordinarios	3'793,508	46'727,059	22'539,465	48
Recursos directamente recaudados	17'334,709	23'872,825	20'323,370	85
Donaciones y transferencias		562,965	222,586	40
Fondo de compensación municipal	5'619,274	8'645,234	5,208,480	60
Impuestos municipales	14'053,267	21'598,879	19'087,263	88
Canon, sobrecanon y regalías	101,512	1'810,833	914,553	51
Recursos por operaciones oficiales de crédito		3'375,558		
Total	40'902,270	106'593,353	68'295,716	64

Nota. Tomado de *Memoria anual 2016* (p. 43), por la Municipalidad de Santa Anita, 2017c, Lima, Perú: Autor.

Las fortalezas encontradas en el área de Finanzas y Contabilidad son las que siguen:

- Aumento en los ingresos por concepto de impuestos municipales.
- Incremento constante en el presupuesto y en los ingresos.

Por otro lado, se encontró la siguiente debilidad:

- No se tiene la capacidad para ejecutar el 100% del presupuesto.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Hasta el año 2015, en el distrito de Santa Anita se contaba con 228,422 personas. El 30% tenía entre 15 y 29 años y el 24% tenía de 14 años a menos (ver Figura 18). Estos datos revelan que la población es joven, por lo que es primordial brindar oportunidades de educación y formación profesional. En materia de desarrollo humano, la Municipalidad de Santa Anita (2017d) ha venido impulsando talleres deportivos, culturales y productivos, con el fin de aumentar la participación ciudadana. Para lograr esto, se cuenta con una piscina municipal, junto con las aulas del Teatro Municipal Santa Anita, así como estadios, polideportivos, la Casa de la Mujer y la nueva Casa del Adulto Mayor. En la actualidad, son miles los beneficiarios de los programas diversos que tiene la municipalidad (Municipalidad de Santa Anita, 2017d).

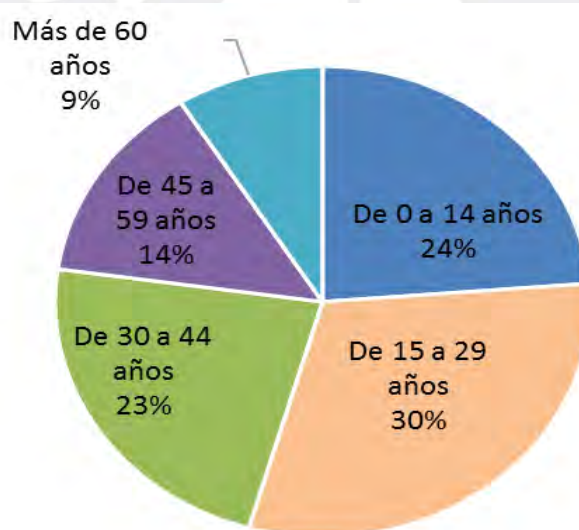


Figura 18. Distribución de la población de Santa Anita por edad, en porcentaje, al año 2016. Tomado de *Memoria anual 2016* (p. 6), por la Municipalidad de Santa Anita, 2017c, Lima, Perú: Autor.

Para el año 2014, en el distrito de Santa Anita se contaba con un total de 331 instituciones de educación básica, de estas el 73.4% son privadas (ver Figura 19), lo cual va en concordancia con la tendencia que hay en todo el país por preferir los colegios privados (“Crece preferencia,” 2017). El 49.2% de las entidades de educación básica corresponden a la educación inicial, 31.7% a primaria y 19% a secundaria, lo que es un reflejo de la deserción escolar. Hay indicadores que reflejan esta situación. Así, en promedio la población de 25 años o más tiene 10.79 años de educación y el 76% ha culminado la secundaria (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013). Además, en el distrito de Santa Anita solamente se cuenta con una universidad privada y cuatro institutos de educación superior no universitaria, de los cuales solo uno es público (Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, 2016).

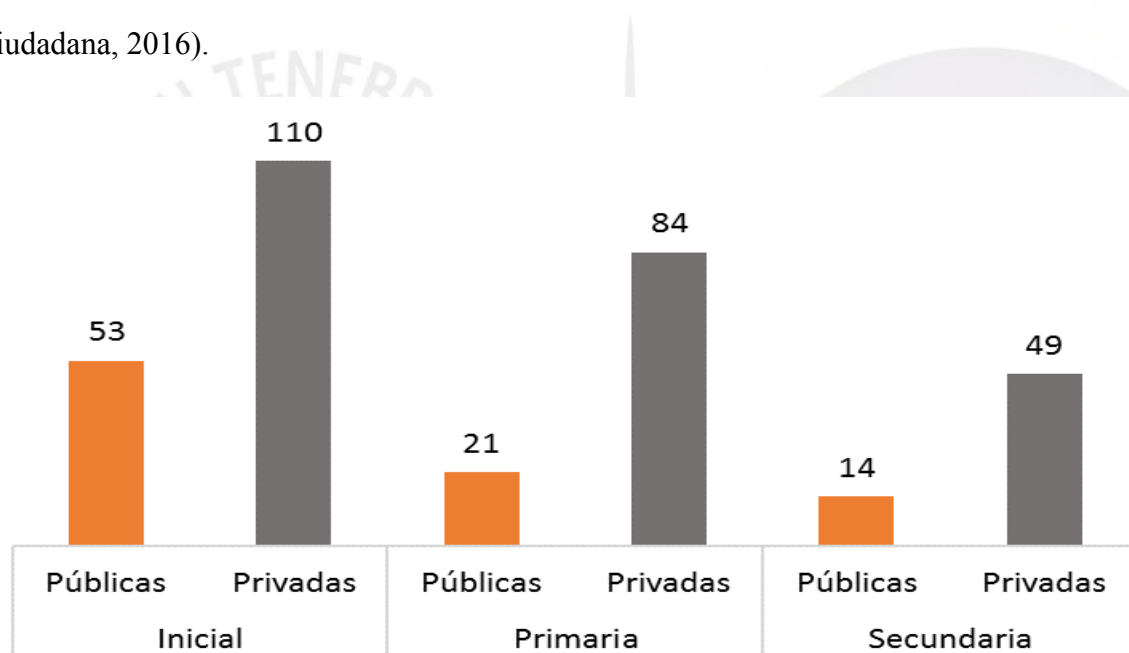


Figura 19. Instituciones de educación básica en el distrito de Santa Anita. Adaptado de *Ficha informativa sobre seguridad ciudadana del distrito de Santa Anita* (pp. 1-2), por el Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, 2016, Lima, Perú: Ministerio del Interior.

En el área de Recursos Humanos, se encontró la siguiente fortaleza:

- Población joven que, con el apropiado entrenamiento, puede llevar a que las empresas incrementen sus niveles de productividad.

La debilidad identificada es la que sigue:

- Poca preparación técnica profesional entre los habitantes del distrito.

4.1.6 Sistema de información y comunicaciones (I)

La Municipalidad de Santa Anita viene realizando avances en materia de gobierno electrónico, consolidándose como un gobierno digital. Su objetivo es brindar eficiencia en la prestación de servicios a los ciudadanos, a fin de ubicarse a la altura de las principales ciudades del mundo. De manera que esta gestión ha iniciado desde principios del 2016. Así, con medidas como la implementación del pago en línea, los contribuyentes han encontrado otros medios para efectuar el pago de sus tributos, mientras que la municipalidad ha logrado reducir el papel que se utiliza (Municipalidad de Santa Anita, 2017d).

Además, todas las operaciones se registran en tiempo real, a través de distintas plataformas digitales. A la fecha, este es uno de los tres distritos a nivel nacional que posee un visor de zonificación en línea que permite a los ciudadanos conocer donde instalar sus negocios sin tener que trasladarse físicamente a realizar la consulta. Otra forma de comunicación eficiente es la aplicación para teléfonos inteligentes, que se puede descargar marcando el *8280 (Municipalidad de Santa Anita, 2017d).

A continuación, se señala la fortaleza encontrada en el área de Sistemas de Información y Comunicaciones:

- Implementación de gobierno digital, abriendo canales de comunicación con los ciudadanos.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Al reconocer la importancia de que las personas tengan habilidades para el uso de las computadoras, como competencia necesaria para insertarse en el ámbito laboral, la Municipalidad de Santa Anita (2017f) dicta talleres. Estas capacitaciones están orientadas a los jóvenes o a las mujeres, a través del Centro de Desarrollo para la Mujer. Mientras que a

nivel interno, el desarrollo de operaciones sólo se puede realizar con el apoyo de equipo de cómputo, que además permite hacer seguimiento y control, de forma casi inmediata.

Dentro de las empresas del distrito, especialmente en el mercado mayorista, no se evidencia el uso de herramientas de tecnología. Pero se espera la construcción de un moderno mercado, donde las condiciones permitan automatizar los sistemas de pagos (C. Vargas, comunicación personal, 30 de noviembre 2017). Esto podría integrarse con el moderno centro financiero que ya se tiene y donde se utiliza tecnología de punta, además de que el amplio acceso a teléfonos inteligentes permite el uso de aplicativos y páginas web para realizar diversas operaciones.

La fortaleza identificada en el área de tecnología e investigación y desarrollo es:

- Capacitación a la población en el uso de equipos de cómputo.
- Centro financiero que utiliza tecnología de punta.

La debilidad presente es:

- No se utiliza la tecnología en la mayoría de las actividades productivas que se desarrollan en el distrito.

4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI)

Luego de haber completado la auditoría externa, se elabora la Matriz Evaluación de Factores Internos (MEFI). En principio, se listan las fortalezas y debilidades y se les asigna un peso. Dentro de las fortalezas resalta el contar con el principal mercado mayorista de Lima Metropolitana, alrededor del cual se pueden desarrollar otras actividades productivas; y del lado de las debilidades se encuentra la falta de asociatividad e integración entre las unidades empresariales, lo que no permite tener economías de escala. Luego de asignar pesos, se procede a darles un valor y luego se calcula el ponderado, que asciende a 2.51, lo que indica que el distrito de Santa Anita no posee ventaja competitiva. A continuación, en la Tabla 24, se presenta la Matriz de Evaluación de Factores Internos para el Distrito de Santa Anita.

Tabla 24

MEFI del Distrito de Santa Anita

	Factores determinantes de éxito	Peso	Valor	Pond.
	Fortalezas			
1	Ventanilla única para atención al ciudadano, lo cual garantiza atención eficiente.	0.06	4	0.24
2	Se tiene el principal mercado mayorista de Lima Metropolitana.	0.09	4	0.36
3	Sistema de recolección diaria de desechos sólidos, con pronta implementación de medidas para reciclaje.	0.07	4	0.28
4	Fácil acceso al principal puerto y aeropuerto del país.	0.08	3	0.24
5	Aumento en los ingresos por concepto de impuestos municipales.	0.06	3	0.18
6	Incremento constante en el presupuesto y en los ingresos.	0.05	4	0.20
7	Como recurso humano, se tiene una población joven que, con el apropiado entrenamiento, puede llevar a que las empresas incrementen sus niveles de productividad.	0.07	3	0.21
8	Implementación de gobierno digital, abriendo canales de comunicación con los ciudadanos.	0.07	4	0.28
	Subtotal fortalezas	0.55		1.99
	Debilidades			
1	Aumento en el nivel de pobreza entre la población del distrito.	0.07	1	0.07
2	No hay asociatividad entre las empresas del distrito. Enfoque en la administración pública y no en la integración de todos los sectores.	0.09	1	0.09
3	Informalidad empresarial y laboral.	0.07	1	0.07
4	Deficiencia en infraestructura vial y productiva.	0.08	1	0.08
5	Fallas en brindar seguridad a los ciudadanos por evidencias de aumento de robos y hurtos en el distrito.	0.07	2	0.14
6	Falta de capacidad para ejecutar el presupuesto al 100%	0.07	1	0.07
	Subtotal debilidades	0.45		0.52
	Total	1.00		2.51

4.3 Conclusiones

Los resultados de la auditoría interna revelan que el distrito de Santa Anita posee fortalezas que contribuirán al desarrollo económico y social en el lugar, tales como el aumento en los ingresos municipales o el fácil acceso al principal puerto y aeropuerto del país. Asimismo, Santa Anita tiene debilidades, entre estas resaltan la falta de asociatividad entre las empresas del distrito y su deficiente infraestructura. A través del desarrollo e implementación de este planeamiento estratégico, se implementarán estrategias que

promuevan el trabajo conjunto del sector empresarial, con el industrial y con el gobierno municipal. Además, hay que incluir a la sociedad civil y tomar medidas que lleven a incrementar la productividad y competitividad del distrito. De manera que corresponde a la Municipalidad de Santa Anita continuar agilizando los trámites, estimular la formalización empresarial y desarrollar infraestructura vial y de transporte para el servicio de todos sus ciudadanos.



Capítulo V: Intereses del Distrito de Santa Anita y Objetivos de Largo Plazo

5.1 Intereses del Distrito de Santa Anita

Los intereses del distrito de Santa Anita, que se han establecido a partir de la visión que se desarrolló en el Capítulo II y con miras al año 2040, son los siguientes: (a) desarrollo humano, (b) seguridad, (c) educación, (d) transporte, (e) actividad económica, y (f) desarrollo sostenible.

5.2 Potencial del Distrito de Santa Anita

El potencial del distrito de Santa Anita se determina a través de la identificación de los factores que otorgan ventaja competitiva en cada uno de dominios del potencial nacional. Es así que se cubren siete dominios: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico-científico, (e) organizacional-administrativo, (f) histórico-psicológico-sociológico, y (g) militar.

Dominio demográfico. La población es joven, con un 54% que tiene 29 años o menos (Municipalidad de Santa Anita, 2017e), pero no ha desarrollado capacidades distintivas por la falta de instituciones de educación. Se trata de una población que apenas tiene 10.76 años promedios de educación formal (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2013). Incluso, se encontró que todavía hay un 2.3% de analfabetismo y 12% de la población vive en situación de pobreza (Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, 2016). Si se ofrece la formación educativa apropiada entonces se puede desarrollar una fuente de ventaja competitiva, al tener recurso humano calificado. La educación debe comenzarse con el nivel inicial, fomentando la permanencia en el sistema educativo. Además, debe complementarse con la disposición de carreras técnicas y universitarias acordes a las necesidades de las industrias y empresas del distrito.

Dominio geográfico. El distrito de Santa Anita tiene una superficie de 10.69 kilómetros cuadrados (Municipalidad de Santa Anita, 2017c), con una densidad poblacional

igual a 21,826 habitantes por kilómetro (Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana, 2016), lo cual implica una alta densidad. Esto se complementa con una densidad empresarial de 1,732.7 empresas por kilómetro cuadrado, equivalente a 84.8 empresas por cada 1,000 habitantes (INEI, 2014). Esto implica generación de empleo, principalmente en sector manufactura y comercio, además la afluencia de personas de otros distritos a diario, por lo que se requiere un sistema de transporte integrado.

A la fecha, no se ha logrado generar competencia distintiva en cuanto a la red de infraestructura vial, lo que podrá superarse con la construcción de la Línea 2 del Metro, pero que debe integrarse con un sistema de autobuses organizados. Corresponde a la municipalidad, entonces, regular este servicio y no basar su ventaja solo en el hecho de que la carretera central pasa por el distrito. Además, hay que organizar la situación empresarial, aumentando la formalización.

Dominio económico. Para generar fuente de ventaja en este aspecto, el primer paso es crear estadísticas para conocer la situación actual de las industrias que funcionan en este distrito. Esto permitirá a la municipalidad incrementar sus ingresos al aumentar la base de empresas que paguen impuestos y arbitrios. Sin embargo, ya se han dado pasos favorables que se muestran en el crecimiento del 50% en los ingresos, entre 2015 y 2016, periodo en el que los recursos ordinarios aumentaron en 99%. Sin embargo, las transferencias apenas crecieron en 4%, luego de haber disminuido en el año anterior (Municipalidad de Santa Anita, 2017c).

Dominio tecnológico-científico. El enfoque está en trabajos manuales que requieren de poca formación por los cuales se percibe bajos salarios, motivo por el que aún persiste un 11% de pobreza en el distrito (INEI, 2014). Esto solo se podría cambiar con la adopción de tecnología, desde la etapa escolar, como fuente para buscar información, para generar conocimiento y realizar investigaciones necesarias para las industrias de la zona. A nivel

gubernamental, sí se han realizado avances, ya que la municipalidad ha adoptado un sistema de gobierno electrónico, lo que ha brindado a los habitantes y empresas facilidades para todas sus gestiones, agilizando los procesos y estimulando la formalización.

Dominio organizacional-administrativo. Se genera el planeamiento estratégico con una visión holística del distrito, pero en la realidad cada actor opera de manera independiente y aislada. El primer paso es fomentar la asociatividad para poder, luego, enfocarse en la integración entre los distintos sectores. No hay capacidades distintivas, en este momento, pero se pueden desarrollar desde la municipalidad al fomentar el funcionamiento de cámaras comerciales y empresariales, así como integrando a la comunidad. Para esto, dentro de la estructura organizacional ya se cuenta con un Comité de Cooperación Empresarial y una Junta de Delegados Vecinales y Comunales (Municipalidad de Santa Anita, 2017b).

