

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

ESCUELA DE POSGRADO



CENTRUM
CENTRO DE NEGOCIOS

Pontificia Universidad Católica del Perú

Plan Estratégico Para El Distrito Del Cercado De Lima

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

PRESENTADA POR:

**Miguel Larrabure
Gonzalo Falcon
Patricio Cuba
Luis Pérez**

Asesor: Fernando D'Alessio

Lima, enero del 2013

Resumen Ejecutivo

El distrito del Cercado de Lima tiene como principal ventaja la ubicación estratégica que mantiene al ser el eje central de Lima, pues es el paso obligado para aquellas personas que viajan desde o hacia la Sierra central; por otro lado, posee una gran riqueza cultural debido al crisol de costumbres de los inmigrantes que ahí habitan; asimismo, cuenta con importantes centros arqueológicos dentro de sus límites geográficos. Actualmente, el Perú se encuentra en un sostenido crecimiento de productividad y, en promedio, sus habitantes han mejorado su capacidad adquisitiva. Este es un elemento que puede ser aprovechado por el distrito, toda vez que el mismo es conocido por su carácter industrial y comercial.

Todos los factores señalados convierten al Cercado de Lima en un distrito con gran potencial para lograr un alto nivel competitivo. Sin embargo, actualmente, no se han sabido aprovechar los mismos y la Municipalidad no cuenta con una visión clara de hacia dónde debe dirigir el distrito a largo plazo. No obstante, es necesario resaltar que existe, entre los líderes, la intención de realizar acciones que beneficien al distrito, lo que ha sido percibido por los pobladores de acuerdo con las últimas encuestas realizadas.

Las estrategias propuestas en el presente plan estratégico están sostenidas en cuatro pilares. El más importante es la formalización del comercio del distrito y el bienestar de sus habitantes, así como el respeto por el medio ambiente, el crecimiento económico y desarrollo cultural y turístico. Por otro lado, la organización de los distintos agentes económicos puede generar algunos de los clústers identificados, lo que conllevaría un incremento en el nivel competitivo del Cercado de Lima.

Abstract

The main advantage of the Cercado de Lima District is its strategic location that makes it the central axis of Lima, being a must to those traveling to or from the central region of the country; it owns, on the other hand, a huge cultural richness due to customs crucible provided by the diversity of the immigrants that live there; it also has important archeological centers. Peru is currently in a sustained increase in productivity, which had lead to an improvement of the purchasing power of the citizens, this is an element that can be used by the district due to its recognition by its industrial and commercial character.

All those factors make Cercado de Lima a district with a potential to gain a high competitive level; however, the administrations haven't been capable to take advantage of them and the local government doesn't have a clear vision of where the city must be in the long term. However, it should be emphasized that there is between leaders the intention to take actions that benefit de district, which has been perceived by the citizen, as can be seen in the surveys.

The strategies that are proposed in this strategic plan are supported in four pillars, being the most important the formalization of the trade and its inhabitants' welfare; and also the respect for the environment, economic growth, and cultural and touristic development. By the other hand, the organization of the various economic agents can generate the development of some of the identified clusters, wich would lead to the improvement of the district's competitive level.

Tabla de Contenidos

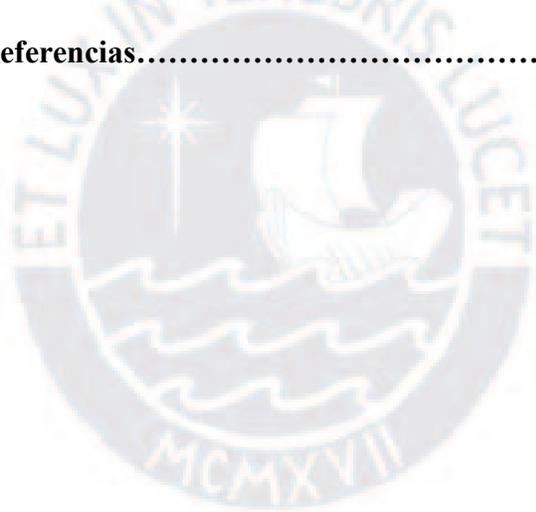
Lista de Tablas.....	ix
Lista de Figuras.....	xii
El Proceso Estratégico: Una Visión General.....	xiv
Capítulo I: Situación General del Distrito de Lima Cercado.....	01
1.1 Situación Actual.....	01
1.2 Conclusiones.....	10
Capítulo II: Visión, Misión, Valores, y Código de Ética.....	12
2.1 Antecedentes.....	12
2.2 Visión.....	13
2.3 Misión.....	14
2.4 Valores.....	14
2.5 Código de Ética.....	15
2.6 Conclusiones.....	18
Capítulo III: Evaluación Externa.....	21
3.1 Análisis Tridimensional de la Naciones.....	22
3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN).....	22
3.1.2 Potencial nacional.....	26
3.1.3 Principios cardinales.....	35
3.1.4 Influencia del análisis en el distrito.....	38
3.2 Análisis Competitivo del Perú.....	39
3.2.1 Condiciones de la demanda.....	39
3.2.2 Condiciones de los factores.....	41
3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas.....	42

3.2.4 Sectores conexos y de apoyo.....	42
3.2.5 Influencia del análisis en el distrito.....	43
3.3 Análisis del Entorno PESTE.....	44
3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P).....	44
3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E).....	47
3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S).....	51
3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T).....	56
3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	59
3.4 Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	61
3.5 El Cercado de Lima y sus Competidores.....	63
3.5.1 Poder de negociación de los compradores.....	63
3.5.2 Poder de negociación de los proveedores.....	65
3.5.3 Amenaza de los sustitutos.....	67
3.5.4 Amenaza de los entrantes.....	68
3.5.5 Rivalidad de los competidores.....	68
3.6 Matriz Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR).....	69
3.7 Conclusiones.....	74
Capítulo IV: Evaluación Interna.....	76
4.1 Análisis Interno AMOFHIT.....	76
4.1.1 Administración y gerencia (A).....	76
4.1.2 Marketing y ventas (M).....	80
4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O).....	83
4.1.4 Finanzas y contabilidad (F).....	86

4.1.5 Recursos humanos (H).....	87
4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I).....	90
4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T).....	92
4.2 Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	95
4.3 Conclusiones.....	96
Capítulo V: Intereses del Distrito y Objetivos de Largo Plazo.....	99
5.1 Intereses del Distrito del Cercado de Lima.....	99
5.2 Potencial del Distrito del Cercado de Lima.....	104
5.3 Principios Cardinales.....	110
5.4 Matriz de Intereses del Distrito del Cercado de Lima (MIO).....	112
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	113
5.6 Conclusiones.....	114
Capítulo VI: El Proceso Estratégico.....	116
6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades Amenazas (FODA).....	116
6.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA).....	125
6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	127
6.4 Matriz Interna Externa (IE).....	129
6.5 Matriz Gran Estrategia (GE).....	130
6.6 Matriz de Decisión.....	132
6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE).....	134
6.8 Matriz de Rumelt.....	136
6.9 Matriz de Ética.....	138
6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia.....	140

6.11 Matriz de Estrategias vs. Objetivos Largo Plazo.....	141
6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores.....	143
6.13 Conclusiones.....	145
Capítulo VII: Implementación Estratégica.....	146
7.1 Objetivos de Corto Plazo.....	146
7.2 Recursos Asignados a los Objetivos Corto Plazo.....	154
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	162
7.4 Estructura del Distrito del Cercado de Lima.....	163
7.5 Medio Ambiente y Ecología – Responsabilidad Social.....	164
7.6 Recursos Humanos.....	165
7.7 Gestión del Cambio.....	166
7.8 Conclusiones.....	169
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	171
8.1 Perspectivas de Control.....	171
8.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	171
8.1.2 Perspectiva interna.....	172
8.1.3 Perspectiva del cliente.....	173
8.1.4 Perspectiva financiera.....	175
8.2 Tablero de Control Integrado.....	175
8.3 Conclusiones.....	181
Capítulo IX: Competitividad del Distrito.....	182
9.1 Análisis Competitivo del Distrito del Cercado de Lima.....	182
9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Cercado de Lima.....	189

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Cercado de Lima.....	190
9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres.....	192
9.5 Conclusiones.....	193
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	195
10.1 Plan Estratégico Integral.....	195
10.2 Conclusiones Finales.....	197
10.3 Recomendaciones Finales.....	197
10.4 Futuro del Distrito del Cercado de Lima.....	199
Referencias.....	200



Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Indicadores del Informe Aproximación Desarrollo Humano, PNUD 2009</i>	04
Tabla 2. <i>Tipo de Viviendas del Distrito del Cercado de Lima</i>	06
Tabla 3. <i>Tipos de Denuncia y Frecuencias del Distrito de Lima Cercado para el 2010</i>	08
Tabla 4. <i>Respuesta a Pregunta ¿La Delincuencia ha Aumentado, Sigue Igual o ha Disminuido?</i>	09
Tabla 5. <i>Matriz de Intereses Nacionales</i>	26
Tabla 6. <i>Ingreso Familiar Promedio de los Distritos de Lima Metropolitana, 2007</i>	54
Tabla 7. <i>Número de Patentes Otorgadas 1990 – 2009</i>	58
Tabla 8. <i>Metas del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú al 2021</i>	60
Tabla 9. <i>Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)</i>	61
Tabla 10. <i>Distribución de la Pobreza Extrema en Lima Metropolitana</i>	64
Tabla 11. <i>Matriz del Perfil Competitivo (MPC)</i>	73
Tabla 12. <i>Matriz Perfil Referencial (PR)</i>	74
Tabla 13. <i>Ratios Financieros Aplicados a Lima Metropolitana</i>	87
Tabla 14. <i>Rangos Salariales</i>	90
Tabla 15. <i>Servicios Informáticos y de Comunicación de los Hogares del Cercado de Lima</i>	91
Tabla 16. <i>Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)</i>	96
Tabla 17. <i>Intensidad de Interés del Distrito</i>	113
Tabla 18. <i>Matriz de Emparejamiento FO</i>	117
Tabla 19. <i>Matriz de Emparejamiento DO</i>	118
Tabla 20. <i>Matriz de Emparejamiento FA</i>	119
Tabla 21. <i>Matriz de Emparejamiento DA</i>	120

Tabla 22. <i>Estrategias Resultantes del Emparejamiento FO</i>	121
Tabla 23. <i>Estrategias Resultantes del Emparejamiento DO</i>	122
Tabla 24. <i>Estrategias Resultantes del Emparejamiento FA</i>	123
Tabla 25. <i>Estrategias Resultantes del Emparejamiento DA</i>	123
Tabla 26. <i>Matriz FODA</i>	124
Tabla 27. <i>Matriz PEYEA: Posición Estratégica Externa</i>	125
Tabla 28. <i>Matriz PEYEA: Posición Estratégica Interna</i>	126
Tabla 29. <i>Factores de Competencia del Cercado de Lima</i>	128
Tabla 30. <i>Matriz de Decisión del Distrito de Cercado de Lima</i>	133
Tabla 31. <i>Estrategias Específicas</i>	134
Tabla 32. <i>Resultados Matriz CPE</i>	135
Tabla 33. <i>Matriz de Rumelt</i>	137
Tabla 34. <i>Matriz de Ética</i>	139
Tabla 35. <i>Estrategias Retenidas y de Contingencia</i>	140
Tabla 36. <i>Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo</i>	142
Tabla 37. <i>Matriz de Posibilidades de los Competidores</i>	144
Tabla 38. <i>Objetivos de Corto Plazo para Objetivos de Largo Plazo OLP1, OLP2, OLP3 y OLP4</i>	147
Tabla 39. <i>Objetivos de Corto Plazo para Objetivos de Largo Plazo OLP5, OLP6 y OLP7</i>	148
Tabla 40. <i>Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP1</i>	149
Tabla 41. <i>Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP2</i>	150
Tabla 42. <i>Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP3</i>	150
Tabla 43. <i>Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP4</i>	151

Tabla 44. <i>Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP5</i>	152
Tabla 45. <i>Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP6</i>	153
Tabla 46. <i>Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP7</i>	153
Tabla 47. <i>Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP1</i>	155
Tabla 48. <i>Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP2</i>	156
Tabla 49. <i>Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP3</i>	157
Tabla 50. <i>Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP4</i>	158
Tabla 51. <i>Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP5</i>	159
Tabla 52. <i>Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP6</i>	160
Tabla 53. <i>Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP7</i>	161
Tabla 54. <i>Políticas</i>	162
Tabla 55. <i>Objetivos a Corto Plazo, Aprendizaje</i>	172
Tabla 56. <i>Objetivos a Corto Plazo, Interno</i>	173
Tabla 57. <i>Objetivos a Corto Plazo, Cliente</i>	174
Tabla 58. <i>Perspectivas de Aprendizaje</i>	176
Tabla 59. <i>Perspectivas de Procesos Internos I</i>	177
Tabla 60. <i>Perspectivas de Procesos Internos II</i>	178
Tabla 61. <i>Perspectiva Cliente I</i>	179
Tabla 62. <i>Perspectiva Cliente II</i>	180
Tabla 63. <i>Matriz de Estrategias vs. Objetivos de Largo Plazo</i>	196

Lista de Figuras

<i>Figura 0.</i> Modelo secuencial del proceso estratégico.....	xiv
<i>Figura 1.</i> Población total y tasa de crecimiento promedio anual de la provincia de Lima 1940-2007.....	04
<i>Figura 2.</i> Grupos de interés de la Municipalidad Metropolitana de Lima.....	16
<i>Figura 3.</i> Alineamiento estratégico.....	21
<i>Figura 4.</i> Incidencia de la pobreza total, 2001 – 2010.....	24
<i>Figura 5.</i> Impulsores de la competitividad.....	25
<i>Figura 6.</i> Crecimiento demográfico del Perú.....	27
<i>Figura 7.</i> Crecimiento histórico del PBI.....	29
<i>Figura 8.</i> Proyección de inflación.....	30
<i>Figura 9.</i> Tipo de cambio e intervención del BCRP.....	30
<i>Figura 10.</i> Evolución de la PEA ocupada.....	31
<i>Figura 11.</i> Evolución de las exportaciones.....	32
<i>Figura 12.</i> Diamante de Porter.....	39
<i>Figura 13.</i> PBI per cápita.....	48
<i>Figura 14.</i> Análisis de empleo por sector.....	49
<i>Figura 15.</i> Rating de riesgo de países latinoamericanos.....	50
<i>Figura 16.</i> Ingreso per cápita por distrito de Lima Metropolitana.....	63
<i>Figura 17.</i> Distribución de la población de los distritos de Lima Metropolitana 2007.....	64
<i>Figura 18.</i> Vista de La Candelaria.....	70
<i>Figura 19.</i> Vista del Centro Histórico de Santiago de Chile.....	71
<i>Figura 20.</i> Vista del Centro de Buenos Aires.....	72

<i>Figura 21.</i> Organigrama Municipalidad Cercado de Lima.....	78
<i>Figura 22.</i> Indicador de preparación de las naciones para beneficiarse de las tecnologías de información.....	92
<i>Figura 23.</i> Fotografía del centro comercial “Mesa Redonda” en el Cercado de Lima.....	102
<i>Figura 24.</i> Imagen de la fachada de la Casa de Osambela.....	104
<i>Figura 25.</i> Imagen de la Plaza San Martín.....	104
<i>Figura 26.</i> Centro Histórico de Lima Cercado.....	106
<i>Figura 27.</i> Zonificación distrito Cercado de Lima.....	109
<i>Figura 28.</i> Matriz de la Posición Estratégica y la Evaluación de la Acción (PEYEA).....	126
<i>Figura 29.</i> Matriz BCG.....	128
<i>Figura 30.</i> Matriz Interna y Externa.....	129
<i>Figura 31.</i> Matriz de la Gran Estrategia.....	131

El Proceso Estratégico: Una Visión General

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

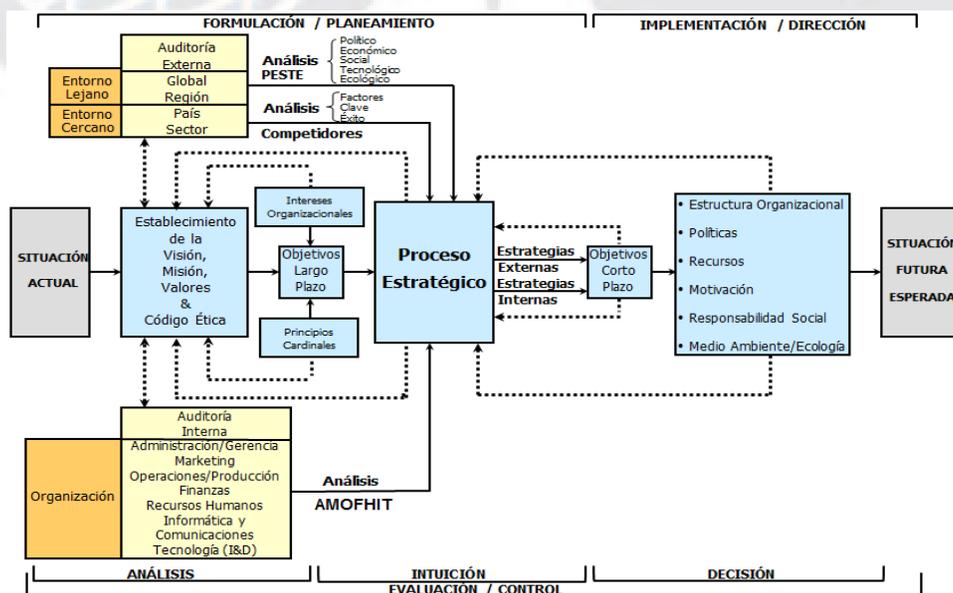


Figura 0. Modelo secuencial del proceso estratégico.

Tomado de “El proceso estratégico: un enfoque de gerencia”, por F. A. D’Alessio, 2008. México D. F., México: Pearson.

El modelo empieza con el análisis de la situación actual, seguida por el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética; estos cuatro componentes guían y norman el accionar del distrito. Luego, se desarrolla la evaluación externa con la finalidad de determinar la influencia del entorno en el distrito que se estudia y analizar la industria global a través del análisis del entorno PESTE (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas). De dicho análisis, se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permite conocer el impacto del entorno determinado en base a las oportunidades que podrían beneficiar al distrito, las amenazas que deben evitarse, y cómo el distrito está actuando sobre estos factores. Del análisis PESTE y de los Competidores, se deriva la evaluación del distrito con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo (MPC) y de Perfil de Referencia (MPR). De este modo, la evaluación externa permite identificar las oportunidades y amenazas clave, la situación de los competidores y los factores críticos de éxito en el sector industrial, lo que facilita a los planeadores el inicio del proceso que los guiará a la formulación de estrategias que permitan sacar ventaja de las oportunidades, evitar y/o reducir el impacto de las amenazas, conocer los factores clave que les permita tener éxito en el sector industrial, y superar a la competencia.

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

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

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

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

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

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

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

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

Capítulo I: Situación General del Distrito de Lima Cercado

1.1 Situación Actual

En el presente capítulo, se analizará cómo se encuentra el distrito del Cercado de Lima en diferentes aspectos relevantes para lograr su desarrollo sostenible. Para esto, se tomará como base el estudio *Competitive Cities in the 21st Century, Cluster-Based Local Economic Development*, realizado por el gobierno australiano en el año 2011, en el cual se analizan los impulsores para el desarrollo de las ciudades en el entorno actual. En este estudio, se identifican siete factores que determinaron el crecimiento de las principales ciudades asiáticas: (a) costo de hacer negocios, (b) dinamismo de la economía global, (c) recursos humanos y capacitación, (d) infraestructura, (e) calidad de vida, y (f) respuesta del gobierno local a las necesidades de las empresas (Choe & Roberts, 2011). Según el ranking de competitividad Hot Spots del 2011, elaborado por el Economist Intelligence Unit, Lima se ubica en el puesto 88 entre las 120 mayores ciudades del mundo, superada ampliamente por Buenos Aires (60), Sao Paulo (62), Santiago (68), Ciudad de México (71), Rio de Janeiro (76) y Ciudad de Panamá (78).

Costo de hacer negocios

Según el reporte Doing Business (DB) del Banco Mundial, en el año 2011, el Perú es el país que más facilidades da para la creación de nuevas empresas, al haber reducido considerablemente el tiempo y el costo para la creación y crecimiento de los negocios, sobre todos para las PYMES. De acuerdo con este reporte, el Perú se encuentra en el puesto 36 de 183 economías evaluadas, por encima de Colombia (39) y Chile (43). Las principales mejoras para lograr esta ubicación se han dado en las variables de apertura de empresas, donde se ha pasado del puesto 112 al 54 y en cierre o liquidación de empresas, del 99 al 96. En cuanto al crédito y protección al inversionista, se mantiene en los puestos 15 y 20 respectivamente. Esta realidad contrasta con lo que se tenía en el año 2004, cuando para constituir una empresa se requería 98

días y una inversión promedio de USD 798, lo cual representa una limitante para la inversión. Esta mejora en la competitividad del país representa una oportunidad para el desarrollo del Cercado de Lima, ya que está incluida en la normativa que tiene el país y, al tenerse un mejor clima de negocios, se incentiva la inversión en el país. Asimismo, se tiene que en el Perú una de las mayores trabas para la inversión es que la legislación laboral en el país es demasiado restrictiva, lo cual limita la atraktividad del país como destino para las inversiones por la excesiva carga que esto representa para las empresas (World Economic Forum, 2012). Esto representa una amenaza para el desarrollo del Cercado de Lima, debido a que desalienta la inversión formal en el distrito y más bien incentiva la informalidad.

Dinamismo de la economía local

El distrito del Cercado de Lima, según el Censo Nacional Económico 2008, cuenta con 51,960 establecimientos dedicados al desarrollo de alguna actividad económica. El Cercado de Lima posee el 15.28% de la totalidad de establecimientos productivos de la provincia de Lima, lo que lo convierte en el primer distrito de la provincia en relación a este factor. Las actividades económicas que se colocan como las más representativas de distrito, en términos de cantidad de locales dedicadas a ellas, son la industria manufacturera (12.18% del total de locales) y el comercio al por mayor y menor (57.531% del total de locales). Es importante mencionar que el 72.39% de los establecimientos manufactureros y el 80.85% de los establecimientos comerciales corresponden a negocios de personas naturales con negocio propio siendo el resto empresas con diferentes tipos de razón social (INEI, 2007). El distrito de Lima Cercado tiene un total de 240,343 habitantes en edad para trabajar, un 80.2% de su población total. La mayor concentración de población en edad de trabajar se encuentra dentro del rango de 30 a 50 años de edad con una participación del 47.8%. Según el Censo del 2007, son 132,340 habitantes los que conforman la población económicamente activa, lo que da una tasa de actividad de 51.1%. Solo

el 52% de la PEA del distrito lo conforman personas que han terminado estudios secundarios, habiendo alcanzado estos estudios superiores, técnicos o ninguno de ellos. El 63.2% de la PEA trabaja como empleados u obreros, 4.7% como trabajador del hogar, 32.6% como trabajador independiente y solo 2.2% como empleador o patrono. El 64.6% de la PEA trabaja en empresas de 1 a 10 trabajadores, 13.1% en empresas de 11 a 50 trabajadores y solo 22.3% en empresas de más de 51 trabajadores. (INEI, 2007).

En cuanto al turismo, los arribos a la ciudad de Lima en el 2011 fueron 16.6 millones de turistas internos y tres millones de extranjeros, y, a partir de las estadísticas de los 9 primeros meses del 2012, se puede proyectar que en el 2012 llegaron a la capital 18 millones de turistas internos y 3.7 millones de extranjeros (Mincetur, 2012).

Recursos humanos y capacitación

La provincia de Lima, conforme al censo peruano de 2007, contaba con 7'665,222 habitantes y una tasa de crecimiento anual decreciente, que entre los periodos censales de 1993 y 2007 fue del 2.0% en promedio. La distribución de habitantes a lo largo de sus 43 distritos es desigual, resultado del crecimiento poblacional entre ellos. Lima Cercado ocupa el noveno lugar en cantidad de habitantes respecto al resto de distritos de la provincia. Este cuenta con 299,493 habitantes (3.8% de participación con respecto a la población total de la provincia de Lima). La tasa de crecimiento anual promedio del distrito fue de -0.9% entre los períodos censales de 1993 y 2007 y de -0.2% entre los periodos censales de 1981 y 1993 (INEI, 2007).

La densidad poblacional de la provincia, para el año 2007, fue de 2,854.29 hab/km², cifra 13.3 veces superior al resultado obtenido en el censo de 1940. Para el caso específico de Lima Cercado, el indicador ascendió a 13,625 hab/km² al 2007 (24% menos habitantes por km² con respecto a 1981). Otros datos demográficamente relevantes son que el 51.3% de la población del

distrito era de sexo masculino y que el 68.5% de la población se encontraba entre los 15 y 64 años de edad (INEI, 2007).

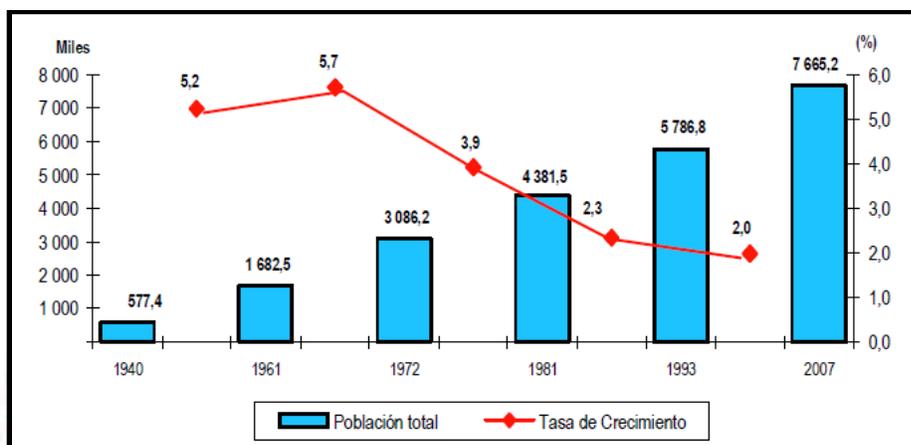


Figura 1. Población total y tasa de crecimiento promedio anual de la provincia de Lima 1940-2007.

Recuperado de www.inei.gov.pe

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en el 2009 permite evaluar el nivel de desarrollo del distrito del Cercado de Lima en términos de calidad de vida, con respecto a otros distritos a nivel nacional. Los datos se presentan a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1

Indicadores del Informe Aproximación Desarrollo Humano, PNUD 2009

Indicador	Índice	Ranking Nacional
Índice de desarrollo humano	69.72%	24
Esperanza de vida al nacer	75.91%	54
Alfabetismo	98.65%	35
Escolaridad	88.95%	528
Logro educativo	95.41%	59
Ingreso familiar per cápita	631.6	24

Nota. Adaptado de "Aproximación al Índice de Desarrollo Humano", por PNUD, 2009. Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaribbes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Infraestructura

La información sobre el número de viviendas, su distribución, la condición de ocupación, régimen de tenencia, tipo de vivienda, los servicios con que cuentan y los materiales

predominantes en pisos, paredes y techos de las viviendas del distrito del Cercado brindan información valiosa con respecto a las condiciones de vida de la población del distrito (INEI, 2007).

Según el Censo nacional 2007, la provincia de Lima posee 1'858,132 viviendas, de las cuales 1'854,950 son viviendas particulares, 3,014 son colectivas y 168 son de otra índole. Lo que significa un crecimiento del 53.1% y de 135.9% respectivamente entre los periodos censales de 1993 y 2007. El Cercado de Lima, con un total de 83,636 viviendas, se encuentra en la posición 6 en relación al resto de distritos, es superado principalmente por San Juan de Lurigancho, San Martín de Porres y Ate. El número de viviendas se incrementó en 1.94% con respecto a 1993. Del total de viviendas, el 99.90% son particulares; el 0.10% son colectivas y el resto de otra índole. Las viviendas del distrito se encuentran ocupadas aproximadamente en un 97% y son conformadas principalmente por casas y edificios de departamentos (INEI, 2007).

Las viviendas del distrito del Cercado de Lima se encuentran fabricadas principalmente con ladrillo, 78% de ellas, y adobe, 12% de ellas, y cuentan con pisos de cemento en el 45% de los casos, con pisos de loseta en 25% de los casos y pisos de parquet o madera pulida en el 18% de los casos. El 96% de las viviendas del distrito cuentan con abastecimiento de agua de la red pública y el 98.92% cuenta con alumbrado eléctrico. Predominan las viviendas de 2 y 3 habitaciones (INEI, 2007).

La oferta de viviendas en el Cercado de Lima es insuficiente, lo que origina que las edificaciones del distrito, sobre todo en las zonas cercanas al centro, presenten altos niveles de hacinamiento. Adicionalmente, se tiene un alto grado de deterioro en la mayoría de viviendas, lo que representa un riesgo para la seguridad de los pobladores en caso de emergencias.

Tabla 2

Tipo de Viviendas del Distrito del Cercado de Lima

Categorías	Casos 1993	%	Casos 2007	%
Casa Independiente	34,961	43	42,297	51
Departamento en edificio	21,486	26	23,935	29
Vivienda en quinta	9,257	11	12,382	15
Vivienda en casa de vecindad	13,127	16	3,681	4
Vivienda improvisada	1,615	2	229	0
Local no para habitación humana	1,345	2	384	0
Otro tipo en particular	28	0	441	1
Hotel, hostel, residencial	55	0	169	0
Hospital, clínica	15	0	9	0
Pension	18	0	12	0
Centro de adaptación social	3	0	4	0
Asilo / hospicio	12	0	3	0
Otro tipo de vivienda colectiva	113	0	3	0
Transeuntes	6	0	69	0
Hogar de menores	1	0	18	0
Total	82,042	0	83,636	100

Nota. Adaptado de “Perfil Sociodemográfico de la Provincia de Lima”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://www.inei.gov.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro20/cap04.pdf>

En cuanto a las vías de acceso al distrito, este está interconectado con los demás distritos de Lima, teniendo como principales vías de acceso a las avenidas Colonial, Grau, Venezuela y Paseo de la República, así como con las ciudades del interior del país. Esto constituye una fortaleza para el distrito, ya que permite el flujo de bienes y servicios hacia y desde las principales ciudades del país, al igual que el acceso de visitantes al distrito.

El Cercado de Lima cuenta con los principales lugares de esparcimiento del país, tales como (a) el Estadio Nacional, que es el principal escenario deportivo del país y el establecimiento mejor preparado para eventos artísticos de gran envergadura; (b) el Parque de la Reserva, considerado como el mejor parque de su tipo en Sudamérica; y (c) el Parque de la Exposición, donde se realiza la feria gastronómica Mistura. Cuenta también con los principales atractivos turísticos de la ciudad, los cuales son considerados Patrimonio Cultural de la

Humanidad, a pesar de que su estado de conservación no es el óptimo, además de un activo intangible como lo es el ser el distrito más tradicional del Perú.

En el plan estratégico para la recuperación del Centro Histórico de Lima 2006 – 2035, se señala que existe en el Centro Histórico 352 inmuebles monumentales y 654 inmuebles de valor monumental, los cuales suman 636,508 m²; 47 iglesias, sobre una superficie de 109,840 m²; y 54 inmuebles monumentales de primer orden, entre los cuales se tiene una superficie de 208,478 m²; esto significa que se tiene un total de 954,466 m² de inmuebles en condiciones precarias (Municipalidad de Lima, 2006).

Calidad de vida

Según el Compendio de Información Estadística de Victimización Comparada Registrada por la Policía Nacional del Perú (PNP), para el período del 2009 y 2010, de la Secretaria Técnica del CONASEC, el distrito del Cercado de Lima, en los años 2009 y 2010, ocupa la posición número 5 dentro de los distritos con mayor cantidad de denuncias por delitos a la PNP, con más de 4,000 denuncias registradas. El distrito de Lima Cercado cuenta con 12 comisarías dedicadas a reducir la criminalidad en el distrito. Así también el Cercado cuenta con Serenazgos, cuya base se encuentra ubicada Jr. Ramón Zavala cuadra. 1 con Jr. Sandía – Cercado de Lima, y cuenta también con 21 módulos de ayuda rápida distribuidos a lo largo de todo el distrito (Municipalidad de Lima, 2012).

Lima Cercado cuenta también con Comité Distrital de Seguridad Ciudadana de Lima Cercado (Codisec), que actualmente está presidido por la actual alcaldesa del distrito, Susana Villarán De La Puente. Este comité está conformado adicionalmente por un representante de la VII Dirterpol, por el gobernador de Lima, por un representante del Ministerio de Educación, por el director general de Salud, por un representante del Poder Judicial, por un representante del Ministerio Público, por un representante de la Defensoría del Pueblo, por el alcalde de San Juan

de Lurigancho, por el alcalde de Comas, por el alcalde de San Martín de Porres y por el secretario técnico de la PNP (Municipalidad de Lima, 2012). Según el compendio estadístico 2011 del INEI, los delitos contra el patrimonio y contra la seguridad pública son los que encabezan la lista de delitos denunciados con una incidencia del 73.63% y 10.19% respectivamente, como se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3

Tipos de Denuncia y Frecuencias del Distrito de Lima Cercado para el 2010

Concepto de la Denuncia	N° Denuncias	%
Contra el patrimonio	3,231	73.63
Contra la administración pública	447	10.19
Contra la vida, el cuerpo y la salud	269	6.13
Contra la libertad	98	2.23
Contra la Fe pública	74	1.69
Otros delitos	269	6.13
Total	4,388	100.0

Nota. Adaptado de “Compendio Estadístico 2011”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib1008/cap08/ind08.htm>

La situación de seguridad del distrito es tan precaria, en especial en los barrios de Barrios de Monserrate, La Chancadora y Manzanilla, que el día 16 de enero del 2012 la Alcaldía de Lima firmó un convenio con la Policía Nacional por el cual 450 agentes del Escuadrón Verde y de Emergencias reforzarán la vigilancia de las calles del Cercado de Lima a partir del lunes 16 de enero del 2012. Ellos trabajarán en sus días de franco. Así también se abrió una convocatoria para 400 serenos, quienes ayudarán a liberar los sectores del Cercado que han sido ‘tomados’ por la delincuencia. Con estas medidas, el número de policías y serenos que resguardan el Cercado llegan a 700 y 1,500, respectivamente (El Comercio, 2012).

Según el estudio de opinión pública realizado por el Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima en la provincia de Lima y región Callao el 21 y 22 de noviembre de 2009 sobre seguridad ciudadana, se observa cómo ha ido variando a través del tiempo la percepción de

la población en materia de seguridad ciudadana. Según la encuesta, a la pregunta si en el último año la delincuencia ha aumentado, sigue igual o ha disminuido, se tiene que para el 2009 el 74.2% consideró que había aumentado. Esto se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4

Respuesta a Pregunta ¿La Delincuencia ha Aumentado, Sigue Igual o ha Disminuido?

Pregunta	Dic-2004	Nov-2005	Dic-2006	Nov-2007	Nov-2008	Nov-2009
Ha aumentado	72.20%	82.90%	66.80%	74.10%	75.80%	74.20%
Sigue igual	21.40%	12.20%	25.90%	18.30%	15.70%	17.60%
Ha disminuido	5.60%	4.90%	7.00%	7.60%	7.10%	7.60%
No sabe	0.80%	0.00%	0.10%	0.00%	1.10%	0.50%
No contesta	0.00%	0.00%	0.20%	0.00%	0.30%	0.20%
Total Entrevistados	548	620	615	498	500	498

Nota. Adaptado de “Plan Operativo Nacional de Seguridad Ciudadana”, por SINASEC, 2010. Recuperado de http://www.pnp.gob.pe/especiales/seguridad_ciudadana2010.pdf

Un indicador importante de la calidad de vida de la población es el acceso a los servicios básicos, como agua, luz y desagüe. En este aspecto, los índices que tiene el Cercado de Lima son bastante buenos; según Sedapal se espera que para el 2014 la cobertura de agua potable en Lima Metropolitana sea de 100% (Andina, 2012). Igualmente, la cobertura de energía eléctrica en el departamento alcanzó en el 2010 el 98.9% (INEI, 2012). En cuanto al acceso a saneamiento, la cobertura llegó a 91.2% en el 2010 (INEI, 2012).

A su vez, un aspecto crítico para la calidad de vida de la población es la contaminación ambiental. Este aspecto mantiene niveles alarmantes. Según el Instituto Nacional de Estadística e Informática el aire de Lima Metropolitana, supera casi en tres veces los niveles de contaminación permitidos por la Organización Mundial de la Salud (OMS), con un registro de 12,5 T/km²/mes (PAS), por lo que la salud de los limeños podría estar seriamente comprometida, en vista que la concentración promedio PAS fijada por la OMS es de cinco toneladas por kilómetro cuadrado mes. Los distritos de Cercado de Lima y El Agustino presentan una concentración de PAS de 30

T/km²/mes, es decir seis veces lo recomendado por la OMS (Diario16, 2012). Según el Primer Plan Integral de Saneamiento Atmosférico para Lima y Callao 2005-2010 (Ministerio de Vivienda, 2005), el principal problema de contaminación del aire en el Área de Lima y Callao es la excesiva presencia de PAS. Así también el informe indica que la principal fuente de contaminación es el parque automotor, específicamente los vehículos con una antigüedad de más de 16 años a más son responsables de un 70% a 80% de las emisiones contaminantes al aire.

Respuesta del gobierno local a las necesidades de las empresas

Según el informe del World Economic Forum (2012), entre los principales problemas que tiene el Perú, y el Cercado de Lima no es ajeno a ello, figuran la corrupción, la ineficiencia de la burocracia gubernamental y las regulaciones tributarias. Estos problemas dificultan la relación entre el gobierno y las empresas, ya que estas requieren de un buen funcionamiento de las entidades gubernamentales, que les genere confianza para invertir en el distrito.

1.2 Conclusiones

El Cercado de Lima es un distrito residencial y comercial consolidado de densidad media que no cuenta con área de crecimiento horizontal. La inseguridad se acentúa en el distrito. Ello se convierte en una amenaza que limita sus posibilidades de desarrollo futuro, el cual incluye condiciones favorables para la inversión privada, así como para el fortalecimiento de la participación ciudadana.

Asimismo, en el distrito, existe un atractivo turístico muy grande, es el principal distrito con este factor a favor, ya que cuenta con gran cantidad de lugares y atractivos turísticos que se necesita reimpulsar.

Últimamente, el Perú se ha beneficiado por el crecimiento global. Sobre todo, los países emergentes, como el Perú, se encuentran en una posición favorable. En comparación con las economías de Asia, las de América Latina tienen una tasa de crecimiento menor, pero aún más

elevadas que la tasa de crecimiento global, a pesar de que las exportaciones e importaciones sufrieron por la crisis del año 2009. Se observan pocos cambios en el Cercado de Lima. No se cuenta con movimientos demográficos, tampoco con cambios en los niveles socioeconómicos presentes. Aunque cuenta con niveles socioeconómicos medios, el Cercado de Lima tiene malas estadísticas en cuanto a seguridad, innovación y emprendimiento empresarial. Lo positivo del Cercado de Lima es su atención de modernizar la oferta de turismo interno y el transporte público. Por otro lado, la diversión, en su totalidad, está bien equilibrada y se cuenta con importantes hitos urbanos coloniales, los cuales están en buen estado de conservación.

Por lo descrito, se infiere que es necesario un planteamiento estratégico que guíe al Cercado de Lima hasta el 2021 con una visión definida, objetivos claros basados en las potencialidades con las que actualmente cuenta: distrito predominantemente histórico, comercial, turismo, presencia mínima de restaurantes y hoteles, accesibilidad, capital humano con estudios superiores técnicos y universitarios, todo bajo la premisa de la visión y misión descritas y propuestas en el capítulo 1.

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

En el presente capítulo, se define la visión que el distrito del Cercado de Lima debe lograr para el año 2025. Para lograr esta visión, se plantea una estrategia acorde y un plan de acciones tácticas que permitirán el logro de la visión. También, en este capítulo, se planteará cuál es la misión del distrito, desde un punto de vista sumamente pragmático. Lo que se quiere lograr con el planteamiento de la visión y misión es que todo aquel que pueda leerlas – llámese colaboradores de la municipalidad, instituciones gubernamentales en general, ciudadanos residentes del distrito y de distritos vecinos al Cercado de Lima – puedan percibir un propósito pragmático, orientación a la acción y a resultados concretos a corto, mediano y largo plazo. La definición de ambas, visión y misión, será muy focalizada en lo que se sabe que el Cercado de Lima realmente necesita.

Es importante también plantear y fomentar determinados valores y código de ética que servirán de soporte para el cumplimiento de la visión. Para la definición de la misión y visión, primero se identificaron y analizaron a todos los grupos de interés (*stakeholders*) que deberían participar en la elaboración del Plan Estratégico Integral. Luego, se identificaron y analizaron aquellos aspectos principales que integran los pilares de la competitividad del distrito, apoyados por información adquirida de las diferentes fuentes consultadas, entre ellas, funcionarios de la Municipalidad y los mismos ciudadanos residentes.

2.1 Antecedentes

La Municipalidad del Cercado de Lima cuenta con una planeación de proyectos y cronograma de actividades anual, pero no tiene un Plan Estratégico a largo plazo consensuado e integral, que represente los intereses de todos los *stakeholders* del distrito. Actualmente, existe un plan estratégico para la gestión del Gobierno Regional y un plan de desarrollo regional concertado usado como instrumento de gestión para orientar el desarrollo territorial, elaborado

en ambos casos por el mismo Gobierno Regional. Además, se cuenta con el plan estratégico de desarrollo nacional Perú 2021, que define los objetivos a largo plazo que debe alcanzar el Perú. Dichos planes servirán de apoyo para la elaboración del plan estratégico presentado.

2.2 Visión

La visión actual que maneja la Municipalidad Metropolitana de Lima es: “La Municipalidad Metropolitana de Lima es reconocida como una institución transparente, eficiente, organizada para el logro de resultados, que concerta con la ciudadanía y los diferentes niveles de gobierno, y que ha incorporado las nuevas funciones regionales articulándolas con las funciones municipales, liderando el desarrollo integral de los habitantes de la provincia y del Cercado en particular. Ha contribuido a mejorar la calidad de vida, dando prioridad a la población en situación de vulnerabilidad, especialmente los niños, niñas y adolescentes” (Municipalidad de Lima, 2012).

Asimismo, se maneja una visión para la ciudad de Lima: “Una ciudad donde todos y todas, especialmente los niños, niñas y adolescentes, vivamos en un entorno saludable, accesible, seguro, con derechos e igualdad de oportunidades. Una Lima sin excluidos, una ciudad para todos” (Municipalidad de Lima, 2012). Una ciudad abierta al mundo en lo tecnológico, cultural y económico, donde se valora la historia y las múltiples identidades culturales. Una Lima donde se protege y mejora la calidad de los recursos naturales en un contexto del cambio climático. Dicho esto, y conociendo las potencialidades del distrito y sus carencias, se propone lo siguiente: “Convertir al Cercado de Lima en la ciudad con mayor afluencia de turistas en Sudamérica y que sea considerado como el distrito más seguro, limpio y ordenado de Lima Metropolitana para el año 2025”.

2.3 Misión

La misión de la Municipalidad Metropolitana de Lima es: “Consolidar el gobierno de Régimen Especial de Lima Metropolitana, implementando un nuevo estilo de gestión, basado en la transparencia, concertación, autoridad y liderazgo, planeamiento y excelencia.

Para ello, ejerce las competencias regionales con recursos adecuados y planificadamente; fortalece la gestión articulada y participativa del Cercado de Lima y los mecanismos de participación ciudadana y de coordinación interdistrital e interregional; y potencia las capacidades humanas y técnicas para la gestión institucional” (Municipalidad de Lima, 2012).

Se propone lo siguiente: “Los participantes, gobernantes y funcionarios de la Municipalidad del Cercado de Lima deben, de manera responsable y sostenida, formular, gestionar y ejecutar medidas, programas y proyectos, orientados al desarrollo de la calidad de vida y bienestar general para los ciudadanos residentes en el Cercado de Lima, para que vivan en un distrito seguro, limpio, ordenado y con múltiples ventajas para atraer turismo nacional y extranjero”.

2.4 Valores

Los valores que maneja la Municipalidad para con su personal son los siguientes: (a) transparencia, (b) concertación, (c) autoridad, (e) planeamiento y (f) excelencia. Estos valores están referidos más al funcionamiento de la Municipalidad de Lima como distrito que a la visión que se tiene para el distrito. Para lograr la visión al año 2025, es necesario que se tengan en cuenta los siguientes valores:

Sentido de identidad

Cuando alguien circula por el Cercado de Lima y pasa por la Plaza Mayor y la Plaza San Martín, no puede evitar sentir la Lima antigua que llena de antaño y asombro. Este sentido de identidad deben poseerlo todos quienes vivan y trabajen por este distrito.

Integridad

Engloba la honradez, rectitud y honestidad. Es necesario que quienes lideren la gestión de este distrito sean personas decentes e íntegras, que reflejen y hayan demostrado experiencia siendo gestores prósperos de las actividades de la función pública. No es casualidad que de este valor dependa el cumplimiento íntegro de la visión de este Plan Estratégico. Es por falta de integridad de las personas que administran la función pública que muchos planes, proyectos e iniciativas admirables no pueden llevarse a cabo y estancan el crecimiento del país. En el código de ética, se refuerza esta parte y se indica que el cumplimiento de los valores se espera de cada individuo que resida, trabaje o tenga cualquier nivel de interacción con ciudadanos del distrito, tanto en el ámbito público, como en el privado. Se quiere personas saludables, con un gran deseo de superación y con un gran respeto por la comunidad viviendo y trabajando en el Cercado de Lima. La integridad, en principio, no se premia, porque debe ser un valor intrínseco en los ciudadanos, pero sí se castiga. Para poder aplicar penalidades objetivas y con evidencia concreta, más adelante, en la parte de Implementación Estratégica y Evaluación, se plantearán métodos y acciones concretas para medir estos aspectos.

Diligencia y eficiencia

La iniciativa y proactividad siempre serán bien recibidas, pero el Perú está lleno de iniciativas y buenas ideas que nunca logran implementarse o se logran con ineficiencias e inoportunamente. Se necesita personas que tengan capacidad de ejecución oportuna y utilizando los recursos de una manera eficiente.

2.5 Código de Ética

Como en todos los aspectos de este Plan Estratégico, el Código de Ética debe tener un sentido práctico y debe ser parte fundamental del accionar cotidiano de toda la comunidad. En

este sentido, para poder plantear un Código de ética en estas condiciones, es importante primero identificar, describir y profundizar en los grupos de interés que interactúan en el distrito. Por ello, se han identificado los grupos de interés más importantes del distrito. En la siguiente Figura, se detallan estos grupos:



Figura 2. Grupos de Interés de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

Ciudadanos residentes. Son todas aquellas personas que tienen domicilio actual en el distrito del Cercado de Lima. Es el grupo más grande y más importante, porque estos ciudadanos también integran otros grupos de interés, como por ejemplo, comerciantes o empresarios. En este grupo, es más difícil encontrar una persona que represente sus intereses. Algunos de los

ciudadanos están representados en otros grupos importantes. Sin embargo, el ciudadano común también será representado y sus intereses serán absolutamente considerados en el Plan.

Funcionarios de la Municipalidad de Lima. Se coloca este grupo en segundo lugar, porque se piensa que en ellos recae la responsabilidad del cumplimiento del Plan Estratégico a cabalidad. Se habla de los funcionarios a todo nivel jerárquico y no solo del alcalde o alcaldesa, ya que esta posición lidera la gestión del distrito, pero son las líneas de mando medias las que deben tener la capacidad de ejecución y diligencia que el distrito necesita.

Empresarios y comerciantes en general. Este es un grupo importante en términos de orden para el distrito. Hoy muchas zonas del Cercado de Lima se caracterizan por tener un alto índice de informalidad. La informalidad conlleva al desorden y este, a su vez, da pie a la delincuencia. Formalizar y encontrar el correcto ordenamiento de los comerciantes, y pequeñas y medianas empresas del distrito, sin afectar su economía, será uno de los objetivos importantes para el desarrollo del distrito.

Fuerzas policiales y de seguridad ciudadana. El Cercado de Lima tiene aún reputación de ser inseguro. Aunque ha mejorado en este aspecto en los últimos 10 años, todavía quedan células de delincuencia a nivel de robos, contrabando, asaltos y tráfico de drogas. Este frente representa uno de los mayores retos para el desarrollo del distrito. No se puede lograr un distrito cultural y artístico, si primero no se cambia el modus operandi del comercio en general. Para lograr este ordenamiento, las fuerzas policiales y de seguridad ciudadana serán indispensables. Las personas que integren estas fuerzas deberán identificarse con el mismo código de ética que formará parte de la identidad del distrito.

Empresas del sector turismo. El Cercado de Lima es, por excelencia, el distrito con mayor cantidad de atractivos turísticos en relación a la historia. Ahí se concentran las edificaciones más antiguas de Lima Colonial, que hoy no están siendo explotadas al máximo. Lo mismo ocurre con establecimientos de comida y entretenimiento. Estos se han establecido desordenadamente y sin el estándar que se pretende para el posicionamiento del distrito. Hoteles hay pocos y con infraestructura deteriorada. Hoy pocas personas que llegan a Lima desde fuera piensan en alojarse en el Centro de Lima. Esto debe cambiar.

Entidades culturales y artísticas. Se explicó en el posicionamiento deseado que se quiere que el Centro de Lima sea un distrito multicultural. Este grupo de interés es de suma importancia para lograr este posicionamiento. El fomento de la cultura y de múltiples eventos que conlleven a su promoción viene creciendo con rapidez en el país, particularmente en Lima. Lo que se necesita es articular y concentrar un clúster en un distrito que cuenta con todas las características histórico-culturales para albergar el mejor ambiente para obras teatrales, exposiciones artísticas, conciertos de bandas de culto, entre otros.

Municipalidades de distritos aledaños. Es necesario buscar la retroalimentación y coordinar esfuerzos con los distritos vecinos. Por ejemplo, en el ámbito de la seguridad ciudadana, no es posible articular un Plan Estratégico para combatir a la delincuencia y tráfico de drogas, sin tener el completo apoyo de los distritos aledaños. Deben cuidarse los límites fronterizos entre distritos para que extrapolen las buenas tácticas de seguridad ciudadana, más allá del límite distrital.

Gobierno central. Representa al Estado peruano a través del Poder Ejecutivo y sus múltiples ministerios, donde se articulan las iniciativas, proyectos y gestiones con alcance nacional y quienes también asignan presupuestos a los gobiernos regionales para la ejecución de múltiples obras y proyectos.

Medio ambiente. En el Cercado de Lima, esto se traduce en 2 objetivos principales. Calles limpias y la reducción del índice de emisión de dióxido de carbono. Más adelante, se revisarán estos objetivos de corto y largo plazo, así como las acciones que se deberá llevar a cabo para lograrlos.

2.6 Conclusiones

Lima, actualmente, cuenta con la formulación de una visión; sin embargo, la visión no cuenta con una definición en el tiempo y no crea un sentido de urgencia, además que dicha visión está enfocada para la provincia de Lima. Al distrito le falta desarrollar la misión, valores y código de ética. En resumen, la visión es limitada para ser impulsora de un futuro deseado. Por ello, se propone la siguiente visión para el distrito: “Convertir al Cercado de Lima en la ciudad con mayor afluencia de turistas en Sudamérica y que sea considerado como el distrito más seguro, limpio y ordenado de Lima Metropolitana para el año 2025”.

Asimismo, la misión propuesta sería la siguiente: “Los participantes, gobernantes y funcionarios de la Municipalidad del Cercado de Lima deben, de manera responsable y sostenida, formular, gestionar y ejecutar medidas, programas y proyectos, orientados al desarrollo de la calidad de vida y bienestar general para los ciudadanos residentes en el Cercado de Lima, para que vivan en un distrito seguro, limpio, ordenado y con múltiples ventajas para atraer turismo nacional y extranjero”.

