

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ**

**ESCUELA DE POSGRADO**



PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ

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

**“PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO DEL DISTRITO DE SAN ISIDRO”**

**PRESENTADA POR:**

**SR. JOSÉ ANTONIO AVILEZ FARFÁN**

**SR. ANTONIO HORACIO BENAVIDES HERRADA**

**SR. JOSÉ EDGARDO BEOUTIS BAZÁN**

**Asesor: Profesor José Antonio Espinoza Ballena**

**Santiago de Surco, Junio de 2011**

## Resumen Ejecutivo

El Plan Estratégico de San Isidro ha sido elaborado teniendo en cuenta los principales sectores económicos desarrollados en el distrito, como son: el sector financiero, el sector empresarial, el sector hotelero y el de *retail* de lujo. San Isidro es reconocido actualmente como el distrito financiero del Perú y tiene las condiciones necesarias para poder desarrollar un clúster de servicios financieros; pues actualmente se ubican las principales empresas financieras que operan en el país, oficinas principales de grandes empresas peruanas y extranjeras, hoteles de cuatro y cinco estrellas, tiendas de lujo, y empresas que brindan diferentes servicios conexos al sector financiero y empresarial.

La propuesta de desarrollo económico se sustenta en el fortalecimiento de estos sectores, proponiendo las condiciones necesarias para su crecimiento en las zonas empresariales determinadas en el distrito, con la finalidad de lograr un crecimiento armónico, respetando el carácter residencial de San Isidro, con edificaciones empresariales y residenciales sostenibles que promuevan el cuidado del medio ambiente y el bienestar de los residentes y visitantes.

Los objetivos planteados en el Plan Estratégico buscan, también, dar solución a problemas latentes en el distrito, como son el caos vehicular y la falta de estacionamiento, incentivando la creación de alianzas público – privadas que planifiquen y ejecuten proyectos que busquen nuevas soluciones a estos problemas. Es necesario además, lograr una participación más activa de los vecinos en los planes de desarrollo, para que puedan velar por su cumplimiento, preocuparse que los funcionarios de la municipalidad estén debidamente capacitados y motivados, y tener procesos modernos y eficientes que permitan una gestión municipal que promueva y dé soporte, al crecimiento económico y residencial de San Isidro.

## Abstract

This strategic plan has been elaborated taking into account the main economic sectors developed within the district, such as the financial sector, business sector, hospitality sector and luxury retail. Currently, San Isidro is known as the peruvian financial district and has the conditions to develop a financial services cluster, because the main corporations in the country, the headquarters of peruvian and foreign enterprises, four and five star hotels, luxury stores and companies that provide complementary services to both financial and business sectors are based in San Isidro.

The proposal for the economic development is based on making those sectors stronger, giving the necessary conditions to their growth within the business areas determined in the district, with the goal of achieving harmonic growth, keeping the residential characteristics with business and residential sustainable buildings that promote the protection of the environment and the well being of both residents and visitors.

The objectives proposed in this strategic plan seek to find the solution to existing problems in the district, such as traffic and lack of parking spaces, by promoting public-private partnership that will be in charge of planning, and executing projects that seek the solution of such problems. It is also necessary to encourage a more active involvement from the residents in development plans, fulfillment of these plans, making sure that the public officials are properly trained and motivated and to finally have modern and efficient processes that will allow the municipality to support and encourage the economic and residential growth of the district.

## Agradecimientos

A nuestro asesor José Antonio Espinoza Ballena por sus consejos y dedicación en la elaboración de este documento.

A nuestro Profesor del curso Dirección Estratégica, Fernando D'Alessio Ipinza, por habernos brindado sus conocimientos sobre planeamiento estratégico.

A los profesores de CENTRUM que nos apoyaron con su experiencia y conocimientos a lo largo de la maestría.



## Dedicatorias

A nuestros padres, hermanos, esposas, enamoradas y amigos; quienes son los merecedores de todo nuestro esfuerzo, sacrificio y dedicación.





## Tabla de Contenidos

Lista de Tablas .....	xii
Lista de Figuras .....	xv
Capítulo I: Situación General del Distrito .....	1
1.1 Situación General de San Isidro.....	3
1.2 Conclusiones.....	7
Capítulo II: Visión, Misión, Valores y Código de Ética.....	9
2.1 Antecedentes.....	9
2.2 Visión.....	9
2.3 Misión .....	9
2.4 Valores .....	10
2.5 Código de Ética.....	11
2.6 Conclusiones.....	11
Capítulo III: Evaluación Externa .....	12
3.1 Análisis PESTE.....	12
3.1.1 Factores políticos.....	12
3.1.2 Factores económicos.....	17
3.1.3 Factores sociales.....	27
3.1.4 Factores tecnológicos y científicos.....	29
3.1.5 Factores ecológicos y ambientales.....	29
3.2 Matriz EFE.....	33
3.3 San Isidro y sus Competidores .....	34
3.3.1 Amenaza de los nuevos entrantes.....	35
3.3.2 Amenaza de los sustitutos.....	35
3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.....	36

3.3-4 Poder de negociación de los clientes. ....	36
3.3.5 Intensidad de la rivalidad. ....	37
3.4 Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC) y Matriz del Perfil de Referencia (MPR) para San Isidro .....	37
3.5 Conclusiones.....	39
Capítulo IV: Evaluación Interna .....	42
4.1 Análisis Interno AMOFHIT .....	42
4.1.1 Administración y gerencia. ....	42
4.1.2 Marketing y ventas.....	50
4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura.....	52
4.1.5 Finanzas y contabilidad. ....	61
4.1.6 Recursos humanos. ....	64
4.1.7 Sistemas de información y comunicaciones. ....	66
4.1.8 Tecnología, investigación y desarrollo. ....	69
4.2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) .....	72
4.3 Conclusiones.....	72
Capítulo V: Intereses de San Isidro y Objetivos de Largo Plazo.....	75
5.1 Intereses de San Isidro .....	75
5.2 Potencial de San Isidro .....	75
5.2.1 Demográfico. ....	75
5.2.2 Geográfico. ....	76
5.2.3 Económico. ....	76
5.2.4 Tecnológico-científico.....	78
5.2.5 Histórico-psicológico-sociológico.....	79
5.2.6 Organizacional-administrativo.....	79



5.2.7 Seguridad .....	81
5.3 Principios Cardinales .....	82
5.3.1 Influencia de terceras partes. ....	82
5.3.2 Lazos pasados y presentes. ....	82
5.3.3 Contrabalance de los intereses. ....	83
5.3.4 Conservación de los enemigos.....	83
5.4 Matriz de los Intereses de San Isidro .....	84
5.5 Objetivos de Largo Plazo.....	85
5.6 Conclusiones.....	86
Capítulo VI: El Proceso Estratégico .....	88
6.1 Matriz FODA.....	88
6.2 Matriz PEYEA.....	94
6.3 Matriz BCG.....	97
6.4 Matriz IE .....	100
6.5 Matriz GE .....	101
6.6 Matriz de Decisión.....	102
6.7 Matriz CPE .....	104
6.8 Matriz de Rumelt .....	107
6.9 Matriz de Ética.....	107
6.10Estrategias Retenidas y de Contingencia .....	110
6.11Matriz de Estrategias vs. OLP .....	111
6.12Matriz de la Posibilidad de los Competidores .....	112
6.13Conclusiones.....	114
Capítulo VII: Implementación Estratégica .....	116
7.1 Objetivos de Corto Plazo .....	116

7.2 Recursos Asignados a los OCP.....	116
7.3 Políticas de cada Estrategia.....	126
7.4 Estructura de la Organización.....	126
7.5 Medio Ambiente y Ecología.....	132
7.6 Recursos Humanos.....	133
7.7 Gestión del Cambio.....	133
7.8 Conclusiones.....	136
Capítulo VIII: Evaluación Estratégica.....	138
8.1 Perspectiva de Control.....	138
8.2 Tablero de Control Integrado.....	140
8.3 Conclusiones.....	140
Capítulo IX: Competitividad de San Isidro.....	147
9.1 Análisis Competitivo de San Isidro.....	147
9.1.1 Análisis del diamante de Porter para San Isidro.....	147
9.1.2 Identificación de las ventajas competitivas de San Isidro.....	151
9.2 Identificación y Análisis de los potenciales clústeres de San Isidro.....	152
9.3 Conclusiones.....	155
Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones.....	157
10.1 Plan Estratégico Integral.....	157
10.2 Conclusiones.....	159
10.3 Recomendaciones.....	160
10.4 Futuro de San Isidro.....	161
Referencias.....	163
Lista de Abreviaturas.....	173
Apéndice A: Análisis tridimensional de los factores.....	175

Apéndice B: Análisis Competitivo del Perú ..... 187

Apéndice C: Ventajas Competitivas de San Isidro ..... 194

Apéndice D: Requerimientos LEED..... 199

Apéndice E: Límites de los Sectores de San Isidro ..... 201

Apéndice F: Resultados del documento Doing Business 2011 para el Perú ..... 202

Apéndice G: Encuesta a Vecinos ..... 204

Apéndice H: Estructura Orgánica de San Isidro ..... 207

Apéndice I: Competitividad de San Isidro siguiendo el método ICRP ..... 210



## Lista de Tablas

Tabla 1. <i>Indicadores socio económicos del distrito de San Isidro – Comparación</i> .....	5
Tabla 2. <i>Fuentes de financiamiento de la Municipalidad de San Isidro –2011</i> .....	7
Tabla 3. <i>Gasto por función de la Municipalidad de San Isidro – 2011</i> .....	8
Tabla 4. <i>Indicadores macroeconómicos mundiales</i> .....	19
Tabla 5. <i>Indicadores del turismo internacional 2000-2009</i> .....	22
Tabla 6. <i>Denuncias de delitos registrados por la Policía Nacional según Tipo</i> .....	28
Tabla 7. <i>Matriz EFE de San Isidro</i> .....	34
Tabla 8. <i>Matriz PC de San Isidro</i> .....	38
Tabla 9. <i>Matriz PR de San Isidro</i> .....	398
Tabla 10. <i>Mercado de oficinas prime de Lima</i> .....	58
Tabla 11. <i>Evolución del stock por número de edificios prime</i> .....	58
Tabla 12. <i>Estado de Gestión al 30 de Noviembre de 2010 Nuevos Soles</i> .....	62
Tabla 13. <i>Balance General al 30 de Noviembre de 2010 Nuevos Soles</i> .....	63
Tabla 14. <i>PEA del distrito de San Isidro</i> .....	66
Tabla 15. <i>Matriz EFI del Distrito de San Isidro</i> .....	73
Tabla 16. <i>Ingreso familiar por distrito</i> .....	77
Tabla 17. <i>Número de establecimientos comerciales en el distrito</i> .....	78
Tabla 18. <i>Presupuesto Institucional de Apertura - PIA de la Municipalidad de San Isidro</i> ...	78
Tabla 19. <i>Matriz del Interés de San Isidro</i> .....	84
Tabla 20. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 1</i> .....	89
Tabla 21. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 2</i> .....	90
Tabla 22. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 3</i> .....	91
Tabla 23. <i>Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 4</i> .....	93
Tabla 24. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) 1</i> .....	95

Tabla 25. <i>Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) 2</i> .....	96
Tabla 26. <i>Matriz de Decisión</i> .....	103
Tabla 27. <i>Matriz CPE 1</i> .....	105
Tabla 28. <i>Matriz CPE 2</i> .....	106
Tabla 29. <i>Matriz de Rumelt</i> .....	108
Tabla 30. <i>Matriz Ética</i> .....	109
Tabla 31. <i>Matriz de Estrategias vs. OLP</i> .....	113
Tabla 32. <i>Matriz de la Posibilidad de los Competidores</i> .....	114
Tabla 33. <i>Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo 1</i> .....	117
Tabla 34. <i>Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo 2</i> .....	118
Tabla 35. <i>Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo 3</i> .....	119
Tabla 36. <i>Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo 4</i> .....	120
Tabla 37. <i>Línea de tiempo de los objetivos de corto plazo 1</i> .....	121
Tabla 38. <i>Línea de tiempo de los objetivos de corto plazo 2</i> .....	122
Tabla 39. <i>Estrategias retenidas y políticas 1</i> .....	127
Tabla 40. <i>Estrategias retenidas y políticas 2</i> .....	128
Tabla 41. <i>Tablero de Control Integrado: Perspectiva Financiera</i> .....	141
Tabla 42. <i>Tablero de Control Integrado: Perspectiva del cliente 1</i> .....	142
Tabla 43. <i>Tablero de Control Integrado: Perspectiva del cliente 2</i> .....	143
Tabla 44. <i>Tablero de Control Integrado: Perspectiva del Proceso Interno</i> .....	145
Tabla 45. <i>Tablero de Control Integrado: Perspectiva de Formación y Aprendizaje</i> .....	146
Tabla A1. <i>Componentes del Índice de Competitividad</i> .....	176
Tabla A2. <i>Matriz de intereses nacionales del Perú</i> .....	178
Tabla A3. <i>PEA Ocupada por Actividad Económica</i> .....	180
Tabla A4. <i>Variación Porcentual del Producto Bruto Interno</i> .....	182

Tabla B1. <i>Recursos naturales del Perú</i> .....	189
Tabla B2. <i>Ocupación Principal de la PEA</i> .....	190
Tabla B3. <i>Clústeres identificados en el Perú</i> .....	192
Tabla F1. <i>Doing Business: Posición del País en las categorías generales</i> .....	202
Tabla F2. <i>Doing Business: Empezar un negocio</i> .....	202
Tabla F3. <i>Doing Business: Permisos de construcción</i> .....	203
Tabla G1. <i>Respuesta a la primera pregunta de la encuesta</i> .....	205
Tabla G2. <i>Respuesta a la segunda pregunta de la encuesta</i> .....	205
Tabla G3. <i>Respuesta a la tercera pregunta de la encuesta</i> .....	206
Tabla I1. <i>Pilar 1: Gobierno</i> .....	211
Tabla I2. <i>Pilar2: Desarrollo Económico</i> .....	213
Tabla I3. <i>Pilar 3: Personas</i> .....	214
Tabla I4. <i>Pilar 4: Infraestructura</i> .....	214
Tabla I5. <i>Pilar 5: Empresas</i> .....	216

## Lista de Figuras

<i>Figura 1.</i> Mapa del distrito de San Isidro .....	4
<i>Figura 2.</i> Mapa de sectores de San Isidro.....	48
<i>Figura 3.</i> Mapa de Procesos de la Municipalidad de San Isidro. ....	54
<i>Figura 4.</i> Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA).....	97
<i>Figura 5.</i> Matriz <i>Boston Consulting Group I</i> .....	98
<i>Figura 6.</i> Matriz <i>Boston Consulting Group II</i> .....	100
<i>Figura 7.</i> Matriz Interna-Externa (IE) .....	101
<i>Figura 8.</i> Matriz GE .....	102
<i>Figura 9.</i> Estructura actual de la Municipalidad de San Isidro .....	130
<i>Figura 10.</i> Estructura propuesta de la Municipalidad de San Isidro .....	131
<i>Figura 11.</i> Diamante de Porter para San Isidro .....	148
<i>Figura 12.</i> Clúster de Servicios Financieros y empresariales desarrollado en San Isidro.....	156
<i>Figura 13.</i> Plan Estratégico Integral.....	158
<i>Figura A1.</i> Índice de Gini para el Perú 2001-2007.....	178
<i>Figura B1.</i> Diamante de Porter para el Perú.....	188
<i>Figura C1.</i> Diamante de Porter para el distrito de San Isidro .....	195
<i>Figura D1.</i> Requerimientos y puntajes en la metodología LEED 1 .....	199
<i>Figura D2.</i> Requerimientos y puntajes en la metodología LEED 2 .....	200
<i>Figura G1.</i> Modelo de encuesta electrónica enviada a 53 vecinos del distrito .....	204
<i>Figura H1.</i> Ordenanza Municipal de aprobación del ROF 1.....	207
<i>Figura H2.</i> Ordenanza Municipal de aprobación del ROF 2.....	208
<i>Figura H3.</i> Estructura Orgánica aprobada para la Municipalidad de San Isidro.....	209

## Introducción

El proceso estratégico se compone de un conjunto de actividades, que se desarrollan de manera secuencial, con la finalidad de que una organización pueda proyectarse al futuro y alcance la visión establecida. Este consta de tres etapas: (a) formulación, (b) implementación, y (c) evaluación. El plan estratégico desarrollado en el presente documento fue elaborado en función al Modelo Secuencial del Proceso Estratégico (ver Figura 0) propuesto por D'Alessio (2008).

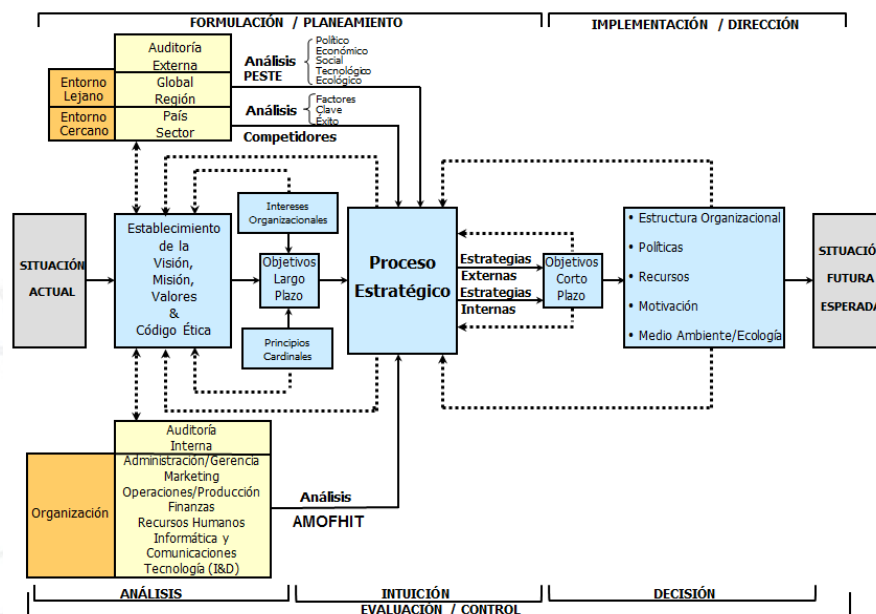


Figura 0. Modelo Secuencial del Proceso Estratégico.

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

El modelo empieza con el establecimiento de la visión, la misión, los valores, y el código de ética. Luego se desarrolla la evaluación externa que incluye el análisis del entorno PESTE (Político, Económico, Social, Tecnológico, y Ecológico), del cual se deriva la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE), y la evaluación de la Organización con relación a sus Competidores, de la cual se desprenden las matrices de Perfil Competitivo y de Perfil de Referencia (MPC y MPR, respectivamente). Posteriormente, se desarrolla la evaluación interna que implica 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), de la cual surge la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI). Un análisis exhaustivo es requerido.

En la siguiente etapa del proceso se determinan los Intereses de la Organización, de los cuales deriva la Matriz de Intereses de la Organización (MIO), y se establecen los Objetivos de Largo Plazo (OLP). Seguidamente, se da inicio al Proceso Estratégico propiamente, durante el cual se elaboran la Matriz de Fortalezas, Oportunidades Debilidades, y Amenazas (MFODA), la Matriz de Posicionamiento Estratégico y Evaluación de la Acción (MPEYEA), la Matriz del Boston Consulting Group (MBCG), la Matriz Interna-Externa (MIE), y la Matriz de la Gran Estrategia (MGE). De estas matrices resultan una serie de estrategias que son escogidas con la Matriz de Decisión Estratégica (MDE) y de su atractividad 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 vs. los OLP y la de Posibilidades de los Competidores. La intuición se hace indispensable durante esta segunda etapa, ya que favorece la selección de las estrategias.

Para la etapa de Implementación Estratégica, se definen los Objetivos de Corto Plazo (OCP) con los recursos asignados, y se precisan las políticas de cada estrategia. Una estructura organizacional nueva es necesaria. Finalmente, se lleva a cabo la Evaluación Estratégica utilizando cuatro perspectivas de control en el Tablero de Control Integrado (BSC) para monitorear el logro de los OCP y OLP y, a partir de ello, tomar las acciones correctivas pertinentes. Se analiza la competitividad de la organización y con el Plan Estratégico Integral se plantea las conclusiones y recomendaciones necesarias para alcanzar la situación futura deseada de la organización.

## Capítulo I: Situación General del Distrito

### 1.1 Situación General de San Isidro

El distrito de San Isidro es un distrito costero ubicado al sur-oeste de la ciudad de Lima. Los límites del distrito son: Lince y La Victoria al norte; San Borja al este; Surquillo y Miraflores al sur; y Magdalena del Mar y el Océano Pacífico al oeste, tal como se puede observar en la Figura 1. Según el último censo de población y vivienda, la población del distrito alcanzó los 58,056 habitantes (Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], 2007). La superficie total del distrito es de 9.78 km<sup>2</sup>. De esta superficie total, el 53% (5.2 km<sup>2</sup>) corresponde exclusivamente a zonas residenciales y el 19% (1.9 km<sup>2</sup>), a zonas exclusivamente comerciales. El resto de la superficie está dividida en zonas dedicadas para hospedajes, áreas verdes, educativas, entre otras. El distrito se divide en 14 sectores catastrales y 28 urbanizaciones. Así mismo, cuenta con 57 avenidas, 280 calles y 83 pasajes (Municipalidad de San Isidro, [MSI], 2011a). En la Figura 1 se observa el mapa del distrito.

El distrito fue creado por Decreto Ley N° 7113 del 24 de abril de 1931. Se constituyó en base a la Hacienda El Olivar y a las urbanizaciones de Orrantía y del Country Club. Actualmente, el distrito es uno de los más desarrollados y prósperos del país, donde se puede encontrar una combinación de tradición y modernidad (MSI, 2011a). A nivel de Lima Metropolitana, es el distrito que cuenta con los mayores indicadores de escolaridad y logro educativo (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo [PNUD], 2009). Logro educativo es un indicador que se obtiene de tabular los índices de analfabetismo con la tasa de asistencia escolar en educación básica. Estos indicadores sugieren que el nivel de vida es alto y que se cuenta con un capital humano ya desarrollado (ver Tabla 1). Como se puede observar, el distrito de San Isidro cuenta con una situación envidiable respecto al resto de distritos del país.



Tabla 1

*Indicadores socio económicos del distrito de San Isidro – Comparación*

Indicador	Tipo de indicador	Número	Ranking en Lima	Ranking en el País
Habitantes	Personas	58,056	30	93
Índice de Desarrollo Humano (IDH)	Índice	0.759	1	1
Esperanza de vida al nacer	Años	76.19	4	17
Alfabetismo	Porcentaje	99.67	2	4
Escolaridad	Porcentaje	94.17	1	18
Logro Educativo	Porcentaje	97.83	1	2
Ingreso familiar per cápita	Nuevos soles	954.8	1	1

*Nota.* Tomado de “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009: Por una densidad del Estado al servicio de la gente,” del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, 2009. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>.

Cuenta con menos de 60 mil habitantes que se clasifican dentro de los niveles socio-económicos A y B+, y constituye el primer distrito del país en materia de ingreso familiar *per cápita* y también el distrito con el mayor Índice de Desarrollo Humano del país.

(Sánchez, Duarte y Alcides, 2007). Por ingreso familiar per cápita se entiende un indicador de acceso a los bienes y servicios ante la ausencia del PBI a nivel sub-nacional.

El actual alcalde del distrito es el Doctor Raúl Cantella Salaverry del Partido Popular Cristiano, quien fue electo en la elección de Octubre de 2010 para el periodo 2011 – 2014. Durante la campaña electoral, el actual alcalde presentó un Plan de Gobierno en el cual se establecieron los siguientes objetivos para el actual periodo gubernamental: (a) priorizar al individuo como el eje promotor del desarrollo; (b) fortalecer un gobierno local eficiente, transparente, moderno y al servicio del vecino; (c) fortalecer y mejorar el sistema de seguridad ciudadana, (d) promover una cultura ciudadana de cuidado del medioambiente y (f) desarrollar servicios públicos de calidad, eficientes y oportunos. (Cantella, 2010).

El distrito de San Isidro, además, tiene diferentes atractivos turísticos. Entre los principales se encuentran:

1. El Olivar de San Isidro.

2. La Huaca Huallamarca.
3. El Museo María Núñez de Prado.
4. La Biblioteca Falcón.
5. La Iglesia Virgen del Pilar.
6. Casa Hacienda Los Condes.
7. Parques de San Isidro: Andrés A. Cáceres, Parque Dogni, el Golf, Parque Guatemala, Pileta Juan de Arona y Parque Alfonso Ugarte.

Por otro lado, San Isidro es considerado el centro financiero empresarial del país por la alta concentración de grandes empresas en el distrito; el 33% de las grandes empresas tienen oficinas corporativas en el distrito (Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones [AHCJET], 2009), así como también la presencia de oficinas corporativas de la mayoría de instituciones financieras que operan en el país. Según Colliers (2011), San Isidro alberga al 66% del total de oficinas *prime* en Lima y es el distrito donde se concentra gran parte de los proyectos de construcción; convirtiéndolo en el núcleo financiero del país, complementado por una gran oferta comercial y de servicios.

En el aspecto económico, para el año 2011 la Municipalidad de San Isidro cuenta con un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de 125'570,810 Nuevos Soles. Como se observa en la Tabla 2, el financiamiento está equilibrado, poco más de 50% de los recursos provienen de recursos determinados, mientras que la otra mitad de los recursos son directamente recaudados. Los recursos determinados están compuestos principalmente de contribuciones a fondos, fondo de compensación municipal, impuestos municipales, canon y sobre-canon, regalías, renta de aduana y participaciones; mientras que los recursos directamente recaudados se componen principalmente de ingresos generados por las entidades públicas y administradas directamente por éstas, rentas de la propiedad, tasas, venta de bienes y prestación de servicios, entre otros. Esta situación permite afirmar que el distrito

tiene la capacidad de financiar su propio desarrollo, y que no depende única o principalmente de los recursos provenientes del Gobierno Central (Ministerio de Economía y Finanzas, [MEF], 2011).

Tabla 2

*Fuentes de financiamiento de la Municipalidad de San Isidro –2011*

<b>Fuente de Financiamiento</b>	<b>PIA</b>	<b>%</b>
Recursos ordinarios	67,027	0.05
Recursos directamente recaudados	62'061,037	49.42
Recursos determinados	63'442,746	50.52
<b>Total</b>	<b>125'570,810</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Tomado de “Portal de Transparencia Económica,” del Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de <https://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx> el 03 de Febrero de 2011.

Por el lado de los gastos de la municipalidad, estos pueden dividirse en varias categorías, siendo el gasto por función aquel que permite inferir las prioridades de la organización. En lo que corresponde a los gastos de la municipalidad por función, los resultados se pueden ver en la Tabla 3. Como se aprecia, los tres principales gastos por función representan casi el 75% del total. El gasto en planeamiento, gestión y reserva de contingencia, se utiliza para financiar las funciones de planeamiento, dirección, conducción y ejecución de las políticas de gobierno. En segundo lugar, se gasta en acciones orientadas a la protección de los recursos naturales y el control de la contaminación ambiental. En tercer lugar de importancia se tiene el gasto en las acciones destinadas a garantizar el orden público.

## 1.2 Conclusiones

El distrito de San Isidro ofrece una mezcla única entre tradición y modernidad; así mismo, sus vecinos exhiben la mejor calidad de vida (mejor IDH) y los ingresos más altos de todo el país.

Tabla 3

*Gasto por función de la Municipalidad de San Isidro – 2011*

<b>Función</b>	<b>PIA</b>	<b>%</b>
Planeamiento, gestión y reserva de contingencia	42'206,707	33.61
Medio ambiente	29'398,952	23.41
Orden público y seguridad	22'457,154	17.88
Transporte	11'209,934	8.93
Vivienda y Desarrollo Urbano	8'581,312	6.83
Previsión Social	6'005,619	4.78
Cultura y Deporte	2'535,116	2.02
Protección Social	2'255,969	1.80
Salud	920,047	0.73
<b>Total</b>	<b>125'570,810</b>	<b>100.00</b>

*Nota.* Tomado de “Portal de Transparencia Económica,” del Ministerio de Economía y Finanzas, 2011. Recuperado de <https://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx> el 03 de Febrero de 2011.

San Isidro constituye el corazón financiero empresarial del país, donde se concentra un alto porcentaje de grandes empresas (33%) y, por otro lado cuenta con la concentración de la mayoría de espacios reservados para oficinas *prime* de Lima (66%). Finalmente, la Municipalidad de San Isidro mantiene un presupuesto financiado entre recursos transferidos por el Gobierno Central, así como recursos directamente recaudados, lo cual permite inferir que no depende de terceros para financiarse.

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

### 2.1 Antecedentes

Actualmente, en los distritos del país no se han realizado esfuerzos por desarrollar estrategias a largo plazo para encaminar y alinear todos los esfuerzos hacia un rumbo común. Los planes estratégicos encontrados y revisados son planes a corto plazo (cuatro años) establecidos para el periodo del gobierno municipal, lo que no hace posible la formulación de una visión holística a largo plazo que permita a los distritos lograr un desarrollo sostenible en el que se tomen en cuenta tanto los intereses de los distritos y de la comunidad vinculada. D'Alessio (2008) expresó que las organizaciones que no realizan planes estratégicos, tienden a actuar resolviendo los problemas operativos del día a día; en cambio, las organizaciones líderes (las que sí realizan planes estratégicos) perduran en el tiempo, se proyectan y diseñan con visión de futuro. A continuación se presentará la visión, misión, valores y código de ética para el plan estratégico del distrito de San Isidro.

### 2.2 Visión

"Para el año 2025, San Isidro será un distrito reconocido como un referente latinoamericano al albergar el clúster de servicios financieros y empresariales del país; que cuenta con un Gobierno Local que muestra excelencia en la gestión, con un crecimiento sostenible y armónico con el medio ambiente; donde la población local y visitante encuentran altos niveles de bienestar".

### 2.3 Misión

“Lograr el desarrollo armónico de San Isidro, mantener el liderazgo como el distrito financiero del país y potenciarlo a nivel latinoamericano; promover el bienestar de los residentes, visitantes y comunidad vinculada ofreciendo servicios de alta calidad y eficiencia con personal competente, atento, calificado y motivado, soportado por tecnología de punta;



siempre en un marco que tenga como base la responsabilidad social, el respeto por el medio ambiente y el carácter residencial del distrito”.

## 2.4 Valores

Según D’Alessio (2008) los valores de una organización pueden ser considerados como las políticas directrices más importantes, pues norman y encausan el desempeño de sus funcionarios, así como constituyen el patrón de actuación que guía el proceso de toma de decisiones. A continuación se listan los valores para el distrito de San Isidro.

**Responsabilidad social.** En todos los niveles de la organización estará siempre presente y será una prioridad en los procesos y servicios brindados hacia la comunidad vinculada.

**Innovación.** Se buscarán soluciones innovadoras y que hagan una diferencia en la comunidad, mientras se conserva la residencialidad y el carácter único de la ciudad manteniendo altos estándares éticos.

**Honestidad y transparencia.** El contribuyente podrá fácilmente verificar y fiscalizar las acciones del Gobierno Local y la municipalidad tomará una responsabilidad total sobre el uso de los recursos públicos.

**Participación.** Se tendrá consideración por los intereses de la comunidad del distrito, brindando los canales necesarios para conocer sus necesidades.

**Justicia.** No se tendrán preferencias de ningún tipo, los servicios que ofrece la municipalidad se brindarán de manera equitativa.

**Integridad.** No existirán discrepancias entre los servicios ofrecidos y los que realmente se brindan.

**Respeto.** Se tendrán en cuenta las opiniones, peticiones e intereses de la comunidad vinculada.

Visión compartida. La visión del futuro del distrito será difundida y discutida de manera que los involucrados se identifiquen con la misma.

## **2.5 Código de Ética**

Lograr y mantener la eficiencia en el uso de recursos materiales y financieros, medidos, cuantificados y verificados para asegurar su uso racional.

Promover la libertad de expresión y opinión. Todas las personas de la organización tienen libertad de expresar sus pensamientos y opiniones mientras no afecten los valores de la organización, la moral o las buenas costumbres.

Promover relaciones con los residentes del distrito, basadas en la confianza mutua, transparencia, honestidad y la comunicación fluida.

Promover el desarrollo personal y profesional de nuestro personal, otorgando igualdad de oportunidades para todos, de acuerdo con sus aptitudes, capacidades y resultados.

El accionar cotidiano, los procesos y los servicios hacia la comunidad vinculada deberán estar alineados entre ellos y respetar la misión de la institución así como también estar dentro del marco jurídico y legal del país.

Rendición de cuentas transparente sobre la gestión del presupuesto y los gastos realizados por la municipalidad.

## **2.6 Conclusiones**

La visión del distrito de San Isidro es que sea un referente en la región latinoamericana en el año 2025 como distrito financiero-empresarial; en donde viva la comunidad con el mejor nivel de calidad de vida del país y el crecimiento del distrito se haga de una forma ordenada y en armonía con el medioambiente. Esta visión podrá ser plasmada en la realidad trabajando dentro de un marco ético y respetando los valores de la organización, mediante la misión trazada para la misma.

## Capítulo III: Evaluación Externa

### 3.1 Análisis PESTE

Para poder tomar decisiones estratégicas dentro de una organización es necesario conocer el entorno donde se desarrolla. El análisis PESTE permite considerar los factores del entorno de una manera ordenada y estructurada. Al realizar este tipo de análisis, las organizaciones contemplan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos y ecológicos; a partir de los cuales podrán elaborar estrategias para poder adaptarse a las nuevas tendencias que afectan a la industria donde se desenvuelven (D'Alessio, 2008).

A continuación se detalla el análisis PESTE para el distrito de San Isidro:

#### 3.1.1 Factores políticos.

Entre los factores políticos que se han tomado en cuenta para el análisis, debido a su impacto en los Gobiernos Locales, se tienen los siguientes: (a) elecciones generales y municipales, (b) marco legal que afecta a los gobiernos locales, (c) iniciativas de planeamiento de largo plazo, (d) iniciativas de inversión privada, (e) conflictos a nivel municipal, (f) facultades de los Gobiernos Locales, y (g) conflictos entre municipalidades.

Actualmente en el Perú se está viviendo un proceso de elecciones tanto presidenciales como de representantes para el Congreso de la República y del Parlamento Andino, donde diferentes partidos políticos quieren llegar al poder, por eso el clima electoral se está viviendo intensamente y existe mucha expectativa sobre quién podrá ser el próximo presidente del Perú. Se están presentando varias alianzas de partidos para la presidencia, las cuales pueden diluirse luego de los comicios del mes de abril del 2011. Por ello es que en estos momentos se vive un clima de incertidumbre política, que podría afectar algunos planes e inversiones futuras. En cambio en el ámbito municipal, las elecciones ya se dieron en el año 2010, los nuevos alcaldes ya empezaron a trabajar en sus municipios y se espera que puedan empezar a desarrollar los planes de gobierno trazados.

El Artículo 194 de la Constitución Política del Perú del año 1993, indica que municipalidades provinciales y distritales son los órganos de gobierno local. Tienen autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia; sin embargo reciben influencia de los gobiernos regionales y del gobierno central. Por ejemplo las municipales distritales reciben transferencias económicas por parte del Gobierno Central, y se ven limitadas en algunos aspectos que pudieran tener un impacto (positivo o negativo) fuera de los límites del distrito (obras viables, asignación de rutas, zonificación, etc.)

El Artículo 195 de la Constitución Política del Perú del año 1993, indica que los gobiernos locales promueven el desarrollo de la economía local, y la prestación de los servicios públicos de su responsabilidad, en armonía con las políticas y planes nacionales y regionales de desarrollo. Los Gobiernos Locales son competentes para: (a) aprobar su organización interna y su presupuesto; (b) aprobar el plan de desarrollo local concertado con la sociedad civil; (c) administrar sus bienes y rentas, (d) crear, modificar y suprimir contribuciones, tasas, arbitrios, licencias y derechos municipales, conforme a ley; (e) organizar, reglamentar y administrar los servicios públicos locales de su responsabilidad; (f) planificar el desarrollo urbano y rural de sus circunscripciones, incluyendo la zonificación, urbanismo y el acondicionamiento territorial; (g) fomentar la competitividad, las inversiones y el financiamiento para la ejecución de proyectos y obras de infraestructura local; (h) desarrollar y regular actividades y/o servicios en materia de educación, salud, vivienda, saneamiento, medio ambiente, sustentabilidad de los recursos naturales, transporte colectivo, circulación y tránsito, turismo, conservación de monumentos arqueológicos e históricos, cultura, recreación y deporte, conforme a ley; (i) presentar iniciativas legislativas en materias y asuntos de su competencia; y (j) ejercer las demás atribuciones inherentes a su función, conforme a ley.

La Municipalidad de San Isidro, además de utilizar la Ley Orgánica de Municipalidades para poder definir sus competencias y desarrollar sus actividades dentro del distrito también utiliza otras normas específicas tales como la Ley 27444 Ley del Procedimiento Administrativo General, Ley 27933 Ley del Sistema Nacional de Seguridad Ciudadana, y diferentes ordenanzas y decretos supremos relacionados a temas como sanciones, viviendas, infraestructura urbana, organizaciones sociales, sanidad, limpieza, entre otras.

A nivel nacional, existen iniciativas para tratar de establecer una visión de largo plazo para el país, entre estas se encuentran el Centro Nacional de Planeamiento Estratégico [CEPLAN] y el Acuerdo Nacional. El primero tiene como misión impulsar la instauración de una cultura de planeamiento estratégico concertado en los diferentes niveles de gobierno, asegurando que las acciones del Estado alcancen los objetivos nacionales de desarrollo e integración a la economía global y la mejora de la gestión pública (CEPLAN, 2011); mientras que el segundo es un conjunto de políticas de Estado elaboradas y aprobadas sobre la base del diálogo y del consenso, que tienen el fin de definir un rumbo para el desarrollo sostenible del país y afirmar su gobernabilidad democrática. Sin embargo, al nivel de gobiernos locales, no existen iniciativas de este tipo, que busquen la formulación de planes de largo plazo para el desarrollo de las comunas (Acuerdo Nacional, 2011). Actualmente, se tiene una visión de corto plazo cuyo horizonte de tiempo es la duración del periodo de gobierno local y que es cambiada cada vez que hay un cambio de administración.

En la actualidad, el país cuenta con un marco legal que favorece a las inversiones privadas, tanto nacionales como extranjeras; para este fin, se creó la Agencia de Promoción de la Inversión Privada [PROINVERSION], cuya labor es la de proponer y ejecutar la política nacional de promoción de la inversión privada, siguiendo los lineamientos establecidos por el Ministerio de Economía y Finanzas, los planes económicos y la política de

integración; llevar el registro de la inversión extranjera; tramitar y suscribir los convenios de estabilidad jurídica, bajo el régimen establecido por los Decretos Legislativos N° 662 y N° 757; y los contratos de inversión, en el marco del Régimen de Recuperación Anticipada del Impuesto General a las Ventas y del Régimen del Reintegro Tributario, establecido por la Ley N° 28754. Asimismo, promueve la incorporación de la inversión privada en servicios y obras públicas de infraestructura, así como en otros activos, proyectos y empresas del Estado. También preside la comisión para la negociación de los acuerdos internacionales de inversión, forma parte de la Comisión Especial que representa al Estado en Controversias Internacionales de Inversión y es Punto Nacional de Contacto para difundir e implementar las directrices de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) para Empresas Multinacionales. (PROINVERSION, 2011).

Por otro lado, el marco legal establecido para atraer a la inversión privada tanto nacional como extranjera, incluye a la Constitución Política de 1993 que enuncia principios esenciales para garantizar un marco jurídico que favorece el desarrollo de la inversión privada en general entre los que destacan: (a) la libre iniciativa privada en un marco de economía social de mercado y pluralismo económico; (b) la libertad de trabajo, empresa, comercio e industria; (c) la definición del rol subsidiario del Estado en la actividad económica; (d) la libre competencia y la prohibición del establecimiento de monopolios y el combate al abuso de la posición de dominio; (e) la libertad de contratar; (f) la facultad del Estado de establecer garantías y otorgar seguridades mediante contratos ley; (g) la igualdad en el trato para la inversión nacional y extranjera; (h) la posibilidad de someter las controversias en las que participa el Estado a tribunales arbitrales nacionales o internacionales; (i) la garantía de libre tenencia y disposición de moneda extranjera; (j) la inviolabilidad de la propiedad y el establecimiento de causales excepcionales que facultan

una expropiación previo pago justipreciado; la aplicación del principio de igualdad en materia tributaria; y (k) el reconocimiento que ningún tributo puede tener efectos confiscatorios.