Dominio histórico-psicológico-sociológico. Santa Anita tiene una posición estratégica, en la carretera central, para servir de centro de comercio, siendo la entrada de muchos productos a Lima Metropolitana. En la actualidad, se ofrecen servicios a través del mercado de mayoristas para alimentos, pero esto podría ampliarse a otras categorías. En este aspecto, se encontró una importante fuente de ventaja: el desarrollo del gobierno digital. En la medida en que se creen canales eficientes de comunicación entre los ciudadanos y el gobierno municipal, se estimulará la interacción y se fomentará la formalización.

Dominio militar. Se encontraron fallas en la administración de seguridad que se evidencian en el aumento de los robos y hurtos. Si el distrito no puede brindar seguridad, su competitividad merma frente a otras zonas de la capital y se hace menos atractivo para las empresas. La municipalidad cuenta con una Gerencia de Seguridad Ciudadana, la cual debe desarrollar ventajas para brindar un buen servicio.

5.3 Principios Cardinales

Los principios cardinales son los siguientes:

Lazos pasados y presentes. El distrito de Santa Anita tiene menos de 30 años de haber sido creado, por lo que la mayoría de sus habitantes no tienen una identidad heredada, sino que más bien son inmigrantes de las provincias del Perú.

Conservación de los enemigos. Cualquier otro distrito con fácil acceso a la carretera central podría convertirse en un importante centro de distribución de alimentos o de otros productos de consumo masivo, desplazando a Santa Anita. Esto tiene que servir de estímulo para mejorar continuamente en los servicios que se brindan, capacitando a las personas, incorporando tecnología y construyendo infraestructura.

Tabla 25

Matriz de Intereses del Distrito de Santa Anita

Intereses de la organización	Intensidad del interés		
	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1 Desarrollo humano	Pobladores	Empresarios Gobierno regional Gobiernos locales MINEDU	MIDIS MINTRA
2 Seguridad	Pobladores	Gobierno regional	PNP
3 Educación	Inversionistas	Gobiernos locales Transportistas	Ministerio del Interior
	Inversionistas	Empleados Competidores- Distribuidores Transportistas Operadores logísticos Gobierno regional Gobiernos locales	Proveedores PRODUCE MINAM SUNAT MINTRA
4 Transporte	Pobladores	Gobierno regional Gobiernos locales Inversionistas	MINAM ONG
5 Actividad económica	Inversionistas	MEF	ONG
	Competidores*	Gobiernos locales	PRODUCE
6 Desarrollo sostenible	Pobladores	Puerto	Gobierno regional
		Gobierno local EMMSA Empresarios	ONG MINAM

Nota. Con asterisco (*) se han identificado a los entes con un interés opuesto.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito de Santa Anita (MIO)

En la Tabla 25, se presenta la Matriz de Intereses Organizacionales para el distrito de Santa Anita. Se incluye, además, a los principales grupos de interés, como los pobladores, los inversionistas y los operadores logísticos, entre otros. Estos intereses se clasifican en vital, importante o periférico, como también en comunes u opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo (OLP) son la cuantificación de la visión, de una forma alcanzable y realista, pero que al mismo tiempo representan un gran reto para la organización. Para el distrito de Santa Anita, con miras al 2040, sus objetivos son los que se exponen a continuación y seguidamente, en la Tabla 26 se muestra la alineación entre los OLP y la visión.

- Objetivo de largo plazo 1 (OLP1): Al 2040, los ingresos por comercio mayorista de alimentos ascenderán a S/ 29 millones, partiendo de S/ 9 millones que se comercializan actualmente.
- Objetivo de largo plazo 2 (OLP2): En el año 2040, la Municipalidad de Santa Anita tendrá un IDH superior a 0.80, sabiendo que en el 2012 tenía 0.638.
- Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Para el 2040, la cantidad de incidencias delictivas será inferior a 200 por año, siendo un indicador que en el 2013 se situó en 349 incidencias.
- Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Al 2040, el 90% de la población de Santa Anita con 25 años o más tendrá secundaria completa, subiendo desde el 76.2% que había completado este nivel de estudio en el 2012.
- Objetivo de largo plazo 5 (OLP5): En el 2040, se movilizarán tres millones de personas a diario por las estaciones del Metro de Lima abiertas en el distrito de Santa Anita. Esta obra no se encontraba habilitada en el 2017.

- Objetivo de largo plazo 6 (OLP6): Reducir la cantidad de desechos sólidos a 55 TM durante el año 2040, a pesar de que en el 2013 fueron 66.3 TM.
- Objetivo de largo plazo 7 (OLP7): Para el año 2040 habrá 60,000 empresas formalmente registradas, partiendo de las 20,857 que había en el 2015.
- Objetivo de largo plazo 8 (OLP8): Al 2040, un 99% de las viviendas contará con acceso directo a la red de desagüe. Esto será equivalente a menos de 500 viviendas y se estima que para el año 2017 había 5,350 unidades habitacionales en estas condiciones, por lo que 86.5% del total de viviendas sí estaban conectadas.

Tabla 26

Alineación de la Visión y los OLP

Visión		OLP
Para el año 2040, Santa Anita continuará liderando el comercio mayorista de alimentos a nivel nacional	OLP 1	Al 2040, ingresarán al mercado mayorista de Santa Anita S/ 29 millones, partiendo de S/ 9 millones que se comercializan actualmente.
para convertirse en uno de los primeros cinco distritos del Perú en desarrollo humano,	OLP 2	En el año 2040, la Municipalidad de Santa Anita tendrá un IDH superior a 0.80, sabiendo que en el 2012 tenía 0.638.
brindando seguridad para los ciudadanos,	OLP 3	Para el 2040, la cantidad de incidencias delictivas será inferior a 200 por año, siendo un indicador que en el 2013 se situó en 349 incidencias.
con un alto nivel educativo,	OLP 4	Al 2040, el 90% de la población de Santa Anita con 25 años o más tendrá secundaria completa, subiendo desde el 76.2% que había completado este nivel de estudio en el 2012.
y un sistema de transporte	OLP 5	En el 2040, se movilizarán tres millones de personas a diario por las estaciones del Metro de Lima abiertas en el distrito de Santa Anita. Esta obra no se encontraba habilitada en el 2017.
que impulse el desarrollo sostenible	OLP 2	En el año 2040, la Municipalidad de Santa Anita tendrá un IDH superior a 0.80, sabiendo que en el 2012 tenía 0.638.
	OLP 3	Para el 2040, la cantidad de incidencias delictivas será inferior a 200 por año, siendo un indicador que en el 2013 se situó en 349 incidencias.
	OLP 6	Reducir la cantidad de desechos sólidos a 55 TM durante el año 2040, a pesar de que en el 2013 fueron 66.3 TM.
	OLP 7	Para el año 2040 habrá 60,000 empresas formalmente registradas, partiendo de las 20,857 que había en el 2015
	OLP 8	Al 2040 habrá menos de 500 viviendas sin conexión a la red de desagüe en su interior. Se calcula que en 2017 había 5,350 viviendas en estas condiciones, equivalente al 3.5% del total de viviendas

5.6 Conclusiones

Se concluye que el distrito de Santa Anita tiene amplio potencial para su desarrollo, a partir de la ventaja comparativa que significa su ubicación como punto de acceso a Lima Metropolitana desde la carretera central. Sin embargo, para poder lograr un pleno desarrollo es indispensable enfocarse en los intereses supremos de la organización, que cubren aspectos como la actividad económica, el desarrollo humano y la tecnología.



Capítulo VI: El Proceso Estratégico

En este capítulo, se inicia la segunda fase del proceso estratégico, conocida como la formulación (D'Alessio, 2015). Se inicia con la creación de iniciativas estratégicas, las cuales son posteriormente analizadas de manera rigurosa para decidir cuáles deben implementarse y cuáles no. La secuencia de matrices que se presenta en el capítulo garantiza la objetividad en el proceso y, finalmente, la implementación de estrategias que sí conduzcan a alcanzar los objetivos de largo plazo, que ya han sido establecidos.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (MFODA)

En la Tabla 27, se presenta la Matriz FODA, la cual constituye una importante herramienta de análisis situacional (D'Alessio, 2015), de la cual se han derivado las siguientes estrategias:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que llegan de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista.
- Estrategia 4 (E4): Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción.
- Estrategia 5 (E5): Implementar alianza entre la Cámara de Comercio de Lima y la Municipalidad de Santa Anita para dar capacitación a empresarios y emprendedores.
- Estrategia 6 (E6): Penetrar con servicios de asistencia alimentaria.

- Estrategia 7 (E7): Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado.
- Estrategia 8 (E8): Implementar alianza estratégica con las ONG para fomentar el cuidado medioambiental.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar infraestructura vial.
- Estrategia 11 (E11): Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización.
- Estrategia 12 (E12): Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas.
- Estrategia 13 (E13): Implementar alianza estratégica con universidades para desarrollo de tecnología e innovaciones.

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

La Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA) fue “usada para determinar la apropiada postura estratégica de una organización o de sus unidades de negocio” (D’Alessio, 2015, p. 275). De los resultados de esta matriz, la cual se presenta en la Tabla 28, se tienen cuatro cuadrantes: (a) fortaleza de la industria, (b) ventaja competitiva, (c) fortaleza financiera, y (d) estabilidad del entorno. Los resultados de estos cuadrantes se grafican, más adelante, en la Figura 20. Estos son los que generan la postura estratégica agresiva. En base a este resultado, se recomienda implementar estrategias de diversificación concéntrica, liderazgo en costos e integración vertical, las que no han sido propuestas en la Matriz FODA.

Tabla 27

Matriz FODA del Distrito de Santa Anita

		Fortalezas	Debilidades
		1 Ventanilla única para atención al ciudadano, lo cual garantiza atención eficiente	1 Aumento en el nivel de pobreza entre la población del distrito
		2 Se tiene el principal mercado mayorista de Lima Metropolitana	2 Ausencia de asociatividad entre las empresas del distrito: enfoque en la administración pública y no en la integración de todos los sectores
		3 Sistema de recolección diario de desechos sólidos, con pronta implementación de medidas para reciclaje	3 Informalidad empresarial y laboral
		4 Fácil acceso al principal puerto del país y al aeropuerto	4 Deficiencia en infraestructura vial y productiva
		5 Aumento en los ingresos por concepto de impuestos municipales	5 Fallas en brindar seguridad a los ciudadanos que se manifiesta en el aumento de robos y hurtos en el distrito
		6 Incremento constante en el presupuesto y en los ingresos	6 Falta de capacidad para ejecutar el presupuesto al 100%
		7 Como recurso humano, se tiene una población joven que, con el apropiado entrenamiento, puede llevar a que las empresas incrementen sus niveles de productividad	
		8 Implementación un gobierno digital, lo que abre canales de comunicación con los ciudadanos	
			Estrategias DO
Oportunidades	Estrategias FO		
1 Marco legal que promueve la descentralización y con ello se puede tener un gobierno que realmente responda a las necesidades de la población	E1 Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista (F1, F2, F4, F7, F8, O2, O3, O4, O5)	E4 Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción (D2, D3, D4, O3, O5)	
2 Posición geográfica estratégica en Lima, con fácil acceso a Carretera Central y Evitamiento, lo que favorece la producción o el establecimiento de centros mayoristas en el distrito	E2 Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios (F1, F2, F7, F8, O2, O3, O4, O5)	E5 Implementar alianza entre la Cámara de Comercio de Lima y la Municipalidad de Santa Anita para dar capacitación a empresarios y emprendedores (D2, D3, D6, O1, O3)	
3 Crecimiento económico sostenido, con aumento en la demanda interna, garantizando un mercado nacional para la producción del distrito	E3 Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que llegan de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista (F1, F2, F7, F8, O2, O3, O4, O5)	E6 Penetrar con servicios de asistencia alimentaria (D1, D5, O1, O3)	
4 Entorno macroeconómico estable, con inflación controlada		E7 Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado (D3, D4, O1, O2, O3)	
5 Mercado nacional de 31 millones de habitantes, entre los cuales el índice de pobreza se ha reducido. Ubicación en Lima, donde habitan nueve millones de personas, siendo el principal mercado del país			
		Estrategias DA	
Amenazas	Estrategias FA		
1 Retrocesos en el índice de libertad económica, lo que implica menores libertades para crear y operar empresas	E8 Implementar alianza estratégica con las ONG para fomentar el cuidado medioambiental (F3, F8, A2, A4)	E10 Desarrollar infraestructura vial (D1, D4, A3)	
2 Alto nivel de informalidad en el país, lo cual perjudica la recaudación impositiva nacional y con ello la asignación de recursos	E9 Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria (F5, F7, A3)	E11 Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización (D1, A4)	
3 Baja inversión en tecnología e innovación, lo que limita la competitividad nacional		E12 Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas (D1, D2, D5, A1)	
4 Contaminación de las fuentes de agua potable, lo que pone en peligro el abastecimiento futuro		E13 Implementar alianza estratégica con universidades para desarrollo de tecnología e innovaciones (D1, D3, D6, A1, A3)	

Tabla 28

Matriz PEYEA del Distrito de Santa Anita

Posición estratégica externa		Posición estratégica interna	
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)		Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)	
1. Potencial de crecimiento	5	1. Participación en el mercado	6
2. Potencial de utilidades	5	2. Calidad del producto	6
3. Estabilidad financiera	6	3. Ciclo de vida del producto	6
4. Conocimiento tecnológico	1	4. Ciclo de reemplazo del producto	6
5. Utilización de recursos	3	5. Lealtad del consumidor	6
6. Intensidad de capital	3	6. Utilización de la capacidad de los competidores	6
7. Facilidad de entrada al mercado	2	7. Conocimiento tecnológico	1
8. Productividad/utilización de la capacidad	3	8. Integración vertical	1
9. Poder de negociación de los productores	3	9. Velocidad de introducción de nuevos productos	6
Promedio =	3.44	Promedio - 6 =	-1.11
Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)		Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)	
1. Cambios tecnológicos	4	1. Retorno en la inversión	2
2. Tasa de inflación	3	2. Apalancamiento	2
3. Variabilidad de la demanda	4	3. Liquidez	3
4. Rango de precios de productos competitivos	4	4. Capital requerido versus capital disponible	5
5. Barreras de entrada al mercado	2	5. Flujo de caja	1
6. Rivalidad/presión competitiva	6	6. Facilidad de salida del mercado	5
7. Elasticidad de precios de la demanda	4	7. Riesgo involucrado en el negocio	2
8. Presión de los productos sustitutos	4	8. Rotación de inventarios	2
Promedio - 6 =	-2.13	Promedio =	2.75
X = FI + VC	2.33	Y = EE + FF	0.63

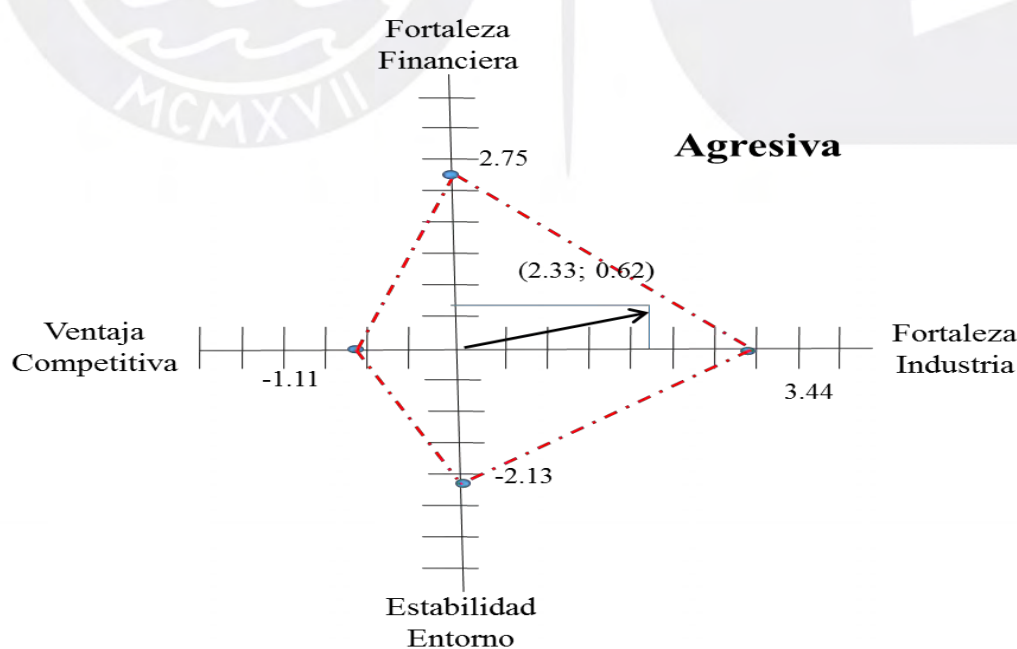


Figura 20. MPEYEA del distrito de Santa Anita.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (MBCG)

Los productos que se han considerado para la elaboración de la Matriz Boston Consulting Group son los siguientes: (a) comercialización o distribución mayorista de papa, (b) comercialización de cebolla, (c) comercialización de limón, y (d) movimiento de transporte de carga a través del distrito. En la Tabla 29, se presentan los datos de tamaño de mercado en el distrito de Santa Anita, su participación dentro del mercado nacional, el crecimiento de dicho mercado y el aumento de estos servicios en el distrito. Con estos datos, se ha construido la Figura 21 en la que se observa que el distrito de Santa Anita tiene productos tipo estrella y vaca lechera, por lo que se tienen que adoptar estrategias intensivas, de diversificación concéntrica, de integración o defensivas.