Por otro lado, el distrito no cuenta con un plan estratégico integrado; cuenta con planes específicos de acción y expansión, lo cual limita el desarrollo económico y social del distrito, ya que no existe una hoja de ruta “estratégica” que delimite hacia dónde ir y cómo ir.

Los valores que soportarían la visión y misión serían, con el fin de propender a crear ciudadanos cívicos, participativos, social y ambientalmente responsables y ávidos defensores del estilo de vida alcanzado, siendo percibidos como una comunidad auto sostenida, innovadora, eficiente y en la cual el respeto por los demás guíe sus acciones”. Los valores que soportarían la visión y misión serían: (a) integridad, (b) identidad, (c) diligencia y eficiencia, (d) liderazgo e iniciativa, (e) equidad social y solidaridad, (f) innovación, (g) transparencia y honestidad, y (h) vocación de servicio, considerando los 3 primeros los primordiales para el logro de la visión y misión, es por eso que son explicados líneas arriba.

Contemplando estas conclusiones, se recomienda que en Lima Cercado se respire la Lima de los años 20. El distrito del Cercado de Lima debe posicionarse como un distrito netamente cultural y artístico, lleno de hoteles de corte histórico-colonial, cafés, bares, restaurantes y tabernas cuya infraestructura sea 100% colonial y que sean una parada obligatoria para turistas, así como una alternativa atractiva para ciudadanos de todo Lima. Restaurantes gourmet con fusiones de comida de todas las regiones del país, teatros multiculturales, museos históricos, artísticos y 70% del distrito con paseos peatonales con estilos boulevardescos, con mínimo tráfico de vehículos motorizados, todo enmarcado en un distrito con seguridad y limpieza total, y con un índice cercano a cero en emisiones de dióxido de carbono.

Capítulo III: Análisis Externo

En el presente capítulo, se realizará la evaluación externa del distrito de Lima Cercado. Para esto, se realizará, en primer lugar, el análisis tridimensional, según Frederick Hartmann (D'Alessio, 2008) del Perú, el cual dará el marco de referencia en el cual se desarrolla el distrito. Posteriormente, se hará el análisis de la competitividad del país, empleando, para ello, el diamante de Porter; finalmente, se desarrollará el análisis del entorno político, económico, social, tecnológico y ecológico (PESTE).

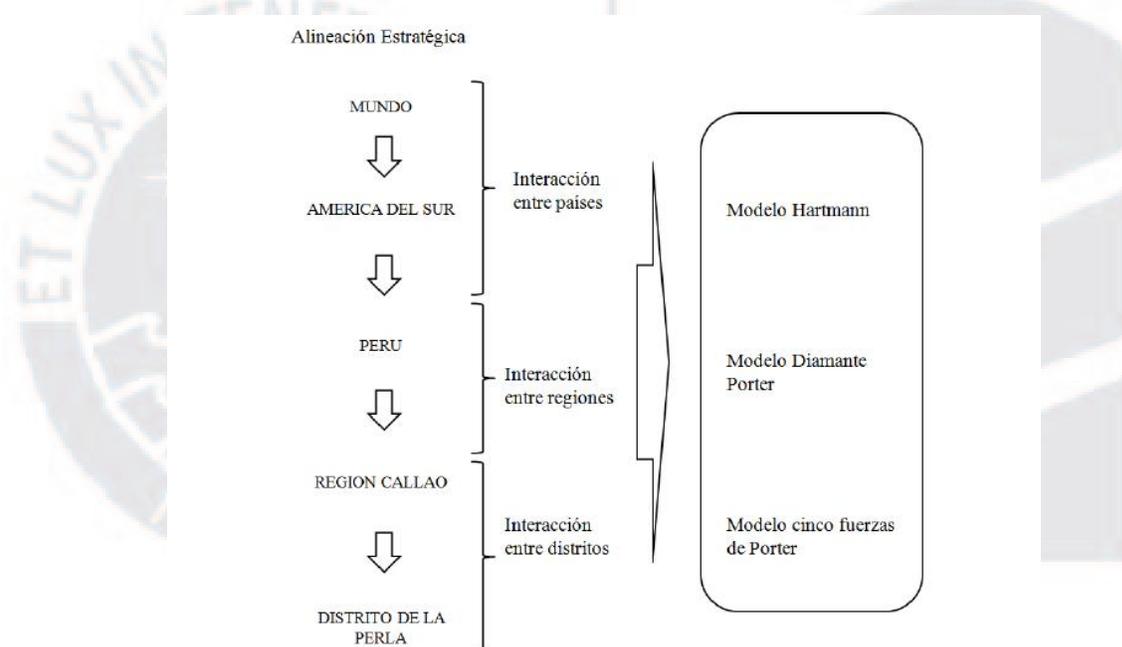


Figura 3. Alineamiento estratégico.

Adaptado de "Proceso Estratégico: Un enfoque de Gerencia", por F.A.D'Alessio, 2008. Mexico D.F., Mexico:Pearson.

A partir de los resultados de este análisis, se elaborarán las siguientes matrices: (a) Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), la cual permitirá listar las oportunidades y amenazas que presenta el entorno para el Cercado de Lima; (b) Matriz del Perfil Competitivo (MPC), con la cual se podrá determinar la posición competitiva de Lima Cercado con respecto al resto de distritos, a partir de los factores clave de éxito; (c) Matriz de Perfil Referencial (MPR),

la cual dará la posición del distrito en relación a otras ciudades que, sin competir directamente con Lima, pueden dar una referencia para mejorar la competitividad del distrito.

3.1 Análisis Tridimensional de las Naciones

Hartmann (1978) planteó que existen tres dimensiones que todos los países deben tener en cuenta al desarrollar su planeamiento estratégico:

1. Intereses nacionales son los aspectos que a un país le interesan fundamentalmente y que tratan de alcanzarlos a cualquier costo.
2. Potencial nacional se refiere a las fortalezas y debilidades del país, y está determinado por siete factores: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/psicológico/ sociológico, organizacional/ administrativo y militar.
3. Principios cardinales, los cuales permiten identificar las oportunidades y amenazas en el entorno: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de los intereses y conservación de los enemigos.

3.1.1 Intereses nacionales. Matriz de intereses nacionales (MIN)

El primer intento por establecer los intereses nacionales en el Perú fue el Acuerdo Nacional, instaurado en el 2002, en el cual se definen cuatro políticas de Estado para el país: (a) democracia y estado de derecho; (b) equidad y justicia social; (c) competitividad del país; y (d) estado eficiente, transparente y descentralizado. En el año 2008, se implementa el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico (CEPLAN), el cual en el 2011 publica el Plan Bicentenario, el Perú hacia el 2021, donde, a partir de las políticas propuestas por el Acuerdo Nacional, se plantean los siguientes ejes estratégicos del país: (a) derechos fundamentales y dignidad de las personas; (b) oportunidades y acceso a los servicios; (c) estado y gobernabilidad; (d) economía, competitividad y empleo; (e) desarrollo regional e infraestructura; y (f) recursos

naturales y ambiente. A partir de las políticas definidas en por el Acuerdo Nacional y de la realidad del país, se han determinado que los intereses nacionales son los siguientes:

Democracia y estado de derecho. Si bien el crecimiento económico es fundamental para mejorar la calidad de vida de la población, esto no se consigue si no está acompañado de libertad y participación (PNUD, 2006). A lo largo de la historia, sobre todo en el siglo XX, la democracia en el Perú se ha visto interrumpida permanentemente por gobiernos militares, lo que hace que la democracia en el país sea considerada frágil (Wissel, 2006); con esto, a pesar del crecimiento económico logrado en los últimos años, el Perú aún no es una plaza que esté considerada entre las más atractivas para las inversiones. En este contexto, se debe fortalecer la democracia y el estado de derecho en el Perú, con instituciones fuertes y confiables, de manera que se tengan reglas de juego claras y se pueda garantizar la estabilidad necesaria para las inversiones.

Equidad y justicia social. El Perú es un país que tiene una geografía muy complicada, lo que hace difícil que el bienestar llegue a toda la población. Esto lleva a que, a pesar del crecimiento económico registrado, por el país la desigualdad social siga en aumento. Uno de los índices utilizados para medir la equidad y la justicia social es el Índice de Desarrollo Humano, elaborado por la ONU. A pesar de que la pobreza se ha reducido de 54.8% en el 2001 a 31.3 en el 2010 (INEI, 2011), en el ranking de desarrollo humano, el Perú se ubica en el puesto 80 en el mundo (PNUD, 2011). Esto se refleja en los conflictos sociales que ha habido en el país en los últimos años, los cuales han dejado 195 muertos y 2,312 heridos desde enero del 2006 (El Comercio, 2012).

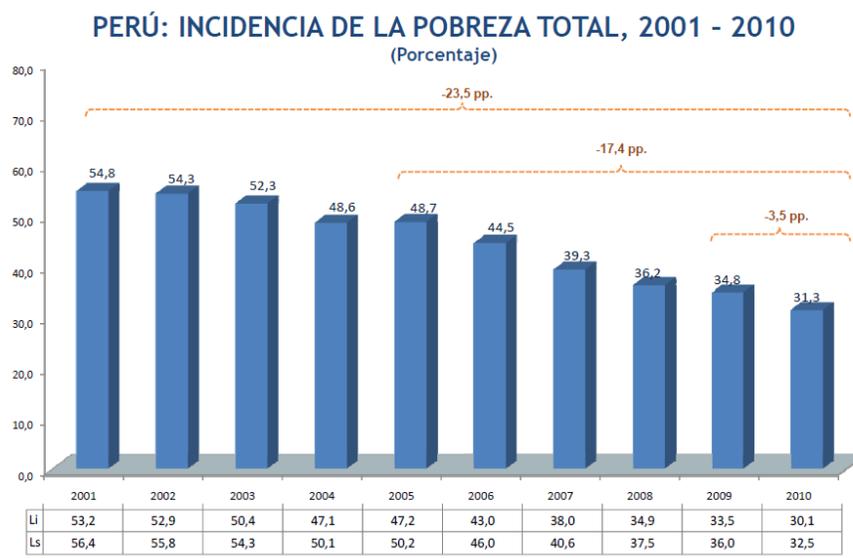


Figura 4. Incidencia de la pobreza total, 2001 – 2010.

Adaptado de Encuesta Nacional de Hogares Anual, 2001 – 2010. Recuperado de www.inei.gov.pe

Esto muestra la importancia de la justicia social como pilar del desarrollo sostenible del país, ya que si el crecimiento económico no llega a los más pobres, con el tiempo los conflictos sociales latentes impedirán que se pueda mantener el crecimiento que se está teniendo en los últimos años.

Competitividad. Actualmente, el Perú está catalogado como una economía impulsada por la eficiencia, mientras que las economías más desarrolladas de América Latina, como Brasil, Argentina, Chile y México, se encuentran en la transición hacia economías impulsadas por la innovación. En el ranking de competitividad, Perú se encuentra en el lugar 67, lo cual representa una mejora respecto al lugar 73 que ocupaba en el 2010, pero está todavía lejos de Chile, que ocupa el puesto 31 (World Economic Forum, 2011).

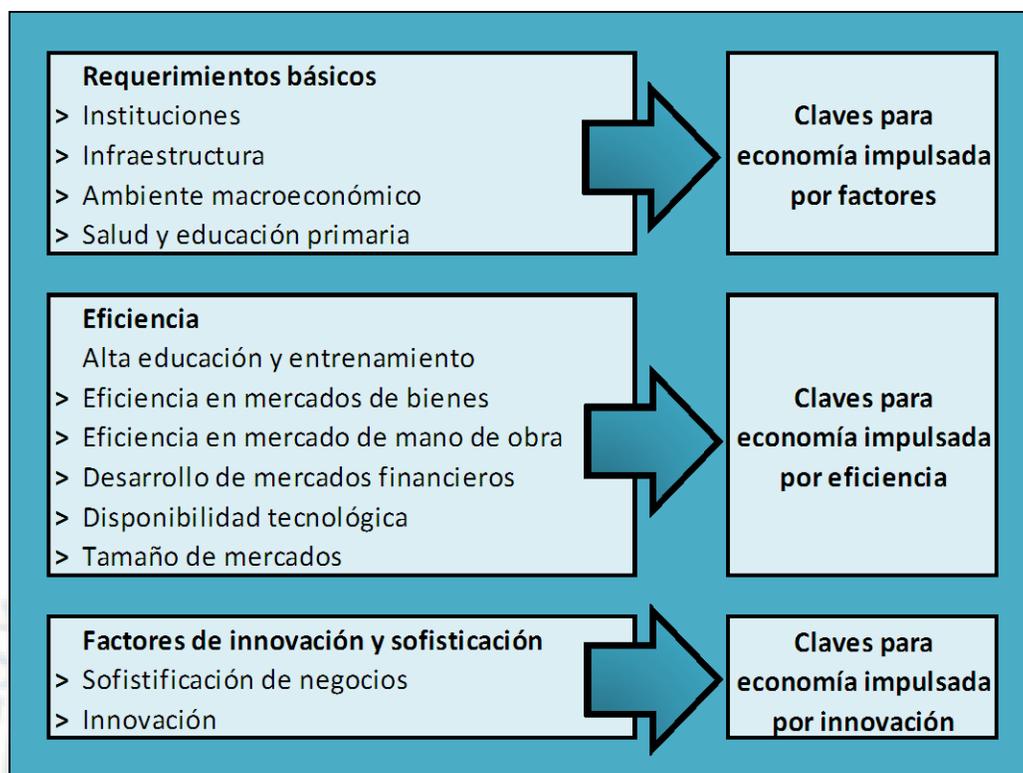


Figura 5. Impulsores de la competitividad.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2011-2012”, por World Economic Forum, 2012. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Si bien se ha avanzado mucho en los últimos años en lo referido a institucionalidad, entorno macroeconómico, eficiencia de los mercados y desarrollo del mercado financiero, el resultado obtenido por el Perú se debe principalmente a las falencias que presenta en educación e infraestructura y tecnología. Se considera a la competitividad como un interés nacional, porque si no se logra ser un país competitivo, los productos no van a ser atractivos en el mercado global, las empresas no van a poder competir contra las de otros países más competitivos y no se va a lograr ser un destino atractivo para las inversiones.

Seguridad nacional. El Perú tiene, actualmente, muchas amenazas, tanto internas (Sendero Luminoso, narcotráfico) como externas (el diferendo limítrofe con Chile), además de la creciente criminalidad en las principales ciudades del país, por lo que la seguridad nacional debe ser uno de los intereses nacionales para lograr un país sostenible.

Recursos naturales y ambiente. El Perú está entre los 10 países con mayor biodiversidad en el mundo, lo cual lo hace muy vulnerable a los efectos del cambio climático; esto representa una amenaza, en especial para las poblaciones más pobres (ONU, 2012). Esto convierte a la conservación de los recursos nacionales y el medio ambiente en un interés nacional, ya que la biodiversidad va a ser un recurso muy importante en el futuro.

Tabla 5

Matriz de Intereses Nacionales

	Intensidad del interés			
	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Democracia y estado de derecho		Venezuela (-) EE.UU. (+)		
Equidad y justicia social		EE.UU. (+) U.E. (+)		
Competitividad		Chile (-) China (+) EE.UU. (+) U.E. (+)	Brasil (+) Colombia (-) Argentina (-)	Bolivia (+) Ecuador (+)
Seguridad nacional	Chile (-) Ecuador (-)	Colombia (-) México (-)	Bolivia (+) Brasil (+)	EE.UU. (+)
Recursos naturales y medio ambiente	EE.UU. (+) U.E. (+) China (-)			Todos los países

Nota. “(+)” = Intereses comunes; “(-)” = Intereses opuestos.

3.1.2 Potencial nacional

El potencial nacional está determinado por siete factores, a partir de los cuales se identifican las fortalezas y debilidades de un país (D’Alessio, 2008), y que se analizarán a continuación.

Demográfico. Según las estimaciones del INEI (2010), la población del Perú en el año 2011 era de 29’797,694 habitantes y para el año 2025 será de 34’412,393 habitantes, de los cuales el 32% se encuentra en la provincia de Lima, mientras que el 0.87% corresponde al

Cercado de Lima. El crecimiento poblacional es la base para el desarrollo, ya que provee a la nación del capital humano necesario para su crecimiento sostenido. El crecimiento en el Perú ha pasado de 2.9% anual en 1963 a 1.08% en 2010, mientras que en el mundo pasó de 2.11% a 1.14% (Banco Mundial, 2012); esto es un riesgo, ya que, con el tiempo, la proporción de adultos mayores puede significar una carga excesiva para la población en edad de trabajar.

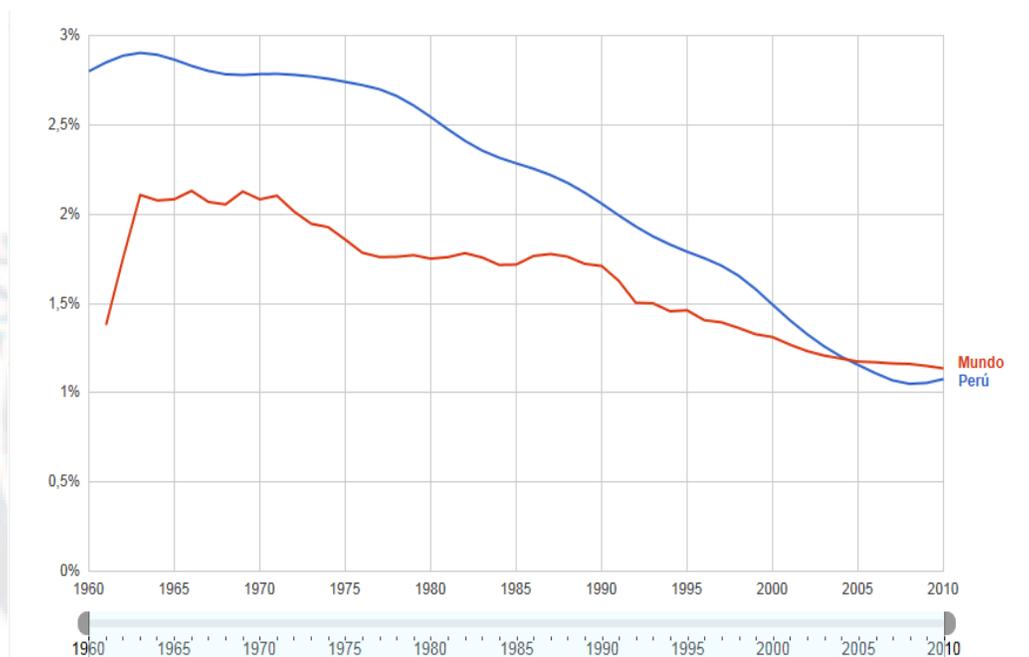


Figura 6. Crecimiento demográfico del Perú.

Tomado de Banco Mundial (2012). Recuperado de

http://www.google.com.pe/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_grow&idim=country:PER&dl=es&hl=es&q=crecimiento+poblacional+en+el+peru#!ctype=l&strail=false&cs=d&nselm=h&met_y=sp_pop_grow&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country:PER&ifdim=country&tdim=true&hl=es&dl=es&ind=false

Se espera que para el año 2025 la mayor parte de la población se encuentre entre los 15 y 45 años, y que para el 2050, debido al bajo crecimiento poblacional, la proporción de niños sea menor que la de adultos (ONU, 2004). Esto puede ser peligroso en el largo plazo, ya que llevaría al envejecimiento de la población y se podría tener desequilibrios fiscales y problemas sociales si no se tiene claros los riesgos que esto implica, de manera que se desarrolle una estrategia para combatirlos. El crecimiento poblacional por sí solo no garantiza el desarrollo del país, sino que

se debe contar con una educación de calidad para que la gente que se inserta a la PEA tenga las habilidades necesarias para contribuir al desarrollo. En el caso del Cercado de Lima, el crecimiento poblacional es menor que el promedio del país, lo cual en este caso es positivo, ya que cuenta con una densidad poblacional demasiado alta que genera en muchos casos tugurización y delincuencia.

Geográfico. Perú está ubicado en el centro de América del Sur, tiene una extensión de 1'285,216 km², lo que lo convierte en el tercer país más extenso de la región por detrás de Brasil y Argentina. Cuenta con tres regiones naturales: Costa, Sierra y Selva, además de tener 2,250 mts de costa en el océano Pacífico. La ubicación del Perú, además de la diversidad de su territorio, le da una importancia estratégica en la región, ya que se encuentra en el centro del subcontinente; además cuenta con una gran diversidad de climas y recursos naturales, lo que le da una serie de ventajas comparativas respecto de los demás países.

Económico. El Perú ha estado, en los últimos años, entre los países con mayor crecimiento económico de la región, lo cual le ha valido para ser un destino cada vez más atractivo para las inversiones. Las políticas económicas desarrolladas en los últimos años han estado orientadas a crear un buen clima para las inversiones, lo que ha fomentado una economía de libre mercado, lo cual ha contribuido al crecimiento, incluso en un contexto de crisis internacional. El Perú ha experimentado un crecimiento sostenido desde el año 2003, año en que se comenzaron a dar las reformas que permitieron la apertura del mercado (Banco Mundial, 2011).

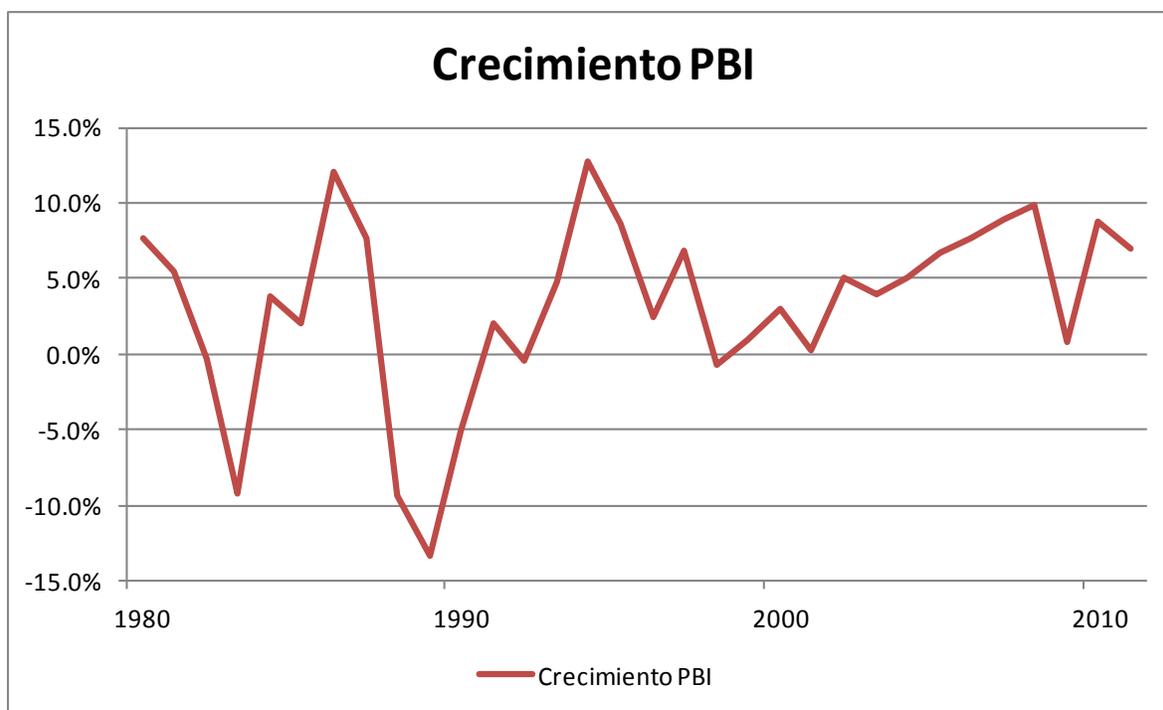


Figura 7. Crecimiento histórico del PBI.

Adaptado de Banco Mundial. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/país/peru>

Según el Fondo Monetario internacional, el Perú liderará el crecimiento económico en Latinoamérica hasta el 2015 (World Economic Outlook, 2010) y Dominique Strauss-Kahn asegura que, de mantenerse el crecimiento en 7%, el PBI del país se duplicaría en los próximos 10 años. Después de los años de hiperinflación en la década de 1980, se logró controlar la inflación con políticas adecuadas y, a partir de la década de 1990, se ha mantenido dentro de los niveles esperados, lo cual da al país la estabilidad necesaria para reducir el riesgo de las inversiones. Se espera que la inflación para el año 2012 esté alrededor de 2.5%, cifra que se encuentra dentro del rango meta (BCRP, 2012).

El nuevo sol continúa con su tendencia apreciatoria debido a la disminución en la percepción de riesgo de las economías emergentes (BCRP, 2012), a pesar de que el Banco Central de Reserva interviene en el mercado cambiario para evitar la caída del tipo de cambio. Como aseguró el ministro de Economía y Finanzas, Luis Castilla, “Perú debe aprender a vivir

con una moneda fuerte” (Gestión, 2012). Esta apreciación de la moneda podría afectar las exportaciones en los próximos años, y debería impulsar a las empresas exportadoras a ser más eficientes e innovadoras para poder hacer frente a esta situación.



Figura 8. Proyección de la inflación.

Tomado de “Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2012”, por J. Velarde, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2012-presentacion.pdf>

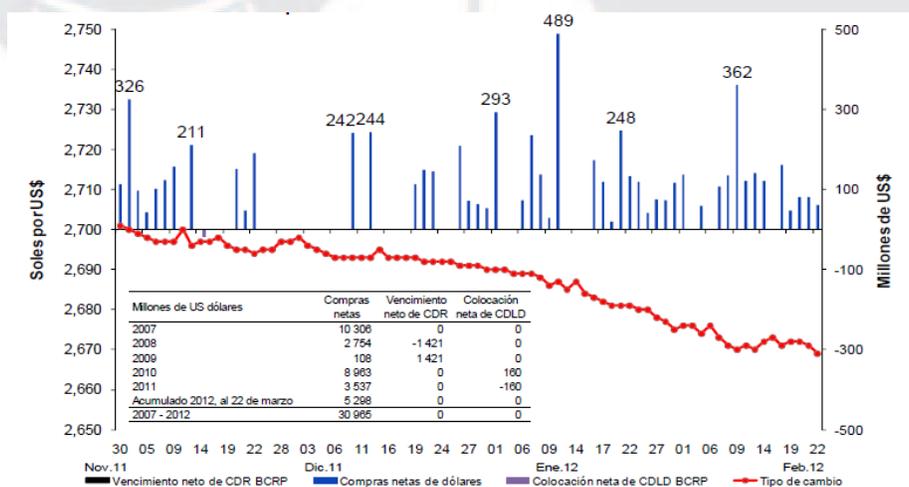


Figura 9. Tipo de cambio e intervención del BCRP.

Tomado de “Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2012”, por J. Velarde, 2012. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/reporte-de-inflacion-marzo-2012-presentacion.pdf>

La tasa de desempleo en el Perú se ubicó en 8% en el 2011, luego de haber alcanzado 8.1% en el 2009, año de la crisis internacional, el mayor incremento en la tasa de empleo se da en las ciudades, donde el desempleo ha pasado de 7.6% en el 2010 a 6.8% en el 2011 (OIT, 2012), y se ha tenido una reducción también del subempleo, lo que indicaría que el aumento en la inversión ha traído como consecuencia no solo la reducción del desempleo, sino también una mejora en la calidad del empleo.

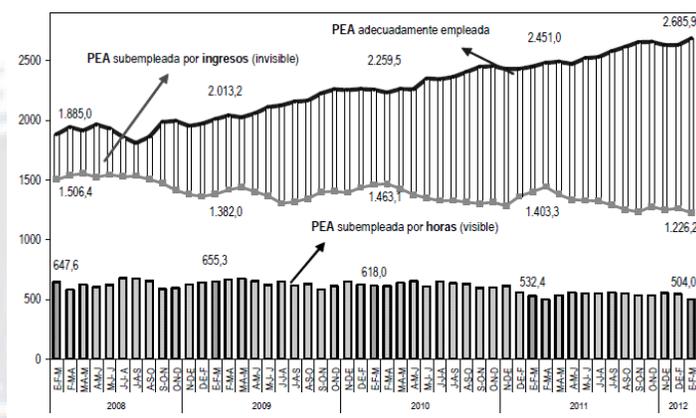


Figura 10. Evolución de la PEA ocupada.

Tomado de “Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana”, por INEI, 2012. Recuperado de http://economia.unmsm.edu.pe/Servicios/BEst/datos/INEI_IT_16.2.12_IE.pdf

Las exportaciones del Perú han experimentado un crecimiento importante en los últimos años, producto del alza en el precio de las materias primas, así como de los TLC firmados por el país con sus principales socios comerciales, como EE.UU., China, Canadá, Chile y Corea, entre otros (Mincetur, 2012). Las exportaciones aumentaron de USD 12,716 millones en el 2004 a USD 45,973 millones en el 2011, un aumento de 261.53%. El mayor aumento se dio en las exportaciones tradicionales, que crecieron en 287.76% en el mismo periodo (Promperú, 2012). Esta situación indica que a pesar de la bonanza económica de los últimos años se ha hecho poco en el desarrollo de una oferta atractiva para el mercado global y el país siendo principalmente un país exportador de materias primas, y, por lo tanto, muy vulnerable a cambios en la demanda externa.

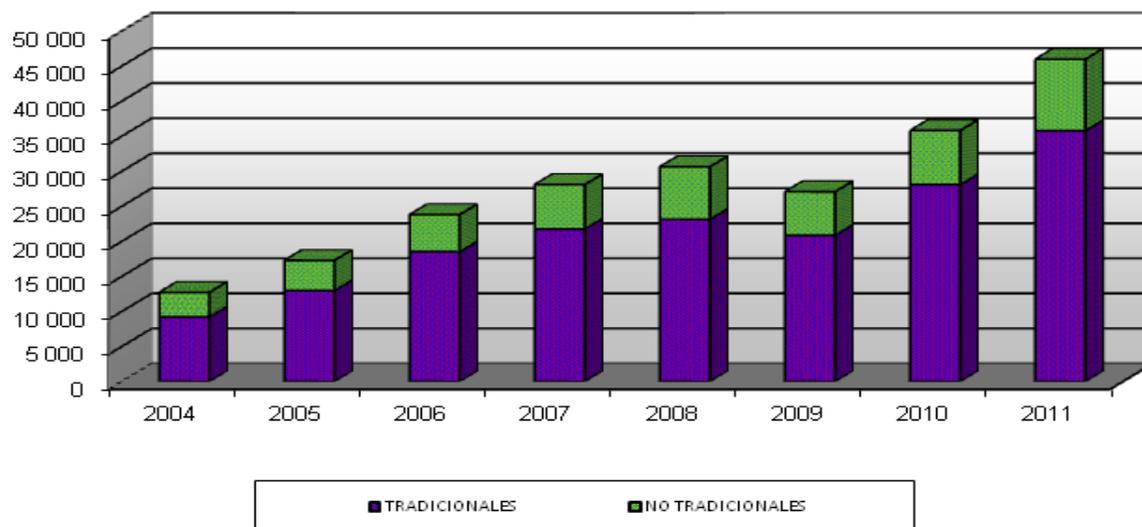


Figura 11. Evolución de las exportaciones.

Tomado de “Estadísticas comerciales – exportaciones”, por Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, 2011. Recuperado de http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Portals/0/documentos/comercio/CuadrosResumen_Exportaciones_2011.pdf

Tecnológico/ científico. Es fundamental para la competitividad de un país la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías, ya que esto genera poder y dependencia a otras naciones (Hartmann, 1978). Según la Cámara de Comercio de Lima, la inversión en I & D en el Perú es muy baja; representa solamente el 0.1% de PBI. Esta inversión es insuficiente si se quiere competir con países más desarrollados o incluso con los demás países de la región, si se tiene en cuenta lo que invierten otros países latinoamericanos, como Brasil (0.8%), Costa Rica (0.4%) o Chile (0.7%), y más aún si se compara con países asiáticos como China (1.2%), Corea (2.8%) o Singapur (2.2%) (Andina, 2010), los cuales están apostando fuertemente por el I & D como motor de su desarrollo. La poca inversión en I & D que se da en el Perú es una debilidad para el país, ya que no se va a poder mantener los niveles de crecimiento económico logrados en los últimos años si se mantiene la matriz exportadora, basada principalmente en materias primas. Para incrementar la competitividad del país, es indispensable una mayor inversión en I & D, de

manera que se ofrezca productos y servicios con un mayor valor agregado, a partir del desarrollo de nuevas tecnologías.

Histórico/ psicológico/ sociológico. El Perú cuenta con un gran legado histórico, habiendo sido el centro del Imperio Incaico, la civilización más importante de América en la época prehispánica y durante la Colonia Lima fue la capital del Virreynato del Perú, que abarcaba gran parte de Sudamérica. Además de la historia, el legado cultural que han dejado estas civilizaciones es también enorme. Esto es una fortaleza del país, ya que atrae a millones de turistas anualmente, y en particular para el Cercado de Lima, donde se tiene construcciones coloniales, y una riqueza histórica y cultural por haber sido la sede del poder durante la Colonia.

En los últimos años, se está reforzando la identidad nacional, buscando que los peruanos se sientan orgullosos de lo que se tiene en el país, como por ejemplo Macchu Picchu, que fue nombrada como una de las 7 nuevas maravillas del mundo en el 2007; la gastronomía, que actualmente está considerada como una de las mejores del mundo y ubica al país entre los 10 mejores destinos gastronómicos del mundo, según Lonely Planet; o productos de bandera como el pisco. Producto de las migraciones internas que se han dado en los últimos años años en el Perú, provocadas primero por la Reforma Agraria dictada por Juan Velasco Alvarado en 1969 y posteriormente por la violencia terrorista y la crisis económica durante el segundo gobierno de Alan García Pérez en la década de 1985, la sociedad peruana se transformó completamente y, en la actualidad, la pirámide social tiene más la forma de un rombo (Arellano, 2010).

El perfil del nuevo peruano está caracterizado por los siguientes rasgos: optimismo, identidad nacional, orgullo y autoestima, emprendimiento, liberalismo, apertura al consumo y al gasto, roles de género, pragmatismo, gusto por el disfrute y la diversión (Arellano, 2010). A partir de este perfil es que se debe pensar en la formación del capital social de la nación, sobre

todo considerando los cuatro primeros rasgos como las fortalezas de la población y buscando generar lazos de confianza.

Organizacional/ administrativo. La República del Perú es democrática, social, independiente y soberana. El Estado es uno e indivisible. Su gobierno es unitario, representativo y descentralizado, y se organiza según el principio de la separación de poderes (Constitución Política del Perú, 1993). El Estado peruano está constituido por tres poderes: Ejecutivo, Legislativo y Judicial; los dos primeros son elegidos por votación popular.

El territorio está dividido en 25 regiones, cada una dividida en provincias y distritos. La provincia de Lima tiene un régimen especial. La ley orgánica de regionalización se promulgó en el 2002 en reemplazo de la anterior administración por departamentos, con el propósito de tener un gobierno más descentralizado, pero los resultados no han sido los esperados debido principalmente a la poca capacidad de gestión de los gobiernos regionales, que han ejecutado en el 2011 un poco más del 60% del presupuesto asignado (El Comercio, 2012). Una debilidad con la que cuenta el Perú es la mala imagen que tienen las instituciones estatales ante la población, producto de la ineficiencia y de la corrupción que se da en ellas. Según una encuesta de Ipsos Apoyo, el nivel de aprobación del Congreso en noviembre del 2011 fue de 24% y el del Poder Judicial de 21% (El Comercio, 2012).

Militar. Las Fuerzas Armadas están constituidas por el Ejército, la Marina de Guerra y la Fuerza Aérea. Tienen como finalidad primordial garantizar la independencia, la soberanía y la integridad territorial de la República (Constitución Política del Perú, 1993). Actualmente, el Perú está inmerso en una guerra interna contra el narcoterrorismo en la zona del VRAE, además de la amenaza latente por el diferendo limítrofe que se mantiene con Chile en el Tribunal de La Haya, pero a pesar de esto el presupuesto de Defensa solo es el 5.7% del presupuesto general de la República, el cual es muy bajo en relación con el 3.73% asignado por Chile (América Economía,

2011) e insuficiente para tener unas Fuerzas Armadas bien equipadas y entrenadas para hacer frente a estas amenazas y cumplir con su misión de garantizar la independencia, soberanía e integridad nacional.

3.1.3 Principios cardinales

Los principios cardinales permiten determinar las oportunidades y amenazas para un país en su entorno (D'Alessio, 2008).

Influencia de terceras partes. La economía internacional ejerce inevitablemente una influencia sobre la economía del país, ya que tiene una economía de libre mercado y se fomenta cada vez más la globalización de los productos y servicios, a través de tratados de libre comercio y otros acuerdos comerciales, entre países de la región (por ejemplo, Mercosur) y hacia el mundo (por ejemplo, el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de Norteamérica). El gobierno actual y los anteriores destinan esfuerzos considerables al comercio internacional, situación que tiene grandes ventajas cuando existe una estabilidad económica creciente en el mundo. Así también, cuando sobrevienen las crisis económicas al mundo, el país es más vulnerable a las recesiones, en la medida en que esté más integrado al mundo. Según fuentes de Promperú y el Ministerio de Relaciones Exteriores del país, a principios del 2011 ya se tenía 13 tratados de libre comercio (TLC) con el mundo, situación que viene trayendo grandes ventajas para la Balanza Comercial. Se podría decir que, en el balance, se tiene hoy más ventajas, que desventajas por la integración al mundo.

Lazos pasados y presentes. Hispanoamérica contiene 20 países que comparten un solo idioma, el español. Todos estos países fueron en algún momento conquistados por España y, por ende, comparten historias muy similares. Por ejemplo, si se compara el Perú con México, se notará que sus idiosincrasias no son muy distintas. Incluso comparten culturas similares desde la época prehispánica. Se sabe que se tiene una fuerte influencia hispánica en términos de lenguaje,

religión y la mezcla entre costumbres oriundas y costumbres hispánicas. Caracteriza al país el multiculturalismo.

Por otro lado, también es importante destacar el historial de conflictos bélicos que se tuvo con los países vecinos Chile y Ecuador, hasta hace no más de unas décadas. Hoy aún quedan remanentes de los conflictos limítrofes que están debatiéndose en las cortes internacionales y, que se quiera o no, afectan de alguna manera las relaciones bilaterales entre países vecinos. Actualmente, existen colonias significativas de peruanos en países desarrollados, como lo son por ejemplo los Estados Unidos. Según la Dirección General de Migraciones y Naturalización del Perú (DIGEMIN), al finalizar el 2011, había más de 1 millón de peruanos residiendo en los Estados Unidos, siendo Florida uno de los Estados con mayor afluencia. Asimismo, existe una cantidad importante de peruanos viviendo en Chile.

Contrabalance de los intereses. Chile es un país que le lleva al Perú unos 25 años aproximadamente, en términos de desarrollo económico. Los intereses de Chile en el Perú, versus los intereses de Perú en Chile, se podría decir que tienen una relación de 10 a 1. Es decir, Chile tiene 10 veces más interés económico en Perú, de lo que tiene Perú en Chile. Grandes empresas como Falabella, Ripley, Cencosud, LAN, Salfa Corp., entre otras importantes, le dan trabajo a varios miles de peruanos en todo el país. Lo contrario pasa en Chile, pues son pocas las empresas que tienen intereses en el vecino país. Los intereses privados se manejan de una manera muy separada a los intereses públicos. Es así que el conflicto limítrofe por la porción del océano Pacífico al sur del país ocupa buena parte de la agenda del Ministerio de Relaciones Exteriores y ocasionalmente se puede apreciar la naturaleza del conflicto en las noticias. Lo cierto es que sin las empresas chilenas en el Perú, la diferencia sería realmente importante en términos económicos. En la constante lucha por desarrollo económico, se evidencia la falta de capacidad en el país para materializar los intereses económicos en el exterior. Por ejemplo,

todavía es común que en Europa algunos países crean que el Pisco es chileno; y es que es más importante cómo llega el producto y cómo se aplica la mercadotecnia en el país de destino, que los discursos y arengas proclamadoras de lo que es oriundamente peruano. El interés se convierte en realidad cuando se tiene la capacidad y recursos para materializarlo.

Conservación de los enemigos. Si se hiciera la pregunta ¿se podría vivir sin las empresas chilenas en el país? ¿Qué tal si se expropia a todas las mineras americanas y canadienses que hoy son protagonistas del principal ingreso al fisco por el canon que genera? Existe un término utilizado actualmente en el argot del mundo de los negocios, cuyo nombre es “coopetencia”. Hoy, ante la globalización e integración económica, los países invierten más en cooperar con otros países de la región y del mundo, que en armarse militarmente y fomentar el distanciamiento. Incluso, los países con regímenes altamente socialistas como China, han sabido aprovechar las ventajas de la economía de mercado en sus exportaciones y conocen perfectamente la importancia de tener cerca a los países que le venden materias primas y ciertos servicios. Los conflictos limítrofes, desacuerdos de opinión entre líderes de cada nación, parecen pasar a segundo plano cuando de desarrollo económico se trata.

Si se aterrizan estos conceptos al distrito del Cercado de Lima, se verá que muchas empresas que residen en el distrito y que exportan sus productos se benefician de los tratados de libre comercio entre las naciones. Estos tratados también permiten el flujo de turistas que llegan al distrito y consumen los productos y servicios de la zona, lo que genera ingresos que contribuyen al desarrollo del distrito.

La constitución de sociedades estratégicas entre países que compiten entre sí es vital para la supervivencia de las naciones en el siglo XXI. Está en constante evaluación y es una posible realidad que los países de la región sudamericana se unan para formar una sola economía, con una sola moneda. Similar al proceso de integración que se vivió en la Unión Europea. Este

proceso tiene ventajas y desventajas. Expertos economistas argumentan que, en comparación con la Unión Europea, en el caso peruano sería más sencillo integrarse económicamente, ya que se comparte el mismo idioma y la misma cultura, situación que no ocurría en Europa. Por su parte, los europeos tenían la gran ventaja de la infraestructura vial que conectaba a sus países y la cercanía entre ellos, así como la posición económica mundial de algunos de sus integrantes. En definitiva, la recesión que sufren hoy muchos países de la unión europea es porque se dieron las mismas condiciones y requisitos de entrada a la Unión, a todos los países por igual, situación que distaba de ser la más eficiente para la integración. Esto demuestra uno de los conceptos básicos de la cooperación entre países, que define que no todos pueden ni deben competir en las mismas condiciones. Enfocado en el distrito del Cercado de Lima, es importante que mantenga estrechas y eficientes relaciones con los demás distritos de Lima, principalmente con sus distritos vecinos, manteniendo objetivos comunes que motiven a todos, pero salvando las distancias económicas, de recursos e infraestructura que cada distrito tenga. Está claro que será más provechoso cooperar con los distritos vecinos, manteniendo una ventaja competitiva sostenible en el tiempo frente a ellos, que tratar de competir directamente con ellos y evitar tener objetivos comunes como por ejemplo, la seguridad ciudadana, que compete a todos.

3.1.4 Influencia del análisis en el distrito

Con la solidez y estabilidad que ha experimentado la economía peruana en los últimos años, así como las ventajas del marco legal existente, el Perú cuenta con un enorme potencial para atraer inversiones en una gran diversidad de rubros, como en los sectores de minería, petroquímica, generación eléctrica, en los sectores pesquero, agroindustrial, forestal, y textil y turismo. Perú cuenta con una gran riqueza histórica y cultural, una altísima diversidad de paisajes y recursos vivos. El turista puede disfrutar en el Perú de diversos destinos y atractivos conociendo a la vez la gran diversidad cultural, natural y gastronómica que ofrece el Perú.

3.2 Análisis Competitivo del Perú

El Diamante de la Competitividad Nacional (Porter, 1990), basado en las fortalezas del poder nacional que pueden crear las ventajas competitivas de las naciones, permite conocer el rol que ocupa una organización dentro del esquema competitivo de la nación a la que pertenece (D'Alessio, 2010). El Diamante de Competitividad Nacional permite, entonces, conocer el rol que ocupa el distrito del Cercado de Lima dentro del esquema competitivo del Perú.

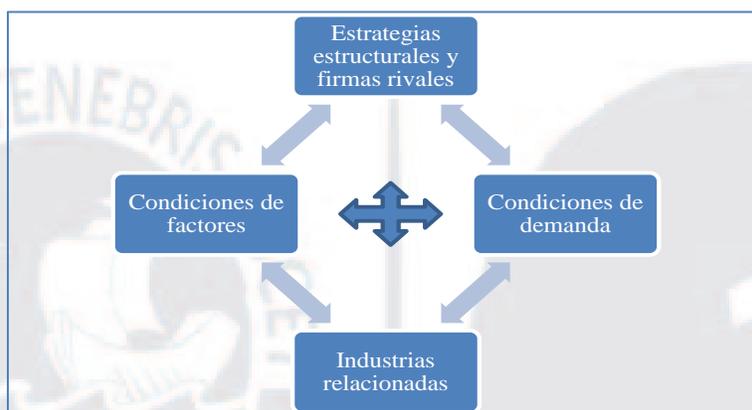


Figura 12. Diamante de Porter.

Adaptado de “La Ventaja Competitiva de las Naciones”, por M. E. Porter, 1990. Recuperado de <http://www.google.com/imgres?hl=es&sa=X&biw=1440&bih=775&tbm=isch&prmd=imvnsb&tbid=vM7KuQK0nzvq-M:&imgrefurl=http://www.gestiopolis.com/canales8/eco/competitividad-y-competitividad-m>

3.2.1 Condiciones de la demanda

Porter presentó tres características principales en la composición de la demanda interna del país. La primera es la división de la estructura de la demanda interna, en la cual se considera el tamaño relativo de cada segmento que compone la industria, dónde se podrían lograr economías de escala y qué segmentos son relevantes para atraer inversión de las empresas en el país. La segunda es medir qué tan sofisticada es esta demanda, es decir, cuán sofisticados son los compradores domésticos que forman parte de la demanda, las empresas y los países construyen mejores ventajas competitivas y mayor sostenibilidad en las mismas cuando los compradores son más exigentes y sofisticados con los productos y servicios que demandan. La tercera es la

anticipación a las necesidades de los compradores, que viene a ser la capacidad innovadora que tienen las empresas para brindar productos y servicios que los compradores todavía no demandan, es decir, crean nueva demanda a partir de la elaboración de productos y servicios que cubren las mismas necesidades, pero de una nueva manera. Esta demanda temprana crea una ventaja competitiva en las empresas locales frente a sus competidores en el extranjero; finalmente, la tasa de crecimiento a la que se desenvuelve la demanda es de importancia, ya que obliga a las empresas a invertir con mayor velocidad en infraestructura e innovación para satisfacer a los consumidores de productos y servicios, con la garantía de que se crearán economías de escala conforme vaya creciendo el mercado.

Producto del crecimiento económico experimentado por el Perú, en los últimos años, la demanda por bienes y servicios ha crecido considerablemente, habiendo experimentado en el 2011 un crecimiento de 7.2% respecto al año anterior, cifra superior al crecimiento del PBI en este periodo (BCRP, 2012). Adicionalmente, el consumidor se está sofisticando, demandando cada vez productos de mayor calidad, lo cual se refleja en el ingreso de marcas extranjeras al mercado, y en el crecimiento del comercio formal en las ciudades del interior del país. Esta situación representa una oportunidad, ya que alienta la aparición de nuevas industrias y empresas para atender esta demanda, además de incentivar la competencia y la innovación para poder ofrecer productos cada vez mejores.

3.2.2 Condiciones de los factores

Una ventaja competitiva se construye teniendo los recursos apropiados para poder sostenerla en el tiempo. Cuando un país tiene abundantes recursos o factores básicos para la producción: tierra, mano de obra y capital, con seguridad será más competitivo que sus rivales en el exterior si sabe cómo capitalizar estos recursos. En general, en el Perú, se tiene ventajas comparativas superiores frente a muchos países de la región. El litoral peruano, en términos de

pesca, los recursos mineros, la calidad del suelo peruano para el cultivo y exportación de múltiples productos, el clima, etc., son factores que otorgan al país ventajas comparativas. Solo podrán convertirse en ventajas competitivas en la medida en que se maximice su productividad.

El Perú, además de su ubicación estratégica dentro de la región al estar en el centro del subcontinente, cuenta con abundantes recursos naturales y está considerado entre los 10 países con mayor biodiversidad en el mundo (Banco Mundial, 2012). En cuanto al capital humano, a pesar del progreso que se ha logrado en la cobertura de la educación aún existen grandes retos en este aspecto, y todavía se encuentra muy rezagado en relación a otros países de la región en lo que se refiere a calidad de la educación, con un índice de graduación primaria de 50 en un rango de 0 a 100 (Banco Mundial, 2012). Adicionalmente, menos del 30% de la población en Lima cuenta con estudios superiores (INEI, 2012), lo cual representa un índice muy bajo para lograr un desarrollo sostenible en el país. El acceso a servicios básicos, si bien ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, sobre todo en el acceso a la telefonía celular, que se elevó de 8% a 52% entre el 2004 y 2009, todavía se mantiene en niveles bajos con un 67% de acceso a electricidad y 55% en lo referente a saneamiento (Banco Mundial, 2012). Se tiene una amenaza en este punto, ya que a pesar del crecimiento económico el Perú no cuenta con capital humano suficiente para generar una ventaja competitiva, debido a la desigualdad que existe entre las personas con una mayor capacidad adquisitiva y los pobres, sobre todo en las zonas rurales, así como un bajo nivel de acceso a los servicios básicos. Existe también una oportunidad de aprovechar de una manera sostenible la ubicación estratégica del país, así como la gran biodiversidad y recursos naturales con los que cuenta.

3.2.3 Estrategia, estructura y rivalidad de las empresas

En este factor, son determinantes para la competitividad los siguientes aspectos: el vigor de la iniciativa empresarial, las relaciones entre trabajadores y empresa, las actitudes hacia la

autoridad y la disposición a operar globalmente. El éxito se da generalmente en los sectores donde las metas y motivaciones están fuertemente relacionadas con las ventajas competitivas del país. Es fundamental para la competitividad que haya un buen número de competidores locales, que se presionen para reducir costos, mejorar la calidad y el servicio, y crear nuevos productos y procesos. En cuanto al distrito del Cercado de Lima, como se mencionó anteriormente, existen múltiples empresas de gran envergadura en el distrito que no colaboran entre ellas y no fomentan el desarrollo urbano del distrito. El sector industrial es importante en el distrito y se debe lograr que cada empresa participe activamente del fomento de la seguridad, limpieza y urbanismo de su zona de influencia. Esto, a largo plazo, podría fomentar una mayor demanda por productos y servicios en el distrito. Es importante que exista una gran cantidad de ofertantes que compitan entre sí en el distrito, pero con estándares de formalidad conminados por la Municipalidad.

3.2.4 Sectores conexos y de apoyo

La existencia de industrias relacionadas produce una demanda cruzada entre unas y otras. Los proveedores con sede en la misma región ayudan a aplicar nuevas tecnologías a partir de rápido acceso a la información e innovaciones recientes. Las industrias relacionadas alientan también la aparición de competidores, con lo que se crean oportunidades para el intercambio técnico y el flujo de información.

En el caso del Cercado de Lima, se tiene un comercio bastante fuerte, pero con el inconveniente de que se trata en su mayoría de comerciantes informales. Este sector podría convertirse en un factor importante para la competitividad si se formaliza, ya que sería un complemento para la oferta turística que se busca en el distrito. Existen otras industrias que deberían fortalecerse en el distrito con este fin, como la gastronomía a través de restaurantes, escuelas de cocina y ferias gastronómicas; escuelas de turismo, buscar que las existentes tengan

sedes en el Cercado de Lima; centros comerciales, los cuales prácticamente no existen en el distrito. Actualmente, no se cuenta con industrias afines, salvo el comercio informal.