También, el marco legal para atraer inversiones extranjeras lo constituyen: (a) el Decreto Legislativo No. 662 de Agosto de 1991, que fomenta y ofrece garantías, brinda estabilidad jurídica y norma el registro de inversiones y tecnologías extranjeras; (b) el Decreto Legislativo No.757, que es la ley marco para el crecimiento de la inversión privada; y el Decreto Supremo 162-92-EF, que establece el reglamento de los regímenes de garantía a la inversión privada. Así mismo, se crearon incentivos a la inversión privada, como el régimen especial de recuperación anticipada del impuesto general a las ventas, el reintegro tributario del impuesto general a las ventas, incentivos a la agricultura, acuicultura y amazonía.

A nivel de gobiernos locales, la Ley No. 27972, que aprueba la nueva ley orgánica de municipalidades; la Ley No. 28059, que aprueba la ley marco para la promoción de la inversión descentralizada; y el Decreto Legislativo No. 1012, que aprueba la ley marco de asociaciones público-privadas para la generación de empleo productivo y dicta normas para la agilización de los procesos de promoción de la inversión privada; establecen que los gobiernos locales pueden llevar adelante sus propios procesos de promoción de la inversión privada tanto en lo que se refiere a venta de activos, arrendamiento o modalidades similares, como en lo que respecta a la entrega de concesiones de obras públicas de infraestructura y servicios públicos. Esto quiere decir, que cada municipalidad se encuentra facultada legalmente para que de acuerdo a sus competencias y funciones, promueva la ejecución de proyectos de inversión privada, sea de manera directa o con la asistencia técnica de PROINVERSIÓN, de ser ésta solicitada. (PROINVERSION, 2011).

Finalmente, es importante mencionar que actualmente en el Perú, de los 1,834 distritos y 195 provincias, el 80% y 92% respectivamente no tienen límites plenamente

reconocidos y en el departamento de Lima existen más de treinta conflictos de este tipo. Esto genera problemas debido a que al no existir límites definidos, los gobiernos municipales no saben hasta dónde llega su jurisdicción, dónde debe brindar servicios y realizar inversiones (Sandoval y Herrera, 2010). Siendo los conflictos más complejos de resolver los siguientes: Lurín-Pachacamac, San Martín de Porres - Independencia y San Isidro - Magdalena; resolver estos conflictos es complicado, razón por la cual se sugiere resolverlos a través del mecanismo de consulta popular y una comunicación fluida entre las partes afectadas. (Torres, 2009).

### 3.1.2 Factores económicos.

Entre los factores económicos que se van a analizar se encuentran: (a) estado de la economía mundial post-crisis, (b) posición económica actual del Perú, (c) perspectivas de crecimiento futuro, (d) sectores impulsores del crecimiento, y (e) apertura económica del Perú.

Actualmente la economía mundial se encuentra en pleno proceso de recuperación después de una recesión económica que afectó principalmente a los Estados Unidos de América y diversos países europeos. Esta crisis internacional fue causada en los mercados financieros de los Estados Unidos como consecuencia de un deterioro rápido en el mercado de bienes raíces de ese país, cuyas consecuencias fueron amplificadas debido a la sobreexposición y mal uso de los instrumentos derivados financieros, específicamente los *Credit Default Swaps* (Baily, Litan, y Jhonson, 2009). Esta situación de debilidad económica se ha visto reflejada en un crecimiento negativo del Producto Bruto del Mundo y de las economías avanzadas en el año 2009, así como en un aumento de la tasa de desempleo. Esta situación de crisis económica afectó principalmente a las economías avanzadas, pues en el resto del mundo se siguió creciendo; aunque más lentamente el año 2009. A partir del año 2010, se ha comenzado a sentir una mejora en el entorno económico, lo cual permitiría



avizorar una mejor perspectiva para el futuro. Cabe prestar especial atención a algunas economías europeas como Irlanda, Grecia y Portugal que vienen necesitando la ayuda de Alemania, el Banco Central Europeo y del Fondo Monetario Internacional para pagar su deuda y reestructurar sus finanzas públicas (“Spreading from Ireland to Iberia”, 2010). De no contenerse los problemas económicos de estas naciones, el riesgo a una recaída económica mundial renacería. En la Tabla 4 se muestran los principales indicadores macroeconómicos del mundo, de economías avanzadas y de economías emergentes y en desarrollo.

Las economías del mundo se encuentran interconectadas, como consecuencia de la globalización, lo cual presenta retos para el planeamiento y desarrollo de estrategias por parte de las organizaciones privadas y públicas (a nivel nacional, regional y local). Así mismo, se tiene que considerar las nuevas preocupaciones empresariales y gubernamentales, como son la conservación del medio ambiente y el desarrollo sostenible. Teniendo en consideración el entorno económico y las tendencias sociales globales, las organizaciones (incluidas las municipalidades) deben estar en la capacidad de capitalizar sobre ellas, para obtener una ventaja sobre sus competidores.

Actualmente el Perú se encuentra en una buena posición para retomar su tendencia de crecimiento de largo plazo, de la mano de importantes proyectos de inversión anunciados principalmente en los sectores de minería e hidrocarburos. En el escenario base se espera que la recuperación mundial continúe en el mediano plazo, sustentada principalmente en la reactivación del canal crediticio y la disminución del desempleo, que favorecerán el fortalecimiento de la demanda privada.

En el año 2009, el Perú exhibió una tasa de crecimiento del PBI de solo el 0.9%, esto debido a la crisis internacional que se presentó en el mundo, que afectó a nuestro país y otros países con los que el Perú tiene relaciones comerciales. Para el 2010 los analistas económicos y financieros estimaron que el crecimiento del PBI fue del 8.5%, mientras que el de las

empresas no financieras fue del 8%. El crecimiento para el año 2011 en los sectores primarios se calcula en un 1.4% y para los sectores no primarios en un 10.2%, el crecimiento de los sectores no primarios se debe a la expansión que mostró la industria en el segundo y tercer trimestre del 2010, como es el caso del sector construcción que se espera haya crecido en el 2010 en un 16%, gracias al impulso de las obras, tanto públicas como privadas; destacando dentro de las primeras la construcción del tren eléctrico y la ampliación de la red vial nacional (Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], 2010).

Tabla 4

*Indicadores macroeconómicos mundiales*

Región	Indicador	Unidad de medida	2006	2007	2008	2009	2010
Mundo	Producto Bruto Interno, precios constantes	Cambio porcentual	5.21	5.34	2.83	-0.58	4.77
	Producto Bruto Interno, precios constantes	USD (billones)	49,295.44	55,615.47	61,187.16	57,843.38	61,963.43
Economías avanzadas	Producto Bruto Interno, precios constantes	Cambio porcentual	3.01	2.72	0.24	-3.23	2.71
	Producto Bruto Interno, precios constantes	USD (billones)	36,501.35	39,905.05	42,187.93	39,881.38	41,197.70
	Tasa de desempleo	Porcentaje de la fuerza de trabajo	5.79	5.40	5.79	7.96	8.29
Economías emergentes y en desarrollo	Producto Bruto Interno, precios constantes	Cambio porcentual	8.21	8.73	6.01	2.51	7.07
	Producto Bruto Interno, precios constantes	USD (billones)	12,794.09	15,710.42	18,999.24	17,962.00	20,765.73

*Nota.* Tomado de “*World Economic Outlook*,” del Fondo Monetario Internacional, 2010. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicator/all>.

Para el período 2011 – 2013, el crecimiento de la economía seguirá siendo impulsado por los sectores no primarios; sin embargo, los sectores primarios comenzarán a recuperarse por la dinámica que alcanzará la minería y las condiciones climatológicas más favorables.

Los sectores agropecuario y pesca mostraran un crecimiento a tasas promedio de 3%,

mientras que el sector minería e hidrocarburos crecerá a una tasa promedio anual de 6,5%, superior al promedio 2000-2008 (6,1%), debido a la entrada en operación de nuevos proyectos. En los sectores no primarios, el sector servicios será el que más aportará al crecimiento de la actividad económica en los próximos años, junto al sector comercio. La manufactura, si bien no recuperará sus tasas promedio de los años anteriores a la crisis, contribuirá positivamente a la evolución de la actividad económica, debido al mayor dinamismo de la manufactura no primaria que será propiciado por el incremento de la demanda externa, así como por el dinamismo que recuperará el sector construcción, el cual crecerá a una tasa promedio de 10% durante el periodo 2011-2013, en línea con el incremento de la inversión privada (MEF, 2010).

Para los años 2011 y 2012 se espera una tasa de crecimiento de la producción de 6.5 y 6 por ciento anual respectivamente. Se debe indicar que la actividad económica desde el tercer trimestre del 2009 ha venido mostrando una recuperación sostenida (BCRP, 2010). Una muestra de las perspectivas de crecimiento viene a ser el crecimiento esperado en la construcción de centros comerciales a nivel nacional. Para el año 2013 se habrán construido 22 nuevos centros comerciales, de los cuales 13 estarán localizados en Lima (incluyendo San Isidro), lo que representa una inversión superior a los 687 millones de dólares (“Perú contará con 22 nuevos centros comerciales”, 2011).

El consumo privado aumentó en un 5.8% en el periodo enero - septiembre de 2010, este crecimiento estuvo asociado al mejor clima de confianza del consumidor, al aumento del empleo y a la fuerte recuperación del ingreso nacional disponible. El crecimiento del empleo durante los nueve primeros meses del año 2010 fue de alrededor de 3.7%. La inversión privada aumentó en un 21.4% durante los tres primeros trimestres, la cual estuvo asociada a la alta confianza empresarial, que se reflejó en la expansión de las importaciones y la dinámica del sector construcción. El incremento de la inversión privada se ha reflejado en un

mayor número y ritmo de ejecución de proyectos, anunciados para el período 2010 – 2012. Entre los principales proyectos destacan los del sector de minería e hidrocarburos, tales como Toromocho, Galeno, ampliaciones de Antamina y Cerro Verde, Gasoducto Andino del Sur, entre otros. También existen inversiones en proyectos de infraestructura ligada al comercio, muelles, puertos y mejoramiento de aeropuertos. En política monetaria, entre mayo y setiembre de 2010, debido al alto dinamismo de la economía, el Banco Central implementó una política de retiro preventivo de estímulo monetario elevando la tasa de interés de referencia de 1.25 (mínimo histórico) a 3%. Entre octubre y diciembre el Banco Central hizo un alto en el retiro del estímulo monetario, tomando en cuenta la evolución de la inflación y una recuperación más lenta de la economía global. En los últimos meses la inflación ha venido disminuyendo, en el mes de noviembre fue de 0.01%, con lo que la tasa de inflación en el 2010 se colocó en un 2.2%, lo cual está dentro de las metas del 2% esperadas; el mismo porcentaje se espera para los años 2011 y 2012 (BCRP, 2010).

El crecimiento económico del país en los últimos años, ha dado lugar a un desarrollo acelerado de la industria de la construcción en el país. Según Govea (2010), la construcción de oficinas en Lima aumentó en un 20% desde el año 2007, así mismo, ha habido un *boom* inmobiliario en el sector vivienda con el aumento de oferta de proyectos de viviendas multifamiliares. El movimiento económico en crecimiento, que alimenta al rubro inmobiliario, permite elevar el valor de las propiedades, por ejemplo, según Huanachín (2010), la mayor demanda por departamentos de lujo en Surco, Miraflores y San Isidro, incrementará los precios de las viviendas un 10% para el tercer trimestre del 2011. Según Saldaña (2010), los principales distritos en Lima emblemáticos en el sector comercial y de ubicación de oficinas son San Isidro y Miraflores; aunque, Surco se viene perfilando en los últimos años, donde lujosos edificios y proyectos corporativos están cambiando el rostro residencial que tenía, perfilándolo como un nuevo centro corporativo de Lima. Así mismo, es

de conocimiento que se está produciendo un cambio en las preferencias de zonas para la edificación de oficinas, centros comerciales y viviendas que se estarían movilizándose hacia la zona Este de la ciudad, en especial a Santiago de Surco (“Los centros comerciales se esparcen por Surco”, 2010).

Otro sector que ha estado en constante crecimiento, y cuyas perspectivas son bastante alentadoras para el país es el turismo. A lo largo de la última década, el número de turistas que han ingresado al país se ha más que duplicado, al igual que el ingreso de divisas por concepto de turismo (Instituto Cuanto, 2010). Ciertamente, un distrito como San Isidro que cuenta con una infraestructura de primer nivel para el acojo de turistas se beneficiará de continuar esta situación. La Tabla 5 muestra los indicadores de turismo para el país en la última década.

Tabla 5

*Indicadores del turismo internacional 2000-2009*

Año	Entrada de turistas	Ingreso de divisas (millones de USD)
2000	852,745	837
2001	939,947	733
2002	1'113,800	787
2003	1'301,868	963
2004	1'781,537	1,142
2005	1'872,055	1,308
2006	2'110,611	1,570
2007	2'329,524	1,723
2008	2'518,711	1,991
2009	2'523,008	2,046

*Nota.* Tomado de “Anuario Estadístico Perú en Números 2010. Estadísticas del progreso,” del Instituto Cuanto, 2010, Lima, Perú: Autor.

Respecto al turismo, un factor que se tiene que considerar es el hecho que la tasa de llegada de turistas al país se ha venido incrementando a un ritmo del 13% anual (calculado a partir de los datos de la Tabla 5). De todos los turistas, se considera que un 11% de los visitantes se dedican a lo que se conoce como turismo de negocio (Ministerio de Comercio

Exterior y Turismo [MINCETUR], 2008). De mantenerse esta tendencia, un cálculo conservador permite afirmar que para el año 2025, se podría esperar recibir unos 15 millones de turistas, de los cuales más de 1.3 millones vendrían al país por motivos de negocios, con lo cual se haría necesario contar con una infraestructura adecuada para albergar a esta clase de visitante.

Por otro lado, el sistema financiero peruano, al cierre del año 2010, estuvo compuesto por: 15 bancos, 10 empresas financieras, 13 cajas municipales de ahorro y crédito, 10 cajas rurales de ahorro y crédito, 10 entidades de desarrollo de la pequeña y micro empresa, dos empresas de arrendamiento financiero, una empresa de *factoring* y dos empresas administradoras hipotecarias. Además existen entidades no reguladas, como ONGs, que ofrecen financiamiento de crédito y las cooperativas de ahorro y crédito en un número significativo. El sistema financiero global mostró una recuperación en el 2010 luego de la etapa de crisis que comenzó en el año 2008. La cartera bruta de colocaciones directas reportó una expansión de 14,3%, (frente al crecimiento de 8,7% en el año 2009), principalmente impulsada por la banca (crecimiento de 13,6%), seguida por las empresas financieras con una dinámica creciente (+37,4%) y luego por las cajas municipales (+16,7%). La recuperación se dio tanto en créditos a actividades empresariales (corporativos, grandes, medianas y pequeñas empresas y MES), como en créditos a hogares o de banca personal (consumo e hipotecarios). La cartera de créditos dirigida a actividades empresariales lideró el crecimiento de la banca y consecuentemente del sistema financiero local (explicando más de 70% del crecimiento del portafolio bancario y del sistema financiero). La captación de depósitos mostró al igual que las colocaciones, una tendencia creciente durante el período, aunque ligeramente inferior (+11,8%), en base a la recuperación de la actividad económica, con mayores ingresos, tanto en los hogares, como en las empresas. Destacó el dinamismo de los depósitos a plazo. La

banca comercial continuó concentrando 90,8% de los depósitos totales del sistema financiero local a diciembre del 2010 (Class & Asociados, 2010).

Uno de los beneficios que ha traído el crecimiento económico en el país es la reducción de la brecha de infraestructura (“CAF: Perú es líder en mejoramiento de infraestructura”, 2009). Este proceso toma tiempo y demanda muchos recursos por parte del Estado. Para acelerar este proceso, actualmente existe en el mundo y, especialmente en Latinoamérica, una necesidad por cubrir las brechas en infraestructura mediante mecanismos de alianzas público-privadas. Al respecto, el Perú es considerado como el tercer país en la región, después de Chile y Brasil, en tener las mejores condiciones para esta clase de alianzas, en vista que se cuenta con una voluntad política de iniciar proyectos, buena capacidad institucional y sólidas prácticas de implementación (The Economist, 2010). De acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (2007) un número importante de países (incluido el Perú) utiliza el mecanismo de las asociación público-privadas para promover la oferta de activos y de servicios en infraestructura por parte del sector privado. De acuerdo a esta institución, la experiencia reciente en los países indica que el desarrollo de infraestructura económica, como carreteras y puertos (entre otros), en comparación con infraestructura social (como colegios y hospitales) es un ámbito más favorable para este tipo de mecanismos, debido a las mayores tasas de rentabilidad económica que hacen atractivo los proyectos para los privados.

Es importante resaltar también, que en los últimos años el desarrollo económico del país se ha debido en parte a la apertura económica del Perú con el mundo; esto se traduce en los múltiples acuerdos comerciales y tratados de libre comercio que se han firmado con diversos países. El Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (2011) señala que los tratados de libre comercio vigentes son de carácter bilateral, regional y multilateral, siendo los más importantes los siguientes:

1. TLC con los Estados Unidos, suscrito el 12 de abril de 2006. Este acuerdo ofrece ventajas arancelarias y mejores condiciones de inversión a los sectores agrícolas, servicios financieros, telecomunicaciones, textil y confecciones, entre otros. Así mismo, el tratado establece condiciones sobre compras públicas, propiedad intelectual, servicios trans-fronterizos, entre otros.
2. TLC con la Unión Europea, suscrito el 18 de Mayo del 2010. Este acuerdo inaugura un nuevo marco de relaciones comerciales e inversiones. Por medio de este tratado se liberalizan los productos industriales y de pesca; con la entrada del tratado el 80% de productos industriales será liberalizado con el Perú.
3. TLC con Singapur, acuerdo que ha entrado en vigencia el 21 de Marzo del 2011. Los objetivos del tratado son: promover y facilitar inversión procedente de Singapur, sobre todo proyectos de infraestructura, promover el comercio de servicios en los sectores donde Singapur mantiene liderazgo, promover y facilitar inversión de Singapur en la producción de mercancías de exportación aprovechando los mercados con que el Perú mantiene acceso preferencial en el hemisferio, beneficiar al Perú de la transferencia tecnológica de Singapur por medio de las inversiones, movimiento de personas y las importaciones de bienes de capital y beneficiar al Perú de las experiencias de Singapur en promoción de comercio exterior, desarrollo turístico, innovación tecnológica y fortalecimiento de las capacidades humanas en negociaciones internacionales.
4. TLC con Canadá, suscrito el 28 de mayo del 2008, este tratado se firmó en virtud al grado de complementariedad económica existente, pues el Perú importa de Canadá más del 93% en bienes de capital e insumos (MINCETUR, 2011), los cuales no son producidos en el país. En cuanto a la distribución sectorial, se observa que las exportaciones de Perú hacia Canadá se encuentran



mayoritariamente concentradas en el sector tradicional (97%), siendo el sector minero el principal sector exportador con una participación de 87%.

5. TLC con la República Popular China, que entró en vigencia el 1 de Marzo del 2010, estableciéndose beneficios tales como un acuerdo amplio sobre comercio de bienes, servicios e inversiones con reglas de juego claras y la llegada de productos peruanos a China. Además, se ha negociado un acuerdo de cooperación aduanera para intercambio y validación de información, se ha incorporado medidas bilaterales consensuadas de defensa comercial y se ha reducido la desviación de comercio generada por los acuerdos que ha firmado China con otros países competidores del Perú. Ningún producto de interés prioritario del Perú en el sector agrícola ha sido excluido del acuerdo. China otorga al Perú un trato similar al que actualmente le otorga a Chile en uva y harina de pescado y las exclusiones de China representan el 1% de las importaciones totales desde el Perú.
6. TLC con el EFTA (Asociación Europea de Libre Comercio), conformada por Suiza, Islandia, Liechtenstein y Noruega. Suscrito el 14 de Julio del 2010. Por medio de este acuerdo, se le otorgará al Perú el mejor trato existente a sus productos agrícolas procesados, por lo que toda profundización de las preferencias arancelarias que los países de la EFTA otorguen a la Unión Europea se extenderán automáticamente al Perú
7. TLC con Corea del Sur, firmado el 21 de Marzo del 2011 y que se encuentra a la espera de la ratificación por parte de los congresos de ambos países. Cuando entre en vigencia el tratado, se eliminarán aranceles mutuamente por diez años; esta medida se aplicará inmediatamente a bienes de consumo como televisores y

ciertos tipos de automóviles surcoreanos y para las exportaciones peruanas, se beneficiará principalmente al café.

8. TLC con Tailandia, firmado el ocho de Noviembre del 2005. Los objetivos que persigue este tratado son: primero, liberalizar progresivamente y promover el comercio de bienes y servicios así como la inversión entre los dos países; segundo, facilitar la circulación de bienes, servicios e inversiones entre los territorios de ambos países; y tercero, fortalecer y mejorar la asociación económica entre los dos países.

### **3.1.3 Factores sociales.**

Según datos del censo del año 2007 elaborado por el Instituto Nacional de Estadística e Informática, la población en el departamento de Lima es de 8'564,867 habitantes, de los cuales 4'139,686 son hombres y 4'305,525 son mujeres; el 98% vive en zonas urbanas y el 2% vive en zonas rurales, el 7.1% de la población censada a partir de los 15 años es analfabeta, sólo el 41.4% de la población censada de 15 años a más cuenta con educación superior y el 71.1% de la población entre los seis y 24 años tiene acceso al sistema educativo regular. El 24.2% de la población total censada tiene acceso a Essalud y el 7.4% cuenta con seguro integral de salud. La Población Económicamente Activa (PEA) asciende a 3'744,947 personas, mientras que la Población Económicamente Activa Ocupada (PEAO) representa el 96.4% del total de la PEA.

El crecimiento económico ha traído consigo muchos beneficios para el país, pero también ha originado el incremento de algunos problemas sociales ya latentes como la delincuencia. De acuerdo a las cifras, en el último lustro, la tendencia de delitos registrados por la Policía Nacional ha ido aumentando moderadamente, siendo los delitos que más conciernen a los distritos aquellos que están relacionados a la seguridad y tranquilidad

pública. En la Tabla 6 se muestran las estadísticas resumidas por delito a nivel nacional registrados por la Policía Nacional del Perú.

La Defensoría del Pueblo (2010), en el Reporte de Conflictos Sociales N° 38 del mes de febrero de 2010, indicó que existen 234 conflictos sociales, de los cuales 161 se encuentran activos y 74 en estado latente. De los 234 conflictos sociales, el 53% han reportado al menos un episodio de violencia desde su aparición. Entre la mayor proporción de conflictos se reportaron 47 acciones colectivas de protesta, no vinculados a los conflictos sociales anteriormente mencionados.

Tabla 6

*Denuncias de delitos registrados por la Policía Nacional según Tipo*

<b>Tipo de Delito</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Contra la vida, el cuerpo y la salud	18.8	19.9	18.5	19.2	20.4
Contra la familia	0.9	1.5	1.2	1.5	1.7
Contra la libertad	9.5	10.1	10.5	11.4	10.5
Contra el patrimonio	108.3	105.9	96.0	100.0	108.1
Contra el terrorismo agravado	0.0	0.0	0.0	0.0	0.0
Contra el orden económico	0.7	0.8	0.7	0.6	0.4
Delito tributario	0.9	0.8	1.0	1.1	0.8
Contra la fe pública	1.5	1.8	1.8	1.9	1.7
Contra la seguridad pública	6.7	7.2	9.6	11.2	11.2
Contra la tranquilidad pública	0.5	0.6	0.4	0.3	0.5
Contra la administración pública	1.0	1.6	1.2	1.3	1.4
Delitos agravados	1.0	0.5	0.3	0.4	0.9
Contra el pandillaje pernicioso	0.2	0.2	0.3	0.3	0.4
Contra la posesión de armas de guerra	0.0	0.1	0.0	0.1	0.1
Otros	2.5	2.1	2.6	2.3	2.8
<b>Total (miles)</b>	<b>152.5</b>	<b>153.1</b>	<b>144.1</b>	<b>151.6</b>	<b>160.9</b>

*Nota.* Tomado de “Anuario Estadístico Perú en Números 2010. Estadísticas del progreso,” del Instituto

Cuanto, 2010, Lima, Perú: Autor.

### **3.1.4 Factores tecnológicos y científicos.**

Actualmente, con la masificación de las comunicaciones y el acceso cada vez más fácil a sistemas de información y conectividad, el flujo, manejo, conservación y análisis de la información es más simple y es un factor muy relevante en la toma de decisiones.

Los gobiernos locales, no son la excepción y han estado haciendo uso de las mismas, como se puede ver en las estadísticas del INEI (2011), en el Departamento de Lima, el número de municipalidades que acceden al servicio de internet aumentan en 14% en promedio anual, el número de municipalidades que disponen de una red científica local aumentan en un 9% anual, mientras que el número de computadoras de municipalidades conectadas a una red local aumentan en 28% por año. Por otro lado, el tamaño de la población que hace uso de tecnologías de información (especialmente internet) en el Perú, comparado con Latinoamérica, coloca al país en el cuarto lugar en la región con 7.6 millones de usuarios, ligeramente por encima de Chile (7.4 millones), pero muy por debajo de Colombia (13.7 millones), Argentina (16 millones) y Brasil (50 millones).

### **3.1.5 Factores ecológicos y ambientales.**

En el Perú se creó el Ministerio del Ambiente en el año 2008, por el Decreto Legislativo N° 1013, como ente rector del sector ambiental nacional, que coordina en los niveles de gobierno local, regional y nacional. El objetivo del Ministerio del Ambiente es la conservación del ambiente, de modo tal que se propicie el uso sostenible, responsable, racional y ético de los recursos naturales y del medio que los sustenta. Entre sus principales funciones se encuentra la de promover la conservación del uso sostenible de los recursos naturales, la diversidad biológica y las áreas naturales protegidas, además es encargado de la regulación ambiental, estableciendo la política, fiscalizando, controlando y sancionando el incumplimiento de las normas ambientales (Ministerio Nacional del Ambiente [MINAM], 2011).

Existen regulaciones como la Ley General del Ambiente, Ley N° 28611 del año 2005, en la cual se establecen los principios básicos para ejercer el derecho a un ambiente saludable, equilibrado y adecuado para el pleno desarrollo de la vida, así como el cumplimiento del deber de contribuir a una efectiva gestión ambiental y proteger el ambiente, y sus componentes, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de la población y lograr el desarrollo sostenible del país (MINAM, 2011).

Un problema importante para el medio ambiente es el caos vehicular en las principales ciudades del país, en el caso de Lima ha empeorado a medida que ha aumentado el parque automotor de vehículos privados, así como vehículos de transporte público. Esta situación ha causado una pérdida económica de 6 mil millones de dólares el año 2009 por concepto de pérdidas de horas hombre, infracciones no sancionadas y gasto extra en combustible, etc. (Ramón, Febrero 2009). Esta situación tiene como consecuencia una serie de problemas ambientales y sociales; por ejemplo, como indicó la Defensoría del Pueblo (2008), los vehículos que realizan transporte público se caracterizan por utilizar combustibles altamente contaminantes, son poco seguros y ya no son compatibles con los altos estándares internacionales de transporte público. De acuerdo con la Defensoría del Pueblo, la oferta de transporte público ha superado a la demanda, lo cual ha contribuido a crear los siguientes problemas para la ciudad: (a) guerras por los centavos, que se entiende como la manera en que los transportistas se ven obligados a luchar por cada pasajero para obtener el mayor ingreso posible (Bielich, 2009); (b) precios bajos y estables ;(c) empleo de subsistencia, y (d) congestión vehicular.

Un factor adicional que tiene que ser considerado es la nueva tendencia ambiental en la construcción de viviendas y edificios sostenibles. De acuerdo con Cárdenas y Toranzo (2010, Noviembre), éstas construcciones se caracterizan por incorporar objetivos relacionados a la responsabilidad ambiental, social y económica. De acuerdo con estos

autores, el Código de Viviendas Sostenibles del Reino Unido establece nueve categorías para considerar una vivienda como ecológica: (a) energía, (b) agua, (c) materiales, (d) escorrentía<sup>1</sup>, (e) desperdicios, (f) contaminación, (g) salud y bienestar, (h) gestión, y (i) ecología. Así mismo, se indicó que actualmente en la ciudad de Lima hay una empresa que se dedica a la construcción de edificios sostenibles cuyo mercado objetivo son empresas transnacionales, mineras y petroleras que proyecten una imagen amigable hacia el medioambiente. En el Perú, el Platinun Plaza (edificio empresarial de 20,000 metros cuadrados), inaugurado el 2010 en San Isidro, ha sido el primer edificio verde en ser construido en el país por el grupo español Fierro (“Se inauguró en San Isidro el primer edificio ecológico del Perú, 2010”).

Este tipo de construcciones presentan una serie de ventajas en comparación con los edificios normales: (a) disminución de hasta 37% de los residuos, (b) disminución en un 31% del consumo de electricidad, y (c) generan ahorros de hasta 30% en el consumo de energía, agua y costos operativos (Green Building Council de Chile, 2011). En los Estados Unidos, el U.S Green Building Council (2009), ha desarrollado una metodología conocida como LEED que está diseñada para guiar, distinguir y clasificar edificios de gran desempeño para edificaciones institucionales, oficinas, residenciales, gubernamentales, recreacionales, laboratorios y plantas de manufactura. En el Apéndice D se muestra los requerimientos (y puntajes) que son necesarios cumplir para que una edificación sea considerada como auto sostenible o edificación verde.

Finalmente, se tiene que considerar que la ciudad de Lima Metropolitana es considerada como Patrimonio Cultural de la Humanidad. Este reconocimiento fue otorgado a la ciudad el año de 1988 debido a su originalidad y concentración de monumentos históricos que datan de la época hispánica. A pesar de ser una de las pocas capitales de América Latina que ostenta este reconocimiento, el cuidado de las zonas históricas de la ciudad por parte de

---

<sup>1</sup> Parte del agua de precipitación que discurre por la superficie de la tierra hacia corrientes u otras aguas.

las autoridades locales no se encuentra a la altura de este reconocimiento. De acuerdo con Cabanillas (2010) en toda gestión existen prioridades, pero en una ciudad como Lima se deberían destinar fondos a la conservación de su arquitectura y escultura, que es donde descansa la memoria y se forja la identidad de la ciudad.

Como resumen del análisis PESTE se detallarán las oportunidades y amenazas que fueron identificadas. Por el lado de las oportunidades, se puede mencionar que el entorno legal define claramente las competencias a todo nivel de gobierno, además, es claramente positivo para las inversiones, y ésta permite a instituciones públicas de todo nivel a recibir inversiones. Por el lado económico, el crecimiento de la economía peruana, ya no tan solo basado en actividades primarias (energía principalmente), sino que también en actividades no primarias, tales como la construcción y los servicios. Así mismo, se observa una mejora relativa en la economía mundial, lo cual permitiría asumir que en el futuro vendrán al país más inversiones. Además, el país se encuentra más abierto al mundo con la firma de tratados de libre comercio con países de distintos continentes, lo cual ayudará a ampliar el flujo de exportaciones e importaciones. Esta apertura ayudaría, también, a incrementar el flujo de turistas al país para los próximos años, siendo un rubro a considerar el llamado turismo de negocios. El sistema financiero en el país es sólido, y ha permitido que más peruanos tengan acceso al crédito y aumenten los hábitos de ahorro. Así mismo, el crecimiento económico ha traído consigo la reducción de la brecha de infraestructura, lo cual indicaría que en el futuro esta brecha se irá reduciendo, con lo cual los mecanismos como las asociaciones público-privadas se utilizarán con mayor medida. En la coyuntura actual, la adopción de las tecnologías de información en la vida de las personas y las empresas es una realidad, con lo que solo queda esperar que en el país se incrementen los usuarios de este tipo de tecnologías para los siguientes años. Finalmente, en el mundo existe una tendencia, justa, por incluir el cuidado medioambiental en las estrategias de desarrollo, como ejemplo se tiene la nueva

tendencia urbana por desarrollar los llamados edificios verdes o sostenibles que permitan mejorar el desempeño y reducir el consumo de recursos, favoreciendo de esta manera la sostenibilidad del medioambiente.

En lo que corresponde a las amenazas detectadas, el análisis PESTE ha permitido detectar que a nivel municipal en el país no se tiene la misma voluntad (que sí se tiene a nivel nacional) de plantear iniciativas que permitan realizar planeamiento de largo plazo, además de existir -a nivel municipal- conflictos por razones limítrofes. En lo correspondiente a lo económico si bien es cierto los efectos de la crisis internacional del 2008 ya se han dejado de sentir, todavía existen temores en Europa que una posible recaída en Grecia, Irlanda y Portugal pueda desencadenar turbulencias en la economía global.

Para el caso de un distrito como San Isidro resulta una amenaza el crecimiento de nuevos centros empresariales al Este de Lima, que pueda poner en peligro su liderazgo a nivel empresarial. A nivel social, se tiene un problema importante de delincuencia en el país, que ha venido aumentando durante la última década, y que de no tomar las acciones necesarias, la calidad de vida de la población se vería afectada negativamente. A nivel ambiental, el crecimiento desordenado del parque automotor nacional y el correspondiente desorden del transporte público se presenta como una amenaza, no solo al orden, sino también a la salud de las personas. Finalmente, un hecho que no tiene que ser dejado de tomar en cuenta, es la aparente falta de capacidad de las autoridades locales para preservar el carácter histórico de la ciudad de Lima, lo cual podría tener consecuencias negativas para todos los distritos de la capital.

### **3.2 Matriz EFE**

Como resultado del análisis PESTE, se identificaron las oportunidades y amenazas para San Isidro, y haciendo uso de la matriz EFE se ponderaron las mismas, obteniéndose un resultado de 2.175. Este valor, que está por debajo del promedio, indica que San Isidro no



está aprovechando adecuadamente las oportunidades ni atacando eficientemente las amenazas. En la Tabla 7 se muestran los factores de éxito de San Isidro con sus ponderaciones respectivas.

Tabla 7

*Matriz EFE de San Isidro*

<b>MATRIZ EFE DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO</b>			
<b>Factores determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Oportunidades</b>			
1. Estabilidad macroeconómica del país	0.075	3	0.300
2. Aumento del uso de sistemas de información	0.050	3	0.150
3. Afianzamiento del sistema financiero nacional.	0.150	2	0.300
4. Crecimiento de industrias primarias (energéticas) y no primarias (servicios construcción) dentro del país.	0.100	2	0.200
5. Entorno legal para promover inversiones	0.025	2	0.050
6. Integración comercial por medio de firma de TLCs y tratados.	0.025	3	0.075
7. Aumento del flujo de turistas al Perú.	0.025	2	0.050
8. Entorno favorable para las asociaciones público-privadas para desarrollo de infraestructura.	0.050	1	0.050
9. Nuevas tendencias medioambientales en la construcción de edificios	0.025	1	0.025
<b>Subtotal</b>	<b>0.525</b>		
<b>Amenazas</b>			
1. Falta de continuidad en la implementación de planes de gobierno.	0.150	1	0.150
2. Falta de normas de protección a zonas sensibles e históricas por parte de las autoridades.	0.025	1	0.025
3. Riesgo de otra crisis internacional.	0.025	2	0.050
4. Conflictos interdistritales por demarcación limítrofe.	0.025	3	0.075
5. Caos vehicular como consecuencia de un aumento en el parque automotor y desorden en el transporte público.	0.100	3	0.300
6. Surgimiento de cúmulos de centros empresariales al Este de Lima	0.100	3	0.300
7. Aumento de los niveles de delincuencia en Lima.	0.050	3	0.150
<b>Subtotal</b>	<b>0.475</b>		
<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>2.175</b>

### 3.3 San Isidro y sus Competidores

De acuerdo con el plan de gobierno del actual burgomaestre de San Isidro (Cantella, 2010), se identificaron como potencial estratégico para el desarrollo futuro del distrito los

siguientes aspectos: (a) ser el distrito con mayor incidencia residencial de niveles socioeconómicos altos y con amplios espacios de parques y jardines; (b) contar con una amplia zona comercial, contando con 5,645 unidades catastrales entre comercios minoristas, mayoristas y centros comerciales; (c) ser un distrito receptor de turismo debido a su capacidad hotelera y la calidad de los servicios ofrecidos en sus restaurantes; y (d) tener un área financiera y comercial que se constituye como un atractivo para inversionistas.

El análisis de la estructura del distrito de San Isidro se realizará haciendo uso del modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (2009), donde las características estructurales a analizar son: (a) amenazas de los nuevos entrantes, (b) amenaza de los sustitutos, (c) poder de negociación de los proveedores, (d) poder de negociación de los clientes, y (e) intensidad de la rivalidad.

### **3.3.1 Amenaza de los nuevos entrantes.**

La amenaza de los nuevos entrantes es relativamente alta en la actualidad, debido a que, por ejemplo, en cuanto a temas de vivienda, otros distritos pueden empezar a crear normativas e implementar servicios que sean atractivos para la construcción de proyectos de viviendas de alta calidad. Igualmente los gobiernos locales de otros distritos podrían propiciar entornos que permitan el desarrollo de centros empresariales, financieros y turísticos, atractivos dentro de su jurisdicción que lleguen a convertirse en una competencia para los que ya existen en el distrito actualmente.

### **3.3.2 Amenaza de los sustitutos.**

La amenaza de sustitutos para el sistema municipal es bajo debido a que es muy difícil crear otro tipo de autoridad dentro de los distritos diferentes a los gobiernos locales, quienes cumplen diferentes funciones y roles que serían muy difíciles de asumir por otro ente estatal, a no ser que ocurra una reforma constitucional en este sentido.

### **3.3.3 Poder de negociación de los proveedores.**

El poder de negociación de los proveedores es bajo, debido a que las municipalidades, de acuerdo a la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 del año 2003, establece que los gobiernos locales pueden otorgar concesiones para la ejecución de infraestructura a personas jurídicas, nacionales y extranjeras (art. 33). Las contrataciones y adquisiciones que son realizadas por este nivel de gobierno tienen que realizarse en acto público y con empresas calificadas de dentro o fuera de la jurisdicción; así mismo, las contrataciones y adquisiciones se rigen por los principios de moralidad, libre competencia, imparcialidad, eficiencia, transparencia, economía, vigencia tecnológica y trato justo (art.34).

Igualmente, toda negociación comercial entre las municipalidades y empresas privadas son supervisadas por el Organismo Supervisor de las Contrataciones del Estado (OSCE), el cual vela por el cumplimiento estricto de las normas de contrataciones y adquisiciones del Estado Peruano. Por lo tanto, las empresas proveedoras de las municipalidades tienen que adaptarse a las condiciones ya establecidas por el marco normativo actual.

### **3.3.4 Poder de negociación de los clientes.**

Los vecinos de San Isidro son personas que tienen alto poder económico, se encuentran bien informados y tienen mucha influencia en las decisiones que se puedan tomar dentro del distrito. Son personas que están muy preocupadas por conservar el estilo residencial del distrito y por el cuidado del medio ambiente. Así mismo, debido a la facilidad de acceso a los medio de comunicación e información nacionales e internacionales (internet, cable, medios escritos) su poder de negociación aumenta, pues se encuentran en la capacidad de comparar y evaluar exhaustivamente a sus autoridades.

### **3.3.5 Intensidad de la rivalidad.**

La intensidad de la competencia entre los distritos de Lima es alta. Los distritos compiten por la llegada de nuevos negocios al distrito, y por nuevos vecinos que les permita ampliar su base tributaria y obtener nuevos ingresos. Distritos conocidos por su tranquilidad para vivir, están otorgando licencias para construir centros empresariales; distritos conocidos por sus zonas comerciales, están desarrollando áreas modernas residenciales. Esto muestra que la ciudad está evolucionando y cambiando constantemente, lo cual implica que distritos que no competían por atraer empresas –por ejemplo- ahora sí lo hagan.

### **3.4 Matriz del Perfil de la Competitividad (MPC) y Matriz del Perfil de Referencia (MPR) para San Isidro**

D'Alessio (2008) indicó que el propósito de la matriz PC es señalar cómo está una organización respecto de sus competidores en el mismo sector, basado en los factores claves de éxito que afectan a todos los competidores y que son críticos para tener éxito en el sector industrial. En este caso, se identificó como competidores a los distritos de Surco y Miraflores en los sectores financiero, comercial, hotelero y residencial; mientras, que se ha considerado al Cercado de Lima como un rival en el sector hotelero (potencial). En la Tabla 8 se muestra la matriz PC con sus respectivos resultados. El puntaje obtenido para San Isidro es de 3.0 que lo ubica por encima de Surco y del Cercado de Lima; pero ligeramente por debajo de Miraflores. Lo expuesto permite afirmar que San Isidro tiene una posición competitiva expectante, que se encuentra basada, principalmente, en la demanda interna y el perfil de los vecinos; aunque se deben mejorar aspectos internos de la municipalidad. Miraflores, por otro lado, tiene una ventaja clara en lo correspondiente a inversión extranjera, capacidad de autofinanciamiento y una oferta turística y hotelera superior.