Tabla 29

Matriz BCG del Distrito de Santa Anita

	Participación en el comercio nacional (%)	Participación del líder (%)	Líder	Participación relativa (%)	Crecimiento del mercado (%)	Crecimiento de Santa Anita (%)
Comercialización de papa	11.9	15.3	Puno	78	4.0	7.9
Comercialización de cebolla	45.5	52.1	Arequipa	87	3.0	15.3
Comercialización de limón	52	55	Piura	94	3.0	8.3
Movimiento de transporte de carga	35 (del transporte nacional)			35	2.5	1.0

Nota. Adaptado de “Estadísticas. Serie histórica por volumen de los principales productos,” por la Empresa Municipal de Mercados (EMMSA), 2017 (<http://www.emmsa.com.pe/index.php/estadisticas/volumenes-de-ingresos>); de “Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola,” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2016 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-marzo2016.pdf>); y de “Papa: Características de la producción nacional y de la comercialización en Lima Metropolitana” por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI), 2017 (<http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=11225:boletin-de-produccion-nacional-de-papa>).

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista.

- Estrategia 2 (E2): Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que llegan de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista.
- Estrategia 4 (E4): Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción.
- Estrategia 5 (E5): Implementar alianza entre la Cámara de Comercio de Lima y la Municipalidad de Santa Anita para dar capacitación a empresarios y emprendedores.
- Estrategia 6 (E6): Penetrar con servicios de asistencia alimentaria.
- Estrategia 7 (E7): Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado.
- Estrategia 8 (E8): Implementar alianza estratégica con las ONG para fomentar el cuidado medioambiental.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar infraestructura vial.
- Estrategia 11 (E11): Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización.
- Estrategia 12 (E12): Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas.

- Estrategia 13 (E13): Implementar alianza estratégica con universidades para desarrollo de tecnología e innovaciones.

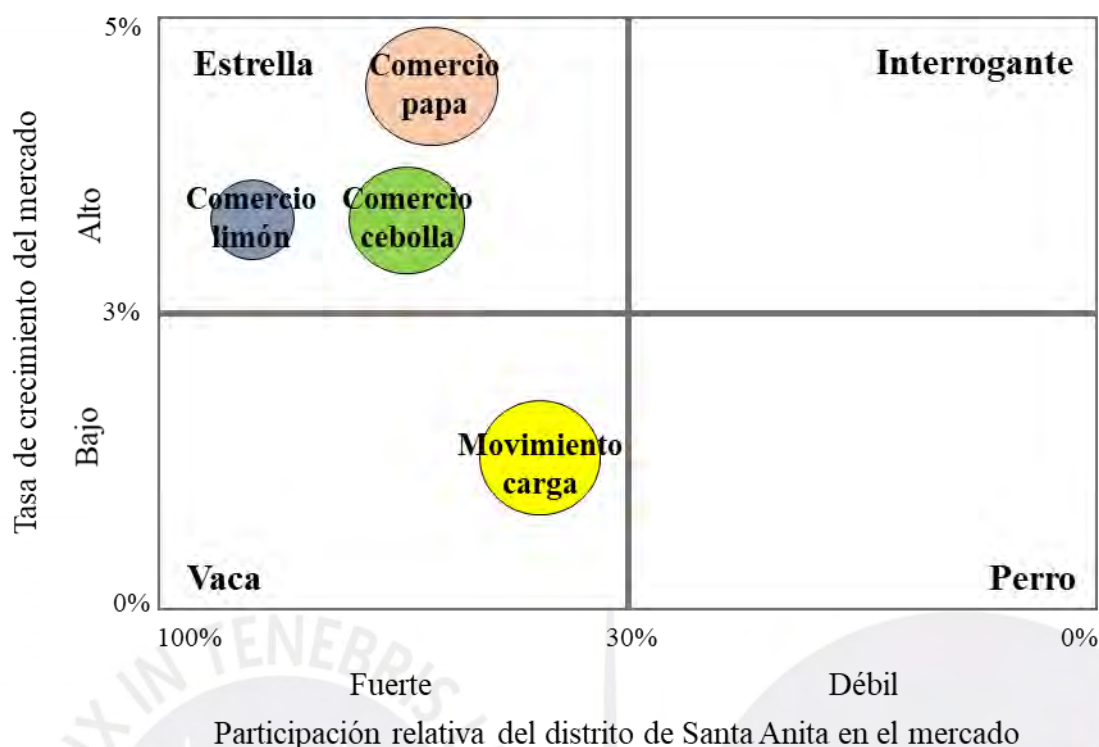


Figura 21. Matriz BCG del distrito de Santa Anita.

6.4 Matriz Interna Externa (MIE)

Al observar la Figura 22, donde se ha graficado el cruce entre el puntaje del análisis externo (MEFE) y del análisis interno (MEFI), se identifica que el distrito de Santa Anita se ubica en el cuadrante V. Esto implica que se deben retener las ventajas logradas hasta el momento, pero desarrollando nuevas, por lo que se recomienda implementar estrategias de desarrollo de productos y penetración en el mercado, como estas que se indican a continuación:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios.

- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que llegan de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista.
- Estrategia 6 (E6): Penetrar con servicios de asistencia alimentaria.
- Estrategia 7 (E7): Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar infraestructura vial.
- Estrategia 11 (E11): Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización.
- Estrategia 12 (E12): Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas.

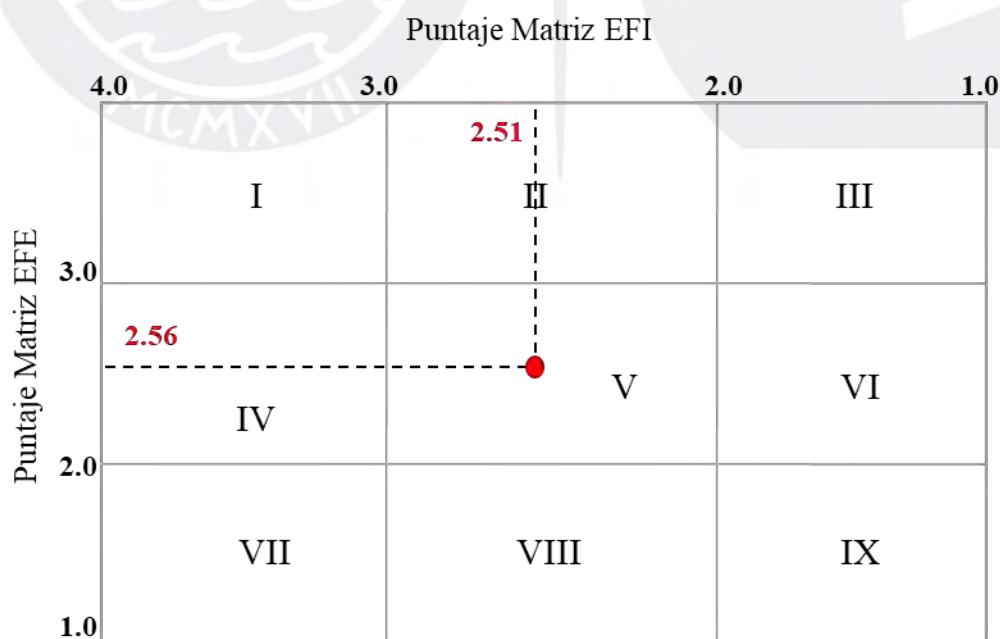


Figura 22. Matriz Interna Externa del distrito de Santa Anita.

6.5 Matriz Gran Estrategia (MGE)

Desde el Capítulo I, se ha analizado la situación del distrito de Santa Anita, tanto a nivel interno como en su contexto, lo que ha permitido determinar que su posición competitiva es débil. Esto se representa en la Figura 23, donde el distrito de Santa Anita se ubica en el Cuadrante II, porque además hay un rápido crecimiento del mercado. Esto demanda que se tengan que implementar estrategias de integración horizontal e intensivas, como las siguientes:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que lleguen de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista.
- Estrategia 4 (E4): Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción.
- Estrategia 6 (E6): Penetrar con servicios de asistencia alimentaria.
- Estrategia 7 (E7): Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar infraestructura vial.
- Estrategia 11 (E11): Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización.

- Estrategia 12 (E12): Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas.

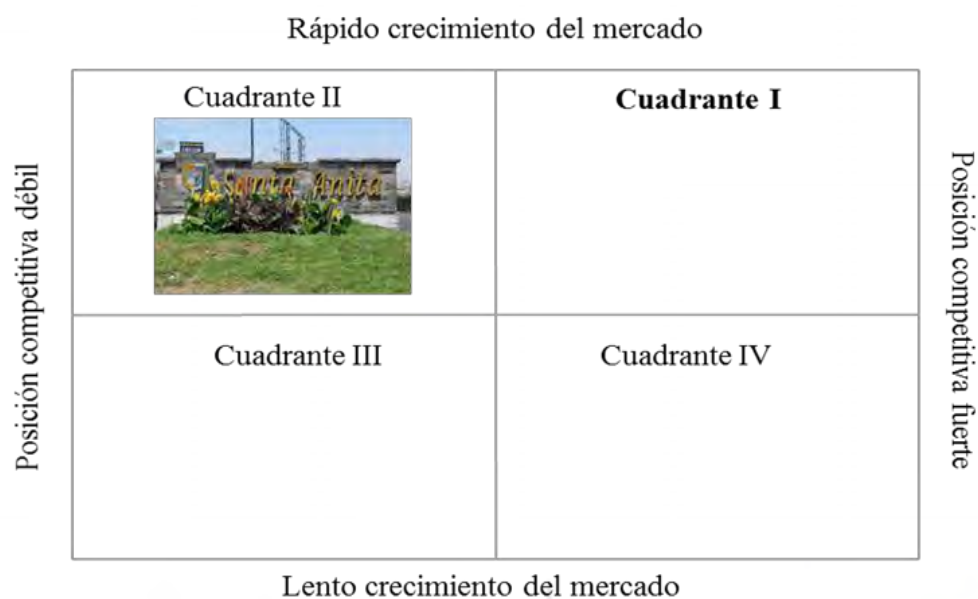


Figura 23. Matriz Gran Estrategia del distrito de Santa Anita.

6.6 Matriz de Decisión Estratégica (MDE)

Con la Matriz de Decisión Estratégica, que se presenta en la Tabla 30, se resumen los siguientes resultados: (a) FODA, (b) PEYEA, (c) BCG, (d) Interna Externa, y (e) Gran Estrategia. La teoría indica que se deben retener las estrategias que han sido apoyadas por un mínimo de tres herramientas, mientras que las otras (E5, E8 y E13) pasan a ser estrategias de contingencia. Las otras 10 estrategias se consideran retenidas y se prosigue con el análisis, específicamente, con la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico.

6.7 Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (MCPE)

La MCPE, que corresponde a la Tabla 31, es una herramienta de análisis cuantitativa, donde se revisan las estrategias que se tienen retenidas a la luz de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Se usan los pesos de la MEFÉ y la MEFI, luego se asigna un puntaje a la estrategia para, finalmente, obtener un ponderado. Se retienen todas las estrategias, ya que han obtenido un puntaje de 5.0 o más.

Tabla 30

Matriz de Decisión Estratégica del Distrito de Santa Anita

	Estrategias	Tipo de estrategia	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
E1	Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E2	Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E3	Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que llegan de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E4	Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción	Integración. Horizontal	X		X		X	3
E5	Implementar alianza entre la Cámara de Comercio de Lima y la Municipalidad de Santa Anita para dar capacitación a empresarios y emprendedores	Defensiva. Alianza estratégica	X		X			2
E6	Penetrar con servicios de asistencia alimentaria	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E7	Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E8	Implementar alianza estratégica con las ONG para fomentar el cuidado medioambiental	Defensiva. Alianza estratégica	X		X			2
E9	Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E10	Desarrollar infraestructura vial	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E11	Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización	Intensiva. Desarrollo de productos	X		X	X	X	4
E12	Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas	Intensiva. Penetración en el mercado	X		X	X	X	4
E13	Implementar alianza estratégica con universidades para desarrollo de tecnología e innovaciones	Defensiva. Alianza estratégica	X		X			2

Tabla 31

Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico del Distrito de Santa Anita

Factores críticos del éxito	Peso	E1		E2		E3		E4		E6		E7		E9		E10		E11		E12	
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA
Fortalezas																					
1 Ventanilla única para atención al ciudadano, lo cual garantiza atención eficiente	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	4	0.24	4	0.24	1	0.06	2	0.12	2	0.12	3	0.18	3	0.18
2 Se tiene el principal mercado mayorista de Lima Metropolitana	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	2	0.18	4	0.36	4	0.36	3	0.27	3	0.27	3	0.27	2	0.18
3 Sistema de recolección diario de desechos sólidos, con pronta implementación de medidas para reciclaje	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07
4 Fácil acceso al principal puerto del país y al aeropuerto	0.08	4	0.32	4	0.32	3	0.24	3	0.24	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	2	0.16	1	0.08
5 Aumento en los ingresos por concepto de impuestos municipales	0.06	2	0.12	2	0.12	1	0.06	3	0.18	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24	4	0.24
6 Incremento constante en el presupuesto y en los ingresos Como recurso humano, se tiene una población joven que, con el apropiado entrenamiento, puede llevar a que las empresas incrementen sus niveles de productividad	0.05	2	0.10	2	0.10	1	0.05	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
7 Implementación de gobierno digital, lo que abre canales de comunicación con los ciudadanos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21
8 Implementación de gobierno digital, lo que abre canales de comunicación con los ciudadanos	0.07	3	0.21	3	0.21	2	0.14	4	0.28	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	2	0.14	4	0.28
Debilidades																					
1 Aumento en el nivel de pobreza entre la población del distrito	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	3	0.21
2 Ausencia de asociatividad entre las empresas del distrito: enfoque en la administración pública y no en la integración de todos los sectores	0.09	3	0.27	3	0.27	3	0.27	4	0.36	2	0.18	1	0.09	3	0.27	2	0.18	4	0.36	2	0.18
3 Informalidad empresarial y laboral	0.07	4	0.28	3	0.21	3	0.21	4	0.28	2	0.14	4	0.28	3	0.21	2	0.14	3	0.21	2	0.14
4 Deficiencia en infraestructura vial y productiva	0.08	1	0.08	3	0.24	2	0.16	2	0.16	1	0.08	4	0.32	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16
5 Fallas en brindar seguridad a los ciudadanos que se manifiesta en el aumento de robos y hurtos en el distrito	0.07	1	0.07	1	0.07	1	0.07	2	0.14	3	0.21	3	0.21	2	0.14	2	0.14	1	0.07	4	0.28
6 Falta de capacidad para ejecutar el presupuesto al 100%	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07	4	0.28	3	0.21	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14	1	0.07
Oportunidades																					
1 Promoción de la descentralización, a través del marco legal y presupuesto descentralizado, por lo que tiene autonomía para responder a las necesidades de la población	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	3	0.24	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32	4	0.32
2 Posición geográfica estratégica en Lima, con acceso directo a Carretera Central y Evitamiento, lo que favorece el establecimiento de centros mayoristas en el distrito	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28	3	0.21	4	0.28	1	0.07	4	0.28	2	0.14	2	0.14
3 Crecimiento económico sostenido que se ha reflejado en aumento de la demanda interna y movilidad social	0.10	4	0.40	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40	3	0.30	4	0.40
4 Entorno macroeconómico estable, con inflación controlada	0.09	4	0.36	4	0.36	4	0.36	4	0.36	3	0.27	2	0.18	3	0.27	4	0.36	4	0.36	3	0.27
5 Aumento anual en el saldo de crédito a empresas privadas, lo que se puede utilizar para estimular el desarrollo de inversiones y proyectos	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28	2	0.14	2	0.14	3	0.21	4	0.28	1	0.07	2	0.14
6 Mercado nacional de 31 millones de habitantes, entre los cuales el índice de pobreza se ha reducido, con alta concentración en Lima	0.11	4	0.44	4	0.44	4	0.44	4	0.44	3	0.33	2	0.22	4	0.44	4	0.44	2	0.22	3	0.33
Amenazas																					
1 Retrocesos en el índice de libertad económica, lo que implica menores libertades para crear y operar empresas	0.10	2	0.20	2	0.20	2	0.20	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	3	0.30	2	0.20	3	0.30
2 Alto nivel de informalidad, lo cual perjudica la recaudación impositiva, la situación de los empleados y el nivel de competitividad de las industrias	0.10	4	0.40	3	0.30	2	0.20	4	0.40	2	0.20	4	0.40	3	0.30	2	0.20	3	0.30	2	0.20
3 Inseguridad ciudadana a nivel nacional	0.08	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	2	0.16	3	0.24	3	0.24	1	0.08	1	0.08	4	0.32
4 Baja inversión en tecnología e innovación, lo que limita la competitividad nacional	0.08	3	0.24	3	0.24	2	0.16	4	0.32	1	0.08	2	0.16	4	0.32	2	0.16	2	0.16	3	0.24
5 Contaminación de las fuentes de agua potable, lo que pone en peligro el abastecimiento futuro	0.06	3	0.18	3	0.18	2	0.12	3	0.18	3	0.18	1	0.06	2	0.12	1	0.06	4	0.24	1	0.06
6 Lima es una zona sísmica de alto riesgo	0.06	1	0.06	2	0.12	2	0.12	2	0.12	1	0.06	1	0.06	3	0.18	2	0.12	3	0.18	4	0.24
Total	2.00		6.14		6.26		5.26		6.60		5.13		5.44		5.96		5.70		5.39		5.44

6.8 Matriz de Rumelt (MR)

Al llegar a este acápite, se tienen 10 estrategias retenidas, de las 13 que inicialmente fueron propuestas en la Matriz FODA. Con el análisis que se presenta en la Tabla 32, se observa que estas estrategias, con excepción de la E10, cumplen con los requisitos de consistencia, consonancia y factibilidad, lo que otorga ventaja al distrito de Santa Anita.