3.2.5 Influencia del análisis en el distrito

El Perú, en los últimos años se ha vuelto un referente de la región, tanto en consumo, como en desarrollo. Dicho desarrollo no deja de lado, sin duda, al turismo y es, en ese sentido, donde el Cercado de Lima tiene una oportunidad, siendo, como se menciona líneas arriba, el distrito con mayor tradición e historia de Lima Metropolitana. Existe un auge de consumo y desarrollo, así como también se cuenta con un turismo externo que día a día viene en aumento, no solo el turista europeo, sino también de Latinoamérica que ha incrementado su visita al Perú. Existe, también, una fuerte oportunidad con el turista interno, ya que no se encuentra relacionado con el distrito. Respecto a las inversiones, las empresas, en general, han deslizado importantes inversiones para acondicionar las plantas y almacenes en el distrito, ya que cuenta con áreas disponibles para ellas, siendo idónea ubicación, y así se saca un beneficio de la inversión que viene en aumento en el país. Perú, hasta la fecha, sigue teniendo una mano de obra económica por debajo del promedio de la región y una porción de ella se está destinado trabajar en empresas multinacionales, ya sea de productos para el consumo humano o empresas industriales.

3.3 Análisis del Entorno PESTE

En este análisis, se realiza un análisis de los factores externos que tendrán un impacto directo para el análisis situacional del distrito del Cercado de Lima, los cuales se analizan con un enfoque integral y sistémico, evaluando las fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y competitivas (D'Alessio, 2008).

3.3.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

Vienen dadas por las fuerzas que determinan las reglas, tanto formales como informales, bajo las cuales debe operar el distrito y que constituyen las variables más importante de la

evaluación externa (D'Alessio, 2008). El Perú goza de estabilidad política y se rige por la Constitución Política del Perú aprobada en 1993 mediante referéndum; define una estructura del Estado compuesta por cuatro poderes. El orden político se mantiene desde el año 2001 y aunque los gobiernos de turno han estado sometidos a un número considerable de conflictos sociales, muchos de los cuales han desencadenado en disturbios, ellos no han representado un peligro para dicha estabilidad y/o supuesto el riesgo de una vacancia presidencial. Cabe destacar que estos conflictos tienen su origen en un profundo descontento de la población de menores recursos producto de la desigualdad social y la inequidad en la distribución de los recursos.

Terrones y Nagamine (1993) indicaron que, en agosto de 1990, la orientación de la política monetaria en el Perú cambió radicalmente cuando el Banco Central de Reserva del Perú modificó sus objetivos y su forma de operación, pasando de la subordinación a la autoridad fiscal a una casi completa autonomía, aplicando una estrategia de control monetario tendiente a reducir la inflación. Desde allí y con el fin de mantener una política monetaria estable que sea atractiva a las inversiones extranjeras, ha mantenido un constante seguimiento de esta, que ha logrado mantener la inflación en el rango meta, basado en el ajuste de la tasa de referencia, una adecuada administración de las tasas de intereses y el tipo de cambio, entre otros. El marco legal que regula al sector público y privado del país, y, por tanto, a los municipios como parte del Gobierno Local tiene entre sus normas las siguientes:

1. Constitución Política del Perú, la cual considera a la persona y el respeto a su dignidad el fin supremo de la sociedad y del estado (Congreso de la República del Perú [CRP], 1993).
2. Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales, la cual establece y norma la estructura, distrito, competencias y funciones de los gobiernos regionales.

3. Ley 27444. Ley del Procedimiento Administrativo General, aplicable a todas las instituciones del Estado.
4. Ley 27783. Ley de Bases de la Descentralización que regula la estructura y distrito del Estado, incluyendo los gobiernos locales, definiendo las normas que regulan la descentralización administrativa, económica, productiva, financiera, tributaria y fiscal. En su Título VII Capítulo I, define a las municipalidades como órganos de gobierno local con atribuciones, competencias y funciones asignadas por la Constitución Política, la Ley Orgánica de Municipalidades y la presente ley. Además de las competencias exclusivas consignadas a las municipalidades que incluyen entre otros puntos la planificación y desarrollo urbano, la zonificación y acondicionamiento territorial, se incluyen competencias compartidas relacionadas con lo siguiente:
 - a. Educación. Participación en la gestión educativa conforme lo determine la ley.
 - b. Salud pública.
 - c. Cultura, turismo, recreación y deportes.
 - d. Preservación y administración de las reservas y áreas naturales protegidas locales, la defensa y protección del ambiente.
 - e. Seguridad ciudadana.
 - f. Conservación de monumentos arqueológicos e históricos.
 - g. Transporte colectivo, circulación y tránsito urbano.
 - h. Vivienda y renovación urbana.
 - i. Atención y administración de programas sociales.
 - j. Gestión de residuos sólidos.
5. Ley 27795. Ley de Demarcación y Distrito Territorial, la cual tiene por finalidad establecer las definiciones básicas, criterios técnicos y los procedimientos para el

- tratamiento de demarcación territorial ya sea distrital, provincial, departamental o regional.
6. Ley 27293. Ley que regula el Sistema Nacional de Inversión Pública (SNIP) y su reglamento y la Ley 28802 que la modifica.
 7. Decreto Legislativo 1091, que promueve los servicios especializados en elaboración de Estudios de Pre inversión y Evaluación de Proyectos de Inversión Pública, y que Modifica la Ley 27293.
 8. Ley 27867. Ley Orgánica de Gobiernos Regionales y su modificatoria que establece como misión de los gobiernos regionales organizar y conducir la gestión pública regional en las dimensiones económica, social, poblacional, cultural y ambiental.
 9. Ley 27958. Ley de Responsabilidad y Transparencia Fiscal.
 10. Ley 28411. Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto.
 11. Decreto Supremo 102-2007-EF, que aprueba el Reglamento del SNIP y el Decreto Supremo 038-2009-EF que aprueba su modificatoria.
 12. Ley 27613. Ley que regula la participación en la renta de aduanas de los gobiernos locales.

El Gobierno Regional de Lima es la institución que tiene la función de organizar y conducir la gestión pública regional de la provincia de Lima y sus distritos, de acuerdo con sus competencias exclusivas, compartidas y delegadas, en el marco de las políticas nacionales y sectoriales. El Gobierno Regional entró en funcionamiento a partir del primero de enero del año 2003 de acuerdo con lo señalado en la Ley 27867 ley Orgánica de Gobiernos Regionales del 18 de noviembre del 2002. El distrito del Cercado de Lima debe aprovechar su creación, así como el proceso de descentralización para lograr mayores consensos políticos y sociales y fortalecer la gobernabilidad regional democrática con amplia participación de todos los actores sociales que

permitan desarrollar de manera óptima el distrito. La estabilidad política que tiene el país en los últimos años representa una oportunidad, ya que permite tener un marco adecuado para atraer la inversión hacia el país. A la vez, se tiene una amenaza debido a la poca eficiencia de las instituciones gubernamentales y el bajo nivel de confianza de la población hacia ellas.

3.3.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

Son aquellas que determinan las tendencias macroeconómicas, las condiciones de financiamiento y las decisiones de inversión. Tienen una incidencia directa en el poder adquisitivo de la población y son de especial importancia para las actividades relacionadas al comercio internacional (D'Alessio, 2008). El PBI del Perú ha experimentado un crecimiento sostenido desde el año 2003, en que se dieron las reformas que permitieron la apertura del mercado (Banco Mundial, 2011). La economía peruana está entre las economías de mayor crecimiento en la región, y se espera que en los próximos años sea la que lidere el crecimiento en Sudamérica hasta el 2015 (World Economic Outlook, 2010). El PBI per cápita es un indicador importante de la economía, porque indica el ingreso disponible promedio con que cuenta cada individuo; el PBI per cápita del Perú alcanzó el 2010 los US\$ 5,401, muy por encima de los US\$ 3,807 del año 2007, pero todavía se encuentra lejos de los ingresos de otros países de la región como Brasil (US\$ 10,710), Chile (US\$ 12,431) y Argentina (US\$ 9,124) (Banco Mundial, 2012). Sin embargo, el crecimiento que experimentaría la economía hace presagiar que en los próximos años el PBI per cápita del país alcance esos niveles en el 2015. Es importante tener en cuenta el crecimiento de los países de la región, ya que son la principal fuente de turistas que permitirían alcanzar la visión del distrito, así como las crisis en Europa y EE.UU. que podrían afectar también el flujo de turistas hacia el país.

Un aspecto importante para el crecimiento económico es el acceso al crédito, sobre todo para las PYME, ya que les permite tener una mayor capacidad de desarrollo, realizar nuevas y

más eficientes operaciones, ampliar el tamaño de sus operaciones y acceder a crédito en mejores condiciones (BCRP, 2009).

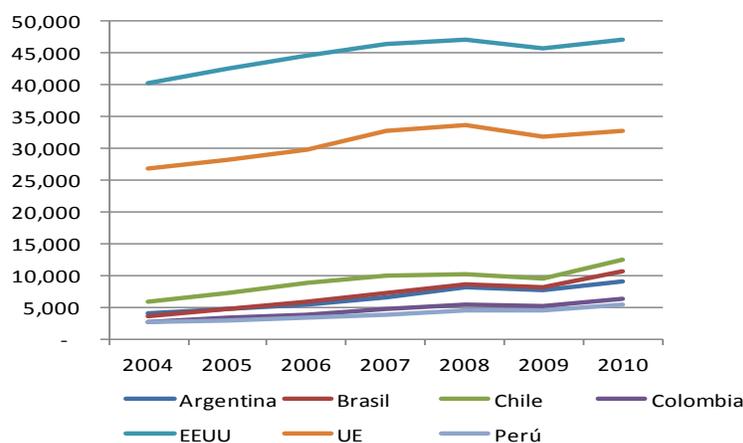


Figura 13. PBI per cápita.

Adaptado de Banco Mundial. Recuperado de <http://datos.bancomundial.org/país/peru>

En el estudio Global Entrepreneurship Monitor, realizado el 2008 por London Business School, el Perú ocupa el primer lugar en nivel actividad empresarial en fase inicial. Según la lista elaborada por el Foro Económico Mundial, el Perú se ubica en el puesto 40 de 60 países en el ranking de desarrollo financiero, por detrás de Brasil (30), Chile (31) y Panamá (37), pero por encima de México (41), Colombia (45), Argentina (53) y Venezuela (59). En el apartado de acceso al mercado financiero, ocupa el primer lugar en facilidad de acceso al crédito y número de cuentas otorgadas por las instituciones microfinancieras (El Comercio, 2011). Las tasas de interés son un determinante para el acceso al crédito, ya que influyen de manera directa en la disposición de la gente a adquirir deuda. La tasa de interés de referencia en el Perú se mantuvo en 4.25% en abril del 2012, teniendo en cuenta que el crecimiento de la economía se encuentra en un nivel cercano a su potencial y que la inflación se mantiene dentro de la meta (BCRP, 2012).

La inflación en el Perú se encuentra desde hace varios años dentro del rango del Banco Central y se espera que en el 2012 se encuentre alrededor de 2.5% (BCRP, 2012). Esto alienta las

inversiones en el país, ya que da a los inversionistas la seguridad de que no va a haber cambios drásticos en los niveles de precios. Uno de los principales problemas del país es la informalidad de la economía. Según Hernando de Soto (1989), el sector informal está constituido por el conjunto de empresas, trabajadores y actividades que operan fuera de los marcos legales y normativos que rigen la actividad económica. Por lo tanto, pertenecer al sector informal supone estar al margen de las cargas tributarias y normas legales, pero también implica no contar con la protección y los servicios que el Estado puede ofrecer. La informalidad es nociva para la economía, porque tiene un efecto negativo sobre el crecimiento (Banco Mundial, 2012). El sector informal representaba el 60% del PBI peruano en el 2004, cifra superior a las demás economías de la región (Schneider, 2004). En el caso peruano, la informalidad es causada principalmente por la rigurosidad de las normas laborales y la falta de una política de formalización del sector informal.

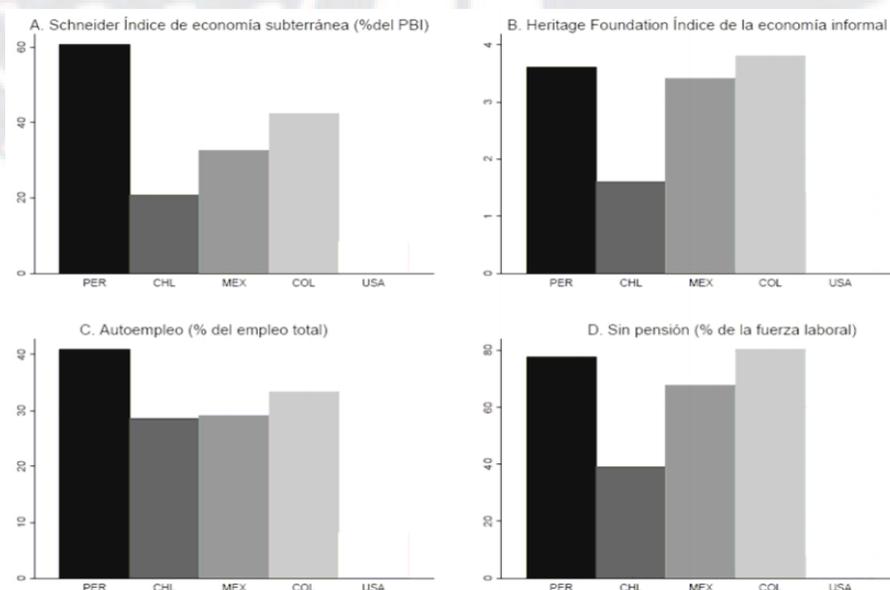


Figura 14. Análisis del empleo por sector.

Tomado de “Causas y Consecuencias de la Informalidad en el Perú”, por N. Loayza. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Revista-Estudios-Economicos/15/Estudios-Economicos-15-3.pdf>

Perú alcanzó el grado de inversión en el año 2008, lo cual es de suma importancia para la atracción de nuevas inversiones, ya que se trata de un indicador de la fortaleza de la economía del país, y fue ratificado en el 2012 por las tres principales clasificadoras de riesgo: Moody's, Fitch Ratings y Standard & Poor's. Según el ministro de Economía Luis Castilla, el grado de inversión puede considerarse como la “nota aprobatoria” otorgada por las agencias clasificadoras de riesgo a la deuda de un país; es decir, que estas agencias afirman que tienen confianza en que las obligaciones estudiadas serán cubiertas oportunamente por el país deudor (ProInversión, 2012). En los últimos años, se han tenido dos crisis económicas que han afectado a las principales economías del mundo: la crisis en los Estados Unidos del 2008, originada por la cesación el cese de pagos de las hipotecas subprime, y la crisis de deuda europea del 2010. Ante estas crisis, la economía peruana tuvo una buena reacción, manteniendo los niveles de crecimiento del PBI. Sin embargo, si la crisis se prolonga, podría poner en riesgo las exportaciones presionando la demanda a la baja, así como los precios de los commodities, además de afectar el flujo de turistas hacia el Perú.

PAIS	S&P	FITCH	MOODY'S
Chile	A+	A+	Aa3
México	BBB	BBB	Baa1
Brasil	BBB	BBB	Baa2
Perú	BBB	BBB	Baa3
Colombia	BBB-	BBB-	Baa3
Bolivia	B+	B+	B1
Venezuela	B+	B+	B2
Argentina	Bu	B	B3
Ecuador	B-	B-	Caa2

Figura 15. Rating de riesgo de países latinoamericanos.

Tomado de “Calificación de Riesgo Soberano”, por Proinversión, 2012. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaStandard.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2645>

El crecimiento económico del Perú, así como sus buenos indicadores macroeconómicos y la fortaleza de su economía, lo cual ha permitido al país sobrellevar con éxito las crisis

económicas de los últimos años, constituyen una oportunidad, ya que generan confianza y expectativas en los inversionistas, y podrían llevarlos a preferir al Perú antes que a otros países al momento de decidir el destino de sus inversiones.

3.3.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

Las fuerzas sociales, culturales y demográficas, según D'Alessio (2008), involucran creencias, valores, actitudes, opiniones, y estilos de vida desarrollados a partir de las condiciones sociales, culturales, demográficas, étnicas y religiosas que existen en el entorno del distrito, (en este caso de la Municipalidad). Estas fuerzas determinan el perfil de del consumidor, determinan el tamaño de los mercados, orientan los hábitos de compra, afectan el comportamiento organizacional y crean paradigmas que influyen en las decisiones de los clientes (p. 121).

Crecimiento poblacional. Según el INEI, el Perú ha presentado un crecimiento porcentual acumulado poblacional del 24.7%, entre los años de 1993 y 2007, lo que significa en términos anuales que la población peruana crece a un ritmo del 1.6%. La población de la provincia de Lima también ha presentado un crecimiento poblacional durante los años de 1993 y 2007, creciendo a un ritmo promedio anual de 0.2%. Sin embargo, si se enfoca concretamente el distrito de Lima Cercado, se encuentra que para dicho periodo la población en vez de crecer se redujo a un ritmo anual promedio del -0.2%. Al ver el este fenómeno en términos de cantidad de pobladores en el distrito, se observa que en 1981 la población del distrito era de 371,122 habitantes y para el 2007 solo de 299,493. El distrito del Cercado no sigue la tendencia creciente que se manifiesta a nacional y provincial en términos de crecimiento poblacional (INEI, 2007).

Población predominantemente joven. El Perú cuenta con 63.1% de su población dentro del rango de 15-65 años de edad y la edad promedio de los habitantes del país es de 28.1 años, según los resultados del censo poblacional del 2007, con lo cual se puede concluir que el Perú cuenta con una población relativamente joven. En los casos de la provincia de Lima y el Cercado

de Lima, se puede apreciar que el fenómeno es el mismo. La provincia de Lima cuenta con un 68.2% de su población dentro del rango de edad de 15-65 y el Cercado de Lima un 68.5% y los promedios de edad son de 30.3 y 33.6 años respectivamente.

Espíritu emprendedor. Según el INEI, en el Perú, el 35.1% de los ciudadanos que conforman parte de la PEA son trabajadores independientes y el 5.8% empleadores. En términos generales, estos indicadores sostienen la creencia popular de que el peruano es emprendedor y el distrito del Cercado de Lima no está alejado de esta realidad. Según el Censo Nacional Económico 2008, el distrito del Cercado de Lima cuenta con 51,960 establecimientos dedicados al desarrollo de alguna actividad económica, los que en términos porcentuales representan el 15.28% de la totalidad de establecimientos productivos de la provincia de Lima convirtiéndose, de esta manera, en el primer distrito de la provincia en relación a este factor. Así también el 32.6% de los ciudadanos del distrito pertenecientes a la PEA trabajan de manera independiente y el 2.2% como empleador u patrono (INEI, 2008).

Empleo. La provincia de Lima, según el INEI, tiene una tasa de ocupación de los ciudadanos que conforman la PEA del 96.4%, de los cuales 56.46% se encuentran subempleados. A nivel distrital, el Cercado de Lima cuenta con una tasa de ocupación del 96.5%. Las actividades económicas que se colocan como las más representativas de distrito, en términos de cantidad de locales dedicadas a ellas, son la industria manufacturera, con 12.18% del total de locales, y el comercio al por mayor y menor, con 57.531% del total de locales (INEI, 2007).

Bajo nivel educativo. Según el INEI, en la provincia de Lima, el 40.8% de los ciudadanos de pertenecientes a la PEA han concluido sus estudios secundarios, el 22.7% han alcanzado estudios superiores no universitarios y el 26.4% universitarios. El caso del Cercado de Lima es igual de alarmante, el 41% de los ciudadanos de pertenecientes a la PEA han concluido

sus estudios secundarios, el 22.2% han alcanzado estudios superiores no universitarios y el 29.5% universitarios.

Según el INEI, en su Perfil Sociodemográfico de la provincia de Lima, el analfabetismo es una condición de exclusión que no sólo limita el acceso al conocimiento sino que dificulta el ejercicio pleno de la ciudadanía. Los niveles de analfabetismo de la provincia en el 2007 disminuyeron con respecto a 1993; la tasa de analfabetismo de la provincia de Lima descendió de 3.7% a 1.8% respectivamente. Para el Cercado de Lima se presentó una disminución similar en el mismo período de tiempo. La tasa de analfabetismo pasó de 3.0% a 1.4%. Si bien es cierto que la tasa de analfabetismo se ha reducido considerablemente, es importante que este indicador llegue a registrar un porcentaje de 0% de analfabetos, si se desea en realidad llevar al distrito a convertirse en una ciudad modelo.

Estilo de vida. Según el APEIM, en su boletín de Niveles Socioeconómicos 2010 Lima Metropolitana, el 40.5% de la población del distrito del Cercado de Lima se encuentra dentro del rango de nivel socioeconómico C o bajo superior, el 28.3% pertenece al nivel D o Bajo inferior y el 7.8% al nivel E o Marginal. Según el APEIM, en su boletín de Niveles Socioeconómicos 2005 Lima Metropolitana, las zonas catalogadas como Nivel C poseen hogares conformados por un jefe de hogar de 50 años de edad en promedio, por lo general, de sexo masculino, nacido en Lima y con padres nacidos en provincia. En la vivienda familiar, conviven 5 personas aproximadamente. Las viviendas que habitan estas familias son poco cómodas. Cuentan en promedio con 4 o 5 ambientes, existe baño dentro de las instalaciones y a totalidad de las casas son de material noble y tiene acceso a los servicios públicos. En este nivel socioeconómico, la población es de escaso nivel de ingreso, producto de actividades laborales de baja calificación. Esta población cuenta, en general, con patrones bajos de consumo de productos y servicios.

Distribución de ingresos. Según el INEI, el Cercado de Lima ocupa el puesto número 24 a nivel nacional con respecto al ingreso familiar per cápita por distrito. Este indicador muestra la gran dispersión que del ingreso por distrito, por ejemplo, mientras que en el distrito de Miraflores una persona tiene un ingreso de 953 soles mensuales, en Pucusana el habitante promedio tiene un ingreso de 410 soles al mes. A nivel Lima Metropolitana, más de la mitad de los distritos se concentran en rangos de ingreso entre 400 y 600 soles mensuales, y el Cercado de Lima, con sus 631 soles mensuales, ocupa el puesto número 15. Este indicador también ayuda mostrar que la capacidad adquisitiva del poblador del Cercado es baja. Esto se puede apreciar en la Tabla 6.

Tabla 6

Ingreso Familiar Promedio de los Distritos de Lima Metropolitana, 2007

Distrito	Ingreso familiar per cápita	Ranking nacional	Distrito	Ingreso familiar per cápita	Ranking nacional
Lima	631.6	24	La Victoria	604.4	26
Ancón	485.6	46	Lince	785.7	10
Ate	488.1	45	Los Olivos	550.5	32
Barranco	744.1	16	Lurigancho	467.1	56
Breña	686.8	20	Lurín	455.1	65
Carabaylo	437.6	85	Magdalena del Mar	792.2	9
Chaclacayo	572.7	29	Magdalena Vieja	810.7	6
Chorrillos	563.0	30	San Borja	802.1	7
Cieneguilla	463.5	60	San Isidro	954.8	1
Comas	503.8	41	San Juan de Lurigancho	470.7	53
El Agustino	502.7	42	San Juan de Miraflores	512.5	38
Independencia	512.8	37	San Luis	664.3	23
Jesús María	831.1	4	San Martín de Porres	552.8	31
La Molina	827.1	5	San Miguel	779.8	12
Pachacámac	409.8	107	Santa Anita	530.2	34
Pucusana	409.2	108	Santa María del Mar	754.9	14
Puente Piedra	422.7	95	Santa Rosa	484.4	47
Punta Hermosa	511.9	39	Santiago de Surco	767.6	13
Punta Negra	471.7	52	Surquillo	730.4	17
Rímac	585.4	27	Villa El Salvador	473.8	50
San Bartolo	482.3	48	Villa María del Triunfo	447.2	73

Nota. Adaptado de "Aproximación al índice de desarrollo humano", por PNUD, 2009. Recuperado de <http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaribbes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Etnia, lengua aprendida en la niñez. Según el INEI, en la provincia de Lima, el castellano es el idioma que la población, en mayor medida, aprendió hablar en su niñez. El 92.7%, de los ciudadanos de la provincia (6'465,885 personas de 5 y más años de edad) hablaron en su niñez este idioma, el 6.5% (455,676 personas) aprendió quechua, el 0.4% (25,724 personas) aymara y solo el 0.1% (6,202 personas) aprendió otra lengua nativa. Al comparar estos resultados con lo registrado en el Censo de 1993, la población que aprendió el castellano en su niñez aumentó en 41.4% y el aymara en 1.3%, mientras los que aprendieron el quechua disminuyeron en 8.3%, (41 mil 431 personas). En el Cercado de Lima, el 95.6%, de los pobladores (266,333 personas) hablaron en su niñez castellano, el 3.8% (10,586 personas) aprendió quechua y el 0.3% (835 personas) aymara. Este indicador muestra un factor de homogeneidad entre los habitantes del distrito.

Religión. Según el censo del 2007, el 82.8% de la población de 12 y más años de edad de la provincia de Lima profesan la religión Católica. El 10.9% opta por la religión Cristiana Evangélica y el 3.2% profesan otras religiones. Para el caso del Cercado, 85.7% profesa la religión Católica, y el 9.0% opta por la religión Cristiana. Con respecto al factor de ideología religiosa, el distrito cuenta con una predominante masa de pobladores católicos, por lo que se podría concluir que este factor no es un elemento separatista para los pobladores del distrito.

3.3.4 Fuerzas tecnológicas y científicas

La ciencia y la tecnología es uno de los aspectos más relegados por el gobierno a lo largo de los años; es el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC) el único ente gubernamental encargado de promover la investigación tecnológica en el Perú a través del Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (SINACYT) que está encargado de dirigir, fomentar, coordinar, supervisar y evaluar las acciones del Estado a nivel nacional en el ámbito de la ciencia, tecnología e innovación tecnológica. La limitada prioridad del tema

tecnológico tanto para el Gobierno como para la empresa privada se ve reflejada en el ranking de competitividad que tienen como indicadores de evaluación de la tecnología. El Informe Global sobre Tecnología de la Información 2010-2011 del World Economic Forum (2011) se enfocó principalmente en resaltar las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) como catalizadoras de los cambios y como una nueva plataforma para compartir datos. Latinoamérica se encuentra atrasada en cuanto a las mejores prácticas internacionales de aprovechamiento de las TIC y dentro de este grupo se ubica al Perú en el puesto 92 de entre 133 países, con lo que se encuentra por debajo de Chile, Uruguay, Colombia, Brasil y Argentina.

El gasto en investigación y desarrollo expresado como porcentaje del PBI es un indicador que mide los gastos corrientes y de capital de origen público y privado en trabajo creativo realizado sistemáticamente para incrementar los conocimientos sobre la humanidad, cultura, sociedad y el medio ambiente. El Perú destina el 0.15% su Producto Bruto Interno (PBI) para investigación y desarrollo, siendo un valor muy por debajo del promedio de la región, el cual es, a su vez, ampliamente menor que el promedio mundial. La situación de la investigación en ciencia y tecnología es crítica, dado que no existe una política coherente del Gobierno Central que facilite la investigación de manera sincronizada con el desarrollo sostenible y la disminución de la pobreza.

En el Perú, se está lejos de comprender el valor de la inversión en Tecnología, por lo que no existe ni siquiera un organismo público con el suficiente nivel político como para proponer, promover y ejecutar adecuadas políticas públicas en este sector. Al CONCYTEC, que realiza enormes esfuerzos para promover la creación de parques tecnológicos y promover la ciencia y la tecnologías, no se le ha asignado recursos suficientes para hacerlos efectivos, ni tiene acceso al Consejo de Ministro para proponer políticas adecuadas. Las consecuencias de esta debilidad se reflejan en los correspondientes indicadores de políticas públicas. Por ejemplo, en el 2011, en

millones de dólares americanos para la investigación y el desarrollo (I+D), el Perú invirtió 240, mientras que Chile, México y Brasil invirtieron 1,233, 4,924 y 13,433, respectivamente.

Otro problema importante es que a pesar de que las empresas privada prácticamente no contratan investigadores, la Ley de Presupuesto de la República del Perú prohíbe nombramientos en el Estado de personas que no tengan Ley de Carrera, que es el caso de los investigadores científicos y tecnológicos. Así, en el 2004, el número de investigadores por cada millón de integrantes de la PEA fue 390 en el Perú, mientras que Brasil, Chile y Argentina fue de 1,590, 2,580 y 2,990, respectivamente. Las consecuencias de políticas no claras en este sector traen consigo que no exista una masa crítica de investigadores para llevar a cabo proyectos significativos para el desarrollo. El Perú, entre los años de 1990 y 2005, fue uno de los países de Iberoamérica con menor número de publicaciones científicas por habitante (CTI) y, en el mismo periodo de tiempo, el número de solicitudes de patentes de residentes en el Perú disminuyó de 46 a 38, mientras el número de solicitudes de patentes de los no residentes pasó de 222 a 786 (CTI).

La importancia que se da en el Perú al desarrollo tecnológico es casi nula, a pesar de que la I & D es la base para la innovación y, por ende, para la obtención de ventajas competitivas. Según la Cámara de Comercio de Lima, la inversión en este rubro representa únicamente el 0.1% del PBI, lo cual está muy por debajo del promedio de la región, el cual, a su vez, es bastante menor que la inversión que se realiza en los países desarrollados (Andina, 2010). La única entidad gubernamental que se encarga de promover la investigación tecnológica es el Concejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONCYTEC), el cual cuenta con un presupuesto insuficiente para realizar una labor eficaz.

En cuanto al desarrollo tecnológico, el World Economic Forum realiza todos los años el Informe Global sobre Tecnologías de la Información. En el ranking 2012, el Perú se encuentra en la ubicación 106 entre 142 países, solo por encima de Venezuela, Paraguay, Suriname y Bolivia

entre los países de la región. Esta situación se da en un contexto en el que la gestión de la información y el conocimiento tienen una importancia vital para la competitividad. Un indicador para medir el desarrollo tecnológico y la innovación en un país es la cantidad de patentes otorgadas. En el 2009, Indecopi otorgó 384 patentes, de las cuales 371 fueron a ciudadanos de otros países que por diversos motivos registran sus inventos en el Perú; esta situación se agrava aún más si se considera que desde 1990 solo se otorgó 3 patentes a universidades, lo cual evidencia la falta de una política de innovación (CEPLAN, 2010).

Tabla 7

Número de Patentes Otorgadas, 1990 – 2009

Año	No Residentes	Residentes	Año	No Residentes	Residentes
1990	161	14	2000	299	9
1991	180	17	2001	523	14
1992	237	24	2002	528	22
1993	104	10	2003	528	16
1994	221	15	2004	492	13
1995	267	9	2005	371	5
1996	174	7	2006	304	5
1997	173	7	2007	312	5
1998	132	6	2008	353	5
1999	266	5	2009	371	13

Nota. Tomado de “El Estado de la Ciencia 2004”, por Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana. Recuperado de http://www.ricyt.org/index.php?option=com_content&view=article&id=178:el-estado-de-la-ciencia-2004&catid=6:publicaciones&Itemid=7

La poca inversión en investigación y desarrollo que se realiza en el Perú representa una amenaza, ya que esta es el motor para el desarrollo sostenible de un país y, al no tener una política de inversión en este aspecto, la competitividad del país se ve afectada por no tener capacidad de innovación.

3.3.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

Brack (2009) sostuvo que “los recursos naturales son la base histórica del desarrollo del Perú, por lo tanto es una obligación crear mecanismos canalizadores para aprovecharlo de una

manera responsable”. El crecimiento sostenido registrado durante la última década y el incremento de la inversión privada en los sectores minería e hidrocarburos, infraestructura e industria harán necesaria la intervención del Estado en el establecimiento de las previsiones ambientales y sociales que sean necesarias, las mismas que no deben calificarse como limitaciones a la economía o a la inversión. Por el contrario, deben ser considerados como fuerzas que promueven la competitividad para el desarrollo de oportunidades económicas, sostenibles y amigables con el ambiente (MINAM, 2011).

Siguiendo esta línea, el Perú no ha permanecido ajeno a la creciente preocupación por la conservación y protección del medio ambiente; más aún sus características de mega diversidad y la creciente extracción de recursos mineros que sostienen gran parte de su economía han propiciado la institucionalidad ambiental en todos los niveles del Estado, la cual se consolidó con la creación del Ministerio del Ambiente (MINAM, 2008) encargado de conducir la formulación de la Política Nacional del Ambiente, del Plan Nacional de Acción Ambiental y de la Agenda Nacional de Acción Ambiental, supervisando su cumplimiento. La Política Nacional del Ambiente tiene la finalidad de orientar la gestión ambiental y es de cumplimiento obligatorio por todas las entidades que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental (SNGA), en los tres niveles de gobierno (nacional, regional y local). Mediante Decreto Supremo N° 014-2011-MINAM, el Gobierno Central aprobó el Plan Nacional de Acción Ambiental – PLANAA PERÚ 2011-2021, que contiene siete metas prioritarias en el corto, mediano y largo plazo hacia el año 2021 que se detallan en la Tabla 8. El PLANAA es un instrumento de planificación ambiental nacional de largo plazo, el cual se formula a partir de un diagnóstico situacional ambiental y de la gestión de los recursos naturales, así como de las potencialidades del país para el aprovechamiento y uso sostenible de dichos recursos. Sin embargo, el Índice de Desempeño Ambiental (Environmental Performance Index – EPI, por sus siglas en inglés) que mide el

desempeño ambiental de las políticas de 163 países, en su versión 2010, ubicó al Perú noveno en el ranking de América y trigésimo primero en el ranking mundial muy por debajo de países de la región mejor ubicados como Colombia y Chile en los puestos 10 y 16 respectivamente (Yale Center for Environmental Law and Policy. Yale University, 2010).

Tabla 8

Metas del Plan Nacional de Acción Ambiental del Perú al 2021

Área de Acción	Meta
Tratamiento del agua	100% de aguas residuales adecuadamente tratadas.
Residuos sólidos	100% de sus residuos sólidos adecuadamente dispuestos.
Calidad de aire	100% de las ciudades que han sido identificadas prioritarias en el país cuenten con planes de acción de limpieza del aire que cumplan con los estándares de calidad ambiental.
Bosques y cambio climático	Deforestación neta y una tala ilegal igual a cero, reduciendo los gases de efecto invernadero en cerca del 48%. Esto está vinculado al cambio de uso de la tierra para la conservación de 54 millones de Ha de bosques primarios.
Densidad biológica	Incrementar al 100% el valor de los bienes y servicios de las áreas naturales protegidas, aumentar 80% la superficie de producción orgánica e incrementar el 70% de las exportaciones de productos de biocomercio y en 50% las inversiones en eco negocios.
Minería y energía	100% de la pequeña minería y la minería artesanal pueden aplicar, principalmente, los instrumentos de gestión ambiental.
Gobernanza ambiental	100% de las instituciones que conforman el Sistema Nacional de Gestión Ambiental, aplican la Política Nacional de Ambiente y sus instrumentos de gestión ambiental.

Nota. Tomado de “Plan de Acción Ambiental: PLANAA-Perú 201-2021”, por Ministerio de Ambiente, 2010. Recuperado de http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=1032

Tomando en cuenta la posición en el ranking mencionado, se detectaron varios puntos a tomar en cuenta para su mejora, entre ellos y como principal, el deterioro de la calidad de agua que limita los potenciales usos del recurso y compromete el normal abastecimiento de agua a la población, así como provoca la alteración de los habitats, así como la propagación de plagas y/o enfermedades.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Sobre la base de la información obtenida del análisis PESTE, se puede desarrollar la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), que permitirá determinar las oportunidades y amenazas alrededor de los objetivos estratégicos planteados para el distrito del Cercado de Lima. Esta evaluación considerará los siguientes puntajes: (a) cuatro si la respuesta es superior, (b) tres si la respuesta está por encima del promedio, (c) dos si la respuesta es el promedio y (d) uno si la respuesta es pobre (D'Alessio, 2008).

Tabla 9

Matriz de Evaluación de Factores (EFE)

Factores determinantes del éxito		Peso	Valor	Ponderación
Oportunidades				
1.	Crecimiento económico sostenido del Perú y mejora de la calidad de vida y poder adquisitivo de sus habitantes.	0.12	2	0.24
2.	Ubicación estratégica del Perú, como punto de entrada a Sudamérica.	0.11	3	0.33
3.	Reducción del poder adquisitivo en las economías del primer mundo (USA y Europa).	0.04	2	0.08
4.	Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para fomentar la identidad nacional.	0.07	3	0.21
5.	Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para promover el turismo externo e interno.	0.10	3	0.30
6.	Crecimiento de la inversión privada en el sector turístico.	0.08	2	0.16
7.	Tendencia a la formalización del Comercio	0.05	2	0.10
Sub total:		0.57		1.42
Amenazas				
1.	Resurgimiento del narcoterrorismo y conflictos sociales	0.11	1	0.11
2.	Altos niveles de contaminación ambiental	0.09	3	0.27
3.	Informalidad Social y Económica	0.08	1	0.08
4.	Falta de políticas que incentiven la inversión en I&D.	0.05	1	0.05
5.	Ineficiencia administrativa de las entidades gubernamentales	0.10	1	0.10
Sub total:		0.43		0.61
Total:		1.00		2.03

Nota. Valor 4 = responde muy bien; valor 3 = responde bien; valor 2 = responde promedio; valor 1 = responde mal.

El distrito del Cercado de Lima, luego del análisis, obtiene una puntuación de 2.03 que se ubica por debajo del promedio e indica que el distrito no está respondiendo adecuadamente a las oportunidades y amenazas que se presentan. El conjunto de oportunidades que configuran el entorno del distrito del Cercado de Lima constituyen un momento propicio para aprovechar las potencialidades del distrito y consolidar su desarrollo económico, para lo cual son necesarias estrategias que vinculen cada una de las oportunidades presentes con las capacidades del distrito y su visión al 2021. Asimismo, es preciso tomar en cuenta que las amenazas detectadas pueden ser mitigadas a través de un análisis oportuno y de acciones incorporadas como parte del proceso estratégico.

3.5 El Cercado de Lima y sus Competidores

3.5.1 Poder de negociación de los compradores

La ciudad de Lima Metropolitana tiene el ingreso per cápita más alto del país. Sin embargo, este promedio esconde diferencias importantes entre los ingresos per cápita de los distritos limeños, así como la calidad de vida y de los servicios que reciben los ciudadanos residentes de cada distrito. A continuación, se pondrá en evidencia algunos datos de interés que contribuirán a dar a conocer el poder de negociación de los compradores en el Cercado de Lima.

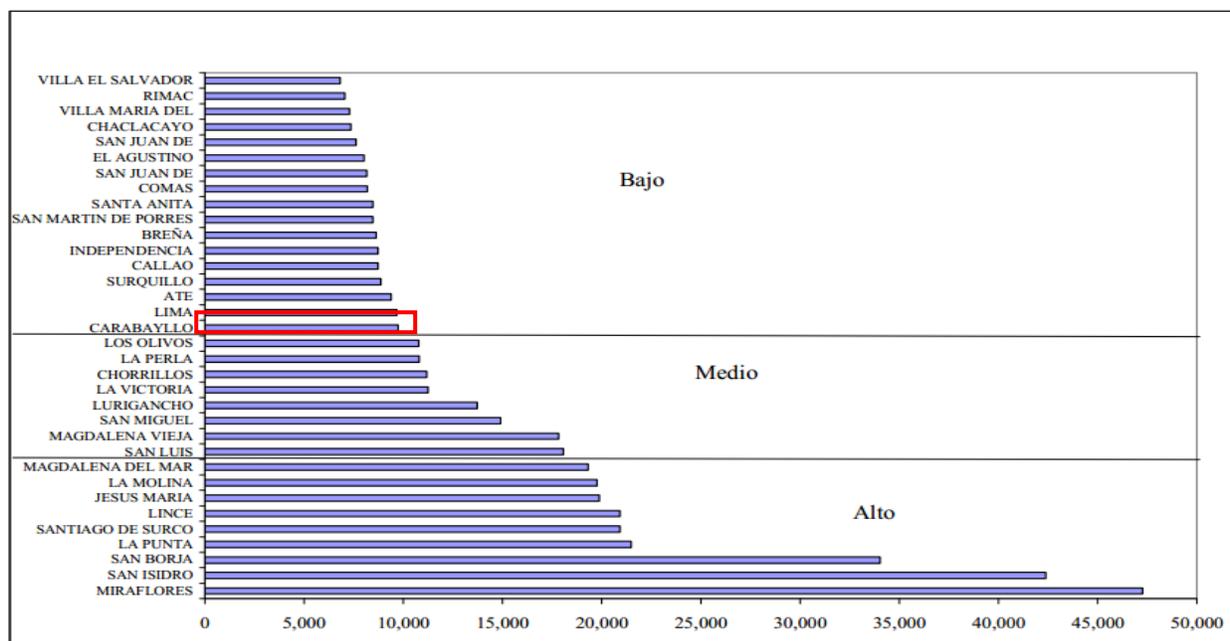


Figura 16. Ingreso per cápita por distrito de Lima Metropolitana.
Adaptado de “Encuesta nacional de hogares 2008” por INEI, Recuperado de
<http://www.susanavillaran.pe/pgsv.pdf>

Como se muestra en la Figura anterior, el Cercado de Lima está ubicado en el tercio inferior de ingreso per cápita anual, específicamente en la posición 19 de 34 distritos limeños. Si se mensualiza el ingreso per cápita de Lima Cercado, este es equivalente a S/.833 aproximadamente, 21% de lo que un residente miraflorentino ganaría mensualmente. Esta situación afecta directamente el poder de negociación de los compradores. Por otro lado, en la siguiente Figura, se puede apreciar la distribución de la población por distritos al año 2007. Según esta distribución, el Cercado de Lima está en el tercio superior de distritos con mayor población en Lima Metropolitana, específicamente en la posición 9 de 34 distritos limeños.

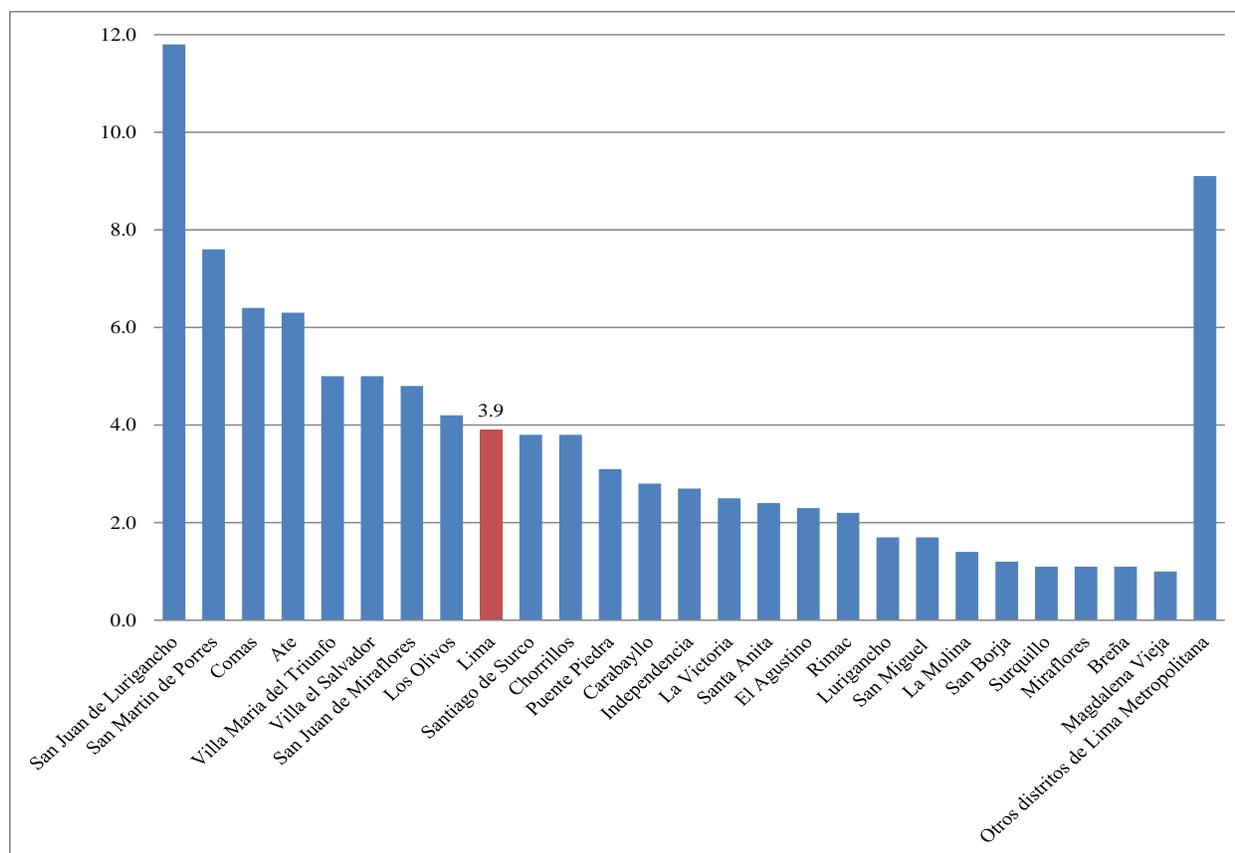


Figura 17. Distribución de la población de los distritos de Lima Metropolitana 2007. Adaptado del *Perfil Sociodemográfico de la Provincia de Lima 2007: Características de la Población*, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de : <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>

Por otro lado, como se puede observar, en la Tabla 10, Lima Centro concentra el porcentaje más alto de pobreza extrema en Lima Metropolitana.

Tabla 10

Distribución de la Pobreza Extrema en Lima Metropolitana

Zona	No pobres	Pobres		Pobres extremos		Total
R1 Norte	1,815,534	387,031	17.6%	20,210	0.9%	2,222,775
R2 Este	1,321,965	348,789	20.9%	5,663	0.3%	1,676,417
R3 Centro	1,019,575	142,490	12.3%	13,635	1.2%	1,175,700
R4 Sur	1,322,001	414,576	23.9%	10,153	0.6%	1,746,730
R5 Resid	866,951	17,274	2.0%			884,225
R6 Callao	670,806	195,855	22.6%	9,218	1.1%	875,879
Total	7,016,832	1,506,015	17.70%	58,879	0.70%	8,581,726

Nota. Adaptado de "Encuesta nacional de hogares 2008" por INEI, Recuperado de <http://www.susanavillaran.pe/pgsv.pdf>

Todos los indicadores mostrados anteriormente definen que el poder de negociación de los compradores del distrito es muy bajo. Existe un nivel de pobreza considerable en un distrito con un alto porcentaje de densidad poblacional, con población decreciente, pero cuyos residentes tienen ingresos bajos y viven en un distrito con baja calidad de vida.

3.5.2 Poder de negociación de los proveedores

Los proveedores del distrito son aquellas instituciones públicas y privadas que ofrecen bienes y servicios al distrito. Se pueden clasificar a los proveedores iniciando con las instituciones públicas, siendo las más importantes: (a) el gobierno central, quien otorga los medios económicos al distrito para sus actividades y el desarrollo de sus proyectos; (b) la Municipalidad de Lima, quien representa al ente administrador y ejecutor de los proyectos; (c) la Policía Nacional y fuerzas de seguridad ciudadana, quienes coordinan y ejecutan conjuntamente los planes de seguridad ciudadana y orden público; (d) el Ministerio de Salud, quien por intermedio de hospitales y postas médicas ubicados al interior del distrito, se encarga de velar por la salud de los ocupantes del Cercado de Lima y distritos aledaños; (e) el Ministerio de Educación, quien, por intermedio de las escuelas públicas a nivel de primaria, secundaria y educación superior, se encargan de proveer de conocimientos básicos a la población del distrito para poder convertirse en parte de la PEA distrital; y (f) SEDAPAL, institución que se encarga de proveer de agua potable y alcantarillado para el distrito.

Por otro lado, se tiene a las empresas privadas que también tienen una participación importante en el desarrollo del distrito. Las más importantes son las siguientes: (a) EDELNOR, quien se encarga del servicio de alumbrado público; (b) Telefónica del Perú, Claro, Nextel y otras empresas que se dedican a proveer al distrito de servicios de comunicación integral, sea por redes de fibra óptica por medios inalámbricos y celulares; (c) hoteles y restaurantes, empresas que dan servicios de alojamiento y alimentación a los residentes y transeúntes del distrito; y (d) empresas

industriales, como lo son BASF, Kraft Foods del Perú, Corp. Lindley, Nestlé del Perú, British American Tobacco, Molitalia, que proveen de alimentos, bebidas y otros productos para el consumo masivo. Asimismo, demandan mano de obra para sus operaciones; y (e) los comerciantes microempresarios, formales e informales, de diferentes tamaños y configuraciones, que ofrecen múltiples bienes, y servicios a residentes y transeúntes del distrito.

En general, las instituciones públicas que brindan servicios al distrito tienen un bajo poder de negociación, pues muchas de ellas son supervisadas por el Estado peruano y además brindan un servicio deficiente, como lo es la Policía Nacional. En el caso de las empresas industriales, estas tienen un alto poder de negociación, porque son grandes corporaciones con altos ingresos, que no tienen competencia entre ellas dentro del distrito, pueden cobrar precios acordes a sus respectivas ofertas de valor y ventajas competitivas, y, finalmente, demandan solo mano de obra calificada para la ejecución de sus operaciones. Los hoteles y restaurantes tienen un poder de negociación mixto, dependiendo del segmento al que dirigen su oferta y la calidad de sus servicios. Por ejemplo, el hotel Bolívar tiene un poder de negociación alto, porque su infraestructura, calidad de servicio y segmento objetivo le permiten tener un precio alto relativo al mercado, ya que no hay muchos hoteles que compitan bajo las mismas condiciones en el distrito. Se tiene, por otro lado, una gran cantidad de negocios informales dedicados a hospedaje y alimentación, cuyo poder de negociación es bajo, ya que han crecido de una manera informal, sin ventaja competitiva real y con una calidad de servicio intermedia. Finalmente, el poder de negociación de los comerciantes microempresarios es mixta y depende mucho de la ubicación geográfica y algún factor que no llega a ser una ventaja competitiva, pero que, en la práctica, distingue los servicios o bienes vendido de este comerciante de otros que compiten con este.

3.5.3 Amenaza de los sustitutos

Un bien o servicio sustituto realiza una función idéntica o similar a la del producto de una industria, pero de manera distinta (Porter, 2009). Extrapolando este concepto a la comparación entre distritos, la amenaza de sustitutos se refleja en el decrecimiento de la población del Cercado de Lima en los últimos 30 años. Si se planteara como hipótesis que las diez empresas con mayor cantidad de empleados se vieran forzadas a trasladar sus operaciones a otro distrito, la probabilidad de mudanza de los empleados que residen en el Cercado de Lima es sumamente alta, porque contribuyen a esta decisión la falta de seguridad, infraestructura deficiente y baja calidad de vida en general. Hoy las empresas industriales tienen una ventaja comparativa en el Cercado de Lima y no tienen en sus planes un traslado inmediato, porque su costo de traslado representa un riesgo para su beneficio económico. Para lograr que el distrito cumpla con el desarrollo urbano-económico requerido, se necesita que exista la mayor cantidad de personas pertenecientes a una PEA calificada, con el mayor ingreso per cápita posible, que pasen en el distrito la mayor cantidad de tiempo posible, sin tener que vivir necesariamente en el distrito y que cuenten con la mejor oferta de servicios básicos y diferenciados de Lima.