Tabla 8

*Matriz PC de San Isidro*

Factores Claves de Éxito	Peso	San Isidro		Surco		Miraflores		Cercado de Lima	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Inversión extranjera	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
2. Capacidad de autofinanciamiento	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	2	0.20
3. Oferta de servicios básicos e infraestructura adecuada.	0.15	3	0.45	2	0.30	2	0.30	2	0.30
4. Oferta turística y hotelera.	0.05	3	0.15	2	0.10	4	0.20	3	0.15
5. Capacidad gerencial.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
6. Personal capacitado y entrenado.	0.05	2	0.10	2	0.10	3	0.15	2	0.10
7. Demanda interna exigente.	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15	2	0.10
8. Cercanía a aeropuertos.	0.05	3	0.15	1	0.05	3	0.15	4	0.20
9. Seguridad ciudadana.	0.05	4	0.20	2	0.10	2	0.10	2	0.10
10. Instituciones educativas de prestigio.	0.05	3	0.15	4	0.20	3	0.15	2	0.10
11. Vías de acceso (infraestructura vial).	0.15	2	0.30	2	0.30	3	0.45	2	0.30
12. Perfil sociocultural de los vecinos.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	2	0.30
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>		<b>2.65</b>		<b>3.05</b>		<b>2.15</b>

*Nota.* Valor: 4 = Fortaleza mayor; 3 = Fortaleza menor; 2 = Debilidad menor; 1 = Debilidad mayor.

Para la matriz del perfil de referencia se tomaron como distritos de comparación Las Condes en Santiago de Chile, por ser uno de los distritos financieros referentes en la región así como también una zona residencial de sectores socio-económicos altos; Santa Fe en México D.F, por ser un nuevo referente en la provisión de servicios financieros, comerciales, educativos y culturales de América Latina y, finalmente; la ciudad Londres (City of London) en el Reino Unido, por ser el referente mundial como distrito financiero. Evidentemente, para

un distrito como San Isidro, llegar a los niveles de desarrollo y notoriedad mundial de Londres representa un reto que tomará más de 15 años en alcanzarse. Precisamente, debido a la dificultad del desafío, es que Londres representa un excelente referente.

En la Tabla 9 se presenta la matriz PR con sus respectivos resultados, los cuales muestran que San Isidro no se encuentra muy lejos de los distritos latinoamericanos; aunque sí se encuentra rezagado respecto al centro financiero de Londres.

Se puede considerar que San Isidro se encuentra en una etapa de madurez, en vista que es un distrito que fue creado en 1931 y que ya tiene desarrollados varios sectores, económicos, como el financiero y el hotelero. El distrito cuenta claramente con una identidad ya formada y conocida dentro y fuera del país, lo que permite afirmar que cuenta con un posicionamiento ya definido como el principal distrito financiero y empresarial en las mentes de los ciudadanos. Dichas características influyen en las decisiones de ubicación de las principales empresas y organizaciones del país, que buscan tener presencia en el distrito. Así mismo, San Isidro cuenta con un continuo ingreso propio que le permite desarrollar sus actividades con relativa autonomía, logros que se alcanzan en distritos que cuentan con un grupo de empresas consolidadas y vecinos que tributan regularmente. Como punto adicional, cabe indicar que en San Isidro ya están ocupados la mayoría de predios urbanos, pues de los 5758,221 metros cuadrados del área total de lotes del distrito, solo queda un 1.35% del total de terrenos sin construir (MSI, 2011b), lo cual impide el crecimiento horizontal.

### **3.5 Conclusiones**

El análisis externo de San Isidro permite concluir que, a nivel de gobiernos locales, no se cuenta con iniciativas que promuevan la formulación de planes de largo plazo y sólo se limitan a acciones de corto plazo; a nivel país, sí existen iniciativas de planeamiento a largo plazo que están aún en su etapa de consolidación.

Tabla 9

## Matriz PR de San Isidro

Factores Claves	Peso	San Isidro		Las Condes		Santa Fe		Ciudad de Londres	
		Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
1. Inversión extranjera	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40	4	0.40
2. Capacidad de autofinanciamiento.	0.10	3	0.30	4	0.40	4	0.40	4	0.40
3. Oferta de servicios básicos e infraestructura adecuada.	0.15	3	0.45	4	0.60	3	0.45	3	0.45
4. Oferta turística y hotelera.	0.05	3	0.15	3	0.15	4	0.20	4	0.20
5. Capacidad gerencial.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
6. Personal capacitado y entrenado.	0.05	2	0.10	3	0.15	3	0.15	3	0.15
7. Demanda interna exigente.	0.05	4	0.20	3	0.15	4	0.20	3	0.15
8. Cercanía a aeropuertos.	0.05	3	0.15	2	0.10	1	0.05	3	0.15
9. Seguridad ciudadana.	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	3	0.15
10. Instituciones educativas de prestigio.	0.05	3	0.15	2	0.10	3	0.15	4	0.20
11. Vías de acceso (infraestructura vial).	0.15	2	0.30	3	0.45	3	0.45	4	0.60
12. Perfil sociocultural de los vecinos.	0.15	4	0.60	3	0.45	3	0.45	4	0.60
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>3.00</b>		<b>3.15</b>		<b>3.15</b>		<b>3.60</b>

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

Adicionalmente, el país ha venido desarrollando un marco legal que favorece las inversiones privadas tanto nacionales como internacionales. En lo económico, se tiene una economía mundial en vías de recuperación y un país con una economía abierta que está retomando el crecimiento acelerado de la década pasada, particularmente en sectores primarios, en especial la minería e hidrocarburos, y no primarios, en especial construcción y

turismo. Así mismo, el país cuenta con un sistema financiero consolidado pero con la necesidad de seguir cerrando la brecha de infraestructura a través de diversos mecanismos, siendo uno de los más utilizados en la región las asociaciones público-privadas. A nivel social, se encuentra que el crecimiento económico ha sido beneficioso para el país; pero que todavía persisten aspectos negativos tales como la delincuencia y conflictos sociales. A nivel tecnológico, se observó un incremento en el número de usuarios de tecnologías de información. Por último, actualmente existe un interés alto por proteger el medio ambiente, por lo cual se plantea resolver los problemas de transporte y del aumento del parque automotor que empobrecen la calidad de aire, la tranquilidad de las personas, así como su productividad. Toda esta revisión permite afirmar que San Isidro no está respondiendo eficientemente ante las oportunidades y amenazas identificadas. Este punto es importante, especialmente si se considera que en la actualidad San Isidro enfrenta una fuerte y potencial competencia en sectores donde el distrito siempre ha tenido una presencia destacada en el país. Por lo tanto, se requiere que San Isidro desarrolle acciones concretas que le permitan alcanzar objetivos ambiciosos para poder convertirse en un referente internacional en competitividad y calidad de vida.



## Capítulo IV: Evaluación Interna

### 4.1 Análisis Interno AMOFHIT

#### 4.1.1 Administración y gerencia.

Según D'Alessio (2008), la gerencia es la encargada de manejar los aspectos operacionales y estratégicos, así como de definir el rumbo y las estrategias de la organización. Debe asignar eficientemente los recursos hacia las áreas funcionales, con el fin de cumplir la misión de la organización. Por último, el objetivo de la gerencia debe ser aumentar la productividad para incrementar las posibilidades de competir en su sector y en los mercados globales.

La base legal para la organización y funcionamiento de la Municipalidad de San Isidro la constituyen la Constitución Política del Perú de 1993, Título IV, Capítulo XIV “De la Descentralización”, la Ley No 27972 que es la Ley Orgánica de Municipalidades y sus modificatorias, y finalmente el D.S. No 043-2006 PCM, donde se establecen los lineamientos para la elaboración y aprobación del Reglamento de Organización y Funciones (ROF) para las entidades de la administración pública. (MSI, 2010a)

A su vez, en la ordenanza número 287-MSI del 04 de febrero del 2010, se aprobó la estructura orgánica, el reglamento de la organización y funciones, y el cuadro para la asignación de personal de la Municipalidad de San Isidro, que deja sin efecto la Ordenanza No 225-MSI del 19 de diciembre del 2007 y la Ordenanza No 233-MSI que aprueba la modificación parcial del Reglamento de Organización y Funciones y el cuadro para asignación de personal para la municipalidad.

La Municipalidad de San Isidro, ejerce jurisdicción en el Distrito de San Isidro, dentro de las competencias descritas en la Ley Orgánica de Municipalidades. La Municipalidad de San Isidro representa a los vecinos, promueve la adecuada prestación de servicios públicos locales, fomenta el bienestar de los vecinos y el desarrollo integral y armónico de la

circunscripción de su jurisdicción (MSI, 2010a). Los fines que tiene son: (a) promover, fomentar y conducir el desarrollo socio-económico del distrito; (b) fomentar el bienestar de los ciudadanos del distrito, brindando servicios para satisfacer sus necesidades básicas de desarrollo humano, salubridad, abastecimiento, seguridad, cultura, recreación, transporte y comunicaciones y (c) asegurar la representación política y organizacional de los vecinos en el gobierno local.

### ***Estructura orgánica.***

La Municipalidad de San Isidro busca asegurar el cumplimiento de sus funciones a través de una estructura orgánica conformada por los órganos de gobierno, órgano de dirección, órganos de coordinación y órganos de control. Las funciones de dichos órganos se especifica en el Reglamento de Organización y Funciones (MSI, 2010a), y son:

1. **Órganos de Gobierno:** Conformado por el Concejo Municipal y la Alcaldía. El Concejo Municipal ejerce funciones normativas y fiscalizadoras, está conformado por los Regidores que han sido elegidos por votación popular. La Alcaldía es el órgano ejecutivo del gobierno local que dirige, evalúa y supervisa el cumplimiento de los lineamientos de políticas establecidas por el Consejo Municipal. Su representante es el Alcalde, quien podrá ser asistido por asesores que son designados por Resolución de Alcaldía.
2. **Órgano de Dirección:** La Gerencia Municipal es el órgano de dirección y administración que se encarga de ejecutar y hacer cumplir las políticas del Consejo Municipal y de la Alcaldía. Para el cumplimiento de sus funciones, tiene a su cargo tres unidades orgánicas: (a) órganos de apoyo, en donde se encuentran las gerencias de Administración y Finanzas, de Recursos Humanos y de Tecnologías de información y Comunicación; (b) órganos de asesoramiento, donde se encuentran las gerencias de asesoría jurídica, y la de planeamiento,

presupuesto y desarrollo corporativo y (c) órganos de línea, en donde se encuentran las gerencias de Administración Tributaria, de Autorizaciones y Control Urbano, de Desarrollo Urbano, de Obras y Servicios Municipales, de Seguridad Ciudadana, de Desarrollo Social y de Fiscalización.

3. **Órganos de Coordinación:** Conformado por el Consejo de Coordinación Local Distrital y la Junta de Delegados Vecinales. El Consejo de Coordinación Local Distrital lo conforman el Alcalde, los Regidores y los representantes de las organizaciones sociales de base, gremios empresariales, organizaciones de productores y juntas vecinales. Sus funciones son coordinar y concertar el plan de desarrollo municipal y el presupuesto participativo distrital, proponer proyectos de inversión y de servicios públicos, proponer convenios de cooperación distrital, promover la formación de fondos de inversión para estimular la inversión privada y un desarrollo económico local sostenible. La Junta de Delegados Vecinales está integrada por representantes de las agrupaciones o asociaciones que integran el distrito. Tiene la función de concertar y proponer prioridades de gasto en inversión en el distrito, proponer políticas de salubridad, apoyar a la seguridad ciudadana, apoyar en el mejoramiento de la calidad de los servicios públicos, organizar torneos y competencias vecinales y escolares en el ámbito deportivo y cultural, y fiscalizar la ejecución de los planes de desarrollo municipal.
4. **Órgano de Control:** El órgano de control institucional se encarga de ejecutar el control gubernamental interno a través de actividades y acciones de control incluidas en un plan anual, con el fin de supervisar, vigilar y verificar la gestión, dirigir, ejecutar y evaluar las actividades de control de la municipalidad.

### *Análisis de misión y visión.*

Actualmente, la municipalidad cuenta con una misión y una visión; sin embargo, luego de un análisis y diagnóstico de la misión y visión actuales, se formularon nuevas propuestas para las mismas y se presentan a continuación:

La Misión actual de la Municipalidad de San Isidro dice: “Brindar un servicio eficiente y eficaz, que promueva el desarrollo integral de la comunidad y de su entorno físico-ambiental, para la satisfacción de las necesidades inmediatas y futuras de sus vecinos”, (MSI, 2007). Se analizó la misión de acuerdo a los principales componentes que deben estar incluidos en la declaración de la misión según D’Alessio (2008) y se encontró que la misión actual no especifica los bienes o servicios que brinda la municipalidad, no menciona si usará o de qué tecnologías hará uso, no indica si los objetivos de la organización son de supervivencia, crecimiento o rentabilidad, no expresa cuál es la filosofía de la organización, no menciona cuál es la principal competencia distintiva o ventaja competitiva, no manifiesta una preocupación por la imagen pública y no expresa una preocupación por los empleados de la organización. Por estos motivos es que se formuló una nueva misión en la que se incluyan los puntos que no se habían tomado en cuenta. La misión propuesta es: “Lograr el desarrollo armónico de San Isidro, mantener el liderazgo como el distrito financiero del país y potenciarlo a nivel latinoamericano, promover el bienestar de los residentes, visitantes y comunidad vinculada, ofreciendo servicios de alta calidad y eficiencia con personal competente, atento, calificado y motivado, soportado por tecnología de punta, siempre en un marco que tenga como base la responsabilidad social, el respeto por el medio ambiente y el carácter residencial del distrito”.

Así mismo, la visión actual de la Municipalidad de San Isidro es: “Gobierno Local competente y motivado al servicio de su comunidad, para hacer de San Isidro un distrito que en forma progresiva y permanente genere las mejores condiciones para lograr una alta calidad

de vida, donde se cumplan las normas, se fomente la cultura, los valores y la participación ciudadana”, (MSI, 2007). Al igual que con la misión, se analizó la visión según las características que debería tener según D’Alessio (2008) y se encontró que la visión actual no es ambiciosa ni convincente, no tiene un horizonte de tiempo que permita los cambios, no crea un sentido de urgencia y tampoco da una idea clara de hacia dónde desea ir la organización. La visión que se propone para la Municipalidad de San Isidro es: "Para el año 2025 San Isidro será un distrito reconocido como un referente latinoamericano al albergar el clúster de servicios financieros y empresariales del país, que cuenta con un Gobierno Local que muestra excelencia en la gestión, con un crecimiento sostenible y armónico con el medio ambiente; donde la población local y visitante encuentran altos niveles de bienestar".

Por otro lado, existe una división sectorial vecinal del distrito en cinco sectores (en el Apéndice E se indican los límites y las principales avenidas para cada sector) en las que están representadas las organizaciones vecinales (MSI, 2007). A continuación se hará una breve descripción de los sectores con sus características principales en términos de población y actividades que se desarrollan:

1. Sector Uno. Es un sector que se caracteriza por ser predominantemente residencial, de densidades medias y bajas, predomina la residencialidad sobre el comercio. Los monumentos históricos que se encuentran en este sector son la Huaca Huallamarca y su museo y casas con valor arquitectónico. Limita con una gran área verde constituida por el Lima Golf Club y cuenta con parques como el Alfonso Ugarte, Dammert y Guatemala.
2. Sector Dos. Este sector representa el área residencial más relevante del distrito, de mayor atractivo y que requiere ser conservada y regulada. Cuenta con una infraestructura física completa, y residen en su mayoría vecinos con un elevado nivel socio-económico-cultural. En este sector se encuentran más de 60

delegaciones diplomáticas, así como centros turísticos, financieros y empresariales, centros comerciales, religiosos, educativos, centros deportivos, centro de esparcimiento y culturales. Las vías de comunicación con que cuenta este sector son el Malecón de Oarrantia del Mar, y vías que conectan a otros distritos como la Av. Augusto Pérez Aranibar, la Av. Pezet, la Av. General Felipe Santiago Salaverry y la Av. Javier Prado. El Lima Golf Club, constituye uno de los “pulmones” más importantes de la ciudad de Lima Metropolitana

3. Sector Tres: En este sector se observa que la zona residencial gradualmente ha sido desplazada por las de uso comercial, conservando como área representativa del uso residencial y monumental la Zona del Olivar, que puede considerarse como otro “pulmón” importante de la ciudad, además de su importancia e interés histórico monumental. Las vías de comunicación presentes en este sector son la Av. Arequipa, la Av. Santa Cruz, la Av. Los Conquistadores, la Av. Javier Prado, la Av. Camino Real, la Av. Prolongación Arenales, la Av. Pardo y Aliaga y el Ovalo Gutiérrez. En el sector tres, el uso comercial presenta dos características contrapuestas, se tiene un sector emergente (sector empresarial), que presenta una tendencia a invadir el sector uno que es de uso residencial, mientras que por otro lado, el comercio se ha ido deprimiendo en ejes que tuvieron gran importancia, como por ejemplo la Av. Los Conquistadores. Además, en este sector se encuentra el Palacio y la Biblioteca Municipal. Como lugares históricos y de interés se encuentran la Casa Moreyra, el Museo Núñez, el Centro Cultural PUCP, la iglesia Virgen del Pilar y la iglesia Santa María Reyna.

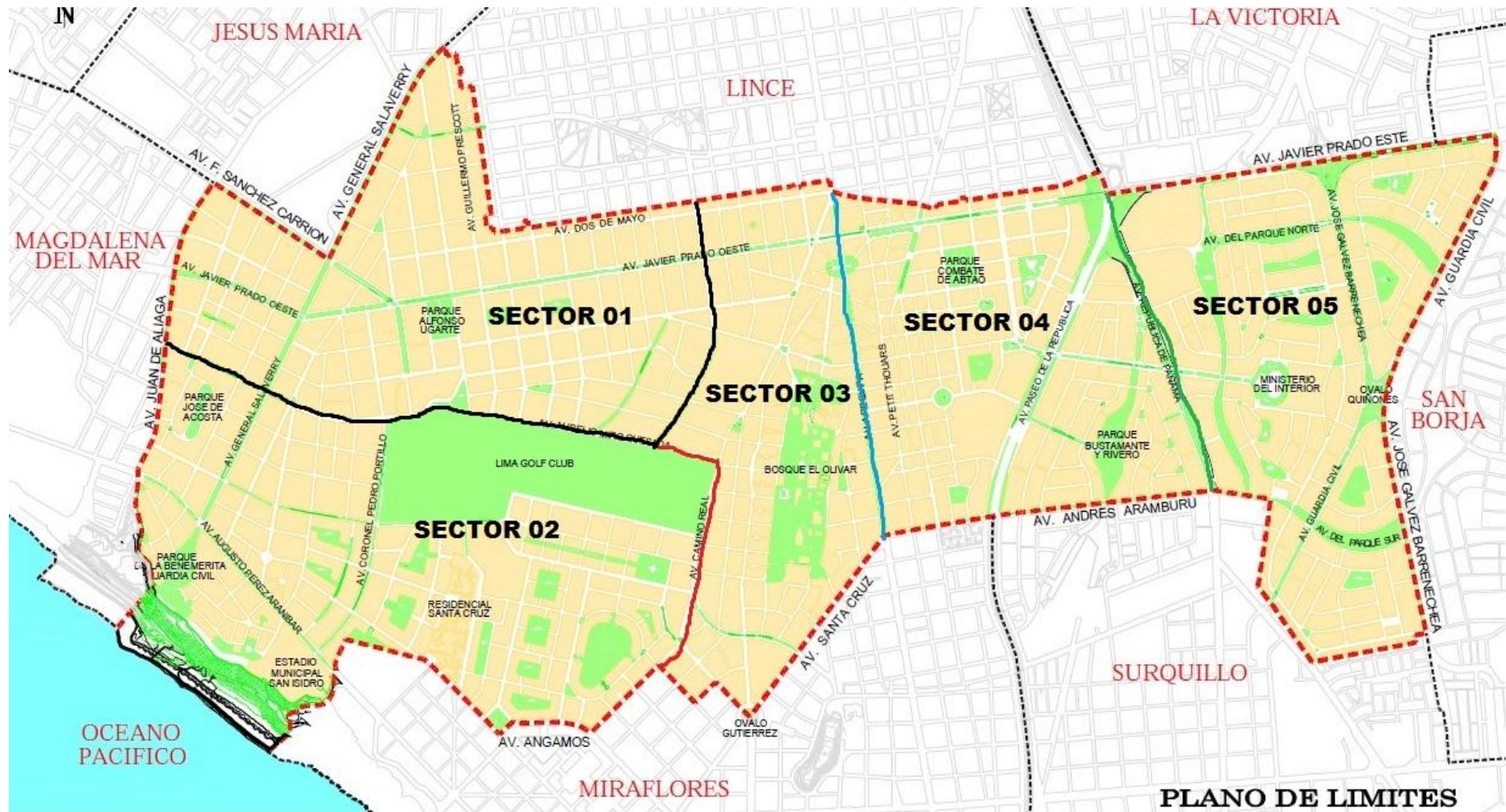


Figura 2. Mapa de sectores de San Isidro.

Nota. Adaptado de “Plano de Límites de distrito de San Isidro,” de MSI, 2011. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/pdfs/plano\\_san\\_isidro/Jurisdiccion.pdf](http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/pdfs/plano_san_isidro/Jurisdiccion.pdf) el 24 de marzo de 2011.

4. Sector Cuatro. Es el sector económico-financiero y empresarial, más importante del distrito, con influencia a nivel metropolitano y nacional. El sector cuatro constituye uno de los más complicados del distrito pues se tienen edificaciones de gran altura que se combinan con edificios de dos o tres pisos; pero en ambos casos el uso es comercial y/o de oficinas. También se encuentran grandes edificios de tiendas por departamentos como Saga, Ripley, Metro y Tottus que están localizados frente al Paseo de la República. Es importante destacar que la Av. Paseo de la República, divide no sólo este sector sino también el distrito, debido a las características físicas de esta vía (pasos a desnivel).
5. Sector Cinco. Es un sector casi exclusivamente residencial, de densidades medias y bajas; se encuentran instituciones importantes como el Ministerio del Interior, el Ministerio de la Producción y el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, alrededor del cual se tiene una tendencia a un nivel muy bajo de comercio, debido al carácter de zona de seguridad que requieren instituciones de este tipo. Las vías de comunicación que cruzan este sector son la Av. Guardia Civil, la Av. José Gálvez Barrenechea y la Av. Pablo Carriquiry Mauer, a lo largo de las cuales se densifica el uso residencial con algunos usos comerciales y/o institucionales compatibles, pero dentro de una densidad media.

La administración de un gobierno local es importante por la interacción muy cercana con los vecinos, sin embargo, la percepción de los vecinos sobre los gobiernos locales es que tienen una estructura muy burocrática; según la definición de la Real Academia Española, esta palabra significa “Conjunto de normas que establece un orden racional para gestionar asuntos públicos”. Para la mayoría de peruanos esta palabra es sinónimo de largos minutos de espera en alguna entidad, mientras se resuelven trámites de autorización, certificados o registros (“Hasta 31 días puede tomar hacer un trámite en municipalidades de Lima”, 2010).



El RankinCAD 2010: Tiempo invertido en una gestión, evaluó a 80 entidades estatales en Lima y Callao, incluyendo 35 municipios distritales, 16 Ministerios y 29 Organismos Públicos. Considerando que realizar una gestión involucra no solo el tiempo que toma desplazarse hasta la entidad; sino, además, el tiempo que toma conseguir información, acopiar documentación, realizar fotocopias, etc., los ciudadanos encuestados en Lima y Callao estiman que toda la gestión les tomó 142 horas en promedio. Considerando días de 8 horas (una jornada laboral regular), lo que equivale en promedio a 18 días de trabajo dedicados a realizar una gestión (3 días menos que el promedio nacional). Según el tipo de entidad donde el ciudadano realiza una gestión, éste invierte en promedio: (a) en los municipios distritales 12 días, (b) en los ministerios alrededor de ocho días, (c) en organismos Públicos el tiempo es aproximadamente de 25 días. El tiempo promedio para realizar un trámite en el distrito de San Isidro es 26 días. El tiempo es considerado uno de los recursos más valiosos que tiene una persona. La demora excesiva de un trámite debido a un sistema obsoleto o a la tardanza en la labor de un funcionario público genera frustración y desconfianza en el ciudadano, creándose muchas veces una imagen negativa de la entidad, incluso del Estado en su totalidad. (Ciudadanos al Día, 2010)

#### **4.1.2 Marketing y ventas.**

Marketing es la orientación empresarial centrada en satisfacer las necesidades de los consumidores a través de la adecuación de la oferta de bienes y servicios de la organización (D'Alessio, 2008). En San Isidro, los vecinos tienen acceso a distintos bienes y servicios que son brindados tanto por la empresa privada, así como por parte de la Municipalidad.

En el distrito se ubican 5,075 establecimientos comerciales, de los cuales el 90%, están dedicados a la actividad económica de provisión de servicios, mientras que casi el 8% son de transformación (INEI, 2010). Los servicios que se ofrecen a través de estos establecimientos son muy variados: servicios comerciales diversos, banca y finanzas, iglesias,

organismos internacionales, embajadas, hoteles y restaurantes, servicio de taxis, centrales de emergencias, defensa del consumidor, casa de cambios, alquiler de autos, agencias de viaje, colegios, farmacias y boticas, correo postal, clínicas y hospitales, entre otros (MSI, 2011a).

Por el lado de los servicios que brinda la Municipalidad se pueden mencionar los siguientes (MSI, 2010a):

1. Gestión de residuos sólidos: recolección, acumulación, transporte y disposición final.
2. Servicio de limpieza pública y mantenimiento del ornato.
3. Riego tecnificado de parques y jardines públicos.
4. Conservación, mantenimiento y renovación de parques y jardines.
5. Administración del servicio de parqueo y estacionamiento.
6. Promoción de la educación y cultura ambiental.
7. Mejoramiento del medio ambiente y la calidad de vida.
8. Buen uso de los recursos públicos al revisar los contratos con las empresas concesionarias de la municipalidad.

Se puede afirmar que dentro del distrito se tiene un adecuado conocimiento de las necesidades del vecino, se brindan servicios dirigidos a mantener y mejorar la calidad de vida de los vecinos, y que van más allá de los estándares (talleres para el adulto mayor y personas con discapacidad, servicios de policlínico municipal, laboratorio clínicos, campañas de educación y registro canino, servicio auxiliar mecánico, exposiciones artísticas, convocatorias a jóvenes artistas, etc.). Cabe señalar que, a febrero de 2011, San Isidro era el único distrito de Lima que había regulado la instalación de paneles publicitarios con contenido político con la Ordenanza 102/MS (Decreto de Alcaldía 002/2011), siendo el objetivo de esta medida la reducción de la contaminación visual del distrito.

Los servicios al que tienen acceso los vecinos del distrito son debidamente informados. Dentro del distrito se cuentan con los siguientes canales de información:

1. Revista “El Vecino”. Publicación bimensual donde la Municipalidad brinda información a los vecinos sobre obras realizadas, servicios ofrecidos, balances de gestión, noticias concernientes al distrito, etc.
2. SI Informa (Boletín Electrónico Semanal). Boletín semanal informativo donde se informa muy sucintamente de normas aprobadas, actividades (políticas, culturales, sociales, deportivas, etc.) que se desarrollarán durante la semana.
3. Comunicados de prensa. Avisos de la Municipalidad donde se explica con mayor nivel de detalle los logros y éxitos de la gestión, y se dan a conocer resoluciones y ordenanzas.
4. Portal web institucional. En la página web de la Municipalidad se pueden observar en tiempo real las sesiones del consejo de la municipalidad y tener acceso a información sobre trámites e información histórica.

#### **4.1.3 Operaciones y logística e infraestructura**

Actualmente el distrito de San Isidro ofrece distintos productos tanto a los vecinos, como a las empresas del distrito. La municipalidad cuenta con una serie de procesos (estratégicos, operativos y de apoyo) para desarrollar sus actividades y proyectos. En la Figura 3 se muestra el mapeo actual de procesos de la Municipalidad de San Isidro. En lo que corresponde a los principales productos que ofrece la municipalidad, éstos son los siguientes (MSI, 2010a):

1. Desarrollo Urbano y limpieza pública. Supervisión y otorgamiento de licencias de construcción, defensa civil, construcción de plazas, parques y jardines, habilitaciones urbanas, racionalización del tránsito, limpieza pública, limpieza y

arreglo de parques y jardines, sembrado de plantas y árboles, recojo de maleza, servicio de parqueo, entre otros.

2. Desarrollo Económico. Principalmente otorgar licencias de funcionamiento para empresas, centro de intermediación laboral (CIL) para los vecinos, entre otros.
3. Seguridad ciudadana. Implementación de cámaras de vigilancia, servicio de serenazgo, coordinación con la policía nacional, etc.
4. Desarrollo Social. OMAPED, programas para adultos mayores, DEMUNA, policlínico municipal, cuna jardín municipal, biblioteca municipal, concursos y talleres de arte y cultura en general. La municipalidad cuenta además con una oficina de participación vecinal encargada de coordinar en gran parte con las diferentes organizaciones y juntas de vecinos que se encuentren dentro del distrito.
5. Mejora de calidad de vida del vecino. Servicios de orientación al ciudadano, recaudación de impuestos, resolución de quejas de los vecinos, promoción del distrito, y todos los demás servicios que estén orientados a la mejora de la calidad de vida de los vecinos de San Isidro.

En lo que corresponde a logística, la municipalidad cuenta actualmente con una Subgerencia de Logística y Servicios Generales que cumple con las siguientes funciones (MSI, 2010a): (a) elaborar el plan anual de adquisiciones y contrataciones; (b) programar, dirigir, y supervisar las adquisiciones y contrataciones de la municipalidad en cumplimiento; (c) dirigir y supervisar el almacenamiento y distribución de los bienes; (d) registrar y mantener actualizado los inventarios; (e) realizar la actualización del registro de los activos; (f) mantenimiento preventivo del mobiliario, equipo, maquinaria y flota vehicular; (g) planificar, dirigir y controlar la vigilancia, seguridad y limpieza de los locales e instalaciones municipales; (h) planificar su presupuesto anual; proponer y ejecutar normas de control

interno aplicables a su unidad orgánica, y (i) otras atribuciones y responsabilidades que deriven del cumplimiento de sus funciones.

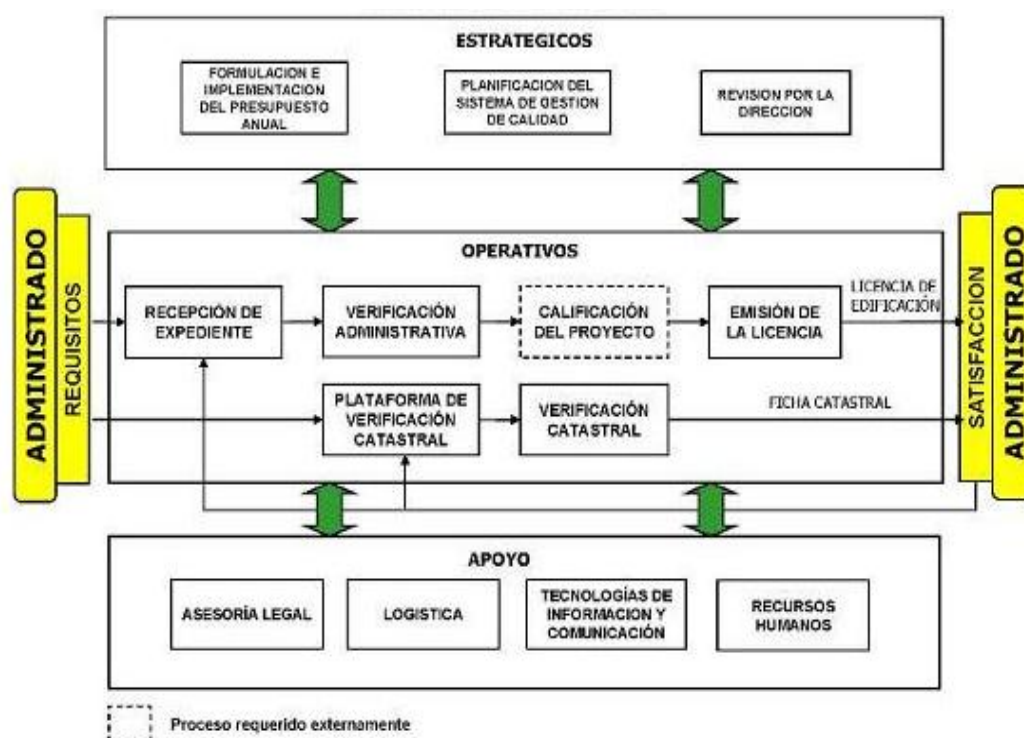


Figura 3. Mapa de Procesos de la Municipalidad de San Isidro.

Nota. Tomado de:

[http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1142&Itemid=133](http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1142&Itemid=133)

Un aspecto que tiene que ser considerado dentro de operaciones viene a ser la rapidez con la que la municipalidad ofrece algunos de sus servicios a las personas y negocios que los solicitan. De acuerdo al documento *Doing Business* del Banco Mundial (2011a), una municipalidad promedio en el Perú se demora 15 días en brindar una licencia municipal para abrir un negocio, y se demora 45 días en otorgar permisos de construcción y ampliación. Esta clase de trámites son necesarios para realizar negocios en el país. En el Apéndice F se muestran los resultados agregados para el país del estudio *Doing Business*, e información sobre procesos donde las municipalidades tienen una influencia importante. Para el análisis de San Isidro se asume pesimistamente que el tiempo promedio para estos trámites es similar al indicado por el Banco Mundial (2011a).

Por otro lado, San Isidro es un distrito que se distingue por tener zonas residenciales de alto valor para los vecinos y que son reconocidos también por los visitantes del distrito. Entre las características que más resaltan de los vecindarios son la tranquilidad, modernidad y residencialidad. Así mismo, en comparación con otros distritos de la capital, la municipalidad brinda servicios públicos de calidad que incluyen buena seguridad, limpieza y orden. Un aspecto que tiene que ser considerado, es que debido a los altos niveles de vida y la locación de los centros financieros y empresariales, el costo de vida es más alto que en el resto de los distritos. Por ejemplo, en San Isidro el precio de mercado del metro cuadrado de vivienda está alrededor de 1,411 dólares americanos, siendo el distrito más caro de Lima (Prado, 2010).

Otro aspecto que es necesario tomar en consideración es la alta densidad poblacional del distrito. La densidad poblacional dentro de la ciudad de Lima es de 2,868 habitantes por kilómetro cuadrado (“Lima concentra el 27% de la población peruana según el INEI”, 2009); mientras que en San Isidro esta densidad poblacional alcanza los 5,936 habitantes por kilómetro cuadrado. Por lo tanto, es necesario considerar el reto que representa en la actualidad (y para el futuro) el crecimiento poblacional y comercial del distrito. Para el aspecto residencial, se tiene que el distrito cuenta con 5.2 Km<sup>2</sup>, mientras que para actividades comerciales y empresariales, se cuenta con una área de 1.9 Km<sup>2</sup> destinada exclusivamente para actividades empresariales. Por ello, es de esperar que se continúe con el crecimiento vertical del distrito (particularmente en los sectores comerciales como el tres y cuatro) para poder hacer frente al crecimiento económico y poblacional, siendo particularmente retador mantener la residencialidad del distrito. Ante este reto, como se vio en el análisis externo, existen edificaciones sostenibles que permiten hacer frente a los problemas asociados al crecimiento poblacional, al hacer un uso racional de recursos para su construcción y una menor utilización de energía en su operación cotidiana.

Con respecto al sistema de seguridad ciudadana, actualmente el distrito de San Isidro cuenta con 531 serenos dedicados a este fin y 44 al control del tránsito, reforzado con el apoyo de 187 efectivos de la policía nacional. Además, al finalizar el año 2009 se implementaron 150 cámaras de vigilancia en todo el distrito. El distrito de San Isidro cuenta con 10 módulos de seguridad ciudadana que brindan atención las 24 horas del día, 30 camionetas, 05 automóviles, 04 camiones, 59 motocicletas, 230 bicicletas y 03 *segway* que hacen al serenazgo del distrito el mejor equipado del país (“Personal operativo de seguridad ciudadana”, 2010).

En lo que corresponde a la infraestructura, el distrito de San Isidro es sede de las oficinas principales de las entidades financieras más importantes del país, que se encuentran principalmente concentradas en la Avenida Rivera Navarrete y Canaval y Moreyra. Además se encuentran las oficinas principales de otras empresas importantes a nivel nacional e internacional; sobre todo, en los dos más importantes Centros Empresariales como las oficinas de Camino Real y el Centro Empresarial Real.

Un dato importante que tiene que ser considerado en el análisis del distrito, es que en San Isidro se ubica la sede principal del 33% de empresas grandes del país, mientras que el 10% del personal de las grandes empresas labora en el distrito (AHCJET, 2009). Se considera una empresa grande a aquella que es considerada por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria como principal contribuyente. Adicionalmente, San Isidro es el distrito líder en la absorción<sup>2</sup> de oficinas; en el primer trimestre del 2011, de los 10,000 m<sup>2</sup> de oficinas construidas, el 86% han sido tomadas en San Isidro. Así mismo, para lo que resta del 2011, San Isidro captará el 31% de las nuevas oficinas a ser construidas (“San Isidro lidera la mayor absorción de oficinas”, 2011). Colliers (2011), en su reporte de investigación y pronóstico del primer trimestre del 2011, hace una revisión de la situación actual y

---

<sup>2</sup> Cantidad de metros cuadrados que se ocupan / desocupan durante un periodo de tiempo definido.

perspectivas de la oferta y demanda de los espacios de oficinas *prime* en Lima. Tomó como referencia cuatro zonas de Lima que concentran la oferta de este tipo de oficinas: (a) “Sanhattan”, llamada así para hacer un símil con Manhattan, es la zona alrededor de las avenidas Rivera Navarrete y Canaval Moreyra; (b) San Isidro Golf, que es la zona colindante con la Avenida Camino Real; (c) Miraflores; y (d) Lima Este, que incluye a los distritos de San Borja y Surco.

También, mencionaron que gran parte de los proyectos de construcción se concentran en la zona de “Sanhattan”; el inventario total de espacios de oficinas *prime* de Lima es de 385,081 m<sup>2</sup>, de los cuales el 66% se encuentran en San Isidro y las proyecciones hasta el año 2013 indican que ingresarán 100,000 m<sup>2</sup> adicionales de oficinas *prime*. Es por este panorama de importantes edificaciones y el ser el núcleo financiero del país, complementada por la gran oferta comercial y de servicios, que se hace la comparación con Manhattan. Por otro lado, indican que la elección de los espacios para los proyectos de construcción de oficinas *prime*, implican, además de un estudio del comportamiento del mercado, procedimientos y requisitos a cumplir por el municipio distrital, la ubicación, exposición y accesibilidad; y es por estas variables que se considera que el crecimiento de este mercado pueda ir migrando hacia otras zonas de la ciudad. En la Tabla 10 se puede observar el *stock* actual de espacios para oficinas *prime* y el número de edificios destinados a ellas y en la Tabla 11 se observa la evolución del *stock* por número de edificios *prime*.

Como se puede observar, San Isidro concentra gran parte del *stock* y edificios con espacios para oficinas *prime*, por lo que tiene una ventaja sobre las demás zonas pues tiene más capacidad de albergue a empresas que estén en busca de este tipo de oficinas, que por lo general son empresas grandes tanto nacionales como extranjeras; aunque también cabe destacar el desarrollo de proyectos en la zona de Lima Este que podrían hacer peligrar en un futuro cercano el liderazgo de San Isidro en este mercado.



En el distrito de San Isidro también podemos encontrar una variedad de sitios turísticos que se encuentran complementados por una excelente oferta hotelera para visitantes de todo el mundo, que vienen al distrito a realizar negocios o por otros motivos.

Tabla 10

*Mercado de oficinas prime de Lima*

Zona	Stock (m <sup>2</sup> )	% Stock	Número de edificios	% de número de edificios
Sanhattan	193,144	50.16%	15	37.50%
San Isidro				
Golf	61,242	15.90%	10	25.00%
Miraflores	39,449	10.24%	4	10.00%
Lima Este	91,247	23.70%	11	27.50%
Total	385,082	100.00%	40	100.00%

Nota. Tomado de "Reporte de Investigación y Pronóstico," de Colliers International, 2011.

Recuperado de [http://www.colliers.com.pe/saw/doc\\_knowledge\\_reports/1303138625.pdf](http://www.colliers.com.pe/saw/doc_knowledge_reports/1303138625.pdf)

Tabla 11

*Evolución del stock por número de edificios prime*

Zona	Año			Total
	2010	2011	2012	
Sanhattan	15	1	4	20
San Isidro				
Golf	10	2	0	12
Miraflores	4	1	0	5
Lima Este	11	2	2	15
Total	40	6	6	52

Nota. Tomado de "Reporte de Investigación y Pronóstico," de Colliers International, 2011.