Tabla 32

Matriz de Rumelt del Distrito de Santa Anita

	Estrategias	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se acepta
E1	Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E2	Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E3	Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que llegan de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E4	Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción					
E6	Penetrar con servicios de asistencia alimentaria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E7	Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E9	Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E10	Desarrollar infraestructura vial	Sí	Sí	Sí	No	No
E11	Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
E12	Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética (ME)

Este es el punto donde se evalúa si las estrategias que se tienen retenidas cumplen con los criterios éticos, que se refieren a la justicia y a los fines utilitarios. Se aprecia en la Tabla 33 que se cumplen con todas las dimensiones, por lo que se continúa la evaluación con las siete estrategias que han sido analizadas.

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Luego de la MDE, se aplicaron herramientas de análisis adicional, como la MCPE, la Matriz de Rumelt y la Matriz de Ética. El conjunto de estos resultados permite decidir que las siguientes estrategias son retenidas y, por ende, se recomienda su implementación:

- Estrategia 1 (E1): Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista.
- Estrategia 2 (E2): Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios.
- Estrategia 3 (E3): Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que llegan de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista.
- Estrategia 4 (E4): Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción.
- Estrategia 6 (E6): Penetrar con servicios de asistencia alimentaria.
- Estrategia 7 (E7): Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado.
- Estrategia 9 (E9): Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria.
- Estrategia 10 (E10): Desarrollar infraestructura vial.

Tabla 33

Matriz de Ética del Distrito de Santa Anita

Impacto ético	E1	E2	E3	E4	E6	E7	E9	E10	E11	E12
1. Impacto en el derecho a la vida	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral
2. Impacto en el derecho a la propiedad	Promueve	Promueve	Promueve	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral
3. Impacto en el derecho de libre pensamiento	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral
4. Impacto en el derecho a la libertad	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral
5. Impacto en el derecho de libre expresión	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral
6. Impacto en el derecho a la privacidad	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
7. Impacto en el derecho al debido proceso	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral
8. Impacto en la distribución	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve
9. Equidad en la administración	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Neutral	Promueve	Promueve
10. Normas de compensación	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Neutral	Promueve	Neutral	Neutral	Neutral
11. Fines y resultados estratégicos	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente
12. Medios estratégicos empleados	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente	Excelente

- Estrategia 11 (E11): Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización.
- Estrategia 12 (E12): Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas.

En cambio, otras estrategias pasan a ser de contingencia, lo cual indica que no serán implementadas de inmediato:

- Estrategia 5 (E5): Implementar alianza entre la Cámara de Comercio de Lima y la Municipalidad de Santa Anita para dar capacitación a empresarios y emprendedores.
- Estrategia 8 (E8): Implementar alianza estratégica con las ONG para fomentar el cuidado medioambiental.
- Estrategia 13 (E13): Implementar alianza estratégica con universidades para desarrollo de tecnología e innovaciones.

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo

Se ha llegado a un punto de suma importancia, donde se comprueba que las estrategias retenidas sí conducen al logro de los objetivos de largo plazo (OLP). En la Tabla 34, se logra apreciar como cada una de las estrategias que se van a implementar ayuda a conseguir al menos tres de los OLP que se propusieron en el Capítulo V. Esto permitirá usar de forma eficiente los recursos que se poseen en el distrito de Santa Anita.

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores, Sustitutos y Entrantes

En este punto, se conocen las estrategias retenidas que se implementarán, por lo que se hace un esfuerzo por adelantarse a las acciones que tomarán los principales competidores. En el Capítulo III, se identificaron como competidores a los distritos de San Isidro y Miraflores. Sin embargo, se observa que, ante las estrategias relacionadas con productos agrícolas, no tomarán acción alguna (ver Tabla 35).

Tabla 34

Matriz de Estrategias vs. OLP del Distrito de Santa Anita

		OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8
Estrategias		Al 2040, los ingresos por comercio mayorista de alimentos ascenderán a S/ 29 millones, partiendo de S/ 9 millones que se comercializan actualmente	En el año 2040, la Municipalidad de Santa Anita tendrá un IDH superior a 0.80, sabiendo que en el 2012 tenía 0.638	Para el 2040, la cantidad de incidencias delictivas será inferior a 200 por año, siendo un indicador que en el 2013 se situó en 349 incidencias	Al 2040, el 90% de la población de Santa Anita con 25 años o más tendrá secundaria completa, subiendo desde el 76.2% que había completado este nivel de estudio en el 2012	En el 2040, se movilizarán tres millones de personas a diario por las estaciones del Metro de Lima abiertas en el distrito de Santa Anita. Esta obra no se encontraba habilitada en el 2017	Reducir la cantidad de desechos sólidos a 55 TM durante el año 2040, a pesar de que en el 2013 fueron 66.3 TM	Para el año 2040 habrá 60,000 empresas formalmente registradas, partiendo de las 20,857 que había en el 2015	Al 2040, un 99% de las viviendas contará con acceso directo a la red de desagüe. Esto será equivalente a menos de 500 viviendas y se estima que para el año 2017 había 5,350 unidades habitacionales en estas condiciones, por lo que 86.5% del total de viviendas sí estaban conectadas
E1	Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista	X	X		X	X	X	X	X
E2	Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios	X	X		X	X	X		X
E3	Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que llegan de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista	X	X		X		X	X	X
E4	Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción		X	X	X			X	X
E6	Penetrar con servicios de asistencia alimentaria		X	X	X				
E7	Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado		X			X		X	
E9	Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria		X	X	X		X		
E10	Desarrollar infraestructura vial		X	X		X		X	X
E11	Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización		X						
E12	Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas	X		X				X	

Tabla 35

Matriz de Posibilidades de los Competidores del Distrito de Santa Anita

	Estrategias del distrito de Santa Anita	Distrito de San Isidro	Distrito de Miraflores
E1	Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista	No se espera reacción	No se espera reacción
E2	Desarrollar centro de acopio mayorista con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios	No se espera reacción	No se espera reacción
E3	Penetrar el mercado de Lima con productos agropecuarios procesados, principalmente pollos en piezas, hamburguesas y otros procesados, a partir de aves que llegan de toda la provincia de Lima al principal centro mayorista	No se espera reacción	No se espera reacción
E4	Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción	Integrar horizontalmente a sus empresas, hacer encadenamientos y crear clústeres	Integrar horizontalmente a sus empresas, hacer encadenamientos y crear clústeres
E6	Penetrar con servicios de asistencia alimentaria	Aumentar los servicios que brindan a sus habitantes, en temas de salud y recreación principalmente	Aumentar los servicios a sus ciudadanos
E7	Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado	Mantener supervisión exhaustiva sobre las líneas de transporte que circulan en el distrito	Mantener supervisión exhaustiva sobre las líneas de transporte que circulan en el distrito
E9	Desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria	Continuar brindando educación a través de los colegios distritales y parroquiales	No se espera reacción
E10	Desarrollar infraestructura vial	Desarrollar infraestructura vial, captando recursos de la Alcaldía de Lima Metropolitana	Desarrollar infraestructura vial, captando recursos de la Alcaldía de Lima Metropolitana
E11	Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización	Continuar con sus campañas de cuidado ambiental	Continuar con sus campañas de cuidado ambiental
E12	Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas	Mantenerse como el distrito más seguro de Lima	Coordinar la seguridad entre serenazgo y Ministerio del Interior

6.13 Conclusiones

Se inició este capítulo con la elaboración de la MFODA, en la cual se desarrollaron 13 estrategias, a partir del cruce de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades. Estas

estrategias fueron analizadas rigurosamente, utilizando diversas herramientas para llegar a retener las siguientes: (a) desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista; (b) desarrollar centro de acopio con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios, (c) penetrar el mercado de las provincias de Lima con productos agropecuarios, (d) integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción, (e) penetrar con servicios de asistencia alimentaria, (f) desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado, (g) desarrollar infraestructura vial, (h) desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización; (i) penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas, y (j) desarrollar servicios educativos públicos-privados, a través de alianzas con empresas de prestigio dedicadas a la educación primaria y secundaria.



Capítulo VII: Implementación Estratégica

7.1 Objetivos de Corto Plazo

A continuación, se presentan los OCP, que son los pasos o hitos que se deben ir logrando para llegar a la meta que el distrito de Santa Anita se ha propuesto para el año 2040.

Objetivo de largo plazo 1 (OLP1). Al 2040, los ingresos por comercio mayorista de alimentos ascenderán a S/ 29 millones, partiendo de S/ 9 millones que se comercializan actualmente.

- Objetivo de corto plazo 1.1 (OCP1.1): En el 2022, el comercio mayorista generará ingresos por S/ 12 millones.
- Objetivo de corto plazo 1.2 (OCP1.2): Incrementar los ingresos por comercio mayorista a S/ 16 millones para el año 2028.
- Objetivo de corto plazo 1.3 (OCP1.3): Al 2034, los ingresos del comercio mayorista se elevarán a S/ 22 millones.
- Objetivo de corto plazo 1.4 (OCP1.4): Durante el año 2040, el ingreso por comercio mayorista llegará a S/ 29 millones.

Objetivo de largo plazo 2 (OLP2). En el año 2040, la Municipalidad de Santa Anita tendrá un IDH superior a 0.80, sabiendo que en el 2012 tenía 0.638.

- Objetivo de corto plazo 2.1 (OCP2.1): Al 2022, se logrará tener un IDH de 0.68 en el distrito de Santa Anita.
- Objetivo de corto plazo 2.2 (OCP2.2): Para el año 2028, el IDH del distrito de Santa Anita habrá subido a 0.72.
- Objetivo de corto plazo 2.3 (OCP2.3): En el 2034, se tendrá un desarrollo humano de 0.76.
- Objetivo de corto plazo 2.4 (OCP2.4): Al 2040, el IDH en el distrito de Santa Anita alcanzará el valor de 0.80.

Objetivo de largo plazo 3 (OLP3). Para el 2040, la cantidad de incidencias delictivas será inferior a 200 por año, siendo un indicador que para el 2013 se situó en 349 incidencias.

- Objetivo de corto plazo 3.1 (OCP3.1): Al 2022, habrá 312 delitos o menos en el distrito de Santa Anita.
- Objetivo de corto plazo 3.2 (OCP3.2): Durante el año 2028, la cantidad de delitos en el distrito de Santa Anita ascenderá máximo a 275.
- Objetivo de corto plazo 3.3 (OCP3.3): Las incidencias de delitos tendrán un tope de 238 durante el año 2034.
- Objetivo de corto plazo 3.4 (OCP3.4): En el 2040, en el distrito de Santa Anita, se registrarán 200 delitos o menos.

Objetivo de largo plazo 4 (OLP4). Al 2040, el 90% de la población de Santa Anita con 25 años o más tendrá secundaria completa, subiendo desde el 76.2% que había completado este nivel de estudio en el 2012.

- Objetivo de corto plazo 4.1 (OCP4.1): En el 2022, el 79.7% de la población de Santa Anita tendrá educación secundaria completa.
- Objetivo de corto plazo 4.2 (OCP4.2): Lograr que, al 2028, el 83.1% de la población del distrito haya completado su educación secundaria.
- Objetivo de corto plazo 4.3 (OCP4.3): Para el año 2034, un 86.6% de la población contará con educación secundaria completa.
- Objetivo de corto plazo 4.4 (OCP4.4): Lograr que el 90% de la población tenga educación secundaria completa al 2040.

Objetivo de largo plazo 5 (OLP5). En el 2040, se movilizarán tres millones de personas a diario por las estaciones del Metro de Lima abiertas en el distrito de Santa Anita. Esta obra no se encontraba habilitada en el 2017.

- Objetivo de corto plazo 5.1 (OCP5.1): Para el año 2022, un millón de personas utilizarán a diario las estaciones del Metro de Lima ubicadas en el distrito de Santa Anita.
- Objetivo de corto plazo 5.2 (OCP5.2): Se logrará que, en el 2028, 1.8 millones de personas utilicen las estaciones del Metro de Lima que se encuentran en Santa Anita.
- Objetivo de corto plazo 5.3 (OCP5.3): Al 2034, 2.4 millones de personas se beneficiarán con las estaciones del Metro ubicadas en el distrito de Santa Anita.
- Objetivo de corto plazo 5.4 (OCP5.4): Tres millones de personas utilizarán las estaciones del Metro de Lima en el distrito de Santa Anita para el año 2040.

Objetivo de largo plazo 6 (OLP6). Reducir la cantidad de desechos sólidos a 55 TM durante el año 2040, a pesar de que en el 2013 fueron 66.3 TM.

- Objetivo de corto plazo 6.1 (OCP6.1): Para el año 2022, la cantidad de desechos sólidos recolectados habrá disminuido a 63.2 TM.
- Objetivo de corto plazo 6.2 (OCP6.2): Al 2028, los desechos sólidos recolectados en el distrito serán 60.2 TM.
- Objetivo de corto plazo 6.3 (OCP6.3): Reducir la cantidad de desechos sólidos a 57.4 TM para el 2034.
- Objetivo de corto plazo 6.4 (OCP6.4): Durante el año 2040, se habrá logrado que la cantidad de desechos sólidos se reduzca a 54.7 TM.

Objetivo de largo plazo 7 (OLP7): Para el año 2040 habrá 60,000 empresas formalmente registradas, partiendo de las 20,857 que había en el 2015.

- Objetivo de corto plazo 7.1 (OCP7.1): Para el 2022 se tendrán 27,950 empresas formalmente registradas en el distrito de Santa Anita.

- Objetivo de corto plazo 7.2 (OCP7.2): Alcanzar las 37,450 unidades empresariales formales al 2028.
- Objetivo de corto plazo 7.3 (OCP7.3): Lograr tener 50,200 empresas operando formalmente en el 2034.
- Objetivo de corto plazo 7.4 (OCP7.4): Al 2040 contar con 60,000 empresas formales.

Objetivo de largo plazo 8 (OLP8): Al 2040, un 99% de las viviendas contará con acceso directo a la red de desagüe. Esto será equivalente a menos de 500 viviendas y se estima que para el año 2017 había 5,350 unidades habitacionales en estas condiciones, por lo que 86.5% del total de viviendas sí estaban conectadas.

- Objetivo de corto plazo 8.1 (OCP8.1): En el 2022, un 90% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe.
- Objetivo de corto plazo 8.2 (OCP8.2): Durante el 2028 se logrará que 93% de las viviendas cuenten con acceso a la red de desagüe.
- Objetivo de corto plazo 8.3 (OCP8.3): Para el 2034, 96% de las viviendas tendrá acceso a desagüe.
- Objetivo de corto plazo 8.4 (OCP8.4): Al 2040 el 99% de las viviendas contará con acceso directo a la red pública de desagüe.

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

Los 32 objetivos de corto plazo que han sido desarrollados en el acápite anterior se presentan en la Tabla 36, donde además se han indicado los recursos que se requieren para poder alcanzarlos. Se trata de recursos físicos como infraestructura, material educativo e infraestructura vial. Así mismo, se necesita recurso humano calificado, incluyendo personal docente y del área de salud, junto con ingenieros y arquitectos, entre otros. Esto se complementa con recursos intangibles, tales como bases de datos y sistemas computarizados.

Todos estos recursos deben procurarse de forma oportuna, porque de no ser así el distrito de Santa Anita corre el riesgo de no alcanzar sus objetivos.