3.5.4 Amenaza de los entrantes

En este sentido, se puede mencionar que la amenaza de los entrantes es prácticamente nula y se hace referencia a la Ley 277895, la cual permite la reglamentación referente a la demarcación y distrito territorial definiendo los requisitos que se deben cumplir para la creación de nuevos distritos. En estos requisitos, se hace referencia a los volúmenes mínimos de población del ámbito territorial; centro poblado que será su capital; niveles mínimos de infraestructura, equipamiento de salud, educación y saneamiento; características geográficas ambientales; potencialidades económicas, que sustenten el desarrollo del nuevo distrito y condiciones territoriales de ubicación y accesibilidad. Asimismo, se puede dar la generación de nuevos

distritos cuando dos municipalidades geográficamente unidas solicitan formar un solo distrito. Para ello, se deberá realizar un referéndum municipal, con el fin de decidir si los pobladores están a favor o en contra de la unión de estos distritos.

3.5.5 Rivalidad de los competidores

La competencia que existe entre distritos es bastante ardua e intensa. Por ser hasta cierto punto “independientes”, cada distrito busca tener ingresos e inversiones, para el desarrollo y progreso del distrito. En este sentido, el distrito del Cercado de Lima tiene que aprovechar la diferenciación que por naturaleza cuenta en comparación a los demás distritos de la ciudad. Se considera que la competencia en los diversos sectores será principalmente con los distritos adyacentes que también constituyen la ciudad de Lima, específicamente con los distritos de La Victoria, Breña y el Rímac, por contar con características físicas muy similares a las del Cercado, pero partiendo de la premisa de que el Cercado cuenta con una riqueza cultural y turística muy valiosa.

Por otro lado, otro competidor que se plantea es el distrito de Chorrillos que se sitúa como distrito atractivo para el sector gastronómico, por ser fuente de oferta gastronómica actual que integrado al Proyecto Costa Verde se proyectar como un futuro potencial distrito gastronómico del país.

3.6 Matriz del Perfil Competitivo (PC) y Matriz Perfil Referencial (PR)

“La Matriz De Perfil Competitivo (MPC) identifica a los principales competidores del distrito, sus fortalezas y debilidades con relación a la posición estratégica de un distrito modelo y a un distrito determinado como muestra” (D’Alessio, 2008, p. 145). El análisis competitivo del distrito del Cercado de Lima se ha realizado tomando en cuenta los distritos de Barranco, Miraflores y El Callao; estos se han seleccionado con los criterios de cercanía, misma configuración del distrito, productos que ofrece como ser un distrito residencial, incremento de

oferta inmobiliaria por el crecimiento vertical y productos gastronómicos. La Matriz de Perfil Competitivo de El Cercado de Lima cuenta con 10 factores claves de éxito. Los principales puntos de atención son (a) la seguridad ciudadana, (b) infraestructura turística, (c) atractivos turísticos, (d) acceso al transporte público, (e) comercio. El mayor resultado obtenido de la matriz fue del distrito de Miraflores equivalente a 2.63; ello se debe a que cubre gran parte de los factores de éxito; sin embargo, el distrito del Cercado de Lima obtuvo el segundo menor puntaje equivalente a 1.91. Por tanto, debe potencializar los factores de éxito para lograr la visión planteada para el año 2021.

Para la Matriz de Perfil Referencial (MPR), se buscó ubicar distritos similares al distrito del Cercado de Lima, en cuanto a ubicación central en la provincia, existencia de lugares turísticos, características de la población, infraestructura turística. Por ello, se utilizó como referentes tres ciudades: (a) La Candelaria, ubicada en Bogotá, Colombia; (b) Santiago Centro, ubicado en Chile; y (c) Buenos Aires Centro, ubicado en Argentina.

La localidad de La Candelaria de Bogotá es el corazón histórico y cultural de la ciudad. Como en sus comienzos la actividad comercial de la ciudad se movía colina abajo y hacia el norte, la arquitectura colonial se pudo mantener casi intacta. El centro histórico de Bogotá es uno de los mejor preservados en Latinoamérica. Ha atraído artistas, escritores e intelectuales, en general, que han llenado el sector de teatros, bibliotecas y universidades, en armonía con la gran reputación cultural de Colombia en el mundo de habla castellana. Los visitantes pueden ver allí las casas coloniales con sus ventanas enrejadas, portones tallados, techos de tejas rojas y aleros.



Figura 18. Vista de La Candelaria.
Recuperado de <http://www.flickrriver.com>

En Santiago Centro, se concentran las actividades comerciales, financieras, administrativas y políticas del país. El Palacio de La Moneda, sede del Gobierno, ubicado en la Plaza de la Constitución, se encuentra a cuerdas del Palacio de Tribunales, sede de la Corte de Apelaciones de Santiago y de la Corte Suprema. El Congreso Nacional estuvo en la comuna hasta 1990, cuando fue trasladado a Valparaíso. En este distrito, también se ubica la Bolsa de Comercio de Santiago y la mayoría de las casas centrales de universidades y bancos. Muchos edificios públicos son testimonio de la vida pasada del país, de las épocas de la dominación española y la independencia.



Figura 19. Vista del Centro Histórico de Santiago de Chile.

Recuperado de <http://www.minube.com/fotos/rincon/27490/131474>

El Centro de Buenos Aires es el corazón de la ciudad; concentra la mayoría de las sedes bancarias, hoteles internacionales, y toda variedad de propuestas comerciales, culturales y de entretenimiento. Uno de sus atractivos es la famosa calle Florida, una peatonal que aglutina en toda su extensión un sinfín de locales y galerías, en todo rubro comercial. Sobre Florida y la avenida Córdoba, se encuentra Galerías Pacífico, una valiosa joya arquitectónica y artística, en la que destacan sus imponentes murales y la calidad de sus ofertas.

Muy próxima se ubica Plaza San Martín, una plaza histórica y de las más bellas de Buenos Aires. Allí estuvo emplazada la única plaza de toros de Buenos Aires. También fue marco de las invasiones inglesas en 1806 y 1807. La avenida 9 de Julio corre de lado a lado de la ciudad y es la avenida más ancha del mundo con 140 mts de extremo a extremo. En su intersección con la avenida Corrientes, se encuentra el Obelisco, que rememora las dos fundaciones de Buenos Aires en 1536 y 1580. Hoy es un ícono del país. Un punto de interés para

el turismo es la famosa avenida Santa Fe, caracterizada por sus atractivos comercios de ropa, calzados, importantes galerías, cafés y bares, desde la Plaza San Martín hasta el Jardín Botánico en Palermo.



Figura 20. Vista del Centro de Buenos Aires.
Recuperado de <http://www.buenosaires4u.com>

En la Tabla 11, se muestra la Matriz de Perfil Competitivo, en la cual se ilustra la posición competitiva del Cercado de Lima en relación con los distritos con los que compite dentro de Lima Metropolitana. En esta matriz, se puede apreciar que Miraflores y Barranco están más preparados que el Cercado de Lima para aprovechar las oportunidades y enfrentar las amenazas que les presenta el entorno, ya que obtienen un mayor puntaje al considerar los factores críticos de éxito.

Tabla 11

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves de éxito	Cercado de								
	Peso	Lima		Barranco		Miraflores		El Callao	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
1. Seguridad Ciudadana	0.10	2.00	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
Gestión Municipal:									
2. Planificación y transparencia	0.09	2.00	0.18	2	0.18	2	0.18	2	0.18
3. Atractivos turísticos	0.15	4.00	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30
4. Infraestructura y desarrollo urbano	0.10	2.00	0.20	2	0.20	4	0.40	2	0.20
5. Infraestructura turística	0.15	1.00	0.15	2	0.30	3	0.45	1	0.15
6. Comercio	0.08	1.00	0.08	2	0.16	3	0.24	2	0.16
7. Acceso a transporte público	0.10	2.00	0.20	2	0.20	2	0.20	2	0.20
8. Atractivo para inversionistas	0.07	1.00	0.07	2	0.14	3	0.21	1	0.07
9. Ubicación, cercanía al aeropuerto y puerto	0.06	3.00	0.18	1	0.06	1	0.06	4	0.24
10. Situación y Gestión ambiental	0.10	1.00	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
Total:	1.00	1.96	2.09	2.59	1.80				

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor; valor 3 = fortaleza menor; valor 2 = Debilidad menor; valor 1 = Debilidad Mayor.

Si se compara el Cercado de Lima con sus principales competidores a nivel regional, se concluye que tanto Bogotá como Santiago y Buenos Aires son, actualmente, más competitivos, teniendo en cuenta que obtienen un mayor puntaje en la matriz de perfil referencial, lo cual se puede apreciar en la Tabla 12.

Tabla 12

Matriz Perfil Referencial (PR)

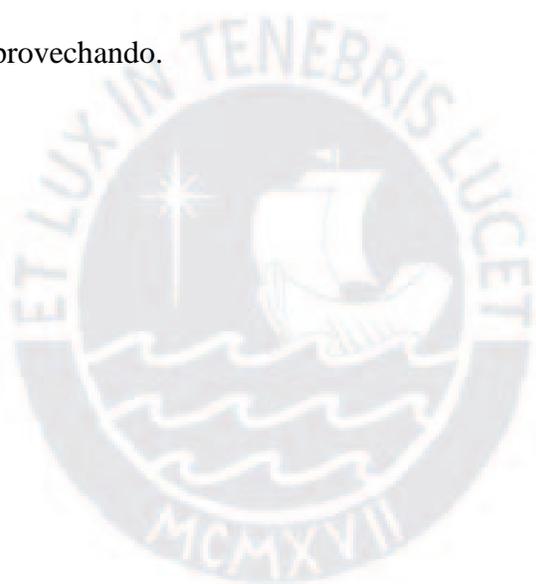
Factores claves de éxito	Peso	Lima		Candelaria		Santiago		Montserrat		
		Cercado	Score	(Bogota)	Score	Centro	Score	(Bs.Aires)	Score	
1. Seguridad Ciudadana	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20	3.00	0.30	3.00	0.30	
Gestión Municipal:										
2. Planificación y transparencia	0.09	2.00	0.18	3.00	0.27	3.00	0.27	3.00	0.27	
3. Atractivos turísticos	0.15	4.00	0.60	3.00	0.45	2.00	0.30	4.00	0.60	
4. Infraestructura y desarrollo urbano	0.10	2.00	0.20	3.00	0.30	4.00	0.40	4.00	0.40	
5. Infraestructura turística	0.15	1.00	0.15	3.00	0.45	3.00	0.45	4.00	0.60	
6. Comercio	0.08	1.00	0.08	3.00	0.24	3.00	0.24	3.00	0.24	
7. Acceso a transporte público	0.10	2.00	0.20	4.00	0.40	4.00	0.40	3.00	0.30	
8. Atractivo para inversionistas	0.07	1.00	0.07	3.00	0.21	3.00	0.21	1.00	0.07	
9. Ubicación, cercanía al aeropuerto y puerto	0.06	3.00	0.18	3.00	0.18	2.00	0.12	2.00	0.12	
10 Situación y Gestión ambiental	0.10	1.00	0.10	3.00	0.30	3.00	0.30	3.00	0.30	
Total:	1.00		1.96		3.00		2.99		3.20	

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor; valor 3 = fortaleza menor; valor 2 = Debilidad menor; valor 1 = Debilidad mayor.

3.7 Conclusiones

Como se ha podido apreciar, el Perú es un país de múltiples culturas y dispone de variados atractivos, entre ellos el gastronómico y turístico, los cuales representan un potencial a ser aprovechado de manera sostenida en beneficio del país. Producto del análisis externo del distrito del Cercado puede concluirse que es un distrito con ventajas comparativas que no han sido adecuadamente capitalizadas hasta convertirlas en competitivas. Dichas ventajas vienen relacionadas por ser un distrito predominantemente residencial, con una cantidad muy grande de

atractivos turísticos por contar con zonas de arquitectura colonial y con un potencial de crecimiento urbano y turístico muy grande. Asimismo, al tratarse de un distrito que no cuenta con una dirección propia (por depender directamente de la Municipalidad Metropolitana de Lima), carece de un plan de desarrollo y esto puede ser una amenaza para el distrito en comparación con los demás. La matriz EFE indica que el distrito del Cercado de Lima no está haciendo frente de manera adecuada a las amenazas que le afectan y no se aprovechan las oportunidades. Además, las matrices PC y PR confirman que el potencial del distrito no se está aprovechando.



Capítulo IV: Análisis Interno

La evaluación interna está enfocada en encontrar estrategias para capitalizar las fortalezas y neutralizar las debilidades (D'Alessio, 2008, p.167). Es así que la finalidad de este capítulo es identificar las competencias distintivas del distrito que no sean fácilmente igualables o imitadas por los otros distritos y, a partir de estas, construir las ventajas competitivas que harán del Cercado de Lima el distrito propuesto en la visión.

4.1 Análisis Interno AMOFHIT

La evaluación interna se realiza a través de la auditoría de las áreas funcionales que integran el ciclo operativo del distrito (D'Alessio, 2008, pp. 166-167); el diagnóstico correcto de la situación actual del Cercado de Lima depende en gran medida de la evaluación que se haga de los recursos con que cuenta. El AMOFHIT consiste en un análisis de la administración y gerencia (denotado por A), de marketing y ventas (denotado por M), de operaciones y logística (denotado por O), de infraestructura o planta (denotado por P), de finanzas y contabilidad (denotado por F), de los recursos humanos y cultura (denotado por H), de sistemas de información y comunicaciones (denotado por I) y, finalmente, de tecnología e investigación y desarrollo (denotado por T).

4.1.1 Administración y gerencia (A)

El permanente objetivo de la administración es aumentar la productividad como vehículo para incrementar las posibilidades de competir con éxito en el sector o subsector industrial y en los mercados globales (D'Alessio, 2008, p.170). Una gestión administrativa competente que conlleve a los gerentes municipales a realizar mejor sus funciones daría como resultado una sociedad moderna con un gobierno municipal eficaz y transparente que genere la confianza y el apoyo de los ciudadanos.

Reputación de la alta dirección y sus gerentes. Tras proclamarse la Independencia del Perú en 1821, se mantuvieron casi sin modificarse las antiguas estructuras de los municipios coloniales. La Constitución conservadora de 1839 no mencionó a la municipalidad, por la que estas cesaron en 1840, y algunas de sus funciones pasaron a las intendencias de Policía. La Constitución de 1856 restituyó los gobiernos municipales y en 1857 renació la Municipalidad de Lima, esta vez presidida por un solo alcalde, que podía ser reemplazado por el teniente alcalde solo en casos de ausencia. Desde ese momento, el Cercado de Lima ha contado con una gestión de 79 alcaldes. El gobierno actual corresponde a la alcaldesa Susana Villarán de la Puente, quien no goza de gran popularidad. Existen diversas opiniones en cuanto a la eficacia de su gestión, a pesar de contar con muchos detractores su gestión tiene el 14% de aprobación de los pobladores limeños según una investigación realizada por la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública S.A.C. En esta investigación, se evaluó la opinión pública para determinar el nivel de aprobación de la gestión municipal de los diferentes distritos de Lima y Callao, siendo el Cercado uno de los distritos con menor aprobación.

Efectividad y utilización de los sistemas de tomas de decisiones y control gerencial. El Programa de Gobierno Regional de Lima Metropolitana (PGRLM) se constituyó como órgano desconcentrado en la Municipalidad Metropolitana de Lima, mediante Edicto N° 254, publicado el 7 de mayo de 2003. Tiene por finalidad coordinar, organizar, crear y gestionar las condiciones necesarias para el eficiente desarrollo del proceso de transferencias y la recepción ordenada de funciones y competencias sectoriales del Gobierno Nacional hacia la Municipalidad en cumplimiento de los requisitos y disposiciones relacionadas con el proceso de descentralización, según el Reglamento de Distrito y Funciones, aprobado por Ordenanza 1029, modificada por Ordenanza N° 1140.

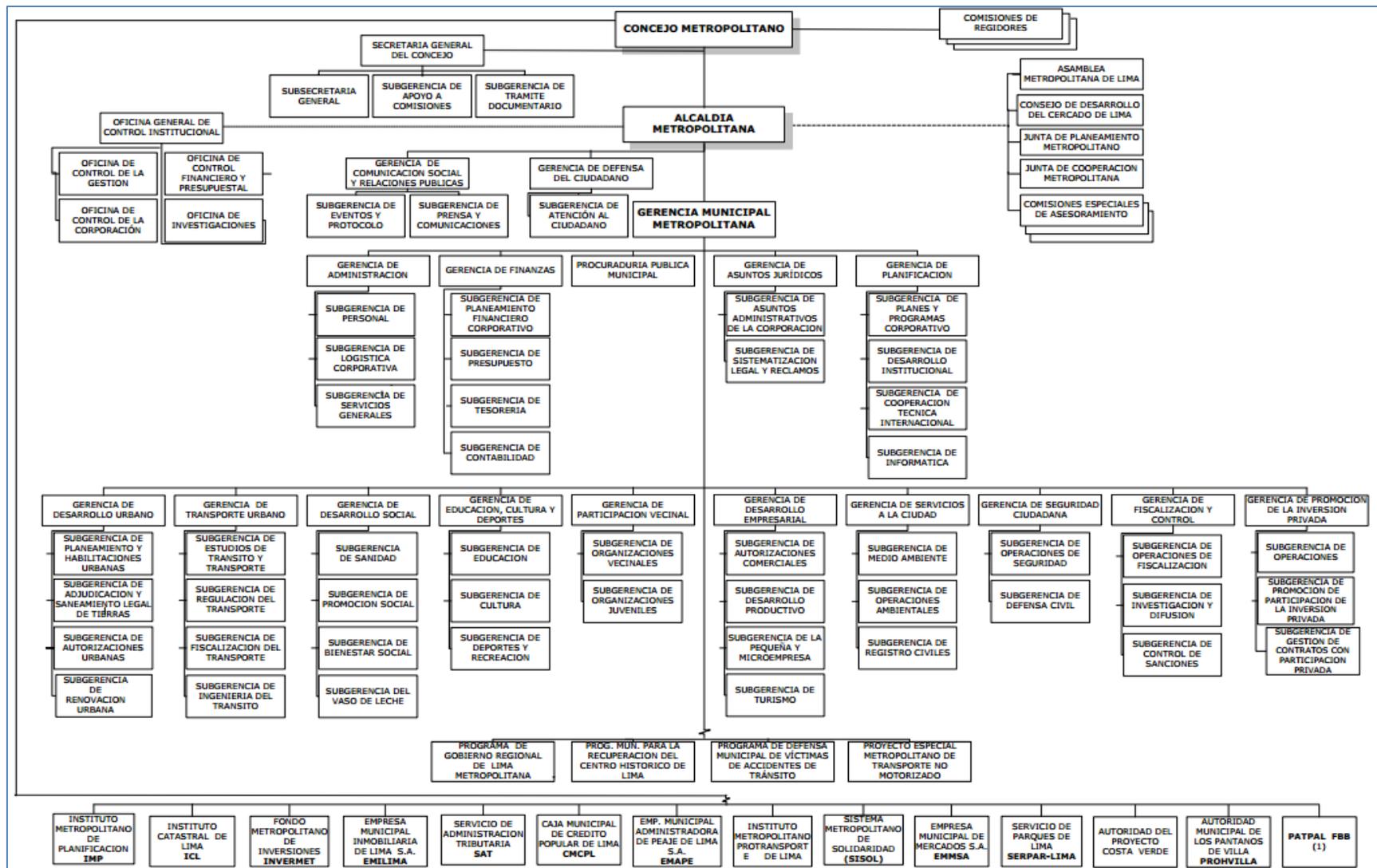


Figura 21. Organigrama Municipalidad Cercado de Lima.

Tomado de "Organigrama" por Municipalidad de Lima (MUNLIMA), 2012. Recuperado de: <http://www.munlima.gob.pe/Descarga/Informacion%20Institucional/Organigrama.pdf>

Prácticas de gobierno corporativo transparente y responsabilidad social. La gestión de la actual alcaldesa Sra. Susana Villarán de la Puente se inició en el año 2011, centrándose en el reordenamiento del caos vehicular, seguridad ciudadana y resurgimiento de los monumentos históricos con los que cuenta el distrito del Cercado de Lima contando con obras como la construcción y resurgimiento del Tren Electrico, la reapertura de la sede Histórica de la Biblioteca Nacional, entre otras. Asimismo, realizó el mejoramiento y alumbrado de avenidas y calles principales como Colonial, Wilson, entre otras. Sin embargo, uno de los problemas detectados es que la conglomeración de las obras efectuadas por la Municipalidad se centra en la zona histórica del distrito y lugares lejanos a ella no presentan mayores obras de remodelación, con lo que se nota gran diferencia entre las diferentes zonas y se genera una fragmentación social en el distrito. Asimismo, como parte de los programas de inclusion social y responsabilidad del distrito, se cuenta con diversos programas y actividad, tales como PEIN (Programa Especial de estímulos a la innovación pedagógica y de gestión), Proyecto Educativo Metropolitano, Voluntarios “Soy Lima”, Plan Chicos y Chicas, entre otros.

Sistema de planeamiento estratégico. La Municipalidad del Cercado de Lima, como se mencionó anteriormente, al ser parte de la Municipalidad de Lima, actualmente no cuenta con un planeamiento estratégico para el distrito; sin embargo, cuenta con un consejo de desarrollo del Cercado de Lima, estipulado en la ordenanza # 1576, el 22 de diciembre del 2011, aprobado por por la alcaldeza vigente Susana Villarán. Esta ordenanza estipula que el Consejo de Desarrollo del Cercado de Lima (CODEL) tiene las siguientes funciones:

- Proponer políticas públicas, que tengan como objetivo el desarrollo integral y un enfoque de derechos para el Cercado de Lima.

- Proponer mejoras para los servicios publicos prestados en el Cercado de Lima, con la finalidad de incrementar la calidad de vida de todos los ciudadanos y ciudadanas residentes en el distrito.
- Proponer acciones para el Cercado de Lima, que recojan las solicitudes e iniciativas formuladas, a través de sus representantes y los ciudadanos residentes en el cercado de Lima.
- Proponer el plan de desarrollo conertado del Cercado de Lima.
- Proponer el presupuesto participativo para el Cercado de Lima.
- Proponer las prioridades en las inversiones de infraestructura y servicios para el Cercado de Lima.

Se tiene una debilidad en este aspecto debido a la falta de autonomía del distrito, ya que a diferencia del resto de distritos no cuenta con una entidad que se encargue de su administración, sino que depende en todo de la Municipalidad Metropolitana de Lima. A esto se suma que la reputación del Gobierno Municipal no es muy buena, lo cual se refleja en el bajo nivel de aprobación que tienen sus autoridades.

4.1.2 Marketing y ventas (M)

D'Alessio (2008) indicó “El marketing, entendido como la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios del distrito es una función vital bajo las actuales condiciones de competencia y globalización” (p.172). El Cercado de Lima aún no cuenta con una estrategia de marketing elaborada que permita comunicar a todos los distritos vecinos de la región y la nación, en general, las potencialidades y oportunidades que presenta.

Mix de productos: balance beneficio-costo de los bienes y servicios. Si se evalúa el mix de productos que presenta el Cercado de Lima, preferentemente, se ubica como un distrito que ofrece servicio de vivienda, al no tener muy desarrollado el sector comercial e industrial. El Cercado de Lima se caracteriza por ser un distrito predominantemente residencial; actualmente, tiene el 56.38% referente a este uso. Su territorio carece de áreas de expansión, pero cuenta con lugares predominantemente turísticos, así como históricos. Tiene como eje dinámico económico el comercio y el turismo. Este comercio está enfocado en satisfacer las necesidades primarias del consumidor, por lo que se acentúa un consumo doméstico donde los bienes que se ofrecen son mayormente ropa, víveres y comida; por ello, la presencia de bodegas, mercados que se publicitan visualmente a través de carteles en las tiendas; aún no se aprecian paneles publicitarios móviles en las vías del distrito. La eficiencia de la publicidad estática es limitada. Los consumidores concurren por costumbre en unos casos y por la concentración de comercios en otras, pero no existe un marketing adecuado que capte clientela. Por otro lado, el distrito ofrece limitados servicios médicos, financieros, consultoría empresarial. En el ámbito legal, el Ministerio de Justicia se encuentra en dicho distrito. En cuanto a servicio de hospedaje, no cuenta con una infraestructura hotelera consolidada; el único Hotel cinco estrellas es el Hotel Sheraton.

Política de precios. En cuanto a la política de precios, el distrito del Cercado de Lima registra el menor valor por metro cuadrado comparado con el de los otros distritos; el precio promedio por metro cuadrado en el cercado es de 500 dólares, mientras que en distritos como Miraflores o Barranco, puede llegar a 3000 dólares. En cuanto al pago de impuestos municipales y arbitrios, la Municipalidad de Lima realiza campañas para fomentar el cumplimiento del pago de los impuestos por los pobladores del Cercado, otorgando beneficios a los contribuyentes que efectúen los pagos puntualmente, descontando hasta el 50% del total de los impuestos. Por otro

lado, el grado de inversión que existe en el Cercado de Lima es limitado, a pesar de que en los últimos años se ven obras como centros comerciales o centros de esparcimiento. En su mayoría, esta inversión está dada por empresas privadas del sector construcción e inmobiliario que están desarrollando proyectos residenciales y del sector retail debido a la caracterización distrito y la normativa en altura de las edificaciones (8 a 12 pisos).

Participación de mercado. La captación de mercado referente al comercio y el desarrollo de industrias, y la cantidad de establecimientos existentes en el distrito es mínima en comparación con los existentes de los distritos vecinos. El mayor número de negocios existentes corresponden a pequeños emprendimientos; se registran grandes empresas de renombre nacional e internacional, pero son en mucho menor cantidad.

Distrito de ventas: conocimiento de las necesidades del consumidor. El distrito del Cercado, al estar conformado básicamente por zonas coloniales e históricas, se ha concentrado en desarrollar, mejorar y recuperar parques, pistas, veredas, construcciones, implementar zonas de recreación pasiva y activa, lo que ha mejorado la imagen del distrito. Frente a la carencia de grandes instituciones de salud en el distrito, se han implementado pequeños centros de atención para los pobladores.

Lealtad de la marca. Los habitantes del distrito prefieren comprar en los distritos colindantes como Rímac, Callao, San Miguel, Breña, Jesús María, La Victoria, Lince, El Agustino. Actualmente, no hay una lealtad por los productos del Cercado; ello se debe a que no existe mucha oferta diversa de productos. Existe un atractivo turístico muy rico que se necesita reimpulsar, debido a que los lugares coloniales del distrito se encuentran descuidados y en mal estado, lo cual no es atractivo para el turista interno y externo.

Investigación de mercados: desarrollo de nuevos productos o de nuevos mercados. A pesar de que los pobladores del Cercado de Lima, por la proximidad que tienen al los centros

históricos del país, pueden hacer uso de la oferta existente de museos, centros coloniales, etc., la ausencia de los mismos en el distrito representa un gran potencial por desarrollar, pues existe un nivel de generación de actividad comercial que aún no ha sido desarrollada ni impulsada en el distrito. El distrito del Cercado de Lima no cuenta con grandes centros comerciales, ni tiendas anclas, que permitan satisfacer las necesidades de los pobladores dentro del mismo distrito.

Análisis del consumidor y sus preferencias. Las necesidades actuales del consumidor de acuerdo con lo observado, son de consumo doméstico, bodegas; el flujo de circulación de personas y nivel de ventas son regular para este tipo de consumo. Ello se debe a que los bienes ofrecidos son mayormente ropa, víveres, comida y los servicios ofrecidos son médicos, financieros y de consultoría empresarial y legal. Estos productos se ofrecen tal como lo hacen otros distritos. El potencial real del distrito es crear cultura y conciencia del valor que significa dicho distrito para la ciudad y el país. Se tiene una fortaleza en cuanto a los productos ofrecidos por el Cercado de Lima, ya que se cuenta con productos diferenciados y valorados por el consumidor, tanto en cuanto al turismo como al comercio, pero se tiene una debilidad en lo referente a la promoción de estos productos, así como al desarrollo de una propuesta atractiva para los clientes.

4.1.3 Operaciones y logística – infraestructura (O)

El área de operaciones es la que ejecuta los procesos de producción, logística, mantenimiento y calidad e involucra el uso de recursos tales como materiales, mano de obra, métodos, medio ambiente, mentalidad y moneda. Las áreas bajo control en operaciones son productos y procesos, capacidad de planta y trabajo, inventarios – cantidad, calidad – costos, y tiempos (D'Alessio, 2008). Las principales actividades económicas que se desarrollan en el Cercado de Lima son el comercio y la industria manufacturera. En el caso del comercio, es en su mayoría informal y se concentra en los centros comerciales que se ubican en el distrito, tales

como Mesa Redonda, Las Malvinas o el Mercado Central, donde se puede encontrar todo tipo de productos; las galerías de la Av. Wilson, que se dedican básicamente a la venta de productos relacionados con la informática; el Jr. de la Unión, en cuyas galerías se vende principalmente prendas de vestir; y el Jr. Paruro, donde se venden productos relacionados con la electrónica. Estos centros comerciales no cuentan con las medidas de seguridad necesarias para su funcionamiento, tanto en lo que se refiere a seguridad para los comerciantes como para los consumidores, los cuales están expuestos a accidentes y a la delincuencia. Existe también cierta oferta gastronómica, principalmente en el barrio chino, básicamente orientada a la cocina oriental. En cuanto a la manufactura, en el Cercado de Lima, se encuentran las plantas de varias de las principales empresas que operan en el Perú, entre las que se cuentan ABB, BASF, Costa, Kraft y Nestlé, entre otras más pequeñas, las cuales se ubican en su mayoría entre las avenidas Argentina y Venezuela, cerca al límite con El Callao. Las principales vías que pasan por el Cercado de Lima son las avenidas Argentina, Óscar R. Benavides (Colonial) y Venezuela, que lo comunican con el Callao, y, por consiguiente, con el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez; las avenidas Túpac Amaru y Universitaria, que lo comunican con el cono norte; la vía de Evitamiento y la avenida Nicolás Ayllón, que llevan al cono este, donde están los principales centros de abastos de la ciudad; y la avenida Aviación y la Vía Expresa, que lo comunican con el cono sur de Lima Metropolitana.

En lo referente a infraestructura, en el Cercado de Lima, se tiene una escasa infraestructura hotelera; el Sheraton Lima Hotel & Casino es el único hotel de cinco estrellas en el distrito. Existe una buena cantidad de restaurantes, sobre todo de comida oriental en la calle Capón, pero falta desarrollar más este punto para tener una mejor infraestructura y una mayor oferta de restaurantes y hoteles de calidad. Entre los principales museos que se encuentran en el distrito, se puede mencionar el Museo de Arte de Lima, de Arte Italiano, de la Catedral de Lima,

del Convento de San Francisco, del Convento de Santo Domingo, de la Cultura Peruana, de la Inquisición y del Congreso. Tampoco existe una buena infraestructura en lo referente a centros de esparcimiento (parques, centros comerciales, discotecas, bares) que le den un mayor atractivo turístico al distrito.

Las viviendas en el Cercado de Lima, en su mayoría, son antiguas; muchas de ellas se encuentran en un estado precario y sus pobladores viven en condiciones de hacinamiento. Según el VI censo de vivienda realizado en el año 2007, solo el 78% de las viviendas en el distrito eran de ladrillo o cemento (INEI, 2007). Del total de viviendas ubicadas en el Cercado de Lima, 59% presentan humedad, 61% rajaduras, 34% pandeado, y 25.5% derrumbes parciales. El 71% de viviendas están en riesgo de colapso, de las cuales el 78.2% presentan alto riesgo, 7.4% mediano riesgo y 14.4% bajo riesgo (INDECI, 2001).

En cuanto a los servicios básicos, el 91% de las viviendas cuenta con instalaciones de agua, ya sea dentro de la vivienda o del solar o vecindad; el 76% tiene tuberías de agua en buen estado; el 97% de las viviendas cuenta con alumbrado eléctrico y el 55% tiene el cableado en buen estado; el 68% posee servicios higiénicos de uso exclusivo (INDECI, 2001).

Uno de los principales problemas del distrito es el hacinamiento. Según el Centro de Investigación, Documentación y Asesoría Poblacional, en el Cercado de Lima, existen cerca de 30,000 viviendas tugarizadas, en las cuales viven al menos 127,000 personas. La mayoría de estas viviendas en algún momento fueron declaradas Patrimonio Cultural de la Nación. Esta situación atenta contra la posibilidad de Lima de ser un gran destino turístico (CIDAP, 2012). Según la alcaldesa Susana Villarán, la seguridad en el Cercado de Lima se incrementó con la creación de los puestos de auxilio rápido en las zonas críticas y el incremento en el número de serenos, además del convenio con el Ministerio del Interior, por el cual se puede contar con el Escuadrón Verde de la Policía Nacional en las calles del distrito. Se están instalando también 141

cámaras de video vigilancia en diversas zonas del Cercado de Lima (Municipalidad de Lima, 2012). Sin embargo, la seguridad ciudadana sigue siendo uno de los principales problemas del distrito, el cual tiene una alta tasa de criminalidad; los delitos más comunes son los robos, asaltos, pandillaje y venta de drogas.

Se tiene una fortaleza en la red de accesos al distrito, ya que el acceso al distrito es fácil desde cualquier punto de la ciudad y cuenta con rutas de acceso hacia las principales ciudades del interior del país, así como al puerto del Callao y el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, lo que le permite estar interconectado con el resto del país, de la región y del mundo. Se tiene también una debilidad en cuanto a la concentración de los pobladores en el Centro, con el agravante de que se ubican en un porcentaje importante en edificaciones consideradas como patrimonio cultural. Se puede considerar una debilidad también la inseguridad existente en el distrito, el cual tiene la tasa más alta de crímenes por habitante.

4.1.4 Finanzas y contabilidad (F)

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, y en la cantidad, calidad y costo requeridos para la operación sostenible del distrito. Se debe evaluar la capacidad de obtener financiamiento a través de fuentes existentes, generadas o de terceros. Las decisiones bajo control estratégico son las inversión, financieras y de dividendos (D'Alessio, 2008). No se cuenta con información financiera del Cercado de Lima, pero, según los Estados Financieros de la Municipalidad Metropolitana de Lima, los principales ingresos de la comuna se deben a los traspasos y remesas recibidas, lo cual muestra la dependencia de la Municipalidad del Gobierno Central; los gastos principales son en donaciones y transferencias, además de gastos administrativos.

Tabla 13

Ratios Financieros Aplicados a Lima Metropolitana

Ratios de liquidez	2011	2010
Capital de trabajo	71,864,547.00	173,324,851.00
Liquidez	202.00	36.00
Ratios de solvencia		
Apalancamiento financiero	0.00	0.01
Endeudamiento del activo total	0.00	0.01
Ratios de gestión		
Rotación del activo total	0.27	
Ratios de rentabilidad		
ROE	0.10	
ROA	0.39	

Nota. Adaptado de “Estados Financieros” por Municipalidad de Lima (MUNLIMA), 2012. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/region-lima/item/1896-estados-financieros.html>

La Municipalidad de Lima no tiene deuda, ya que todos sus gastos los financia con los ingresos obtenidos durante el ejercicio. Esto hace que su ratio de liquidez sea demasiado elevado, ya que no logra gastar todos sus ingresos, por los ingresos adicionales que percibe; esto hace que sus ratios de rentabilidad sean altos. La rotación de activos es baja por el exceso de efectivo con que cuenta la Municipalidad. En cuanto a las finanzas, se tiene una debilidad, ya que el distrito no cuenta con un presupuesto propio y no tiene la capacidad de generar sus propios recursos, ya que depende del financiamiento que le asigne la Municipalidad Metropolitana. Esta situación podría limitar la ejecución de los proyectos necesarios para el desarrollo del distrito.

4.1.5 Recursos humanos (H)

Según D’Alessio (2008), el recurso humano constituye el activo más valioso de todo distrito. Movilizando los recursos tangibles e intangibles, hace funcionar el ciclo operativo y establece las relaciones que permiten al distrito lograr sus objetivos.

Competencias y calificaciones profesionales. En el ordenamiento jurídico local peruano, el distrito del Cercado no tiene autoridades locales propias: no cuenta ni con un alcalde distrital

ni con un Consejo Municipal Distrital conformado por regidores, elegidos en la circunscripción distrital. El Cercado de Lima, en la actualidad, se encuentra administrado por la Municipalidad de Lima Metropolitana y, por ende, el alcalde y Consejo de Regidores del Cercado de Lima son los de la Municipalidad Provincial.

El Consejo Municipal de la Municipalidad de Lima Metropolitana está compuesto por un (01) alcalde y treinta y nueve (39) regidores. La Municipalidad cuenta también, según la información de personal de la Municipalidad Metropolitana de Lima en su informe “cuadro comparativo N° de funcionarios, empleados, contratados, obreros y casa a marzo 2012”, cuenta con 5,623 trabajadores de los cuales 239 son funcionarios y 981 son empleados. La Municipalidad Metropolitana de Lima viene utilizando para la formulación de cargos, o puestos y sus requisitos el Manual Normativo de Clasificación de Cargos en la Administración Pública aprobado por Resolución Suprema N° 013-75-PM/INAP del 27-09-1975 y las Normas para clasificar cargos en Instituciones Públicas y Concejos aprobados por la Resolución Suprema N° 010-77-PM/INAPDNR del 27-08-1977. A nivel vecinal, se puede apreciar, según información del INEI, que el nivel de educación es bastante bajo, solo el 42.9% de los ciudadanos, que conforman parte de la PEA del distrito, han alcanzado estudios superiores (estudios universitarios y no universitarios).

Selección, capacitación y desarrollo del personal. En la Municipalidad Metropolitana de Lima, se contrata a los trabajadores bajo la modalidad de Contratos de Administración de Servicios (CAS), modalidad regulada por el decreto legislativo n°1057 y D.S. n° 075-2008-PCM, lo que significa que los trabajadores de la Municipalidad son incorporados mediante concurso público.

Con respecto a la capacitación del personal de la Municipalidad de Lima, se encuentra que la Subgerencia de Recursos Humanos tiene dentro de sus funciones el capacitar al personal

de la Municipalidad para que puedan desarrollar adecuadamente sus labores. La Municipalidad de Lima ha implementado el “Programa de Capacitación y Promoción Laboral – Contacto Joven” que promueve la incorporación de los jóvenes (15 - 29 años) al mercado laboral a través de la capacitación técnica, además de promover la colocación laboral por medio de la bolsa de trabajo Contacto Joven. Con respecto a la capacitación de los ciudadanos del Cercado de Lima, no se cuenta con información respecto a la capacitación que reciben en sus centros de trabajo, pero se estima que aquellos que laboran en las grandes empresas ubicadas en el distrito reciben algún tipo de capacitación.

Disponibilidad y calidad de mano de obra. Según el INEI, el distrito del Cercado de Lima cuenta con el 21% de su población dentro de los 0 y 14 años de edad, lo que significa que el distrito contará en el futuro cercano con potenciales profesionales. Sin embargo, es muy importante crear mecanismos que fomenten y permitan que los ciudadanos jóvenes del distrito alcancen niveles superiores de educación. Sin ello, el porcentaje de ciudadanos con educación superior a la secundaria se mantendrá en menos del 50%.

Nivel de remuneraciones y beneficios. El numeral 28 del artículo número 9 de la Ley Orgánica de Municipalidades, Ley N° 27972, señala que el Consejo Municipal aprueba la remuneración del alcalde y las dietas de los regidores. Actualmente, el sueldo de la alcaldesa de Lima asciende a 14,300 nuevos soles y la dieta de los regidores es de 1,072.5 nuevos soles. El rango salarial de los empleados de la Municipalidad de Lima Metropolitana se muestra en la Tabla 14.

Tabla 14

Rangos Salariales

Nro.	Categoría	Mínimo (S/.)	Máximo (S/.)	Promedio (S/.)
1.	Funcionarios	1,822	14,300	8,061
2.	Empleados	1,297	3,264	2,280
3.	Obreros	3,221	5,002	4,112
4.	Contratados	700	8,560	4,630

Nota. Adaptado de ingresos máximos y mínimos de trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima a marzo 2012, por Municipalidad de Lima (MUNLIMA), 2012. Recuperado de <http://www.munlima.gob.pe/Descarga/PEP/Rango%20Salarial.pdf>

A nivel del Cercado de Lima, según el censo nacional 2007, el ingreso promedio de una familia asciende a S/. 631, con lo cual el Cercado de Lima ocupa el puesto número 15 entre los 43 distritos que conforman la provincia de Lima. La fortaleza del Cercado de Lima, con respecto a recursos humanos, es la juventud de sus pobladores, lo cual asegura, de cierta manera, futuros profesionales; por el otro lado, se considera una debilidad para el distrito la baja cantidad de ciudadanos que han accedido a estudios superiores, lo cual deja duda sobre el futuro de los jóvenes del distrito, factor determinante para el desarrollo del distrito. Se presenta una debilidad en el bajo nivel educativo de la población del distrito, además de que la mayoría de los residentes tienen un nivel económico bajo. Por otro lado, la presencia de varias empresas en el distrito hace que la gente que trabaja en el Cercado de Lima tenga un nivel, tanto económico como educativo, superior.

4.1.6 Sistemas de información y comunicaciones (I)

Según D'Alessio (2008), los sistemas de información y comunicación brindan el soporte TI/TC para la toma de decisiones gerenciales, la ejecución de los procesos productivos, el cumplimiento de las metas de marketing, la asignación de recursos financieros, la integración con clientes y proveedores, entre otros. La Municipalidad de Lima Metropolitana cuenta con una Subgerencia Informática, la cual es el órgano responsable de conducir el Sistema Informático de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Así también, la Municipalidad de Lima cuenta con un

portal, www.munlima.gob.pe, que permite a los ciudadanos ingresar obtener información general referente a la estructura organizativa de la Municipalidad, obras realizadas, notas de prensa, información respecto a trámites, gestión municipal, etc. Sin embargo, el portal es simplemente informativo; no permite realizar trámites en línea, con lo cual no se encuentra a la altura de las páginas web de algunas entidades privadas, como los bancos.

A nivel de los hogares de los pobladores del distrito, según el INEI, se puede afirmar que el 31.5% de los hogares del Cercado de Lima cuenta con una computadora, y solo el 16.6% de los mismos poseen servicio de Internet. En la siguiente Tabla, se aprecian los diferentes servicios informáticos y de comunicación a los que tienen acceso los pobladores del distrito y el porcentaje de hogares que tienen acceso a los mismos. Como se puede apreciar en la Tabla 15, el acceso a Internet de los hogares del distrito es demasiado bajo y aún existe un gran porcentaje de hogares que no tienen acceso a ninguno de los servicios mencionados. El deficiente acceso a servicios informáticos y de comunicación no se debe a una falta de empresas que ofrezcan los servicios, sino posiblemente a la capacidad adquisitiva de los miembros del distrito.

Tabla 15

Servicios Informáticos y de Comunicación de los Hogares del Cercado de Lima

Servicio	Número de Hogares	Porcentaje
Telefono fijo	48,128	61.66%
Teléfono celular	50,030	64.10%
Conexión a Internet	13,026	16.69%
Conexión a Tv. por cable	27,604	35.37%
Ninguno	11,314	14.50%

Nota. Tomado de “Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima: características del hogar”, por Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2007). Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>

Se tiene una debilidad en el poco acceso a tecnologías de información que existe en el distrito, así como a las comunicaciones. Es muy bajo el acceso a Internet y solo el 64% de la población cuenta con teléfono celular.

4.1.7 Tecnología e investigación y desarrollo (T)

Según el Reporte Global de Tecnologías de la Información, emitido por el Foro Económico Mundial, el Perú ganó 7 posiciones en el ranking mundial del año 2012, respecto al grado de preparación de las naciones para participar y beneficiarse de las Tecnologías de información. En el mismo Reporte de los años 2009-2010, Perú ocupaba el puesto 92, de 133 países que participaron de este ranking. Es decir, el Perú se ubicaba en el tercio inferior del ranking. Sin duda, la escalada en número de posiciones tiene un significado positivo y es un incentivo a las personas y empresas peruanas para que aprovechen cada vez más los beneficios de las tecnologías de información. Para comprender mejor el indicador que sitúa a cada país en el ranking, en la Figura 22, se indican los componentes y pilares que lo conforman.

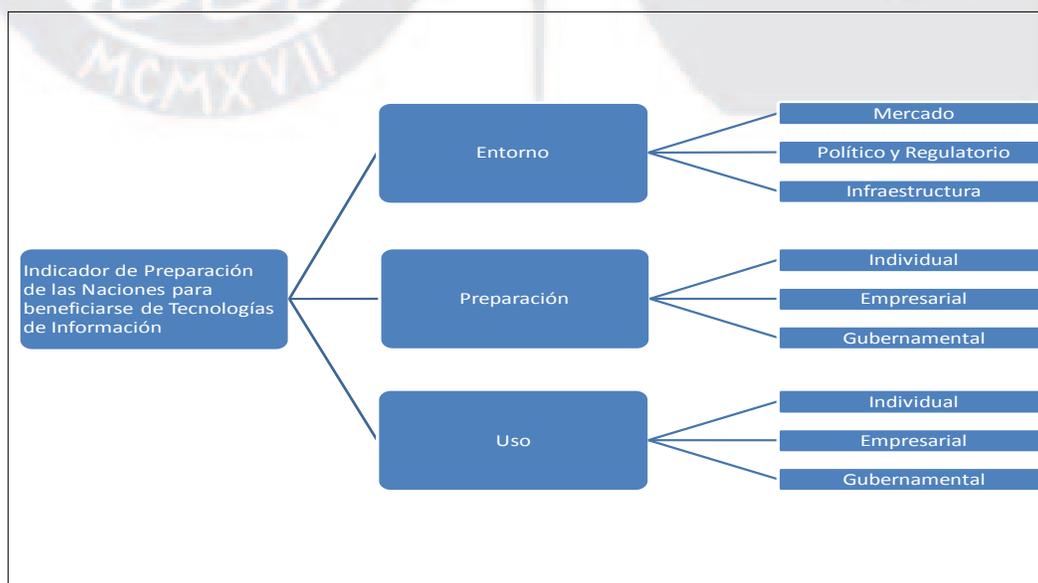


Figura 22. Indicador de preparación de las naciones para beneficiarse de las tecnologías de información.

Adaptado de “The Global Competitiveness Report 2011-2012”, por World Economic Forum. Recuperado de http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

Los componentes que conforman el indicador son: (a) el entorno, que se basa en los pilares de desarrollo de mercado, el entorno político y cumplimiento de las normas en el país, así como la infraestructura tecnológica con la que se cuenta; (b) la preparación propiamente dicha, para participar y beneficiarse de las tecnologías de información, cuyos pilares son la preparación individual, de las empresas y negocios y del gobierno; y (c) el componente de uso, cuyos pilares son los mismos que los del componente anterior (uso individual, uso empresarial y uso de las tecnologías de información en la gestión gubernamental).

Cuando se lleva esta situación a la gestión municipal, en el caso de la Municipalidad de Lima está claro que la preparación para el uso de aplicaciones de tecnología de información en la gestión municipal es clave y tendrá un impacto positivo directo en el desarrollo urbano del distrito. Por ejemplo, se puede citar la ineficiencia en los trámites administrativos para licencias de construcción, cuyos procesos administrativos son engorrosos y pueden tomarse meses. En este aspecto, cabe la posibilidad de utilizar tecnología de información que contribuya a agilizar los procesos, teniendo mecanismos de control de gestión y facilitando la inversión privada.

Otro importante uso de tecnología está relacionado al tema de la contaminación. La ciudad de Lima, en general, está entre las cinco ciudades más contaminadas de Latinoamérica, conjuntamente con Ciudad de México y Santiago de Chile. El distrito del Cercado de Lima no es la excepción y de hecho una parte importante del distrito está ocupada por plantas industriales de grandes empresas de consumo masivo para un distrito con una densidad poblacional alta y sin áreas verdes. La información sobre emisiones de dióxido de carbono al ambiente es emitida con poca frecuencia y por entidades a las cuales la población en general tiene poca accesibilidad. Es necesario que se utilice tecnología de información para regular las emisiones y crear conciencia entre los ciudadanos. Es decir, la información debe emitirse de una forma simple y fácil de

acceder para todos los ciudadanos residentes y transeúntes del distrito. En este sentido, deben alinearse los aplicativos que miden el grado de emisión de sustancias contaminantes al medio ambiente, incluyendo dispositivos móviles para uso de fuerzas policiales, los cuales sirvan como herramientas de control y otorgamiento de información diaria, a la cual se pueda también acceder a través de medios virtuales, letreros electrónicos públicos en principales avenidas y otros medios similares, que contribuyan a calar diariamente la preocupación por el medio ambiente.

Por otro lado, existe un gran problema de informalidad en el comercio en el Cercado de Lima; se sabe que en el Cercado de Lima el 52% de los locales comerciales está dedicado al comercio minorista. La mayoría de estos comerciantes son informales y, pese a algunos esfuerzos importantes del Gobierno Municipal, persiste la naturaleza de estos comerciantes por evadir impuestos y vivir en la ilegalidad. Ciertamente, la tecnología no va a cambiar la idiosincrasia de aquellos ciudadanos que optan por este camino, pero el uso de tecnología de información puede contribuir a agilizar los procesos de formalización y aminorar sus costos, para quienes quieren atravesar el proceso de formalización, sin que este se perciba como en un perjuicio para ellos en términos de tiempo y costos. Se necesitan procesos automatizados y veloces que motiven a los comerciantes a formalizarse.

En lo que a investigación y desarrollo se refiere, la Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología (RICYT) indica que en el año 2004 el Perú invirtió 0.15% de su PBI en investigación y desarrollo, con lo que se ubica nuevamente en el tercio inferior a nivel mundial. Está presente la disyuntiva que compara si los países que son ricos hoy lo son porque invierten buena parte de su producto bruto interno en investigación y desarrollo, o si los países que invierten fuertemente en investigación y desarrollo, lo hacen porque son ricos, debido a otras razones. Este ranking lo lideran países desarrollados como Estados Unidos y los países nórdicos de la Unión Europea, así como algunos países de Asia. Lo cierto es que es necesaria una visión de largo plazo para apostar

por una mayor inversión en investigación y desarrollo que promueva el ser un país de exportaciones primarias a ser un país que exporta productos de valor agregado. En el distrito, no se destina presupuesto a investigación y desarrollo, probablemente porque no confiere esta actividad a la gestión municipal. Ciertamente, esta iniciativa debe partir desde el gobierno estatal, quien debe promover la inversión pública y privada en esta actividad.

En el Cercado de Lima, no se utiliza la tecnología en la gestión municipal para atender los principales asuntos del distrito, como la gestión municipal propiamente dicha o los problemas de la comunidad como la inseguridad o la contaminación. Esto representa una debilidad del distrito. Otra debilidad que se desprende del análisis es la poca inversión en investigación y desarrollo y el poco interés que existe por este tema.

4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

La matriz de evaluación de factores internos para el Cercado cuenta con 11 factores determinantes de éxito, 6 de ellas son fortalezas y 5 debilidades; los pesos han sido establecidos bajo el criterio del equipo de investigación considerando la información recabada a lo largo del estudio. La finalidad de presentar la matriz es identificar las debilidades y desarrollar estrategias internas para superarlas y convertirlas en fortalezas. Asimismo, se han establecido las fortalezas, las cuales deberán ser utilizadas como palanca para el crecimiento y desarrollo del distrito. El puntaje ponderado total está en 2.96, lo que significa que el Cercado de Lima está por encima del promedio y está en una posición competitiva favorable. En tal sentido, el reto de la Municipalidad, la empresa privada y la comunidad es gestionar los factores internos de éxito de manera integral y coordinada buscando que en un mediano y/o largo plazo, dependiendo de la característica de cada factor, se logre ser un distrito con una posición interna fuerte.