Recuperado de [http://www.colliers.com.pe/saw/doc\\_knowledge\\_reports/1303138625.pdf](http://www.colliers.com.pe/saw/doc_knowledge_reports/1303138625.pdf)

En efecto, en el distrito se puede contabilizar 50 establecimientos que ofrecen estancia para los turistas, siendo 10 de ellos de cinco estrellas y ocho de ellos de cuatro estrellas (PromPerú, 2011). Para los siguientes años, se espera un aumento en la oferta turística en hoteles de lujo, por ejemplo, la cadena Hyatt Hotels & Resorts construirá un hotel cinco estrellas en San Isidro (Travel Update, 2011). Así mismo, la cadena Atton prevé construir tres

hoteles en el Perú y uno de ellos estará ubicado en San Isidro, enfocado principalmente a clientes corporativos y turistas de negocios (Terra, 2011).

Uno de los principales problemas que enfrenta San Isidro es el déficit de estacionamientos debido al flujo de personas que se da en el distrito en horas de oficina. La Municipalidad de San Isidro (MSI, 2009) realizó un estudio donde se identificó un déficit de 9,600 estacionamientos diariamente. El desbalance entre la oferta y demanda impacta de manera negativa la calidad de vida y la tranquilidad de los vecinos y las zonas residenciales, atentando a su vez con la competitividad de los negocios. Diariamente, la población residente o trabajadora requiere 45,614 estacionamientos; y en horas de oficina, se encuentran 10,587 automóviles haciendo uso del estacionamiento público en los espacios disponibles en las vías. Ante esto, la Municipalidad de San Isidro emitió la ordenanza municipal número 270-MSI del 30 de Mayo del 2009, donde se crea el Centro Especial de Promoción de la Inversión Privada (CEPRI), cuya labor es la del otorgamiento y regulación de concesiones para la promoción de la inversión privada en estacionamientos colectivos de vehículos en predios públicos. Otra iniciativa más reciente de la Municipalidad de San Isidro es la creación de un bulevar que incluirá 60,000m<sup>2</sup> de áreas verdes, establecimientos comerciales y estacionamientos a ser construidos sobre la sección de la Vía Expresa que atraviesa San Isidro, gracias a esta obra, se reducirá el déficit de estacionamientos en 1,200. El proyecto contempla techar la Vía Expresa y construir dos niveles, el primer nivel estará destinado a estacionamientos y el segundo nivel será destinado al bulevar y los establecimientos comerciales (“Ahora sí techarían tramo de la Vía Expresa”, 2011). Un problema relacionado con el de los estacionamientos viene a ser el del tráfico, lo cual se ve reflejado en la velocidad promedio en hora punta, que en San Isidro alcanza solamente los 13 kilómetros por hora (Briceño, 2008). Los problemas de tránsito y estacionamientos fueron los más mencionados en una encuesta realizada a 53 vecinos del distrito; los resultados se pueden observar en el

Apéndice G. En esta encuesta, los encuestados también indicaron que los aspectos más positivos de vivir en el distrito son el servicio de seguridad ciudadana (serenazgo), el ser el principal centro empresarial y financiero del país, y la alta residencialidad del distrito.

San Isidro cuenta con una extensión de 775 metros de litoral marítimo que es parte de la Autoridad del Proyecto Costa Verde (APCV), dicha autoridad tiene jurisdicción en la parte costera de los distritos de Barranco, Chorrillos, Miraflores, San Isidro, Magdalena y San Miguel y su función como organismo descentralizado de la Municipalidad Metropolitana de Lima está orientada a lograr el desarrollo del corredor ribereño en la provincia de Lima y promover el desarrollo integral, armónico y estético a través de la realización de proyectos de inversión privada, pública y mixta. La Autoridad del Proyecto de la Costa Verde (APCV) está regulada por la Ley 26306, el Plan de Desarrollo Metropolitano de Lima y Callao 1990-2010, el Plan Maestro, Desarrollo y Control del Cinturón Ecológico del Área Metropolitana Lima - Callao y el Plan Maestro de Desarrollo de la Costa Verde en la provincia de Lima.

Las ventajas que traerá este proyecto serán: (a) Lima contará con un atractivo paisaje con acceso al mar, donde se desarrollarán actividades artísticas, culturales y deportivas permanentes para el disfrute de niños, jóvenes y adultos; (b) a lo largo de la Costa Verde habrá una adecuada distribución territorial, con amplios espacios públicos de libre y fácil acceso, con servicios básicos; (c) los acantilados se preservarán como reserva ecológica y paisajista, manteniendo el orden ecológico y del medio ambiente para el uso y disfrute de los ciudadanos; y (d) habrá mayor seguridad, infraestructura vial adecuada y un sistema de transporte público que haga uso de combustible ecológico y que brinde un mejor servicio al pasajero. (Autoridad del Proyecto de la Costa Verde [APCV], 2011). Así no solo se logrará que el flujo de turistas al distrito se incremente hasta cuatro veces (“El plan para mejorar la Costa Verde se iniciaría en el 2010”, 2008), sino que también el distrito cuente con una vía rápida que ayudará a descongestionar el tránsito.

#### 4.1.5 Finanzas y contabilidad.

El área de finanzas es la responsable de obtener los recursos económicos necesarios en el momento oportuno, así como los otros recursos en la cantidad, la calidad, y el costo requerido para que la organización pueda operar de manera sostenida (D'Alessio, 2008).

El distrito de San Isidro cuenta para el año 2011 con un Presupuesto Institucional de Apertura (PIA) de 125'570,810 nuevos soles, de este presupuesto, 53% provienen de recursos directamente recaudados, el resto proviene de recursos determinados. Cabe destacar, que el presupuesto del año 2011 representó un incremento de 6.3% respecto al año anterior y que la proporción de fuentes de financiamiento estuvo en niveles similares a los del año 2010. Estas cifras permiten afirmar que el desarrollo de la municipalidad se encuentra financiado mayoritariamente por recursos propios. De acuerdo al portal de acceso a la información pública de la municipalidad, la ejecución presupuestal alcanzó niveles del 86.12% el año 2010 mientras que el promedio nacional de ejecución se encuentra en el 77% (MEF, 2011). Un hecho a destacar es la introducción del programa "Vecino Puntual San Isidro (VPSI)". Este programa brinda beneficios a los contribuyentes que tengan sus pagos de impuesto predial y arbitrios municipales al día con el que se ha logrado una reducción de las tasas de morosidad del 17.3% el año 2006 al 6.4% a finales del año 2009 (MSI, 2011e).

De acuerdo al último Balance General de la municipalidad del mes de noviembre 2010, los activos de la Municipalidad de San Isidro alcanzan los 185'827,564.85 nuevos soles, que se encuentran financiados en un 91% por el patrimonio; mientras que los pasivos solo representan un 9% de los activos totales. El año 2010, la municipalidad tuvo un superávit de 28'728,484.09 nuevos soles. Esto hace ver que la Municipalidad cuenta con recursos que son superiores a lo que está gastando, por lo que se hace necesario incrementar

la capacidad de gasto de la municipalidad (MSI, 2011c). En la Tabla 12 y la Tabla 13 se presentan los estados financieros de la Municipalidad de San Isidro.

Tabla 12

*Estado de Gestión al 30 de Noviembre de 2010*

*Nuevos Soles*

<u>Ingresos</u>	
Ingresos tributarios netos	64'582,147.22
Ingresos no tributarios	65'569,036.92
Traspasos y remesas recibidas	63,249.40
Donaciones y transferencias	917,139.37
<b>Total Ingresos</b>	<b>131'131,572.91</b>
<u>Costos y Gastos</u>	
Gastos en bienes y servicios	-60'237,399.36
Gastos de personal	-31'097,742.06
Gasto de pensiones y asistencia social	-5'524,532.73
Donaciones y transferencias otorgadas	-229,908.86
Estimaciones y provisiones del ejercicio	-6'996,465.99
<b>Total Costos y Gastos</b>	<b>-104'086,049.00</b>
<b>Resultado de la operación</b>	<b>27'045,523.91</b>
<u>Otros Ingresos y Gastos</u>	
Ingresos Financieros	896,238.68
Otros ingresos	27'150,234.66
Otros gastos	-26'363,513.16
<b>Total otros ingresos y gastos</b>	<b>1'682,960.18</b>

*Nota.* Tomado de "Estados Financieros 2010," de la Municipalidad de San Isidro, 2010. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=452&Itemid=75](http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=452&Itemid=75).

Para el manejo de los recursos económicos, la Municipalidad de San Isidro cuenta con una Gerencia de Administración y Finanzas que está encargada de planificar, organizar, normar, dirigir, ejecutar y controlar los recursos económicos, financieros y materiales de la municipalidad.

Tabla 13

*Balance General al 30 de Noviembre de 2010**Nuevos Soles*

<b>Activo Corriente</b>	<b>89,621,507.94</b>	<b>Pasivo Corriente</b>	<b>3'001,775.21</b>
Efectivo y equivalentes	54'558,899.55	Obligaciones Tesoro Publico	312,429.54
Cuentas por cobrar	23'635,074.09	Sobregiros bancarios	601,525.35
Otras cuentas por cobrar	7'802,821.48	Cuentas por pagar	1'917,435.11
Existencias	3'437,376.10	Otras cuentas del pasivo	170,385.21
Gastos por anticipado	187,336.72		
<b>Activo No Corriente</b>	<b>96'206,057.13</b>	<b>Pasivo No Corriente</b>	<b>20'271,595.25</b>
Edificios e infraestructura	82'915,553.99	Beneficios Sociales y Obligaciones	20'271,595.25
Vehículos y maquinaria	12'045,850.53		
Otras cuentas	1'244,652.61		
<b>Total Activo</b>	<b>185'827,564.85</b>	<b>Total Pasivo</b>	<b>23'273,370.46</b>
		Hacienda Nacional	103'014,673.67
		Resultados acumulados	59'539,520.72
		<b>Total Patrimonio</b>	<b>162'554,194.39</b>
		<b>Total Pasivo y Patrimonio</b>	<b>185'827,564.85</b>

*Nota.* Tomado de “Estados Financieros 2010,” de la Municipalidad de San Isidro, 2010. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=452&Itemid=75](http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=452&Itemid=75).

De acuerdo al artículo 57 del Reglamento de Organización y Funciones de la Municipalidad de San Isidro (MSI, 2010a), las funciones más relevantes de esta Gerencia son las siguientes:

1. Planificar, organizar, dirigir y ejecutar las actividades de los Sistemas de contabilidad gubernamental, de tesorería y de abastecimiento de la municipalidad.
2. Administrar y gestionar los recursos financieros, buscando obtener las mejores rentabilidades del mercado en un contexto de menor riesgo.

3. Supervisar que se mantenga actualizada la contabilidad y los estados financieros de la corporación, así como procesar información y generar reportes gerenciales para uso de la gerencia, la alcaldía y la gerencia municipal.
4. Ejecutar el control de la captación de ingresos y su oportuno registro en el Sistema Integrado de Administración Financiera de Gobiernos Locales (SIAF-GL).
5. Ejecutar y registrar las etapas de la ejecución del gasto-compromiso-devengado y pago en el SIAF-GL en el ámbito de su competencia, de acuerdo con la normatividad vigente.
6. Administrar y controlar los fondos, valores e instrumentos financieros, cautelando el mantenimiento del equilibrio financiero de la municipalidad.

#### **4.1.6 Recursos humanos.**

D'Alessio (2008) indicó que el recurso humano constituye el activo más valioso de toda organización, movilizándolo los recursos tangibles e intangibles, haciendo funcionar el ciclo operativo de la organización, y estableciendo las relaciones que permiten a la organización lograr sus objetivos. Para San Isidro el análisis en este punto se hará en dos aspectos: analizar los recursos humanos de la municipalidad y de los vecinos del distrito.

En los gobiernos locales en general, existe mucha rotación de personal cuando se da el cambio de alcalde, los cargos de confianza son reemplazados por personas que son del entorno cercano del alcalde. Esto no permite que exista la posibilidad de realizar líneas de carrera dentro de la municipalidad, además, siempre que se acerca el cambio de gobierno existe un clima de tensión dentro de la organización. También hay empleados que están bajo la modalidad de Contrato Administrativo de Servicio (CAS), modalidad bajo la cual no tienen todos los beneficios de un empleado que se encuentre en planilla.

Con respecto al personal de la Municipalidad de San Isidro, Sánchez, Duarte y Alcides (2007) indicaron que los problemas de recursos humanos presentes en la

municipalidad son la falta del personal calificado, falta de competencias en el personal, personal desmotivado, modalidades de contratación de personal diversas (planilla, nombrados, contrato administrativo de servicios, etc.) y una deficiente coordinación y comunicación entre áreas funcionales.

Dentro de la estructura organizacional (MSI, 2010a), se cuenta con una Gerencia de Recursos Humanos, cuyas funciones son las siguientes: (a) conducir estudios de administración salarial, proponiendo la escala remunerativa de los funcionarios y del personal; (b) dirigir, controlar y supervisar los procesos de selección de personal; (c) generar sistemas de evaluación continua y desarrollo del personal; (d) promover convenios de capacitación; (e) controlar la asistencia del personal, licencias y vacaciones; (f) elaborar las planillas, ejecutar y supervisar procesos de pagos; (g) proponer y ejecutar programas de asistencia médica y servicio social; (h) proponer y ejecutar políticas de relaciones laborales; y (i) otras atribuciones que deriven de las funciones y responsabilidades que le sean asignadas.

En cuanto a los vecinos de San Isidro, son personas con alto nivel educativo, con acceso a servicios de educación y salud, con acceso a información y con niveles de ingresos superiores a los de los demás distritos en el Perú. Según el INEI (2007), el distrito de San Isidro tiene 58,056 habitantes (0.66% de la población total de Lima), de los cuales 25,184 son hombres y 32,872 son mujeres, el 68.2% se encuentra en el rango de edad entre los 15 y 64 años. El 22% de la población tiene de 60 años a más. El 83% de la población entre 6 y 24 años tiene acceso a la educación regular y el 71.1% de la población de 15 años a más tiene educación superior. El 76% del total de la población tiene seguro de salud, el 37.4% Essalud y el 2.8% tiene acceso al seguro integral de salud. Existen dentro del distrito 2,481 hogares que tienen algún miembro con discapacidad. El 50.7% de las mujeres se encuentran en edad fértil, comprenden edades entre los 15 a 49 años, el promedio de hijos por mujer es de 0.8. La población económicamente activa es de 29,451 personas, la PEA ocupada es el 98% del



grupo anterior, el 36% de la PEA ocupada son considerados dentro de la ocupación profesionales, científicos o intelectuales (ver tabla siguiente). Según el Índice de Desarrollo Humano del PNUD (2009) el ingreso promedio familiar per cápita es de 954.8 nuevos soles.

Tabla 14

*PEA del distrito de San Isidro*

PEA ocupada según ocupación principal	PEA Ocupada (%)
Profesionales, científicos e intelectuales	36
Técnicos de nivel medio y trabajo asimilados	20
Trabajo no calificado, vendedores y afines	17
Jefes y empleados de oficina	11
Trabajadores de servicios personales y vendedores del comercio y mercado	8
Miembros del poder ejecutivo y legislativo. Administración pública	2
Ocupación no especificada	2
Obreros y operario de minas, industria, manufactura y otros	2
Obreros de construcción, entre otros	1
Otra	1
Agricultura, trabajo calificado, agropecuario y pesqueros	0

*Nota.* Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y Vivienda,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/inddem>.

#### **4.1.7 Sistemas de información y comunicaciones.**

Los sistemas de información y comunicación proporcionan soporte con tecnologías de información y comunicaciones que facilitan la toma de decisiones gerenciales, ejecutar procesos productivos, cumplir metas de marketing, asignar recursos financieros y la integración con clientes y proveedores. Los sistemas de información y comunicaciones deben ser capaces de retroalimentar la estrategia empresarial. Por otro lado, permiten crear condiciones para mejorar las comunicaciones internas, tener información oportuna, solucionar problemas, e incentivar la participación de todos los miembros de la organización (D’Alessio, 2008).

Actualmente la Municipalidad de San Isidro cuenta con la Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicación, que es el órgano de apoyo encargado de mantener un adecuado nivel de integración tecnológica de la municipalidad, así como también de administrar, desarrollar, mantener los recursos y sistemas informáticos, además de brindar seguridad a la

información institucional. El encargado es un funcionario de confianza con el rango de Gerente, quien depende funcional y jerárquicamente del Gerente Municipal. Las funciones que tiene esta gerencia son: (a) formular, organizar y dirigir los programas y actividades de implementación de TI y productos informáticos a áreas usuarias; (b) formular y proponer los estándares para el desarrollo y documentación de los sistemas de acuerdo con las normas del sistema nacional de informática y del sistema nacional de control; (c) implementar proyectos de sistemas de información institucionales en coordinación con la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo, (d) evaluar y emitir opinión técnica sobre soluciones informáticas desarrolladas por terceros; (e) planificar la administración y mantenimiento de las bases de datos e información contenidas en los servidores de la municipalidad; (f) proponer las tecnologías de información y de conectividad para la municipalidad; (g) administrar los recursos de *software*, *hardware*, centrales telefónicas y servicios de comunicación de tecnologías de información de la municipalidad; (h) planificar, dirigir, supervisar y controlar la correcta ejecución del plan de mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura tecnológica; (i) proponer el análisis, diseño, puesta en marcha y mantenimiento de los sistemas de información y de la plataforma tecnológica institucional; y (j) dirigir y supervisar la administración de la red de conectividad, archivos de respaldo, niveles de acceso, seguridad, y dirigir los servicios internos de telefonía, comunicaciones y mensajería electrónica (MSI, 2010a).

Precisamente, la Municipalidad de San Isidro ha venido utilizando de manera extensiva los sistemas de información y comunicaciones en sus actividades diarias, lo cual le ha valido recibir el año 2009 el VI Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales, en la categoría “Mejor Práctica en Ciudad Pequeña”. Las razones del premio fueron el uso de los sistemas de comunicación en las siguientes iniciativas gubernamentales (AHCINET, 2009):

1. Interconexión de sedes municipales con serenazgo y comisarías.

2. Irradiación de *Wi-Fi* alrededor del Olivar para distribuir servicios municipales.
3. Sistemas de vigilancia a distancia en puntos estratégicos del distrito.
4. Capacitación a adultos mayores en tecnologías de información de manera que se cierre la brecha digital generacional.
5. Monitoreo de las condiciones ambientales del distrito (ruido, calidad del aire, etc.)
6. Control del tránsito vehicular a través de una central de monitoreo y control que utiliza conectividad inalámbrica, cámaras detectoras de vehículos y módulos informáticos generador de estadísticas.
7. Centro de llamadas de 30 canales y cuatro operadores de *call center* que forma parte del programa “Alerta San Isidro”.
8. Sistema de control de colas y saldomático que permite brindar servicios diferenciados a los vecinos y reducir los tiempos de atención a la municipalidad.
9. Uso de un sistema de “Cuadro de Mando Integral” que ofrece información gerencial de la municipalidad sobre indicadores de gestión, compendio estadístico, y atención de preguntas frecuentes de los vecinos del distrito.
10. Sistema de gestión de salud que integra cuatro módulos de gestión (salud humana, veterinaria, alimentaria y ambiental).
11. Se cuenta con un sistema integrado de autorizaciones y control urbano que permite realizar una gestión efectiva de los parámetros urbanísticos del distrito.
12. Consulta *online* de los recursos bibliográficos de la municipalidad.
13. Centro de llamadas de participación vecinal que permite acercar a la municipalidad con el vecino.

El uso de esta tecnología, así como de los sistemas de comunicaciones, ha permitido alcanzar un 70% de procesos automatizados en la alcaldía. A esto se le añade, que en el

distrito un 80% de ciudadanos y un 85% de empresas cuentan con acceso a internet, por lo que se puede afirmar que existe un gran uso de la tecnología en el distrito (AHCJET, 2009).

#### **4.1.8 Tecnología, investigación y desarrollo.**

D'Alessio (2008) indicó que el área de investigación y desarrollo orienta sus esfuerzos a la innovación tecnológica e investigación científica, para permitir que esas características se conviertan en fuentes de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo; comprende toda clase de mejoras y descubrimientos a nivel de equipos, materiales, procesos, productos entre otros.

Se pueden destacar algunos esfuerzos realizados por la Municipalidad de San Isidro en este aspecto, como por ejemplo, a través del portal web de la municipalidad, los vecinos pueden descargar normas y resoluciones municipales, obtener información sobre tarifas municipales, trámites de registro civil, emisión de certificados, consultar expedientes, verificar el estado del trámite documentario realizado; también se pueden realizar pagos de arbitrios a través del portal y finalmente, es posible observar y participar en tiempo real de las sesiones del consejo municipal. Así mismo, los proveedores de la municipalidad pueden verificar el cronograma de pagos, esto permite que los funcionarios de la municipalidad se dediquen principalmente a realizar sus labores ejecutivas en lugar de realizar labores informativas u otras que puedan ser atendidas por otro medio.

La municipalidad implantó un sistema interconectado de cámaras de video vigilancia sobre una plataforma inalámbrica, que resultó con la instalación de 150 cámaras en lugares estratégicos del distrito con dos centros de monitoreo permanente independientes e interconectados. Los beneficios que trajo esta iniciativa son brindar a los vecinos y visitantes del distrito seguridad y confiabilidad al transitar por las calles, además incrementó la capacidad de respuesta del serenazgo y la policía ante cualquier acto delictivo; finalmente, gracias al uso de la tecnología IP, la visualización de video en vivo y grabado se puede

realizar simultáneamente (“San Isidro, modelo en el servicio de seguridad ciudadana”, 2010).

Tomando las dimensiones del distrito, se puede calcular que las 150 cámaras de vigilancia instaladas cubren en promedio seis cuadras y media, pudiendo este ratio reducirse en el futuro, de manera que se pueda tener una cobertura total del distrito.

A fin de mejorar la seguridad vial, fluidez del tránsito y la calidad del aire, la Municipalidad de San Isidro desarrolló el plan de semaforización que comprendió tres grandes proyectos (“MSI cambia los semáforos”, 2010):

1. Colocación de nuevas estructuras (postes) y semáforos peatonales y vehiculares con iluminación LED, que incluyen los contadores regresivos para facilitar el desplazamiento del peatón y del conductor.
2. Reemplazo de controladores de tránsito obsoletos.
3. Programación de tiempos acorde al tránsito durante las 24 horas del día.

Al final de la implantación del plan se obtuvieron los siguientes resultados: (a) 67 intersecciones de la red de semáforos modernizados y centralizadas, (b) 1,420 semáforos LED, (c) 229 postes modulares, (d) 33 controladores centralizables, y (d) 58 cámaras de control de tránsito. Este plan proporciona los siguientes beneficios: (a) disminuir los tiempos de viaje, (b) aumentar los niveles de seguridad vial, (c) reducción de los niveles de contaminación ambiental, y (d) los semáforos LED'S permiten reducir en 85% el consumo de energía. (“San Isidro, modelo en el servicio de seguridad ciudadana”, 2010). Entre las características de los semáforos LED se tienen que son más económicos que los tradicionales, en vista que el consumo de energía que utilizan es bajo, con lo cual pueden prestar los servicios ininterrumpidamente, y presentan una luz incandescente que mejora la visibilidad de sus señales (Todoleds, 2011). Esta clase de semáforos no son iguales a los semáforos inteligentes que se han venido instalando por la Municipalidad Metropolitana de Lima en las principales vías del Cercado de Lima, Rímac, Santiago de Surco y la Victoria. Esta clase de

semáforos permiten ahorrar hasta un 30% del tiempo de viaje debido a que estos aparatos son en realidad controladores de tráfico electrónico, pues utilizan sensores y cámaras que administran los flujos de vehículos y almacenan información que luego es utilizada para establecer acciones tipo “olas verdes” (Sarria, 2010).

Como resumen del análisis del AMOFHIT, se puede mencionar que se ha presentado información interna del distrito que permite identificar posibles fortalezas y debilidades. Como fortalezas, se puede mencionar el saludable estado de las finanzas públicas del distrito, así como el uso intensivo de tecnologías que la municipalidad ha venido implementando en sus operaciones y en la provisión de servicios a los vecinos, lo cual le ha valido ser reconocida internacionalmente. Por el lado de los servicios, la Municipalidad de San Isidro ofrece a sus vecinos una gran variedad de productos, los cuales son de buena calidad, como es el caso de la provisión de la seguridad a través de un serenazgo bien equipado (ver Apéndice G), lo que permite que el distrito sea considerado como uno de los mejores en residencialidad. Los vecinos del distrito son personas – en su mayoría- que presentan altos niveles de cultura, educación e ingresos. Por último, el distrito de San Isidro, en comparación con otros distritos de Lima, presenta ventajas competitivas importantes en servicios financieros, empresariales y hoteleros.

Por el lado de las debilidades, el análisis interno ha permitido señalar que el personal de la municipalidad no cuenta con las capacidades necesarias que se necesitan en el distrito, además que no se cuenta con una visión de largo plazo (Sánchez, Duarte y Alcides, 2007). Adicionalmente, el distrito presenta niveles de densidad poblacional casi el doble que el de la ciudad de Lima, razón por la cual el desarrollo del distrito tiene que tener en consideración esta problemática. Por otro lado, el distrito concentra la actividad comercial en dos sectores; mientras que en los otros tres sectores los vecinos tienen sus viviendas, por lo que se presenta como un reto balancear el crecimiento económico y la residencialidad de los vecindarios.

Finalmente, San Isidro presenta dos problemas estructurales como son el tránsito y falta de estacionamientos. Estos dos problemas no solo inhiben a muchas personas de querer ir al distrito, sino que son considerados –mayoritariamente– por los vecinos como los principales problemas a resolver.

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

El resultado obtenido en la matriz EFI es de 2.65, que ubica a San Isidro ligeramente por encima del promedio. Esto indica que se trata de una organización con una posición interna ligeramente más fuerte que débil; sin embargo, al estar en un valor casi promedio, no posee una consistencia interna como para competir exitosamente (D'Alessio, 2008). Los resultados con las ponderaciones respectivas se observan en la Tabla 15.

#### **4.3 Conclusiones**

En lo correspondiente a la Administración y Gerencia se concluye que las funciones de la municipalidad se encuentran claramente demarcadas por diversos documentos directrices de distinto nivel en el país; sin embargo, su visión y misión actual no son las adecuadas, lo cual dificulta la capacidad de planear adecuadamente las acciones futuras. El distrito se encuentra dividido en cinco sectores que permiten delimitar e identificar los sectores dedicados a la actividad comercial y empresarial y aquellos sectores netamente residenciales. En lo que corresponde al Marketing y Ventas se puede mencionar que en el distrito existe una amplia oferta de servicios para el vecino, que provienen tanto de privados como de la municipalidad, los cuales son adecuadamente comunicados a la población.

En Operaciones y Logística, la municipalidad ofrece una variedad de productos a los vecinos y empresas del distrito, utilizando los recursos relacionados a las 7M; así mismo, la municipalidad cuenta con un mapa de procesos de sus actividades que le permite ofrecer dichos productos a los vecinos.

Tabla 15

*Matriz EFI del Distrito de San Isidro*

<b>MATRIZ EFI DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO</b>			
<b>Factores Determinantes de éxito</b>	<b>Peso</b>	<b>Valor</b>	<b>Ponderación</b>
<b>Fortalezas</b>			
1. El distrito cuenta con recursos económicos suficientes para financiar sus actividades, desarrollo y brindar servicios de calidad a sus vecinos.	0.100	4	0.400
2. Cuenta con adecuado equipamiento y personal destinado a seguridad ciudadana.	0.025	3	0.075
3. Vecinos con alto nivel de cultura y alto ingreso per cápita	0.025	4	0.100
4. Cuenta con procesos simplificados que facilitan los trámites al usuario y ahorran costos a la organización.	0.025	3	0.075
5. Uso de TI integradas a las operaciones de la organización.	0.050	3	0.150
6. Ventajas comparativas en servicios financieros y empresariales.	0.125	4	0.500
7. Ventaja comparativa en infraestructura hotelera.	0.100	3	0.300
8. Ventaja comparativa en zonas residenciales.	0.100	4	0.400
9. Ejecución del gasto por encima del 85% de lo presupuestado.	0.050	3	0.150
<b>Subtotal</b>	<b>0.600</b>		<b>2.150</b>
<b>Debilidades</b>			
1. No se cuenta con políticas de promoción ni líneas de carrera.	0.050	2	0.100
2. Burocratización de los trámites como consecuencia de la capacitación insuficiente del personal de la municipalidad en formulación y gestión de proyectos.	0.050	1	0.050
3. Falta de institucionalidad que permitan formular políticas de largo plazo.	0.100	1	0.100
4. Dificultad para crecer económicamente sin afectar la residencialidad del distrito	0.050	2	0.100
5. Falta espacio para soportar el crecimiento poblacional.	0.100	1	0.100
6. Colapso de las vías de acceso al distrito y déficit de parqueos debido a los altos niveles de tránsito.	0.050	1	0.050
<b>Subtotal</b>	<b>0.400</b>		<b>0.500</b>
<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>2.650</b>

También, San Isidro, se caracteriza por su tranquilidad, modernidad y residencialidad; sin embargo, al ser un distrito de extensión geográfica relativamente pequeña, su densidad poblacional es el doble que la de la ciudad de Lima, lo que presenta en la actualidad y para el



futuro un reto para el desarrollo y el crecimiento del distrito. Adicionalmente, San Isidro cuenta con un adecuado personal y equipo destinado a la seguridad ciudadana.

En infraestructura, en el distrito se encuentran los principales centros empresariales del país de oficinas *prime*, que alojan al 33% de las grandes empresas que operan en el país. Así mismo, en el distrito se localizan 18 hoteles de cuatro y cinco estrellas, que atraen a turistas de negocios y de alto nivel de gasto. Por otro lado, se encontró que existe un déficit de infraestructura de estacionamientos que se requieren diariamente. En lo correspondiente a las Finanzas y la Contabilidad, en el distrito se cuenta con la capacidad de autogenerar una cantidad importante de recursos que necesita. En Recursos Humanos se tiene dos realidades, los pobladores del distrito cuentan con uno de los mayores niveles educativos del país; mientras que en la municipalidad del distrito se cuenta con una alta rotación de personal, en vista de los constantes cambios de alcalde, lo cual dificulta el desarrollo de una línea de carrera. Además se cuenta con problemas de capacitación y calificación del personal, motivación y comunicación entre las áreas funcionales. En Sistemas de Información y Comunicaciones, la municipalidad tiene una oficina encargada de velar por la adecuada provisión de esta clase de servicios para la administración y cuya labor fue premiada a nivel internacional. Finalmente, en lo correspondiente a Tecnología, Investigación y Desarrollo se puede concluir que se han venido realizando varias acciones y proyectos en el distrito donde se hace uso intensivo de la tecnología para mejorar la provisión de servicios de la municipalidad e incrementar los niveles de vida y satisfacción por parte de las personas que viven en el distrito.

## Capítulo V: Intereses de San Isidro y Objetivos de Largo Plazo

### 5.1 Intereses de San Isidro

El principal interés de San Isidro es ser el primer distrito financiero y empresarial del Perú. Otro interés central es el de mantener la residencialidad del distrito y así buscar la mejor calidad de vida para los vecinos. Siendo estos dos los intereses principales del distrito, tienen que ser complementados con incrementar la capacidad hotelera, en especial hoteles de cuatro y cinco estrellas que son los que atraen a los turistas de más capacidad de gasto (turismo de lujo) y turistas de negocios. Adicionalmente, otro interés de San Isidro es el de mantenerse como el distrito con la mayor concentración de *retail* de lujo de la ciudad, pues apoya al interés principal.

Se identificó como aliado a la municipalidad provincial de Lima Metropolitana, pues es la municipalidad que articula los grandes proyectos en Lima; así mismo, se identificaron como competidores a las municipalidades distritales de Miraflores, Surco y Cercado de Lima, pues compiten con las principales actividades económicas y sociales de San Isidro.

### 5.2 Potencial de San Isidro

Se realizó un análisis del potencial de la organización usando una analogía de la teoría tridimensional de Hartmann (1978), en la que se analizan siete dominios: demográfico, geográfico, económico, tecnológico-científico, histórico-psicológico-sociológico, organizacional-administrativo y militar (seguridad) para identificar los factores de fortaleza y debilidad de San Isidro (D'Alessio, 2008).

#### 5.2.1 Demográfico.

De acuerdo al último Censo Nacional de Población y Vivienda, el distrito de San Isidro cuenta con una población de 58,056 personas, INEI (2007). De este Censo se concluye lo siguiente:

1. Es un distrito con una mayoría predominante de mujeres (57%).

2. El 100% de la población reside en zonas urbanas.
3. La gran mayoría de los residentes pertenece al grupo de edad de 15 a 64 años (69%).
4. La población adulta del distrito alcanza el 22% del total.
5. El promedio de fecundidad es de solo 1 hijo por mujer.
6. El 71% de la población mayor a los 15 años cuenta con educación superior.
7. El 95% de la población habla la lengua castellana.
8. El nivel de alfabetismo es prácticamente 100% (solo 166 personas analfabetas).
9. El distrito cuenta con una mayoría católica (85% de la población profesa esta religión).
10. La Población Económicamente Activa (PEA) es de 29,451 personas (50.73% de la población del distrito).

### **5.2.2 Geográfico.**

San Isidro limita al norte con los distritos de Jesús María, Lince y La Victoria, al sur con los distritos de Miraflores y Surquillo, al Este con el distrito de San Borja y al oeste con el distrito de Magdalena del Mar y el Océano Pacífico. Las principales vías de comunicación que cruzan San Isidro son las Avenida Javier Prado, Paseo de la República, Avenida Andrés Aramburú, Avenida Santa Cruz, Avenida Angamos, Avenida República de Panamá, Avenida Arequipa, Avenida Petit Thouars, Avenida General Salaverry, Avenida Pérez Aranibar y el Circuito de Playas de la Costa Verde.

### **5.2.3 Económico.**

Un buen indicador del potencial económico del distrito viene a ser el ingreso del distrito. En vista de que no existen estadísticas sobre el Producto Bruto del distrito, una buena aproximación viene a ser el ingreso familiar calculado por PNUD (2009). De acuerdo a este

indicador, San Isidro cuenta con el mayor ingreso familiar de Lima Metropolitana y de todo el país. La lista con el monto de ingresos familiar por distrito se muestra en la Tabla 16.

Tabla 16

*Ingreso familiar por distrito*

<b>Distrito</b>	<b>Ingreso Familiar (Nuevos Soles)</b>	<b>Distrito</b>	<b>Ingreso Familiar (Nuevos Soles)</b>
San Isidro	954.8	Santa Anita	530.2
Miraflores	953.4	Independencia	512.8
Jesús María	831.1	San Juan de Miraflores	512.5
La Molina	827.1	Punta Hermosa	511.9
Magdalena Vieja	810.7	Comas	503.8
San Borja	802.1	El Agustino	502.7
Magdalena del Mar	792.2	Ate	488.1
Lince	785.7	Ancón	485.6
San Miguel	779.8	Santa Rosa	484.4
Santiago de Surco	767.6	San Bartolo	482.3
Santa María del Mar	754.9	Villa El Salvador	473.8
Barranco	744.1	Punta Negra	471.7
Surquillo	730.4	San Juan de Lurigancho	470.7
Breña	686.8	Lurigancho	467.1
San Luis	664.3	Cieneguilla	463.5
Lima	631.6	Lurín	455.1
La Victoria	604.4	Villa María del Triunfo	447.2
Rímac	585.4	Carabaylo	437.6
Chaclacayo	572.7	Puente Piedra	422.7
Chorrillos	563.0	Pachacámac	409.8
San Martín de Porres	552.8	Pucusana	409.2
Los Olivos	550.5		

*Nota.* Tomado del “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009: Por una densidad del Estado al servicio de la gente,” del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, 2009. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>.

Otra forma de medir el crecimiento de la economía de un distrito es por medio del incremento de la actividad comercial. Para los distritos, se cuenta con el número de establecimientos que operan en el mismo. Como se observa en la Tabla 17, en 14 años, el número de establecimientos comerciales se ha incrementado en más de un 36%.

Con respecto a la Municipalidad de San Isidro, es claro que como consecuencia del crecimiento comercial del distrito, la recaudación de la municipalidad ha ido aumentando. El Presupuesto Institucional de Apertura de la municipalidad de los últimos 4 años ha ido

aumentando en promedio 7.5% anual. En la Tabla 18 se observa la evolución del presupuesto edil local.

Tabla 17

*Número de establecimientos comerciales en el distrito*

	1993-1994	2008	Tasa de crecimiento
San Isidro	3,721	5,075	36.4%
Lima Metropolitana	139,106	203,268	46.1%

*Nota.* Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y Vivienda,” del Instituto Nacional de

Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/inddem>.

Tabla 18

*Presupuesto Institucional de Apertura - PIA de la Municipalidad de San Isidro*

	2008	2009	2010	2011
PIA	101,208,160	113,686,732	120,849,962	125,570,810

*Nota.* Tomado del “Portal de Transparencia Económica,” del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de <https://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx> el 03 de Febrero de 2011.

#### **5.2.4 Tecnológico-científico.**

La Municipalidad de San Isidro cuenta con la Gerencia de Tecnologías de Información y Comunicación, que es el órgano de apoyo encargado de mantener un adecuado nivel de integración tecnológica de la municipalidad, así como también de administrar, desarrollar, mantener los recursos y sistemas informáticos, y brindar seguridad a la información institucional.

La Municipalidad de San Isidro hace uso de los sistemas de información para brindar a través del portal web de la municipalidad, información a los vecinos así como poder realizar trámites y verificar el estado de los trámites ya iniciados. Los proveedores de la municipalidad pueden verificar el cronograma de pagos, así se permite que los funcionarios de la municipalidad se dediquen principalmente a realizar sus labores ejecutivas en lugar de realizar labores informativas u otras que puedan ser atendidas por otro medio.

También, se realizó la instalación de 150 cámaras en lugares estratégicos del distrito con dos centros de monitoreo permanente independientes e interconectados por vía inalámbrica. Estos equipos ayudan a la labor del serenazgo y la policía para el servicio de seguridad ciudadana.

### **5.2.5 Histórico-psicológico-sociológico.**

Después de la conquista española en el año 1,537, se le otorgó un territorio conocido como Huayllas a Don Nicolás de Rivera “El Mozo”, este territorio comprendía al distrito actual de San Isidro. En 1777 fue comprado por Isidoro Cortázar de Abarca, quien fue nombrado Conde de San Isidro, en ese entonces los lugares eran conocidos por los nombres de sus dueños, por lo que desde entonces se le conoció a este territorio como San Isidro. En 1853 pasó a manos de Gregorio Paz Soldán y finalmente paso a ser propiedad de los señores Moreyra y Paz Soldán (MSI, 2010b).

En 1920 durante el gobierno de Leguía se formó la Compañía urbanizadora San Isidro, nombrando como encargado del proyecto de urbanización al escultor Manuel Piqueras, que desarrolló un plano variado e irregular con la finalidad de tener un barrio con aspecto arquitectónico de cierta unidad y carácter. La primera urbanización se extendió alrededor del Olivar. El año 1924 se autorizó la zona de Orrantía con una avenida importante como la Av. Javier Prado; durante 1925 se construyó la urbanización Country Club. En 1931 se separaron las tres urbanizaciones del distrito de Miraflores y formaron el nuevo distrito de San Isidro, creado el 24 de abril de 1931 por Decreto Supremo N° 7113, siendo su primer alcalde Alfredo Parodi (San IsidroLima.com, 2011).