7.3 Políticas de cada Estrategia

Al definir las políticas que regirán en el distrito de Santa Anita, es necesario revisar los valores y el código de ética que fueron propuestos en el Capítulo II. Este conjunto es el marco de acción para la implementación estratégica, dejando bien en claro cuáles conductas son aceptables y cuáles no. Las políticas que regirán en el distrito de Santa Anita son las siguientes, mostrándolas también en la Tabla 37, donde se asocian con cada una de las estrategias:

- P1: Negociar con los comerciantes del mercado de Santa Anita para lograr un adecuado manejo de los desechos.
- P2: Promover el desarrollo humano y profesional de todos los habitantes.
- P3: Respetar el marco legal existente.
- P4: Establecer altos estándares de calidad para todos los productos y servicios, privados y gubernamentales.
- P5: Fomentar la formalización de asociaciones de productores y comercializadores.
- P6: Eliminar todas las prácticas corruptas o de beneficios indebidos.
- P7: Ser responsables socialmente.

7.4 Estructura del Distrito de Santa Anita

De acuerdo con D'Alessio (2015), “la estructura de la organizacional es el armazón de la organización. Es la que ayudará a mover a la organización a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas” (p. 476). En la Figura 24, se presenta la nueva

Tabla 36

Recursos Asignados a los OCP del Distrito de Santa Anita

OLP		OCP		Recursos
OLP1	Al 2040, los ingresos por comercio mayorista de alimentos ascenderán a S/ 29 millones, partiendo de S/ 9 millones que se comercializan actualmente	OCP1.1	En el 2022, el comercio mayorista generará ingresos por S/ 12 millones	Mercado mayorista, productores, transportistas, proveedores de cámaras refrigeradas, sistema de recolección de desechos, seguridad, telecomunicaciones, acceso a carreteras, infraestructura vial en el distrito
		OCP1.2	Incrementar los ingresos por comercio mayorista a S/ 16 millones para el año 2028	
		OCP1.3	Al 2034, los ingresos del comercio mayorista se elevarán a S/ 22 millones	
		OCP1.4	Durante el año 2040, el ingreso por comercio mayorista llegará a S/ 29 millones	
OLP2	En el año 2040, la Municipalidad de Santa Anita tendrá un IDH superior a 0.80, sabiendo que en el 2012 tenía 0.638	OCP2.1	Al 2022, se logrará tener un IDH de 0.68 en el distrito de Santa Anita	Infraestructura de salud y educativa, médicos, enfermeros, obstetras, maestros, profesores, material educativo, programas de alimentación escolar, útiles escolares, programas asistenciales materno-infantil
		OCP2.2	Para el año 2028, el IDH del distrito de Santa Anita habrá subido a 0.72	
		OCP2.3	En el 2034, se tendrá un desarrollo humano de 0.76	
		OCP2.4	Al 2040, el IDH, en el distrito de Santa Anita, alcanzará el valor de 0.80	
OLP3	Para el 2040, la cantidad de incidencias delictivas será inferior a 200 por año, siendo un indicador que en el 2013 se situó en 349 incidencias	OCP3.1	Al 2022, habrá 312 delitos o menos en el distrito de Santa Anita	Equipo de vigilancia digital y por cámaras, policías, serenazgo, vehículos, armamento, fiscales, comisarías, programa para promover la denuncia oportuna de los crímenes
		OCP3.2	Durante el año 2028, la cantidad de delitos, en el distrito de Santa Anita, ascenderá máximo a 275	
		OCP3.3	Las incidencias de delitos tendrán un tope de 238 durante el año 2034	
		OCP3.4	En el 2040, en el distrito de Santa Anita, se registrarán 200 delitos o menos	
OLP4	Al 2040, el 90% de la población de Santa Anita con 25 años o más tendrá secundaria completa, subiendo desde el 76.2% que había completado este nivel de estudio en el 2012	OCP4.1	En el 2022, el 79.7% de la población de Santa Anita tendrá educación secundaria completa	Infraestructura escolar, material educativo, útiles escolares para los niños y jóvenes, uniformes escolares, transporte escolar, programa de alimentación en primaria y secundaria, maestros, profesores, herramientas tecnológicas
		OCP4.2	Lograr que, al 2028, el 83.1% de la población del distrito haya completado su educación secundaria	
		OCP4.3	Para el año 2034, un 86.6% de la población contará con educación secundaria completa	
		OCP4.4	Lograr que el 90% de la población tenga educación secundaria completa al 2040	
OLP5	En el 2040, se movilizarán tres millones de personas a diario por las estaciones del Metro de Lima abiertas en el distrito de Santa Anita. Esta obra no se encontraba habilitada en el 2017	OCP5.1	Para el año 2022, un millón de personas utilizarán a diario las estaciones del Metro de Lima ubicadas en el distrito de Santa Anita	Materiales de construcción, ingenieros, arquitectos, proceso de licitación y apertura de sobres para adjudicación, presupuesto de gobierno central y regional, trenes importados, rieles, programas de capacitación a usuarios, recurso humano capacitado
		OCP5.2	Se logrará que, en el 2028, 1.8 millones de personas utilicen las estaciones del Metro de Lima que se encuentran en Santa Anita	
		OCP5.3	Al 2034, 2.4 millones de personas se beneficiarán con las estaciones del Metro ubicadas en el distrito de Santa Anita	
		OCP5.4	Tres millones de personas utilizarán las estaciones del Metro de Lima en el distrito de Santa Anita para el año 2040	
OLP6	Reducir la cantidad de desechos sólidos a 55 TM durante el año 2040, a pesar de que en el 2013 fueron 66.3 TM	OCP6.1	Para el año 2022, la cantidad de desechos sólidos recolectados habrá disminuido a 63.2 TM	Programa de reciclaje y reutilización, camiones recolectores de basura, personal, botaderos que cumplan con las normas de salubridad
		OCP6.2	Al 2028, los desechos sólidos recolectados en el distrito serán 60.2 TM	
		OCP6.3	Reducir la cantidad de desechos sólidos a 57.4 TM para el 2034	
		OCP6.4	Durante el año 2040, se habrá logrado que la cantidad de desechos sólidos se reduzca a 54.7 TM	
OLP7	Para el año 2040 habrá 60,000 empresas formalmente registradas, partiendo de las 20,857 que había en el 2015	OCP7.1	Para el 2022 se tendrán 27,950 empresas formalmente registradas en el distrito de Santa Anita	Ventanilla única de la municipalidad para el registro de empresas, licencias municipales, defensa civil, vías de circulación, sistema de transporte, recurso humano, sistema de cómputo ágil con base de datos actualizada
		OCP7.2	Alcanzar las 37,450 unidades empresariales formales al 2028	
		OCP7.3	Lograr tener 50,200 empresas operando formalmente en el 2034	
		OCP7.4	Al 2040 contar con 60,000 empresas formales	
OLP8	Al 2040, un 99% de las viviendas contará con acceso directo a la red de desagüe. Esto será equivalente a menos de 500 viviendas y se estima que para el año 2017 había 5,350 unidades habitacionales en estas condiciones, por lo que 86.5% del total de viviendas sí estaban conectadas	OCP8.1	En el 2022, un 90% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe	Recursos financieros de la municipalidad, empresas contratistas, materiales, maquinarias para la construcción, obreros, ingenieros, capacitación a la población, comunicadores
		OCP8.2	Durante el 2028 se logrará que 93% de las viviendas cuenten con acceso a la red de desagüe	
		OCP8.3	Para el 2034, 96% de las viviendas tendrá acceso a desagüe	
		OCP8.4	Al 2040 el 99% de las viviendas contará con acceso directo a la red pública de desagüe	

Tabla 37

Políticas de cada Estrategia del Distrito de Santa Anita

Políticas por estrategia	E1 Desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista	E2 Desarrollar centro de acopio con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios	E3 Penetrar el mercado de las provincias de Lima con productos agropecuarios	E4 Integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción	E6 Penetrar con servicios de asistencia alimentaria	E7 Desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado	E9 Desarrollar infraestructura vial	E10 Desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización	E11 Penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas
P1 Negociar con los comerciantes del mercado de Santa Anita para lograr un adecuado manejo de los desechos	X	X	X					X	
P2 Promover el desarrollo humano y profesional de todos los habitantes	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P3 Respetar el marco legal existente	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P4 Establecer altos estándares de calidad para todos los productos y servicios, privados y gubernamentales	X	X	X	X		X			X
P5 Fomentar la formalización de asociaciones de productores y comercializadores		X	X	X					
P6 Eliminar todas las prácticas corruptas o de beneficios indebidos	X	X	X	X	X	X	X	X	X
P7 Ser responsables socialmente	X	X	X	X	X	X	X	X	X

estructura que se ha diseñado para el distrito de Santa Anita, la cual busca la integración entre los distintos productores y el gobierno distrital para lograr un trabajo conjunto en pro de lograr los objetivos que se han planteado.

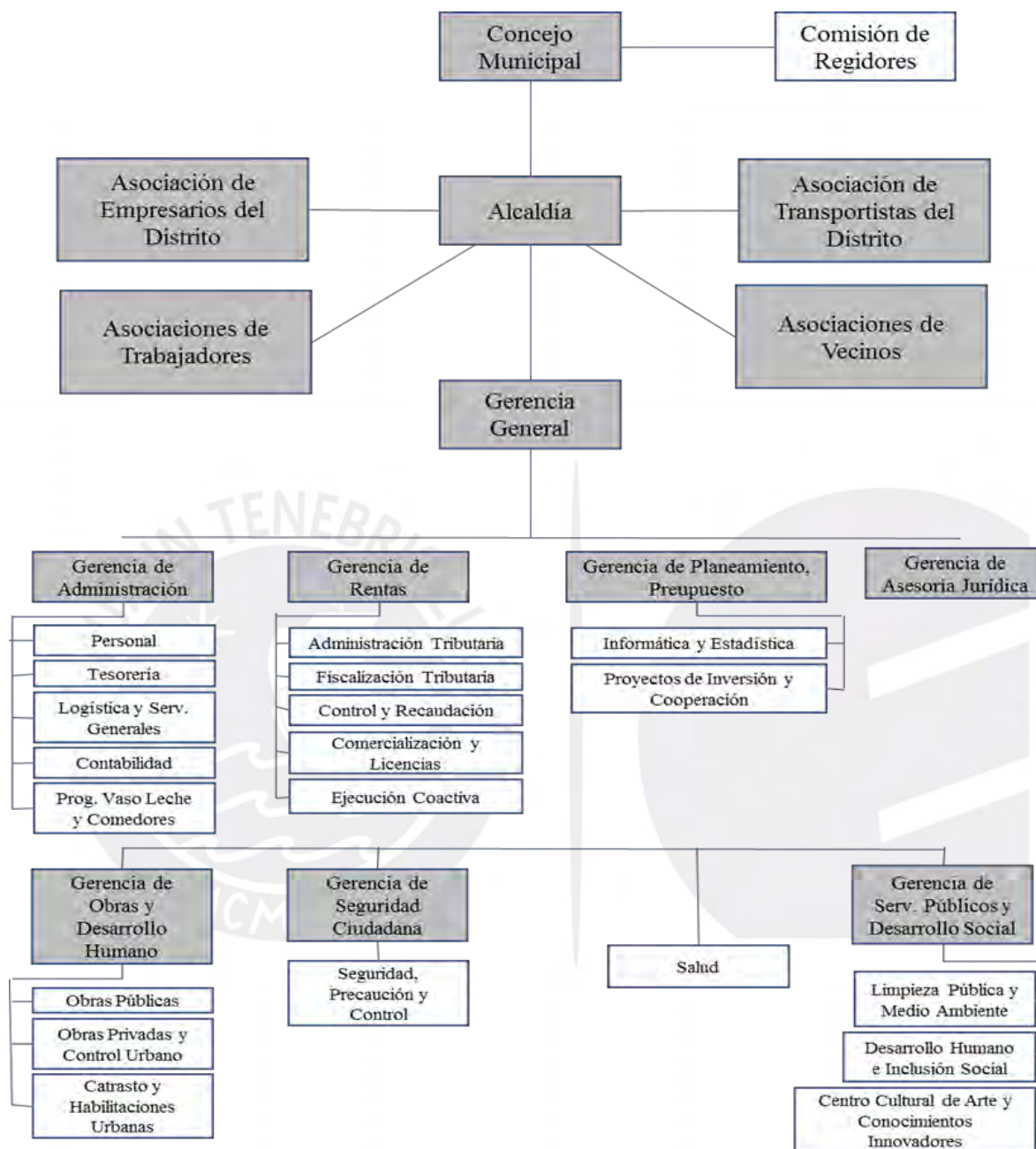


Figura 24. Estructura del distrito de Santa Anita.

La principal diferencia, en comparación con la estructura actual, es que no se tiene una visión meramente gubernamental, sino que se ha incorporado la colaboración de los empresarios y la sociedad civil. Esto a través de la Asociación de Empresarios del Distrito,

las Asociaciones de Vecinos y las Asociaciones de Transportistas, entre otras. Dentro de las gerencias internas de la municipalidad distrital no hay cambio en estructura, pero sí debe haberlo en la forma de realizar el trabajo, de una manera ágil y eficiente, al aumentar el uso de la tecnología, facilitando las operaciones y consultas en línea. Estos cambios permitirán la implementación de las estrategias retenidas, logrando mejorar las condiciones para hacer negocios en el distrito.

7.5 Medio Ambiente, Ecología y Responsabilidad Social

Dentro de las estrategias, se ha diseñado una que promueve el reciclaje desde la fuente donde se originan los desechos, pero que tiene que ser apoyada con campañas de concientización a la población. Las campañas educativas se realizarán en dos niveles.

Primero, se llevarán a cabo dentro de los colegios y escuelas del distrito para educar a los niños y adolescentes, enseñándoles la importancia de separar los desechos en la fuente para su posterior reciclaje. El otro nivel será para vecinos adultos, a través de folletos y visitas a domicilio.

Se notificarán los horarios permitidos para sacar la basura y se informarán las consecuencias, multas, por sacar los desechos a la calle fuera del horario establecido en cada zona del distrito. Esto se tiene que complementar con la recolección oportuna de los desechos separados y con plantas para dividir la basura sólida de manera apropiada. Así mismo, se tiene que ejercer un estricto control sobre los desechos líquidos para evitar contaminar los ríos y otros afluentes. Entonces, la educación se debe combinar con supervisión y, obviamente, con sanciones para las personas y empresas que incumplan las normas.

7.6 Recursos Humanos y Motivación

El recurso humano es esencial para lograr la implementación de este plan estratégico. En ese sentido, se tiene como líder al alcalde, quien será el responsable de guiar a todas las empresas y organizaciones en la implementación de este planeamiento estratégico, así como

en su evaluación y control. Para motivar al personal de la municipalidad, así como a empresarios, transportistas y vecinos, con lo que se logrará cooperación y enfoque en el logro de los objetivos planteados, se ha previsto realizar lo siguiente:

- Crear una necesidad urgente de cambio.
- Informar a todas las empresas y a la población sobre los cambios que se ejecutarán.
- Asegurarse de que cada persona y cada organización conozcan detalladamente lo que se espera de ellas.
- Garantizar que los beneficios que se vayan obteniendo sean percibidos por la mayor parte de la población.
- Reconocer los esfuerzos personales y empresariales de manera pública.

7.7 Gestión del Cambio

Sin duda alguna, el proceso de implementación de este planeamiento estratégico generará cambios; algunos de los cuales serán estructurados y previsibles, mientras que otros surgirán de improviso y hay que estar preparados. En el distrito de Santa Anita, el cambio se gestionará siguiendo el Modelo de Lewin (Coria, Valderrama, Neme, & Rivera, 2016), que consta de tres fases:

- **Descongelamiento:** Las personas han estado acostumbradas a desempeñar sus trabajos o hacer sus tareas de una determinada forma, pero ahora se quiere implementar un cambio drástico. Entonces, lo primero es mostrarles que la manera en que se ha procedido hasta ahora no conducirá a los resultados esperados. Debe sembrarse un deseo de cambio, con nuevas metas, lo cual se acompañará de una importante modificación en la estructura organizacional. Se informará cuál es el ingreso esperado para el 2040, junto con los cambios que se proponen en las

condiciones de vida de los ciudadanos del distrito de Santa Anita. Esto servirá de impulso para buscar y apoyar el cambio.

- **Introducción de modificaciones:** En este punto, las personas están abiertas a nuevas técnicas y procedimientos, por lo que es el momento de implementar las estrategias que tienen que derivar en planes operativos y con tareas específicas. Así mismo, se debe introducir la nueva estructura organizacional, donde se propone el trabajo conjunto de actores públicos y privados. Todo esto debe ir acompañado de capacitación para que las personas desarrollen las competencias necesarias que les permitan desempeñar los distintos puestos de trabajo de una manera productiva.
- **Congelamiento:** Se calculan los indicadores y se verifica que el distrito de Santa Anita está en el camino correcto para alcanzar sus objetivos. Luego, se comunican los buenos resultados, enfatizando en el hecho de que los cambios han producido lo esperado. Entonces, se refuerza que la manera como se están realizando las actividades es la correcta. Asimismo, se verifica que cada persona domine su trabajo y entienda la importancia que posee.