Tabla 16

Matriz de Evaluación de los Factores Internos (EFI)

Factores claves de éxito	Lima Cercado		
	Peso	Valor	Score
Fortalezas			
1. Centro Histórico de Lima, como patrimonio Cultural de la Humanidad.	0.12	4	0.48
2. Accesibilidad del Cercado de Lima a los recursos disponibles en el resto de distritos.	0.11	4	0.44
3. Presencia de zona industrial importante en la periferia del distrito.	0.07	3	0.21
4. Actividad comercial importante dentro del distrito.	0.05	3	0.15
5. Presencia de los principales centros de esparcimiento del país.	0.10	4	0.40
6. Alto grado de arraigo hacia las tradiciones culturales limeñas.	0.10	4	0.40
Debilidades			
1. Alto índice de criminalidad en el distrito.	0.12	1	0.12
2. Deterioro y falta de mantenimiento de monumentos históricos.	0.05	2	0.10
3. Informalidad y desorden en el comercio interno.	0.08	1	0.08
4. Alto grado de contaminación y falta de áreas verdes.	0.10	2	0.20
5. Falta de infraestructura turística y gastronómica.	0.10	2	0.20
Total:	1.00		2.78

Nota. Valor 4 = Fortaleza mayor; valor 3 = fortaleza menor; valor 2 = Debilidad menor; valor 1 = Debilidad Mayor.

4.3 Conclusiones

El análisis de la matriz EFI dio como resultado total ponderado 2.78, lo que significa que hoy las debilidades pesan más que las fortalezas del distrito, situación que está mermando seriamente en su desarrollo económico y urbano. Las fortalezas evidencian ventajas comparativas en el distrito, como por ejemplo, su ubicación estratégica a quince minutos del aeropuerto y puerto del Callao. En esta parte, se concluye que el distrito tiene algunas ventajas comparativas importantes frente a otros distritos, que no se están aprovechando adecuadamente.

En principio, el Cercado de Lima tiene la ventaja comparativa de ser uno de los distritos más antiguos de Lima y con un potencial turístico importante. Hoy, se piensa que estas ventajas comparativas no están siendo aprovechadas lo suficiente, como para convertirse en ventajas

competitivas sostenibles a largo plazo. Existe un reto muy importante para las autoridades municipales del distrito en lograr una fina coordinación entre la Municipalidad, las grandes empresas privadas, las autoridades policiales, los comerciantes pequeños y medianos y la comunidad en general para convertir las debilidades en fortalezas que funcionen como ventajas competitivas sostenibles en el tiempo y a través de una gestión planificada integral.

Lo descrito en el punto anterior solo puede lograrse a través de la elaboración y ejecución de un Plan Estratégico enfocado exclusivamente en el distrito, documento con el que hoy no se cuenta. Existen algunos planes de gobierno y gestión municipal con información relevante que pueden servir como base para la elaboración del plan estratégico integral, pero hoy los esfuerzos son corto placistas, fragmentados, con presupuesto limitado y sin una visión ni objetivos de largo plazo.

Por otro lado, se concluye que existen oportunidades importantes para aprovechar tecnologías de información para mejorar los procesos de formalización del comercio, para brindar a los ciudadanos información frecuente y, mediante todos los canales de comunicación posibles, sobre la contaminación en el distrito y para mejorar la eficiencia de los servicios que brinda la Municipalidad en general. Esto debe ir acompañado de un plan de capacitación a la PEA del distrito que hoy no está calificada y que obliga a las instituciones públicas y privadas a traer recurso humano de otros distritos. La ventaja es que existe recurso joven en una cantidad significativa que, con un adecuado plan de aprendizaje acompañado de tecnología, podrán contribuir al desarrollo económico del distrito y de los hogares que la componen. Esta PEA tiene la ventaja de la juventud y deseo de superación; sin embargo, sus ingresos familiares están en el tercio inferior, en comparación con el resto de distritos limeños y reciben poco apoyo del sector empresarial.

En el Cercado de Lima, predominan los atractivos turísticos históricos, que forman parte de una Lima pre colonial y colonial, y que hoy no se están aprovechando adecuadamente. El Centro Histórico está rodeado de viviendas con infraestructura pobre y hogares con baja calidad de vida, que le restan atractivo a la zona en general. En este sentido, es necesario que la infraestructura hotelera, alimenticia y de servicios turísticos crezca velozmente alrededor del Centro histórico, pero con una adecuada infraestructura que combine con la parte histórica del distrito, de tal manera que exista armonía y orden que motiven a turistas y ciudadanos a pasar más tiempo y realizar mayor consumo en la zona.

Por su lado, la importante participación del sector industrial ubicado en la parte periférica, al sur oeste del distrito, en la oferta de empleo y desarrollo industrial de la zona. Sin embargo, como se indicó anteriormente, se traen recursos humanos de otros distritos y su participación en el desarrollo urbano del distrito es prácticamente nula. En este sentido, es de importancia que exista una política municipal que obligue e incentive a las empresas del sector privado a contribuir de una manera activa al desarrollo del distrito donde operan en varias formas posibles: con programas de capacitación para PEA joven, con políticas ambientalistas, con aportes para el desarrollo urbano, desarrollo de áreas verdes, seguridad y limpieza del distrito en general.

Finalmente, se concluye que el distrito no tiene un plan presupuestal adecuado, ya que los impuestos que se generan en el distrito van a una bolsa general y este depende de las remesas que se envían desde el Gobierno Central. No se cuenta con un presupuesto específico integral, que tenga como visión, por lo menos los siguientes 15 años, para garantizar el correcto desarrollo de infraestructura vial, turística y de servicios en general.

Capítulo V: Intereses del Distrito y Objetivos a Largo Plazo

En el capítulo III, se llevó a cabo el análisis tridimensional según Frederick Hartmann (Hartmann, 1978), donde se establecieron los intereses nacionales del Perú y qué países son influyentes, positiva y negativamente, para cada interés nacional. También, se analizó el potencial nacional, donde se revisaron las fortalezas y debilidades del país, en función a los siete factores: demográfico, geográfico, económico, tecnológico/científico, histórico/ psicológico/ sociológico, organizacional/administrativo y militar. Finalmente, se analizaron los principios cardinales del país, enmarcados en distintos acuerdos nacionales, análisis que permitió identificar las oportunidades y amenazas en el entorno competitivo del país: influencia de terceras partes, lazos pasados y presentes, contrabalance de los intereses y conservación de los enemigos.

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que el Distrito espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas escogidas, las cuales conducen hacia la visión establecida (D'Alessio, 2008). En función a esto, también es importante recordar la visión del distrito de Cercado de Lima, que se estableció en el capítulo II y que dará una orientación crítica a los objetivos a largo plazo para este distrito. La visión del distrito es: “Lograr pertenecer, en los próximos 15 años, a los 10 distritos con mayor afluencia de turistas en Sudamérica y que sea considerado como el distrito más seguro y limpio de Lima Metropolitana”. En este capítulo, se describirán los intereses específicos del Cercado de Lima, su potencial competitivo y los principios cardinales, algunos de los cuales podrían adaptarse de aquellos principios cardinales del Perú.

5.1 Intereses del Distrito del Cercado de Lima

Seguridad y limpieza

En el distrito, existen serios problemas de seguridad y limpieza. El limeño promedio que no trabaja, ni reside en el Cercado de Lima, que ya vistió alguna vez el centro histórico y los

poquísimos atractivos turísticos locales, evitaría ir al Cercado de Lima, porque, además de ser un distrito con poco que ofrecer hoy a las familias limeñas, es inseguro y poco higiénico. Aunque algo ha mejorado en la zona céntrica del distrito, en su periferia todavía se puede apreciar suciedad en las calles, mercados y centros comerciales informales de la localidad. Asimismo, antes de explotar cualquier fortaleza o aprovechar las oportunidades del distrito, primero hay que eliminar la inseguridad que actualmente existe en el distrito. Una debilidad importante del distrito es que limita con el departamento del Callao, que es el departamento más inseguro del país. Según estadísticas del Instituto Nacional de Estadística e Informática, el Callao tiene el porcentaje más alto de delitos por habitante, equivalente a 0.43%, mientras que Lima departamental tiene 0.34%. El Cercado de Lima tuvo, en el año 2011, 6,770 delitos registrados e en una población estimada de 300,000 mil habitantes. Esto da como resultado un ratio de delitos por habitante equivale a 2.3%. Es decir, se podría concluir que el distrito de Cercado de Lima es cinco veces más inseguro que el Callao y casi siete veces más inseguro que Lima Metropolitana. Definitivamente, es un interés del distrito preocuparse y plantearse objetivos concretos para disminuir a corto plazo la inseguridad en el distrito, así como eliminarla a largo plazo.

Cuidado medioambiental

En capítulos anteriores, se indicó la importancia de un sector industrial periférico en el Cercado de Lima. Es poco probable que estas industrias muden sus operaciones a otros distritos, porque tienen sus plantas en la localidad hace mucho tiempo, los costos operativos de mudanza serían muy altos y ciertamente no tienen una razón para hacerlo, puesto que están ubicados estratégicamente cerca del puerto y aeropuerto en el Callao. En consecuencia, la alternativa de mudanza de las grandes empresas que operan en el Cercado de Lima es virtualmente imposible. Tampoco se considera que sea algo absolutamente crítico para la sobrevivencia o para el desarrollo del distrito. De hecho, el sector industrial del Cercado de Lima brinda trabajo a miles

de personas del distrito. Lo que se busca es que existan políticas y planes concretos a corto, mediano y largo plazo, para que el sector industrial asuma un rol activo e importante, en el cuidado medioambiental del distrito. En la actualidad, no tienen un rol definido y no tienen interacción con la Municipalidad para llevar a cabo planes conjuntos que resulten en una menor contaminación en la zona de influencia de cada empresa en el distrito. De la misma manera, no existen planes concretos para fomentar a las empresas a que tengan un rol activo e importante de responsabilidad social, asociado al cuidado medioambiental.

Orden en el comercio

Existe una gran cantidad de comercio minorista formal e informal en el Cercado de Lima. Se comercializa una gran variedad de bienes; sin embargo, este comercio ha crecido de una manera completamente desordenada, fomentando la inseguridad y empobreciendo la belleza del distrito que, por su valor histórico, no debería permitirse crecer en comercio bajo estas condiciones. El Cercado de Lima es el primer distrito constituido en la ciudad de Lima y todo crecimiento en infraestructura, incluyendo el comercio minorista, debe darse de una manera estructurada y bajo estándares que combinen en forma, colores y arquitectura general de un distrito netamente histórico-cultural. En la Figura 23, se puede apreciar una fotografía del centro comercial “Mesa Redonda”, donde el crecimiento informal del comercio se ha dado exponencialmente.



Figura 23. Fotografía del Centro Comercial “Mesa Redonda” en el Cercado de Lima. Recuperado de: <http://www.forosperu.net/showthread.php?t=240177>.

Desarrollo turístico

El desarrollo turístico integral del Cercado de Lima es uno de los intereses más importantes que se han planteado para el distrito. Según estadísticas publicadas por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo del Perú (MINCETUR), en el año 2011, el Perú recibió aproximadamente 2'500,000 turistas extranjeros, que generaron más de 2'800,000 dólares americanos de divisas. Esto significó un crecimiento aproximado de 13%, respecto al año 2010 y casi 150% de crecimiento respecto al año 2002. En definitiva, el Perú se está convirtiendo en un atractivo turístico internacional cada vez más demandado por turistas extranjeros. Sin embargo, la mayoría de turistas extranjeros llega a la ciudad de Lima y la utiliza como un “dormitorio” inevitable, para seguir rumbo a los atractivos turísticos más comerciales del Perú, como lo es Macchu Picchu, en la ciudad del Cusco. El promedio de estadía en la ciudad de Lima, según declaraciones realizadas por María del Carmen de Filomeno, gerente de Turismo Receptivo e Interno de la agencia de viajes Nuevo Mundo, al diario Gestión, en mayo del año 2011, el tiempo de estadía de los turistas extranjeros en la ciudad de Lima ha subido de 2 a 3 noches, en los últimos años. Además de los tradicionales museos e iglesias que existen en el Centro Histórico, este incremento se debe principalmente a la mayor cantidad de atractivos de entretenimiento

cultural, como por ejemplo el “Circuito Mágico del Agua”; al incremento de la oferta gastronómica gourmet, a través de una mayor cantidad de restaurantes limeños; y la compra de ropa, joyería y artesanía típica peruana.

Ciertamente, el problema es que el crecimiento turístico en la ciudad de Lima no está necesariamente direccionado a atractivos localizados en el cercado de Lima. Esta situación se da gracias a los problemas de seguridad y falta de infraestructura adecuada, que son completamente evidentes en el distrito. A los inversionistas extranjeros y locales, que tienen en mente invertir en una empresa o negocio pequeño en la ciudad de Lima, relacionado al rubro turístico, les cuesta mucho pensar en el cercado de Lima como una alternativa viable para instalar sus negocios. Algunas iniciativas aisladas se están llevando a cabo para mejorar ambos aspectos, seguridad e infraestructura, como por ejemplo, el incremento de paseos peatonales en el Centro Histórico, que acompañados de cafés, locales comerciales y con la infraestructura adecuada, acorde a la historia del distrito, podrían contribuir a convertirse en un gran atractivo turístico. No obstante, estas iniciativas están avanzando a un ritmo muy lento, respecto a aquel ritmo que el distrito necesita para estar a la par del crecimiento económico y urbano, respecto de otros distritos limeños y de países que compiten con el Perú en Sudamérica. Asimismo, se puede apreciar que la lentitud con la que se obra en el distrito corresponde precisamente a que las iniciativas no están enmarcadas en un plan estratégico y no persiguen un objetivo de largo plazo para el distrito.



Figura 24. Imagen de la fachada de la Casa de Osambela.
Tomado de “Centro Histórico de Lima” Recuperado de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_hist%C3%B3rico_de_Lima



Figura 25. Imagen de la Plaza San Martín.
Tomado de “Centro Histórico de Lima” Recuperado de:
http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_hist%C3%B3rico_de_Lima

5.2 Potencial del Distrito del Cercado de Lima

D’Alessio (2008) indicó “Para determinar el potencial es necesario analizar los siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico y científico, histórico – psicológico - sociológico, organizacional - administrativo y militar” (p. 97). Por tanto, se analizarán los dominios descritos con el fin de determinar los factores de fortaleza y debilidad que influyen en el desarrollo de El Cercado de Lima.

Demográfico. El INEI (2007) indicó que el Cercado de Lima tenía 299,493 habitantes, a la vez el IMP (2011) indicó que es necesario determinar las proyecciones de la población, porque representan un insumo básico para la planificación económica y social del territorio, debido a que la población es consumidora, y generadora de bienes y servicios indispensables para su sostenimiento. De acuerdo con las proyecciones poblacionales para el año 2021, el Cercado de Lima tendrá un aumento poblacional de 192,987 habitantes, es decir, tendrá una población de 492,480 habitantes, considerando que la tasa de crecimiento actual de 3.9% se mantenga en los próximos años (INEI, 2010b).

Geográfico. El Cercado de Lima es un distrito ubicado en la provincia Lima; se ubica a 161 metros sobre el nivel del mar con coordenadas geográficas 12°03' de latitud sur y 77°20' de longitud oeste. Tiene una extensión territorial de 21 km². Limita por el norte con los distritos de San Martín de Porres, San Juan de Lurigancho y el Rímac, donde el río Rímac juega las veces de límite natural. Al este, limita con el distrito de El Agustino. Al sur, con los distritos de La Victoria, Lince, Jesús María, Breña y Pueblo Libre. Al oeste, con la Provincia Constitucional del Callao y San Miguel.

El Cercado de Lima tiene una ubicación privilegiada que se sustenta en tres puntos importantes: (a) se encuentra en la zona central de la provincia de Lima, cercano a distritos con un flujo turístico y comercial bastante prominente; (b) cuenta con una considerable cercanía y accesibilidad al principal puerto del país y al Aeropuerto Internacional Jorge Chávez; y (c) su ubicación le permite tener acceso a las principales vías que integran Lima y Callao como la Av. Colonial, Av. Argentina, Av. Venezuela entre otras, y además a los servicios de salud, educación y comercio que se encuentran en los distritos vecinos mencionados anteriormente, lo que significa un gran soporte para el distrito, porque permite disipar la carencia existente de estos servicios en el distrito.

Potencial gastronómico y turístico. El Cercado de Lima tiene un potencial gastronómico por contar con pequeños restaurantes que aún faltan potenciar. A ello se suma la presencia de una riqueza de atractivos coloniales de mucha envergadura, lo cual es el principal atractivo del distrito.

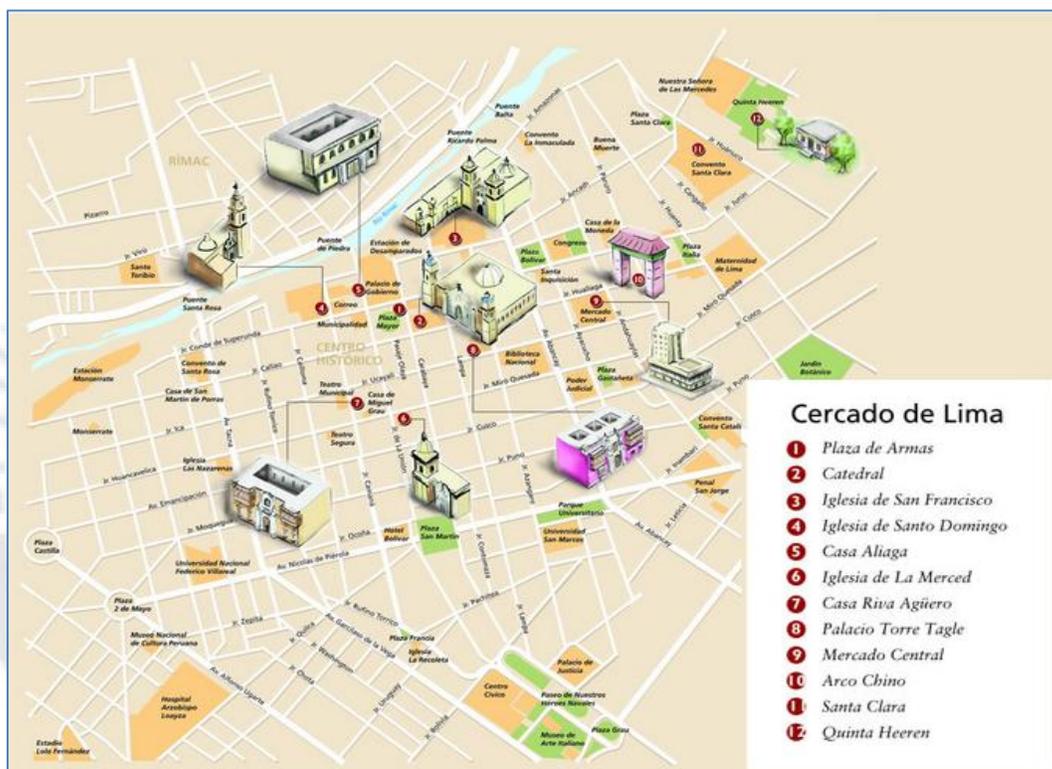


Figura 26. Centro Histórico de Lima Cercado. Adaptado de “Destinos del Perú” (2012). Recuperado de: http://www.inboundperu.com/destinos_lima.asp

Económico. Según el Censo Nacional Económico el distrito del Cercado de Lima, cuenta con 51,960 establecimientos dedicados al desarrollo de alguna actividad económica. El Cercado de Lima posee el 15.28% de la totalidad de establecimientos productivos de la provincia de Lima convirtiéndose, de esta manera, en el primer distrito de la provincia en relación a este factor. Las actividades económicas que se colocan como las más representativas de distrito, en términos de cantidad de locales dedicadas a ellas, son la Industria Manufacturera (12.18% del total de locales) y el comercio al por mayor y menor (57.531% del total de locales). Es importante

mencionar que el 72.39% de los establecimientos manufactureros y el 80.85% de los establecimientos comerciales corresponden a negocios de personas naturales con negocio propio siendo el resto empresas con diferentes tipos de razón social (INEI, 2008).

El distrito de Lima Cercado tiene un total de 240,343 habitantes en edad para trabajar, un 80.2% de su población total. La mayor concentración de población en edad de trabajar se encuentra dentro del rango de 30 a 50 años de edad con una participación del 47.8%. Según el Censo del 2007, 132,340 habitantes conforman parte de la población económicamente activa, lo que da una tasa de actividad de 51.1%. Solo el 52% de la PEA del distrito lo conforman personas que han terminado estudios secundarios, habiendo alcanzado estos estudios superiores, técnicos o ninguno de ellos. El 63.2% de la PEA trabaja como empleados u obreros, 4.7% como trabajador del hogar, 32.6% como trabajador independiente y solo 2.2% como empleador u patrono. El 64.6% de la PEA trabaja en empresas de 1 a 10 trabajadores, 13.1% en empresas de 11 a 50 trabajadores y solo 22.3% en empresas de más de 51 trabajadores. (INEI, 2008). Asimismo, como se observa en la Tabla 6, en cuanto a poder adquisitivo de la población, el Cercado de Lima se encuentra en el puesto 24 de todo a nivel nacional. Como se puede observar en la Figura 27, el Cercado de Lima no solo cuenta con su Centro Histórico como fuente de desarrollo, sino que además posee zonas industriales que pueden convertirse en un polo importante de desarrollo.



Figura 27. Zonificación distrito Cercado de Lima.

Adaptado del Instituto Metropolitano de Planificación (IMP) 2012. de Recuperado de:

<http://www.munlima.gob.pe/imp/Descarga/Zonificacion%20Aprobada%20al%202007/Cercado%20de%20Lima%20ORD%201020.pdf>

5.3 Principios Cardinales

Según D'Alessio (2008), los principios cardinales son los ejes directrices que el distrito debe evaluar, con relación a los intereses organizacionales de los competidores y aliados, basados en intereses comunes y opuestos. Los principios cardinales son, por tanto, determinantes para el desarrollo de la matriz del intereses de El Cercado de Lima.

Influencia de terceras partes. El distrito del Cercado de Lima está influido por las entidades gubernamentales, que son las que definen las políticas generales que van a determinar el marco en el cual se desenvuelve el distrito. Las principales entidades que influyen en el distrito son:

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. Esta entidad es la responsable de formular las políticas nacionales de turismo y, como tal, es la encargada de dictar las normas a favor del desarrollo turístico del país, así como de promover la inversión privada. En los últimos años, se ha avanzado bastante en este sentido, lo que da a conocer al mundo los principales atractivos turísticos del país. En este sentido, es importante la influencia del Mincetur para promover la inversión y la promoción del Cercado de Lima.

Ministerio del Interior y Policía Nacional. El Ministerio del Interior es el encargado de determinar las políticas de seguridad ciudadana del país, y la policía nacional de asegurar que se cumpla con estas políticas. Al ser uno de los intereses de la ciudad la seguridad ciudadana, es muy importante la coordinación con estos entes para garantizar que Lima Cercado sea una ciudad segura y atractiva para las inversiones y el turismo.

Ministerio de Economía y Finanzas. El MEF es el ministerio que asigna el presupuesto que se va a destinar a cada una de las municipalidades y, como tal, va a depender de esta entidad que el distrito cuente con los recursos necesarios para ejecutar los proyectos de inversión necesarios para lograr sus objetivos de largo y corto plazo.

Las empresas que operan en el distrito también influyen en el desarrollo de la ciudad, ya que depende en gran medida de ellas la seguridad y el desarrollo urbano de sus áreas de influencia. Se debe coordinar con estas empresas para que lleven a cabo proyectos de desarrollo que contribuyan con el desarrollo del distrito.

Lima Cercado se ve influenciado también por otros distritos, ya sea porque compiten o porque sus intereses son complementarios con los del distrito. Se tiene distritos como Miraflores, que por su oferta turística y de entretenimiento compite con el Cercado de Lima, y otros como La Victoria que más bien serían complementarios. En este caso, se deben buscar alianzas estratégicas con los distritos cuyos intereses son complementarios con los del distrito y tratar de crear sinergias con los que compiten, de manera que la oferta de ambos sea complementaria, y, en algunos casos, buscar ventajas competitivas que hagan al Cercado de Lima más atractivo que sus competidores. En este aspecto, se debe considerar también a otras regiones, como Cusco o Arequipa que, al ser Lima la puerta de entrada al país, son un factor importante para el desarrollo de la ciudad.

Lazos pasados y presentes. Desde la época virreynal, el Cercado de Lima ha sido la capital del Perú, y, como tal, la sede del poder político y económico del país, desde donde se toman las decisiones que afectan al resto de regiones; es por esto que, sobre todo en el interior del país, se ve con recelo la posición de Lima como el lugar desde el que se decide el destino de todas las regiones. Ha habido intentos por cambiar esta percepción a través de procesos de descentralización, los cuales hasta el momento no han sido muy exitosos. En los primeros años de la República, el Cercado de Lima era el distrito más exclusivo del Perú, donde vivían las familias más acomodadas del país. Con el tiempo, esta situación fue cambiando, y se produjo una migración de estas familias a otros distritos, con la consecuencia del deterioro de la infraestructura del distrito y la proliferación de la delincuencia.

Contrabalance de intereses. Los intereses del Cercado de Lima podrían estar en contraposición con los de algunos de sus grupos de interés, lo que forzaría a buscar acuerdos o definir estrategias para contrarrestar estos desacuerdos con los distintos grupos de interés. Existen intereses contrapuestos con los habitantes actuales de las casonas del Centro Histórico, ya que muchos de estos no estarían de acuerdo con el plan de restauración que habría que llevar a cabo para convertir al Cercado de Lima en un distrito cuyo principal atractivo turístico sea su riqueza histórica. Otros distritos también podrían tener intereses contrarios a los de Lima Cercado, ya que competirían por captar visitantes.

Conservación de los enemigos. Se puede considerar como enemigos del Cercado de Lima a los distritos que compiten por captar inversiones y turismo, los cuales son importantes para el distrito, porque la competencia con estos fomenta el desarrollo del distrito y la inversión en innovación y el desarrollo de nuevos servicios y productos.

5.4 Matriz de Intereses del Distrito del Cercado de Lima (MIO)

Los intereses del Cercado de Lima son los fines que se pretenden alcanzar para tener éxito. Estos ayudarán a plasmar la visión planteada en el capítulo II. Para ello, se plantean los puntos importantes que enmarcan la visión en intereses concretos del distrito. A la vez, se han identificado las entidades cruciales para la realización de los mismos por su influencia, sea positiva o negativa.

Tabla 17

Intensidad de Interés del Distrito

Interés del Distrito	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
1. Seguridad y limpieza	MININTER (+) Policía Nacional (+)	Empresas (+)	Vecinos (+)
2. Cuidado medioambiental	MINAM (+)	Empresas (-)	
3. Orden en el comercio	MININTER (+) Policía Nacional (+)	Comerciantes (+)	
4. Desarrollo turístico	MINCETUR (+)	Empresas (+)	Competidores: distritos con atractivos turísticos

Nota. “(+)” = Intereses comunes; “(-)” = Intereses opuestos.

5.5 Objetivos de Largo Plazo

Los objetivos de largo plazo representan los resultados que el distrito espera alcanzar luego de implementar las estrategias externas específicas escogidas, las cuales conducen a la visión establecida (D’Alessio, 2008).

Objetivo a largo plazo OLP 1

Reducir la tasa de criminalidad de 2.3 delitos por cada 100 habitantes a 0.5 delitos por cada 100 habitantes al 2025.

Objetivo a largo plazo OLP 2

Reducir la concentración de polvo atmosférico sedimentable en el distrito del Cercado de Lima de 30 T/km²/mes, a 5 T/km²/mes para el 2025.

Objetivo a largo plazo OLP 3

Formalizar completamente el comercio en el distrito para el año 2025 y que pase de 40% formal a más de 95% formal.

Objetivo a largo plazo OLP 4

Restaurar los 954,466 m² de inmuebles con valor histórico para el año 2025.

Objetivo a largo plazo OLP 5

Incrementar el flujo de turistas extranjeros a Lima de 3.7 millones a 10 millones para el 2025.

Objetivo a largo plazo OLP 6

Incrementar el flujo de turistas internos a Lima de 18.2 millones a 35 millones para el 2025.

Objetivo a largo plazo OLP 7

Aumentar el tiempo de permanencia de los turistas extranjeros en Lima de dos a cinco días para el 2025.

Para el logro de estos objetivos, se debe definir las estrategias necesarias que sustenten su consecución, tanto en el corto como en el largo plazo. Las estrategias a desarrollar, tanto internas como externas, se detallan en el capítulo 6.

5.6 Conclusiones

Para lograr la visión propuesta para el Cercado de Lima, es importante tener en cuenta la teoría tridimensional, ya que, a partir de los intereses del distrito, es que se deben plantear los objetivos de largo plazo y, posteriormente, las estrategias a aplicar para el logro de estos objetivos y consecuentemente la visión.

Se ha determinado como los intereses del Cercado de Lima (a) la seguridad y limpieza del distrito, ya que es fundamental para el desarrollo turístico que se tenga una ciudad limpia y segura que sea atractiva para los potenciales turistas; (b) el cuidado medioambiental de la ciudad, de manera que sea agradable pasar tiempo visitando los atractivos turísticos; (c) el orden en el comercio, para poder ofrecer a los turistas una oferta sostenible de este servicio complementario; y (d) el desarrollo turístico, ya que el flujo de turistas al distrito es mucho menor al potencial del mismo.

Es también de suma importancia identificar a los terceros que pueden influir en la consecución de los objetivos y en el caso del Cercado de Lima se ha identificado a las siguientes entidades: (a) Ministerio del Interior y Policía Nacional, que son los encargados de la seguridad en el país; (b) Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, que es el ente encargado de promover el turismo en el país; (c) Ministerio de Economía y Finanzas, de quien depende el presupuesto asignado al distrito; (d) las empresas que operan y podrían operar en el distrito, que deben estar alineadas con los objetivos de la ciudad; (e) los vecinos del distrito; y (f) los distritos que compiten con el Cercado de Lima por la captación de turistas.

Finalmente, se plantean los objetivos de largo plazo para Lima Cercado, los cuales están orientados al desarrollo del turismo en el distrito, considerando los intereses planteados en el presente capítulo, de manera que permitan el logro de la visión del distrito de estar entre los 10 distritos con mayor afluencia de turistas en Sudamérica.

Capítulo VI: El Proceso Estratégico

D'Alessio (2008) indicó que “el proceso estratégico, se caracteriza por la generación de estrategias por medio del emparejamiento y la combinación de recursos y habilidades internas con oportunidades y amenazas generadas por los factores externos” (p. 264). Por lo tanto, en el presente capítulo, se determinarán las estrategias que permitirán el logro de la visión planteada para el distrito del Cercado de Lima al 2021. Para la generación de las estrategias, se utilizarán como herramientas las cinco matrices recomendadas por D'Alessio (a) Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA); (b) Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA); (c) Matriz de Boston Consulting Group (BCG); (d) Matriz Interna – Externa (MIE) y (e) Matriz de la Gran Estrategia (GE). A la vez, se evaluarán las estrategias generadas y, por medio de la Matriz de Decisión (MD), la Matriz Cuantitativa de la Planificación Estratégica (MPCE), la Matriz de Rumelt (MR), y la Matriz de Ética (ME), con el fin de seleccionar las estrategias más relevantes formuladas en el emparejamiento que permitan llevar al distrito al futuro deseado.

6.1 Matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA)

En la Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se realiza un proceso de emparejamiento para generar y registrar principalmente estrategias externas, y, con el fin de apoyar a la implementación de estas, también se generan estrategias internas (D'Alessio, 2008). Para el desarrollo de la matriz FODA, se crean cuatro entradas de emparejamiento que son FO (fortalezas y oportunidades), DO (debilidades y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas) y DA (debilidades y amenazas). Estas entradas generarán estrategias externas y, eventualmente, estrategias internas. Dentro de este marco teórico, se emparejaron los elementos de acuerdo con su compatibilidad, lo que dio como resultado el emparejamiento las 12 estrategias que se pueden apreciar en la Tabla 27 (FODA) y que se evaluarán en la Matriz de

Decisión. Cabe mencionar que seis estrategias pertenecen al cuadrante FO, cinco al cuadrante DO, tres al cuadrante FA y cuatro al cuadrante DA. Cada cuadrante se aprecia desde la Tabla 18 hasta la Tabla 25 y se detalla así el proceso de creación de estrategias.

Tabla 18

Matriz de Emparejamiento FO

	FORTALEZAS					
	1	2	3	4	5	6
	Centro Histórico de Lima como patrimonio cultural de la humanidad	Accesibilidad del Cercado de Lima a los recursos disponibles en el resto de distritos Lima	Presencia de zona industrial importante en la periferia del distrito	Actividad comercial importante del distrito	Presencia de los principales centros de esparcimiento del país	Alto grado de arraigo en la tradición cultural limeña
OPORTUNIDADES						
Crecimiento económico sostenido del Perú y						
1. mejora de la calidad de vida y poder adquisitivo de sus habitantes.	+	++	++	++	+	0
Ubicación estratégica del						
2. Perú como punto de entrada a Sudamérica.	++	+	++	+	++	++
Reducción del poder adquisitivo en las						
3. economías del primer mundo (Europa y EE.UU.).	++	0	0	+	++	++
Desarrollo de políticas por parte del estado peruano para fomentar la						
4. identidad nacional.	++	++	0	0	++	++
Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para promover el turismo						
5. interno y externo.	++	+	0	+	++	++
Crecimiento de la						
6. inversión privada en el sector turístico	+	+	0	0	+	+
Tendencia a la						
7. formalización del comercio	+	0	0	+	+	+

Nota. “++” = fuertemente relacionado, “+” = medianamente relacionado, “0” = no relacionado

Tabla 19

Matriz de Emparejamiento DO

		DEBILIDADES				
		1.	2.	3.	4.	5.
		Alto índice de criminalidad en el distrito	Deterioro de y falta de mantenimiento de monumentos históricos	Informalidad y desorden en el comercio interno	Alto grado de contaminación y falta de áreas verdes	Falta de infraestructura turística y gastronómica
OPORTUNIDADES						
1.	Crecimiento económico sostenido del Perú y mejora de la calidad de vida y poder adquisitivo de sus habitantes.	++	++	+	0	++
2.	Ubicación estratégica del Perú como punto de entrada a Sudamérica	++	+	++	+	+
3.	Reducción del poder adquisitivo en las economías del primer mundo (Europa y EE.UU.).	++	+	0	+	++
4.	Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para fomentar la identidad nacional	+	++	+	0	+
5.	Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para promover el turismo interno y externo.	++	+	+	+	++
6.	Crecimiento de la inversión privada en el sector turístico	++	+	+	+	++
7.	Tendencia a la formalización del comercio	+	++	++	0	0

Nota. “++” = fuertemente relacionado, “+” = medianamente relacionado, “0” = no relacionado

Tabla 20

Matriz de Emparejamiento FA

	FORTALEZAS					
	1.	2.	3.	4.	5.	6.
	Centro Histórico de Lima como patrimonio cultural de la humanidad	Accesibilidad del Cercado de Lima a los recursos disponibles en el resto de distritos Lima	Presencia de zona industrial importante en la periferia del distrito	Actividad comercial importante del distrito	Presencia de los principales centros de esparcimiento del país	Alto grado de arraigo en la tradición cultural limeña
AMENAZAS						
Resurgimiento del						
1. narcoterrorismo y conflictos sociales	0	0	+	+	0	0
Altos niveles de						
2. contaminación ambiental	0	0	++	++	+	0
Informalidad						
3. social y económica	+	0	++	++	+	++
Falta de políticas que incentiven la inversión en I&D						
4.	+	+	++	0	+	0
Ineficiencia administrativa de las entidades gubernamentales						
5.	0	0	++	++	0	++

Nota. “++” = fuertemente relacionado, “+” = medianamente relacionado, “0” = no relacionado

Tabla 21

Matriz de Emparejamiento DA

	DEBILIDADES					
	1.	2.	3.	4.	5.	
	Alto índice de criminalidad en el distrito	Deterioro y falta de mantenimiento de monumentos históricos	Informalidad y desorden en el comercio interno	Alto grado de contaminación y falta de áreas verdes	Falta de infraestructura turística y gastronómica	
AMENAZAS						
1.	Resurgimiento del narcoterrorismo y conflictos sociales	+	+	+	0	0
2.	Altos niveles de contaminación ambiental	0	++	++	++	0
3.	Informalidad social y económica	+	+	+	0	0
4.	Falta de políticas que incentiven la inversión en I&D	0	0	0	0	+
5.	Ineficiencia administrativa de las entidades gubernamentales	+	+	+	0	0

Nota. “++” = fuertemente relacionado, “+” = medianamente relacionado, “0” = no relacionado

Tabla 22

Estrategias Resultantes del Emparejamiento FO

Factor Clave Interno (F)	Factor Clave Externo (O)	Estrategia
F1 Centro Histórico de Lima como patrimonio cultural de la humanidad.	O2 Ubicación estratégica del Perú como punto de entrada a Sudamérica.	E1 Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de instituciones como Promperú (F1,F6,F5,O2,O3,O5).
F6 Alto grado de arraigo en la tradición cultural limeñas.	O3 Reducción del poder adquisitivo en las economías del primer mundo (Europa y	
F5 Presencia de los principales centros de esparcimiento del país.	O5 Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para promover el turismo interno y externo.	
F2 Accesibilidad del Cercado de Lima a los recursos disponibles en el resto de distritos de Lima.	O4 Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para fomentar la identidad nacional.	E2 Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos (F2,F1,F5,F6,O4).
F1 Centro Histórico de Lima como patrimonio cultural de la humanidad.		
F5 Presencia de los principales centros de esparcimiento del país.		
F6 Alto grado de arraigo en la tradición cultural limeñas.		
F3 Presencia de zona industrial importante en la periferia del distrito.	O1 Crecimiento económico sostenido del Perú y mejora de la calidad de vida y poder adquisitivo de sus habitantes.	E3 Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito (F3,O1,O2)
	O2 Ubicación estratégica del Perú como punto de entrada a Sudamérica.	
F4 Actividad comercial importante.	O1 Crecimiento económico sostenido del Perú y mejora de la calidad de vida y poder adquisitivo de sus habitantes.	E4 Establecer políticas que permitan el desarrollo de clusters que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito. (F4,F2,O1)
F2 Accesibilidad del Cercado de Lima a los recursos disponibles en el resto de distritos de Lima.		

Tabla 23

Estrategias Resultantes del Emparejamiento DO

Factor Clave Interno (D)	Factor Clave Externo (O)	Estrategia
D1 Alto índice de criminalidad en el distrito	O1 Crecimiento económico sostenido y mejora de la calidad de vida y poder adquisitivo O2 Deterioro de y falta de mantenimiento de monumentos históricos O3 Informalidad y desorden en el comercio interno O5 Falta de infraestructura turística y gastronómica O6 Crecimiento de la inversión privada en el sector turístico	E1 Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito (D1,O1,O2,O3,O5,O6)
D2 Deterioro de y falta de mantenimiento de monumentos históricos	O1 Crecimiento económico sostenido y mejora de la calidad de vida y poder adquisitivo O4 Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para fomentar la identidad nacional. O7 Crecimiento del comercio formal	E2 Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima (D2,O1,O4,O7)
D3 Informalidad y desorden en el comercio interno	O2 Ubicación estratégica del país O7 Crecimiento del comercio formal	E3 Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en insituciones gubernamentales y municipales (D3,O2,O7)
D5 Falta de infraestructura turística y gastronómica	O1 Crecimiento económico sostenido y mejora de la calidad de vida y poder adquisitivo O3 Informalidad y desorden en el comercio interno O5 Falta de infraestructura turística y gastronómica O6 Crecimiento de la inversión privada en el sector turístico	E4 Conseguir inversión pública y privada para la realizacion de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito (D5,O1,O3,O5,O6)

Tabla 24

Estrategias Resultantes del Emparejamiento FA

Factor Clave Interno (Fortalezas)	Factor Clave Externo (Amenazas)	Estrategia
F3 Presencia de zona industrial importante en la periferia del distrito	A2 Altos niveles de contaminación ambiental	E1 Aplicar buenas practicas para el cuidado del medio ambiente en el distrito (F3,F4,A2)
F4 Actividad comercial importante del distrito		
F3 Presencia de zona industrial importante en la periferia del distrito	A3 Informalidad social y económica	E2 Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico (F3,F6,F4,A3,A5)
F6 Alto grado de arraigo en la tradición cultural limeña	A5 Ineficiencia administrativa de las entidades gubernamentales	
F4 Actividad comercial importante del distrito		
F3 Presencia de zona industrial importante en la periferia del distrito	A4 Falta de políticas que incentiven la inversión en I&D	E3 Conseguir la tecnología de informacion necesaria para hacer más eficiente los procesos municipales (F3,A4)

Tabla 25

Estrategias Resultantes del Emparejamiento DA

Factor Clave Interno (D)	Factor Clave Externo (A)	Estrategia
D2 Altos niveles de contaminación ambiental	A2 Deterioro de y falta de mantenimiento de monumentos históricos	E1 Ejecturar programas de cuidado medio ambiental que considere la reducción de emisiones, áreas verdes, concientización y manejo de desechos (D2,D3,D4,A2)
D3 Informalidad social y económica		
D4 Falta de políticas que incentiven la inversión en I&D		

Tabla 26

Matriz FODA

VISIÓN - MISIÓN - VALORES		
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 250px; margin: 0 auto;">ANÁLISIS INTERNO</div> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center; width: 250px; margin: 0 auto;">ANÁLISIS EXTERNO</div>	FORTALEZAS - F	DEBILIDADES - D
	1 Centro Histórico de Lima como patrimonio cultural de la humanidad 2 Accesibilidad del Cercado de Lima a los recursos disponibles en el resto de distritos de Lima 3 Presencia de zona industrial importante en la periferia del distrito 4 Actividad comercial importante del distrito 5 Presencia de los principales centros de esparcimiento del país 6 Alto grado de arraigo en la tradición cultural limeña	1 Alto índice de criminalidad en el distrito. 2 Deterioro de y falta de mantenimiento de monumentos históricos . 3 Informalidad y desorden en el comercio interno. 4 Alto grado de contaminación y falta de áreas verdes. 5 Falta de infraestructura turística y gastronómica.
OPORTUNIDADES - O	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS - DO
1 Crecimiento económico sostenido del Perú y mejora de la calidad de vida y poder adquisitivo de sus habitantes. 2 Ubicación estratégica del Perú como punto de entrada a Sudamérica. 3 Reducción del poder adquisitivo en las economías del primer mundo (Europa y EE.UU.). 4 Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para fomentar la identidad nacional. 5 Desarrollo de políticas por parte del Estado peruano para promover el turismo interno y externo. 6 Crecimiento de la inversión privada en el sector turístico 7 Tendencia a la formalización del comercio.	E1 Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de instituciones como Promperú (F1,F6,F5,O2,O3,O5). E2 Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos (F2,F1,F5,F6,O4) E3 Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito (F3,O1,O2) E4 Establecer políticas que permitan el desarrollo de clústers que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito. (F4,F2,O1)	E1 Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito (D1,O1,O2,O3,O5,O6) E2 Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima (D2,O1,O4,O7) E3 Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en instituciones gubernamentales y municipales (D3,O2,O7) E4 Conseguir inversión pública y privada para la realización de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito (D5,O1,O3,O5,O6)
AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
1 Resurgimiento del narcoterrorismo y conflictos sociales. 2 Altos niveles de contaminación ambiental. 3 Informalidad social y económica. 4 Falta de políticas que incentiven la inversión en I&D. 5 Ineficiencia administrativa de las entidades gubernamentales.	E1 Aplicar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente en el distrito (F3,F4,A2) E2 Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico (F3,F6,F4,A3,A5) E3 Conseguir la tecnología de información necesaria para hacer más eficiente los procesos municipales (F3,A4)	E1 Ejecturar programas de cuidado medio ambiental que considere la reducción de emisiones, áreas verdes, concientización y manejo de desechos (D2,D3,D4,A2)

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

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) de Dickel es un instrumento importante para la planificación estratégica, porque permite determinar la apropiada postura estratégica de un distrito o unidad de negocio. La matriz PEYEA tiene dos ejes que combinan factores relativos a la industria (fortaleza de la industria y estabilidad del entorno) y dos ejes que combinan factores relativos al distrito (fortaleza financiera y ventaja competitiva) (D'Alessio, 2008). La matriz consta de cuatro cuadrantes: cada uno indica la postura estratégica a seguir por el distrito. Estos pueden ser (a) postura agresiva, (b) postura conservadora, (c) postura y (d) defensiva o competitiva. Con el fin de determinar la postura estratégica apropiada para el distrito del Cercado, se ha desarrollado la matriz PEYEA detallada en la Tabla 27, Tabla 28 y Figura 28 que se aprecian a continuación.

Tabla 27

Matriz PEYEA: Posición Estratégica Externa

Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)										Score
1.- Cambios tecnológicos	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	6
2.- Tasa de inflación	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
3.- Variabilidad de la demanda	Grande	0	1	2	3	4	5	6	Pequeña	1
4.- Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	1
5.- Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	4
6.- Rivalidad / Presión competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	5
7.- Elasticidad de precios de la demanda	Elástica	0	1	2	3	4	5	6	Inelástica	2
8.- Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio - 6: -2.63										
Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)										Score
1.- Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
2.- Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
3.- Estabilidad financiera	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
4.- Conocimiento tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	1
5.- Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	2
6.- Intensidad de capital	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7.- Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	3
8.- Productividad / Utilización de la capacidad	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	2
9.- Poder de negociación de los productores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
Promedio: 3.78										

Tabla 28

Matriz PEYEA: Posición Estratégica Interna

Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)										Score
1.- Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	3
2.- Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	3
3.- Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	4
4.- Ciclo de remplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	2
5.- Lealtad del consumidor	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
6.- Utilización de la capacidad de los competidores	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	4
7.- Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	0
8.- Integración vertical	Baja	0	1	2	3	4	5	6	Alta	1
9.- Velocidad de introducción de nuevos productos	Lenta	0	1	2	3	4	5	6	Rápida	2
Promedio - 6:										-3.44

Factores determinantes de la fortaleza financiera (FF)										Score
1.- Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
2.- Apalancamiento	Desbalanc	0	1	2	3	4	5	6	Balancead	5
3.- Liquidez	Desbalanc	0	1	2	3	4	5	6	Sólida	5
4.- Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	6
5.- Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6.- Facilidad de salida del mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	5
7.- Riesgo involucrado en el negocio	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	5
8.- Rotación de inventarios	Lento	0	1	2	3	4	5	6	Rápido	6
9.- Economías de escala y de experiencia	Bajas	0	1	2	3	4	5	6	Altas	1
Promedio:										4.56

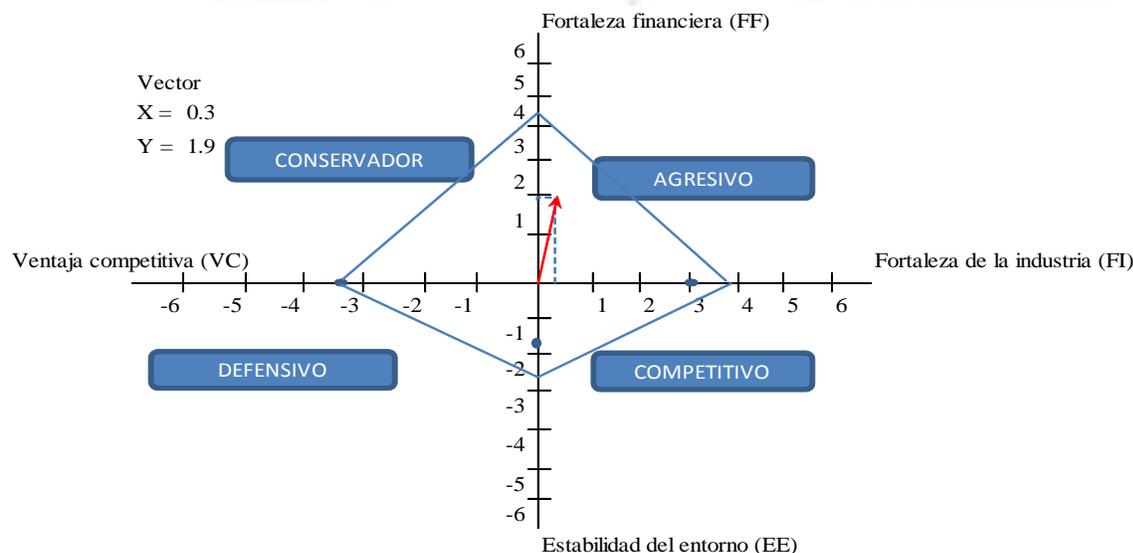


Figura 28. Matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA)

El análisis de la matriz PEYEA da como resultado un pequeño vector (0.3, 1.9) que se ubica en el cuadrante de la postura estratégica agresiva, tal como se aprecia en la Figura 28. Además, se indica que es la postura más apropiada para el distrito del Cercado. Esta postura es típica en una industria atractiva con poca turbulencia del entorno. El distrito goza de una clara ventaja competitiva que puede proteger con su fortaleza financiera. El factor crítico es la entrada de otros competidores. Las organizaciones en esta situación deben sacar total ventaja de las oportunidades, buscar candidatos para ser adquiridos en su propia industria o industrias relacionadas, aumentar su participación en el mercado y concentrar recursos en los productos que marquen una clara ventaja competitiva. Según Miles y Snow (2003), la postura agresiva corresponde a la estrategia de los exploradores/buscadores, quienes investigan nuevos segmentos producto/mercado, empleando métodos amplios de planeamiento, controles descentralizados y amplio análisis del entorno. Los exploradores, normalmente, poseen recursos subutilizados.

6.3 Matriz Boston Consulting Group (BCG)

La matriz BCG fue desarrollada por el Grupo de Consultoría de Boston (BCG). Esta tiene como base la relación estrecha entre la participación de mercado y la generación del efectivo con la tasa de crecimiento de las ventas en la industria y el uso de efectivo. Esto se diseñó con el fin de formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. Gráficamente, presenta las diferencias entre los negocios del distrito, y ayuda a determinar la posición competitiva de las divisiones o productos en términos de su participación en el mercado y el crecimiento de las ventas de la industria, lo que facilita el manejo del portafolio del negocio (D'Alessio, 2008). Para el desarrollo de la matriz BCG para el distrito del Cercado de Lima, se consideró como portafolio los sectores en los que compite el distrito como (a) turismo interno, (b) turismo externo, (c) comercio, (d) industria. Para ello, se utilizó la información obtenida de distintos

inversiones en el sector industrial son piezas claves, ya que son sectores que sirven como soporte para el desarrollo de las estrategias planteadas.

6.4 Matriz Interna Externa (IE)

La Matriz Interna Externa (IE) es una matriz de portafolio que grafica cada división o producto del distrito, ubicándolos en una de las nueve celdas por medio de dos dimensiones que corresponden al puntaje ponderado resultante de las matrices EFE y EFI (D'Alessio, 2008). Las divisiones en la matriz IE están representadas por un círculo que corresponde a la contribución del distrito, el cuadrante donde se ubica el círculo indica las estrategias apropiadas que El Cercado de Lima debe realizar. Del análisis de los resultados obtenidos en las matrices EFE (Tabla 9) y EFI (Tabla 16) para el distrito del Cercado de Lima, equivalentes a 2.03 y 2.96 respectivamente, se determina la ubicación del distrito en el cuadrante V de la región dos, como se puede apreciar en la Figura 30.