### **5.2.6 Organizacional-administrativo.**

De acuerdo con el Reglamento de Organización y Funciones que se encuentra vigente a la fecha (ver Apéndice H), existen cuatro órganos que se dividen las labores operacionales y administrativas de la municipalidad de San Isidro, los órganos se mencionan a continuación:

(a) órganos de gobierno, compuesto por el Concejo Municipal y la Alcaldía, son los que ejercen funciones normativas y fiscalizadoras; (b) órgano de dirección, compuesto por la Gerencia Municipal, que se encarga de ejecutar y hacer cumplir las políticas del Concejo Municipal y la Alcaldía; (c) órganos de coordinación, conformado por el Concejo de Coordinación Local Distrital y la Junta de Delegados Vecinales, sus funciones son las de coordinar y concertar el plan de desarrollo municipal y el presupuesto participativo distrital, así como también concertar y proponer prioridades en inversiones en el distrito, políticas de salubridad apoyar en la seguridad ciudadana y el mejoramiento de los servicios públicos; y (d) órgano de control, que se encarga de ejecutar el control gubernamental interno. (MSI, 2010a)

Así mismo, para la ejecución de obras e infraestructura, San Isidro se divide en cinco zonas, las que tienen representación de las organizaciones vecinales, (a) sector uno, está delimitado por la Av. Santo Toribio, Calle Las Palmeras, la Av. Aurelio Miró Quesada, la Av. Alberto del Campo y los límites distritales con Jesús María y Lince; (b) sector dos, se encuentra delimitado por la Av. Alberto del Campo, la Av. Aurelio Miró Quesada, la Av. Camino Real, la Av. Francisco Tudela y Varela, la Av. Angamos, la Av. Francisco Alayza y Paz Soldán, el límite distrital con Miraflores, el Océano Pacífico y el límite distrital con Magdalena del Mar; (c) sector tres, se encuentra delimitado por la Av. Arequipa, la Av. Santa Cruz, la Av. Emilio Cavenecia, Calle Alférez Alfredo Salazar, Av. Camino Real, Av. Aurelio Miró Quesada, Av. Santo Toribio, Calle Las Palmeras y el límite distrital con Lince; (d) sector cuatro, se encuentra delimitado por la Av. República de Panamá, la Av. Andrés Aramburú, la Av. Arequipa y limita con el distrito de Lince; y (e) sector cinco, se encuentra delimitado por la Av. República de Panamá, la Av. Javier Prado Este, la Av. Guardia Civil, la Av. José Gálvez Barrenechea y el límite distrital con Surquillo. (MSI, 2007)

### 5.2.7 Seguridad

En el Informe sobre el Desarrollo Humano Perú del PNUD (2009) se vinculó el desarrollo humano con la seguridad ciudadana, definiéndola de la siguiente manera: “proteger el núcleo central de todas las vidas humanas contra riesgos graves y previsibles, de una forma congruente con la realización humana a largo plazo” (p.109). En el mismo informe se planteó que el indicador que se debe tomar en cuenta, es el número de habitantes por policía que estén dedicados específicamente a la seguridad ciudadana. El distrito de San Isidro es el mejor atendido en este aspecto pues tiene, en promedio, un policía por cada 211 habitantes, 137 habitantes por sereno y 83 habitantes por efectivos de seguridad (PNUD, 2009). También, como se describió en el análisis interno, el sistema de seguridad ciudadana se encuentra adecuadamente equipado.

En marzo de 2011, se procedió con la juramentación de los miembros del Comité de Seguridad Ciudadana del distrito de San Isidro, el cual es presidido por el Alcalde y se encuentra conformado además por los comisarios de San Isidro y Orrantía, el Juez de Paz de San Isidro y Lince, el Fiscal Provincial de Prevención del Delito. Además por parte de la municipalidad se encuentran en el comité, el regidor que preside la Comisión de Seguridad Ciudadana, el Gerente de Seguridad Ciudadana y el Subgerente de Defensa Civil. La finalidad del comité es implementar un plan de seguridad ciudadana moderno y concreto que permita que los vecinos tengan la percepción de vivir en un distrito seguro, donde puedan desplazarse sin temor y con la confianza de que su familia está protegida. (MSI, 2011d)

En el año 2010 se realizó el RankinCAD de seguridad ciudadana, con base en 15,500 encuestas realizadas en las 25 regiones y en 37 distritos de Lima Metropolitana y el Callao, para medir la percepción de seguridad de los ciudadanos de los distritos donde residen o trabajan. Para realizar esta medición se utiliza una escala de cero (muy inseguro) a 500 (muy seguro). Los resultados mostraron que San Isidro es percibido como el tercer distrito más



seguro de Lima Metropolitana y Callao con una puntuación de 393 (Ciudadanos al Día, 2010). Esta percepción de seguridad en el distrito se sustenta en el número de delitos (631 delitos) registrados en el año 2010. Este número es relativamente bajo si se considera que un distrito competidor como Santiago de Surco registró un número de 1,298 delitos, siendo el tercer distrito más inseguro de Lima (INEI, 2011).

### 5.3 Principios Cardinales

#### 5.3.1 Influencia de terceras partes.

Al ser un distrito localizado dentro de la capital de la República, una de las principales influencias sobre el distrito viene dada por los Gobiernos Nacional y Municipal de la ciudad de Lima. El Gobierno Nacional influye, a medida que las políticas económicas que emanan de este nivel de Gobierno influyen en aspectos tales como el ambiente económico, los ingresos, la tasa de interés de los préstamos, etc. La Municipalidad de Lima influye también, pues es la institución llamada a articular los esfuerzos de todas las municipalidades distritales de manera que se mejore el nivel de vida de todos los habitantes de la capital. Cualquier decisión que tome el alcalde de la ciudad, puede tener un impacto que influirá en las variables de control de la Municipalidad de San Isidro.

Otro agente que tiene mucha influencia en un distrito como San Isidro es el sector privado, particularmente la gran empresa del país. El distrito es uno de los favoritos por parte del sector empresarial peruano para establecer sus oficinas centrales principales en el distrito. Cualquier nueva decisión de inversión (especialmente si esta es de importancia) podría tener una gran influencia dentro de la municipalidad y en los vecinos.

#### 5.3.2 Lazos pasados y presentes.

Como ya se ha mencionado, el distrito de San Isidro cuenta con una rica historia que tiene más de 70 años. El desarrollo del distrito, a lo largo de la historia, ha tenido que estar ligado a los aspectos tradicionales que marcaron sus inicios (ser creado alrededor de la

Hacienda El Olivar y la urbanización del Country Club). En la actualidad, el distrito tiene la reputación de ser el corazón financiero y de tener el mayor nivel de vida del país, comparable a la de los ciudadanos de las capitales más desarrolladas del mundo. Por esta razón, es que cualquier decisión que se tome dentro del distrito, particularmente si es de gran impacto, debe considerar un crecimiento sostenible y armónico del mismo.

### **5.3.3 Contrabalance de los intereses.**

El distrito de San Isidro tiene la necesidad de seguir siendo el distrito de elección de las grandes empresas para realizar negocios. Esta situación trae consigo que se desarrolle, a grandes niveles la actividad económica del distrito (hoteles y restaurantes, tiendas comerciales, servicios de transporte, vivienda, etc.), lo cual crea empleo e incrementa los ingresos de la municipalidad, lo que a su vez se ve reflejado en mejores servicios para los vecinos. Este desarrollo; sin embargo, trae consigo externalidades negativas que tienen que ser asumidas. Por ejemplo, cada vez se tiene una mayor cantidad de edificios, como consecuencia de la necesidad de vivienda y oficinas, lo cual genera una mayor demanda por servicios públicos (agua, luz, etc.) y una mayor necesidad de transporte, generando una mayor congestión vehicular y contaminación en el distrito.

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

San Isidro no es el único distrito que está en busca de desarrollarse en aspectos tales como los negocios, vivienda residencial, hotelería, restaurantes y *retail* de lujo. En la actualidad, distritos como Surco, Miraflores y el centro histórico de Lima representan los enemigos naturales del distrito, en vista que ofrecen ventajas en varios aspectos en los que San Isidro es bueno. Por ejemplo, en Surco se están desarrollando varios proyectos de oficinas y centros empresariales, además de tener una gran oferta residencial. Miraflores es el distrito turístico de la ciudad y es uno de los mejores en el desarrollo hotelero, gastronómico y de entretenimiento. El centro histórico de Lima cada vez se vuelve más atractivo, gracias a

las nuevas y rápidas vías de acceso que se están desarrollando, y la necesidad de contar con establecimientos y oficinas en una zona con alta afluencia de turistas y funcionarios públicos.

#### 5.4 Matriz de los Intereses de San Isidro

D' Alessio (2008) indicó que los intereses organizacionales son los fines que la organización trata de alcanzar para poder ser exitosa y sostenible en el tiempo, y que hacen que la organización se oriente hacia el largo plazo. La visión es una forma de expresarla, otra forma de expresarla es a través de la matriz de intereses de la organización, donde se podrán indicar y evaluar los intereses opuestos (en diferentes grados) que tiene el distrito de San Isidro con sus principales competidores. En la Tabla 19 se presenta la matriz de los intereses del distrito, en donde se consignan los distritos que se consideran competidores y que tienen intereses opuestos y también los distritos que se consideran que tienen intereses comunes o complementarios a los de San Isidro.

Tabla 19

##### *Matriz del Interés de San Isidro*

Interés organizacional	Vital	Intensidad del interés	
		Importante	Periférico
1. Liderazgo en el sector financiero-comercial	Miraflores *	Surco *	
2. Mantener la residencialidad del distrito	Surco *	Miraflores, San Borja, La Molina *	
3. Mantener y/o aumentar la infraestructura hotelera	Miraflores *		Centro Histórico *
4. Incrementar el <i>retail</i> de lujo		Surco *	
5. Mejorar la seguridad ciudadana	Lince, La Victoria y Magdalena **	Miraflores y San Borja**	
6. Polo de atracción turística	Miraflores **		

\* Intereses opuestos

\*\* Intereses comunes

*Nota.* Adaptado de “El Proceso Estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2008, México, D.F., México: Pearson, p. 97.

## 5.5 Objetivos de Largo Plazo

### **Objetivo de largo plazo OLP1.**

Para el 2025, el porcentaje de grandes empresas que operan en el país y tienen oficinas corporativas en San Isidro, habrá aumentado del 33% actual a un 66%.

### **Objetivo de largo plazo OLP2.**

Para el año 2025 la velocidad promedio en horas punta del distrito de San Isidro aumentará de 12 km/h a 50 km/h.

### **Objetivo de largo plazo OLP3.**

Para el año 2025, se incrementará la capacidad hotelera actual de 2,480 habitaciones de cuatro y cinco estrellas que esté orientada al turismo de negocios en un 100%.

### **Objetivo de largo plazo OLP4.**

Para el 2025, se habrá incrementado y mantenido la ejecución del presupuesto de 86% al 100% por dos períodos de gobierno municipal consecutivos.

### **Objetivo de largo plazo OLP5.**

Para el 2025, en San Isidro se habrá reducido en un 70% el promedio de 631 delitos cometidos anualmente.

### **Objetivo de largo plazo OLP6.**

Para el 2025, en San Isidro se eliminará el déficit de 9,600 puestos de estacionamientos y se logrará tener una holgura del 5% sobre la demanda de estacionamientos.

### **Objetivo de largo plazo OLP7.**

Para el 2025, el 100% de las nuevas construcciones cumplirán con la metodología LEED para ser considerados edificaciones sostenibles.

## 5.6 Conclusiones

El principal interés organizacional del distrito de San Isidro es ser el distrito financiero y comercial del Perú, buscando mantener la residencialidad y elevando la calidad de vida de sus habitantes. Desarrollando el análisis de la teoría tridimensional de Hartmann podemos encontrar, dentro de los temas relacionados al potencial de la organización, que en el aspecto demográfico, el 71% de la población mayor a los 15 años cuenta con educación superior y se tiene un 57% de población femenina. En el aspecto económico cuenta con la población con mayores ingresos de Lima y del Perú, tiene alrededor de 5,075 establecimientos comerciales y es importante también indicar que el presupuesto de la municipalidad se ha venido incrementando en un 7.5% en promedio al año desde el 2008. En el aspecto tecnológico, la municipalidad utiliza un portal *web* a través del cual se pueden realizar consultas, bajar información y realizar algunos trámites. El distrito de San Isidro cuenta además con 150 cámaras que permiten mejorar la vigilancia en el distrito. En el tema de seguridad, San Isidro es el distrito mejor atendido en este aspecto ya que tiene en promedio un policía por cada 211 habitantes, 137 habitantes por sereno y 83 habitantes por efectivos de seguridad. En el tema organizacional administrativo la municipalidad se encuentra dividido en cuatro órganos que permiten desarrollar las labores operacionales y administrativas. El distrito también está dividido en cinco zonas con sus respectivas representaciones vecinales.

En lo que respecta a los puntos cardinales, la influencia de terceras partes está dada principalmente por el gobierno nacional y por el gobierno municipal de Lima, así como de las grandes empresas que tienen oficinas en el distrito. El crecimiento del distrito ha estado siempre acompañado por la preocupación por mantener altos niveles de residencialidad y de calidad de vida para los vecinos. El crecimiento económico viene acompañado de externalidades que pueden ser negativas para el distrito, por lo cual se debe buscar un balance

adecuado para mantener la calidad de vida de los vecinos. Los principales competidores del distrito de San Isidro en las áreas de negocios, vivienda residencial, hotelería, restaurantes y *retail* de lujo son Surco, Miraflores y el centro histórico de Lima, los cuales ofrecen buenas condiciones para que se puedan desarrollar los sectores anteriormente mencionados. Se puede observar en la matriz de intereses organizacionales, la competencia que puede representar los distritos de Miraflores y Surco en el sector empresarial, hotelero, y residencial. También se observa que es necesario desarrollar alianzas o convenios con otros distritos, como Lince, para mejorar temas de seguridad ciudadana.

Se plantean siete objetivos de largo plazo que permitirán alcanzar la visión propuesta para el año 2025. Varios de estos objetivos atacan problemas considerados como estructurales en el distrito (tráfico y estacionamientos) los cuales sumados a la reducción de crimen incrementarán la calidad de vida dentro del distrito, pues incrementarán la sensación de seguridad, mejorarán la calidad del aire y se reducirá la contaminación visual y sonora. Los objetivos referidos a la atracción de empresas, incrementos de la oferta turística de negocios permiten crear las condiciones que mejoran el clima de negocios dentro del distrito. El objetivo correspondiente al gasto público busca elevar la eficiencia y eficacia de la administración municipal, mientras que el objetivo referido a la adopción de edificios autosostenibles busca brindar una respuesta moderna al problema del desarrollo económico y a los recursos finitos con que se cuenta, además de brindarle al distrito un reconocimiento de ser el primero en el país en establecer una política pública que redefine el concepto de residencialidad.

## Capítulo VI: El Proceso Estratégico

### 6.1 Matriz FODA

Según D'Alessio (2008), los insumos para la construcción de la matriz FODA son las matrices EFE y EFI. De la matriz EFE se usan las oportunidades y amenazas y de la matriz EFI se usan las fortalezas y debilidades; con estos insumos se realizan cuatro emparejamientos que generan cuatro cuadrantes: (a) fortalezas con oportunidades (FO), (b) fortalezas con amenazas (FA), (c) debilidades con oportunidades (DO), y (d) debilidades con amenazas (DA). El realizar los emparejamientos permite la generación de estrategias externas principalmente y estrategias internas que apoyen a la implementación exitosa de las primeras. En el cuadrante FO se generarán estrategias utilizando las fortalezas para sacar ventaja de las oportunidades. En el cuadrante FA las estrategias generadas usarán las fortalezas para evitar o reducir el impacto de las amenazas del entorno. En el cuadrante DO las estrategias generadas buscarán mejorar las debilidades para poder sacar ventaja de las oportunidades del entorno. En el cuadrante DA las estrategias generadas buscarán reducir las debilidades internas evitando las amenazas del entorno.

Los resultados obtenidos de los distintos emparejamientos son: (a) el emparejamiento de las fortalezas y oportunidades generó cuatro estrategias, (b) el emparejamiento de las debilidades y oportunidades generó cinco estrategias, (c) el emparejamiento de las fortalezas y amenazas generó seis estrategias, y (d) el emparejamiento de las debilidades con las amenazas generó cuatro estrategias. Las estrategias generadas se pueden observar en la Tabla 20, Tabla 21, Tabla 22 y Tabla 23.

Tabla 20

*Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) I*

Oportunidades	Fortalezas
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estabilidad macroeconómica del país.</li> <li>2. Aumento del uso de sistemas de información.</li> <li>3. Afianzamiento del sistema financiero nacional.</li> <li>4. Crecimiento de industrias primarias (minería, petróleo, pesca, etc.) y no primarias (servicios, construcción, etc.).</li> <li>5. Entorno legal para promover inversiones.</li> <li>6. Integración comercial por medio de firma de TLC y tratados.</li> <li>7. Aumento del flujo de turistas al Perú.</li> <li>8. Entorno favorable para las asociaciones público-privadas para desarrollo de infraestructura.</li> <li>9. Nuevas tendencias medioambientales en la construcción de edificios.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Distrito cuenta con recursos económicos suficientes para financiar sus actividades, desarrollo y brindar servicios de calidad a sus vecinos.</li> <li>2. Cuenta con adecuado equipamiento y personal destinado a seguridad ciudadana.</li> <li>3. Vecinos con alto nivel de cultura y alto ingreso per cápita</li> <li>4. Cuenta con procesos simplificados que facilitan los trámites al usuario y ahorran costos a la organización.</li> <li>5. Uso de TI integradas a las operaciones de la organización.</li> <li>6. Ventajas comparativas en servicios financieros y empresariales.</li> <li>7. Ventaja comparativa en infraestructura hotelera.</li> <li>8. Ventaja comparativa en zonas residenciales.</li> <li>9. Ejecución del gasto por encima del 85% de lo presupuestado.</li> </ol>
	<p style="text-align: center;"><b>FO</b></p>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Incentivar el establecimiento de filiales y/o matrices de grandes empresas nacionales e internacionales en el distrito. (F4, F5, F6, O1, O2, O3, O4, O5, O6).</li> <li>2. Atraer cadenas de hoteles de primer nivel orientadas al turismo de lujo y turismo de negocios. (F3, F4, F5, F7, O1, O6, O7).</li> <li>3. Promover el desarrollo de una red municipal inalámbrica con acceso a internet gratuito a la comunidad del distrito. (F1, F2, F3, F5, F8, F9, O2, O5, O8).</li> <li>4. Modernizar la gestión municipal incorporando las ventajas del gobierno electrónico y la simplificación en los procesos. (F1, F2, F3, F4, F5, O2).</li> </ol>	

*Nota.* Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de gerencia,” de F. D’Alessio, 2008, México D.F., México: Pearson, p. 268.



Tabla 21

*Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 2*

		<b>Debilidades</b>
		1. No se cuenta con políticas de promoción ni líneas de carrera. 2. Burocratización de los trámites como consecuencia de la capacitación insuficiente del personal de la municipalidad en formulación y gestión de proyectos. 3. Falta de institucionalidad que permitan formular políticas de largo plazo. 4. Dificultad para crecer económicamente sin afectar la residencialidad del distrito 5. Falta espacio para soportar el crecimiento poblacional. 6. Colapso de las vías de acceso al distrito y déficit de parqueos debido a los altos niveles de tránsito.
<b>Oportunidades</b>	<b>DO</b>	
1. Estabilidad macroeconómica del país. 2. Aumento del uso de sistemas de información. 3. Afianzamiento del sistema financiero nacional. 4. Crecimiento de industrias primarias (minería, petróleo, pesca, etc.) y no primarias (servicios, construcción, etc.). 5. Entorno legal para promover inversiones. 6. Integración comercial por medio de firma de TLC y tratados. 7. Aumento del flujo de turistas al Perú. 8. Entorno favorable para las asociaciones público-privadas para desarrollo de infraestructura. 9. Nuevas tendencias medioambientales en la construcción de edificios.	1. Fomentar iniciativas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura en el distrito. (D6, O8). 2. Direccionar el crecimiento empresarial en los sectores 3 y 4 del distrito. (D4, D5, O1, O5, O8). 3. Incluir al distrito dentro del circuito turístico de la ciudad de Lima. (D4, O7) 4. Desarrollar y evaluar las competencias del personal de la municipalidad con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones. (D1, D2, D3, O8) 5. Incentivar y normar la construcción de edificios sostenibles. (D4, D5, O9)	

Tabla 22

*Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 3*

<b>Fortalezas</b>	
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. El Distrito cuenta con recursos económicos suficientes para financiar sus actividades, desarrollo y brindar servicios de calidad a sus vecinos.</li> <li>2. Cuenta con adecuado equipamiento y personal destinado a seguridad ciudadana.</li> <li>3. Vecinos con alto nivel de cultura y alto ingreso per cápita</li> <li>4. Cuenta con procesos simplificados que facilitan los trámites al usuario y ahorran costos a la organización.</li> <li>5. Uso de TI integradas a las operaciones de la organización.</li> <li>6. Ventajas comparativas en servicios financieros y empresariales.</li> <li>7. Ventaja comparativa en infraestructura hotelera.</li> <li>8. Ventaja comparativa en zonas residenciales.</li> <li>9. Ejecución del gasto por encima del 85% de lo presupuestado.</li> </ol>
<b>Amenazas</b>	<b>FA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de continuidad en la implementación de planes de gobierno.</li> <li>2. Falta de normas de protección a zonas sensibles e históricas por parte de las autoridades.</li> <li>3. Riesgo de otra crisis internacional.</li> <li>4. Conflictos interdistritales por demarcación limítrofe.</li> <li>5. Caos vehicular como consecuencia de un aumento en el parque automotor y desorden en el transporte público.</li> <li>6. Surgimiento de cúmulos de centros empresariales al Este de Lima.</li> <li>7. Aumento de los niveles de delincuencia en Lima.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito. (F3, A1)</li> <li>2. Adoptar sistemas de prevención como pilar principal de la seguridad ciudadana. (F1, F2, F5, F9, A7)</li> <li>3. Gestionar la circulación fluida del tránsito mediante la utilización de nuevas tecnologías y alianzas con el Ministerio de Transporte, Municipalidad de Lima y Policía Nacional. (F1, F2, F5, F8, A5)</li> <li>4. Fortalecer las juntas vecinales para intervenir en negociaciones de conflictos con distritos vecinos. (F3, A4)</li> <li>5. Consolidar y difundir la imagen empresarial de San Isidro. (F4, F6, F7, A6)</li> <li>6. Promover la protección de las zonas sensibles del distrito. (F3, F8, A2)</li> </ol>



Tabla 23

*Matriz de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) 4*

<b>Debilidades</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. No se cuenta con políticas de promoción ni líneas de carrera.</li> <li>2. Burocratización de los trámites como consecuencia de la capacitación insuficiente del personal de la municipalidad en formulación y gestión de proyectos.</li> <li>3. Falta de institucionalidad que permita formular políticas de largo plazo.</li> <li>4. Dificultad para crecer económicamente sin afectar la residencialidad del distrito</li> <li>5. Falta espacio para soportar el crecimiento poblacional.</li> <li>6. Colapso de las vías de acceso al distrito y déficit de parqueos debido a los altos niveles de tránsito.</li> </ol>	
<b>Amenazas</b>	<b>DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Falta de continuidad en la implementación de planes de gobierno.</li> <li>2. Falta de normas de protección a zonas sensibles e históricas por parte de las autoridades.</li> <li>3. Riesgo de otra crisis internacional.</li> <li>4. Conflictos interdistritales por demarcación limítrofe.</li> <li>5. Caos vehicular como consecuencia de un aumento en el parque automotor y desorden en el transporte público.</li> <li>6. Surgimiento de cúmulos de centros empresariales al Este de Lima.</li> <li>7. Aumento de los niveles de delincuencia en Lima.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Desarrollar líneas de carrera para funcionarios municipales para asegurar la continuidad de planes de largo plazo. (D1, D2, A1)</li> <li>2. Promover la documentación y sistematización del conocimiento. (D1, D2, D3, A1)</li> <li>3. Incentivar la construcción de edificios de vivienda que mantengan y complementen el sentido residencial del distrito. (D4, D5, A2)</li> <li>4. Fomentar la adopción de diferentes horas de ingreso y salida para los empleados de las diferentes empresas del distrito. (D5, D6, A5)</li> </ol>

## 6.2 Matriz PEYEA

La Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) combina factores relativos a la industria y a factores relativos a la organización, dando como resultado final una indicación sobre la postura estratégica más apropiada para la organización (D'Alessio, 2008). Esta matriz evalúa cuatro aspectos del distrito de San Isidro: (a) fortaleza financiera, (b) ventaja competitiva, (c) estabilidad del entorno, y (d) fortaleza de la industria. Cada aspecto es evaluado de acuerdo a una serie de factores determinantes, a los cuales se les asigna una calificación, la cual es ponderada y permite obtener dos coordenadas que darán origen a un vector resultante. Dicho vector indicará hacia donde debe enfocar sus esfuerzos el distrito de San Isidro. En la Tabla 24 y Tabla 25, se presentan los cuatro factores con su respectiva evaluación.

Los resultados obtenidos permiten sacar conclusiones interesantes sobre San Isidro. El distrito cuenta con altos niveles de fortaleza financiera (FF) y fortaleza de la industria (FI), así mismo, cuentan con niveles menores, aunque importantes, de ventaja competitiva (VC) y de estabilidad del entorno. Analizando estos resultados se puede concluir que la estrategia que tiene que tomarse para el distrito tiene que ser agresiva (ver Figura 4). Las organizaciones que se encuentran en esta posición se caracterizan por tener claras ventajas competitivas, protección adecuada gracias a su fortaleza financiera, sacar ventaja de las oportunidades (D'Alessio 2008). Por lo tanto, las estrategias que le corresponden al distrito de San Isidro son aquellas relacionadas a diversificación concéntrica, integración vertical y estrategias intensivas.

Tabla 24

*Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) I*

<b>Factores determinantes de la estabilidad del entorno (EE)</b>										<b>Valor</b>
1. Cambio Tecnológico	Muchos	0	1	2	3	4	5	6	Pocos	1
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	5
4. Rango de precios de productos competitivos	Amplio	0	1	2	3	4	5	6	Estrecho	4
5. Barreras de entrada al mercado	Pocas	0	1	2	3	4	5	6	Muchas	6
6. Rivalidad / Presión Competitiva	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	2
7. Elasticidad de precios de la demanda	Elástico	0	1	2	3	4	5	6	Inelástico	5
8. Presión de los productos sustitutos	Alta	0	1	2	3	4	5	6	Baja	3
Promedio - 6										-2.125
<b>Factores determinantes de la fortaleza de la industria (FI)</b>										<b>Valor</b>
1. Potencial de crecimiento	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
2. Potencial de utilidades	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
3. Estabilidad Financiera	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
4. Conocimiento Tecnológico	Simple	0	1	2	3	4	5	6	Complejo	3
5. Utilización de recursos	Ineficiente	0	1	2	3	4	5	6	Eficiente	4
6. Intensidad del capital	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alta	5
7. Facilidad de entrada al mercado	Fácil	0	1	2	3	4	5	6	Difícil	6
8. Productividad / utilización de la capacidad	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio										4.5

Tabla 25

## Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA) 2

<b>Factores determinantes de la ventaja competitiva (VC)</b>										<b>Valor</b>
1. Participación en el mercado	Pequeña	0	1	2	3	4	5	6	Grande	5
2. Calidad del producto	Inferior	0	1	2	3	4	5	6	Superior	4
3. Ciclo de vida del producto	Avanzado	0	1	2	3	4	5	6	Temprano	2
4. Ciclo de reemplazo del producto	Variable	0	1	2	3	4	5	6	Fijo	4
5. Lealtad del consumidor	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	6
6. Utilización de la capacidad de los competidores	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
7. Conocimiento tecnológico	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
8. Integración vertical	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	3
Promedio - 6										-2.13
<b>Factores determinantes de la Fortaleza Financiera (FF)</b>										<b>Valor</b>
1. Retorno de la inversión	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
2. Apalancamiento	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Balanceado	5
3. Liquidez	Desbalanceado	0	1	2	3	4	5	6	Solido	5
4. Capital requerido versus capital disponible	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	4
5. Flujo de caja	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	5
6. Facilidad de salida al mercado	Difícil	0	1	2	3	4	5	6	Fácil	3
7. Riesgo involucrado en los negocios	Alto	0	1	2	3	4	5	6	Bajo	2
8. Economías de escala y de experiencia	Bajo	0	1	2	3	4	5	6	Alto	4
Promedio										4.125
<b>Vector Resultante</b>									Eje X	2.375
									Eje Y	2.000

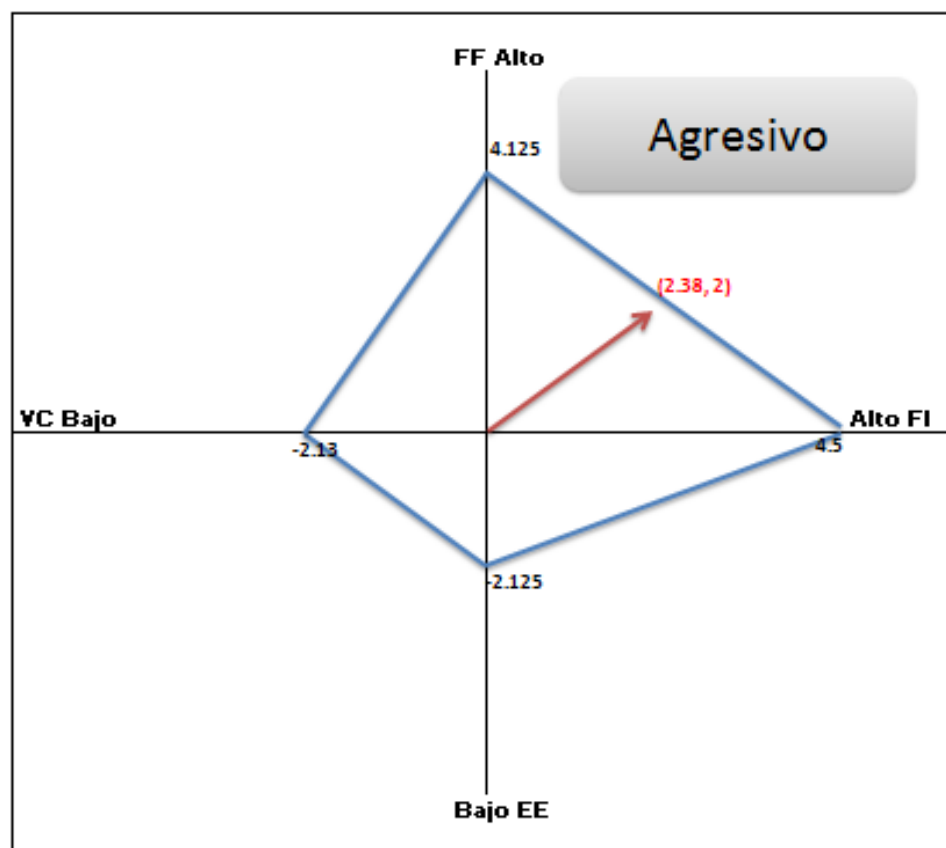


Figura 4. Matriz de la Posición Estratégica y Evaluación de Acción (PEYEA)

### 6.3 Matriz BCG

D'Alessio (2008) indicó que la matriz *Boston Consulting Group* tiene sus fundamentos en la relación entre la participación de mercado, la generación de efectivo, el uso de efectivo y la tasa de crecimiento de ventas en el mercado. Esta matriz ha sido diseñada para formular estrategias de las organizaciones multidivisionales. En vista de que esta matriz es usada principalmente para organizaciones empresariales multidivisionales, se procedió a realizar una aproximación a San Isidro tomando en consideración los principales rubros de recaudación del distrito para los años 2009 y 2010 (no se consideró el año 2011 en vista de que no se tienen datos finales de recaudación). Posteriormente, se calcularon variaciones porcentuales anuales entre los rubros y se procedió a calcular su posición relativa respecto a la ciudad de Lima (MEF, 2011).



Posición de la Participación de Mercado Relativa en la Industria.  
Generación de Caja.



Recaudación San Isidro : Recaudación San Isidro 2010 Recaudación Lima 2010 % Variación 2009 - 2010 % respecto a Lima

	Recaudación San Isidro 2010	Recaudación Lima 2010	% Variación 2009 - 2010	% respecto a Lima
Recursos directamente recaudados	98,358,493	108,450,985	10.26%	19.19%
Impuestos Municipales	86,537,287	80,691,484	-6.76%	13.01%
Fondo de Compensación Municipal	1,529,313	1,173,315	-23.28%	0.85%
Donaciones y transferencias	19,596	25,099	28.08%	0.01%
Canon y sobrecanon, regalías, renta de aduanas	66,880	1,801,395	2593.47%	7.06%

Figura 5. Matriz Boston Consulting Group I

Nota. Tomado de “Portal de Transparencia Económica,” del Ministerio de Economía y Finanzas, 2011.

Recuperado de <https://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>

Para la matriz BCG, se han tomado dos ingresos principales: recursos directamente recaudados y los impuestos municipales. Estos dos ingresos son los más importantes para la Municipalidad en lo que respecta al volumen. Como se observa en la Figura 4, los impuestos municipales pueden ser considerados como estrellas, en vista de que han crecido fuertemente de un año a otro, y respecto a Lima se podría decir que cuentan con una participación importante. D’Alessio (2008) indicó que las estrategias aplicables para este cuadrante son de integración, intensivas y aventuras conjuntas.

Con respecto a los impuestos municipales, se les puede considerar como vacas lecheras, pues los flujos generados entre periodos se han reducido, mientras que su participación relativa respecto a Lima es importante. D'Alessio (2008) indicó que las estrategias aplicables para este cuadrante son de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

Otra forma de ver la aplicación de la matriz BCG en el distrito de San Isidro es por medio del análisis de los distintos sectores económicos del distrito como si fueran los productos de las distintas divisiones de una empresa, especialmente si se considera que esta matriz es usada principalmente, para organizaciones empresariales multidivisionales. San Isidro cuenta con cuatro principales sectores económicos desarrollados, los cuales han sido ubicados en función a sus características en la matriz de BCG. El sector financiero – comercial, se le considera como estrella debido a que tiene una buena posición relativa. En los últimos años el sistema bancario ha ido creciendo, el número de entidades financieras han ido en aumento desde el 2006, los bancos han aumentando sus activos totales, han logrado una mayor bancarización de empresas y personas naturales, y mantienen liquidez necesaria para poder operar adecuadamente. Las entidades financieras realizan importantes inversiones a nivel nacional y han logrado en los últimos años aumentar sus niveles de ingresos y utilidades. D'Alessio (2008) indicó que las estrategias aplicables para este cuadrante son de integración, intensivas y aventuras conjuntas.

Por otro lado, los sectores hotelero turísticos, *retail* de lujo y residencial, se encuentran en el cuadrante tres, se consideran estos sectores como vacas lecheras, ya que el nivel de inversiones ya no es muy elevado, la tasa de crecimiento es baja. Sin embargo, generan elevados ingresos y tienen una buena posición en la participación en el mercado relativo. El distrito de San Isidro es uno de los distritos con mejor infraestructura hotelera en el país, por lo cual acuden muchos turistas o personas que vienen a realizar negocios. El *retail*

de lujo se encuentra principalmente en la calle Dasso, con tiendas de marcas exclusivas que están orientadas a los segmentos socioeconómicos más elevados. San Isidro es un distrito atractivo para poder vivir debido a que cuenta con zonas residenciales desarrolladas con todos los servicios necesarios y con un adecuado nivel de seguridad. D’Alessio (2008) indicó que las estrategias aplicables para este cuadrante son de desarrollo de producto y diversificación concéntrica.

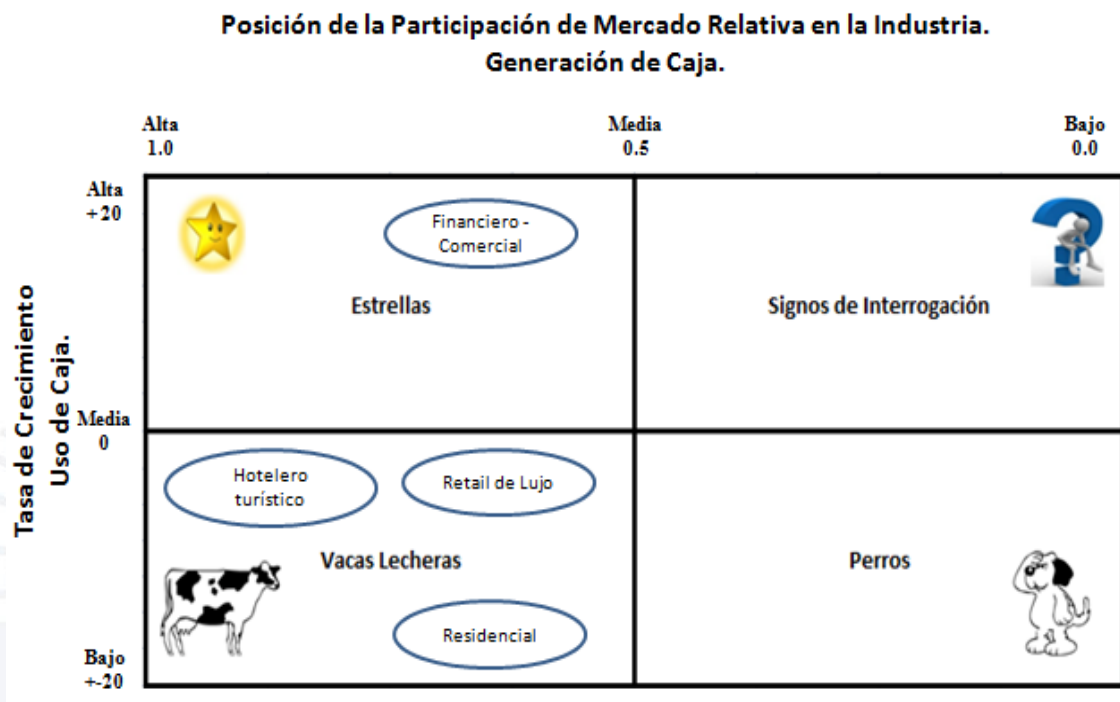


Figura 6. Matriz *Boston Consulting Group II*

### 6.4 Matriz IE

La matriz IE tiene como ejes los rangos de los puntajes ponderados de las matrices EFI y EFE, resultando en un conjunto de nueve cuadrantes posibles en donde se puede ubicar a la organización y para cada cuadrante le corresponde un conjunto de estrategias sugeridas (D’Alessio, 2008). Para San Isidro, luego de ubicar los puntajes ponderados de las matrices EFE (2.175) y EFI (2.65) en la matriz, se ubicó a San Isidro en el cuadrante V. En este cuadrante (al igual que en los cuadrantes III y VII) se encuentran organizaciones que buscan retener y mantener posiciones, por lo que es necesario desarrollar acciones futuras selectivas.

Los cuadrantes en la zona superior izquierda tienen que desarrollar acciones intensivas para crecer, mientras que los cuadrantes en la zona inferior derecha tienen que desarrollar acciones de desinversión o conservadores. En el caso de San Isidro, las estrategias sugeridas son las de penetración en el mercado y de desarrollo de productos. En la Figura 7 se muestra la matriz IE con la respectiva ubicación de San Isidro en la misma.

### 6.5 Matriz GE

D'Alessio (2008) mencionó que la Matriz de la Gran Estrategia (GE) es una herramienta que ayuda a evaluar y afinar la elección de estrategias apropiadas para la organización. La matriz se basa en que la situación del negocio es definida por el crecimiento del mercado rápido o lento y por la posición competitiva de la empresa que puede ser fuerte o débil.

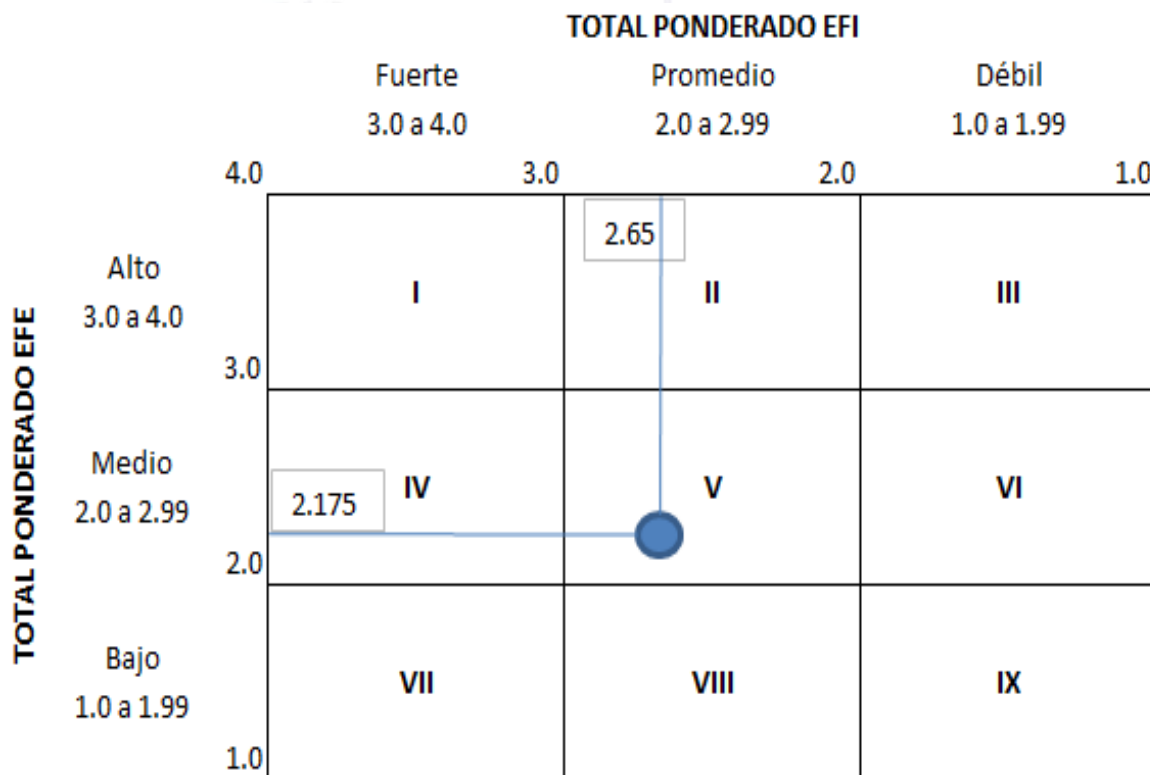


Figura 7. Matriz Interna-Externa (IE)

El distrito de San Isidro se encuentra ubicado en el cuadrante IV (ver Figura 8), con una posición competitiva fuerte, según lo que se puede observar en la Matriz de Perfil Competitivo, pero tiene un lento crecimiento en el mercado ya que las principales industrias

que se encuentran en el distrito son industrias maduras, que tienen un nivel de crecimiento lento. Las estrategias convenientes para este cuadrante son las siguientes: (a) diversificación concéntrica, (b) diversificación horizontal, (c) diversificación conglomerada, y (d) aventura conjunta (D'Alessio, 2008).