7.8 Conclusiones

Con este capítulo, se inició la implementación estratégica a través de la creación de objetivos de corto plazo, por lo que ahora se cuenta con hitos o pasos para alcanzar los OLP y la visión que se tiene del distrito de Santa Anita para el año 2040. La manera en que se lograrán estos objetivos es con la implementación de las estrategias. Sin embargo, esto solo será posible si se establece una nueva estructura organizacional que permita comprender que el distrito de Santa Anita no es una entidad gubernamental, sino el conjunto de empresas, asociaciones y todas las organizaciones que operan en esta zona. Es por ello que urge crear

un sentido de urgencia en todos los grupos de interés, para que estén motivados en lograr una implementación exitosa, gestionando adecuadamente los cambios.



Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

8.1 Perspectivas de Control

Con la evaluación estratégica se pretende conocer en qué medida la organización tiene accionistas satisfechos, clientes contentos, procesos productivos eficientes y eficaces, así como empleados motivados y debidamente capacitados (D'Alessio, 2015). Es por ello que la evaluación se realiza desde cuatro perspectivas, las cuales se describen a continuación: (a) aprendizaje interno, (b) procesos, (c) clientes, y (d) finanzas.

8.1.1 Aprendizaje interno

En la perspectiva de aprendizaje interno o crecimiento de la organización, se suelen proponer indicadores para medir productividad, retención de la fuerza laboral o capacidad, entre otros aspectos. En el caso del distrito de Santa Anita, los indicadores que se han creado para esta dimensión son los siguientes: (a) cantidad de años promedio de estudio, (b) porcentaje de la población que culminó la educación secundaria, (c) porcentaje de la población informada sobre los beneficios del medio de transporte Metro de Lima, y (d) porcentaje de la población con información sobre manejo de desechos.

8.1.2 Procesos

La perspectiva de procesos cubre aspectos internos, pero que luego derivarán en el nivel de calidad del producto o servicio que se entregue a los clientes. En esta dimensión, se suelen incluir indicadores como innovaciones, tiempo de los ciclos o eficiencia operacional, entre otros. Para el distrito de Santa Anita, los siguientes son los indicadores que se crearon dentro de la perspectiva procesos: (a) cantidad de vehículos para la labor de vigilancia y seguridad, (c) porcentaje del área del distrito cubierta por cámaras, (c) número de estudiantes por cada docente, (d) cantidad de unidades de transporte con capacidad para manejo de basura separada en la fuente, y (e) cantidad de personas movilizadas en el Metro de Lima durante las horas pico, entre otros.

8.1.3 Clientes

Mantener a los clientes satisfechos es esencial para que haya un crecimiento sostenido de las actividades empresariales que se desarrollan en el distrito de Santa Anita. Así mismo, la población es considerada como cliente de los servicios que brinda la municipalidad distrital. Los indicadores que se han definido en esta perspectiva son cuatro: (a) índice de desarrollo humano, (b) cantidad de pasajeros que utilizan las estaciones del Metro de Lima, (c) porcentaje de las ventas de papas destinadas a tiendas de abarrotes y puestos de mercado, y (d) porcentaje de las ventas de papas destinadas a restaurantes, entre otros.

8.1.4 Financiera

El fin de toda organización es la satisfacción de sus accionistas; en este caso, se trata de todos los empresarios que tienen sus industrias o comercializadoras en el distrito de Santa Anita. Asimismo, se ha considerado la importancia de que la Municipalidad de Santa Anita tenga un presupuesto balanceado, disponiendo de los recursos necesarios para financiar obras que beneficien a la población. Dentro de la perspectiva financiera, los indicadores que se han creado son los siguientes: (a) presupuesto asignado para serenazgo, (b) presupuesto requerido para la construcción del Metro de Lima en el distrito de Santa Anita, y (c) presupuesto asignado para la recolección de desechos sólidos.

8.2 Tablero de Control Balanceado (*Balanced Scorecard*)

De acuerdo con D'Alessio (2015), “es importante tener un mecanismo de evaluación estratégica eficaz, donde la retroalimentación es la palabra clave” (p. 563). Dicha retroalimentación tiene que ser oportuna, así como adecuada, para lo cual se ha creado el Tablero de Control Balanceado (ver Tabla 38), donde se presentan indicadores para cada uno de los objetivos de corto plazo. Con la medición de estos indicadores, se irá conociendo si el distrito de Santa Anita va logrando sus metas o no.

Tabla 38

Tablero de Control Balanceado del Distrito de Santa Anita

OCP	Indicador	Fórmula	Perspectiva	
OCP2.2	Para el año 2028, el IDH del distrito de Santa Anita habrá subido a 0.72	Cantidad de años promedio de estudio	Promedio de los años estudiados por todos los habitantes del distrito	Aprendizaje interno
OCP2.3	En el 2034, se tendrá un desarrollo humano de 0.76	Porcentaje de la población que culminó la educación secundaria	Población que culminó la educación secundaria / Población total con 25 años o más	Aprendizaje interno
OCP4.2	Lograr que, al 2028, el 83.1% de la población del distrito haya completado su educación secundaria	Porcentaje de la población que culminó la educación secundaria	Población que culminó la educación secundaria / Población total con 25 años o más	Aprendizaje interno
OCP4.4	Lograr que el 90% de la población tenga educación secundaria completa al 2040	Porcentaje de la población que culminó la educación secundaria	Población que culminó la educación secundaria / Población total con 25 años o más	Aprendizaje interno
OCP5.2	Se logrará que, en el 2028, 1.8 millones de personas utilicen las estaciones del Metro de Lima que se encuentran en Santa Anita	Porcentaje de la población informada sobre los beneficios de esta modalidad de transporte	Población informada sobre los beneficios de usar el Metro de Lima / Población total del distrito	Aprendizaje interno
OCP6.1	Para el año 2022, la cantidad de desechos sólidos recolectados habrá disminuido a 63.2 TM	Porcentaje de la población con información sobre manejo de desechos	Población capacitada / Población total	Aprendizaje interno
OCP8.2	Durante el 2028 se logrará que 93% de las viviendas cuenten con acceso a la red de desagüe	Porcentaje de la población de AA.HH. y de agrupaciones de viviendas que han sido capacitados en uso y beneficios de la red de desagüe	Cantidad de personas capacitadas / población total	Aprendizaje interno
OCP2.1	Al 2022, se logrará tener un IDH de 0.68 en el distrito de Santa Anita	Esperanza de vida al nacer	Años que viven en promedio	Cientes
OCP2.4	Al 2040, el IDH, en el distrito de Santa Anita, alcanzará el valor de 0.80	Indicador de desarrollo humano	Conjunto de esperanza de vida al nacer, cantidad de años de educación, porcentaje de población con educación secundaria	Cientes
OCP5.4	Tres millones de personas utilizarán las estaciones del Metro de Lima en el distrito de Santa Anita para el año 2040	Cantidad de pasajeros que utilizan las estaciones del Metro de Lima	Contabilizar la cantidad de personas que usan estas estaciones	Cientes
OCP1.1	En el 2022, el comercio mayorista generará ingresos por S/ 12 millones	Porcentaje de las ventas destinadas a tiendas de abarrotes y puestos de mercados	Ventas a este segmento / Ventas totales	Cientes
OCP1.4	Durante el año 2040, el ingreso por comercio mayorista llegará a S/ 29 millones	Porcentaje de las ventas destinadas a restaurantes	Ventas a este segmento / Ventas totales	Cientes
OCP8.1	En el 2022, un 90% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe	Porcentaje de viviendas con acceso a la red de desagüe	Viviendas con acceso a la red de desagüe / Total de viviendas	Cientes
OCP8.4	Al 2040 el 99% de las viviendas contará con acceso directo a la red pública de desagüe	Porcentaje de viviendas con acceso a la red de desagüe	Viviendas con acceso a la red de desagüe / Total de viviendas	Cientes
OCP3.1	Al 2022, habrá 312 delitos o menos en el distrito de Santa Anita	Cantidad de vehículos	Suma de la cantidad de vehículos	Procesos
OCP3.3	Las incidencias de delitos tendrán un tope de 238 durante el año 2034	Porcentaje del distrito cubierto por cámaras	Área cubierta por las cámaras / Área pública total del distrito	Procesos
OCP3.4	En el 2040, en el distrito de Santa Anita, se registrarán 200 delitos o menos	Cantidad de delitos	Suma de los delitos denunciados en un año	Procesos
OCP4.1	En el 2022, el 79.7% de la población de Santa Anita tendrá educación secundaria completa	Estudiantes por cada docente	Cantidad total de estudiantes / Cantidad total de docentes	Procesos
OCP4.3	Para el año 2034, un 86.6% de la población contará con educación secundaria completa	Estudiantes beneficiados por los programas de alimentación escolar	Cantidad de estudiantes beneficiarios de programas de alimentación / Cantidad total de estudiantes	Procesos
OCP5.3	Al 2034, 2.4 millones de personas se beneficiarán con las estaciones del Metro ubicadas en el distrito de Santa Anita	Cantidad de personas movilizadas en las horas pico	Contabilidad de la cantidad de personas que se transportan en el Metro de Lima en horas pico	Procesos
OCP1.2	Incrementar los ingresos por comercio mayorista a S/ 16 millones para el año 2028	Cantidad de personas empleadas directa e indirectamente para la comercialización mayorista	Suma del personal contratado por las distintas empresas y estimación de los beneficiados indirectamente	Procesos
OCP6.3	Reducir la cantidad de desechos sólidos a 57.4 TM para el 2034	Cantidad de unidades de transporte con capacidad para manejo de basura separada en la fuente	Número de unidades	Procesos
OCP6.4	Durante el año 2040, se habrá logrado que la cantidad de desechos sólidos se reduzca a 54.7 TM	Cantidad de desechos sólidos	Sumar y pesar los desechos sólidos recolectados	Procesos
OCP7.3	Lograr tener 50,200 empresas operando formalmente en el 2034	Porcentaje de empleados registrados en IESS	Empleados inscritos en IESS / Empleados totales	Procesos
OCP7.4	Al 2040 contar con 60,000 empresas formales	Cantidad de empresas formalmente registradas	Contabilizar el número de empresas registradas y operando formalmente	Procesos
OCP1.3	Al 2034, los ingresos del comercio mayorista se elevarán a S/ 22 millones	Ingresos generados por el comercio mayorista	Contabilizar todos los ingresos que el comercio mayorista genera	Finanzas
OCP3.2	Durante el año 2028, la cantidad de delitos en el distrito de Santa Anita ascenderá máximo a 275	Presupuesto asignado para serenazgo	Contabilizar los recursos asignados a todas las partidas de serenazgo y seguridad	Finanzas
OCP5.1	Para el año 2022, un millón de personas utilizarán a diario las estaciones del Metro de Lima ubicadas en el distrito de Santa Anita	Presupuesto requerido para la construcción del Metro de Lima en el distrito de Santa Anita	Monto asignado por el gobierno central y regional para la construcción del tramo del Metro de Lima que pasará por el distrito	Finanzas
OCP6.2	Al 2028, los desechos sólidos recolectados en el distrito serán 60.2 TM	Presupuesto asignado a la recolección de desechos sólidos	Contabilizar todas las partidas asociadas con el manejo de los desechos sólidos	Finanzas
OCP7.1	Para el 2022 se tendrán 27,950 empresas formalmente registradas en el distrito de Santa Anita	Ingresos municipales por concepto de licencias comerciales	Suma de los ingresos por concepto de licencias comerciales y de operación	Finanzas
OCP7.2	Alcanzar las 37,450 unidades empresariales formales al 2028	IGV recolectado en la red de empresas formales	Contabilizar el IGV que se ha recolectado en todos los comercios y empresas	Finanzas
OCP8.3	Para el 2034, 96% de las viviendas tendrá acceso a desagüe	Inversión en servicios básicos	Sumar la inversión hecha en red de desagüe	Finanzas

8.3 Conclusiones

En paralelo a la implementación de las estrategias, se inicia el proceso de evaluación y control, ya que entre los años 2017 y 2040 se irán monitoreando los resultados para garantizar que al final del período se consigan los objetivos y, con ello, la visión que se creó para el distrito de Santa Anita. La forma de ejercer este control es a través de la aplicación del Tablero de Control Balanceado, en el que se han establecido indicadores para cada una de las cuatro perspectivas. El uso del tablero se hará calculando el valor de los indicadores y comparando el resultado con la meta fijada para implementar acciones correctivas cuando haya divergencia o brechas.



Capítulo IX: Competitividad del Distrito de Santa Anita

9.1 Análisis Competitivo del Distrito de Santa Anita

En la actualidad, el distrito de Santa Anita lidera la distribución mayorista de bienes agropecuarios en el país, pero esto no necesariamente implica que se haga de una forma competitiva, sino que comparativamente brinda mejores condiciones que otros distritos. A nivel de competitividad, se considera que Santa Anita es deficitaria, porque las condiciones de servicios para las empresas y la calidad de vida para los ciudadanos son bajas. La municipalidad distrital no ha realizado trabajos conjuntos con los empresarios ni con otras entidades con miras a desarrollar condiciones para incrementar la productividad. Más bien, los esfuerzos que se han hecho son aislados y, por ende, sus resultados no tienen gran impacto.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Distrito de Santa Anita

Los factores que podrían permitir al distrito de Santa Anita desarrollar una ventaja competitiva se indican a continuación, señalando también las barreras que se han identificado:

- **Principal mercado mayorista:** Se tiene el liderazgo a nivel nacional en la distribución de productos agropecuarios con una infraestructura recientemente construida. No obstante, no se ha utilizado para hacer más eficiente la operación y no se han creado servicios conexos como, por ejemplo, almacenes para secos y refrigerados.
- **Industrias de transformación:** Tampoco se ha fomentado el desarrollo de empresas manufactureras, a pesar de contar con gran cantidad y variedad de insumos que ingresan al distrito por el mercado mayorista.
- **Sistema integrado de transporte:** Hay acceso a la Carretera Central y a la Vía de Evitamiento, por lo que cuenta con gran densidad poblacional y empresarial. Esto

causa alta demanda por servicios de transporte, pero hasta la fecha el transporte público es desordenado, con unidades en mal estado y que no respetan los paraderos, lo cual causa caos y congestión.

- Gestión eficiente de la administración pública: Se ha visto un crecimiento en el monto recaudado de impuestos, lo cual continuará en la medida en que se creen más empresas y estas vean aumentar sus ventas. Esos recursos serán el insumo para continuar adquiriendo tecnología de punta para administrar las operaciones de la municipalidad y brindar servicios a los ciudadanos. Al mismo tiempo, se trabajará en desarrollar las competencias necesarias en todos los funcionarios y trabajadores.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Distrito de Santa Anita

A partir del análisis de las potenciales ventajas competitivas a desarrollar, se identifican tres posibles clústeres:

- Servicios logísticos: Asociados al mayoreo de productos agropecuarios, principalmente verduras, hortalizas y aves. Estos servicios implican la acción conjunta de propietarios de terrenos, transportistas, constructores de almacenes, inversionistas, operadores logísticos para los casos en que se vincule el producto al comercio internacional, y proveedores de seguridad y energía eléctrica.
- Industria de transformación: Usando los insumos que llegan al mercado mayorista, se puede conformar un clúster integrado por inversionistas, almacenes, proveedores de empaques, proveedores de maquinarias, transportistas y plantas procesadoras.
- Sistema integrado de transporte: En este clúster, el rol principal lo tiene la municipalidad distrital, quien licitará las concesiones de las líneas de transporte. Para ello, tiene que incluir a planificadores urbanos, así como a analistas de

tiempos y movimientos. Luego, se involucrarán en el clúster a las empresas transportistas y su personal, junto con los fabricantes de motores y carrocerías, el Metro, el Ministerio de Transporte y Comunicaciones, y la Municipalidad de Lima Metropolitana, entre otros entes.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

En el punto anterior se definieron los clústeres a constituir, por lo que ahora se indican los aspectos estratégicos de cada uno de ellos:

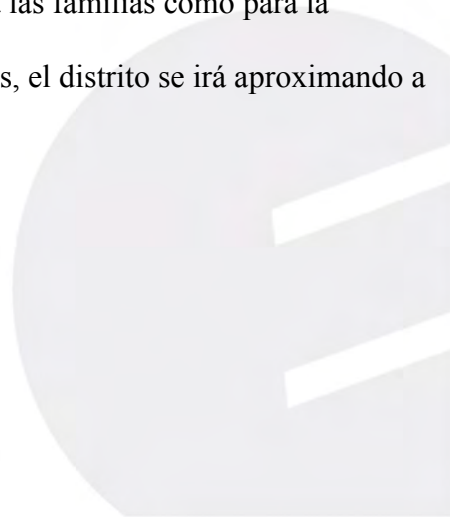
- **Servicios logísticos:** Lo primero es crear cohesión, para que se sumen los esfuerzos, es decir, crear sinergias entre los distintos actores de la cadena. Luego, habrá que trabajar en eficiencia, reduciendo los tiempos de espera y la cantidad de procesos, así como eliminar los errores. Al final, el fin es brindar seguridad a los clientes, al menor costo posible.
- **Industria de transformación:** Para el desarrollo de este clúster es esencial la innovación, creando productos nuevos con alto valor agregado. Esta innovación debe tener como punto de partida las necesidades de los consumidores. Posteriormente, será esencial la distribución, engranándose con el clúster de servicios logísticos, preservando la salubridad en todo momento, tanto del proceso productivo como del traslado.
- **Sistema integrado de transporte:** Se busca reducir los tiempos de traslado, por lo que la eficiencia es clave, con unidades bien mantenidas, pero sobre todo respetando las normas de tránsito y las paradas previamente establecidas.