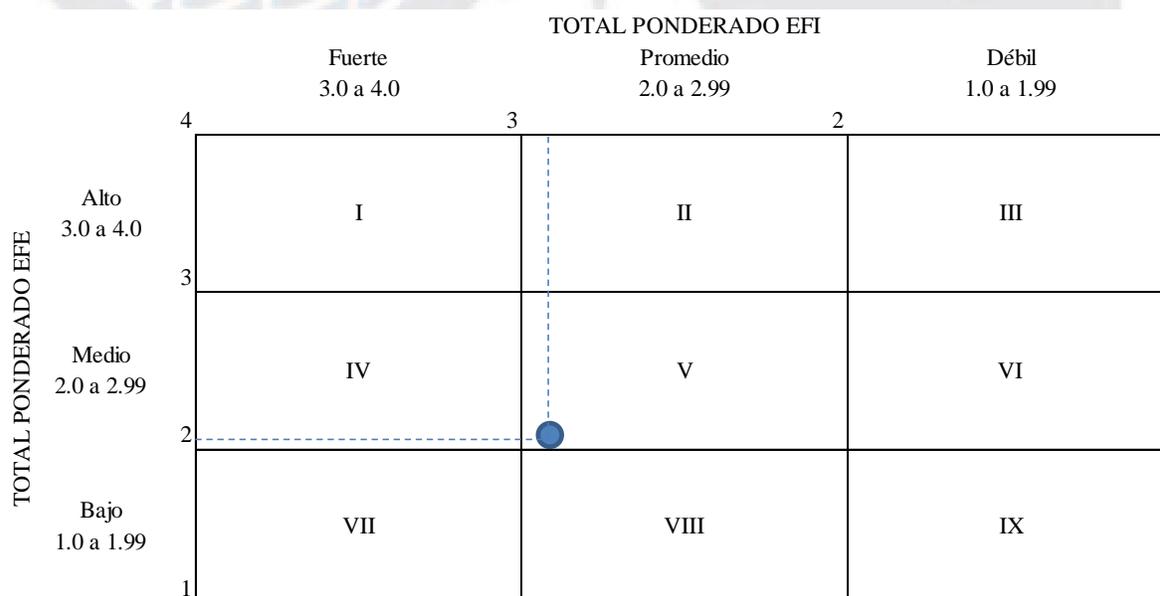


Figura 30. Matriz interna y externa.

EFE = 2.03, EFI = 2.96

La prescripción de este cuadrante es retener y mantener. Se recomienda desarrollar estrategias intensivas de penetración en el mercado y desarrollo de productos, lo cual es válido porque es necesario que el distrito del Cercado de Lima incremente y potencialice la oferta de productos y servicios que actualmente tiene. A la vez, la matriz IE indica que, al estar el distrito en el cuadrante V, se debe desarrollar selectivamente para mejorar. Por ello, el distrito debe enfocarse en ampliar y potencializar los sectores en crecimiento que permitan incrementar sus ingresos enfocándose básicamente en turismo y comercio. Además, deberá mejorar los productos actuales a través de la formalización de sus sectores comerciales, la reducción de la inseguridad y la ampliación de su oferta turística, mediante mayores y mejores establecimientos.

6.5 Matriz de la Gran Estrategia (GE)

Según D'Alessio (2008), otra de las herramientas útiles para evaluar y afinar la elección apropiada de estrategias para el distrito del Cercado de Lima es la Matriz de la Gran Estrategia (GE), cuyo fundamento está en la idea de que la situación de un negocio está definida en función del crecimiento del mercado, rápido o lento, y la posición competitiva de la empresa en dicho mercado, fuerte o débil. Sobre la base de lo anterior, Pearce y Braden (2003) coinciden que es necesario recomendar determinadas estrategias que deben ser elegidas por el evaluador con la finalidad de crear valor. En cuanto a la situación de crecimiento del mercado, se puede afirmar que el Cercado de Lima se encuentra en un mercado de rápido crecimiento impulsado, principalmente, por el turismo interno y externo así como por el comercio. En el caso del distrito del Cercado de Lima, se evaluó su posición competitiva con respecto del resto de distritos de similares características y potencialidades de la región Lima y se determinó una posición competitiva bastante favorable sustentada en las fortalezas mencionadas en la matriz EFI.

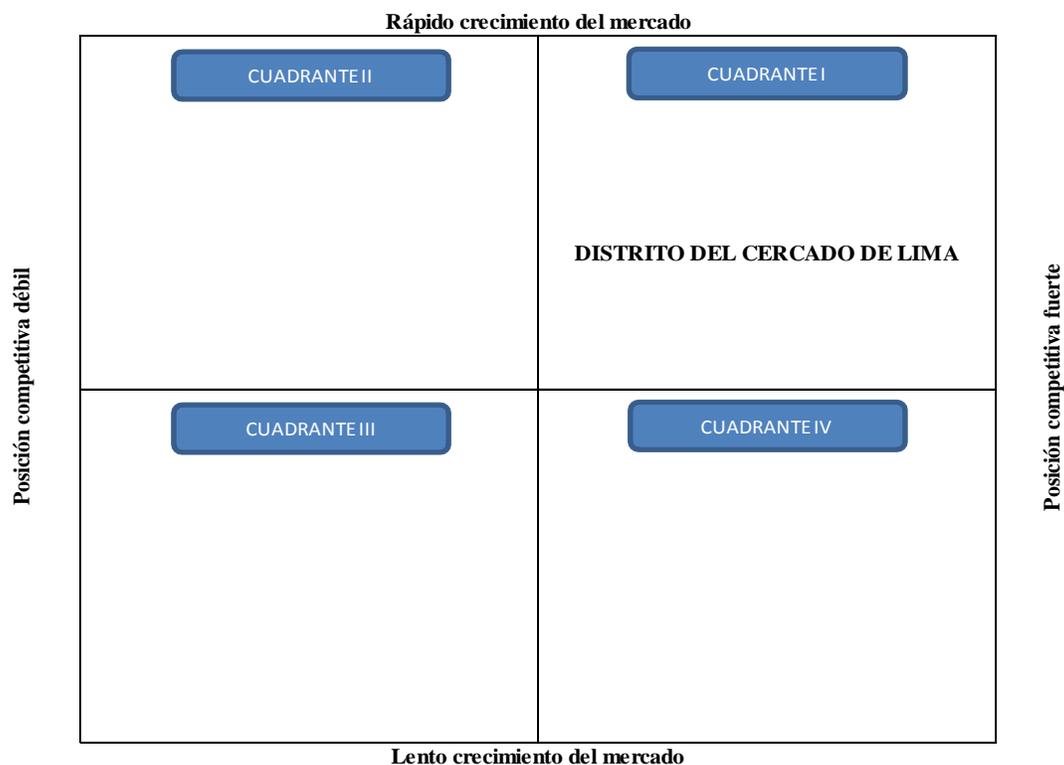


Figura 31. Matriz de la gran estrategia.

La matriz GE para el distrito del Cercado de Lima a determinado que este se ubica en el cuadrante I, que está marcado por un rápido crecimiento del mercado y por ejercer una posición competitiva fuerte con respecto del desarrollo actual del resto de distritos. A partir de la ubicación del Cercado de Lima en la matriz GE, se puede afirmar que el distrito se encuentra en una excelente posición estratégica para su desarrollo. Las estrategias apropiadas en este cuadrante son las de concentración en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y concentración en los productos (desarrollo de productos). En este sentido, el distrito del Cercado de Lima debe preocuparse en mantener sus ventajas competitivas y se encuentra en la posición de asumir riesgos cuando sea necesario para explotar las oportunidades que se presentan.

6.6 Matriz de Decisión

La Matriz de Decisión permite apreciar las repeticiones de cada estrategia generada en la etapa de emparejamiento de las cinco matrices realizadas FODA, PEYEA, BCG, IE y GE. Se debe cuantificar las repeticiones y retener las estrategias con mayor repetición (D'Alessio, 2008). Del desarrollo de las matrices descritas, se obtuvieron 12 estrategias, las cuales se exponen en la Tabla 30. 11 son las estrategias seleccionadas por obtener un puntaje mayor o igual a tres. Estas se volverán a verificar en la Matriz Cuantitativa de Planeamiento Estratégico (CPE). En la Matriz de Decisión, se determinaron las estrategias alternativas, que se aprecian en la Tabla 30:

(a) Estrategia de integración – Integración vertical hacia adelante, (b) Estrategia de integración – Integración vertical hacia atrás, (c) Estrategia intensiva – Penetración en el mercado, (d) Estrategia intensiva – Desarrollo de mercados, (e) Estrategia intensiva – Desarrollo de productos, (f) Estrategia de diversificación – Diversificación concéntrica, (g) Estrategia de diversificación – Diversificación conglomerada, (h) Estrategia defensiva – Aventura conjunta.

Tabla 30

Matriz de Decisión del Distrito de Cercado de Lima

Estrategias Alternativas															Estrategias Específicas					Matrices				
Estrategias de Integración			Estrategias Intensivas			Estrategias de Diversificación			Estrategias Defensivas			Estrategias Conservadoras												
Integración vertical hacia adelante	Integración vertical hacia atrás	Integración horizontal	Penetración en el mercado	Desarrollo de mercados	Desarrollo de productos	Diversificación concéntrica	Diversificación conglomerada	Diversificación horizontal	Aventura conjunta	Atrincheramiento / Reducción	Desposeimiento / Desinversión	Liquidación	Segmentación de mercados.	Diversificación global	Statu Quo	Enfoque						Total		
																	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE			
1.-				X					X								Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de insituciones como Promperu (F1,F6,F5,O2,O3,O5).	X		X	X	X	4	
2.-			X														Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos (F2,F1,F5,F6,O4)	X		X	X	X	4	
3.-					X	X											Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito (F3,O1,O2)	X	X	X	X	X	5	
4.-	X				X	X											Establecer políticas que permitan el desarrollo de clústers que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito. (F4,F2,O1)	X	X	X	X	X	5	
5.-	X				X				X								Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito (D1,O1,O2,O3,O5,O6)	X	X	X	X	X	5	
6.-					X												Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima (D2,O1,O4,O7)	X		X	X	X	4	
7.-					X												Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en insituciones gubernamentales y municipales (D3,O2,O7)	X		X	X	X	4	
8.-					X	X											Conseguir inversión pública y privada para la realización de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito (D5,O1,O3,O5,O6)	X	X	X	X	X	5	
9.-					X		X										Aplicar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente en el distrito (F3,F4,A2)	X		X	X	X	4	
10.-					X	X											Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico (F3,F6,F4,A3,A5)	X	X	X	X	X	5	
11.-							X										Conseguir la tecnología de información necesaria para hacer más eficiente los procesos municipales (F3,A4)	X					1	
12.-					X		X										Ejecturar programas de cuidado medio ambiental que considere la reducción de emisiones, áreas verdes, concientización y manejo de desechos (D2,D3,D4,A2)	X		X	X	X	4	

Tabla 31

Estrategias Específicas

Estrategias Intensivas - Penetración en el Mercado
1.- Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos (F2,F1,F5,F6,O4)
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Mercados
2.- Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de insituciones como Promperu (F1,F6,F5,O2,O3,O5).
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Productos
3.- Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito (F3,O1,O2)
4.- Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito (D1,O1,O2,O3,O5,O6)
5.- Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima (D2,O1,O4,O7)
6.- Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en insituciones gubernamentales y municipales (D3,O2,O7)
7.- Aplicar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente en el distrito (F3,F4,A2)
8.- Ejecturar programas de cuidado medio ambiental que considere la reducción de emisiones, áreas verdes, concientización y manejo de desechos (D2,D3,D4,A2)
Estrategias de Diversificación - Diversificación Concéntrica
9.- Establecer políticas que permitan el desarrollo de clústers que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito. (F4,F2,O1)
10.- Conseguir inversión pública y privada para la realización de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito (D5,O1,O3,O5,O6)
11.- Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico (F3,F6,F4,A3,A5)

6.7 Matriz Cuantitativa Planeamiento Estratégico (CPE)

La Matriz Cuantitativa del Planeamiento Estratégico (CPE) permite clasificar las estrategias y obtener una lista priorizada de estas (D'Alessio, 2008). Las entradas de la matriz son los factores de éxito determinados en las matrices EFI y EFE. Para cada estrategia resultante de la Matriz de la Decisión (MD), se determina un punto de atractividad (PA) que, multiplicado con el peso de cada factor de éxito, obtendrá el puntaje de atractividad (TPA) de la estrategia determinante para la nueva selección de estrategias. Del análisis de la matriz CPE para el distrito del Cercado de Lima, se han seleccionado 9 estrategias consideradas atractivas por tener un

puntaje superior a tres. De ellas, quedan dos estrategias consideradas de contingencia de primer orden, las cuales son las siguientes:

1. Aplicar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente en el distrito
2. Ejecutar programas de cuidado medio ambiental que consideren la reducción de emisiones, áreas verdes, concientización y manejo de desechos

Tabla 32

Resultados Matriz CPE

Estrategias Intensivas - Penetración en el Mercado	Score
1.- Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos (F2,F1,F5,F6,O4)	5.36
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Mercados	
2.- Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de insituciones como Promperu (F1,F6,F5,O2,O3,O5).	5.49
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Productos	
3.- Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito (F3,O1,O2)	4.01
4.- Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito (D1,O1,O2,O3,O5,O6)	5.00
5.- Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima (D2,O1,O4,O7)	4.71
6.- Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en insituciones gubernamentales y municipales (D3,O2,O7)	4.70
7.- Aplicar buenas prácticas para el cuidado del medio ambiente en el distrito (F3,F4,A2)	3.53
8.- Ejecturar programas de cuidado medio ambiental que considere la reducción de emisiones, áreas verdes, concientización y manejo de desechos (D2,D3,D4,A2)	3.96
Estrategias de Diversificación - Diversificación Concéntrica	
9.- Establecer políticas que permitan el desarrollo de clústers que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito. (F4,F2,O1)	4.70
10.- Conseguir inversión pública y privada para la realización de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito (D5,O1,O3,O5,O6)	6.49
11.- Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico (F3,F6,F4,A3,A5)	5.56

Se constata que las estrategias siete y ocho se convierten en estrategias de contingencia.

Se observa que, con una puntuación entre cuatro y cinco, una estrategia aún puede ser considerada como estrategia retenida. Esta opción depende de los criterios aplicados.

6.8 Matriz de Rumelt

Después de evaluar las estrategias retenidas por atractivo en la matriz CPE, se deben evaluar las estrategias mediante los cuatro criterios propuestos por Rumelt (consistencia, consonancia, ventaja y factibilidad). Este proceso permite seleccionar aquellas estrategias que pasen todas las pruebas o criterios y evitar incurrir en el riesgo de afectar la implementación y el desempeño de una o varias áreas claves del distrito del Cercado de Lima. Sin embargo, sí se podrá aprobar alguna estrategia que cumpla el criterio de factibilidad y que no cumpla alguno de los otros tres criterios, pues no es posible implementar estrategias si no se cuentan con los recursos para su realización (D'Alessio, 2008). Además, la estrategia no debe originar un sobrecosto en los recursos disponibles ni crear subproblemas sin solución. El análisis de la Matriz Rumelt de las estrategias seleccionadas para el distrito del Cercado de Lima, se puede apreciar en la Tabla 33, de acuerdo con el resultado de este análisis, todas las estrategias seleccionadas han sido aceptadas, debido a que todas cumplen con los cuatro criterios establecidos.

Tabla 33

Matriz de Rumelt

Estrategias Retenidas	Consistencia	Consonancia	Ventaja	Factibilidad	Se Acepta
Estrategias Intensivas - Penetración en el Mercado					
1.- Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos (F2,F1,F5,F6,O4)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Mercados					
2.- Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de insituciones como Promperu (F1,F6,F5,O2,O3,O5).	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Productos					
3.- Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito (F3,O1,O2)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
4.- Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito (D1,O1,O2,O3,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
5.- Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima (D2,O1,O4,O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
6.- Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en insituciones gubernamentales y municipales (D3,O2,O7)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
Estrategias de Diversificación - Diversificación Concéntrica					
7.- Establecer políticas que permitan el desarrollo de clústers que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito. (F4,F2,O1)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
8.- Conseguir inversión pública y privada para la realización de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito (D5,O1,O3,O5,O6)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
9.- Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico (F3,F6,F4,A3,A5)	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí

6.9 Matriz de Ética

D'Alessio (2008) indicó que “La auditoría de ética, finalmente, intenta verificar que las estrategias escogidas no violen aspectos relacionados a los derechos y justicia” (p. 360). La Matriz de Ética mide las estrategias desde tres parámetros: (a) derecho, (b) justicia y (c) utilitarismo. Cabe resaltar que cada parámetro tiene temas establecidos que se deben analizar con cada estrategia para determinar si esta viola, promueve o es neutral en el caso de los derechos; es justa, neutral o injusta en el caso de la justicia y es excelente, neutra o perjudicial en el caso del utilitarismo. En el análisis de la Matriz de Ética referente a la Tabla 34, se puede apreciar que las estrategias seleccionadas no violan los conceptos relacionados con los derechos y la justicia; por tanto, las estrategias se retienen.

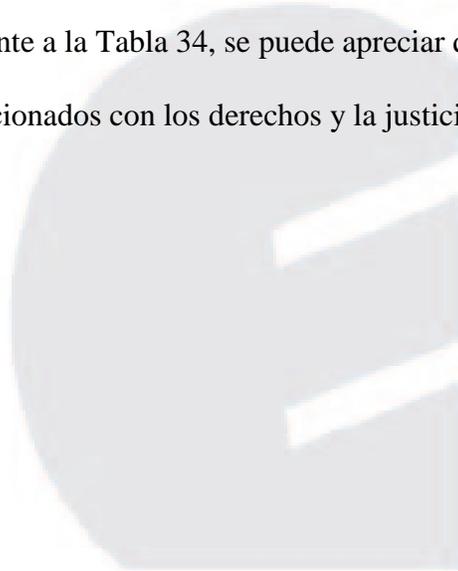
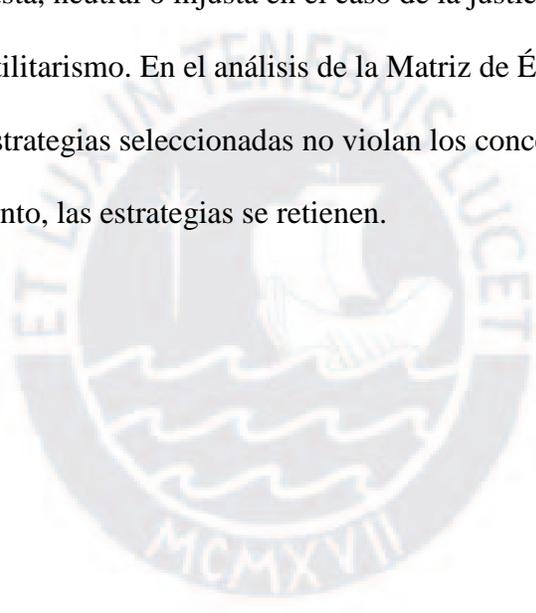


Tabla 34

Matriz de Ética

Estrategias		Estrategias Intensivas												Estrategias de Diversificación																	
		Penetración Mdo.			Desarrollo de Mercados						Desarrollo de Productos						Diversificación Concéntrica														
		Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos			Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de insituciones como Promperu.			Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito			Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito.			Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima			Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en insituciones gubernamentales y municipales.			Establecer políticas que permitan el desarrollo de clústers que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito.			Conseguir inversión pública y privada para la realización de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito			Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico.					
Crterios	V	N	Pr	V	N	Pr	V	N	Pr	V	N	Pr	V	N	Pr	V	N	Pr	V	N	Pr	V	N	Pr	V	N	Pr	V	N	Pr	
DERECHOS	1.-		N			N			N				P		N				N		N			N			N				
	2.-		N			N			N				P		N				P		N			N			N				
	3.-		N			N			N			N			N				N		N			N			N				
	4.-		N			N			N			N			N				N		N			N			N				
	5.-		N			N			N			N			N				N		N			N			N				
	6.-		N			N			N			N			N				N		N			N			N				
	7.-		N			N			N			N			N				P		N			N			N				
JUSTICIA	8.-	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I	J	N	I
	9.-		N			N			N			N			N				N		N			N			N				
	10.-		N			N			N			N			N				N		N			N			N				
UTILITARIS	11.-	E	N	Pj	E	N	Pj	E	N	Pj	E	N	Pj	E	N	Pj	E	N	Pj	E	N	Pj	E	N	Pj	E	N	Pj	E	N	Pj
	12.-	E			E				N		E			E				N			N		E				N				

Nota. V=Viola; N=Neutral; Pr=Promueve; J=Justo; I=Injusto; E=Excelente; Pj=Perjudicial

6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

En esta sección, se presentan las estrategias retenidas y las estrategias de contingencia. Las estrategias retenidas y de contingencia se presentan en la Tabla 35. Las estrategias retenidas en la matriz CPE son las estrategias finales retenidas que servirán para desarrollar los objetivos de corto y largo plazo. Con respecto de las estrategias de contingencia, existen las de primer orden que resultan de la matriz CPE y estrategias de segundo orden por ser resultantes de la Matriz de Decisión.

Tabla 35

Estrategias Retenidas y de Contingencia

Estrategias Intensivas - Desarrollo de Mercados
1.- Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de insituciones como Promperu (F1,F6,F5,O2,O3,O5).
Estrategias Intensivas - Desarrollo de Productos
2.- Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito (F3,O1,O2)
3.- Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito (D1,O1,O2,O3,O5,O6)
4.- Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima (D2,O1,O4,O7)
5.- Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en insituciones gubernamentales y municipales (D3,O2,O7)
Estrategias de Diversificación - Diversificación Concéntrica
6.- Establecer políticas que permitan el desarrollo de clústers que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito. (F4,F2,O1)
7.- Conseguir inversión pública y privada para la realización de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito (D5,O1,O3,O5,O6)
8.- Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico (F3,F6,F4,A3,A5)
Estrategias de Contingencia
Estrategias de Contingencia - 1° orden
9.- Incentivar las buenas prácticas y la aplicación de las mismas para el cuidado del medio ambiente en el distrito (F3,F4,A2)
10.- Impulsar y ejecturar programas de cuidado medio ambiental que considere la reducción de emisiones, áreas verdes, concientización y manejo de desechos (D2,D3,D4,A2)
Estrategias de Contingencia - 2° orden
11.- Conseguir la tecnología de información para hacer más eficiente los procesos municipales (F3,A4)

6.11 Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

La finalidad de la matriz de estrategias versus objetivos de largo plazo es verificar si las 9 estrategias retenidas guardan correspondencia con los ocho objetivos a largo plazo que se han planteado. Por ello, se asegura que ningún objetivo de largo plazo esté fuera del alcance de una estrategia. La totalidad de estas alcanzaron dos objetivos como mínimo como se puede apreciar en la Tabla 36.



Tabla 36

Matriz de Estrategias vs Objetivos de Largo Plazo

"Convertir al Cercado de Lima en la ciudad con mayor afluencia de turistas en Sudamérica y que sea considerado como el distrito más seguro, limpio y ordenado de Lima Metropolitana para el año 2025"								
Estrategias	Objetivos de Largo Plazo							Total
	OLP 1	OLP 2	OLP 3	OLP 4	OLP 5	OLP 6	OLP 7	
	Reducir la tasa de criminalidad de 2.3 delitos por cada 100 habitantes, a 0.5 delitos por cada 100 habitantes al 2025	Reducir la concentración de polvo atmosférico sedimentable en el distrito del Cercado de Lima de 30 T/Km2/mes, a 5 T/Km2/mes, para el 2025	Formalizar completamente el comercio en el distrito para el año 2025 y que pase de 40% formal a más de 95% formal.	Restaurar los 954,466 m2 de inmuebles con valor histórico para el año 2025.	Incrementar el flujo de turistas extranjeros a Lima de 3.7 millones a 10 millones para el 2025.	Incrementar el flujo de turistas internos a Lima de 18.2 millones a 35 millones para el 2025.	Aumentar el tiempo de permanencia de los turistas extranjeros en Lima de dos a cinco días para el 2025.	
1.- Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos						X		1
2.- Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de insituciones como Promperu					X		X	2
3.- Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito	X				X	X		3
4.- Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito	X				X	X	X	4
5.- Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima			X	X	X	X	X	5
6.- Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en insituciones gubernamentales y municipales	X	X	X	X		X		5
7.- Establecer políticas que permitan el desarrollo de clústers que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito.			X	X		X		3
8.- Conseguir inversión pública y privada para la realización de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito	X			X	X	X	X	5
9.- Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico					X	X	X	3

6.12 Matriz de Posibilidades de los Competidores

La Matriz de Posibilidades de los Competidores permite analizar la posibilidad que tienen los competidores del distrito para hacer frente a las estrategias retenidas para el Cercado de Lima (D'Alessio, 2008). El realizar un adecuado análisis ayudará a una mejor y más efectiva implementación de las estrategias, ya que podrá detectar las posibles acciones y prevenir los posibles sustitutos que puedan reducir el mercado o competidores con un valor agregado más apreciado, así como los precios debido a la ventaja competitiva entre los distritos. En la Tabla 37, se indica los posibles cursos de acción o reacción que implementarían los competidores del Cercado de Lima para cada una de las 9 estrategias retenidas.

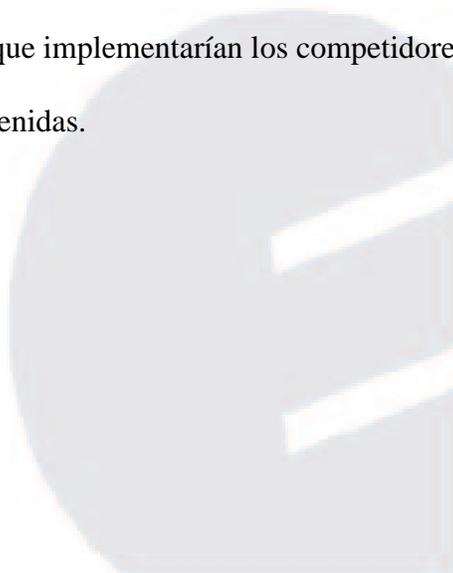
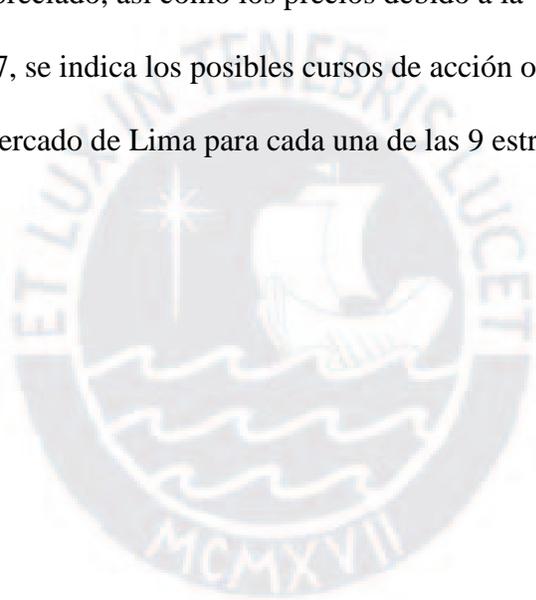


Tabla 37

Matriz de Posibilidades de los Competidores

Estrategias	Posibilidades competitivas			
	Barranco	Miraflores	Comas	El Callao
1.- Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos	Incrementar el turismo interno entre distritos, a través de sus atractivos de entretenimiento	Incrementar el turismo interno entre distritos, a través de sus atractivos de entretenimiento	Indiferente	Indiferente
2.- Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de instituciones como Promperu	Aprovechar la infraestructura hotelera de Miraflores y la propia para desarrollar su mercado turístico	Aprovechar la infraestructura hotelera propia, de Barranco y de San Isidro para desarrollar su mercado turístico	Indiferente	Aprovechar el desarrollo del mercado turístico en el Cercado de Lima, para generar mayor flujo de turistas en aeropuerto
3.- Conseguir inversión privada para el sector industrial del distrito	Indiferente	Indiferente	Fomentar inversiones industriales en el distrito aprovechando crecimiento económico del cono norte y su amplio territorio	Fomentar inversiones industriales en el distrito aprovechando ubicación geográfica, como hub portuario y aeroportuario
4.- Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito	Indiferente	Indiferente	Indiferente	Formar alianzas para implementar Plan integral de seguridad con distritos colindantes
5.- Conseguir inversión pública y privada para la restauración de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima	Promover inversiones similares para restaurar su arquitectura histórica, en mayor escala a lo actual	Indiferente	Indiferente	Indiferente
6.- Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en instituciones gubernamentales y municipales	Indiferente	Indiferente	Aprovechar oportunidad de colocar productos en establecimientos comerciales del Cercado de Lima	Aprovechar oportunidad de colocar productos en establecimientos comerciales del Cercado de Lima
7.- Establecer políticas que permitan el desarrollo de clústers que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito.	Indiferente	Fomentar el desarrollo de clusters comerciales que compitan con el Cercado de Lima.	Aprovechar oportunidad de convertirse en proveedores de los clústers comerciales que se desarrollen en el Cercado de Lima	Aprovechar oportunidad de convertirse en proveedores de los clústers comerciales que se desarrollen en el Cercado de Lima
8.- Conseguir inversión pública y privada para la realización de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito	Atraer inversión pública y privada para el desarrollo de cluster turístico que compitan con el Cercado de Lima.	Atraer inversión pública y privada para el desarrollo de cluster turístico que compitan con el Cercado de Lima.	Aprovechar oportunidad de convertirse en proveedores del cluster turístico que se desarrolle en el Cercado de Lima	Aprovechar oportunidad de convertirse en proveedores de los clústers comerciales que se desarrollen en el Cercado de Lima
9.- Conseguir la concentración de pequeños empresarios para la creación de un clúster gastronómico	Indiferente	Elaborar estrategias que potencien la su oferta gastronómica	Aprovechar oportunidad de convertirse en proveedores del cluster gastronómico que se desarrolle en el Cercado de Lima	Aprovechar oportunidad de convertirse en proveedores del clúster gastronómico que se desarrolle en el Cercado de Lima

6.13 Conclusiones

El análisis realizado en las matrices es una herramienta útil e indispensable para la toma de decisiones en cuanto a las estrategias a seguir para un determinado distrito, pues cuenta con información confiable y precisa para obtener buenos resultados. Este proceso estratégico realizado en el distrito del Cercado de Lima permitió hallar las estrategias idóneas que permitirían alcanzar los objetivos de largo plazo y, por ende, la visión y misión planteada para el distrito al año 2021. En el análisis realizado, se obtuvo que las mayores deficiencias del distrito se enfocan en dos temas primordiales para el desarrollo. Estas son las siguientes: (a) la inseguridad ciudadana y (b) la falta de infraestructura, que, a la vez, se encuentran alineadas con la visión del distrito. De las 12 estrategias determinadas a través de la matriz FODA, 9 fueron las estrategias seleccionadas con una mayor valoración, y, asimismo, son las que más se ajustan a los objetivos planteados, quedando cinco estrategias de contingencia. Cabe resaltar que cada estrategia retenida ha sido evaluada en las matrices de Rumelt y Ética, así como las estrategias de contingencia en caso de posiblemente ser implementadas. Asimismo, se contrastaron con los objetivos de largo plazo y se confirmó que todas las estrategias se encuentran dentro del alcance de, al menos, un objetivo.

Capítulo VII: Implementación Estratégica

En los capítulos anteriores, se identificaron las variables relevantes para formular un plan estratégico que permita alcanzar con éxito los objetivos de largo plazo del distrito del Cercado de Lima. La siguiente etapa del planeamiento estratégico corresponde a la implementación y dirección estratégica, que será exitosa en la medida en que el distrito alcance sus objetivos estratégicos para llegar a la visión deseada. D'Alessio (2008) indicó “La implementación estratégica implica convertir los planes estratégicos en acciones y después en resultados”, a la vez mencionó “La implementación requiere de cuatro elementos claves: (a) objetivos de corto plazo, (b) políticas, (c) recursos y (d) estructura organizacional” (p.377-378). Para implementar las estrategias de desarrollo del distrito del Cercado de Lima, es necesario el compromiso de su alta dirección, en este caso, el alcalde municipal, pues la elaboración del plan no asegura una correcta implementación; es necesario de un liderazgo comprometido que conduzca al logro del desempeño y al éxito de esta etapa. En esta etapa, el líder debe tomar decisiones, asignar recursos, enfrentarse a la resistencia, al cambio y aversión al riesgo; estos son temas decisivos para lograr el éxito esperado.

7.1 Objetivos de Corto Plazo

Los objetivos de corto plazo (OCP) son los hitos mediante los cuales se alcanza con cada estrategia los objetivos de largo plazo (OLP). Estos deben ser claros y verificables para facilitar la gestión del distrito (D'Alessio, 2008). El desarrollo en conjunto de todos los objetivos de corto plazo (OCP) permitirá el desarrollo y crecimiento del distrito del Cercado de Lima de acuerdo con la visión deseada al 2021. A cada objetivo de largo plazo (OLP) le corresponden objetivos de corto plazo que se detallan en la Tabla 38.

Tabla 38

Objetivos de Corto Plazo para Objetivos de Largo Plazo OLP1, OLP2, OLP3 y OLP4

Ámbito	OLP	Descripción	2013	2014	2015 - 2019	2020 - 2025				
Seguridad y Desarrollo Social	OLP1	Reducir la tasa de criminalidad de 2.3 delitos por cada 100 habitantes, a 0.5 delitos por cada 100 habitantes al 2025	OCP 1.1	Reducir la tasa de criminalidad a 2.0 delitos por cada 100 habitantes	OCP 1.8	Reducir la tasa de criminalidad a 1.5 delitos por cada 100 habitantes	OCP 1.14	Reducir la tasa de criminalidad de 1.0 delitos por cada 100 habitantes	OCP 1.19	Reducir la tasa de criminalidad de 0.5 delitos por cada 100 habitantes
			OCP 1.2	Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.	OCP 1.9	Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.	OCP 1.15	Repotenciar la infraestructura de 8 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.		
			OCP 1.3	Desarrollar e implementar plan de entrenamiento en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	OCP 1.10	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	OCP 1.16	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	OCP 1.20	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.
			OCP 1.4	Incrementar en 10% el número de policías y serenos entrenados, integrados en escuadrones especiales anti asaltos y contra pandillaje.	OCP 1.11	Desplegar fuerzas tácticas (policías y serenazgos) en puestos estratégicos de respuesta rápida.	OCP 1.17	Implementar juzgados en todas las comisarías del distrito		
			OCP 1.5	Implementar un centro integral de vigilancia con 140 cámaras de seguridad en el distrito.	OCP 1.12	Integrar el 100% de las zonas más peligrosas del distrito con un centro integral de vigilancia.	OCP 1.18	Lanzamiento de campaña de recuperación de confianza en las fuerzas de seguridad		
			OCP 1.6	Repotenciar unidades móviles policiales y de serenazgo	OCP 1.13	Ejecutar Programa de prevención, reinserción y rehabilitación de integrantes de pandillas y grupos anti sociales.				
			OCP 1.7	Identificar pandillas del distrito y a sus líderes e integrantes actuales y potenciales.						
Cuidado medio ambiental	OLP2	Reducir la concentración de polvo atmosférico sedimentable en el distrito del Cercado de Lima de 30 T/km2/mes, a 5 T/km2/mes, para el 2025	OCP 2.1	Identificar y definir los lugares en los cuales no se permitirá el tránsito vehicular dentro del Cercado de Lima.	OCP 2.4	Erradicar la circulación de vehículos públicos y privados en todo el centro histórico y lugares establecidos.	OCP 2.7	Ejecutar multas y retiro de licencias de circulación al transporte público	OCP 2.10	Cero emisiones en el Centro Histórico para el 2025
			OCP 2.2	Regular y hacer más eficientes las rutas de transporte público que circulan en el centro de Lima.	OCP 2.5	Revisión de licencias de circulación	OCP 2.8	Completar la construcción e implementación de la segunda ruta del Bus Metropolitano.		
			OCP 2.3	Definir estándar de emisiones para circular en el Cercado de Lima	OCP 2.6	100% del transporte público con menos de 15 años de antigüedad	OCP 2.9	Cero emisiones en los establecimientos ubicados en el Centro Histórico para el 2016		
Desarrollo social y económico	OLP3	Formalizar completamente el comercio en el distrito para el año 2025 y que pase de 40% formal a más de 95% formal.	OCP 3.1	Realizar un empadronamiento general de los comerciantes del distrito.	OCP 3.3	Modernizar o construir el 25% de la infraestructura necesaria para el comercio.	OCP 3.4	Modernizar o construir el 100% de la infraestructura necesaria para el comercio para el 2016.		
			OCP 3.2	Implementar programa gratuito de capacitación y orientación para los comerciantes del distrito			OCP 3.5	Comercio 100% formal para el 2017		
Desarrollo Social	OLP4	Restaurar los 954,466 m2 de inmuebles con valor histórico para el año 2025.	OCP 4.1	Terminar de construir el 25% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan en viviendas monumentales del distrito	OCP 4.3	Terminar de construir el 50% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan en viviendas monumentales del distrito	OCP 4.7	Terminar de construir el 100% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan en viviendas monumentales del distrito para el 2016		
			OCP 4.2	Contruir y/o restaurar 50% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito	OCP 4.4	Habitar el 25% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar.	OCP 4.8	Habitar el 100% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar para el 2017.		
					OCP 4.5	Contruir y/o restaurar 30% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito para el 2014	OCP 4.9	Contruir y/o restaurar 20% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito		
					OCP 4.6	Restaurar el 100% de los monumentos del distrito.	OCP 4.10	Restaurar el 100% de los edificios monumentales del distrito para el 2019.		

Tabla 39

Objetivos de Corto Plazo para Objetivos de Largo Plazo OLP5, OLP6 y OLP7

Ámbito	OLP	Descripción	2013	2014	2015 - 2019	2020 - 2025			
Desarrollo Económico	OLP5	Incrementar el flujo de turistas extranjeros a Lima de 3.7 millones a 10 millones para el 2025.	OCP 5.1	Lograr la construcción de 2 restaurantes gourmets.	OCP 5.7	Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets.	OCP 5.13	Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets (2017)	
			OCP 5.2	Consolidar un tour gastronómico con los principales restaurantes del Cercado.	OCP 5.8	Lograr la construcción de 3 Hostels	OCP 5.14	Lograr la construcción de 2 hoteles 5 estrellas con una capacidad mínima de 400 habitaciones (2018)	
			OCP 5.3	Instalar 10 Kioskos de información turística en el Cercado de Lima.	OCP 5.9	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.	OCP 5.15	Lograr la construcción de 3 Hostels (2015)	
			OCP 5.4	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.	OCP 5.10	Lograr la construcción de un street center, donde el turista interno y externo pueda encontrar souvenirs de Lima y el Perú.	OCP 5.16	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito (2015)	
			OCP 5.5	Lograr la implementación de un mapa turístico estandarizado de el Cercado de Lima.	OCP 5.11	Lograr la implementación de aplicativos electrónicos de mapa turístico estandarizado de el Cercado de Lima.			
			OCP 5.6	Asegurar que toda página web peruana de información turística, tenga un mínimo de contenido del centro histórico de Lima	OCP 5.12	Lograr que cada punto turístico del distrito cuente con el servicio de guías con manejo de idiomas.			
	OLP6	Incrementar el flujo de turistas internos a Lima de 18.2 millones a 35 millones para el 2025.	OCP 6.1	Implementar 4 centros de préstamo de Bicicletas.	OCP 6.5	Lograr la construcción de 1 hoteles 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones	OCP 6.9	Lograr la construcción de 1 hotel 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones (2016)	
			OCP 6.2	Diseñar e implementar un tour escolar que incentive el turismo interno.	OCP 6.6	Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones.	OCP 6.10	Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones	
			OCP 6.3	Lograr promoción en las aerolíneas que llegan a Lima para publicitar el centro histórico en sus revistas y videos.	OCP 6.7	Construir un terminal terrestre que centralice el 100% de las llegadas a Lima, en el Cercado de Lima, atractivo y seguro.	OCP 6.11	Culminar la construcción de la segunda ruta del Metropolitano (2017)	
			OCP 6.4	Diseñar paquetes atractivos para las actividades de entretenimiento de las empresas.	OCP 6.8	Implementar un sistema de beneficios para los turistas internos.			
	Desarrollo Económico	OLP7	Aumentar el tiempo de permanencia de los turistas extranjeros en Lima de dos a cinco días para el 2025.	OCP 7.1	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 3.5 días	OCP 7.2	Concretar y finalizar la construcción del Teleférico de Lima (2019)	OCP 7.4	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 5 días (2025)
						OCP 7.3	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 4 días (2019)		

Tabla 40

Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP1

Ámbito de Acción: Seguridad y Desarrollo Social	
Objetivo de Largo Plazo	
OLP 1	Reducir la tasa de criminalidad de 2.3 delitos por cada 100 habitantes, a 0.5 delitos por cada 100 habitantes al 2025
Objetivos de Corto Plazo	
OCP 1.1	Reducir la tasa de criminalidad a 2.0 delitos por cada 100 habitantes
OCP 1.2	Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.
OCP 1.3	Desarrollar e implementar plan de entrenamiento en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.
OCP 1.4	Incrementar en 10% el número de policías y serenos entrenados, integrados en escuadrones especiales anti asaltos y contra pandillaje.
OCP 1.5	Implementar un centro integral de vigilancia con 140 cámaras de seguridad en el distrito.
OCP 1.6	Repotenciar unidades móviles policiales y de serenazgo
OCP 1.7	Identificar pandillas del distrito y a sus líderes e integrantes actuales y potenciales.
OCP 1.8	Reducir la tasa de criminalidad a 1.5 delitos por cada 100 habitantes
OCP 1.9	Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.
OCP 1.10	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.
OCP 1.11	Desplegar fuerzas tácticas (policías y serenazgos) en puestos estratégicos de respuesta rápida.
OCP 1.12	Integrar el 100% de las zonas más peligrosas del distrito con un centro integral de vigilancia.
OCP 1.13	Ejecutar Programa de prevención, reinserción y rehabilitación de integrantes de pandillas y grupos anti sociales.
OCP 1.14	Reducir la tasa de criminalidad de 1.0 delitos por cada 100 habitantes
OCP 1.15	Repotenciar la infraestructura de 8 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.
OCP 1.16	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.
OCP 1.17	Implementar juzgados en todas las comisarías del distrito
OCP 1.18	Lanzamiento de campaña de recuperación de confianza en las fuerzas de seguridad
OCP 1.19	Reducir la tasa de criminalidad de 0.5 delitos por cada 100 habitantes
OCP 1.20	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.

Tabla 41

Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP2

Ámbito de Acción: Cuidado medio ambiental	
Objetivo de Largo Plazo	
OLP 2	Reducir la concentración de polvo atmosférico sedimentable en el distrito del Cercado de Lima de 30 T/km²/mes, a 5 T/km²/mes, para el 2025.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP 2.1	Identificar y definir los lugares en los cuales no se permitirá el tránsito vehicular dentro
OCP 2.2	Regular y hacer más eficientes las rutas de transporte público que circulan en el centro
OCP 2.3	Definir estándar de emisiones para circular en el Cercado de Lima
OCP 2.4	Erradicar la circulación de vehículos públicos y privados en todo el centro histórico y
OCP 2.5	Revisión de licencias de circulación
OCP 2.6	100% del transporte público con menos de 15 años de antigüedad
OCP 2.7	Ejecutar multas y retiro de licencias de circulación al transporte público
OCP 2.8	Completar la construcción e implementación de la segunda ruta del Bus
OCP 2.9	Cero emisiones en los establecimientos ubicados en el Centro Histórico para el 2016
OCP 2.10	Cero emisiones en el Centro Histórico para el 2025

Tabla 42

Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP3

Ámbito de Acción: Desarrollo social y económico	
Objetivo de Largo Plazo	
OLP 3	Formalizar completamente el comercio en el distrito para el año 2025 y que pase de 40% formal a más de 95% formal.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP 3.1	Realizar un empadronamiento general de los comerciantes del distrito
OCP 3.2	Implementar programa gratuito de capacitación y orientación para los comerciantes del distrito
OCP 3.3	Modernizar o construir el 25% de la infraestructura necesaria para el comercio
OCP 3.4	Modernizar o construir el 100% de la infraestructura necesaria para el comercio para el 2016
OCP 3.5	Comercio 100% formal para el 2017

Tabla 43

Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP4

Ámbito de Acción: Desarrollo Social	
Objetivo de Largo Plazo	
OLP 4	Restaurar los 954,466 m2 de inmuebles con valor histórico para el año 2025.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP 4.1	Terminar de construir el 25% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan las viviendas monumentales del distrito
OCP 4.2	Contruir y/o restaurar 50% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito
OCP 4.3	Terminar de construir el 50% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan las viviendas monumentales del distrito
OCP 4.4	Habitar el 25% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar.
OCP 4.5	Contruir y/o restaurar 30% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito para el 2014
OCP 4.6	Restaurar el 100% de los monumentos del distrito.
OCP 4.7	Terminar de construir el 100% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan las viviendas monumentales del distrito para el 2016
OCP 4.8	Habitar el 100% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar para el 2017.
OCP 4.9	Contruir y/o restaurar 20% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito
OCP 4.10	Restaurar el 100% de los edificios monumentales del distrito para el 2019.

Tabla 44

Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP5

Ámbito de Acción: Desarrollo Económico.	
Objetivo de Largo Plazo	
OLP 5	Incrementar el flujo de turistas extranjeros a Lima de 3.7 millones a 10 millones para el 2025.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP 5.1	Lograr la construcción de 2 restaurantes gourmets.
OCP 5.2	Consolidar un tour gastronómico con los principales restaurantes del Cercado.
OCP 5.3	Instalar 10 Kioskos de información turística en el Cercado de Lima.
OCP 5.4	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.
OCP 5.5	Lograr la implementación de un mapa turístico estandarizado de el Cercado de Lima.
OCP 5.6	Asegurar que toda página web peruana de información turística, tenga un mínimo de contenido del centro histórico de Lima
OCP 5.7	Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets.
OCP 5.8	Lograr la construcción de 3 Hostels
OCP 5.9	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.
OCP 5.10	Lograr la construcción de un street center, donde el turista interno y externo pueda encontrar souvenirs de Lima y el Perú.
OCP 5.11	Lograr la implementación de aplicativos electrónicos de mapa turístico estandarizado de el Cercado de Lima.
OCP 5.12	Lograr que cada punto turístico del distrito cuente con el servicio de guías con manejo de idiomas.
OCP 5.13	Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets (2017)
OCP 5.14	Lograr la construcción de 2 hoteles 5 estrellas con una capacidad mínima de 400 habitaciones (2018)
OCP 5.15	Lograr la construcción de 3 Hostels (2015)
OCP 5.16	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito (2015)

Tabla 45

Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP6

Ámbito de Acción: Desarrollo Económico.	
Objetivo de Largo Plazo	
OLP 6	Incrementar el flujo de turistas internos a Lima de 18.2 millones a 35 millones para el 2025.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP 6.1	Implementar 4 centros de préstamo de Bicicletas.
OCP 6.2	Diseñar e implementar un tour escolar que incentive el turismo interno.
OCP 6.3	Lograr promoción en las aerolíneas que llegan a Lima para publicitar el centro histórico en sus revistas y videos.
OCP 6.4	Diseñar paquetes atractivos para las actividades de entretenimiento de las empresas.
OCP 6.5	Lograr la construcción de 1 hoteles 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones
OCP 6.6	Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones.
OCP 6.7	Construir un terminal terrestre que centralize el 100% de las llegadas a Lima, en el Cercado de Lima, atractivo y seguro.
OCP 6.8	Implementar un sistema de beneficios para los turistas internos.
OCP 6.9	Lograr la construcción de 1 hotel 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones (2016)
OCP 6.10	Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones (2015)
OCP 6.11	Culminar la construcción de la segunda ruta del Metropolitano (2017)

Tabla 46

Lista de Objetivos a Corto Plazo para OLP7

Ámbito de Acción: Desarrollo Económico.	
Objetivo de Largo Plazo	
OLP 7	Aumentar el tiempo de permanencia de los turistas extranjeros en Lima de dos a cinco días para el 2025.
Objetivos de Corto Plazo	
OCP 7.1	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 3.5 días
OCP 7.2	Concretar y finalizar la construcción del Teleférico de Lima (2019)
OCP 7.3	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 4 días (2019)
OCP 7.4	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 5 días (2025)

7.2 Recursos Asignados a los Objetivos de Corto Plazo

La adecuada asignación de recursos permitirá ejecutar las estrategias seleccionadas y determinar el plan a seguir, ya que estos son los principales insumos de las estrategias (D'Alessio, 2008). Los recursos se dividen en tres grupos: (a) recursos tangibles, correspondientes a maquinarias, activos financieros, materiales y procesos; (b) recursos intangibles, correspondientes a tecnología, reputación y comportamiento organizacional; y (c) recursos humanos. A continuación, se detalla las Tablas 47,48, 49, 50, 51, 52, 53, 54 donde se indican los recursos asignados para cada objetivo planteado.