Figura 8. Matriz GE

## 6.6 Matriz de Decisión

Todas las matrices que han sido desarrolladas para el distrito de San Isidro (FODA, PEYEA, IE y GE) permiten obtener estrategias que pueden ser implementadas en el mismo. En esta matriz se utiliza como base las estrategias específicas brindadas por la Matriz FODA, estas estrategias tienen su equivalencia como estrategias genéricas, las cuales se obtienen del resto de matrices. En la matriz de decisión se contabilizan las estrategias y se seleccionan aquellas que hayan sido mencionadas por lo menos tres veces. En la Tabla 26 se muestra la matriz de decisión, son 10 estrategias que obtuvieron una calificación de tres o más, razón por la cual son retenidas para pasar el siguiente filtro. Adicionalmente, tres estrategias internas que tienen una calificación de uno y una estrategia específica que tiene una calificación de dos son retenidas por considerarse de vital importancia para conseguir los objetivos de largo plazo.

Tabla 26

*Matriz de Decisión*

Estrategia Específica	FODA	PEYEA	BCG	IE	GE	Total
Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.	X	X				2
Fortalecer las juntas vecinales para intervenir en negociaciones de conflictos con distritos vecinos.	X	X				2
Promover la protección de las zonas sensibles del distrito.	X	X				2
Fomentar la adopción de diferentes horas de ingreso y salida para los empleados de las diferentes empresas del distrito.	X	X				2
Atraer cadenas de hoteles de primer nivel orientadas al turismo de lujo y turismo de negocios	X	X		X		3
Direccionar que el crecimiento empresarial se desarrolle en los sectores 3 y 4.	X	X	X	X		4
Promover el desarrollo de una red municipal inalámbrica con acceso a internet gratuito a la comunidad del distrito.	X		X	X		3
Adoptar sistemas de prevención como pilar principal en la seguridad ciudadana.	X		X	X	X	4
Gestionar la circulación fluida del tránsito mediante la utilización de nuevas tecnologías y alianzas con el Ministerio de Transporte, Municipalidad de Lima y la Policía Nacional	X		X	X		3
Consolidar y difundir la imagen empresarial de San Isidro.	X		X	X		3
Fomentar iniciativas público-privadas para el desarrollo de proyectos de infraestructura vial en el distrito.	X		X	X		3
Incentivar y normar la construcción de edificios sostenibles.	X		X	X		3
Incentivar la construcción de edificios de vivienda que mantengan y complementen el sentido residencial del distrito.	X			X		2
Incentivar el establecimiento de filiales de grandes empresas nacionales e internacionales en el distrito.	X	X	X		X	4
Incluir al distrito dentro del circuito turístico de la ciudad de Lima.	X	X			X	3
Desarrollar y evaluar las competencias del personal de la municipalidad con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones	X					1
Desarrollar líneas de carrera para funcionarios municipales para asegurar la continuidad de planes de largo plazo.	X					1
Promover la documentación y sistematización del conocimiento.	X					1
Modernizar la gestión municipal incorporando las ventajas del gobierno electrónico y la simplificación en los procesos.	X					1

Finalmente, son 14 las estrategias que son retenidas después del filtro de la matriz de decisión. Las demás estrategias serán consideradas como estrategias de contingencia.

### 6.7 Matriz CPE

La MCPE permite elegir qué estrategias son las mejores para San Isidro. De acuerdo a D'Alessio (2008), esta matriz es una herramienta que permite evaluar de manera objetiva todas las estrategias posibles, de acuerdo a los factores de éxito ya identificados en el análisis previo. En esta matriz se relacionan las matrices EFE y EFI, utilizando sus ponderaciones, se califican las estrategias seleccionadas en la matriz de decisión teniendo en cuenta el impacto que tendrían en cada factor crítico externo e interno. En la Tabla 27 y la Tabla 28 se aprecian los cálculos respectivos y las estrategias que finalmente han sido seleccionadas como las mejores para San Isidro.

Como se observa, se utilizaron las 14 estrategias que resultaron retenidas en la matriz de decisión; luego se tomaron los factores claves de éxito de la matriz FODA y sus respectivos pesos y se les asignó un valor de ponderación para luego obtener un puntaje final para cada estrategia. Al observar los puntajes finales, ocho estrategias obtuvieron un puntaje mayor a cinco, por lo que son automáticamente retenidas; adicionalmente se observa que tres estrategias obtienen valores muy cercanos a cinco (4.75, 4.825 y 4.90 respectivamente), por lo que se decidió retenerlas también. Finalmente, se decidió retener una estrategia interna que obtuvo un puntaje de 3.575 pues se considera que desarrollar y evaluar las competencias del personal de la municipalidad es muy importante para poder aplicar las estrategias externas con éxito.

En resumen, de las 14 estrategias utilizadas como insumo para la matriz cuantitativa del planeamiento estratégico, se retuvieron 12 estrategias y las dos restantes serán consideradas como estrategias de contingencia y se unirán al grupo de estrategias de contingencia que resultaron de la matriz de decisión.

Tabla 27

## Matriz CPE I

Factores críticos para el éxito	Peso	Integración vertical		Penetración en el mercado				Desarrollo de producto				Desarrollo de producto con modalidad aventura conjunta			
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA		
<p>Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.</p> <p>Atraer cadenas de hoteles de primer nivel orientadas al turismo de lujo y turismo de negocios</p> <p>Direccionar que el crecimiento empresarial se desarrolle en los sectores 3 y 4.</p> <p>Promover el desarrollo de una red municipal inalámbrica con acceso a internet gratuito a la comunidad del distrito.</p> <p>Adoptar sistemas de prevención como pilar principal en la seguridad ciudadana.</p> <p>Consolidar y difundir la imagen empresarial de San Isidro.</p> <p>Gestionar la circulación fluida del tránsito mediante la utilización de nuevas tecnologías y alianzas con el MTC, Municipalidad de Lima y la PNP</p>															
<b>Oportunidades</b>															
1. Estabilidad macroeconómica del país.	0.075	2	0.15	3	0.225	4	0.30	2	0.15	2	0.15	2	0.15	1	0.08
2. Aumento del uso de sistemas de información.	0.050	3	0.15	3	0.150	3	0.15	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
3. Afianzamiento del sistema financiero nacional.	0.150	1	0.15	3	0.450	4	0.60	2	0.30	3	0.45	3	0.45	1	0.15
4. Crecimiento de industrias primarias (minería, petróleo, pesca, etc.) y no primarias (servicios, construcción, etc.).	0.100	1	0.10	3	0.300	3	0.30	1	0.10	2	0.20	2	0.20	1	0.10
5. Entorno legal para promover inversiones .	0.025	2	0.05	4	0.100	3	0.08	2	0.05	2	0.05	4	0.10	2	0.05
6. Integración comercial por medio de firma de TLC y tratados.	0.025	1	0.03	3	0.075	3	0.08	1	0.03	1	0.03	3	0.08	1	0.03
7. Aumento del flujo de turistas al Perú.	0.025	1	0.03	4	0.100	2	0.05	2	0.05	4	0.10	3	0.08	4	0.10
8. Entorno favorable para las asociaciones público-privadas para desarrollo de infraestructura .	0.050	3	0.15	3	0.150	4	0.20	3	0.15	3	0.15	3	0.15	3	0.15
9. Nuevas tendencias medioambientales en la construcción de edificios.	0.025	2	0.05	2	0.050	4	0.10	1	0.03	1	0.03	2	0.05	1	0.03
<b>Amenazas</b>															
1. Falta de continuidad en la implementación de planes de gobierno.	0.150	4	0.60	2	0.300	3	0.45	2	0.30	3	0.45	3	0.45	3	0.45
2. Falta de normas de protección a zonas sensibles e históricas por parte de las autoridades	0.025	2	0.05	1	0.025	2	0.05	1	0.03	3	0.08	3	0.08	4	0.10
3. Riesgo de otra crisis internacional.	0.025	1	0.03	4	0.100	4	0.10	1	0.03	1	0.03	2	0.05	1	0.03
4. Conflictos interdistritales por demarcación limítrofe.	0.025	3	0.08	1	0.025	1	0.03	1	0.03	4	0.10	2	0.05	2	0.05
5. Caos vehicular como consecuencia de un aumento en el parque automotor y desorden en el transporte público.	0.100	2	0.20	3	0.300	3	0.30	1	0.10	3	0.30	3	0.30	4	0.40
6. Surgimiento de cúmulos de centros empresariales al Este de Lima.	0.100	2	0.20	4	0.400	3	0.30	1	0.10	1	0.10	4	0.40	4	0.40
7. Aumento de los niveles de delincuencia en Lima.	0.050	3	0.15	3	0.150	3	0.15	1	0.05	4	0.20	3	0.15	3	0.15
<b>Fortalezas</b>															
1. El Distrito cuenta con recursos económicos suficientes para financiar sus actividades, desarrollo y brindar servicios de calidad a sus vecinos.	0.100	4	0.40	2	0.200	3	0.30	4	0.40	3	0.30	3	0.30	4	0.40
2. Cuenta con adecuado equipamiento y personal destinado a seguridad ciudadana.	0.025	4	0.10	2	0.050	2	0.05	4	0.10	4	0.10	3	0.08	4	0.10
3. Vecinos con alto nivel de cultura y alto ingreso per cápita.	0.025	4	0.10	1	0.025	1	0.03	4	0.10	3	0.08	4	0.10	2	0.05
4. Cuenta con procesos simplificados que facilitan los trámites al usuario y ahorran costos a la organización.	0.025	3	0.08	3	0.075	3	0.08	4	0.10	3	0.08	3	0.08	2	0.05
5. Uso de TI integradas a las operaciones de la organización.	0.050	3	0.15	3	0.150	3	0.15	4	0.20	3	0.15	3	0.15	4	0.20
6. Ventajas comparativas en servicios financieros y empresariales.	0.125	1	0.13	3	0.375	3	0.38	1	0.13	3	0.38	3	0.38	2	0.25
7. Ventaja comparativa en infraestructura hotelera.	0.100	1	0.10	4	0.400	2	0.20	1	0.10	3	0.30	3	0.30	2	0.20
8. Ventaja comparativa en zonas residenciales.	0.100	1	0.10	1	0.100	1	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30	2	0.20
9. Ejecución del gasto por encima del 85% de lo presupuestado.	0.050	3	0.15	1	0.050	1	0.05	4	0.20	3	0.15	2	0.10	4	0.20
<b>Debilidades</b>															
1. No se cuenta con políticas de promoción ni líneas de carrera.	0.050	1	0.05	1	0.050	1	0.05	1	0.05	1	0.05	2	0.10	1	0.05
2. Capacitación insuficiente del personal de la municipalidad en formulación y gestión de proyectos.	0.050	4	0.20	2	0.100	2	0.10	3	0.15	2	0.10	2	0.10	2	0.10
3. Falta de institucionalidad que permitan formular políticas de largo plazo.	0.100	4	0.40	2	0.200	1	0.10	2	0.20	3	0.30	2	0.20	1	0.10
4. Dificultad para crecer económicamente sin afectar la residencialidad del distrito.	0.050	4	0.20	3	0.150	4	0.20	1	0.05	1	0.05	3	0.15	3	0.15
5. Falta espacio para soportar el crecimiento poblacional.	0.100	3	0.30	3	0.300	3	0.30	1	0.10	1	0.10	3	0.30	2	0.20
6. Colapso de las vías de acceso al distrito y déficit de parqueos debido a los altos niveles de tránsito.	0.050	3	0.15	3	0.150	3	0.15	1	0.05	2	0.10	3	0.15	4	0.20
<b>Total</b>	<b>2.000</b>		<b>4.75</b>		<b>5.275</b>		<b>5.45</b>		<b>4.00</b>		<b>5.13</b>		<b>5.70</b>		<b>4.90</b>

Nota. PA = Valor, TPA = Ponderación, 1 = Sin Atractivo, 2 = Algo Atractiva, 3 = Atractiva, 4 = Muy Atractiva.



Tabla 28

## Matriz CPE 2

	Peso	Desarrollo de producto		Diversificación concéntrica		Gerencia de procesos y calidad total		Gerencia de procesos								
		PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA	PA	TPA							
<b>TESIS PUCP</b>																
<b>Factores críticos para el éxito</b>																
<b>Oportunidades</b>																
1. Estabilidad macroeconómica del país.	0.075	2	0.150	4	0.300	4	0.300	3	0.23	1	0.075	2	0.150	2	0.150	
2. Aumento del uso de sistemas de información.	0.050	3	0.150	3	0.150	2	0.100	3	0.15	3	0.150	4	0.200	4	0.200	
3. Afianzamiento del sistema financiero nacional.	0.150	2	0.300	2	0.300	3	0.450	2	0.30	1	0.150	2	0.300	2	0.300	
4. Crecimiento de industrias primarias (minería, petróleo, pesca, etc.) y no primarias (servicios, construcción, etc.).	0.100	2	0.200	2	0.200	3	0.300	1	0.10	1	0.100	1	0.100	1	0.100	
5. Entorno legal para promover inversiones .	0.025	3	0.075	4	0.100	4	0.100	1	0.03	1	0.025	2	0.050	1	0.025	
6. Integración comercial por medio de firma de TLC y tratados.	0.025	2	0.050	2	0.050	3	0.075	2	0.05	1	0.025	1	0.025	1	0.025	
7. Aumento del flujo de turistas al Perú.	0.025	3	0.075	2	0.050	3	0.075	4	0.10	1	0.025	1	0.025	1	0.025	
8. Entorno favorable para las asociaciones público-privadas para desarrollo de infraestructura .	0.050	4	0.200	3	0.150	3	0.150	1	0.05	3	0.150	2	0.100	3	0.150	
9. Nuevas tendencias medioambientales en la construcción de edificios.	0.025	2	0.050	4	0.100	2	0.050	1	0.03	1	0.025	1	0.025	4	0.100	
<b>Amenazas</b>																
1. Falta de continuidad en la implementación de planes de gobierno.	0.150	3	0.450	2	0.300	2	0.300	1	0.15	3	0.450	3	0.450	4	0.600	
2. Falta de normas de protección a zonas sensibles e históricas por parte de las autoridades	0.025	3	0.075	3	0.075	1	0.025	3	0.08	1	0.025	1	0.025	3	0.075	
3. Riesgo de otra crisis internacional.	0.025	2	0.050	2	0.050	4	0.100	3	0.08	1	0.025	1	0.025	2	0.050	
4. Conflictos interdistritales por demarcación limítrofe.	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.025	1	0.03	2	0.050	1	0.025	4	0.100	
5. Caos vehicular como consecuencia de un aumento en el parque automotor y desorden en el transporte público.	0.100	4	0.400	2	0.200	2	0.200	2	0.20	1	0.100	1	0.100	3	0.300	
6. Surgimiento de cúmulos de centros empresariales al Este de Lima.	0.100	4	0.400	3	0.300	2	0.200	1	0.10	1	0.100	3	0.300	3	0.300	
7. Aumento de los niveles de delincuencia en Lima.	0.050	3	0.150	1	0.050	2	0.100	3	0.15	1	0.050	2	0.100	2	0.100	
<b>Fortalezas</b>																
1. El Distrito cuenta con recursos económicos suficientes para financiar sus actividades, desarrollo y brindar servicios de calidad a sus vecinos.	0.100	4	0.400	3	0.300	2	0.200	3	0.30	3	0.300	4	0.400	4	0.400	
2. Cuenta con adecuado equipamiento y personal destinado a seguridad ciudadana.	0.025	3	0.075	2	0.050	2	0.050	2	0.05	3	0.075	4	0.100	3	0.075	
3. Vecinos con alto nivel de cultura y alto ingreso per cápita.	0.025	1	0.025	3	0.075	1	0.025	2	0.05	2	0.050	4	0.100	3	0.075	
4. Cuenta con procesos simplificados que facilitan los trámites al usuario y ahorran costos a la organización.	0.025	2	0.050	3	0.075	2	0.050	1	0.03	2	0.050	4	0.100	3	0.075	
5. Uso de TI integradas a las operaciones de la organización.	0.050	2	0.100	2	0.100	2	0.100	2	0.10	3	0.150	4	0.200	4	0.200	
6. Ventajas comparativas en servicios financieros y empresariales.	0.125	3	0.375	3	0.375	4	0.500	1	0.13	1	0.125	3	0.375	3	0.375	
7. Ventaja comparativa en infraestructura hotelera.	0.100	3	0.300	3	0.300	3	0.300	3	0.30	1	0.100	3	0.300	3	0.300	
8. Ventaja comparativa en zonas residenciales.	0.100	3	0.300	3	0.300	2	0.200	2	0.20	1	0.100	3	0.300	3	0.300	
9. Ejecución del gasto por encima del 85% de lo presupuestado.	0.050	3	0.150	2	0.100	2	0.100	1	0.05	2	0.100	4	0.200	4	0.200	
<b>Debilidades</b>																
1. No se cuenta con políticas de promoción ni líneas de carrera.	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.050	1	0.05	4	0.200	3	0.150	4	0.200	
2. Capacitación insuficiente del personal de la municipalidad en formulación y gestión de proyectos.	0.050	2	0.100	2	0.100	1	0.050	2	0.10	4	0.200	3	0.150	4	0.200	
3. Falta de institucionalidad que permitan formular políticas de largo plazo.	0.100	3	0.300	2	0.200	2	0.200	2	0.20	4	0.400	4	0.400	4	0.400	
4. Dificultad para crecer económicamente sin afectar la residencialidad del distrito.	0.050	4	0.200	3	0.150	2	0.100	2	0.10	1	0.050	1	0.050	4	0.200	
5. Falta espacio para soportar el crecimiento poblacional.	0.100	4	0.400	4	0.400	2	0.200	1	0.10	1	0.100	2	0.200	2	0.200	
6. Colapso de las vías de acceso al distrito y déficit de parqueos debido a los altos niveles de tránsito.	0.050	4	0.200	2	0.100	3	0.150	2	0.10	1	0.050	1	0.050	2	0.100	
<b>Total</b>	<b>2.000</b>		<b>5.825</b>		<b>5.075</b>		<b>4.825</b>		<b>3.65</b>		<b>3.575</b>		<b>5.075</b>		<b>5.900</b>	

Nota. PA = Valor, TPA = Ponderación, 1 = Sin Atractivo, 2 = Algo Atractiva, 3 = Atractiva, 4 = Muy Atractiva.

## 6.8 Matriz de Rumelt

Según D'Alessio (2008), uno de los instrumentos de filtro para evaluar las estrategias retenidas la constituye la matriz de Rumelt. En esta matriz se evalúa cada estrategia bajo cuatro criterios: (a) consistencia, es decir, que la estrategia no debe presentar objetivos y políticas mutuamente inconsistentes; (b) consonancia, es decir, que la estrategia debe representar una respuesta que se adapte al entorno y a sus cambios; (c) ventaja, es decir, que la estrategia debe crear y/o mantener las ventajas competitivas; y (d) factibilidad, es decir, que la estrategia no debe originar costos extras en los recursos disponibles ni crear problemas sin solución. Las estrategias seleccionadas serán aquellas que cumplan con los cuatro criterios antes mencionados. En la Tabla 29 se muestra la matriz de Rumelt y la evaluación de cada una de las estrategias retenidas.

## 6.9 Matriz de Ética

La Matriz de Ética permite a las organizaciones verificar que sus estrategias a implementar no se encuentren reñidas con aspectos relacionados a los derechos de las personas naturales y jurídicas, la justicia y su utilidad para la organización (D'Alessio, 2008). En la Tabla 30 se puede encontrar la evaluación respecto a los criterios de esta matriz. Como se puede observar, las 12 estrategias seleccionadas, cumplen ambos filtros de selección, por lo que el distrito de San Isidro estaría en condición de aplicar estas estrategias para alcanzar los objetivos propuestos.

Tabla 29

*Matriz de Rumelt*

<b>Estrategias</b>	<b>Consistencia</b>	<b>Consonancia</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Factibilidad</b>	<b>Se acepta</b>
1. Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
2. Atraer cadenas hoteleras de primer nivel orientadas al turismo de lujo y turismo de negocios.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
3. Direccionar que el crecimiento empresarial se desarrolle en los sectores 3 y 4.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
4. Adoptar sistemas de prevención como pilar de seguridad ciudadana.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
5. Gestionar la circulación fluida del tránsito mediante la utilización de nuevas tecnologías y alianzas con el Ministerio de Transporte, Municipalidad de Lima y Policía Nacional	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
6. Consolidar y difundir la imagen empresarial de San Isidro.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
7. Fomentar proyectos público-privados para el desarrollo de proyectos de infraestructura vial en el distrito.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
8. Incentivar y normar la construcción de edificios sostenibles.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
9. Incentivar el establecimiento de filiales y/o matrices de grandes empresas nacionales e internacionales en el distrito.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
10. Desarrollar y evaluar las competencias del personal de la municipalidad con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
11. Modernizar la gestión municipal incorporando las ventajas del gobierno electrónico y la simplificación en los procesos.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>
12. Promover la documentación y sistematización del conocimiento.	Si	Si	Si	Si	<b>Si</b>

Tabla 30

Matriz Ética

	1. Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.	2. Atraer cadenas de hoteles de primer nivel orientadas al turismo de lujo y turismo de negocios	3. Direccionar que el crecimiento empresarial se desarrolle en los sectores 3 y 4.	4. Adoptar sistemas de prevención como pilar principal en la seguridad ciudadana.	5. Gestionar la circulación fluida del tránsito mediante la utilización de nuevas tecnologías y alianzas con el Ministerio de Transporte, Municipalidad de Lima y Policía Nacional.	6. Consolidar y difundir la imagen empresarial de San Isidro.	7. Fomentar proyectos público-privados para el desarrollo de proyectos de infraestructura vial en el distrito.	8. Incentivar y normar la construcción de edificios sostenibles.	9. Incentivar el establecimiento de filiales y/o matrices de grandes empresas nacionales e internacionales en el distrito.	10. Desarrollar y evaluar las competencias del personal de la municipalidad con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones	11. Modernizar la gestión municipal incorporando las ventajas del gobierno electrónico y la simplificación en los procesos .	12. Promover la documentación y sistematización del conocimiento.
<i>Derechos</i>												
1. Impacto en el derecho a la vida	N	N	P	N	N	N	N	N	N	N	N	N
2. Impacto en el derecho a la propiedad	P	P	N	N	P	P	P	N	P	P	N	N
3. Impacto en el derecho al libre pensamiento	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	P	P
4. Impacto en el derecho a la privacidad	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
5. Impacto en el derecho a la libertad de conciencia	N	N	N	N	N	N	N	P	N	N	P	P
6. Impacto en el derecho a hablar libremente	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
7. Impacto en el derecho al debido proceso	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<i>Justicia</i>												
8. Impacto en la distribución	N	N	J	N	N	J	N	J	N	J	J	J
9. Equidad en la administración	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
10. Normas de compensación	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N	N
<i>Utilitarismo</i>												
11. Fines y resultados estratégicos	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E
12. Medios estratégicos empleados	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E	E

Derechos: (V) Viola, (N) Neutral, (P) Promueve

Justicia: (J) Justo, (N) Neutro, (I) Injusto

Utilitarismo: (E ) Excelente, (N) Neutro, (P) Perjudicial

## 6.10 Estrategias Retenidas y de Contingencia

Las estrategias retenidas son 12. Ocho estrategias han sido seleccionadas después de haber obtenido el puntaje mínimo de cinco en la matriz CPE. Tres estrategias tienen un puntaje muy cercano a cinco. Existe una única estrategia que ha sido seleccionada a pesar de haber obtenido un puntaje de 3.57, en vista de que se considera que es necesario que se desarrolle una estrategia interna fuerte que coadyuve a la Municipalidad de San Isidro a implementar las estrategias externas seleccionadas. Las estrategias retenidas son las siguientes:

1. Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.
2. Atraer cadenas de hoteles de primer nivel orientadas al turismo de lujo y turismo de negocios
3. Direccional que el crecimiento empresarial se desarrolle en los sectores 3 y 4.
4. Adoptar sistemas de prevención como pilar principal en la seguridad ciudadana.
5. Gestionar la circulación fluida del tránsito mediante la utilización de nuevas tecnologías y alianzas con el Ministerio de Transporte, Municipalidad de Lima y Policía Nacional.
6. Consolidar y difundir la imagen empresarial de San Isidro.
7. Fomentar proyectos público-privados para el desarrollo de proyectos de infraestructura vial en el distrito.
8. Incentivar y normar la construcción de edificios sostenibles.
9. Incentivar el establecimiento de filiales y/o matrices de grandes empresas nacionales e internacionales en el distrito.
10. Desarrollar y evaluar las competencias del personal de la municipalidad con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones.

11. Modernizar la gestión municipal incorporando las ventajas del gobierno electrónico y la simplificación en los procesos.

12. Promover la documentación y sistematización del conocimiento.

En caso de que no se puedan asignar los recursos necesarios y/o implementar las estrategias retenidas, se cuenta con siete estrategias -llamadas de contingencia- que están a disposición de la municipalidad. Estas estrategias provienen de la matriz FODA:

1. Promover el desarrollo de una red municipal inalámbrica con acceso a internet gratuito a la comunidad del distrito.
2. Fortalecer las juntas vecinales en el distrito para intervenir en negociaciones.
3. Promover la protección de las zonas sensibles del distrito.
4. Fomentar la adopción de diferentes horas de ingreso y salida para los empleados de las diferentes empresas del distrito.
5. Incentivar la construcción de edificios de vivienda que mantengan y complementen el sentido residencial del distrito.
6. Incluir el distrito dentro del circuito turístico de la ciudad de Lima.
7. Desarrollar líneas de carrera para funcionarios municipales y así asegurar la continuidad de planes de largo plazo.

### **6.11 Matriz de Estrategias vs. OLP**

Según D'Alessio (2008) debe verificarse que las estrategias permitan alcanzar los objetivos de largo plazo, para lograrlos se deben tener en cuenta las estrategias retenidas en las matrices filtro para su posible utilización. En la Tabla 31 se presenta la Matriz de Estrategias y Objetivos a Largo Plazo, donde se puede observar los respectivos emparejamientos: (a) la Estrategia 1 ayudará a cumplir los OLP2, OLP4 y OLP5; (b) la Estrategia 2 ayudará a cumplir los OLP1, OLP3 y OLP7; (c) la Estrategia 3 ayudará a cumplir los OLP1, OLP2, OLP3, OLP6 y OLP7; (d) la Estrategia 4 ayudará a cumplir los

OLP1, OLP2, OLP3 y OLP5; (e) la Estrategia 5 ayudará a cumplir los OLP2 y OLP6; (f) la Estrategia 6 ayudará a cumplir los OLP1, OLP3 y OLP5; (g) la Estrategia 7 ayudará a cumplir los OLP1, OLP2, OLP6 y OLP7; (h) la Estrategia 8 ayudará a cumplir los OLP1 y OLP3; (i) la Estrategia 9 ayudará a cumplir los OLP2, OLP4 y OLP5; (j) la Estrategia 10 ayudará a cumplir los OLP1, OLP2, OLP3 y OLP4; (k) la estrategia 11 ayudará a cumplir los OLP1, OLP3 y OLP7; y (l) la estrategia 12 ayudará a cumplir los OLP3, OLP4, OLP 6 y OLP 7.

### 6.12 Matriz de la Posibilidad de los Competidores

En la Tabla 32 se presenta la Matriz de la Posibilidad de los Competidores, para poder realizar la confrontación de las estrategias retenidas y las posibilidades de los competidores para hacerles frente. Se confrontan las estrategias retenidas con la valoración que se le da a las posibles respuestas que tendrán los competidores de San Isidro al aplicar las estrategias elegidas.

Se utilizó una escala de calificación del uno al cuatro. El significado de los valores es el siguiente: uno (1), significa una respuesta nula por parte de los competidores ante la estrategia planteada, es decir, que no tiene posibilidades de respuesta; dos (2), significa una respuesta baja por parte de los competidores ante la estrategia planteada, en otras palabras, que la respuesta ante la estrategia podría tener un impacto bajo; tres (3), significa una respuesta media por parte de los competidores ante la estrategia planteada, es decir, que la respuesta podría tener un impacto medio; y cuatro (4), significa una respuesta alta por parte de los competidores ante la estrategia planteada, en otros términos, el impacto de la respuesta sobre San Isidro podría ser considerable.

Tabla 31

Matriz de Estrategias vs. OLP

"Para el año 2025 San Isidro será un distrito reconocido como un referente latinoamericano al albergar el clúster de servicios financieros y empresariales del país, que cuenta con un Gobierno Local que muestra excelencia en la gestión, con un crecimiento sostenible y armónico con el medio ambiente; donde la población local y visitante encuentran altos niveles de bienestar".

Estrategias	OBJETIVOS DE LARGO PLAZO						
	OLP1: Para el 2025, el porcentaje de grandes empresas que operan en el país y tienen oficinas corporativas en San Isidro, habrá aumentado del 33% actual a un 66%.	OLP2: Para el año 2025 la velocidad promedio en horas punta del distrito de San Isidro aumentará de 12 km/h a 50 km/h.	OLP3: Para el año 2025, se incrementará la capacidad hotelera actual de 2,480 habitaciones de cuatro y cinco estrellas que esté orientada al turismo de negocios en un 100%.	OLP4: Para el 2025, se habrá incrementado y mantenido la ejecución del presupuesto de 86% al 100% por dos períodos de gobierno municipal consecutivos.	OLP5: Para el 2025, en San Isidro se habrá reducido en un 70% el promedio de 631 delitos cometidos anualmente.	OLP6: Para el 2025, en San Isidro se eliminará el déficit de 9,600 puestos de estacionamientos y se logrará tener una holgura del 5% sobre la demanda de estacionamientos.	OLP7: Para el 2025, el 100% de las nuevas construcciones cumplirán con la metodología LEED para ser considerados edificaciones sostenibles.
1. Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.		X		X	X		
2. Atraer cadenas hoteleras de primer nivel orientadas al turismo de lujo y turismo de negocios.	X		X				X
3. Direccional que el crecimiento empresarial se desarrolle en los sectores 3 y 4.	X	X	X			X	X
4. Adoptar sistemas de prevención como pilar de seguridad ciudadana.	X	X	X		X		
5. Gestionar la circulación fluida del tránsito mediante la utilización de nuevas tecnologías y alianzas con el Ministerio de Transporte, Municipalidad de Lima y Policía Nacional.		X				X	
6. Consolidar y difundir la imagen empresarial de San Isidro.	X		X		X		
7. Fomentar proyectos público-privados para el desarrollo de proyectos de infraestructura vial en el distrito.	X	X				X	X
8. Incentivar y normar la construcción de edificios sostenibles.	X		X				X
9. Incentivar el establecimiento de filiales y/o matrices de grandes empresas nacionales e internacionales en el distrito.	X		X				
10. Desarrollar y evaluar las competencias del personal de la municipalidad con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones		X		X	X		
11. Modernizar la gestión municipal incorporando las ventajas del gobierno electrónico y la simplificación en los procesos.	X	X	X	X			
12. Promover la documentación y sistematización del conocimiento.			X	X		X	X



Tabla 32

*Matriz de la Posibilidad de los Competidores*

<b>Estrategias Retenidas</b>	<b>Posibilidades de Miraflores</b>	<b>Posibilidades de Surco</b>	<b>Posibilidades de Cercado de Lima</b>
1. Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.	2	3	1
2. Atraer cadenas hoteleras de primer nivel orientadas al turismo de lujo y turismo de negocios.	4	2	2
3. Direccionar que el crecimiento empresarial se desarrolle en los sectores 3 y 4.	3	3	2
4. Adoptar sistemas de prevención como pilar de seguridad ciudadana.	2	2	1
5. Gestionar la circulación fluida del tránsito mediante la utilización de nuevas tecnologías y alianzas con el Ministerio de Transporte, Municipalidad de Lima y Policía Nacional.	3	3	1
6. Consolidar y difundir la imagen empresarial de San Isidro.	2	3	1
7. Fomentar proyectos público-privados para el desarrollo de proyectos de infraestructura vial en el distrito.	3	3	1
8. Incentivar y normar la construcción de edificios sostenibles.	2	3	1
9. Incentivar el establecimiento de filiales y/o matrices de grandes empresas nacionales e internacionales en el distrito.	2	3	2
10. Desarrollar y evaluar las competencias del personal de la municipalidad con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones	3	3	3
11. Modernizar la gestión municipal incorporando las ventajas del gobierno electrónico y la simplificación en los procesos.	3	3	2
12. Promover la documentación y sistematización del conocimiento.	3	3	2

**6.13 Conclusiones**

Las cinco matrices utilizadas en esta etapa fueron: (a) matriz FODA, que generó 19 estrategias específicas entre externas e internas; (b) matriz PEYEA, que ubicó a San Isidro en el cuadrante agresivo donde se recomiendan estrategias alternativas de diversificación concéntrica, integración vertical e intensivas; (c) Matriz BCG, donde se ubicaron las principales fuentes de ingreso del distrito y se compararon con los ingresos de Lima, con lo

cual se han podido identificar ingresos considerados como estrella e ingresos considerados como vacas lecheras; (d) matriz IE, donde al ubicar los puntajes de las matrices EFE y EFI se ubicó a San Isidro en el cuadrante V, donde se recomiendan estrategias de penetración en el mercado y desarrollo de productos, y así buscar el desarrollo selectivo del distrito; y (e) matriz GE, donde se situó a San Isidro en el cuadrante IV, y las estrategias alternativas recomendadas para dicho cuadrante son de diversificación concéntrica, diversificación horizontal, diversificación conglomerada y aventura conjunta.

Luego, en la tercera etapa, usando las matrices de decisión, cuantitativa del planeamiento estratégico, Rumelt y ética, se filtraron las estrategias generadas en la etapa anterior. El resultado final fue de 12 estrategias retenidas y siete estrategias de contingencia. Finalmente, se vincularon las estrategias retenidas con los objetivos de largo plazo para identificar qué estrategias permitirán conseguir los objetivos de largo plazo planteados; también se analizó las posibilidades de los competidores que fueron identificados en el análisis competitivo de San Isidro, para evaluar las posibles reacciones cuando las estrategias sean implementadas.

## Capítulo VII: Implementación Estratégica

### 7.1 Objetivos de Corto Plazo

D'Alessio (2008) señaló que los objetivos de corto plazo son los hitos mediante los cuales se alcanzarán, con cada estrategia, los objetivos de largo plazo. La Tabla 33, Tabla 34, Tabla 35 y Tabla 36 presentan para cada objetivo a largo plazo, sus respectivos objetivos de corto plazo; mientras que en la Tabla 37 y Tabla 38 se muestran los objetivos de corto plazo en una línea de tiempo desde el año 2011 hasta el año 2025.

### 7.2 Recursos Asignados a los OCP

#### OCP del OLP1

Para lograr los objetivos de corto plazo correspondientes al OLP1, se utilizarán seis tipos de recursos (6Ms):

1. **Métodos:** se impulsará la simplificación administrativa a través de la creación de nuevos procedimientos que permitan obtener licencias municipales en menor tiempo y con menor cantidad de trámites.
2. **Materiales:** asignar un espacio físico para las oficinas de Gerencia de Marketing y sus dependencias, así como todos los materiales necesarios para llevar a cabo sus funciones.
3. **Mano de obra:** asignar el personal necesario para poder ejecutar las funciones de la nueva Gerencia de Marketing y sus dependencias. Para elaborar y ejecutar el nuevo Plan de Desarrollo Económico se formara un equipo multidisciplinario de la municipalidad, liderado por la Gerencia de Planeamiento y por la Subgerencia de Promoción de Inversiones.
4. **Mentalidad:** se desarrollarán programas para lograr identificar al personal de la municipalidad para promover la marca San Isidro y con la necesidad de implementar los proyectos diseñados en el plan estratégico.

Tabla 33

*Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo 1*

<p>OLP 1 Para el 2025, el porcentaje de grandes empresas que operan en el país y tienen oficinas corporativas en San Isidro, habrá aumentado del 33% actual a un 66%.</p>	OCP 11 El año 2011 se realizará un estudio de mercado para medir la percepción y posicionamiento del distrito con miras a la creación de la marca “San Isidro”.
	OCP 12 Para el año 2013 estará en marcha el proyecto para posicionar la marca “San Isidro”.
	OCP 13 Para el año 2013 se creará el evento trianual “Doing Business in San Isidro” que consistirá en ruedas de negocios y misiones comerciales en coordinación con la Cámara de Comercio de Lima y/o agregadurías comerciales de embajadas extranjeras.
	OCP 14 Para el año 2013 el tiempo de trámite de licencia de funcionamiento para empresas se reducirá de 15 días a 10 días como máximo.
	OCP 15 Para el año 2013 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 39%.
	OCP 16 Para el año 2016 el tiempo de trámite de licencia de funcionamiento para empresas se reducirá de 10 días a cinco días como máximo.
	OCP 17 Para el año 2016 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 46%.
	OCP 18 Para el año 2019 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 53%
	OCP 19 Para el año 2022 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 60%
	OCP 110 Para el año 2025 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 66%
<p>OLP 2 Para el año 2025 la velocidad promedio en horas punta del distrito de San Isidro aumentará de 12 km/h a 50 km/h</p>	OCP 21 Para el año 2013 se debe haber desarrollado y puesto en marcha el Plan Vial Concertado con la Municipalidad de Lima y los distritos limítrofes
	OCP 22 Para el 2013, el 20% de los semáforos del distrito serán inteligentes.
	OCP 23 Para el año 2013 estará en marcha el sistema de señalización variable que informe a los conductores acerca de la situación vial y de congestión vehicular en las principales avenidas.
	OCP 24 Para el año 2013 la velocidad promedio en horas punta será de 26km/h.
	OCP 25 Para el 2016, el 50% de los semáforos del distrito serán inteligentes.
	OCP 26 Para el 2016, en conjunto con la Municipalidad Metropolitana de Lima, Ministerio de Transportes y Municipalidad de Lince, se debe realizar el estudio de factibilidad de ampliación de la vía expresa de Javier Prado en el tramo que le corresponde a San Isidro.
	OCP 27 Para el 2016, en conjunto con la Municipalidad Metropolitana de Lima, Ministerio de Transportes y Municipalidad de Lince, se espera realizar el concurso y otorgar la buena pro para el proyecto de ampliación de vía expresa de Javier Prado en el tramo que le corresponde a San Isidro.
	OCP 28 Para el 2019, el 75% de los semáforos del distrito serán inteligentes.
	OCP 29 Para el 2019 la obra de ampliación de la vía expresa de Javier Prado estará culminada y operando en el tramo que le corresponde a San Isidro.
	OCP 210 Para el año 2019 la velocidad promedio en horas punta será de 38 km/h.
	OCP 211 Para el 2022, el 100% de los semáforos del distrito serán inteligentes.
	OCP 212 Para el año 2025 la velocidad promedio en horas punta será de 50 km/h.