9.5 Conclusiones

Se llega a la conclusión de que el distrito de Santa Anita no ha logrado desarrollar ventajas competitivas, pero a través de la implementación de este plan estratégico podrá generar productividad y, con ello, rentabilidad. Se estableció que sí existe potencial para

desarrollar diversos clústeres, pero se necesita tomar acciones con una visión integral que una a la municipalidad distrital con los empresarios, en beneficio de los ciudadanos. Lo que se propone es desarrollar estas tres industrias, en alineación con las estrategias retenidas: (a) servicios logísticos, conexos al mercado mayorista; (b) industria transformadora de bienes agropecuarios; y (c) sistema integrado de transporte.

De esta manera, se podrá conseguir el primer objetivo de largo plazo, que plantea incrementar los ingresos del comercio mayorista. En paralelo, se tiene que incrementar la capacidad de gestión de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, mediante la formación de su recurso humano y la tecnificación de los procesos. Al contar con un sistema de gestión público eficiente, se promoverá la formación y operación formal de las empresas, lo que traerá generación de empleos y más ingresos, tanto para las familias como para la municipalidad, en forma de impuestos. Con estos fondos, el distrito se irá aproximando a lograr su visión.



Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

Se ha construido un cuadro denominado el Plan Estratégico Integral, que se presenta en la Tabla 39, que consiste en un resumen de los principales aspectos que se han desarrollado a lo largo de este documento. En la parte superior está la visión, de la que salen los objetivos de largo plazo y, luego, se muestra como a través de las estrategias retenidas se pueden lograr. Todo esto enmarcado por la misión, del lado izquierdo; mientras que del lado derecho están los valores, el código de ética y las políticas.

10.2 Conclusiones Finales

Al terminar el planeamiento estratégico para el distrito de Santa Anita, se llega a las siguientes conclusiones:

- Se encontró que la principal oportunidad que el distrito tiene es su ubicación, ya que le permite atender a Lima, que es el principal mercado del Perú con nueve millones de personas y un índice de pobreza en reducción. Esto le permitirá seguir creciendo como el mercado mayorista más importante, pero estableciendo centros de depósitos especializados. La ventaja de la ubicación se complementa con el acceso a la Carretera Central y a la Vía de Evitamiento.
- El entorno ofrece condiciones macroeconómicas estables, lo que se percibe como una oportunidad, junto con crecimiento económico sostenido lo que está asociado a aumentos en la demanda interna y el consumo. Esto debe utilizarse para impulsar la creación de empresas manufactureras y de servicios, pero controlando la operación formal de las mismas para mejorar las condiciones de los trabajadores y garantizar una competencia justa entre los distintos empresarios. En la actualidad, una importante amenaza es el alto nivel de informalidad que perjudica la recaudación impositiva.

Tabla 39

Plan Estratégico Integral del Distrito de Santa Anita

Visión										
Para el año 2040, Santa Anita continuará liderando el comercio mayorista de alimentos a nivel nacional para convertirse en uno de los primeros cinco distritos del Perú en desarrollo humano, brindando seguridad para los ciudadanos, con un alto nivel educativo, y un sistema de transporte que impulse el desarrollo sostenible										
Intereses del sector	OLP								Principios cardinales	Valores
- Desarrollo humano									- Influencia de terceras partes	- Políticas de convivencia y armonía, en los habitantes
- Seguridad									- Lazos pasados y presentes	- Responsabilidad social organizada
- Educación									- Contrabalance de intereses	- Cuidado del medio ambiente
- Transporte									- Conservación de los enemigos	- Seguridad y control en la ciudadanía
- Actividad económica										- Alta calidad en sus servicios
- Desarrollo sostenible										- Cultura de los habitantes, a través de normas y valores compartidos
										- Alto nivel residencial
										- Distrito innovador
										- Nivel cultural
Misión	El distrito de Santa Anita tiene el principal centro de distribución mayorista de alimentos, integrado con una industria de transformación de alimentos para atender al mercado nacional y extranjero, ofreciendo servicios de alta calidad a los ciudadanos, con eficacia y eficiencia, en un entorno seguro y propicio para el desarrollo de empresas industriales y comerciales, al mismo tiempo que se cuida el medio ambiente y se impulsa el desarrollo humano, a través de la incorporación de la tecnología y la investigación.									
Estrategias	OLP1	OLP2	OLP3	OLP4	OLP5	OLP6	OLP7	OLP8	Políticas	
E1	X		X	X	X	X	X	X		
E2	X		X	X	X	X		X		
E3	X		X		X	X		X		
E4	X	X	X					X		
E6	X	X	X						P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7.	
E7	X			X						
E9		X	X	X		X				
E10	X	X		X				X		
E11	X									
E12		X			X		X			
Indicadores de aprendizaje interno	OCP 1.1. En el 2022, el comercio mayorista generará ingresos por S/ 12 millones	OCP 2.1. Al 2022, se logrará tener un IDH de 0.68 en el distrito de Santa Anita	OCP 3.1. Al 2022, habrá 312 delitos o menos en el distrito de Santa Anita	OCP 4.1. En el 2022, el 79.7% de la población de Santa Anita tendrá educación secundaria completa	OCP 5.1. Para el año 2022, un millón de personas utilizarán a diario las estaciones del Metro de Lima ubicadas en el distrito de Santa Anita	OCP 6.1. Para el año 2022, la cantidad de desechos sólidos recolectados habrá disminuido a 63.2 TM	OCP7.1. Para el 2022 se tendrán 27,950 empresas formalmente registradas en el distrito de Santa Anita	OCP8.1. En el 2022, un 90% de las viviendas tendrá acceso directo a la red de desagüe		
Indicadores de procesos	OCP 1.2. Incrementar los ingresos por comercio mayorista a S/ 16 millones para el año 2028	OCP 2.2. Para el año 2028, el IDH del distrito de Santa Anita habrá subido a 0.72	OCP 3.2. Durante el año 2028, la cantidad de delitos, en el distrito de Santa Anita, ascenderá máximo a 275	OCP 4.2. Lograr que, al 2028, el 83.1% de la población del distrito haya completado su educación secundaria	OCP 5.2. Se logrará que en el 2028, 1.8 millones de personas utilicen las estaciones del Metro de Lima que se encuentran en Santa Anita	OCP 6.2. Al 2028, los desechos sólidos recolectados en el distrito serán 60.2 TM	OCP7.2. Alcanzar las 37,450 unidades empresariales formales al 2028	OCP8.2. Durante el 2028 se logrará que 93% de las viviendas cuenten con acceso a la red de desagüe	Indicadores de aprendizaje interno	
Indicadores de clientes									Indicadores de procesos	
Indicadores financieros	OCP 1.3. Al 2034, los ingresos del comercio mayorista se elevarán a S/ 22 millones	OCP 2.3. En el 2034, se tendrá un desarrollo humano de 0.76	OCP 3.3. Las incidencias de delitos tendrán un tope de 238 durante el año 2034	OCP 4.3. Para el año 2034, un 86.6% de la población contará con educación secundaria completa	OCP 5.3. Al 2034, 2.4 millones de personas se beneficiarán con las estaciones del Metro ubicadas en el distrito de Santa Anita	OCP 6.3. Reducir la cantidad de desechos sólidos a 57.4 TM para el 2034	OCP7.3. Lograr tener 50,200 empresas operando formalmente en el 2034	OCP8.3. Para el 2034, 96% de las viviendas tendrá acceso a desagüe	Indicadores de clientes	
	OCP 1.4. Durante el año 2040, el ingreso por comercio mayorista llegará a S/ 29 millones	OCP 2.4. Al 2040, el IDH en el distrito de Santa Anita alcanzará el valor de 0.80	OCP 3.4. En el 2040, en el distrito de Santa Anita, se registrarán 200 delitos o menos	OCP 4.4. Lograr que el 90% de la población tenga educación secundaria completa al 2040	OCP 5.4. Tres millones de personas utilizarán las estaciones del Metro de Lima en el distrito de Santa Anita para el año 2040	OCP 6.4. Durante el año 2040, se habrá logrado que la cantidad de desechos sólidos se reduzca a 54.7 TM	OCP7.4. Al 2040 contar con 60,000 empresas formales	OCP8.4. Al 2040 el 99% de las viviendas contará con acceso directo a la red pública de desagüe	Indicadores financieros	

Nueva estructura propuesta para ser implementada de inmediato

- Si bien el distrito opera dentro de un marco legal de descentralización, donde la municipalidad administra de forma autónoma sus recursos, es importante fortalecer sus capacidades, enfocándose en proyectos de amplio beneficio para la población.
- Dentro de las amenazas, también, se encontró que hay altos niveles de contaminación, especialmente del agua, porque las empresas no cuentan con plantas de procesamiento. Asimismo, como amenaza está la pobre inversión que se realiza en el país en ciencia y tecnología.
- A un nivel de análisis interno, se halló que Santa Anita tiene el principal mercado mayorista del país, por lo que domina la comercialización de diversos productos agrícolas y pecuarios, como la papa, la cebolla, el limón o las aves para consumo humano. Esto le ha permitido posicionarse como líder nacional en la distribución de los principales insumos alimenticios sin procesar. A partir de esta fortaleza, surge la estrategia de desarrollar productos procesados en base a los insumos agropecuarios que se reciben en el mercado mayorista.
- Dentro del gobierno distrital, se ve como fortaleza la implementación de un sistema que permite las operaciones digitales o en línea. Los ciudadanos son beneficiados, porque se reduce el tiempo de los trámites y pueden hacer seguimiento desde sus trabajos, hogares o simplemente desde cualquier dispositivo móvil.
- La principal debilidad que fue identificada es la falta de asociatividad entre las empresas del distrito. Es decir, hubo un enfoque en la administración pública y no en la integración de todos los sectores, lo que limitó la productividad y competitividad.

- Las estrategias que se van a implementar para alcanzar la visión y los objetivos son las que siguen: (a) desarrollar industrias procesadoras de alimentos, a partir de insumos que llegan al mercado mayorista; (b) desarrollar centro de acopio con cámaras refrigeradas para productos agropecuarios, (c) penetrar el mercado de las provincias de Lima con productos agropecuarios, (d) integrar horizontalmente a las empresas privadas por sector para aumentar la capacidad de producción, (e) penetrar con servicios de asistencia alimentaria, (f) desarrollar sistema de transporte integrado que reduzca los tiempos de traslado, (g) desarrollar infraestructura vial, (h) desarrollar campañas educativas de reciclaje, recuperación y reutilización; y (i) penetrar con servicios de seguridad al aliarse con empresas privadas.

10.3 Recomendaciones Finales

Las recomendaciones finales que se ofrecen al distrito de Santa Anita, es decir a su alcalde y a dirigentes de distintos sectores, son las siguientes:

- Entregar este plan estratégico al alcalde de la Municipalidad Distrital de Santa Anita, a quien corresponde llevar a cabo la implementación.
- Unir los esfuerzos de los distintos sectores, productivo, comercializador y transportistas, entre otros. Para lograr la visión se requiere del trabajo conjunto de todas las entidades y personas que cohabitan en Santa Anita.
- Estimular el establecimiento de nuevas empresas en el distrito mediante el incremento en la facilidad para hacer negocios, al reducir los procedimientos y el plazo que actualmente toma abrir una empresa o solicitar un permiso de construcción, procesos en los que interviene la municipalidad distrital.
- Fortalecer las capacidades administrativas y de gestión de la Municipalidad Distrital de Santa Anita.

10.4 Futuro del Distrito de Santa Anita

Al revisar la Tabla 40, se observan los principales cambios que se esperan en el distrito, lo cual verifica que, para el año 2040, descrito como futuro, sí se habrá logrado la visión propuesta. La calidad de vida de los pobladores mejorará drásticamente y esto se confirmará con el aumento en el índice de desarrollo humano que llegará a 0.800, reflejando mejoras en aspectos de educación, salud e ingresos familiares. En educación, también es notorio el crecimiento en porcentaje de la población que habrá completado sus estudios secundarios, continuando su formación para ofrecer una mano de obra calificada, lo que contribuirá a atraer más empresas al distrito.

Tabla 40

Futuro vs. Presente del Distrito de Santa Anita

Variable	Presente	Futuro
Ingresos por comercio mayorista	S/ 9'000,000	S/ 29'000,000
Índice de desarrollo humano	0.638	0.8
Incidencias delictivas por año	349	Menor a 200
Porcentaje de la población de 25 años o más que tiene secundaria completa	76.20%	90%
Personas que diariamente se movilizarán en el Metro, usando las estaciones del distrito	Ninguna	3'000,000
Cantidad de desechos sólidos por año	66.3 TM	55 TM

Con la terminación de la Línea del Metro que atraviesa el distrito, se dará inicio al sistema ordenado de transporte. Esto reducirá los tiempos de traslado y mejorará las condiciones de seguridad. Es por ello que, para el año 2040, se espera que al menos tres millones de personas usen las estaciones del Metro ubicadas en Santa Anita. Junto a la mejora en el transporte, habrá mejoras en la recolección de basura, contando con un sistema eficiente. Además, las personas empezarán a separar los desechos en la fuente y el reciclaje incrementará.

Referencias

- Abarca, K., & Alvarado, S. (2012, 29 de octubre). El mercado de Santa Anita moverá S/. 9 millones diariamente. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/empresas/mercado-santa-anita-movera-s-9-millones-diariamente-2050490>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2012). *El Perú en un instante. Ventajas territoriales*. Recuperado de <http://www.investinperu.pe/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?are=0&prf=0&jer=5650&sec=1>
- Aragón, J., Vásquez, T., & Yon, C. (2012, setiembre). Apuntes sobre y para la investigación de la movilidad social en el Perú. *Argumentos, Revista de Análisis y Críticas*, 4. Recuperado de <http://revistaargumentos.iep.org.pe/articulos/apuntes-sobre-y-para-la-investigacion-de-la-movilidad-social-en-el-peru/>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2017). *Estadísticas. Cuadros anuales históricos*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas/cuadros-anuales-historicos.html>
- Banco Mundial. (2016). *Doing Business 2016. Economy profile 2016 Peru*. Washington DC: Autor.
- Carretera Central: Hoy inicia cierre por obras de Línea 2. (2015, 20 de mayo). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/carretera-central-hoy-inicia-cierre-obras-linea-2-364644>
- Centro de Investigación en Geografía Aplicada PUCP. (2017). *La globalización en el Perú*. Recuperado de <http://ciga.pucp.edu.pe/noticias-y-eventos/noticias/la-globalizacion-en-el-peru/>
- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2010). *Plan bicentenario: El Perú hacia el 2021*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/plan-bicentenario/63-objetivos-lineamientos>

- Cómo Perú deslumbró al mundo al reducir más de 50% de la pobreza en 10 años. (2017, 08 de enero). *BBC Mundo*. Recuperado de <http://www.bbc.com/mundo/noticias-38497627>
- Conexión ESAN. (2012, 05 de noviembre). La importancia de un mercado mayorista en Lima. *Conexión ESAN*. Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2012/11/05/mercado-mayorista-lima/>
- Contraloría General de la República. (2014). *Estudio del proceso de descentralización en el Perú*. Lima, Perú: Autor.
- Coria, A., Valderrama, A., Neme, O., & Rivera, I. (2016). Aplicación del modelo de Lewin a una OCS. *Gestión y Estrategia*, 49(1), 45-62.
- Crece preferencia por los colegios privados, pero cae satisfacción por su calidad. (2017, 07 de febrero). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/crece-preferencia-colegios-privados-cae-satisfaccion-su-calidad-2181522>
- D'Alessio, F. A. (2015). *El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia* (3a ed. rev.). Lima, Perú: Pearson.
- Desde hoy mercado de Santa Anita es único centro de venta mayorista en Lima. (2012, 07 de octubre). *El Comercio*. Recuperado de <http://archivo.elcomercio.pe/sociedad/lima/desde-hoy-mercado-santa-anita-unico-centro-venta-mayorista-lima-noticia-1479639>
- El 87% de peruanos se siente inseguro en las calles. (2017, 13 de septiembre). *Perú 21*. Recuperado de <https://peru21.pe/lima/inseguridad-ciudadana-cifras-peru-87-siente-inseguro-375625>
- El milagro peruano. (2016, 16 de abril). *Semana 35*. Recuperado de <http://www.semana.com/economia/articulo/peru-economia-que-crece-presidentes-impopulares/469649>