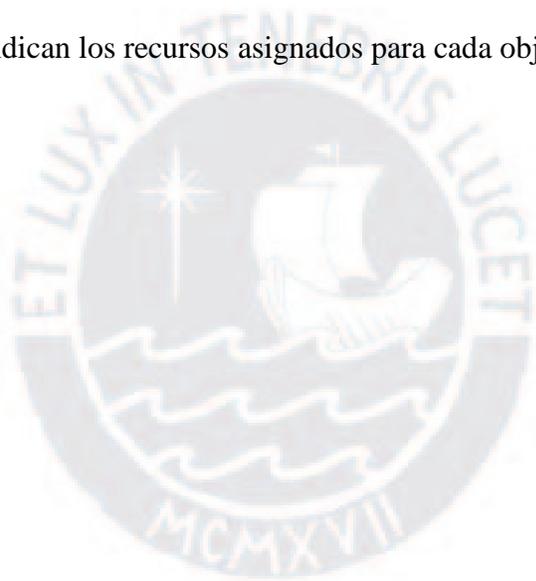


Tabla 47

Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP1

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Ente ejecutor	Objetivos de Corto Plazo	Ente ejecutor
Reducir la tasa de criminalidad de 2.3 delitos por cada 100 habitantes, a 0.5 delitos por cada 100 habitantes al 2025.	OCP 1.1 Reducir la tasa de criminalidad a 2.0 delitos por cada 100 habitantes	- Ministerio del Interior; Ministerio de Justicia; Gerencia de Seguridad Ciudadana de la MunLima	OCP 1.11 Desplegar fuerzas tácticas (policías y serenazgos) en puestos estratégicos de respuesta rápida.	- Ministerio del Interior Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima
	OCP Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.	- Maquinaria: Equipos de computación, comunicaciones y de escritorio - Activos financieros: Presupuesto del MININTER - Procesos: Rediseño de procesos administrativos <u>Recursos intangibles</u> - Tecnología: Software especializado <u>Recursos humanos</u> - Técnicos y obreros especializados	- Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima	OCP 1.12 Integrar el 100% de las zonas más peligrosas del distrito con un centro integral de vigilancia.
	OCP 1.3 Desarrollar e implementar plan de entrenamiento en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	- Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima	OCP 1.13 Ejecutar Programa de prevención, reincorporación y rehabilitación de integrantes de pandillas y grupos antisociales.	- Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima
	OCP 1.4 Incrementar en 10% el número de policías y serenos entrenados, integrados en escuadrones especiales anti asaltos y contra pandillaje.	- Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima	OCP 1.14 Reducir la tasa de criminalidad a 1.0 delitos por cada 100 habitantes	- Ministerio del Interior Ministerio de Justicia Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Mun. de Lima
	OCP 1.5 Implementar un centro integral de vigilancia con 140 cámaras de seguridad en el distrito.	- Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima	OCP 1.15 Repotenciar la infraestructura de 8 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.	- Ministerio del Interior Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima
	OCP 1.6 Repotenciar unidades móviles policiales y de serenazgo	- Ministerio del Interior Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima	OCP 1.16 Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	- Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima
	OCP 1.7 Identificar pandillas del distrito y a sus líderes e integrantes actuales y potenciales.	- Ministerio del Interior Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima	OCP 1.17 Implementar juzgados en todas las comisarías del distrito	- Ministerio del Interior Ministerio de Justicia Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima
	OCP 1.8 Reducir la tasa de criminalidad a 1.5 delitos por cada 100 habitantes	- Ministerio del Interior Ministerio de Justicia Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima	OCP 1.18 Lanzamiento de campaña de recuperación de confianza en las fuerzas de seguridad	- Ministerio del Interior Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima
	OCP 1.9 Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.	- Ministerio del Interior Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima	OCP 1.19 Reducir la tasa de criminalidad de 0.5 delitos por cada 100 habitantes	- Ministerio del Interior Ministerio de Justicia Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima
	OCP 1.10 Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	- Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima	OCP Tener al 100% del personal de	- Gerencia de Seguridad Ciudadana de la Municipalidad de Lima

Tabla 48

Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP2

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados	Ente ejecutor	Recursos Asignados	Ente ejecutor		
Reducir a cero las emisiones de gases contaminantes vehiculares en el centro histórico para el año 2021.	OCP 2.1	Identificar y definir los lugares en los cuales no se permitirá el tránsito vehicular dentro del Cercado de Lima.	<u>Recursos tangibles:</u> - Procesos: Criterios para la zonificación - Activos financieros: Presupuesto municipal <u>Recursos humanos</u> Personal especializado	- Gerencia de planificación de la Municipalidad de Lima	OCP 2.7	Ejecutar multas y retiro de licencias de circulación al transporte público	<u>Recursos tangibles:</u> - Activos financieros: Presupuesto municipal <u>Recursos humanos</u> Inspectores municipales, policías.
	OCP 2.2	Regular y hacer más eficientes las rutas de transporte público que circulan en el centro de Lima.	<u>Recursos tangibles:</u> - Procesos: Criterios para la zonificación - Activos financieros: Presupuesto municipal <u>Recursos humanos</u> Personal especializado	- Gerencia de planificación de la Municipalidad de Lima	OCP 2.8	Completar la construcción e implementación de la segunda ruta del Bus Metropolitano.	<u>Recursos tangibles:</u> - Maquinaria: Maquinaria y equipos - Activos financieros: Presupuesto municipal, inversión privada - Materiales: Materiales de construcción <u>Recursos intangibles</u> - Tecnología de construcción <u>Recursos humanos</u> - Ingenieros, arquitectos, obreros de construcción civil
	OCP 2.3	Definir estándar de emisiones para circular en el Cercado de Lima	<u>Recursos tangibles:</u> - Procesos: Criterios para la zonificación - Activos financieros: Presupuesto municipal <u>Recursos humanos</u> Personal especializado	- Gerencia de planificación de la Municipalidad de Lima	OCP 2.9	Cero emisiones en los establecimientos ubicados en el Centro Histórico para el 2016	<u>Recursos tangibles:</u> - Procesos verdes <u>Recursos intangibles</u> - Tecnologías limpias <u>Recursos humanos</u> - Ingenieros ambientales
	OCP 2.4	Erradicar la circulación de vehículos públicos y privados en todo el centro histórico y lugares establecidos.	<u>Recursos tangibles:</u> - Activos financieros: Presupuesto municipal <u>Recursos humanos</u> Inspectores municipales, policías.		OCP 2.10	Cero emisiones en el Centro Histórico para el 2025	<u>Recursos tangibles:</u> - Procesos verdes <u>Recursos intangibles</u> - Tecnologías limpias <u>Recursos humanos</u> - Ingenieros ambientales
	OCP 2.5	Revisión de licencias de circulación	<u>Recursos tangibles:</u> - Activos financieros: Presupuesto municipal <u>Recursos humanos</u> Personal administrativo				
	OCP 2.6	100% del transporte público con menos de 15 años de antigüedad	<u>Recursos tangibles:</u> - Activos financieros: Presupuesto municipal <u>Recursos humanos</u>				

Tabla 49

Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP3

Ámbito de Acción: Desarrollo social y económico				
Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados		Ente ejecutor
Formalizar completamente el comercio en el distrito para el año 2025 y que pase de 40% formal a más de 95% formal.	OCP 3.1	Realizar un empadronamiento general de los comerciantes del distrito.	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Computadoras. Materiales: Materiales para la recolección de datos. Activos Financieros: Presupuesto Municipal. <u>Recursos intangibles</u> Tecnología: Software procesamiento de datos, Base de datos. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal capacitado para recolección y procesamiento de datos.	Municipalidad Cercado de Lima
	OCP 3.2	Implementar programa gratuito de capacitación y orientación para los comerciantes del distrito	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Computadoras. Materiales: Material de capacitación, Libros, material de oficina. Activos Financieros: Presupuesto Municipal. <u>Recursos intangibles</u> Tecnología: Ms Office. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Profesores capacitados y con experiencia en administración de empresas.	Instituto, Universidad: Ej. IPAE Municipalidad del Cercado de Lima
	OCP 3.3	Modernizar o construir el 25% de la infraestructura necesaria para el comercio.	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, Herramientas. Activos Financieros: Fondos privados y públicos de inversión. <u>Recursos intangibles</u> Tecnología: Software especializado. Ms Office. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Municipalidad y de entidades privadas.	Municipalidad Cercado de Lima. Ministerio de la Producción. Entes Privados.
	OCP 3.4	Modernizar o construir el 100% de la infraestructura necesaria para el comercio para el 2016.	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, Herramientas. Activos Financieros: Fondos privados y públicos de inversión. <u>Recursos intangibles</u> Tecnología: Software especializado. Ms Office. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Municipalidad y de entidades privadas.	Municipalidad Cercado de Lima. Ministerio de la Producción. Entes Privados.
	OCP 3.5	Comercio 100% formal para el 2017	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, Herramientas. Activos Financieros: Fondos privados y públicos de inversión. <u>Recursos intangibles</u> Tecnología: Software especializado. Ms Office. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Municipalidad y de entidades privadas.	Municipalidad Cercado de Lima. Ministerio de la Producción. Entes Privados.

Tabla 50

Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP4

Objetivo de Largo Plazo	Objetivos de Corto Plazo	Recursos Asignados	Ente ejecutor				
Restaurar la totalidad de monumentos históricos y de casonas para el 2025.	OCP 4.1 Terminar de construir el 25% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan as viviendas monmentales del distrito	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, Herramientas. Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano y fondos de inversión privada. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Municipalidad y de entidades privadas.	Municipalidad Cercado de Lima. Entes Privados.	OCP 4.6	Restaurar el 100% de los monumentos del distrito.	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, equipos y meteriales para restauración, Herramientas. Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano y fondos de inversión privada. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Munciipalidad y de entidades privadas, Personal capacitado en restauración, Arquitectos.	Municipalidad Cercado de lima Ministerio de Cultura Entes Privados.
	OCP 4.2 Contruir y/o restaurar 70% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, Equipo asfaltado, computadoras. Materiales: de construcción, pavimentación, instalaciones eléctricas, saneamiento, herramientas. Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Municipalidad, de entidades públicas y de entidades privadas.	Municipalidad Cercado de Lima. Sedapal	OCP 4.7	Terminar de construir el 100% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan las viviendas monumentales del distrito para el 2016	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, Herramientas. Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano y fondos de inversión privada. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Munciipalidad y de entidades privadas.	Municipalidad Cercado de Lima. Entes Privados.
	OCP 4.3 Terminar de construir el 50% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan las viviendas monumentales del distrito	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, herramientas. Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano y fondos de inversión privada. <u>Recursos intangibles</u> Tecnología: Software especializado. Ms Office. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Munciipalidad y de entidades privadas.	Municipalidad Cercado de Lima. Entes Privados.	OCP 4.8	Habitar el 100% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar para el 2017.	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Computadoras. Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado Recursos intangibles Tecnología: Ms Office. <u>Recursos humanos</u> Conocimiento: Personal para mudanzas, Personal encar Recursos tangibles	Municipalidad Cercado de Lima. Entes Privados. Mi vivienda. Entidades Bancarias / Financieras.
	OCP 4.4 Habitar el 25% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar.	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Computadoras. Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano, inversión privada, programas de financiamiento. <u>Recursos humanos</u> Conocimiento: Personal para mudanzas, Personal encargado de la planificación y ejecución de programa.	Municipalidad Cercado de Lima. Entes Privados. Mi vivienda. Entidades Bancarias / Financieras.			<u>Maquinaria: Equipo de construcción, Equipo asfaltado, computadoras.</u> Materiales: Materiales de construcción, Material para pavimentación, Material para instalaciones electricas, Material sneamiento, Herramientas. Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Munciipalidad, de entidades públicas y de entidades privadas.	
	OCP 4.5 Contruir y/o restaurar 30% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito para el 2014	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, Equipo asfaltado, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, Material para pavimentación, Material para i Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Munciipalidad, de entidades públicas y de entidades privadas.	Municipalidad Cercado de Lima. Cedapal	OCP 4.10	Restaurar el 100% de los edificios monumentales del distrito para el 2019.	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, equipos y mete Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano y fondos de inversión privada. <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Munciipalidad y de entidades privadas, Personal capacitado en restauración, Arquitectos.	Municipalidad Cercado de lima Ministerio de Cultura Entes Privados.

Tabla 51

Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP5

OLP	Objetivos Corto Plazo	Recursos	Ente ejecutor	Objetivos Corto Plazo	Recursos	Ente ejecutor
Lograr un crecimiento anual mayor a 10% en el flujo de turistas extranjeros al distrito.	OCP 5.1. Lograr la construcción de 2 restaurantes gourmet.	<u>Recursos tangibles:</u> Maquinaria: Ubicación de áreas óptimas en el distrito <u>Recursos intangibles:</u> Marca Perú, Reconocimiento de la gastronomía peruana, Experiencia de chefs reconocidos en el extranjero <u>Recursos humanos:</u> Expertos en el rubro de gastronomía, Arquitectos especialistas en arquitectura colonial	Inversionistas privados, Municipalidad de Lima, asesores externos	OCP 5.9. Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.	<u>Recursos intangibles:</u> Marca Perú, Tecnología: Difusión web del "tour gastronómico" en páginas especializadas y acordes. <u>Recursos humanos:</u> Propietarios actuales y potenciales de restaurantes en el distrito, Consultores de turismo especialistas.	- Inversionistas privados en colaboración con la Municipalidad de Lima y asesores externos - Asesores de la Municipalidad de Lima
	OCP 5.2. Consolidar un tour gastronómico con los principales restaurantes del Cercado.	<u>Recursos intangibles:</u> Marca Perú, Tecnología: Difusión web del "tour gastronómico" en páginas especializadas y acordes <u>Recursos humanos:</u> Propietarios actuales y potenciales de restaurantes en el distrito, Consultores de turismo especialistas	Inversionistas privados, Municipalidad de Lima, asesores externos e internos	OCP 5.10. Lograr la construcción de un street center, donde el turista interno y externo pueda encontrar souvenirs de Lima y el Perú.	<u>Recursos tangibles:</u> Maquinaria: Maquinaria de construcción general; Financieros: Presupuesto de la Munic. De Lima <u>Recursos intangibles:</u> Tecnología: Sistemas de construcción de última generación; Reconocimiento de la cultura artesanal y procesos de fabricación de textiles típicos peruanos. Marca Perú y atractivos turísticos del Perú en general <u>Recursos humanos:</u> Ingenieros civiles, arquitectos especialistas en infraestructura colonial	Mun. de Lima Ministerio del Interior Viceministerio de Turismo
	OCP 5.3. Instalar 10 Kioskos de información turística en el Cercado de Lima.	<u>Recursos intangibles:</u> Marca Perú, Tecnología: Difusión web del "tour gastronómico" en páginas especializadas y acordes <u>Recursos humanos:</u> Propietarios actuales y potenciales de restaurantes en el distrito, Consultores de turismo especialistas	- Municipalidad de Lima	OCP 5.11. Lograr la implementación de aplicativos electrónicos de mapa turístico estandarizado de el Cercado de Lima.	<u>Recursos intangibles:</u> Tecnología: Sistemas de ubicación interactivos tipo google maps, disponibles para cualquier dispositivo fijo ó móvil ; Aplicaciones de ubicación rápida y fácil de atractivos turísticos a través de motores de búsqueda. <u>Recursos humanos:</u> especialistas en guías turísticas, ingenieros desarrolladores web y diseñadores	Empresas ó personas naturales en el rubro de diseño web y tecnología; Municipalidad de Lima
	OCP 5.4. Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.	<u>Recursos intangibles:</u> Marca Perú, Tecnología: Difusión web del "tour gastronómico" en páginas especializadas y acordes <u>Recursos humanos:</u> Propietarios actuales y potenciales de restaurantes en el distrito; Consultores de turismo especialistas	Inversionistas privados, Municipalidad de Lima, asesores externos e internos	OCP 5.12. Lograr que cada punto turístico del distrito cuente con el servicio de guías con manejo de idiomas.	<u>Recursos tangibles:</u> Activos Financieros: Presup. De la Munic. De Lima <u>Recursos humanos:</u> guías bilingües para puntos turísticos,	Municipalidad de Lima
	OCP 5.5. Lograr la implementación de un mapa turístico estandarizado de el Cercado de Lima.	<u>Recursos humanos:</u> Especialistas en guías turísticas, Especialistas en diseño gráfico, fotógrafos profesionales		OCP 5.13. Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets (2017)	<u>Recursos tangibles:</u> Maquinaria: Ubicación de áreas óptimas en el distrito	Inversionistas privados en colaboración con la Municipalidad de Lima y asesores externos
	OCP 5.6. Asegurar que toda página web peruana de información turística, tengo un mínimo de contenido del Centro Histórico de Lima	<u>Recursos intangibles:</u> Tecnología: Difusión web <u>Recursos humanos:</u> Profesionales en turismo, guías y escritores de libros de historia, Especialistas en diseño gráfico y desarrollo web	Municipalidad de Lima Promperú	OCP 5.14. Lograr la construcción de 2 hoteles 5 estrellas con una capacidad mínima de 400 habitaciones (2018)	<u>Recursos intangibles:</u> Marca Perú, - Reconocimiento de la gastronomía peruana, Experiencia de chefs reconocidos en el extranjero <u>Recursos humanos:</u> Expertos en el rubro de gastronomía, Arquitectos especialistas en arquitectura colonial <u>Recursos tangibles:</u> Maquinaria: Definición de áreas optimas en el distrito	Inversionistas privados Municipalidad de Lima
	OCP 5.7. Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets.	<u>Recursos intangibles:</u> Marca Perú, Reconocimiento de la gastronomía peruana, Experiencia de chefs reconocidos en el extranjero <u>Recursos humanos:</u> Expertos en el rubro de gastronomía, Arquitectos especialistas en arquitectura colonial	- Inversionistas privados en colaboración con la Municipalidad de Lima y asesores externos	OCP 5.15. Lograr la construcción de 3 Hostels (2015)	<u>Recursos intangibles:</u> Tecnología: publicación de hostels en páginas web de rápida ubicación <u>Recursos humanos:</u> Arquitectos especialistas en arquitectura colonial, Ingenieros asesores de la Municipalidad	Inversionistas privados
	OCP 5.8. Lograr la construcción de 3 Hostels	<u>Recursos tangibles:</u> Definición de áreas optimas en el distrito <u>Recursos intangibles:</u> Tecnología: publicación de hostels en páginas web de rápida ubicación <u>Recursos humanos:</u> Arquitectos especialistas en arquitectura colonial, Ingenieros asesores de la Municipalidad	Inversionistas privados Municipalidad de Lima	OCP 5.16. Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito (2015)	<u>Recursos tangibles:</u> Maquinaria: Buses de última generación, local para almacenamiento, infraestructura de estaciones; Activos Financieros: Presupuesto de la Munic. De Lima <u>Recursos intangibles:</u> Tecnología: Sistema de cobranza inteligente, sistema de ubicación satelital GPS, <u>Recursos humanos:</u> Choferefes capacitados, mecánicos especialistas, personal de atención al cliente, orientadores.	Municipalidad de Lima

Tabla 52

Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP6

	Recursos Asignados	Ente ejecutor		Recursos Asignados	Ente ejecutor
Lograr un crecimiento de 20% anual en el flujo de turistas internos al distrito.	OCP 6.1. Implementar 4 centros de préstamo de Bicicletas. <u>Recursos tangibles:</u> Activos Financieros: Financiento de la municipalidad para automatizar el servicio. <u>Recursos humanos:</u> Personal hábil en tecnología, personal administrativo capacitado.	* Gerencia Municipal. * Sistema integrado digital para municipio.	OCP 6.7. Contruir un terminal terrestre que centralize el 100% de las llegadas a Lima, en el Cercado de Lima, atractivo y seguro.	<u>Recursos tangibles</u> Activos Financieros: Financiento de la municipalidad para automatizar el servicio. <u>Recursos humanos</u> Personal hábil en tecnología, personal administrativo capacitado.	* Gerencia Municipal. * Sistema integrado digital para municipio.
	OCP 6.2. Diseñar e implementar un tour escolar que incentive el turismo interno. <u>Recursos tangibles:</u> Maquinaria y materiales: Materiales de información de sistemas, aulas capacitación, Activos Financieros: Presupuesto de la Municipalidad para desarrollo de personal. <u>Recursos intangibles:</u> Tecnología: Software del Sistema interconectado para procesos administrativos. <u>Recursos humanos:</u> Personal administrativo con ganas de capacitarse, profesores para capacitar.	* Gerencia Municipal.	OCP 6.8. Implementar un sistema de beneficios para los turistas internos.	<u>Recursos tangibles</u> Activos Financieros: Financiento de la municipalidad para automatizar el servicio. <u>Recursos intangibles</u> Tecnología: Plataforma web, Sistema interconectado para procesos administrativos. <u>Recursos humanos</u> Personal hábil en tecnología, personal administrativo capacitado.	* Gerencia Municipal. * Sistema integrado digital para municipio.
	OCP 6.3. Lograr promoción en las aerolíneas que llegan a Lima para publicitar el Centro Histórico en sus revistas y videos.	<u>Recursos tangibles:</u> Personal conciente de la reestructuración.	* Gerencia Municipal.	OCP 6.9. Lograr la construcción de 1 hotel 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones (2016)	<u>Recursos tangibles</u> Activos Financieros: Financiento de la municipalidad para automatizar el servicio. <u>Recursos humanos:</u> Personal hábil en tecnología, personal administrativo capacitado.
	OCP 6.4. Diseñar paquetes atractivos para las actividades de entretenimiento de las empresas. <u>Recursos tangibles:</u> Activos Financieros: Financiento de la municipalidad para automatizar el servicio. <u>Recursos intangibles:</u> Tecnología: Plataforma web, Sistema interconectado para procesos administrativos. <u>Recursos humanos:</u> Personal hábil en tecnología, personal administrativo capacitado.	* Gerencia Municipal. * Sistema integrado digital para municipio.	OCP 6.10. Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones (2015)	<u>Recursos tangibles</u> Activos Financieros: Financiento de la municipalidad para automatizar el servicio. <u>Recursos intangibles</u> Tecnología: Ninguno. <u>Recursos humanos</u>	* Gerencia Municipal. * Sistema integrado digital para municipio.
	OCP 6.5. Lograr la construcción de 1 hoteles 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones	<u>Recursos tangibles:</u> Activos Financieros: para implementación de la plataforma web. <u>Recursos intangibles:</u> Tecnología: Ninguno. <u>Recursos humanos:</u> Personal capacitado, poblador perleño conciente del pago de tributos.	* Gerencia Municipal. * Sistema integrado digital para municipio.	OCP 6.11. Culminar la construcción de la segunda ruta del Metropolitano (2017)	<u>Recursos tangibles</u> Activos Financieros: Financiento de la municipalidad para automatizar el servicio. <u>Recursos humanos</u> Personal hábil en tecnología, personal administrativo capacitado.
	OCP 6.6. Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones.	<u>Recursos tangibles</u> * Activos Financieros: Financiento de la Municipalidad para automatizar el servicio. <u>Recursos humanos</u> Personal hábil en tecnología, personal administrativo capacitado.	* Gerencia Municipal. * Sistema integrado digital para municipio.		

Tabla 53

Lista de Recursos para Objetivos a Corto Plazo de OLP7

Objetivo a largo plazo		Recursos Asignados	Ente ejecutor
Aumentar el tiempo de permanencia de los turistas extranjeros en el distrito a 5 días para el 2025.	OCP 7.1. Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 3.5 días		
	OCP 7.2. Concretar y finalizar la construcción del Teleférico de Lima (2019)	<u>Recursos tangibles</u> Maquinaria: Equipo de construcción, Teleférico, computadoras. Materiales: Materiales de construcción, Cableado, Herramientas. Activos Financieros: Presupuesto Municipal destinado al desarrollo urbano y fondos de inversión privada. <u>Recursos intangibles</u> Tecnología: Software especializado. Ms Office. Tecnología de construcción <u>Recursos humanos</u> Conocimientos: Personal de construcción de la Municipalidad y de entidades privadas, Arquitectos, ingenieros y técnicos especializados en la construcción de teleférico.	Municipalidad Cercado de Lima Entidades Privadas
	OCP 7.3. Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 4 días (2019)		
	OCP 7.4. Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 5 días (2025)		

7.3 Políticas de cada Estrategia

Como parte de la implementación estratégica, se definen las políticas que acotarán el accionar en las estrategias seleccionadas (D'Alessio, 2008). La función de las políticas es orientar el camino de las estrategias hacia la visión. Adicionalmente, estas están en armonía con lo establecido en el Capítulo II del presente Plan Estratégico referente a (a) los valores y (b) el código de ética, ambos previamente establecidos.

Tabla 54

Políticas

Estrategias	Políticas
E1 Penetración en el mercado a través de promoción de las ventajas del Cercado de Lima en comparación con otros distritos	Política 1.1 Publicitar las ventajas del distrito a través de los principales medios de comunicación masiva.
	Política 1.2 Promover la identificación de los ciudadanos y comunidad en general, con el distrito.
E2 Desarrollar el mercado del turismo externo, a través de la promoción de los atractivos del Distrito del Cercado de Lima en el exterior, con apoyo de insituciones como Promperu	Política 2.1 Incentivar que se difundan los atractivos del distrito en las más importantes fuentes de promoción del turismo externo, incluyendo agencias gubernamentales internas y externas
	Política 2.2 Fomentar la concreción de Alianzas estratégicas con diversas entidades y empresas en el sector turístico, que beneficien al distrito con mayor flujo de turistas extranjeros.
E3 Conseguir inversion privada para el sector industrial del distrito	Política 3.1 Concentrar a las empresas industriales en las zonas industriales del distrito.
	Política 3.2 Promover la empleabilidad de la población del distrito en el sector industrial.
	Política 3.3 Asegurar que las empresas del sector industrial del distrito cumplan con las normativas medio ambientales, de seguridad y laborales.
E4 Implementar un plan Integral de Seguridad que considere la reinserción social, desarrollo humano, preventivo y correctivo para el distrito	Política 4.1 Cooperar y colaborar en la seguridad ciudadana con los distritos aledaños.
	Política 4.2 Utilizar herramientas tecnologicas avanzadas para garantizar la seguridad en el distrito de una manera eficiente y eficaz
	Política 4.3 Aplicar tolerancia cero para corrupción
E5 Conseguir inversion publica y privada para la restauracion de infraestructura y arquitectura del Cercado de Lima	Política 5.1 Asegurar la protección, mantenimiento y armonía arquitectónica de la infraestructura que representa patrimonio cultural en el distrito.
	Política 5.2 Incentivar a la adquisición de tecnología para la potencialización de la seguridad ciudadana en el distrito.
	Política 5.3 Cumplir con estándares de señalización, pavimentación, ordenamiento de tránsito, semaforización, iluminación y decoración arquitectónica dentro del distrito.
	Política 5.4 Optimizar el uso de los recursos financieros para maximizar el presupuesto de restauración de infraestructura.
E6 Formalizar el sector comercial para el distrito, apoyado en insituciones gubernamentales y municipales	Política 6.1 Fomentar alianzas con empresas públicas y privadas para el desarrollo de programas de renovación urbana.
E7 Establecer políticas que permitan el desarrollo de clusters que incentiven el crecimiento y sostenibilidad del comercio en el distrito.	Política 7.1 Fomentar la estructuración y ordenamiento constante del sector comercial de microempresarios en el distrito.
E8 Conseguir inversion publica y privada para la realizacion de proyectos que fomenten el desarrollo turístico del distrito	Política 8.1 Promover la desburocratizacion de la inversión pública y privada, agilizando los trámites para la realización de obras
	Política 8.2 Fomentar programas de beneficios municipales para los inversionistas que quieran participar de la actividad empresarial relacionada al turismo en el distrito
	Política 8.3 Promover la transparencia en las operaciones de inversión pública y privada.
E9 Conseguir la concentracion de pequeños empresarios para la creacion de un cluster gastronomico	Política 9.1 Fomentar la excelencia y calidad en los servicios gastronómicos que otorguen los pequeños empresarios de la zona.
	Política 9.2 Promover la empleabilidad y especialización de la población del distrito en los sectores de turismo, gastronomía e inmobiliaria.

7.4 Estructura del Distrito del Cercado de Lima

Según D'Alessio (2008), la estructura organizacional es la que ayudará a mover al distrito a la implementación de las estrategias a través de las políticas formuladas. Para ello, es necesario definir si la estructura vigente del distrito es la adecuada para llevar a la práctica las estrategias seleccionadas o si se debe adecuar o ajustar al distrito para lograr la implementación de las estrategias referidas. A la vez, indicó que el peor error en este punto es intentar implementar nuevas estrategias con una estructura antigua, ya que una exitosa etapa de implementación estratégica tiene como factor de éxito una estructura organizacional adecuada. Por tanto, es imprescindible analizar la estructura organizacional para del distrito del Cercado de Lima, es decir, la estructura organizacional actual de la Municipalidad de Lima, que se evidencia en el organigrama municipal referente a la Figura 21.

El tipo de estructura organizacional con el que cuenta la Municipalidad Metropolitana de Lima es de carácter funcional y, de acuerdo con la clasificación de Mintzberg (1978), puede definirse del tipo máquina burocrática por la presencia de (a) actividades operativas rutinarias, (b) procedimientos muy formalizados en la base operativa, (c) una proliferación de reglas y regulaciones y (d) una comunicación formalizada a través del distrito. El tipo de trabajo que se desarrolla corresponde a un entorno simple y estable que hacen posible la racionalización en tareas simples, característica típica de un distrito maduro como este. Actualmente, el distrito cuenta con una excesiva departamentalización por funciones, caracterizada por la ineficiencia y burocracia. Esto permite inferir que carece de las características necesarias para la puesta en marcha de los lineamientos estratégicos identificados que permitan el logro de los objetivos de largo plazo y, con ellos, el alcance de la visión del distrito al año 2021. Por esta razón, es necesario modificar la estructura organizacional actual del municipio, mediante una reingeniería

enfocada la mejora en costos, calidad, servicio al cliente y respuesta rápida. Ello permitiría así una eficiencia en la gestión administrativa y, sobre todo y como primera premisa, darle independencia de decisión y trabajo al Cercado de Lima, ya que, actualmente, el 100% de sus funciones dependen y están bajo la responsabilidad de la Municipalidad Metropolitana de Lima.

7.5 Medio Ambiente y Ecología – Responsabilidad Social

Es indispensable para un plan estratégico considerar el ámbito socioambiental para que el crecimiento económico sea sostenible. Este crecimiento se ve reflejado en las estrategias que se plantean en el presente plan, pero, al mismo tiempo, se plantea una estrategia que tiene como forma y fondo contar con un distrito sostenible y no contaminante. Toda ciudad representa, actualmente, un sistema complejo caracterizado por continuos procesos de cambio y desarrollo que consideran aspectos como la energía, los recursos naturales, la producción de residuos y la regulación del tráfico y del transporte. Además, incluye una dimensión social, que considera a cada ciudad como un ecosistema social (Comisión Europea, 1996). El distrito del Cercado de Lima no es ajeno a esta realidad y es un ente contaminante, sobre todo, por las emisiones de las fábricas y los vehículos. Asimismo, en ciertas zonas del distrito, hay fuentes de malos olores y degradación del ambiente, por lo que, actualmente, los problemas ambientales claves que deben considerarse en el proceso de implementación de las estrategias son la contaminación por desperdicios humanos y emisiones, y los peligros ambientales. Por ello, se plantea lo siguiente:

- (a) identificar y definir los lugares en los cuales no se permitirá el tránsito vehicular dentro del Cercado de Lima,
- (b) regular y hacer más eficientes las rutas de transporte público que circulan en el Centro de Lima,
- (c) definir un estándar de emisiones para circular en el Cercado de Lima,
- (d) erradicar la circulación de vehículos públicos y privados en todo el centro histórico y lugares

establecidos, (e) 100% del transporte público con menos de 15 años de antigüedad, entre otros objetivos a corto plazo.

Actualmente, el distrito presenta una cobertura de 84.76% en servicios básicos y, además, es un distrito principalmente comercial; sin embargo, como parte de la estrategia de crecimiento inmobiliario y hostelero, debe tenerse en consideración el aumento de estos servicios públicos que debe atenderse gradualmente en coordinación con las empresas proveedoras de servicios, a fin de promover entre los vecinos los hábitos de ecoeficiencia con el objeto de reducir el consumo de energía y agua potable. Existe, actualmente, un intento de concientización por parte de la Municipalidad, con el plan “Soy Lima”, el cual promueve, a través de voluntariado, el cuidado del medio ambiente. Dicho proyecto ha tenido una acogida en los últimos años de casi 3,000 voluntarios, con menos de un año del lanzamiento. Esto refleja el compromiso de la población del Cercado de Lima con el medio ambiente y promueve dicho cuidado. Es por ello que debe seguir en ese camino e implementarse un programa que considere las estrategias de crecimiento en el distrito, pues, para el año 2021, habría un crecimiento poblacional y un mayor flujo de turistas y visitantes, lo que incrementaría el volumen de residuos.

Las ciudades sostenibles serán en el futuro lugares atractivos para las inversiones, así como zonas agradables en donde vivir y trabajar (Comisión Europea, 1996). Ante ello, se puede inferir que el desarrollo sostenible permite ofrecer servicios ambientales, sociales y económicos básicos a toda la comunidad salvaguardando la viabilidad de los sistemas naturales, construidos y sociales que cuenta el distrito y de los que depende la oferta de servicios planteada.

7.6 Recursos Humanos

Las personas son la principal materia prima y activo con el que cuenta un distrito. Asimismo, es uno de los más importantes factores en el proceso de implementación de un plan

estratégico, pues los cambios y estrategias propuestas deben ser ejecutados por las personas; por lo tanto, es fundamental contar con el personal idóneo para el proceso de implementación. El personal que formará parte de la estructura organizacional del Cercado de Lima debe cumplir con el perfil requerido para el puesto de trabajo, además de considerar las siguientes competencias: (a) deseo de superación, capacidad para asumir riesgos y motivación por conseguir logros; (b) demostrar madurez emocional y capacidad de análisis objetivo de una situación; (d) liderazgo y (e) capacidad para trabajar en equipo, aprender de la experiencia de otros y actuar éticamente. Estas capacidades deben estar soportadas y guiadas por un líder que, en este caso, es el alcalde, quien representa el modelo de trabajador de la Municipalidad frente a la comunidad. Asimismo, es fundamental la colaboración de los pobladores del distrito para adoptar, aceptar y contribuir con las estrategias planteadas, que permitirán el logro de los objetivos propuestos y lograr la misión para el 2021.

7.7 Gestión del Cambio

Minimizar la resistencia al cambio es el factor clave para lograr que el proceso de implementación de un plan estratégico sea exitoso. Es fundamental establecer una estrategia educativa que ayude al cambio, y controle los sentimientos de ansiedad y temor del personal; al mismo tiempo, debe desarrollar una estrategia racional que fuerce el cambio, y motive el autointerés por nuevas experiencias laborales y profesionales (D'Alessio, 2008). En este sentido, es crucial contar con un líder que acorde, que inculque esta política, y que esté rodeado de directivos y gerentes, que fomenten el cambio, apoyen las estrategias y planes de acción establecidos para gestionar el impacto del cambio en la institución. Es necesario recalcar como indicó D'Alessio (2008) que el proceso de implementación genera cambios estructurales y culturales que exigen el planeamiento adecuado del cambio al desarrollar las siguientes acciones:

Planear la estrategia del cambio. Es crucial establecer un planeamiento del cambio donde se estipule un orden para dicho cambio. El mayor impacto que se podría presentar es respecto al planteamiento de la nueva estructura organizacional, pues ello podría generar caos e incertidumbre en los trabajadores de la Municipalidad. Para contrarrestar los sentimientos de temor e incertidumbre, es fundamental la fluida comunicación e información hacia el personal sobre los planes de acción a ejecutarse, el tiempo que demandará la implementación así como los parámetros de control que se incluirán en la evaluación.

Establecer un sentido de urgencia. Según D'Alessio (2008), un distrito debe contar con procesos adaptados y adecuados. Por ello, es fundamental generar el sentido de urgencia hacia el cambio por ser un proceso que se debe ejecutar en distintas etapas y diversas áreas; se debe adoptar y concientizar desde el primer momento; por ello, es fundamental el mensaje que debe transmitir el alcalde y los principales funcionarios.

Conformar un grupo director facultado. El alcalde y los principales directivos de la alcaldía de Lima serán los encargados de monitorear y controlar los efectos generados por la implementación de los cambios en la estructura del distrito, estableciendo políticas de evaluación, capacitación y motivación, al tener como principal objetivo la identificación de los empleados con el distrito y la productividad de los mismos.

Crear una visión para el cambio. Es responsabilidad del alcalde crear la visión y la necesidad del cambio tanto para los trabajadores de la Municipalidad Distrital del Cercado de Lima, como para los pobladores en general. Es fundamental la adecuada interiorización de la necesidad del cambio.

Comunicar esta visión del cambio. Las estrategias que sean de alcance público y afecten o involucren a los ciudadanos se deben compartir con los trabajadores y pobladores del distrito del Cercado de Lima, fomentando el sentido de participación en las futuras estrategias por implementar.

Facultar a otros para lograr la visión. Se debe coordinar con todos los miembros del distrito, comenzando por los altos mandos y funcionarios de la Municipalidad e integrándolos a la visión del cambio, de manera que también transmitan y refuercen dicha visión. Es indispensable que se involucre el 100% de trabajadores.

Usar las tecnologías de la información y comunicación como facilitadores. Las tecnologías de la información no solo deben ser útiles para los procesos productivos, sino también para fiscalizar y facilitar la comunicación de las decisiones y políticas que se adopten entre todos los participantes.

Tercerizar cuando sea posible. Es necesario enfocar los esfuerzos humanos y económicos de la gestión actual de la Municipalidad en acciones y procesos que corresponden a la naturaleza propia del distrito. Se debe buscar tercerizar servicios de soporte, contando con mano de obra especializada, que permita maximizar los beneficios recibidos. Se plantea la capacitación y evaluación de los trabajadores, capacitación de serenazgo e implementación, desarrollo y soporte de tecnologías de la información para el distrito, entre otras acciones que se plantean en las estrategias y objetivos a largo y corto plazo.

Planear resultados y crear éxitos tempranos. Se debe establecer metas claras, objetivos reales y realizables, tanto generales como específicos, por trabajador y para todo el distrito. Estas deben ser correctamente definidas, comunicadas y supervisadas constantemente, creando indicadores de desempeño.

Consolidar mejoramientos y producir más cambios. Es de suma importancia contar con empleados, funcionarios y directivos, empezando por el alcalde, que presenten adecuados niveles de desempeño. Asimismo, se debe incentivar su promoción; ello traerá como consecuencia el aumento del nivel de competitividad y desempeño de los trabajadores.

Institucionalizar los nuevos enfoques. Se debe fomentar el desarrollo constante de nuevas propuestas que acompañen las políticas desarrolladas para el distrito del Cercado de Lima. No solo es necesario definir los pasos adecuados para la correcta implementación de los cambios estipulados para el distrito, pues según D'Alessio (2008) se debe monitorear el cambio generado por la implementación en función a cuatro elementos claves: (a) soporte y coordinación con áreas funcionales, (b) disciplina en la ejecución y plazos previstos, (c) motivación enfocada hacia gerentes, empleados y finalmente (d) involucrar a todos los gerentes de diferentes divisiones para la implementación de las estrategias. Asimismo, es necesario puntualizar que “el liderazgo debe de guiar la iniciativa para efectuar el cambio en el distrito que permitirá una implementación exitosa de las estrategias” (D'Alessio, 2010, p.329).

7.8 Conclusiones

La implementación estratégica define los parámetros y los medios para alcanzar los objetivos a largo plazo del Cercado de Lima. Por ello, es necesario destacar cómo los puntos desarrollados en el capítulo se relacionan entre sí formando un todo que se soporta y suma de manera conjunta. Como son los objetivos de corto plazo los que ayudan a la consecución de los objetivos a largo plazo, en el proceso de determinación de los mismos, se ha buscado un equilibrio entre el incremento de recaudación por el turismo, la optimización del comercio, el crecimiento poblacional así como desarrollo económico, todo ello con la finalidad de maximizar los ingresos e inversiones que permitan un mayor desarrollo en el distrito. Asimismo, se han

definido objetivos de corto plazo que permitan mejorar la seguridad ciudadana, debido a que el distrito del Cercado de Lima está catalogado como de alta inseguridad en la región. Para ello, se propone aumentar el número de personal de serenazgo, así como la implementación de un sistema de vigilancia distrital.

Cabe resaltar, además, que, en este capítulo, se han identificado las acciones que son necesarias realizar para alcanzar los objetivos propuestos; sin embargo, resulta que la estructura organizacional actual del distrito debe ser reevaluada para poder conseguir los objetivos de largo plazo, al igual que los procesos existentes para poder así fomentar la agilidad y evitar la burocracia, y lograr una gestión administrativa eficiente. Por ello, las estrategias que se han planteado deben contar con los recursos necesarios para ser llevadas a cabo y, además, cumplir con las políticas establecidas. Además, en general, se deben fomentar la capacitación y profesionalización tanto del sector público como privado para lograr mejorar el mejor desempeño.

Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

La etapa final del proceso estratégico es la evaluación y el control, que es un proceso que se manifiesta permanentemente, especialmente, porque la intensidad y frecuencia de los cambios en el entorno, la competencia y la demanda provocan la necesidad de un planeamiento estratégico dinámico e integral que permita ajustar permanentemente lo desarrollado (D'Alessio, 2008). Para la evaluación y monitoreo de las estrategias y objetivos de corto plazo del presente Plan Estratégico, se utilizará el tablero de control integrado, que es una herramienta que permitirá al Cercado de Lima mantener una visión holística de su situación actual y permitirá controlar el desempeño de los 83 objetivos de corto plazo propuestos.

8.1 Perspectiva de Control

El Cuadro de Mando Integral es una herramienta de control estratégico que traduce la visión y la estrategia de un distrito en un conjunto coherente de indicadores. El Cuadro de Mando Integral transforma la misión y la estrategia en objetivos e indicadores organizados en cuatro perspectivas diferentes: (a) perspectiva de aprendizaje y crecimiento, referente al personal del distrito; (b) perspectiva interna, referente a los procesos; (c) perspectiva del cliente, referente a los clientes del distrito y (d) perspectiva financiera (Kaplan & Norton, 2009).

8.1.1 Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

La perspectiva de aprendizaje y crecimiento determina cómo un distrito puede seguir mejorando y añadiendo valor. Esta analiza el recurso humano, ya que es clave para desarrollar el distrito con una visión de largo plazo (Kaplan & Norton, 2009). Algunos de los principales indicadores que analiza esta perspectiva son los siguientes: (a) la satisfacción de la fuerza laboral, (b) la retención de la fuerza laboral, (c) la capacitación laboral, (d) las actitudes culturales corporativas, y (e) la capacidad de los sistemas de información. La perspectiva de

aprendizaje para el distrito del Cercado de Lima se muestra en la Tabla 55. En esta, se encuentran 7 objetivos de corto plazo.

Tabla 55

Objetivos a Corto Plazo, Aprendizaje

N°	Objetivo Corto Plazo
1.3	Desarrollar e implementar plan de entrenamiento en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.
1.7	Identificar pandillas del distrito y a sus líderes e integrantes actuales y potenciales.
1.10	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.
1.13	Ejecutar Programa de prevención, reinsección y rehabilitación de integrantes de pandillas y grupos anti sociales.
1.16	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.
1.20	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.
3.2	Implementar programa gratuito de capacitación y orientación para los comerciantes del distrito

8.1.2 Perspectiva interna

Kaplan y Norton (2009) señala que la perspectiva interna analiza al distrito, a los procesos, y qué debe hacer para sobresalir, ya sea en calidad, costos, tiempo o desarrollo de productos. Esta permitirá que el distrito se especialice en las acciones que realiza y brinde un servicio diferenciado al cliente. Para ello, se clasifican los objetivos de corto plazo que servirán de soporte para la perspectiva. En Tabla 56, se encuentran los 30 objetivos de corto plazo orientados a la mejora de procesos existentes en el rubro de seguridad, infraestructura, y gestión municipal.

Tabla 56

Objetivos a Corto Plazo. Interno

N°	Objetivo Corto Plazo
1.2	Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.
1.4	Incrementar en 10% el número de policías y serenos entrenados, integrados en escuadrones especiales anti asaltos y contra pandillaje.
1.5	Implementar un centro integral de vigilancia con 140 cámaras de seguridad en el distrito.
1.6	Repotenciar unidades móviles policiales y de serenazgo
1.9	Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.
1.11	Desplegar fuerzas tácticas (policías y serenazgos) en puestos estratégicos de respuesta rápida.
1.12	Integrar el 100% de las zonas mas peligrosas del distrito con un centro integral de vigilancia.
1.15	Repotenciar la infraestructura de 8 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.
1.17	Implemetar juzgados en todas las comisarías del distrito
2.2	Regular y hacer más eficientes las rutas de transporte público que circulan en el Centro de Lima.
2.3	Articular y poner en funcionamiento red de monitoreo de calidad de aire en el Cercado de Lima
2.5	Revisión de licencias de circulación
2.6	100% del transporte público con menos de 15 años de antigüedad
2.7	Ejecutar multas y retiro de licencias de circulación al transporte público
2.9	Concentración de polvo atmosférico sedimentario en 5 T/km2/mes
3.1	Realizar un empadronamiento general de los comerciantes del distrito.
3.3	Modernizar o construir el 25% de la infreestructura necesaria para el comercio.
3.4	Modernizar o construir el 100% de la infreestructura necesaria para el comercio para el 2016.
3.5	Comercio 100% formal para el 2017
4.1	Terminar de construir el 25% de complejos habitacionales en terrenos de la Municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan las viviendas monumentales del distrito
4.3	Terminar de construir el 50% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan as viviendas monumentales del distrito
4.4	Habitar el 25% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar.
4.7	Terminar de construir el 100% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan as viviendas monmentales del distrito para el 2016
4.8	Habitar el 100% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar para el 2017.
5.12	Lograr que cada punto turistico del distrito cuente con el servicio de guias con manejo de idiomas.
6.2	Diseñar e implementar un tour escolar que incentive el turismo interno.

8.1.3 Perspectiva del cliente

La perspectiva del cliente refleja el posicionamiento de la empresa en el mercado. El indicador principal es la percepción que tienen los clientes con respecto al servicio que brinda el distrito. Esta perspectiva permite a las organizaciones mejorar los indicadores relacionados con el mercado objetivo, tales como participación del mercado, adquisición de nuevos clientes, satisfacción y fidelización del cliente. (Kaplan & Norton, 2009). En la perspectiva del cliente para el distrito del Cercado de Lima, se han considerado los objetivos de corto plazo vinculados

con la satisfacción de las necesidades del cliente, así como a su lealtad, con el fin de alinear los productos y servicios con sus preferencias. Ello se puede apreciar en la Tabla 57. En esta perspectiva, se encuentran 46 objetivos de corto plazo.

Tabla 57

Objetivos a Corto Plazo Cliente

N°	Objetivo Corto Plazo
1.1	Reducir la tasa de criminalidad a 2.0 delitos por cada 100 habitantes
1.8	Reducir la tasa de criminalidad a 1.5 delitos por cada 100 habitantes
1.14	Reducir la tasa de criminalidad de 1.0 delitos por cada 100 habitantes
1.18	Lanzamiento de campaña de recuperación de confianza en las fuerzas de seguridad
1.19	Reducir la tasa de criminalidad de 0.5 delitos por cada 100 habitantes.
2.1	Identificar y definir los lugares en los cuales no se permitirá el tránsito vehicular dentro del Cercado de Lima.
2.4	Erradicar la circulación de vehículos públicos y privados en todo el centro histórico y lugares establecidos.
2.8	Completar la construcción e implementación de la segunda ruta del Bus Metropolitano.
4.2	Contruir y/o restaurar 50% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito
4.5	Contruir y/o restaurar 30% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito para el 2014
4.6	Restaurar el 100% de los monumentos del distrito.
4.9	Contruir y/o restaurar 20% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito
4.10	Restaurar el 100% de los edificios monumentales del distrito para el 2019.
5.1	Lograr la construcción de 2 restaurantes gourmets.
5.2	Consolidar un tour gastronómico con los principales restaurantes del Cercado.
5.3	Instalar 10 Kioskos de información turística en el Cercado de Lima.
5.4	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.
5.5	Lograr la implementación de un mapa turístico estandarizado de el Cercado de Lima.
5.6	Asegurar que toda página web peruana de información turística, tengo un mínimo de contenido del Centro Histórico de Lima
5.7	Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets.
5.8	Lograr la construcción de 3 Hostels
5.9	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.
5.10	Lograr la construcción de un street center, donde el turista interno y externo pueda encontrar souvenirs de Lima y el Perú.
5.11	Lograr la implementación de aplicativos electrónicos de mapa turístico estandarizado de el Cercado de Lima.
5.13	Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets (2017)
5.14	Lograr la construcción de 2 hoteles 5 estrellas con una capacidad mínima de 400 habitaciones (2018)
5.15	Lograr la construcción de 3 Hostels (2015)
5.16	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito (2015)
6.10	Implementar 4 centros de préstamo de Bicicletas.
6.3	Lograr promoción en las aerolíneas que llegan a Lima para publicitar el Centro Histórico en sus revistas y videos.
6.4	Diseñar paquetes atractivos para las actividades de entretenimiento de las empresas.
6.5	Lograr la construcción de 1 hoteles 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones
6.6	Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones.
6.7	Contruir un terminal terrestre que centralize el 100% de las llegadas a Lima, en el Cercado de Lima, atractivo y seguro.
6.8	Implementar un sistema de beneficios para los turistas internos.
6.9	Lograr la construcción de 1 hotel 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones (2016)
6.1	Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones (2015)
6.11	Culminar la construcción de la segunda ruta del Metropolitano (2017)
7.1	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 3.5 días
7.2	Concretar y finalizar la construcción del Teleférico de Lima (2016)
7.3	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 4 días (2019)
7.4	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 5 días (2025)

8.1.4 Perspectiva financiera

La perspectiva financiera analiza el rendimiento sobre inversiones y el valor añadido al distrito (Kaplan & Norton, 2009). En el caso de la Municipalidad del Cercado de Lima, no se considera ningún objetivo, porque lo que se busca es el desarrollo del distrito y no un retorno de la inversión que se hace en él.

8.2 Tablero de Control Integrado

El tablero de control integral es una herramienta de control estratégico que permite ejercer una visión integral del distrito evaluando las estrategias por medición y comparación. Ello facilita la implementación exitosa de la estrategia, y permite así apreciar la dirección en la que el distrito se dirige y, si es necesario, corregirla (D' Alessio, 2008). El tablero de control integrado del distrito del Cercado de Lima se encuentra detallado en las Tablas 58, 59 y 60, donde se puntualizan los objetivos de corto plazo, las metas que se esperan alcanzar, las acciones que se deben adoptar y los indicadores de control.

Tabla 58

Perspectivas de Aprendizaje

	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	METAS	ACCIONES	INDICADORES
OCP 1.3	Desarrollar e implementar plan de entrenamiento en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	Capacitar y evaluar al 100% del personal de serenazgo asignado cada año hasta el 2021.	Desarrollar programas de de entrenamiento mensual.	% de personal capacitado.
OCP 1.7	Identificar pandillas del distrito y a sus líderes e integrantes actuales y potenciales.	Identificar al 100% de pandillas y líderes potenciales de riesgo.	Implementar un equipo multidisciplinario especializado en la identificación de pandillas.	% de pandillas y líderes de las mismas, encontrados.
OCP 1.10	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	Capacitar y evaluar al 100% del personal de serenazgo asignado cada año hasta el 2021.	Desarrollar programas de de entrenamiento mensual.	% de personal capacitado.
OCP 1.13	Ejecutar Programa de prevención, reinsección y rehabilitación de integrantes de pandillas y grupos anti sociales.	Reducir el numero de pandillas	Reclutar y dar oportunidad laboral a los miembros de las pandillas.	% de pandillas y líderes de las mismas, desarticuladas.
OCP 1.16	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	Capacitar y evaluar al 100% del personal de serenazgo asignado cada año hasta el 2021.	Desarrollar programas de de entrenamiento mensual.	% de personal capacitado.
OCP 1.20	Tener al 100% del personal de seguridad entrenado en técnicas de defensa personal, antiasaltos y contra pandillaje, para las fuerzas policiales y de serenazgo del distrito.	Capacitar y evaluar al 100% del personal de serenazgo asignado cada año hasta el 2021.	Desarrollar programas de de entrenamiento mensual.	% de personal capacitado.
OCP 3.2	Implementar programa gratuito de capacitación y orientación para los comerciantes del distrito	Capacitar al 100% de comerciantes del distrito.	Programa de Capacitacion	% de comerciantes capacitados.

Tabla 59

Perspectiva de Procesos Internos I

OBJETIVOS A CORTO PLAZO		METAS	ACCIONES	INDICADORES	OBJETIVOS A CORTO PLAZO		METAS	ACCIONES	INDICADORES
OCP 1.2	Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.	Repotenciar 2 comisarías.	Coordinación con el Ministerio del Interior para la repotenciación de 2 comisarías	Número de comisarías repotenciadas.	OCP 3.1	Realizar un empadronamiento general de los comerciantes del distrito.	Empadronar al 100% de comerciantes del distrito.	Campaña de empadronamiento.	Número de comerciantes en el distrito.
OCP 1.4	Incrementar en 10% el número de policías y serenos entrenados, integrados en escuadrones especiales anti asaltos y contra pandillaje.	Incrementar en 10% el número de policías y Serenos para el distrito.	Coordinación con el Ministerio del Interior para la formación de los policías.	% de policías y serenos incremental en el distrito.	OCP 3.3	Modernizar o construir el 25% de la infraestructura necesaria para el comercio.	Modernizar el 25% de los establecimientos comerciales	Realizar un plan de inversión para el distrito.	% de avance.
OCP 1.5	Implementar un centro integral de vigilancia con 140 cámaras de seguridad en el distrito.	Implementar un centro integral de vigilancia para el distrito.	Adquisición y construcción del centro integral de vigilancia.	realización antes del 2014	OCP 3.4	Modernizar o construir el 100% de la infraestructura necesaria para el comercio para el 2016.	Modernizar el 100% de los establecimientos comerciales	Realizar un plan de inversión para el distrito.	% de avance.
OCP 1.6	Repotenciar unidades móviles policiales y de serenazgo	Contar con el 100% de unidades operativas.	Adquisición de equipos y repotenciación de unidades actuales.	% de unidades repotenciadas y operativas.	OCP 3.5	Comercio 100% formal para el 2017	Contar con el 100% de formalización del comercio.	Elaborar y realizar Campaña de difusión del plan de Formalización del comercio para el distrito.	% del comercio formal.
OCP 1.9	Repotenciar la infraestructura de 2 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.	Repotenciar 2 comisarías.	Coordinación con el Ministerio del Interior para la repotenciación de 2 comisarías	Número de comisarías repotenciadas.	OCP 4.1	Terminar de construir el 25% de complejos habitacionales en terrenos de la municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan las viviendas monumentales del distrito	Modernizar y/o construir el 25% de los complejos habitacionales del distrito.	Realizar un plan de inversión para el distrito.	% de avance.
OCP 1.11	Desplegar fuerzas tácticas (policías y serenazgos) en puestos estratégicos de respuesta rápida.	Mejorar el tiempo de respuesta ante emergencias.	Construcción de casetas en las zonas de mayor peligro.	Tiempo promedio de respuesta.	OCP 4.3	Terminar de construir el 50% de complejos habitacionales en terrenos de la Municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan las viviendas monumentales del distrito	Modernizar y/o construir el 50% de los complejos habitacionales del distrito.	Realizar un plan de inversión para el distrito.	% de avance.
OCP 1.12	Integrar el 100% de las zonas más peligrosas del distrito con un centro integral de vigilancia.	Implementar un centro integral de vigilancia para el distrito.	adquisición y construcción del centro integral de vigilancia.	Realización antes del 2014	OCP 4.4	Habitar el 25% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar.	Reubicar al 25% de la población en las nuevas edificaciones.	Elaborar y realizar Campaña de difusión del plan de reubicación residencial.	% de reubicados.
OCP 1.15	Repotenciar la infraestructura de 8 comisarías, en coordinación con el Ministerio del Interior.	Repotenciar 8 comisarías.	Coordinación con el Ministerio del Interior para la repotenciación de 8 comisarías	Número de comisarías repotenciadas.	OCP 4.7	Terminar de construir el 100% de complejos habitacionales en terrenos de la Municipalidad necesarios para reubicar a las personas que habitan las viviendas monumentales del distrito para el 2016	Modernizar y/o construir el 100% de los complejos habitacionales del distrito.	Realizar un plan de inversión para el distrito.	% de avance.