Tabla 34

*Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo 2*

<p>OLP 3 Para el año 2025, se incrementará la capacidad hotelera actual de 2,480 habitaciones de cuatro y cinco estrellas que esté orientada al turismo de negocios en un 100%</p>	<p>OCP 31 Para el 2013 el tiempo de trámite de licencia de edificación y/o ampliación para hoteles se reducirá de 45 días a 25 días como máximo.</p>
	<p>OCP 32 Para el 2013 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 20.</p>
	<p>OCP 33 Para el 2016 San Isidro contará con el centro de convenciones más grande y equipado del Perú.</p>
	<p>OCP 34 Para el 2016 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 22.</p>
	<p>OCP 35 Para el año 2019 el tiempo de trámite de licencia de edificación y/o ampliación para hoteles se reducirá de 25 días a 15 días como máximo.</p>
	<p>OCP 36 Para el 2019 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 25.</p>
	<p>OCP 37 Para el 2022 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 28.</p>
	<p>OCP 38 Para el 2025 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 32.</p>
<p>OLP 4 Para el 2025, se habrá incrementado y mantenido la ejecución del presupuesto de 86% al 100% por dos períodos de gobierno municipal consecutivos</p>	<p>OCP 41 Para el 2011, se tendrá un nuevo ROF en el cual se aplique la nueva estructura organizacional.</p>
	<p>OCP 42 Para el 2012, se realizará un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de municipalidad.</p>
	<p>OCP 43 Para el 2013, se espera firmar convenios con instituciones educativas de prestigio para realizar una capacitación integral, cíclica y permanente de los funcionarios de la municipalidad.</p>
	<p>OCP 44 Para el 2013, el ratio de ejecución del presupuesto anual se incrementará a 90%</p>
	<p>OCP 45 Para el 2016, el ratio de ejecución del presupuesto anual se incrementará a 100%</p>
	<p>OCP 46 Para el 2019, el ratio de ejecución del presupuesto anual se habrá mantenido en 100%</p>
	<p>OCP 47 Para el 2022, el ratio de ejecución del presupuesto anual se habrá mantenido en 100%</p>
	<p>OCP 48 Para el 2025, el ratio de ejecución del presupuesto anual se habrá mantenido en 100%</p>

Tabla 35

*Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo 3*

OLP 5 Para el 2025, en San Isidro se habrá reducido en un 70% el promedio de 631 delitos cometidos anualmente	OCP 51 Para el 2013 se habrá firmado un plan integral de seguridad ciudadana con los distritos vecinos a San Isidro.
	OCP 52 Para el año 2013, en alianza con la Policía Nacional, se deberá poner en marcha un programa integrado de capacitación en seguridad para el personal de serenazgo y vigilancia particular.
	OCP 53 Para el 2013, San Isidro contará con 300 cámaras de video vigilancia
	OCP 54 Para el 2013 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 499.
	OCP 55 Para el año 2016, el distrito de San Isidro ocupará y mantendrá el primer lugar en el rankinCAD de percepción de seguridad ciudadana en Lima Metropolitana y Callao.
	OCP 56 Para el 2016, San Isidro contará con 450 cámaras de video vigilancia
	OCP 57 Para el 2016 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 394.
	OCP 58 Para el 2019, San Isidro contará con 600 cámaras de video vigilancia
	OCP 59 Para el 2019 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 311.
	OCP 510 Para el 2022, San Isidro contará con 750 cámaras de video vigilancia
	OCP 511 Para el 2022 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 246.
	OCP 512 Para el 2025, San Isidro contará con 900 cámaras de video vigilancia.
	OCP 513 Para el 2025 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 194.
OLP 6 Para el 2025, en San Isidro se eliminará el déficit de 9,600 puestos de estacionamientos y se logrará tener una holgura del 5% sobre la demanda de estacionamientos	OCP 61 Para el 2013 estará en marcha un programa de gestión de horarios de parqueo en vías públicas en las principales avenidas de San Isidro.
	OCP 62 A partir del 2013, se realizarán dos estudios al año de localización de estacionamientos subterráneos.
	OCP 63 A partir del 2013, se espera licitar al menos dos proyectos de estacionamientos subterráneos al año.
	OCP 64 En el 2013 el déficit de estacionamientos se habrá reducido a 7,200.
	OCP 65 En el 2016 el déficit de estacionamientos se habrá reducido a 4,800.
	OCP 66 En el 2019 el déficit de estacionamientos se habrá reducido a 2400.
	OCP 67 En el 2022 el déficit de estacionamientos se habrá reducido a cero.
	OCP 68 En el 2025 se tendrá una holgura de 5% sobre la demanda de estacionamientos.

Tabla 36

*Objetivos de Corto Plazo de los Objetivos de Largo Plazo 4*

	OCP 71 Para el año 2011 se habrá creado la sub-gerencia de edificaciones verdes en la Municipalidad de San Isidro.
	OCP 72 Para el año 2012 el personal de la Gerencia de Autorizaciones y Control Urbano estará capacitado en la metodología LEED en nuevas edificaciones y renovación de inmuebles sostenibles.
OLP 7 Para el 2025, el 100% de las nuevas construcciones cumplirán con la metodología LEED para ser consideradas edificaciones sostenibles	OCP 73 Para el año 2013 se habrá dispuesto la ordenanza que brinda beneficios en impuestos municipales por 10 años a las nuevas edificaciones que cumplan con los requisitos de sostenibilidad.
	OCP 74 Para el año 2016, el 40% de las construcciones nuevas, serán edificadas bajo la metodología LEED.
	OCP 75 Para el año 2019, el 60% de las construcciones nuevas, serán edificadas bajo la metodología LEED.
	OCP 76 Para el año 2022, el 80% de las construcciones nuevas, serán edificadas bajo la metodología LEED.
	OCP 77 Para el año 2025, se habrá dispuesto una ordenanza que norme la obligatoriedad en la construcción de edificaciones sostenibles.
	OCP 78 Para el año 2025, el 100% de las construcciones nuevas, serán construidas bajo la metodología LEED.

Tabla 37

Línea de tiempo de los objetivos de corto plazo 1

OLP	2011-2012	2013	2016	2019	2022	2025
OLP 1: Para el 2025, el porcentaje de grandes empresas que operan en el país y tienen oficinas corporativas en San Isidro, habrá aumentado del 33% actual a un 66%.	OCP 11 Estudio de mercado para medir la percepción y posicionamiento del Distrito con miras a la creación de la marca "San Isidro".	OCP 12 Estará en marcha el proyecto para posicionar la marca "San Isidro".				
		OCP 13 Creación del evento trianual "Doing Business in San Isidro"	OCP 16 El tiempo de trámite de licencia de funcionamiento para empresas se reducirá de 10 días a cinco días como máximo			
		OCP 14 El tiempo de trámite de licencia de funcionamiento para empresas se reducirá de 15 días a 10 días como máximo.				
OLP 2: Para el año 2025 la velocidad promedio en horas punta del distrito de San Isidro aumentará de 12 km/h a 50 km/h.	OCP 15 El porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 39%	OCP 17. El porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 46%		OCP 18 El porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 53%	OCP 19 El porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 60%	OCP 1.10 El porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 66%
		OCP 21 Haber desarrollado y puesto en marcha el Plan Vial Concertado con la Municipalidad de Lima y los distritos limítrofes.				
		OCP 22 El 20% de los semáforos del distrito serán inteligentes.	OCP 25 El 50% de los semáforos del distrito serán inteligentes.	OCP 28 El 75% de los semáforos del distrito serán inteligentes.	OCP 211 Para el 2022, el 100% de los semáforos del distrito serán inteligentes.	
		OCP 23 Estará en marcha el sistema de señalización variable				
		OCP 24 La velocidad promedio en horas punta será de 26km/h.		OCP 210 Para el año 2019 la velocidad promedio en horas punta será de 38 km/h.		OCP 212 Para el año 2025 la velocidad promedio en horas punta será de 50 km/h.
			OCP 26 Estudio de factibilidad de ampliación de la vía expresa de Javier Prado en el tramo que le corresponde a San Isidro.			
			OCP 27 Realizar el concurso y otorgar la buena pro para el proyecto de ampliación de vía expresa de Javier Prado en el tramo que le corresponde a San Isidro.		OCP 29 La obra de ampliación de la vía expresa de Javier Prado estará culminada y operando en el tramo que le corresponde a San Isidro.	
OLP 3: Para el año 2025, se incrementará la capacidad hotelera actual de 2,480 habitaciones de cuatro y cinco estrellas que esté orientada al turismo de negocios en un 100%.		OCP 31 El tiempo de trámite de licencia de edificación y/o ampliación para hoteles se reducirá de 45 días a 25 días como máximo.		OCP 35 El tiempo de trámite de licencia de edificación y/o ampliación para hoteles se reducirá de 25 días a 15 días como máximo.		
			OCP 33 Contará con el centro de convenciones más grande y equipado del Perú.			
		OCP 32 El número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 20.	OCP 34 Para el 2016 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 22.	OCP 36 Para el 2019 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 25.	OCP 37 Para el 2022 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 28.	OCP 38 Para el 2025 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 32.
OLP 4: Para el 2025, se habrá incrementado y mantenido la ejecución del presupuesto de 86% al 100% por dos períodos de gobierno municipal consecutivos.	OCP 41 Tendrá un nuevo ROF en el cual se aplique la nueva estructura organizacional.	OCP 43 Firmar convenios con instituciones educativas de prestigio para realizar una capacitación integral, cíclica y permanente de los funcionarios de la municipalidad.				
	OCP 42 Realizará un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de municipalidad.	OCP 44 El ratio de ejecución del presupuesto anual se incrementará a 90%	OCP 45 El ratio de ejecución del presupuesto anual se incrementará a 100%	OCP 46 El ratio de ejecución del presupuesto anual se habrá mantenido en 100%	OCP 47 El ratio de ejecución del presupuesto anual se habrá mantenido en 100%	OCP 48 El ratio de ejecución del presupuesto anual se habrá mantenido en 100%



Tabla 38

Línea de tiempo de los objetivos de corto plazo 2

OLP	2011-2012	2013	2016	2019	2022	2025
OLP 5: Para el 2025, en San Isidro se habrá reducido en un 70% el promedio 631 delitos cometidos anualmente.		OCP 51 Se habrá firmado un plan integral de seguridad ciudadana con los distritos vecinos a San Isidro.	OCP 55 El distrito de San Isidro ocupará y mantendrá el primer lugar en el rankinCAD de percepción de seguridad de ciudadana en Lima Metropolitana y Callao.			
		OCP 52 Poner en marcha un programa integrado de capacitación en seguridad para el personal de serenazgo y vigilancia particular.				
		OCP 53 Contará con 300 cámaras de video vigilancia	OCP 56 Contará con 450 cámaras de video vigilancia	OCP 58 Contará con 600 cámaras de video vigilancia	OCP 510 Contará con 750 cámaras de video vigilancia	OCP 512 Contará con 900 cámaras de video vigilancia
		OCP 54 El promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 499.	OCP 57 El promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 394.	OCP 59 El promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 311.	OCP 511 El promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 246.	OCP 513 El promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 194.
OLP 6: Para el 2025, en San Isidro se eliminará el déficit de 9,600 puestos de estacionamientos y se logrará tener una holgura del 5% sobre la demanda de estacionamientos		OCP 61 Estará en marcha un programa de gestión de horarios de parqueo en vías públicas en las principales avenidas de San Isidro.				
		OCP 62 Realizar dos estudios al año de localización de estacionamientos subterráneos.				
		OCP 63 Licitación al menos dos proyectos de estacionamientos subterráneos al año.				
		OCP 64 El déficit de estacionamientos se habrá reducido a 7,200.	OCP 65 El déficit de estacionamientos se habrá reducido a 4,800.	OCP 66 El déficit de estacionamientos se habrá reducido a 2400.	OCP 67 El déficit de estacionamientos se habrá reducido a cero.	OCP 68 Holgura de 5% sobre la demanda de estacionamientos.
OLP 7: Para el 2025, el 100% de las nuevas construcciones cumplirán con la metodología LEED para ser considerados edificios sostenibles.	OCP 71 Se habrá creado la subgerencia de edificaciones verdes en la Municipalidad de San Isidro.	OCP 73 Ordenanza que brinda beneficios en impuestos municipales por 10 años a las nuevas edificaciones que cumplan con los requisitos de sostenibilidad.				
	OCP 72 El personal de la Gerencia de Autorizaciones y Control Urbano estará capacitados en la metodología LEED en nuevas edificaciones y renovación de inmuebles sostenibles.		OCP 74 El 40% de las construcciones nuevas, serán construidas bajo la metodología LEED.	OCP 75 El 60% de las construcciones nuevas, serán construidas bajo la metodología LEED.	OCP 76 El 80% de las construcciones nuevas, serán construidas bajo la metodología LEED.	OCP 77 Se habrá dispuesto una ordenanza que norme la obligatoriedad en la construcción de edificaciones sostenibles.
			OCP 78 El 100% de las construcciones nuevas, serán construidas bajo la metodología LEED.			

5. Medio Ambiente: promover en el distrito una cultura de desarrollo empresarial en la que se vean involucrados funcionarios de la municipalidad y empresarios del distrito.
6. Moneda: se destinarán fondos para la financiación de los estudios de investigación de mercado que serán realizados por empresas especializadas en el rubro.

### **OCP del OLP2**

Para lograr los objetivos de corto plazo correspondientes al OLP2, se utilizarán dos tipos de recursos (2Ms):

1. Moneda: partida presupuestaria asignada para realizar las compras e instalación de semáforos.
2. Mano de obra: equipo para el desarrollo del Plan Vial Concertado.

### **OCP del OLP3**

Para lograr los objetivos de corto plazo correspondientes al OCP3, se utilizarán tres tipos de recursos (3Ms):

1. Materiales: identificar predios disponibles y adecuados para la construcción y/o ampliación de la infraestructura hotelera de cuatro y cinco estrellas.
2. Métodos: elaboración de ordenanzas y normativas que promuevan el desarrollo de la infraestructura hotelera en el distrito.
3. Mano de obra: funcionarios de la municipalidad que se encarguen de la identificación de los predios.

### **OCP del OLP4**

Para lograr los objetivos de corto plazo correspondientes al OLP4, se utilizarán tres tipos de recursos (3Ms):

1. Mano de obra: contratar profesionales con experiencia en la elaboración de proyectos desarrollados con la metodología del Sistema Nacional de Inversión

Pública (SNIP) y capacitar a los funcionarios municipales encargados del diseño y ejecución de los proyectos. Capacitar a los empleados de la municipalidad en temas relacionados con la gerencia pública y en temas relacionados con las funciones actuales que vienen desempeñando para lograr la eficiencia en cada una de las áreas.

2. Métodos: elaboración del plan de desarrollo de capacidades. Diseñar e implementar procesos dentro de la municipalidad para lograr la simplificación administrativa en todos los trámites realizados.
3. Maquinaria: adquirir el *software* y el equipo necesario para desarrollar un adecuado sistema de información que permita agilizar los trámites internos de la municipalidad.

### OCP del OLP5

Para lograr los objetivos de corto plazo correspondientes al OLP5, se utilizarán seis tipos de recursos (6Ms):

1. Mano de obra: se contratará personal con experiencia en seguridad para formar parte del serenazgo del distrito.
2. Maquinarias: ampliar la red de cámaras de vigilancia, sistemas de comunicación para los agentes de serenazgo, vehículos motorizados y no motorizados.
3. Método: revisión y ejecución del Plan Integral de Seguridad de San Isidro.
4. Medio ambiente: asignar personal de la nueva Gerencia de Seguridad Ciudadana para establecer relaciones con los distritos vecinos , comités vecinales de San Isidro y la Policía Nacional con el fin de desarrollar el plan integral de seguridad ciudadana.
5. Mentalidad: crear una cultura de prevención más que de actuación *a posteriori* del delito.

6. Moneda: aumento del presupuesto necesario para la implementación del plan y la contratación y adquisición de los bienes y servicios que serán usados para ese fin.

### **OCP del OLP6**

Para lograr los objetivos de corto plazo correspondientes al OLP6, se utilizarán cuatro tipos de recursos (4Ms):

1. Materiales: identificar predios disponibles y adecuados para la construcción y habilitación de estacionamientos.
2. Métodos: emitir ordenanzas donde se norme el número de estacionamientos por metraje para establecimientos comerciales en el distrito. Así mismo es necesario la elaboración e implementación del Plan Vial Distrital. Por último se crea la sub-gerencia de transporte, tránsito y vialidad en la gerencia de desarrollo urbano.
3. Moneda: mantener un fondo que permita cubrir, de ser necesario, las contrapartidas públicas cuando se realicen asociaciones público-privadas.
4. Mano de Obra: se establecerá un equipo multifuncional compuesto por personal de la gerencia de planeamiento y de desarrollo urbano con el fin de desarrollar y poner en marcha en Plan Vial Distrital.

### **OCP del OLP7**

Para lograr los objetivos de corto plazo correspondientes al OLP7, se utilizarán tres tipos de recursos (3M):

1. Métodos: emitir ordenanzas donde se establezcan los beneficios tributarios y la posterior obligatoriedad en la construcción de nuevos edificios sostenibles.
2. Mano de Obra: se creará una sub-gerencia de edificaciones verdes compuesta por profesionales capacitados en la metodología LEED, que permitan certificar que las nuevas construcciones sean consideradas como sostenibles.

3. Mentalidad: se creará y difundirá una cultura de sostenibilidad y cuidado del medioambiente en el desarrollo residencial y empresarial del distrito.

### 7.3 Políticas de cada Estrategia

Las políticas son el límite del accionar gerencial, con ellas se diseña el camino para direccionar las estrategias hacia la posición futura que la organización pretende alcanzar; estas políticas deben estar alineadas con los valores (D'Alessio, 2008). En la Tabla 39 y la Tabla 40 se muestran las 12 estrategias retenidas con sus respectivas políticas.

### 7.4 Estructura de la Organización

La estructura organizacional actual de la Municipalidad de San Isidro, no hace posible la aplicación de las estrategias propuestas en el Plan Estratégico. Como se observa en la Figura 9, actualmente es una organización con mucha carga burocrática, en donde hay superposición de funciones. Además, no se cuenta con una gerencia que se dedique a la promoción del distrito. Por otro lado se tiene que la sub-gerencia de transporte, tránsito y vialidad depende de la Gerencia de Seguridad Ciudadana, cuando en realidad debería estar bajo la dirección de la Gerencia de Desarrollo Urbano, que es aquella que articula el desarrollo ordenado del distrito. Por estos motivos se proponen los cambios a la estructura organizacional actual que se pueden observar en la Figura 10 y que son detallados a continuación:

1. Creación de la Gerencia de *Marketing*. Esta gerencia será la encargada de implementar todas las estrategias relacionadas a promocionar y posicionar el distrito ante inversionistas locales e internacionales. Así mismo, será la encargada de atraer turismo, en especial turismo de negocios; y será la responsable de absorber las tareas de desarrollo de imagen y comunicación.

Tabla 39

*Estrategias retenidas y políticas 1*

Estrategias	Políticas
Estrategia 1: Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.	Privilegiar el largo plazo sobre el corto plazo. Alentar la participación vecinal en los procesos de toma de decisiones de la municipalidad.
Estrategia 2: Participación activa de los vecinos en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.	Privilegiar la llegada de grandes inversiones al distrito. Promover la reducción de plazos para la entrega de licencias definitivas para negocios y empresas. Aplicación de beneficios tributarios de forma escalonada de acuerdo al nivel de inversión y evolución del negocio.
Estrategia 3: Direccionar que el crecimiento empresarial se desarrolle en los sectores 3 y 4	Privilegiar el crecimiento ordenado y sostenible del distrito. Establecer normas claras en cuanto a la zonificación del distrito.
Estrategia 4: Adoptar sistemas de prevención como pilar principal en la seguridad ciudadana	Alentar una cultura que sea más preventiva que reactiva. Capacitar al personal de serenazgo sobre seguridad ciudadana de manera permanente. Promover la participación y capacitación de juntas vecinales en seguridad ciudadana y medidas de prevención. Renovación constante de equipos y vehículos de seguridad. Coordinación con distritos aledaños para fortalecer sistemas integrados de seguridad.
Estrategia 5: Gestionar la circulación fluida del tránsito mediante la utilización de nuevas tecnologías y alianzas con el Ministerio de Transporte, Municipalidad de Lima y Policía Nacional.	Alentar la adopción de tecnologías de información de última generación. Promover la capacitación del personal en tecnologías de información.
Estrategia 6: Consolidar y difundir la imagen empresarial de San Isidro	Alentar la identificación de los trabajadores de la municipalidad y los vecinos con San Isidro. Promover relaciones con organismos promotores de turismo.
Estrategia 7: Fomentar proyectos público-privados para el desarrollo de proyectos de infraestructura vial en el distrito.	Priorizar y alentar el aprovechamiento y gestión de espacios destinados para construcción de estacionamientos. Alentar el aprovechamiento de espacios subterráneos para proyectos de infraestructura de estacionamientos. Preservar y comunicar las lecciones aprendidas en los procesos de la municipalidad

Tabla 40

*Estrategias retenidas y políticas 2*

Estrategias	Políticas
Estrategia 8: Incentivar y normar la construcción de edificios sostenibles	Ofrecer beneficios tributarios a construcciones de edificios sostenibles. Promover el uso eficiente de servicios básicos del distrito. Poner límites al tamaño máximo de edificios en zonas residenciales. Promover el crecimiento urbano ordenado.
Estrategia 9: Incentivar el establecimiento de filiales y/o matrices de grandes empresas nacionales e internacionales en el distrito.	Promover relaciones con las agregadurías comerciales para promover inversiones en San Isidro. Alentar y priorizar la llegada de grandes empresas al distrito.
Estrategia 10: Desarrollar y evaluar las competencias del personal de la municipalidad con la finalidad de mejorar el cumplimiento de sus funciones	Promover convenios con instituciones educativas de primer nivel. Promover la innovación y el flujo de información entre las áreas de la municipalidad. Promover el desarrollo profesional dentro de la municipalidad por medio de la meritocracia. Fomentar un sistema democrático de relaciones laborales.
Estrategia 11: Modernizar la gestión municipal incorporando las ventajas del gobierno electrónico y la simplificación en los procesos.	Priorizar la reforma y modernización de la gestión municipal. Incrementar la satisfacción de los contribuyentes al realizar trámites en la municipalidad.
Estrategia 12: Promover la documentación y sistematización del conocimiento.	Preservar y comunicar las mejores prácticas en los procesos de la municipalidad. Preservar y comunicar las lecciones aprendidas en los procesos de la municipalidad.

2. Creación de la Gerencia de Administración, Finanzas y Tributación. Esta gerencia es resultado de la fusión de las gerencias de Administración y Finanzas y la Gerencia de Administración Tributaria. El objeto de esta nueva gerencia es la de centralizar en una sola dependencia la generación y administración de recursos, el pago de obligaciones de la municipalidad y la logística. Actualmente entre las dos gerencias a fusionar, existen seis sub-gerencias; bajo el nuevo esquema, sólo se tendrán cuatro sub-gerencias.
3. La Gerencia de Obras y Servicios Municipales absorberá administrativa y funcionalmente a la Gerencia de Desarrollo Social, pues las competencias de ambas dependencias, consignadas en el ROF, son complementarias.
4. Dentro de la Gerencia de Autorizaciones y Control Urbano, se creará la sub-Gerencia de Edificaciones Verdes que será la encargada de aplicar y verificar que las nuevas construcciones que quieran acogerse a los beneficios tributarios, cumplan con los requisitos establecidos en la metodología LEED.
5. La Gerencia de Desarrollo Urbano absorbe a la sub-gerencia de transporte, tránsito y vialidad, con el fin de que un solo estamento de la municipalidad esté a cargo de estas actividades, pues al proyectar el desarrollo urbano de la ciudad no se puede dejar de lado el aspecto vial pues éste es un factor que de ser planeado correctamente actuará como apoyo al desarrollo de la misma. Por otro lado, el haber transferido la sub-gerencia de transporte, tránsito y vialidad, permite que la Gerencia de Seguridad Ciudadana esté encargada exclusivamente de las labores de prevención del delito en la ciudad.

Con los cambios propuestos, la municipalidad de San Isidro estará preparada organizacional y funcionalmente para la aplicación de las estrategias con la consecuente obtención de los objetivos de largo plazo para el año 2025.



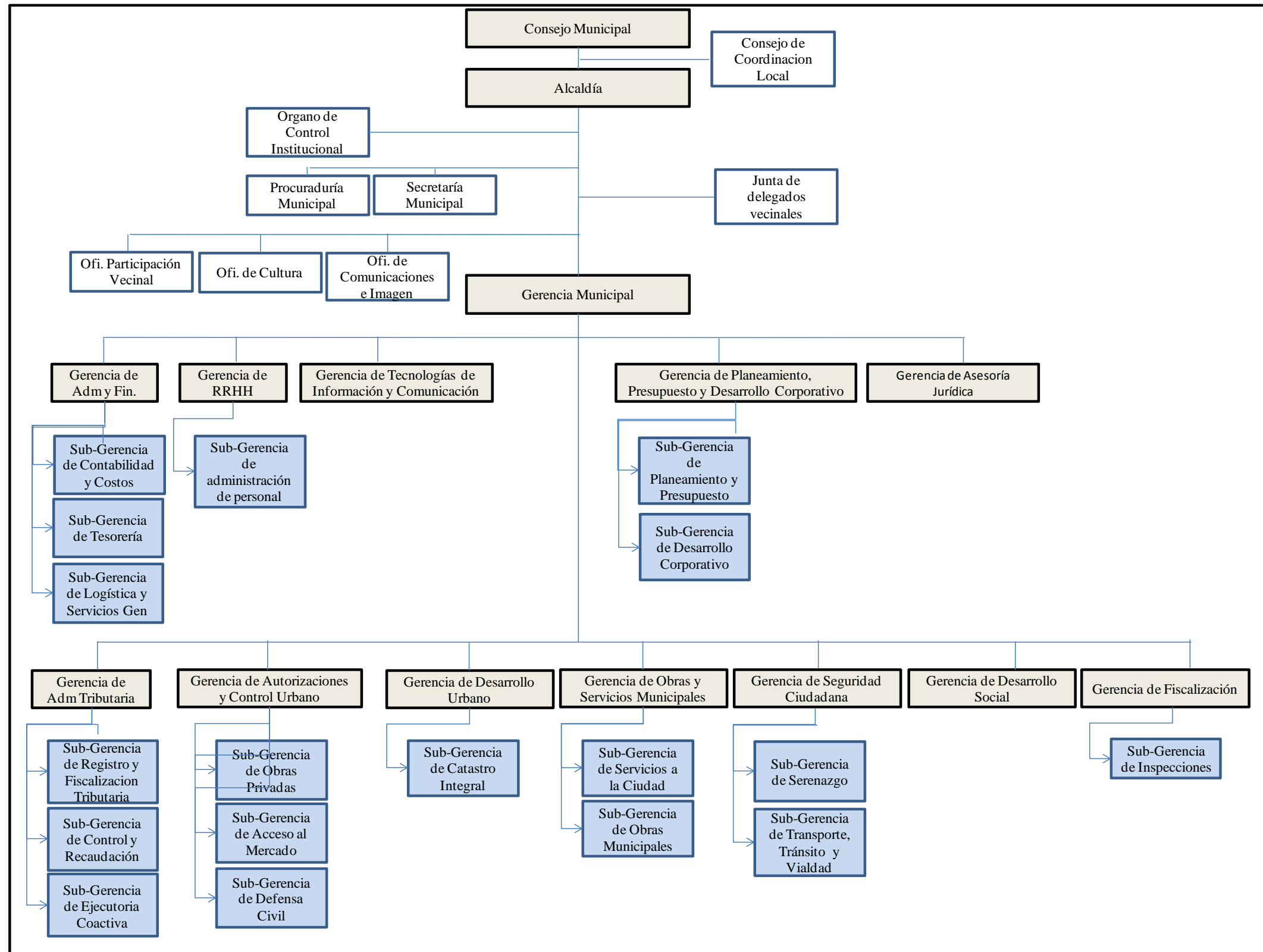


Figura 9. Estructura actual de la Municipalidad de San Isidro

Tomado de “Reglamento de Organización y Funciones,” de la Municipalidad de San Isidro, 2010. Recuperado de <http://www.msi.gob.pe/portal/dmdocuments/Rof-2010.pdf>

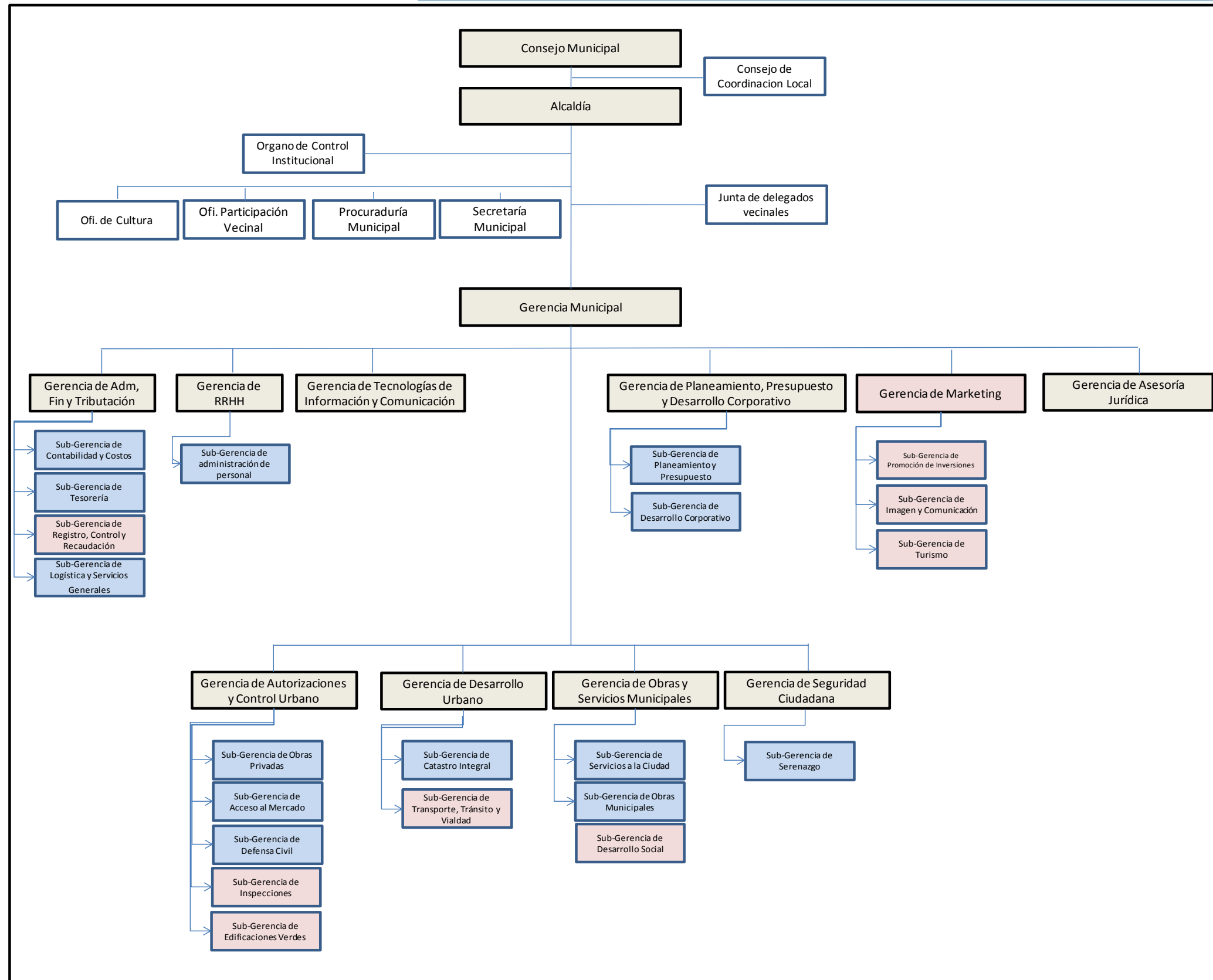


Figura 10. Estructura propuesta de la Municipalidad de San Isidro

## 7.5 Medio Ambiente y Ecología

Según D'Alessio (2008), muchas estrategias durante su puesta en marcha exigen actividades que podrían afectar al medio ambiente y la ecología de la zona. Al adoptar una estrategia se debe tener mucho cuidado y priorizar la conservación del medio ambiente, de la flora, fauna y la calidad del aire. Como parte de la visión que se tiene para el año 2025 se menciona la búsqueda de la mejora de la calidad de vida de los vecinos y un crecimiento residencial y empresarial sostenible, propuesta que implica, entre otras cosas, que se busca un distrito donde la calidad del aire sea la adecuada para que la población no desarrolle enfermedades respiratorias; la única fuente de contaminación del aire en San Isidro proviene de los automóviles pues no existen fábricas en el distrito, es por ello que una de las estrategias retenidas busca hacer más fluido el tránsito, lo que por consiguiente traerá una mejora en la calidad del aire del distrito.

Las estrategias retenidas, no son contradictorias con dicha búsqueda y ayudarán a su logro. Las estrategias concernientes al crecimiento, desarrollo de infraestructura y construcción de edificios sostenibles, van acorde con las nuevas tendencias que se tienen actualmente en construcción de edificios e instalaciones armoniosos con el medio ambiente, que usen fuentes alternativas de energía y que usen dispositivos y equipos de ahorro de energía y que tengan un impacto menor con el medio ambiente. También con el desarrollo de infraestructura de estacionamientos se busca disminuir y hasta eliminar el tiempo que actualmente se toman las personas buscando un espacio de estacionamiento y durante ese tiempo mantienen los motores del vehículo en funcionamiento, deteriorando así la calidad del aire del distrito. Finalmente, se tendrá en cuenta el aspecto de cuidado del medio ambiente para desarrollar proyectos cuyo impacto ambiental sea el mínimo posible.

## 7.6 Recursos Humanos

Para que la organización pueda implementar los cambios y proyectos que se están planteando debe contar con el personal idóneo y calificado. Al ser la Municipalidad de San Isidro una entidad pública, los empleados que desarrollan funciones en esta organización deben tener las siguientes competencias (Op de Beeck y Hondegheem, 2010):

1. Manejo de información. Deben tener la capacidad de entender, asimilar, analizar e integrar datos para poder innovar en el desarrollo de la visión de la organización.
2. Gestión de tareas. Deben tener la capacidad para ejecutar las tareas asignadas, organizarlas, tomar decisiones y resolver problemas con la finalidad de brindar mejores servicios y gestionar la organización integralmente.
3. Dirigir y liderar. Apoyar, dirigir, motivar y orientar al personal a su cargo y/o al personal que se encuentre al mismo nivel. Además deben ser líderes para poder formar e inspirar a los equipos de trabajo que estén dirigiendo.
4. Relaciones interpersonales. Habilidad para comunicarse a todo nivel dentro de la organización, influenciar y crear redes de trabajo. Deben ser capaces de trabajar en equipo, escuchar activamente y tener vocación de servicio.
5. Efectividad personal. Mostrar respeto por las ideas de los demás, tener capacidad de adaptarse a los cambios, generar confianza, mostrar compromiso y manejar el *stress*. Además deben ser personas que constantemente busquen nuevos objetivos para poder desarrollarse personalmente y lograr mejorar la organización donde se desempeñan.

## 7.7 Gestión del Cambio

D' Alessio (2008) indicó que el proceso de implementación genera cambios estructurales, y algunas veces culturales, por lo cual se deben desarrollar las siguientes acciones:

1. Planear la estrategia del cambio. Se debe realizar un plan de acción con la municipalidad y los vecinos para poder ir desarrollando la implementación del Plan Estratégico de manera ordenada, con fechas y responsabilidades claras para lograr los objetivos trazados.
2. Establecer el sentido de urgencia. Se debe hacer de conocimiento de los vecinos y funcionarios de la municipalidad la situación actual, los problemas y oportunidades que se le presentan actualmente al distrito, para tomar conciencia de la necesidad de un cambio. Se deben identificar además las futuras crisis que puedan afectar la calidad de vida de los vecinos y la promoción de inversiones en San Isidro principalmente.
3. Conformar un grupo director facultado. Se debe de conformar un grupo especial para la implementación del plan estratégico, conformado por el alcalde como líder político y los gerentes de aéreas como líderes ejecutores y responsables de la adecuada implementación del plan. Además se debe contar con la participación de líderes vecinales capacitados y que tengan representatividad en San Isidro.
4. Crear una visión para el cambio. El plan contempla una visión ambiciosa de lo que se quiere lograr en el futuro y con las estrategias necesarias para poder cumplirlas. Tanto la visión como las estrategias son realistas y factibles de desarrollar y alcanzar.
5. Comunicar esta visión del cambio. Todos los funcionarios de la municipalidad, comunidad empresarial y vecinos de San Isidro deben de conocer y compartir la visión del distrito, para que todos puedan cumplir con su responsabilidad de lograr los objetivos de largo plazo que se desean alcanzar.
6. Facultar a otros para lograr la visión del cambio. Se debe desarrollar la estructura funcional adecuada dentro de la organización propuesta en el presente plan para

poder implementarlo adecuadamente, reduciendo los obstáculos para el cambio y haciendo a la organización municipal más eficiente. Además se debe delegar funciones y capacitar al personal dentro de la municipalidad, así como a los líderes vecinales que estarán inmersos dentro de este proceso. Debe de modificarse la cultura de la organización para poder premiar a los empleados que promuevan la innovación y asuman riesgos.

7. Usar las tecnologías de la información y comunicación como medios facilitadores. La municipalidad tendrá un área encargada de la promoción de las actividades realizadas por la municipalidad a la comunidad vinculada. En San Isidro se cuenta con una penetración de internet de más del 60%, la municipalidad cuenta con un portal institucional para poder comunicar el plan y los avances obtenidos.
8. Usar permanentemente la referenciación. Se ha utilizado a City of London, Santa Fe en México D.F y Las Condes en Chile, como referentes para lo que el distrito de San Isidro desea llegar a ser. Constantemente se debe tener en cuenta estas referencias para ir ajustando el plan y mejorando puntos que no se estén desarrollando adecuadamente. Además a medida que se van logrando mayores resultados se pueden ir tomando nuevas referencias para ir modificando los objetivos.
9. Tercerizar cuando sea posible. Revisar los procesos y áreas que pueden ser tercerizadas para mejorar la eficiencia en los servicios brindados por la municipalidad.
10. Planear resultados y crear éxitos temprano. Es importante ir midiendo los resultados conseguidos y los objetivos a corto plazo que van siendo alcanzados, con la finalidad de tener un impacto adecuado en la motivación de las personas que están involucradas y en la comunidad vinculada en general.

11. Consolidar mejoramientos y producir más cambios. Gracias a los resultados que se van obteniendo se pueden ir desarrollando más cambios en la institución, contratar a personal calificado y capacitar a los empleados para implementar los proyectos necesarios para desarrollar al distrito.
12. Institucionalizar los nuevos enfoques. Hay que dar a conocer e institucionalizar las mejoras realizadas que han permitido el éxito de la organización, a través de diferentes mecanismos que permitan mantenerlas, como puede ser el mismo plan estratégico, políticas, manuales de procedimientos, boletines, entre otros.

Se debe señalar que la implementación adecuada del plan, necesita de la presencia de un líder transformacional, capaz de lograr el cambio. Bass (1990) indicó que los líderes transaccionales son capaces de comunicar objetivos de manera clara y concisa para que todos lo entiendan y sirve de inspiración para todas las personas que trabajan con él. Es por eso que el liderazgo se reviste de vital importancia para la implementación exitosa del plan estratégico, ya que debe promover no solo cambios en funciones; sino cambios profundos dentro de la cultura organizacional que permitan el éxito de San Isidro.

## **7.8 Conclusiones**

Cada uno de los siete objetivos de largo plazo cuenta con sus respectivos objetivos de corto plazo que permitirán alcanzarlos. En total se han establecido 67 objetivos de corto plazo. A cada objetivo se le ha otorgado algún tipo de recurso para que pueda ser alcanzado; estos recursos no todos son monetarios y se han categorizado dentro de lo que se conoce como las 7M. Así mismo, para la implementación de cada estrategia, es necesario que cada organización plantee las políticas que van a brindar los límites dentro de los cuales se va a operar, en el presente plan se han establecido 32 políticas para las 12 estrategias retenidas.

La implementación exitosa de la estrategia requiere que la organización cuente con la estructura adecuada para llevar a cabo las estrategias. En el caso de la Municipalidad de San

Isidro, se han propuesto cambios que permitirán hacer de la municipalidad una organización más ágil. Para este caso en particular, se propone la creación de una gerencia dedicada exclusivamente a promocionar el distrito y atraer inversiones, mientras que se propone una serie de fusiones e integraciones dentro de varias gerencias que tengan como resultado la generación de sinergias positivas, y permitan centralizar y hacer más rápido el flujo de información.

Finalmente, las estrategias planteadas van a tener un efecto directo en el medioambiente del distrito (particularmente las estrategias relacionadas con agilizar el tráfico y la provisión de estacionamientos). Se plantean cinco competencias que todo servidor público dentro de la municipalidad debe tener para poder llevar a cabo su trabajo de la mejor manera posible y se indica que es necesario que este cambio propuesto sea impulsado por un líder transformacional que informe a todo el distrito hacia dónde quiere llegar y cómo lo va a lograr.





## Capítulo VIII: Evaluación Estratégica

### 8.1 Perspectiva de Control

D' Alessio (2008) indicó que en el modelo de gerencia estratégica se desarrollan tres etapas: (a) la etapa de planeamiento que es la más extensa y requiere esfuerzo de pensamiento; (b) etapa de la implementación que es la más difícil, ya que se deben implementar las estrategias en un entorno donde existe mucha incertidumbre y (c) la etapa de la evaluación y el control, que es un proceso que se manifiesta permanentemente, debido a la intensidad en los cambios del entorno.

Durante la etapa del planeamiento se desarrollaron múltiples estrategias a través de las diferentes matrices, especialmente con la Matriz FODA y son complementadas con las otras matrices de emparejamiento, siendo al final filtradas con las matrices que se encuentran comprendidas en la etapa de salida. Este análisis de estrategias tiene que hacerse de manera recurrente durante todo el proceso estratégico y luego de haber implementado los planes trazados.

D' Alessio (2008) escribió que el proceso de evaluación, es permanente, creativo y debe comprender los siguientes puntos:

1. Iniciar un cuestionamiento gerencial sobre expectativas y supuestos.
2. Generar una revisión de objetivos.
3. Estimular la creatividad en la generación de alternativas y criterios de evaluación.