- El país se encuentra en zona de gran potencial sísmico, recuerdan expertos. (2007, 15 de agosto). *La República*. Recuperado de <http://larepublica.pe/sociedad/246664-el-pais-se-encuentra-en-zona-de-gran-potencial-sismico-recuerdan-expertos>
- Empresa Municipal de Mercados. (2017). *Estadísticas. Serie histórica por volumen de los principales productos*. Recuperado de <http://www.emmsa.com.pe/index.php/estadisticas/volumenes-de-ingresos>
- Fuentes, V., Romero, M., & Morales, D. (2016). *Índice de competitividad regional*. Lima, Perú: Instituto Peruano de Economía.
- Giner, R. (2017, 15 de marzo). Siempre hubo un índice muy alto de inseguridad em Lima. *El Comercio*. Recuperado de <https://elcomercio.pe/lima/siempre-hubo-indice-alto-inseguridad-lima-145001>
- Global Firepower. (2016). *Countries ranked by military strength*. Recuperado de <http://www.globalfirepower.com/countries-listing.asp>
- Guíacalles. (2017). *Mapa Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.guiacalles.com/calles/index.asp>
- Hyden, G., Court, J., & Mease, K. (2003). *The bureaucracy and governance in 16 developing countries*. Recuperado de <http://www.odi.org.uk/resources/download/3141.pdf>
- Instituto Metropolitano de Planificación. (2004). *Plan integral de desarrollo del distrito de Santa Anita*. Lima, Perú: Autor.
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos nacionales 2007: XI de población y VI de vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/cpv2007/tabulados/default.asp#>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2014). *Análisis de la densidad empresarial*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017a). *Economía*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/economia/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017b). *Población y vivienda*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/poblacion-y-vivienda/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017c). *Sociales*. Recuperado de <https://www.inei.gov.pe/estadisticas/indice-tematico/sociales/>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017d). *Estadísticas de seguridad ciudadana: Mayo-octubre 2017*. Recuperado de https://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/06-informe-tecnico-n06_estadisticas-seguridad-ciudadana-may-oct2017.pdf
- Justo, M. (2015, 15 de febrero). Las 10 ciudades del mundo que tienen mayor crecimiento económico. *BBC Mundo*. Recuperado de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/02/150212_economia_ciudades_crecimiento_mj
- Ley 27783. Ley de Bases de Descentralización. Congreso de la República del Perú (2002).
- Ley 27972. Ley Orgánica de Municipalidades. Congreso de la República del Perú (2003).
- Mercado de Santa Anita cuenta con 336 puestos adicionales. (2014, 21 de diciembre). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/mercado-santa-anita-cuenta-336-puestos-adicionales-316668>
- Mercado Santa Anita recibe más de 7,000 toneladas de alimentos en inicio de semana santa. (2015, 02 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mercado-santa-anita-recibe-mas-7000-toneladas-alimentos-inicio-semana-santa-2127989>
- Mientras las exportaciones de uva de mesa de Chile caen, las del Perú suben sin parar. (2016, 16 de marzo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/economia/mientras-exportaciones-uva-chile-caen-peru-suben-sin-parar-2156497>

- Miller, T., & Kim, A. (2016). *2016 index of economic freedom*. Washington, DC: The Heritage Foundation.
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2016). *Boletín estadístico de producción agrícola, pecuaria y avícola – marzo 2016*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/download/pdf/herramientas/boletines/prod-agricola-pecuaria-avicola/2016/boletin-produccion-comercializacion-avicola-marzo2016.pdf>
- Ministerio de Agricultura y Riego. (2017). *Papa: Características de la producción nacional y de la comercialización en Lima Metropolitana*. Recuperado de <http://www.minagri.gob.pe/portal/analisis-economico/analisis-2017?download=11225:boletin-de-produccion-nacional-de-papa>
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2017). *Acuerdos comerciales del Perú*. Recuperado de <http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2013). *Perú: Política de inversión pública en ciencia, tecnología e innovación*. Recuperado de http://www.mef.gob.pe/contenidos/inv_publica/docs/novedades/2013/agosto/Lineamientos_CTI.pdf
- Municipalidad de Santa Anita. (2014a, 07 de abril). Santa Anita inaugura segunda guardería municipal. *Portal de Transparencia Municipalidad de Santa Anita*. Recuperado de <http://www.munisantanita.gob.pe/noticia/noticia.php?Id=467>
- Municipalidad de Santa Anita. (2014b). *Indicadores de gestión 2013*. Recuperado de http://www.munisantanita.gob.pe/Secretaria_General/descarga.php?id=INDICADOR_ES_DE_GESTION_2013.pdf
- Municipalidad de Santa Anita. (2017a). *Distrito*. Recuperado de <http://www.munisantanita.gob.pe/dhistoria.php>

- Municipalidad de Santa Anita. (2017b). *Información*. Recuperado de http://www.munisantanita.gob.pe/transparencia_docs.php?doc=6
- Municipalidad de Santa Anita. (2017c). *Memoria anual 2016*. Lima, Perú: Autor.
- Municipalidad de Santa Anita. (2017d). *Municipio*. Recuperado de <http://www.munisantanita.gob.pe/>
- Municipalidad de Santa Anita. (2017e). *Plano general del distrito de Santa Anita*. Recuperado de <http://www.munisantanita.gob.pe/dmapa.php>
- Municipalidad de Santa Anita. (2017f). *Servicios*. Recuperado de <http://www.munisantanita.gob.pe/#>
- Observatorio Nacional de Seguridad Ciudadana. (2016). *Ficha informativa sobre seguridad ciudadana del distrito de Santa Anita*. Lima, Perú: Ministerio del Interior.
- OIT: Existe más de un millón de jóvenes desempleados en Perú. (2017, 20 de julio). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/326439/oit-existe-mas-millon-jovenes-desempleados-peru>
- Panuera, Y., & Bautista, L. (2016). *Perú: Estructura empresarial 2015*. Lima, Perú: Instituto Nacional de Estadística e Informática.
- Perú es la cuarta fuerza militar de América del Sur. (2015, 08 de abril). *La Razón*. Recuperado de <http://larazon.pe/politica/20005-peru-es-la-cuarta-fuerza-militar-de-america-del-sur.html/>
- Perú liderará crecimiento económico para el 2017. (2017, 24 de enero). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/economia/peru-liderara-crecimiento-economico-2017-2268677>
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2013, noviembre). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2013: Cambio climático y territorio. Desafíos y respuestas para un futuro sostenible*. Lima, Perú: Autor.

Pyme: problemas y ventajas de su desarrollo en el Perú. (2012). *Boletín empresarial*.

Recuperado de <http://aempresarial.com/web/informativo.php?id=11049>

Rodríguez, S. (2014, 27 de enero). Daniel Parodi: Tenemos mucho en común. *Publimetro*.

Recuperado de <http://publimetro.pe/actualidad/noticia-daniel-parodi-tenemos-mucho-comun-19926>

Rodríguez, V. (2016). *Libertad económica y bienestar individual en Perú*. Lima, Perú:

Universidad Privada del Norte.

Rojas, A. (2013, 10 de marzo). Localización y características del medio geográfico peruano

[Imagen en un blog]. Recuperado de

<http://betorojas64.blogspot.pe/2013/03/localizacion-y-caracteristicas-del.html>

Saavedra, M. (2016a, 17 de octubre). MEF: Solo 29 empresas invierten en innovación y

desarrollo. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/mef-29-empresas-invierte-innovacion-desarrollo-227124>

Saavedra, M. (2016b, 21 de octubre). ¿Podrá PPK someter a la informalidad? *El Comercio*.

Recuperado de <http://elcomercio.pe/economia/peru/podra-ppk-someter-informalidad-noticia->

Schwab, K. (Ed.). (2012). *The global competitiveness report 2012-2013*. Ginebra, Suiza:

World Economic Forum.

Schwab, K. (Ed.). (2015). *The global competitiveness report 2015-2016*. Ginebra, Suiza:

World Economic Forum.

Tineo, R. (2016, 01 de diciembre). Perú destina 2.57% del PBI a inversiones en tecnología,

por encima del promedio en Latinoamérica. *Gestión*. Recuperado de

<http://gestion.pe/economia/peru-destina-257-pbi-inversiones-tecnologia-encima-promedio-latinoamerica-2176083>

Tres zonas sísmicas son las de mayor riesgo en el Perú. (2016, 29 de octubre). *Perú 21*.

Recuperado de <https://peru21.pe/lima/tres-zonas-sismicas-son-mayor-riesgo-peru-231946>



Apéndice A: Entrevista al Asesor de la Sub-gerencia de Relaciones Públicas e Imagen Institucional

Nombre: Ilich Casavilca Quintanilla.

Cargo: Asesor en la sub-gerencia de RRPP e Imagen Institucional.

Organización: Municipalidad Distrital de Santa Anita.

Fecha: 30 de noviembre de 2017.

1. ¿Cuáles son las características más resaltantes del distrito de Santa Anita?

—Focos de inversionistas, tenemos como el Mall Aventura como ampliación de infraestructura y servicios por una inversión de S/ 154 millones. Todo el servicio de este modelo que ha ingresado ha creado múltiples servicios e ingresos a la municipalidad.

2. ¿Cuáles son las condiciones en que vive la mayoría de la población del distrito?

—Se ha mejorado la calidad de vida del distrito, se ha creado la clínica municipal, la casa del adulto mayor, guardería y la casa de la mujer.

3. ¿Cómo podría mejorarse la calidad de vida de los pobladores?

—Infraestructuras en primera fase, como talleres de desarrollo humano, saneamiento urbano y de accesos. Todavía hay una importante porción de la población que habita en asentamientos humanos y hay que mejorar sus condiciones. Se ha trabajado en ello durante los últimos años, pero esta población crece más rápido de lo que podemos atenderlos.

Tenemos pistas, veredas, pavimentación, escaleras para acceder a otros niveles, semaforización, canchas deportivas y parques recreacionales.

4. ¿Cuáles son las principales actividades productivas o de comercio que se desarrollan en el registro?

—Proceso de formalización de comerciantes, agrupar de acuerdo al rubro el que destacan y dar las condiciones para su comercio formalizado. En esto se viene conversando

con los transportistas de carga pesada, balanzas de pesaje, carguíos manuales en carretas y transporte de transporte livianos, entre ellos moto taxis.

5. ¿La economía del distrito se ve muy afectada por la informalidad?

—Lamentablemente, sí está afectada, genera un desorden del distrito, incrementa los residuos en el distrito, genera costos hundidos adicionales y se asocia con robos, la municipalidad deja de percibir ingresos o rentas. Las calles se ven desordenadas por la informalidad, que actualmente se viene corrigiendo y está en proceso de regularizarse.

6. En la actualidad ¿cuánto genera, en ingresos, el comercio dentro del distrito?

¿Quiénes se benefician de estos ingresos?

—En la actualidad se recauda aproximadamente de S/ 12 millones y el 60% está destinado a una reinversión del sector comercio, presupuestos menores, servicios y obras e informalidad.

7. ¿Cómo es el desarrollo de los servicios financieros en el distrito?

—El desarrollo financiero está determinado por ingresos como recursos ordinarios, recursos recaudados, por donaciones y transferencias y los recursos determinados como impuestos municipales, fondos de compensación municipal, canon y sobre canon y regalías.

8. En relación con la infraestructura, ¿cuáles son las principales necesidades que tiene el distrito de Santa Anita? ¿Qué planes se tienen al respecto?

—La prioridad es la seguridad ciudadana, se ha implementado un plan vecindario seguro con patrullaje por todo el distrito, adquisición de más cámaras de video vigilancia, y movilidades para personal de seguridad. Integración de la policía nacional, serenazgo y juntas vecinales.

9. ¿Cuáles son los principales planes o programas que tienen a futuro?

—El principal factor es el de desarrollo humano, que el vecindario esté orientado a tener mejor servicios, mayor atención a presentar la construcción de calles y pistas dentro del

distrito, y de cómo desplazarse fácilmente, instalaciones que generen un aporte al distrito.

Mejorar los parques, para que las familias disfruten en su entorno donde viven. Se ha creado el parque de la amistad, el parque de la familia, con accesos transitables.

10. ¿Qué se requiere para que el distrito de Santa Anita logre desarrollar su máximo potencial?

—Se requiere que se genere una buena educación a todos los vecinos, en todos los niveles o estratos sociales; a través de convenios con institutos, universidades. Se ha creado una moderna infraestructura en el área educativa inicial, en convenio con el Ministerio de Educación.

—Otro punto importante es la generación de una cultura generativa, mantener una vivencia de los vecinos, sensibilización. Además, es importante el cuidado al medio ambiente, tener conciencia de un distrito limpio y ordenado, recolección de residuos clasificados.

—Salvaguardar la vida de los vecinos ante fenómenos naturales.

—Recuperación arqueológica, importante complejo religioso administrativo de la cultura Ychma en convenio entre la municipalidad y el ministerio de la cultura.

11. ¿Qué logros a obtenido en los últimos años, por su destaque?

—El distrito de Santa Anita se encuentra en un puntaje de 7.78 de valoración en el sexto lugar de buena gestión municipalidad. Además, está en el primer lugar de inversiones en Lima Este, con el 75.1%.

Apéndice B: Entrevista a la Vicepresidenta del Mercado de Santa Anita

Nombre: Srta. Carolina Vargas De la Vega.

Cargo: Vicepresidenta del Mercado de Santa Anita.

Organización: Mercado de Productores de Santa Anita.

Fecha: 30 de noviembre de 2017.

1. ¿Cuáles son las características más resaltantes del distrito de Santa Anita?

—Lo más resaltante es que las condiciones de comercio se mueven muy fluido, por su punto estratégico de la carretera central, que reúne condiciones favorables y los proveedores se encuentran también satisfecho del comercio.

2. ¿Cómo se refleja las condiciones en que vive la mayoría de la población del distrito?

—La población se ve engrandecido por el gran movimiento de abarrotes, y tiene muy cerca la disposición de generar mayores empleos y diversidad de puestos de trabajo. Los vecinos quieren mayor optimización de las vías de transporte, de acuerdo a las rutas de transporte pesado y movimiento de carga.

3. ¿Cómo podría mejorarse la calidad de vida de los pobladores?

—Por ejemplo, en infraestructura se realizará la construcción de un moderno mercado, donde se verán las condiciones destacables en automatizar los sistemas, de pagos, los ingresos de carga pesada y la calidad de productos peruanos. También, brindar un servicio de calidad al cliente con productos competitivos y de mayor rentabilidad del mercado.

4. ¿Cómo está formada el flujo de la cadena de distribución?

—La cadena está compuesta de la realización de abastecimiento, mediante compras de sus proveedores diariamente. Luego viene la recepción de la mercadería ubicada dentro del mercado y/o almacenes, posteriormente se procede con las ventas diarias al público.

5. ¿La informalidad, de qué manera afecta al mercado de productores?

—Sí está afectada, porque genera un desorden del distrito. Dejan los residuos tirados en las calles del distrito, generan costos adicionales y se asocia con las normas aplicables medio ambientales, que genera mal aspecto de la ciudad con acopios de basuras, el cual está en proceso de regularizarse.

6. En la actualidad ¿cuánto genera cada comerciante dentro del mercado? ¿Quiénes se benefician de estos ingresos, en cuanto al distrito?

—En la actualidad, cada puesto de ventas genera aproximadamente entre S/. 9,000 y S/. 15,000 diarios. Todos pagan un tributo, a la asociación del mercado y este a su vez realiza pagos a la municipalidad.

7. ¿Cómo es el desarrollo de los servicios financieros del mercado?

—Cada comerciante realiza sus aportes para la compra o alquiler de la tienda y luego este a su vez, invierte en sus productos en la compra y venta de los mismos, así va capitalizándose y aumentando su inversión.

—El crecimiento de los inversionistas, y el mejoramiento de los servicios en relación al distrito han mejorado y en cuanto a las herramientas financieras también tiene buenos logros para la seguridad de cada comerciante.

8. En relación con la infraestructura, ¿qué planes se tienen al respecto?

—Actualmente, el mercado de productores tiene planeado la nueva construcción de un mercado moderno, donde se ofrezcan productos de alta calidad. Además, con servicios sofisticados como bancos y un centro financiero completo.

9. ¿Cuáles son los principales planes o programas que tienen a futuro?

—Ser líderes en productos de abarrotes a nivel de toda Lima, con compras directas a comerciantes menores.

10. ¿Cuál sería el potencial del mercado para que el distrito de Santa Anita logre desarrollar su máximo potencial?

—Realizar los aportes necesarios y pagos de derechos, arbitrios y/o rentas a la municipalidad. Tener un potencial limpio y ordenado en el entorno del mercado y mejorar la relación con los distintos grupos de interés, especialmente en lo que se refiere al transporte dentro del distrito. La municipalidad, ha realizado bastantes aportes en cuanto a la construcción de saneamiento, como pavimentación, calles, veredas, iluminación y parques. La ciudad ha embellecido en los últimos tiempos, gracias a buena planificación y gestión de la municipalidad en su conjunto.