Tabla 60

Perspectiva de Procesos Internos II

OBJETIVOS A CORTO PLAZO		METAS	ACCIONES	INDICADORES	OBJETIVOS A CORTO PLAZO		METAS	ACCIONES	INDICADORES
OCP 1.17	Implemetar juzgados en todas las comisarías del distrito	Contar con el 100% de las comisarías con un Juez de Paz.	Coordinación con el Ministerio de Justicia para la implementación de los juzgados por comisaría.	Número de comisarías que cuentan con un Juez de Paz.	OCP 2.7	Ejecutar multas y retiro de licencias de circulación al transporte público	Cumplimiento de la norma de transporte público.	Revisión y seguimiento de las normas de transporte público.	% de licencias suspendidas.
OCP 2.2	Regular y hacer más eficientes las rutas de transporte público que circulan en el Centro de Lima.	Reducir en 30% el número de unidades de trasporte público en el distrito.	Diseñar y dimensionar las rutas de transporte público.	Medición de congestión vehicular en el distrito.	OCP 2.9	Concentración de polvo atmosférico sedimentario en 5 T/Km2/mes	Reducir los niveles de contaminación ambiental en el Centro Histórico de 30 T/km2/mes promedio a 5T/km2/mes.	Revisión y control de emisiones en los establecimientos del distrito.	Principal: Nivel de polvo atmosférico sedimentario
OCP 2.3	Articular y poner en funcionamiento red de monitoreo de calidad de aire en el Cercado de Lima	Monitorear la calidad del aire del distrito con la finalidad de medir nivel de contaminantes y poder tomar medidas correctivas	Construcción de red de monitores de aire	Número de Estaciones de Control.	OCP 4.8	Habitar el 100% de los complejos habitacionales con los habitantes de edificaciones monumentales a recuperar para el 2017.	Reubicar al 100% de la población en las nuevas edificaciones.	Elaborar y realizar Campaña de difusión del plan de reubicación residencial.	% de reubicados.
OCP 2.5	Revisión de licencias de circulación	Revisión del 100% de las licencias de circulación.	Contar con un ente responsable de la Revisión de licencias de circulación.	% de licencias revisadas.	OCP 5.12	Lograr que cada punto turístico del distrito cuente con el servicio de guías con manejo de idiomas.	Lograr que todos los puntos turísticos cuenten con guías bilingües.	Reclutar personal bilingüe para los puntos turísticos del distrito.	% de puntos turísticos con guías biligües.
OCP 2.6	100% del transporte público con menos de 15 años de antigüedad	Contar con 0% de transporte público con una antigüedad mayor a 15 años.	Inhabilitar y multar la presencia de transporte público con antigüedad mayor a 15 años.	ó	OCP 6.2	Diseñar e implementar un tour escolar que incentive el turismo interno.	Llegar a un 40% de colegios de la capital visiten el distrito.	Elaborar y realizar Campaña de difusión del plan de Visita de Colegios al distrito.	Número de colegios visitantes.

Tabla 61

Perspectiva Cliente I

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	METAS	ACCIONES	INDICADORES	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	METAS	ACCIONES	INDICADORES
OCP 1.1	Reducir la tasa de criminalidad a 2.0 delitos por cada 100 habitantes para el 2013	Ejecutar y difundir el plan de seguridad para el distrito.	Número de delitos por cada 100 habitantes del distrito.	OCP 5.13	Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets (2017)	Fomentar la inversión en centros de esparcimiento y restaurantes.	Número de establecimientos aperturados
OCP 1.8	Reducir la tasa de criminalidad a 1.5 delitos por cada 100 habitantes para el 2014	Ejecutar y difundir el plan de seguridad para el distrito.	Número de delitos por cada 100 habitantes del distrito.	OCP 5.14	Lograr la Construcción de 2 hoteles 5 estrellas con una capacidad minima de 400 habitaciones (2018)	Fomentar la inversión en hoteles y hostels	Número de establecimientos aperturados.
OCP 1.14	Reducir la tasa de criminalidad de 1.0 delitos por cada 100 habitantes para el 2019	Ejecutar y difundir el plan de seguridad para el distrito.	Número de delitos por cada 100 habitantes del distrito.	OCP 5.15	Lograr la construcción de 3 Hostels (2015)	Fomentar la inversión en hoteles y hostels	Número de establecimientos aperturados.
OCP 1.18	Lanzamiento de campaña de recuperación de confianza en las fuerzas de seguridad	Recuperar la confianza de la población en las fuerzas del orden, tanto policias como serenazgo.	Nivel de confianza de la poblac logros en materia de seguridad	OCP 5.16	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito (2015)	Buscar fuente de financiamiento privado	% de avance.
OCP 1.19	Reducir la tasa de criminalidad a 0.5 delitos por cada 100 habitantes para el 2025	Ejecutar y difundir el plan de seguridad para el distrito.	Número de delitos por cada 100 habitantes del distrito.	OCP 6.1	Implementar 4 centros de préstamo de Bicicletas.	Adquisición e implementación el centro de préstamo de bicicletas.	Número de centros colocados.
OCP 2.1	Identificar y definir los lugares en los cuales no se permitirá el tránsito vehicular dentro del Cercado de Lima.	Limitacion de tránsito vehicular en las zonas históricas del distrito.	Cero tránsito vehicular en las zonas históricas del distrito.	OCP 6.3	Lograr promoción en las aereolíneas que llegan a Lima para publicitar el Centro Histórico en sus revistas y videos.	Coordinar y ejecutar alianzas con entidades públicas y privadas.	% de aereolíneas que cuentan con la publicidad.
OCP 2.4	Erradicar la circulación de vehículos públicos y privados en todo el Centro Histórico y lugares establecidos.	Limitacion de tránsito vehicular en las zonas históricas del distrito.	Cero tránsito vehicular en las zonas históricas del distrito.	OCP 6.4	Diseñar paquetes atractivos para las actividades de entretenimiento de las empresas.	Campaña de difusión a las empresas privadas y públicas con los atractivos del distrito.	Número de empresas que realizan actividades en el distrito.
OCP 2.8	Completar la construcción e implementación de la segunda ruta del Bus Metropolitano.	Culminar la Construcción del proyecto 2 del metropolitano.	% de avance.	OCP 6.5	Lograr la Construcción de 1 hoteles 4 estrellas con una capacidad minima de 200 habitaciones	Fomentar la inversión en hoteles y hostels	Número de establecimientos aperturados.
OCP 4.2	Construir y/o restaurar 50% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito	Restaurar el 50% de pistas veredas, luminarias, y areas de espacimient para el año 2013.	Ejecutar y difundir el plan de restauración.	OCP 6.6	Lograr la Construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad minima de 80 habitaciones.	Fomentar la inversión en hoteles y hostels	Número de establecimientos aperturados.
OCP 4.5	Construir y/o restaurar 30% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito para el 2014	Restaurar el 50% de pistas veredas, luminarias, y areas de espacimient para el año 2014.	Ejecutar y difundir el plan de restauración.	OCP 6.7	Construir un terminal terrestre que centralize el 100% de las llegadas a Lima, en el Cercado de Lima, atractivo y seguro.	Fomentar la inversión.	Culminación del proyecto
OCP 4.6	Restaurar el 100% de los monumentos del distrito.	Restaurar el 100% de los monumentos del distrito.	Ejecutar y difundir el plan de restauración.	OCP 6.8	Implementar un sistema de beneficios para los turistas internos.	Campaña de difusión y promocion del beneficio.	% de turistas que se suscriben al beneficio.

Tabla 62

Perspectiva Cliente II

OBJETIVOS A CORTO PLAZO	METAS	ACCIONES	INDICADORES	OBJETIVOS A CORTO PLAZO	METAS	ACCIONES	INDICADORES		
OCP 4.9	Construir y/o restaurar 20% de veredas, pistas, luminarias y áreas de esparcimiento del distrito	Restaurar el 50% de pistas veredas, luminarias, y áreas de esparcimiento para el año 2019.	Ejecutar y difundir el plan de restauración.	% de avance.	OCP 5.10	Lograr la construcción de un street center, donde el turista interno y externo pueda encontrar souvenirs de Lima y el Perú.	Lograr la construcción de un street center para el 2014.	Fomentar la inversión en lugares de esparcimiento.	Número de establecimientos abiertos.
OCP 4.10	Restaurar el 100% de los edificios monumentales del distrito para el 2019.	Restaurar el 100% de los edificios monumentales del distrito para el 2019.	Ejecutar y difundir el plan de restauración.	% de avance.	5.11	Lograr la implementación de aplicativos electrónicos de mapa turístico estandarizado del Cercado de Lima.	Difusión en al menos el 50% de los establecimientos turísticos del distrito.	Campaña de difusión del video y aplicativos	Número de establecimientos que forman parte de la campaña.
OCP 5.1	Lograr la construcción de 2 restaurantes gourmets.	Lograr la construcción de 2 restaurantes gourmets para el 2013.	Fomentar la inversión en centros de esparcimiento y restaurantes.	Número de establecimientos abiertos	OCP 6.8	Implementar un sistema de beneficios para los turistas internos.	Lograr un mínimo del 20% anual de turistas que llegan a la capital y cuenten con dicho beneficio.	Campaña de difusión y promoción del beneficio.	% de turistas que se suscriben al beneficio.
OCP 5.2	Consolidar un tour gastronómico con los principales restaurantes del Cercado.	Incrementar la afluencia de público a los restaurantes del distrito en un 40%	Ejecutar y difundir el plan del tour gastronómico.	Afluencia de público a los restaurantes.	OCP 6.9	Lograr la construcción de 1 hotel 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones (2016)	Lograr la construcción de 1 hotel 4 estrellas con una capacidad mínima de 200 habitaciones para el 2016.	Fomentar la inversión en hoteles y hostels	Número de establecimientos abiertos.
OCP 5.3	Instalar 10 Kioskos de información turística en el Cercado de Lima.	Instalar 10 Kioskos de información turística en el Cercado de Lima para el 2013.	Buscar fuente de financiamiento privado	% de avance.	OCP 6.10	Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones (2015)	Lograr la construcción de 2 hoteles 3 estrellas con una capacidad mínima de 80 habitaciones para el 2015.	Fomentar la inversión en hoteles y hostels	Número de establecimientos abiertos.
OCP 5.4	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.	Concretar la adquisición y equipamiento de 5 buses para el 2013.	Buscar fuente de financiamiento privado	% de avance.	OCP 6.11	Culminar la construcción de la segunda ruta del Metropolitano (2017)	Culminar la construcción del proyecto 2 del metropolitano.	Ejecucion y culminacion del proyecto.	% de avance.
OCP 5.5	Lograr la implementación de un mapa turístico estandarizado de el Cercado de Lima.	Contar con un mapa turístico completo actualizado.	Ejecutar y difundir el mapa turístico estandarizado del distrito.	% de avance.	OCP 7.1	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 3.5 días	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 3.5 días para el 2014.	Mejorar y repotenciar la oferta turística del Cercado de Lima.	Tiempo de permanencia por turista.
OCP 5.6	Asegurar que toda página web peruana de información turística, tengo un mínimo de contenido del	Presencia en el 100% de páginas peruanas relacionadas al turismo.	Coordinar y ejecutar alianzas con entidades públicas y privadas.	% de páginas que cuentan con lo establecido.	OCP 7.2	Concretar y finalizar la construcción del Teleférico de Lima (2019)	Concretar y finalizar la construcción del Teleférico de Lima para el 2019.	Fomentar la inversión.	% de avance..
OCP 5.7	Lograr la construcción de 3 restaurantes gourmets.	Lograr la construcción de 2 restaurantes gourmets para el 2014.	Fomentar la inversión en centros de esparcimiento y	Número de establecimientos abiertos	OCP 7.3	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 4 días (2019)	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 4 días para el 2019.	Mejorar y repotenciar la oferta turística del Cercado de Lima.	Tiempo de permanencia por turista.
OCP 5.8	Lograr la construcción de 3 Hostels	Lograr la construcción de 3 Hostels para el 2014.	Fomentar la inversión en hoteles y hostels	Número de establecimientos abiertos.	OCP 7.4	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 5 días (2025)	Aumentar el tiempo de permanencia promedio a 4 días para el 2025.	Mejorar y repotenciar la oferta turística del Cercado de Lima.	Tiempo de permanencia por turista.
OCP 5.9	Lograr la adquisición de 5 buses para el Lima Bus, para fomentar y consolidar el turismo dentro del distrito.	Concretar la adquisición y equipamiento de 5 buses para el 2014.	Buscar fuente de financiamiento privado	% de avance.					

8.3 Conclusiones

El Tablero de Control Integrado es una herramienta de control que permite controlar el cumplimiento de los objetivos de corto plazo. Las metas establecidas de cada objetivo de corto plazo permitirán al distrito del Cercado de Lima saber qué tan bien se está implementando el plan estratégico. Es necesario medir y controlar el desempeño de los objetivos de corto plazo. Es por esto que se han asignado indicadores de control para cada objetivo de corto plazo que permitan verificar, de manera oportuna, la eficacia de las estrategias planteadas, y corregir cualquier desviación que no permita alcanzar los objetivos de largo plazo y, por ende, la visión planteada para el distrito del Cercado de Lima. Es necesario que estas mediciones y evaluaciones se hagan de manera fehaciente y oportuna, pues, dentro del etapa del control y la evaluación, es importante tener en cuenta que el entorno es dinámico, sujeto a cambios, por lo que el plan estratégico del distrito del Cercado debe estar en constante evaluación.

Capítulo IX: Competitividad del Cercado de Lima

Porter (2009) plantea que la ventaja competitiva de las naciones se crea y se mantiene mediante un proceso muy localizado, las diferencias de una nación en valores, cultura, estructuras económicas, instituciones e historia contribuyen de manera conjunta al éxito competitivo. A nivel local, el mismo Porter (1999) define la ventaja competitiva como el valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello. Este valor es lo que las personas están dispuestas a pagar y alcanza su máxima expresión al ofrecer precios más bajos que la competencia a cambio de beneficios equivalentes o especiales que compensa con creces un mayor precio. La efectividad en el uso de estas ventajas competitivas se expresa a través de la competitividad, la misma que, según Benzaquén, Del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010), puede analizarse desde dos perspectivas: primero, como un conjunto de factores que determinan el nivel de productividad y, segundo, como un determinante del incremento sostenido del bienestar de las personas. Sobre la base de esta definición, la competitividad del distrito puede entenderse como la administración de recursos y capacidades para incrementar sostenidamente la productividad empresarial y el bienestar de la población del Cercado de Lima. Cabe resaltar que, en este capítulo, se analizará tanto el análisis competitivo del distrito como la posibilidad de conformación de clústeres. Ello resulta fundamental en la medida que en los posibles clústeres reposan las oportunidades de crecimiento económico del distrito.

9.1 Análisis Competitivo del Distrito del Cercado de Lima

El análisis competitivo del distrito del Cercado de Lima se realizará usando como referencia la evaluación del Índice de Competitividad Regional desarrollado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica, así como por el modelo del diamante de Porter. De acuerdo con lo anteriormente señalado, el análisis de la competitividad del distrito del Cercado

de Lima tomará como referencia la metodología planteada en el documento “Un Índice Regional de Competitividad para un país” desarrollado por Jorge Benzaquen, Luis Alfonso del Carpio, Luis Alberto Zegarra y Christian Alberto Valdivia (CEPAL, 2010). No obstante, como esta metodología se ha aplicado a nivel regional, el análisis del distrito considerará algunas modificaciones que permitan una aproximación más adecuada. El Índice de Competitividad Regional para un país presenta cinco pilares sobre los que se estructura el trabajo: (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura productiva, (d) capital humano, y (e) eficiencia de las empresas.

Gobierno e instituciones. El pilar Gobierno está en función de varios factores; entre ellos se tiene los recursos, que son los insumos con los que cuenta el Cercado de Lima. El factor recurso está conformado por los recursos totales que son la suma de los recursos gubernamentales provenientes de la asignación del Gobierno Central, y los recursos municipales provenientes de la recaudación de los impuestos y tributos. Con todos estos recursos, se lleva a cabo el desarrollo de los diversos ciclos productivos del Cercado de Lima; por ejemplo, en el tema de seguridad, existe el caso de las unidades vehiculares para los procesos de seguridad ciudadana, así como el capital humano en este rubro y las comisarías de la policía ubicadas en la jurisdicción. En el caso del cuidado de los parques y jardines, estos equivalen al personal especializado que trabaja en el área, así como a la maquinaria (máquinas segadoras, camiones cisternas) y viveros. En el área administrativa, equivale a toda la infraestructura ubicada en su local central, la cual incluye computadoras, centrales telefónicas, impresoras, paneles de atención, mobiliario y el personal administrativo. La desventaja competitiva identificada en este factor está representada por la falta autonomía financiera que tiene el Cercado de Lima como distrito, ya que depende completamente de la Municipalidad Metropolitana y de la asignación

que esta haga al distrito. La autonomía constituye otro factor que, en el caso del Cercado de Lima, es deficiente, ya que no tiene una administración propia y depende, en todos los ámbitos de la Municipalidad Metropolitana. Asimismo, es importante la participación de la recaudación por parte de personas naturales y empresas, medidas por los variables recursos de recaudación de personas naturales y empresas. Por otro lado, de acuerdo con la Ley N.º 27972, Ley Orgánica de Municipalidades, El Cercado de Lima no cuenta con autonomía administrativa dentro de su jurisdicción por ser un ente dependiente de la Municipalidad Metropolitana de Lima. Asimismo, existe el gasto, que es medido en función de dos variables: avance de ejecución y gasto ejecutado. Estas variables, para el primer caso, se medirán en porcentaje del presupuesto asignado para las obras o proyectos que han sido utilizados. Para el segundo, el monto total asignado para el periodo evaluado cabría efectuar la diferencia entre gasto y costo. El gasto corresponde a la disposición de recursos sin esperar retorno alguno. El costo usa recursos, pero, al contrario de gasto, forma parte de la inversión y es parte de un retorno. La seguridad es otro factor para tomar en cuenta. Constituye uno de los males endémicos que afectan al país en general y El Cercado de Lima no es la excepción. Esto se debe a la tugurización del distrito y al bajo poder adquisitivo de sus pobladores. Esto genera que la delincuencia hacia el distrito sea una de las más altas de la ciudad, aun siendo uno de los distritos con mayor número de comisarías, además de las legislaciones penal y penitenciaria. Estas demuestran grandes falencias en el sistema judicial y penitenciario al tener normas mal estructuradas y benignas para los delincuentes. Las variables a considerar para medir este factor serán faltas, delitos de acuerdo con el tipo ya sea delincuencia común o de mayor grado. También, se tomará en cuenta la variable delito por habitante, que se refiere al número de delitos por cada 100 habitantes del Cercado de Lima. Por último, está la justicia. Este factor solo medirá los procesos básicos de

acuerdo con variables como tramitación de expedientes y expedientes resueltos, es decir, hacer un seguimiento del tiempo del expediente así como agilizar los procesos. En el Cercado de Lima, están ubicados el Ministerio de Justicia, Ministerio Público, Poder Judicial, pero no cuentan con mecanismos para atender de forma rápida y oportuna, delitos menores o faltas. Las faltas son acciones que por su gravedad no constituyen delitos, pero, sí son contra de la sociedad. En el caso de las faltas, por ejemplo, existe el hurto simple, el cual debería ser sancionado con trabajos de servicio comunitario como se efectúa en otros distritos.

Desarrollo económico. Mide el tamaño de la economía distrital, su capacidad de lograr un crecimiento sostenido, así como su capacidad de generar empleo. Los factores que se consideraron para este pilar son el tamaño de la economía distrital, que puede ser medido con variables como el ingreso familiar per cápita, ya que no se cuenta con datos del PBI por distritos. Además, se considera el factor crecimiento medido con la tasa de crecimiento del ingreso familiar per cápita. También, se toma en cuenta la diversificación. Este factor podría ser medido por el número de negocios u empresas por rubro y el ciclo de vida de estos negocios referido con la fase en la que se encuentra el negocio. Estas dos variables son de carácter descriptivo; tan solo brindarán información para poder usar estrategias para realzar la industria que engloba a estos negocios. En el caso del Cercado de Lima, los productos que se ofrecen son mayoritariamente turísticos, de comercio y manufactura. En el caso del comercio, como se ha señalado anteriormente, la informalidad es lo que caracteriza a dicho sector en el distrito. En suma, se aprecia en el Cercado de Lima gran diversificación de productos. Otro factor es el empleo medido con datos como Población Económicamente Activa que para el caso de distritos no se encuentra al detalle, pero, de acuerdo con el índice de desarrollo humano, iría intrínsecamente relacionado con el ingreso familiar. Por último, se tiene la exportación. El Cercado de Lima no

cuenta con un índice de exportación; sin embargo, en los grandes almacenes, comercios y supermercados, se encuentran productos importados, tales como vestimentas y víveres.

Infraestructura productiva. El pilar infraestructura se encuentra medido por factores como los servicios básicos. El Cercado de Lima cuenta con servicios como son agua, desagüe y alcantarillado, así como energía eléctrica; en el primer caso ofrecido por Sedapal y en el segundo caso por Luz del Sur. La red vial también está comprendida en esta categoría y es medida por la longitud de red vial asfaltada. En el caso del Cercado de Lima, es óptima en cuanto a accesos de otros distritos, pero, en cuanto a lo interno, es decir a las vías dentro del distrito, hay una deficiencia de calidad de pistas y orden. El acceso al Cercado de Lima es fácil y con muchas vías de acceso. El transporte constituye otro factor y se mide por la densidad de transporte público y privado; y el tráfico, por el grado de congestión en las calles, ambos medidos por la cantidad de carros por persona y el número de personas que utilizan transporte público. Esta última variable se dará por cada 100 habitantes. Parte de este factor es considerar las líneas autorizadas de transporte público que circulan por las avenidas periféricas y algunas interiores. Lo que se busca, actualmente, es una disminución de rutas autorizadas por el distrito, dado que el caos vehicular y la densidad automotora sobrepasan la capacidad del distrito. Finalmente, se tiene la comunicación, que se medirá con variables como el número de casas que cuentan con el servicio de telefonía, número de celulares por persona o, incluso, podría medirse por familia y el número de casas que cuentan con conexión a Internet. Entre las empresas que tienen las licitaciones para el servicio de telefonía, están Movistar, Claro y Nextel, las cuales tienen perfecta cobertura en el Cercado, tanto para telefonía fija como para telefonía celular. Asimismo, las empresas del rubro de medios de comunicación, sean radio emisoras o empresas de televisión de señal abierta o cerrada, difunden su señal sin mayores inconvenientes.

Capital humano. Mide la competitividad regional sobre la base de factores como la educación escolar y superior, medida por el número de centros educativos por nivel, número de alumnos por nivel. Asimismo, se tiene en cuenta la formación laboral. Tanto en Lima como en el Cercado de Lima, el nivel de educación, está muy por debajo de los estándares de la región y del mundo. Además, dicho problema es de origen global y no depende de la Municipalidad. Por el lado laboral, el distrito no cuenta con programas de esta formación. Este factor puede ser medido por el número de instituciones que imparten este servicio. La salud constituye otro factor. Esta se mide en términos de la capacidad de atención a los pobladores. A través de instituciones privadas y públicas, se busca un equilibrio con la variable equilibrio salud pública y salud privada. El cercado de Lima cuenta con suficientes centros de salud (privada o pública) para la población con la que cuenta.

Por otro lado, el modelo de diamante de Porter (1990) para evaluar la competitividad de un país permite evaluar la competitividad de una nación o distrito. Este modelo, como se describió previamente en el Capítulo III, está basado en cuatro componentes que permiten identificar los factores que determinan la ventaja nacional, que, en este caso, se extrapolan para el distrito del Cercado de Lima. Estos son los siguientes: (a) condiciones de los factores; (b) condiciones de la demanda; (c) sectores afines y auxiliares; y (d) estrategia, estructura y competencia.

Condiciones de los factores. Se constata que el Cercado de Lima tiene una población de nivel socioeconómico principalmente de nivel B y C (más de 75%); además, cuenta con poca inmigración. Un 28.7% de la población ha terminado los estudios universitarios completos en la ciudad de Lima. Existe un desarrollo en la oferta de educación en los sectores hoteleros y gastronómicos; sin embargo, no existe una oferta adecuada de carreras técnicas para la industria

manufacturera. En cuanto a la zonificación, el Cercado de Lima es un distrito en el cual no existe un orden establecido. Este desorden genera un tráfico denso dentro de las áreas residenciales y comerciales que se encuentran en el distrito. Además, cuenta con un alto nivel de comercio informal, lo cual se ve reflejado en los ingresos de la Municipalidad. El sector de telecomunicaciones y de informática es incipiente en el Cercado de Lima. La capacidad de centros de esparcimiento (Estadio Nacional, Parque de las aguas, etc) es variada y suficiente. El transporte vial en el distrito, así como la accesibilidad que tiene, complementado con el Tren Eléctrico y el Metropolitano proporciona al Cercado de Lima una buena infraestructura; sin embargo, la densidad vehicular, así como la mala infraestructura vial dentro del distrito, representan una debilidad muy fuerte. Esto se ve agravado por la contaminación del aire debido al tráfico y la congestión que se genera. La poca presencia de parques y áreas verdes disminuye la calidad de vida para sus habitantes. En cuanto a la infraestructura, se cuenta con muchos atractivos turísticos, los principales de la ciudad, pero no cuentan con un buen mantenimiento y tampoco con la capacidad en infraestructura para recibir un flujo mayor de turistas al día. Los servicios públicos están bien desarrollados para la población del distrito con una cobertura mayor al 95%.

Condiciones de la demanda. El cliente limeño tiene un grado de sofisticación en cuanto al servicio que recibe; es muy exigente, elevado, en comparación con otras ciudades de la región. La condición de la demanda está determinada por la demanda en el comercio en general, la de atractivos turísticos, un uso creciente de dispositivos tecnológicos, un nivel de educación siempre más avanzado y el empleo en general. El Cercado de Lima tiene también una fuerte demanda de seguridad por parte de sus vecinos y visitantes, pero que no es atendida al 100%; incluso, es el distrito más inseguro de la ciudad. El ciudadano limeño exige también una mejor y

mayor oferta de lugares de esparcimiento. Asimismo, exige una mayor eficiencia en el funcionamiento de las entidades públicas. Por otro lado, existe un fuerte arraigo con la identidad nacional.

Sectores afines y auxiliares. En cuanto a los sectores afines y auxiliares, se cuenta con operadores logísticos importantes en distritos cercanos. Por otro lado, tiene una cercanía importante con el Aeropuerto Internacional Jorge Chavez, así como con el puerto del Callao. El distrito cuenta con cercanía a los principales centros de acopio de los productos y servicios que pueda requerir.

Estrategia, estructura y competencia. En cuanto a la estrategia, estructura y rivalidad de las empresas, se observa que al Cercado de Lima le falta el emprendimiento y la innovación. Se cuenta con empresas establecidas, la mayoría de estas PYMES, de las cuales muchas son informales. Existe una ausencia de generación de patentes. Asimismo, se cuenta con un tiempo en trámites burocráticos muy elevado, lo cual influye en que las empresas creadas no se formalicen. Al contar con un gran número de empresas informales, estas no presentan un buen modelo de gestión y están mal estructuradas, lo cual las hace ser poco competitivas. El rol de la Municipalidad, como quinto participante en el modelo del diamante, se circunscribe a intervenir con iniciativas para mejorar la posición competitiva del Cercado de Lima, funcionando como catalizador del emprendimiento. Tiene la responsabilidad de estimular el ambiente empresarial y debe procurar que las empresas tengan grandes aspiraciones.

9.2 Identificación de las Ventajas Competitivas del Cercado de Lima

Para la identificación de las ventajas competitivas del Cercado de Lima, se utiliza el análisis realizado en el punto anterior, el análisis del diamante de Porter, así como el estudio de

Índice de Competitividad Regional desarrollado por el Centro de Competitividad de CENTRUM Católica.

Seguridad ciudadana. El distrito cuenta con un elevado número de comisarías para el área que abarca.

Infraestructura turística. El distrito cuenta con el mayor número de atractivos turísticos de la ciudad.

Comercio. El distrito cuenta con una actividad comercial importante.

Servicios básicos. El distrito cuenta con una cobertura mayor al 95% de servicios básicos.

Accesibilidad. La ubicación y conexión que tiene con otros distritos de la ciudad hacen al Cercado de Lima un núcleo para la ciudad.

Centros de esparcimiento de gran envergadura. El distrito cuenta con lugares únicos en el país.

Zona industrial. Importante actividad manufacturera en el distrito

Arraigo nacional. El distrito cuenta con una historia identificada con los ciudadanos. Esto trae consigo un sentido de tradición ante ciertas costumbres.

9.3 Identificación y Análisis de los Potenciales Clústeres del Cercado de Lima

Dadas las ventajas comparativas consideradas previamente, y tomando en cuenta la visión del distrito al año 2021, los objetivos de largo plazo, las estrategias planteadas y el análisis del entorno actual, casi por defecto se han identificado tres posibles clústeres en el distrito del Cercado de Lima. Estos son los siguientes: (a) Clúster del Comercio, (b) Clúster del Turismo y (c) Clúster de la Industria Manufacturera. Estos deben traducir sus acciones en rédito económico, especialización en los productos/servicios/procesos que se desarrollen conjuntamente, adquisición de insumos conjuntos, desarrollo de infraestructura, así como la posibilidad de

acceder a capital de riesgo compartido (Agüero, M.Y. 2011). Los aspectos principales asociados a cada uno de los clústeres mencionados son detallados a continuación.

Clúster del comercio. Para este clúster, se cuenta con recurso humano dedicado al comercio, pero se observan serias limitaciones como falta de capacitación e informalidad. En cuanto a la infraestructura, se cuenta con zonas acondicionadas para el comercio, pero no cuentan con las condiciones mínimas de seguridad, higiene y orden. El acceso a estos lugares prestos para el comercio es bastante asequible. El comercio para este clúster está bastante diversificado: comercio de artículos electrónicos, abarrotes y productos de limpieza. La demanda para este clúster es muy elevada, tanto del cliente interno del distrito así como los clientes que llegan para realizar sus compras frecuentemente. En cuanto a los servicios o industrias afines para el clúster en mención, estos se encuentran representados por la seguridad en los centros de comercio, servicios básicos, servicios financieros.

Clúster del turismo. Para este, existe un gran número de escuelas de turismo y gastronomía en lo que a recurso humano se refiere. En cuanto a la infraestructura, existe, actualmente, gran número de atractivos turísticos como tales, lo que falta desarrollar son los servicios afines a estos, así como una infraestructura acorde con la demanda que se pretende conseguir con la repotenciación de los mismos. El distrito cuenta con lugares de esparcimiento únicos en el país, los cuales deben ser potenciados y aprovechados. En cuanto a las industrias afines, se encuentra en una ubicación estratégica para los recursos que pueda necesitar. Por otro lado, actualmente, existe una fuerte demanda por servicios turísticos y gastronómicos, lo cual representa una oportunidad. En cuanto a la accesibilidad al distrito, es una ventaja estar ubicado cerca al principal puerto y aeropuerto del país. Asimismo, se puede acceder fácilmente desde el interior del país. Existe una ausencia de oferta de servicios turísticos en el distrito, lo cual hace

que el cliente externo e interno opte por otra opción. En lo que a la seguridad se refiere, representa una amenaza latente para el distrito, ya que reprime la visita de turistas externos e internos.

Clúster de la industria manufacturera. Este representa un factor determinante por la cercanía del distrito con el puerto del Callao, así como al Aeropuerto Internacional Jorge Chavez. La accesibilidad hacia el mercado interno es un aspecto importante para la determinación de este clúster. En cuanto a la demanda, es un aspecto que viene en constante crecimiento y representa una ventaja. La ubicación geográfica de Lima como ciudad dentro del continente es un aspecto importante. En cuanto a las industrias afines, además de contar con operadores logísticos, el distrito cuenta con un dinamismo en el comercio bastante acelerado, lo cual fomenta dicha industria manufacturera.

9.4 Identificación de los Aspectos Estratégicos de los Potenciales Clústeres

Los temas estratégicos que enfrentarían los potenciales clústeres arriba identificados son los siguientes:

Clúster del comercio

Contar con una estructura que permita un orden fiscal y evitar el contrabando; que permita tener un comercio formal y ordenado.

Cooperación entre los comerciantes del distrito, la Municipalidad y la policía para mejorar la seguridad

Atracción de la inversión privada y pública para con el distrito en términos de infraestructura de galerías, comercios, respetando la arquitectura del distrito

Capacitación de capital humano, conformando un plan de desarrollo y difusión en técnicas de gestión y ventas

Cluster del turismo

Desarrollar la gerencia de turismo dentro de la Municipalidad, que abarque la promoción del distrito y el desarrollo en infraestructura

Simplificación administrativa para la industria del turismo

Atracción de la inversión privada para el sector

Mejora en los niveles de seguridad en el distrito

Gestión de cambio, y manejo del impacto social

Coordinación con las demás municipalidades para el desarrollo de las industrias afines

Clúster de la industria manufacturera

Control del medio ambiente y contaminación

Capacitación del capital humano por medio de alianzas con entidades educativas

Cooperación con el Callao para la consolidación y desarrollo de la industria manufacturera

Coordinación con el Ministerio de Transporte para el desarrollo y mantenimiento de las vías de acceso y salida a otros lugares de la región

9.5 Conclusiones

El análisis competitivo del Cercado de Lima mostró la identificación de ventajas competitivas que serán los pilares del desarrollo estratégico del distrito.

La identificación de las ventajas competitivas del Cercado de Lima dio como resultado proponer la conformación de tres grandes clusters para desarrollar estratégicamente el distrito.

En primer lugar, para el clúster del comercio, por la alta concentración de comerciantes y la diversidad de mercancías que se comercializan, se propuso un cambio estratégico a favor de la formalización y seguridad para los comerciantes y sus clientes donde los comerciantes cooperen

y colaboren entre ellos, respetando normativas y lineamientos concretos que redundarán en mayores beneficios económicos para los comerciantes y; en consecuencia, el desarrollo urbano y social en el distrito que vaya de la mano con las tradiciones, arquitectura e identidad del distrito.

En segundo lugar, se propuso desarrollar un clúster de turismo que, debido a la identidad cultural e histórica del distrito, permitirá potenciar estratégicamente sus diversos atractivos turísticos y conformarlos en un gran clúster de productos y servicios turísticos con alto valor agregado para los turistas internos y extranjeros. Finalmente, el clúster de la industria manufacturera propone aprovechar la ventaja comparativa de las empresas manufactureras de esta zona en cuanto a ubicación geográfica estratégica y accesibilidad con conexiones rápidas al puerto y aeropuerto más importantes del Perú. El aspecto estratégico más importante será alinear a las empresas a concentrarse en una zona estratégicamente escogida para este tipo de industria, compartiendo lineamientos ecoambientales, de seguridad y gestión de capital humano a fin de esta zona sea reconocida como el clúster manufacturero más ordenado y eficiente de Lima Metropolitana.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

En este capítulo, se presenta el Plan Estratégico Integral del Distrito del Cercado de Lima, el cual resume el proceso estratégico desde la formulación, planeamiento e implementación, y, a la vez, puede ayudar al control del proceso estratégico y a los reajustes necesarios si fueran requeridos. Es fundamental tener una visión integral del plan (D'Alessio, 2008). Además, se incluyen las conclusiones y recomendaciones del Plan Estratégico para el distrito y se menciona lo que se espera de él en un futuro.

10.1 Plan Estratégico Integral

Según lo enunciado por D'Alessio (2008), el Plan Estratégico Integral es una herramienta que ayuda al control del proceso estratégico y determina los posibles reajustes que pudiesen ser necesarios en el camino. Tener una visión integral del plan es fundamental; mientras más detallado se presente, será mejor su seguimiento

En la Tabla 63, se muestra el Plan Estratégico Integral del distrito del Cercado de Lima.

10.2 Conclusiones Finales

1. La principal limitación para el desarrollo del Cercado de Lima es que no cuenta con una autonomía de acción presupuestal en la actual estructura de las municipales de Lima; es 100% dependiente de la Municipalidad Metropolitana de Lima y no cuenta con un alcalde y gerencias para la gestión del distrito.
2. El distrito del Cercado de Lima tiene un gran potencial para el desarrollo de un clúster turístico importante, impulsado, principalmente, por sus atractivos turísticos que son su principal ventaja competitiva.
3. La alta tasa de criminalidad dificulta el desarrollo del distrito.
4. La actividad empresarial en el distrito puede ser un impulsor de su desarrollo.
5. Las actuales tasas de contaminación y emisiones de gasesos tóxicos dentro del distrito representan una amenaza latente y un freno para su desarrollo.
6. El desorden y la informalidad en el comercio contribuyen a los altos niveles de inseguridad y a la falta de limpieza del distrito.
7. La infraestructura con la que cuenta el distrito y sus centros de esparcimiento son únicos en el país, lo cual reprecnta una ventaja competitiva en comparación con otros distritos.
8. El ciudadano limeño cuenta con un arraigo a sus costumbres y tradiciones muy marcado. Esto es una oportunidad para el Cercado de Lima por tratarse del distrito con mayor tradición histórica de la capital, no solo en infraestructura, sino también a nivel cultural.

10.3 Recomendaciones Finales

1. La Municipalidad Metropolitana de Lima debe constituir una entidad autónoma, con presupuesto propio, que se encargue de velar por el desarrollo del Cercado de Lima.

2. La Municipalidad debe preocuparse por la conservación de sus atractivos turísticos para mantener esa ventaja competitiva. Se debe involucrar a toda la comunidad mediante una campaña de difusión de los valores definidos.
3. Se debe realizar un trabajo conjunto con el Ministerio del Interior para la erradicación de la delincuencia y la reinserción social de los integrantes de bandas y pandillas.
4. Involucrar a las empresas que operan en el distrito con el desarrollo del mismo, alentando campañas de responsabilidad social y haciéndolas parte activa de la comunidad. Se debe también normar los establecimientos industriales, de manera que se proteja el medio ambiente y la armonía del distrito.
5. La Municipalidad debe velar por el cuidado del medio ambiente a través de políticas que generen la reducción de la contaminación ambiental en colaboración con las empresas que operan en el distrito.
6. Realizar un trabajo conjunto con los comerciantes y el Ministerio del Interior para fomentar la formalización y el orden del comercio en el distrito y que siga siendo un motor de su desarrollo.
7. Realizar un plan integral de promoción de los centros de esparcimiento del distrito y, asimismo, fomentar la inversión en infraestructura turística y de esparcimiento que complemente lo actual.
8. Mantener y conservar el legado histórico del distrito, promoverlo e impulsarlo. Esta tarea le corresponde a la Municipalidad, junto con el Ministerio de Educación y el Instituto Nacional de Cultura.

10.4 Futuro del Distrito del Cercado de Lima

Para el año 2025, el Cercado de Lima será un distrito moderno y dinámico, una ciudad que mantenga viva la tradición y sus raíces históricas en convergencia con la modernidad y el desarrollo. El Cercado de Lima será el centro de la investigación en el Perú y en toda la región, fomentando y promoviendo la inversión, a fin de que contribuya con el desarrollo sostenible del país.

El Cercado de Lima será una de las principales y más atractivas ciudades de la región, y se convertirá en un destino obligado para los turistas de todo el mundo. Una ciudad donde la tradición y la cultura sean un atractivo para visitantes tanto del país como de la región y el mundo. A la vez, será una ciudad donde se realizarán las principales convenciones de negocios de la región y un lugar donde se llevarán a cabo negocios a nivel global.

El distrito será reconocido por ser un lugar limpio y seguro, con niveles de contaminación ambiental muy bajos, que cumple con los estándares más exigentes a nivel mundial. Un lugar donde el orden, además de la oferta turística, contribuya con que los turistas permanezcan el mayor tiempo posible en la ciudad.

Referencias

Aprobación del Congreso de la República cae en 28%. (2011, 20 de noviembre). *Peru.com*.

Recuperado de: <http://peru.com/2011/11/20/actualidad/politicas/41-desaprueba-gestion-congreso-republica-noticia-30479>

Banco Mundial. (2012). Recuperado el 13 de mayo de 2012, de

<http://datos.bancomundial.org/país/peru>

Botton, A (2012, noviembre 24). Contaminación del aire en Lima casi triplica lo permitido por

OMS. *Diario16*. Recuperado de: <http://diario16.pe/noticia/20691-contaminacion-del-aire-en-lima-casi-triplica-lo-permitido-por-oms>

Centro de Buenos Aires (2012). Recuperado de: <http://www.buenosaires4u.com>

Centro de Negocios de la Pontificia Universidad Católica del Perú, CENTRUM (2010). *Índice de competitividad regional del Perú*. Recuperado de

http://www.centrum.pucp.edu.pe/es/contenido.php?834/investigacion_publicacion/icrp_2010_ndice_competitividad_regional_del_peru.html&idp=309

Centro Histórico de Santiago de Chile (2012). Recuperado de:

<http://www.minube.com/fotos/rincon/27490/131474>

Choe, K. & Roberts, B. (2011). *Competitive Cities in the 21st Century: Cluster-Based Local Economic Development*. Mandaluyong City, Filipinas: Asian Development Bank.

Citigroup (2011). *Hot Spots: Benchmarking Global City Competitiveness*. Recuperado de:

http://www.citigroup.com/citi/citiforcities/urban_exchange/eiu.htm

Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL (2012). *Biodiversidad*.

Recuperado de: http://www.eclac.cl/publicaciones/xml/4/21344/biodiversidad_2.pdf

Conflictos sociales dejaron 195 muertos en los últimos cinco años (2012, 28 de marzo). *El*

Comercio. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/peru/1393977/noticia-conflictos-sociales-dejaron-195-muertos-ultimos-cinco-anos>

Consejo Nacional de Seguridad Ciudadana, CONASEC (2011). *Compendio de información estadística de victimización comparada registrada por la Policía Nacional del Perú 2009 - 2010*. Recuperado de:

<http://conasec.mininter.gob.pe/contenidos/userfiles/files/4.COMPENDIO%20DE%20INFORMACION%20ESTADISTICA%202009-2010.pdf>

D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico: un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.

Desempleo en el Perú se redujo levemente (2012, 13 de enero). *Publimetro*. Recuperado de: <http://publimetro.pe/actualidad/2867/noticia-desempleo-peru-se-redujo-levemente>

Foros Perú (2012). *Centro comercial Mesa Redonda*. Recuperado de : <http://www.forosperu.net/showthread.php?t=240177>

Grupo de Opinión Pública de la Universidad de Lima (2010). *Barómetro social: IX encuesta anual sobre educación provincia de Lima y Región Callao* (Estudio 481). Recuperado de: [http://www1.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/\\$file/barometro_social_feb_2010.pdf](http://www1.ulima.edu.pe/webulima.nsf/default/F598031D89943F2F05256E630017BD4C/$file/barometro_social_feb_2010.pdf)

Indexmundi. (2012). Recuperado el 13 de mayo de 2012, de <http://www.indexmundi.com/g/g.aspx?c=pe&v=74&l=es>

Instituto Metropolitano de Planificación, IMP (2012). *Plano zonificación Lima Metropolitana: Cercado de Lima y Centro Histórico*. Recuperado de:

<http://www.munlima.gob.pe/imp/Descarga/Zonificacion%20Aprobada%20al%202007/Cercado%20de%20Lima%20ORD%201020.pdf>

Instituto Nacional de Defensa Civil, INDECI (2010). *Estudio para determinar el nivel de vulnerabilidad física ante la probable ocurrencia de un sismo de gran magnitud 2010.*

Recuperado de:

http://www.indeci.gob.pe/prev_desat/estudios/CERCADO%20DE%20LIMA.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (1940-2007). *Censo nacional 2007: XI de población y VI de vivienda.* Recuperado de: <http://censos.inei.gob.pe/censos2007>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2001-2010). *Encuesta nacional de hogares.* Recuperado de: <http://www.inei.gob.pe/web/enaho/>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2007). *Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima 2007: Características de la Población.* Recuperado de:

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2007). *Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima 2007: Características de la Población.* Recuperado de:

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2007). *Perfil sociodemográfico de la provincia de Lima 2007: Características del Hogar.* Recuperado de:

<http://www.inei.gob.pe/biblioineipub/bancopub/Est/Lib0838/libro15/Libro.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2008). *Censo nacional económico 2008*

Recuperado de:

http://www1.inei.gob.pe/DocumentosPublicos/Primeros_Resultados_CENEC.pdf

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2008). *Encuesta nacional de hogares 2008*, Recuperado de: <http://www.susanavillaran.pe/pgsv.pdf>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2011). *Perú compendio estadístico 2011*. Recuperado de:

<http://www.inei.gob.pe/biblioinei/pub/bancopub/Est/Lib1008/compendio2011.html>

Instituto Nacional de Estadística e Informática, INEI (2012). *Situación del mercado laboral en Lima Metropolitana. Trimestre móvil: Enero-Febrero-Marzo 2012*. Recuperado de:

<http://www.inei.gob.pe/web/Biblioinei/BoletinFlotante.asp?file=14006.pdf>

Investigación y desarrollo en el Perú asciende a 0.1% del PBI, según la CCL (2012. 14 de febrero). *Andina*. Recuperado de:

<http://www.andina.com.pe/espanol/Noticia.aspx?id=2r4OLJbNQg4=>

Más de 400 policías reforzarán seguridad en Cercado de Lima (2012, 14 de enero). *El Comercio*. Recuperado de: http://elcomercio.pe/lima/1360848/noticia-mas-400-policias-reforzaran-seguridad-cercado-lima_1

Ministerio de Vivienda (2005). *Primer plan integral de saneamiento atmosférico para Lima y Callao PISA L-C 2005-2010*. Recuperado de:

<http://www.comitclc.airelimpio.org.pe/pdf/Primer%20PISA%202005-2010.pdf>

Municipalidad de Lima, MUNLIMA (2006). *Plan estratégico para la recuperación del Centro Histórico de Lima 2006 – 2035*. Recuperado de:

<http://www.munlima.gob.pe/Descarga/Informacion%20Institucional/PLAN%20ESTRATEGICO%20OPROLIMA%202006%20-%202035.pdf>

Municipalidad de Lima, MUNLIMA (2012). *Estados financieros*. Recuperado de:

<http://www.munlima.gob.pe/region-lima/item/1896-estados-financieros.html>

Municipalidad de Lima, MUNLIMA (2012). *Ingresos máximos y mínimos de trabajadores de la Municipalidad Metropolitana de Lima a marzo 2012*. Recuperado de:

<http://www.munlima.gob.pe/Descarga/PEP/Rango%20Salarial.pdf>

Municipalidad de Lima, MUNLIMA (2012). *Organigrama*. Recuperado de:

<http://www.munlima.gob.pe/Descarga/Informacion%20Institucional/Organigrama.pdf>

Portal Mayores. (2012). Recuperado el 13 de mayo de 2012, de

<http://www.imsersomayores.csic.es/internacional/iberoamerica/peru/indicadores.html>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2006). *Informe sobre desarrollo humano*. Recuperado de: http://hdr.undp.org/en/media/HDR_2006_ES_Complete.pdf

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2009). *Aproximación al índice de desarrollo humano*. Recuperado de:

<http://hdr.undp.org/fr/rapports/national/ameriquelatinecaraiibes/peru/idh2009-peru-vol2-anexos.pdf>

Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, PNUD (2011). *Ranking de DESARROLLO Humano*. Recuperado de: <http://hdr.undp.org/es/estadisticas/>

Programa de las Naciones Unidas Para el Desarrollo, PNUD (2007). *Índice de desarrollo humano, a nivel nacional, departamental, provincial y distrital 2007*. Recuperado de:

www.pnud.org.pe/data/.../IDH_Anexo_Estadistico_FINAL.xls

Puno y Tacna son las regiones que menos gastaron durante el 2011 (2012, 9 de enero). *El*

Comercio. Recuperado de: http://elcomercio.pe/peru/1358573/noticia-puno-tacna-son-regiones-que-menos-gastaron-durante-2011_1

Red de Indicadores de Ciencia y Tecnología Iberoamericana e Interamericana, RICYT (2004). *El estado de la ciencia 2004*. Recuperado de:

http://www.ricyt.org/index.php?option=com_content&view=article&id=178:el-estado-de-la-ciencia-2004&catid=6:publicaciones&Itemid=7

Sánchez, A. (2011). *Evolución de la pobreza en el Perú al 2010*. Recuperado de:

http://www.inei.gov.pe/documentosPublicos/Pobreza2010/Presentacion18_Mayo_2011.pdf

Tasa de crecimiento demográfico. (2012). Recuperado el 13 de mayo de 2012, de

http://www.google.com.pe/publicdata/explore?ds=d5bncppjof8f9_&met_y=sp_pop_grow&idim=country:PER&dl=es&hl=es&q=crecimiento+poblacional+en+el+peru#!ctype=l&strail=false&bcs=d&nslm=h&met_y=sp_pop_grow&scale_y=lin&ind_y=false&rdim=country&idim=country:PER&ifdim=country&tdim=true&hl=es&dl=es&ind=false

Velarde, J. (2011). *Reporte de inflación: panorama actual y proyecciones macroeconómicas 2012-2012*. Recuperado de: <http://www.bcrp.gov.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2012/marzo/report-de-inflacion-marzo-2012-presentacion.pdf>

Vista de la Candelaria (2012). Recuperado de: <http://www.flinckriver.com>

Wissel, A. (2006). *Historia política y económica del Perú del siglo XX*. Recuperado de:

<http://www.grin.com/es/e-book/48814/historia-politica-y-economica-del-peru-del-siglo-xx#inside>

World Bank & International Finance Corporation Cooperación (2010). *Doing business 2011: making a difference for entrepreneurs*. Recuperado de:

<http://www.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Annual-Reports/English/DB11-FullReport.pdf>

World Economic Forum, WEF (2012). *The global competitiveness report 2011-2012*.

Recuperado de: http://www3.weforum.org/docs/WEF_GCR_Report_2011-12.pdf

World Economic Forum, WEF (2012). *The global information technology report 2012: living in a hyperconnected world*. Recuperado de:

http://www3.weforum.org/docs/Global_IT_Report_2012.pdf