El proceso de control del Plan Estratégico del Distrito de San Isidro, debe estar a cargo de la Municipalidad, de los funcionarios encargados de las diferentes gerencias, apoyados con la decisión política del alcalde y los regidores del distrito. Este proceso de control debe ser complementado por las Juntas Vecinales del distrito, que deben participar de manera constante, ya que deben estar alineados con los intereses de los vecinos del distrito y ser un plan a largo plazo, que se prolongue más allá de un período de gestión municipal.

Para poder llevar a cabo el proceso de evaluación y control, se pueden utilizar diferentes herramientas, siendo de las más reconocidas e importantes el Cuadro de Mando Integral. Kaplan y Norton (2001) indicaron que el Cuadro de Mando Integral, permite dar una visión rápida pero global, de la actividad empresarial, al integrar un conjunto de indicadores que permitirán expresar los resultados de las medidas adoptadas. El valor del cuadro integral esta dado principalmente porque permite a los directivos estudiar juntas las medidas más importantes dentro de la organización. Kaplan y Norton también indicaron que se debían tener en cuenta cuatro perspectivas concretas para poder elaborar el Cuadro de Mando Integral: (a) perspectiva del cliente, (b) perspectiva interna, (c) perspectiva de la innovación y del aprendizaje, y (d) perspectiva financiera.

Estas perspectivas mencionadas por Kaplan y Norton permitirán medir el avance de los objetivos de corto plazo desarrollados en el Plan Estratégico. A continuación se presentan los principales indicadores para las cuatro perspectivas:

1. Perspectiva del Cliente. Está relacionado a los servicios y mejoras de procesos que implementa la Municipalidad de San Isidro para sus vecinos y para las empresas que vienen a invertir en el distrito. Entre los principales indicadores se tiene el porcentaje de semáforos inteligentes, velocidad promedio en hora punta, número de hoteles de 4 y 5 estrellas, número de cámaras de vigilancia, promedio anual de delitos, déficit de estacionamientos, entre otros.
2. Perspectiva del Proceso Interno. Esta perspectiva está relacionada a medir la implementación de mejoras internas desarrolladas en la municipalidad. Se van a tener indicadores relacionados al número de días para tramitar la licencia de funcionamiento, días para tramite de edificación, número de personas capacitadas dentro de la municipalidad, entre otros.

3. Perspectiva de Formación y Aprendizaje. En esta perspectiva se van a tener indicadores relacionados a estudios realizados, diagnósticos realizados, programas puestos en marcha, número de agentes capacitados, entre otros.
4. Perspectiva Financiera. En esta perspectiva se está analizando y evaluando principalmente el número de empresas grandes que operan en el distrito, gasto presupuestal de la municipalidad, ordenanzas emitidas, entre otras.

## 8.2 Tablero de Control Integrado

El tablero de control integrado fue diseñado categorizando los objetivos de corto plazo que se plantearon dentro de las cuatro perspectivas que contempla el mismo. En la Tabla 41, Tabla 42, Tabla 43, Tabla 44 y Tabla 45 se puede observar el tablero de control con los objetivos de corto plazo y sus respectivos indicadores.

## 8.3 Conclusiones

Se han definido diferentes indicadores que nos permitirán medir el avance de los objetivos a corto plazo, controlar, evaluar, y realizar las correcciones que sean necesarias. La Municipalidad de San Isidro tiene un rol muy importante en la formulación, implementación, evaluación y control del planeamiento estratégico, así como la comunidad organizada que debe tener una participación activa y debe velar por el cumplimiento de los planes a largo plazo. El Cuadro de Mando Integral tiene cuatro perspectivas que son evaluadas en el Planeamiento de San Isidro, la perspectiva del cliente permite evaluar los servicios e inversiones de la municipalidad y del distrito. La perspectiva interna está orientada a mejorar los procesos y procedimiento internos de la municipalidad para poder brindar mejores servicios a los ciudadanos y a las empresas que deseen invertir, mejorando los tiempos de emisión de licencias de funcionamiento. La perspectiva de formación y aprendizaje está orientada a la elaboración de planes y capacitación de funcionarios de la municipalidad. La perspectiva financiera está más relacionada, en este caso, a la ejecución del

presupuesto, que tiene por objetivo la utilización eficiente de los recursos y la generación de servicios acordes con la visión del distrito.

Tabla 41

*Tablero de Control Integrado: Perspectiva Financiera*

<b>Objetivo de Corto Plazo</b>	<b>Indicador</b>
OCP 15 Para el año 2013 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 39%.	Porcentaje de empresas
OCP 17 Para el año 2016 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 46%.	Porcentaje de empresas
OCP 18 Para el año 2019 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 53%.	Porcentaje de empresas
OCP 19 Para el año 2022 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 60%.	Porcentaje de empresas
OCP 110 Para el año 2025 el porcentaje de grandes empresas que operan en San Isidro será de 66%.	Porcentaje de empresas
OCP 44 Para el 2013, el ratio de ejecución del presupuesto anual se incrementará a 90%.	Ratio de ejecución
OCP 45 Para el 2016, el ratio de ejecución del presupuesto anual se incrementará a 100%.	Ratio de ejecución
OCP 46 Para el 2019, el ratio de ejecución del presupuesto anual se habrá mantenido en 100%.	Ratio de ejecución
OCP 47 Para el 2022, el ratio de ejecución del presupuesto anual se habrá mantenido en 100%.	Ratio de ejecución
OCP 48 Para el 2025, el ratio de ejecución del presupuesto anual se habrá mantenido en 100%.	Ratio de ejecución
OCP 73 Para el año 2013 se habrá dispuesto la ordenanza que brinda beneficios en impuestos municipales por 10 años a las nuevas edificaciones que cumplan con los requisitos de sostenibilidad.	Ordenanza emitida

Tabla 42

*Tablero de Control Integrado: Perspectiva del cliente 1*

<b>Objetivo de Corto Plazo</b>	<b>Indicador</b>
OCP 12 Para el año 2013 estará en marcha el proyecto para posicionar la marca "San Isidro".	Proyecto ejecutado
OCP 13 Para el año 2013, se creará del evento trianual "Doing Business in San Isidro" que consistirá en ruedas de negocios y misiones comerciales en coordinación con la Cámara de Comercio de Lima y/o agregadurías comerciales de embajadas extranjeras.	Evento realizado cada tres años
OCP 22 Para el 2013, el 20% de los semáforos del distrito serán inteligentes.	Porcentaje de semáforos inteligentes
OCP 23 Para el año 2013 estará en marcha el sistema de señalización variable que informe a los conductores acerca de la situación vial y de congestión vehicular en las principales avenidas.	Sistema operando
OCP 24 Para el año 2013 la velocidad promedio en horas punta será de 26km/h.	Velocidad promedio en hora punta
OCP 25 Para el 2016, el 50% de los semáforos del distrito serán inteligentes.	Porcentaje de semáforos inteligentes
OCP 28 Para el 2019, el 75% de los semáforos del distrito serán inteligentes.	Porcentaje de semáforos inteligentes
OCP 29 Para el 2019 la obra de ampliación de la vía expresa de Javier Prado estará culminada y operando en el tramo que le corresponde a San Isidro.	Obra culminada
OCP 210 Para el año 2019 la velocidad promedio en horas punta será de 38 km/h.	Velocidad promedio en hora punta
OCP 211 Para el 2022, el 100% de los semáforos del distrito serán inteligentes.	Porcentaje de semáforos inteligentes
OCP 212 Para el año 2025 la velocidad promedio en horas punta será de 50 km/h.	Velocidad promedio en hora punta
OCP 32 Para el 2013 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 20.	Número de hoteles
OCP 33 Para el 2016 San Isidro contará con el centro de convenciones más grande y equipado del Perú.	Centro existente
OCP 34 Para el 2016 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 22.	Número de hoteles
OCP 36 Para el 2019 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 25.	Número de hoteles
OCP 37 Para el 2022 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 28.	Número de hoteles
OCP 38 Para el 2025 el número de hoteles de 4 o 5 estrellas será de 32.	Número de hoteles
OCP 53 Para el 2013, San Isidro contará con 300 cámaras de video vigilancia.	Número de cámaras de video

vigilancia

**Tabla 43***Tablero de Control Integrado: Perspectiva del cliente 2*

<b>Objetivo de Corto Plazo</b>	<b>Indicador</b>
OCP 54 Para el 2013 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 499.	Promedio anual de delitos
OCP 56 Para el 2016, San Isidro contará con 450 cámaras de video vigilancia.	Número de cámaras de video vigilancia
OCP 57 Para el 2016 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 394.	Promedio anual de delitos
OCP 58 Para el 2019, San Isidro contará con 600 cámaras de video vigilancia.	Número de cámaras de video vigilancia
OCP 59 Para el 2019 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 311.	Promedio anual de delitos
OCP 510 Para el 2022, San Isidro contará con 750 cámaras de video vigilancia.	Número de cámaras de video vigilancia
OCP 511 Para el 2022 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 246.	Promedio anual de delitos
OCP 512 Para el 2025, San Isidro contará con 900 cámaras de video vigilancia.	Número de cámaras de video vigilancia
OCP 513 Para el 2025 el promedio de delitos cometidos anualmente en San Isidro será de 194.	Promedio anual de delitos
OCP 64 En el 2013 el déficit de estacionamientos se habrá reducido a 7,200.	Déficit de estacionamientos
OCP 65 En el 2016 el déficit de estacionamientos se habrá reducido a 4,800.	Déficit de estacionamientos
OCP 66 En el 2019 el déficit de estacionamientos se habrá reducido a 2400.	Déficit de estacionamientos
OCP 67 En el 2022 el déficit de estacionamientos se habrá reducido a cero.	Déficit de estacionamientos
OCP 68 En el 2025 se tendrá una holgura de 5% sobre la demanda de estacionamientos.	Porcentaje de holgura de estacionamientos
OCP 74 Para el año 2016, el 40% de las construcciones nuevas, serán construidas bajo la metodología LEED.	Porcentaje de construcciones LEED
OCP 75 Para el año 2019, el 60% de las construcciones nuevas, serán construidas bajo la metodología LEED.	Porcentaje de construcciones LEED
OCP 76 Para el año 2022, el 80% de las construcciones nuevas, serán construidas bajo la metodología LEED.	Porcentaje de construcciones LEED

OCP 78 Para el año 2025, el 100% de las construcciones nuevas, serán construidas bajo la metodología LEED.

Porcentaje de construcciones LEED



Tabla 44

*Tablero de Control Integrado: Perspectiva del Proceso Interno*

<b>Objetivo de Corto Plazo</b>	<b>Indicador</b>
OCP 14 Para el año 2013 el tiempo de trámite de licencia de funcionamiento para empresas se reducirá de 15 días a 10 días como máximo.	Días para trámite de licencia de funcionamiento
OCP 16 Para el año 2016 el tiempo de trámite de licencia de funcionamiento para empresas se reducirá de 10 días a cinco días como máximo.	Días para trámite de licencia de funcionamiento
OCP 21 Para el año 2013 se deberá haber desarrollado y puesto en marcha el Plan Vial Concertado con la Municipalidad de Lima y los distritos limítrofes.	Plan vial concertado en marcha
OCP 27 Para el 2016, en conjunto con la Municipalidad Metropolitana de Lima, Ministerio de Transportes y Municipalidad de Lince, se deberá realizar el concurso y otorgar la buena pro para el proyecto de ampliación de vía expresa de Javier Prado en el tramo que le corresponde a San Isidro.	Buena pro otorgada
OCP 31 Para el año 2013 el tiempo de trámite de licencia de edificación y/o ampliación para hoteles se reducirá de 45 días a 25 días como máximo.	Días para trámite de licencia de edificación y/o ampliación
OCP 35 Para el año 2019 el tiempo de trámite de licencia de edificación y/o ampliación para hoteles se reducirá de 25 días a 15 días como máximo.	Días para trámite de licencia de edificación y/o ampliación
OCP 43 Para el 2013, se deberá firmar convenios con instituciones educativas de prestigio para realizar una capacitación integral, cíclica y permanente de los funcionarios de la municipalidad.	Número de convenios Número de personas capacitadas
OCP 61 Para el 2013 estará en marcha un programa de gestión de horarios de parqueo en vías públicas en las principales avenidas de San Isidro.	Programa en marcha
OCP 63 A partir del 2013, se licitará al menos dos proyectos de estacionamientos subterráneos al año.	Proyectos licitados
OCP 71 Para el año 2011 se habrá creado la sub-gerencia de edificaciones verdes en la Municipalidad de San Isidro.	Sub-gerencia creada
OCP 77 Para el año 2025, se habrá dispuesto una ordenanza que norme la obligatoriedad en la construcción de edificaciones sostenibles.	Ordenanza emitida



Tabla 45

*Tablero de Control Integrado: Perspectiva de Formación y Aprendizaje*

<b>Perspectiva de Formación y Aprendizaje</b>	<b>Indicador</b>
OCP 11 El año 2011 se realizará un estudio de mercado para medir la percepción y posicionamiento del Distrito con miras a la creación de la marca "San Isidro".	Estudio realizado
OCP 26 Para el 2016, en conjunto con la Municipalidad Metropolitana de Lima, Ministerio de Transportes y Municipalidad de Lince, se realizará el estudio de factibilidad de ampliación de la vía expresa de Javier Prado en el tramo que le corresponde a San Isidro.	Estudio realizado
OCP 41 Para el 2011, se tendrá un nuevo ROF en el cual se aplique la nueva estructura organizacional.	ROF aprobado
OCP 42 Para el 2012, se realizará un diagnóstico de necesidades de capacitación del personal de municipalidad.	Diagnóstico realizado
OCP 51 Para el 2013 se habrá firmado un plan integral de seguridad ciudadana con los distritos vecinos a San Isidro.	Plan firmado
OCP 52 Para el año 2013, en alianza con la Policía Nacional, se pondrá en marcha un programa integrado de capacitación en seguridad para el personal de serenazgo y vigilancia particular.	Programa en marcha Número de agentes capacitados
OCP 55 Para el año 2016, el distrito de San Isidro ocupará y mantendrá el primer lugar en el rankinCAD de percepción de seguridad ciudadana en Lima Metropolitana y Callao	Puesto en el rankinCAD
OCP 62 A partir del 2013, se deberá realizar dos estudios al año de localización de estacionamientos subterráneos.	Número de estudios realizados
OCP 72 Para el año 2012 el personal de la Gerencia de Autorizaciones y Control Urbano estará capacitados en la metodología LEED en nuevas edificaciones y renovación de inmuebles sostenibles.	Número de personas capacitadas

## Capítulo IX: Competitividad de San Isidro

### 9.1 Análisis Competitivo de San Isidro

El presente capítulo busca presentar una visión de la competitividad de San Isidro siguiendo el modelo del diamante de Porter, bajo la suposición que las estrategias fueron implantadas con éxito y se alcanzaron los objetivos de largo plazo. En la Figura 11 se presenta el modelo del diamante de Porter para el distrito de San Isidro. En el Apéndice I se presenta el análisis de la competitividad de San Isidro siguiendo los parámetros del Índice de Competitividad Regional.

#### 9.1.1 Análisis del diamante de Porter para San Isidro.

##### *Condiciones de los Factores.*

El distrito de San Isidro seguirá siendo el distrito con personas que tienen un nivel de educación superior que permitirán contar con el recurso humano necesario para el crecimiento organizacional de las empresas que se establezcan en el distrito. Además serán vecinos que participen activamente en los procesos municipales relacionados con planes estratégicos y ejecución de proyectos distritales. San Isidro contará con centros de convenciones de gran capacidad que podrán ser utilizados por las diferentes empresas que se establezcan en el distrito, permitiéndoles desarrollar eventos de negocios de primer nivel sin tener que invertir en infraestructura propia. El distrito de San Isidro albergará a los principales centros empresariales del Perú, donde las principales empresas nacionales e internacionales podrán tener sus oficinas principales, en edificios de lujo que le den una imagen que les permita ser reconocidas en el Perú y Latinoamérica.

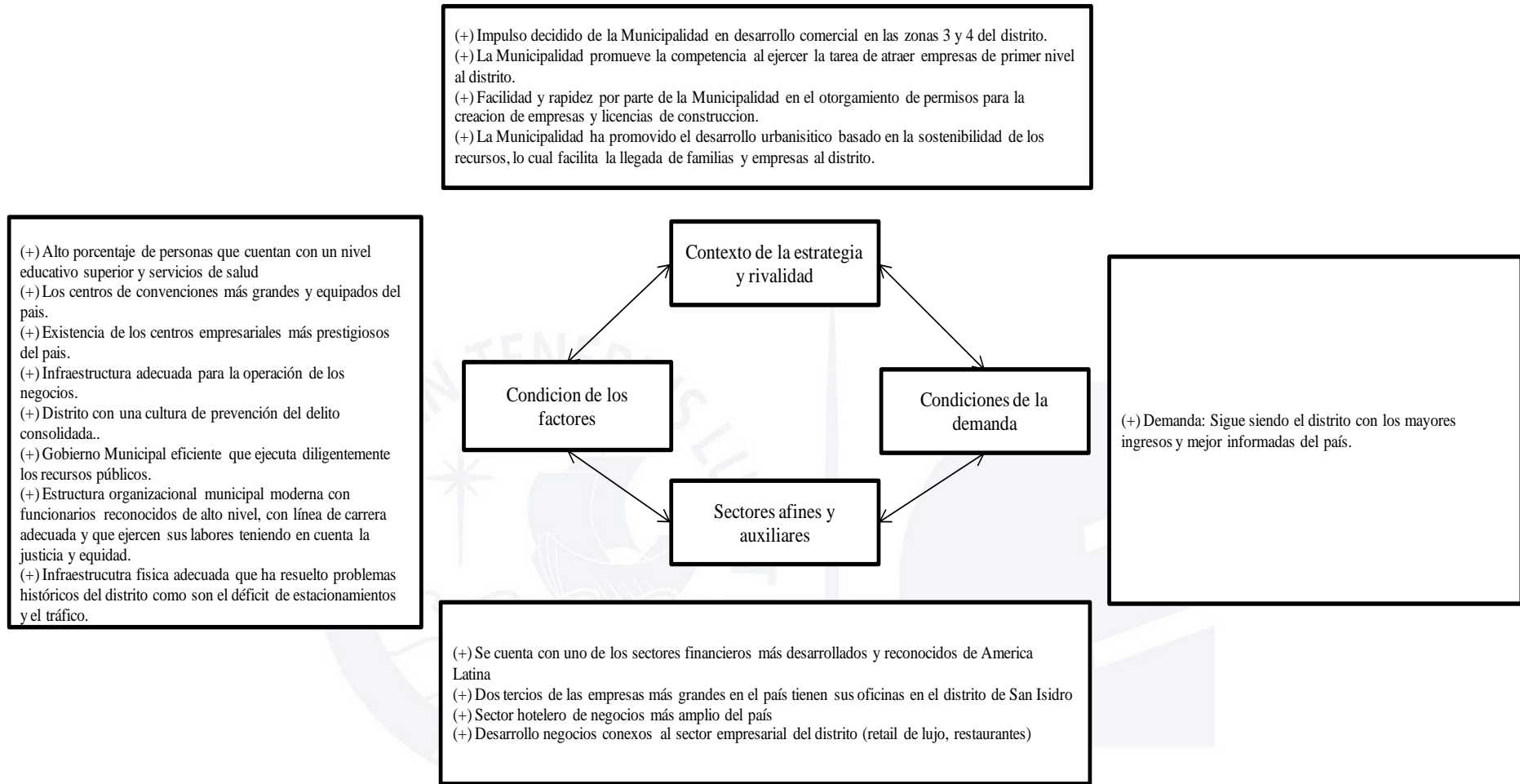


Figura 11. Diamante de Porter para San Isidro

Nota. Adaptado de “Ser competitivo,” de M. Porter, 2009, Barcelona, España: Ediciones Deusto.

En el distrito se promoverá y desarrollará una cultura de prevención del delito, que permita el desarrollo de empresas y mejore la sensación de seguridad a sus vecinos. Se utilizará tecnología de última generación, se formarán comités vecinales de seguridad y se desarrollarán alianzas con distritos vecinos que permitan el desarrollo de una red de seguridad integral. Así mismo, se capacitará a los efectivos de serenazgo y se desarrollarán alianzas con la policía nacional, permitiendo así que San Isidro sea un distrito seguro, donde se puedan desarrollar negocios adecuadamente y vivir de una manera pacífica.

La gestión municipal será eficiente, con ejecución de su presupuesto al 100% que permitirá desarrollar proyectos en beneficio de distrito. La municipalidad tendrá una estructura organizacional que le permita desarrollar procesos de manera rápida, con funcionarios de primer nivel motivados y capacitados, que tendrán una conducta justa y que se encontrarán permanentemente evaluados. La municipalidad también promoverá la creación de alianzas público – privadas que permitan desarrollar proyectos de infraestructura vial que satisfagan la demanda no cubierta de estacionamientos y desarrollará mecanismos que le permitan mejorar el tráfico en el distrito.

### ***Contexto de la Estrategia y Rivalidad***

La municipalidad determinará la construcción de viviendas residenciales y edificios empresariales en las zonas que han sido determinadas exclusivamente para el desarrollo de estos tipos de construcciones, permitiendo así el crecimiento armónico de distrito, fomentando el crecimiento económico y respetando el carácter residencial. Además simplificará los trámites que sean necesarios para poder otorgar licencias de funcionamiento y licencias de construcción, para poder atraer una mayor cantidad de empresas y vecinos al distrito. Todas las nuevas construcciones que sean aprobadas serán edificios sostenibles que cuiden el medio ambiente y utilicen racionalmente los recursos (agua, energía, materiales de construcción, etc.).

### *Condiciones de la Demanda*

En el distrito de San Isidro seguirán residiendo vecinos que tengan un alto nivel educativo y con los mayores ingresos del Perú, que demandarán servicios municipales de elevada calidad, además de servicios y productos cada vez mejores de las diferentes empresas y negocios que se establezcan en el distrito. Además serán vecinos informados que participen de manera democrática en la definición de los planes estratégicos del distrito y que velarán por el cumplimiento de los objetivos trazados, además de solicitar información sobre los procesos municipales, y exigirán mejor atención y conocimientos de los funcionarios de la municipalidad.

### *Sectores Afines y Auxiliares*

San Isidro será uno de los distritos financieros más importantes de Latinoamérica, con instituciones de primer nivel que brindan diferentes servicios financieros a empresas nacionales e internacionales ubicadas en el distrito y en todo el Perú, permitiendo así su crecimiento y desarrollo. San Isidro tiene el potencial para desarrollar un clúster de servicios financieros, pues en la actualidad se ubican las principales entidades financieras nacionales e internacionales, además de empresas de seguros, tiendas por departamentos, instituciones educativas que desarrollan personal (Instituto de Formación Bancaria), empresas que brindan información de centrales de riesgos, organismos reguladores como la Superintendencia de Banca y Seguros, clasificadoras de riesgo, entre otras.

En el distrito se ubicarán las oficinas principales de empresas de diferentes rubros reconocidas a nivel nacional e internacional. También existirán otros negocios como hoteles, tiendas de lujo y restaurantes que den servicios conexos a los turistas de negocio, a los vecinos del distrito y la población flotante todos los días. Además se ubicarán empresas de publicidad, empresas auditoras, estudios de abogados, organismos gubernamentales que

promuevan el desarrollo económico, organismos reguladores que den soporte a las empresas, etc.

### **9.1.2 Identificación de las ventajas competitivas de San Isidro.**

De acuerdo a Porter (2003), la ventaja competitiva es el aspecto esencial del desempeño en los mercados competitivos, y proviene del valor y desempeño encima del promedio que una organización logra crear para sus clientes mediante la aplicación de estrategias genéricas; las cuales son las siguientes: (a) el liderazgo en costos, (b) liderazgo en diferenciación y (c) liderazgo en concentración. Basado en lo anterior, el distrito de San Isidro potenciará sus ventajas actuales en clima de negocios y alta calidad de vida, manteniendo un liderazgo claro en diferenciación. A continuación se presentan las ventajas competitivas que tendrá el distrito tanto para las empresas, como para las familias:

1. Para las empresas. En San Isidro existirá un excelente clima de negocios. Las principales empresas nacionales e internacionales tendrán sus oficinas principales en el distrito. San Isidro albergará el clúster de servicios financieros del país, que será uno de los más reconocidos de Latinoamérica, lo cual permitirá que las empresas y personas puedan hacer uso de los servicios que brinda este sector, con una variada oferta que permitirá desarrollar las inversiones planificadas. Además existirán diferentes servicios conexos, como hoteles de cuatro y cinco estrellas, tiendas de lujo, restaurantes, empresas de publicidad, empresas auditoras, organismos reguladores, etc., que permitirán atraer a turistas de negocios. La municipalidad promoverá condiciones adecuadas para poder realizar en un menor tiempo trámites de licencia de funcionamiento y todos los diferentes permisos que las organizaciones necesiten para empezar a operar. La municipalidad además proveerá y coordinará la seguridad ciudadana en el distrito para que las empresas puedan desarrollar sus operaciones normalmente. Todo esto hará de San Isidro un

distrito ideal para desarrollar negocios pues se tendrá una gran concentración de grandes empresas nacionales e internacionales en una misma zona geográfica, con los servicios conexos necesarios.

2. Para las familias. La Municipalidad de San Isidro continuará brindando servicios de alta calidad, además de fomentar la participación activa y democrática de los vecinos en las decisiones del distrito. Por otra parte, los residentes de San Isidro seguirán siendo reconocidos como personas con alto nivel educativo, cultural e ingresos elevados, que respetan las normas y que disfrutan de la más alta de calidad de vida del país. El distrito crecerá de manera armónica, preservando las zonas residenciales, disminuyendo el caos vehicular y atendiendo la demanda de estacionamientos requeridas por la población flotante y los residentes del distrito. Así mismo, la municipalidad será la pionera en el país en promover y normar la construcción de edificios sostenibles que utilicen menos recursos y que por lo tanto cuiden del medio ambiente. La municipalidad fomentará una cultura de prevención del delito, utilizando personal calificado, tecnología de última generación, trabajando con los vecinos y la policía de manera coordinada para generar una sensación mayor de seguridad dentro de San Isidro.

## 9.2 Identificación y Análisis de los potenciales clústeres de San Isidro

Clúster se define como una concentración geográfica de empresas entrelazadas, con proveedores de suministros y servicios especializados, sectores afines conexos que compiten, pero que también cooperan (Porter, 2009). De acuerdo con esta definición actualmente dentro del distrito de San Isidro se tendría simplemente una aglomeración de empresas similares, particularmente financieras, en los centros empresariales del distrito. Porter (2010) en su reciente diagnóstico sobre el país planteó una agenda de acción de futuro para el país que consta de tres puntos: (a) ser un *hub* para el comercio entre América Latina, Asia y

Norteamérica, (b) mejorar la sofisticación de las exportaciones y (c) dinamizar el desarrollo regional con clústeres vibrantes. Precisamente en lo que corresponde a ser un punto de enlace para el mundo, Porter plantea que el Perú debería desarrollar dos clústeres: transporte / logística, y servicios financieros. Para desarrollar este último clúster, el distrito de San Isidro se encuentra en la actualidad claramente posicionado y con las mejores perspectivas de alcanzarlo. De aplicarse las estrategias propuestas y de lograrse los objetivos planteados en el presente documento, es posible afirmar que en el distrito de San Isidro podría desarrollarse claramente un clúster financiero de importancia en el país y a nivel regional.

El clúster de servicios financieros y empresariales a ser desarrollado en el distrito sería similar a aquellos que se encuentran actualmente operando en capitales financieras mundiales. Esta concentración de servicios financieros no estaría solo compuesta por bancos, aseguradoras, fondos de pensiones, corredurías de bolsa, sino que estaría integrada también por empresas e instituciones de otros sectores que brindan apoyo al sector financiero:

1. Instituciones dedicadas al planeamiento de eventos corporativos y relaciones públicas. Así mismo, se podrían asentar empresas dedicadas al rubro de *catering*. Estos tipos de empresas encontrarían un apoyo claro en la creciente infraestructura hotelera para negocios del distrito y los centros de convenciones a disposición de las empresas.
2. Firmas de abogados (particularmente de derecho corporativo y civil), empresas dedicadas a contabilidad, auditoras y notarías.
3. Desarrolladores de *software* financiero y empresas consultoras.
4. Alrededor de estas empresas se asentarían empresas de publicidad, mercadeo y estudios de mercado, especializadas en atender a clientes de la industria financiera.



5. Empresas de recursos humanos dedicadas al reclutamiento de gerentes, asesores y analistas financieros.
6. Centrales de riesgo y empresas dedicadas a la venta de información financiera.
7. Presencia de oficinas de universidades peruanas y extranjeras en el distrito para el dictado de cursos y entrega de información.
8. Presencia de oficinas y agencias gubernamentales (nuevas o ampliadas) en el distrito: SUNAT, Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), PROINVERSION, Corporación Financiera de Desarrollo (COFIDE), Banco de la Nación,
9. Sucursales de la Bolsa de Valores de Lima, Comisión Nacional Supervisora de Empresas y Valores (CONASEV) y el Banco Central de Reserva.
10. Presencia de asociaciones profesionales y gremios empresariales (nuevas o ampliadas) como Asociaciones de Bancos (ASBANC), Asociaciones de Aseguradores (APESEG), Asociaciones de AFP (AAFP), Asociación de Corredurías de Bolsas, Cámaras de Comercio, Asociación de Consumidores (ASPEC), etc.

Toda esta clase de empresas y profesionales que deseen ser parte de este clúster podrían verse afectados por una falta de infraestructura dentro de los sectores tres y cuatro del distrito. Ante ello, muchos agentes se ubicarán en los alrededores del distrito, particularmente en La Victoria (Av. Javier Prado Este), Lince (Av. Dos de Mayo) y Surquillo (Av. Aramburú), con lo que se creará importantes zonas de desarrollo que irán más allá de las fronteras del distrito. Así mismo, profesionales altamente calificados se mudarán a las zonas residenciales de San Isidro para poder estar cerca de sus centros laborales y/o potenciales clientes. La presencia de este clúster en el distrito de San Isidro (y alrededores) será un incentivo más para que empresas importantes peruanas y transnacionales establezcan sus

oficinas principales en el distrito de San Isidro. En la Figura 12 se aprecia la representación gráfica del clúster de servicios financieros.

### 9.3 Conclusiones

Para el año 2025, el diamante de Porter para San Isidro indicará que en el distrito se fomenta la competencia y la llegada de las empresas, principalmente porque en el distrito existirá una buena dotación en la condición de los factores (infraestructura adecuada para los negocios, personas con alto nivel educativo, un gobierno municipal eficiente, etc.), un excelente contexto para la estrategia (zonas claramente delimitadas para el comercio, facilidades para la atracción de empresas grandes al distrito, etc.), excelentes condiciones de la demanda (personas con altos ingresos y niveles de información) y un adecuado desarrollo de sectores afines (sector financiero, sector hotelero, retail de lujo, restaurantes, firmas de abogados, consultorías, asociaciones empresariales, organismos reguladores, etc.).

Las ventajas competitivas de San Isidro estarán dirigidas tanto a empresas como a personas y serán potenciadas por medio del liderazgo en diferenciación. Para las empresas, la ventaja competitiva del distrito será el excelente clima de negocios y el desarrollo de un clúster de servicios financieros; para las personas, la ventaja competitiva del distrito estará basada en la residencialidad, el orden vial y los altos niveles de seguridad que serán un atractivo para los profesionales y familias que deseen establecerse en un distrito con altos niveles de vida.

Finalmente, San Isidro dejará de tener una aglomeración de instituciones financieras para albergar un clúster de servicios financieros y empresariales, que le sirva al país para proyectarse al mundo como *hub* comercial entre América Latina, Asia y Norteamérica. En este estará integrado por una gran variedad de sectores conexos a la banca que permitirá su desarrollo e interacción con profesionales y clientes.

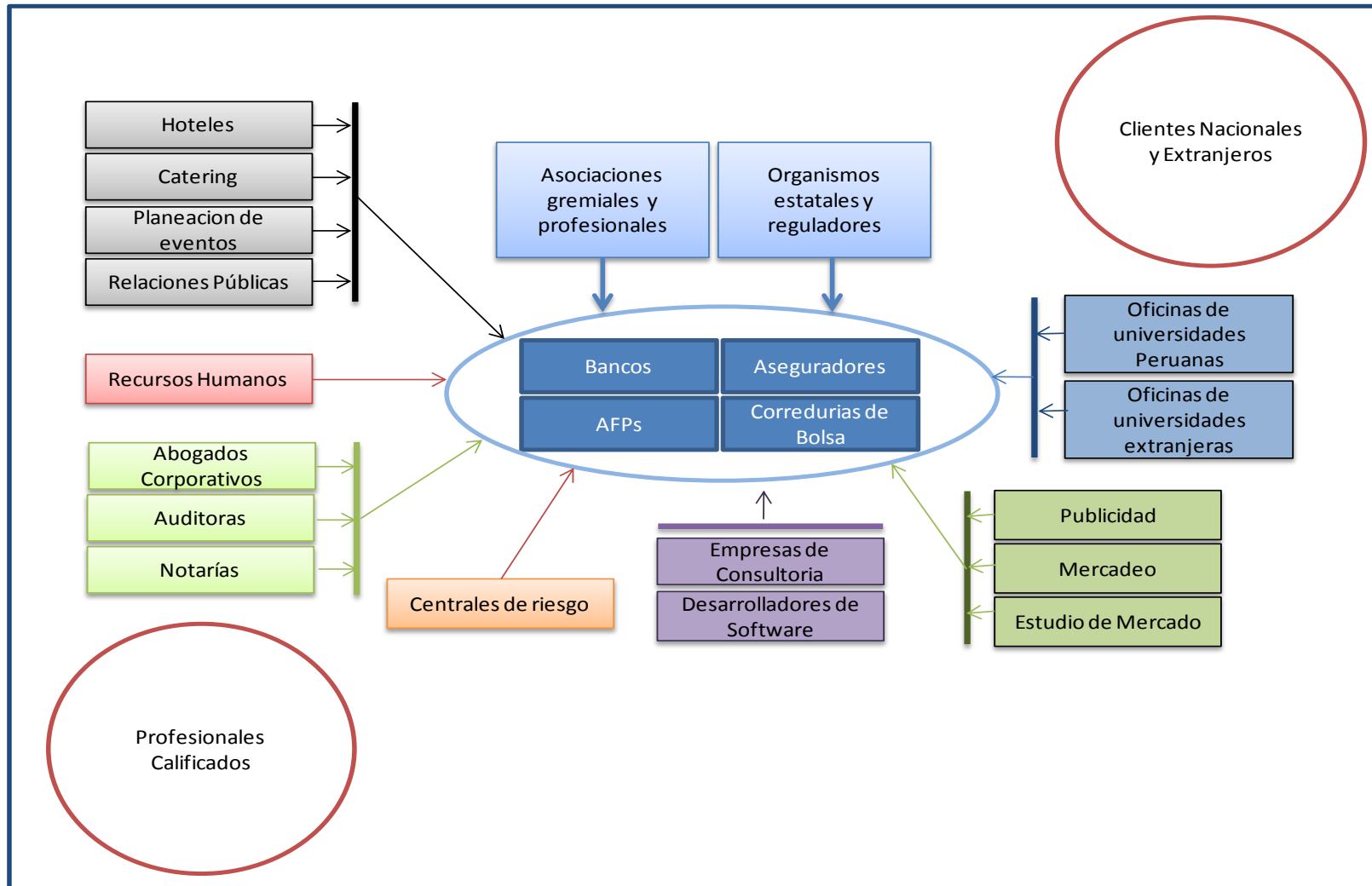


Figura 12. Clúster de Servicios Financieros y empresariales desarrollado en San Isidro

Nota. Adaptado de "Ser competitivo," de M. Porter, 2009, Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Capítulo X: Conclusiones y Recomendaciones

10.1 Plan Estratégico Integral

VISION							
"En el año 2025 será uno de los cinco primeros distritos empresariales - financieros a nivel latinoamericano donde se ubiquen las principales empresas nacionales e internacionales, convirtiéndose en uno de los principales polos de desarrollo del país, fomentando la mejora de la calidad de vida de los vecinos y manteniendo la esencia tradicional del distrito".							
OBJETIVOS DE LARGO PLAZO							
ESTRATEGIAS	OLP1: Para el 2025, el 66% de las grandes empresas en el país tendrán sus oficinas corporativas en San Isidro.	OLP2: Para el año 2025 la velocidad promedio en horas punta del distrito de San Isidro deberá ser de 50 km/h.	OLP3: Para el año 2025, se incrementará la capacidad hotelera orientada al turismo de negocios de hoteles de cuatro y cinco estrellas del distrito en un 100%.	OLP4: Para el 2025, se mantendrán dos períodos de gobierno municipal de ejecución del 100% del presupuesto anual aprobado para la municipalidad.	OLP5: Para el 2025, en San Isidro se habrá reducido en un 70% el número de delitos cometidos.	OLP6: Para el 2025, en San Isidro habrá una cobertura del 100% de la demanda de estacionamientos.	PRINCIPALES CARDINALES 1. Influencia de terceros países: Gobierno Nacional, Gobierno Provincial de Lima, Empresas privadas del distrito. 2. Lanes peatonales y peatonales: distrito tradicional y como Municipio-empresarial. 3. Construcción de infraestructura: Ciclovías económicas, muelles, sostenibilidad, turismo contemplativo de vehículos. 4. Conservación de los entornos: Suro, Miraflores, Cercado de Lima.
ESTRATEGIAS	OLP1: Para el 2025, el 66% de las grandes empresas en el país tendrán sus oficinas corporativas en San Isidro.	OLP2: Para el año 2025 la velocidad promedio en horas punta del distrito de San Isidro deberá ser de 50 km/h.	OLP3: Para el año 2025, se incrementará la capacidad hotelera orientada al turismo de negocios de hoteles de cuatro y cinco estrellas del distrito en un 100%.	OLP4: Para el 2025, se mantendrán dos períodos de gobierno municipal de ejecución del 100% del presupuesto anual aprobado para la municipalidad.	OLP5: Para el 2025, en San Isidro se habrá reducido en un 70% el número de delitos cometidos.	OLP6: Para el 2025, en San Isidro habrá una cobertura del 100% de la demanda de estacionamientos.	POLITICAS
1. Participación activa de los organismos vinculados en la implementación y ejecución de los planes de largo plazo para el distrito.		X		X	X		1. Promover el largo plazo sobre el corto plazo. 2. Alinear la participación vecinal en los procesos de toma de decisiones de la municipalidad.
2. Aprovechar las ventajas comparativas en centros financieros y comerciales y en infraestructura hotelera para fomentar la construcción de hoteles de cuatro y cinco estrellas que alberguen turistas de alto nivel de gasto y turismo de negocios.	X		X				1. Privilegiar la llegada de grandes inversiones al distrito. 2. Promover la reducción de plazos para la entrega de licencias administrativas para negocios y empresas. 3. Aplicación de beneficios tributarios de forma escalonada de acuerdo al nivel de inversión y evolución del negocio.
3. Definición y normar que el crecimiento empresarial de manera vertical se desarrolle en los sectores 3 y 4.	X	X	X			X	1. Privilegiar el crecimiento ordenado y amigable del distrito. 2. Establecer normas claras en cuanto a la zonificación del distrito. 3. Promover construcción de edificaciones amigables con el medio ambiente.
4. Uso de sistemas de seguridad tecnológica y de coordinación interinstitucional como base para la consolidación de un sistema preventivo de seguridad vial.	X	X	X		X		1. Alinear una cultura que sea más preventiva que reactiva. 2. Capacitar al personal de serenos sobre seguridad ciudadana de manera permanente. 3. Promover la participación y capacitación de juntas vecinales en seguridad ciudadana y medidas de prevención. 4. Fomentar la constante de equipos y vehículos de seguridad. 5. Coordinación con distritos adyacentes para fortalecer sistemas integrados de seguridad.
5. Uso de tecnologías de información para la ampliación de la red de sensores inteligentes que permitan un flujo vehicular más rápido.		X				X	1. Alinear la adopción de tecnologías de información de última generación. 2. Promover la capacitación del personal en tecnologías de información.
6. Posicionar a San Isidro como el mejor distrito para hacer negocios mediante la creación de una marca "San Isidro".	X		X		X		1. Alinear la identificación de los trabajadores de la municipalidad y los vecinos con San Isidro. 2. Promover relaciones con organismos promotores como Protopert.
7. Desarrollar proyectos de infraestructura de estacionamientos subterráneos a través de licitaciones público-privadas.	X	X				X	1. Promover y alinear el aprovechamiento y gestión de espacios destinados para construcción de estacionamientos. 2. Alinear el aprovechamiento de espacios subterráneos para proyectos de infraestructuras de estacionamientos.
8. Aprovechar la ventaja comparativa en sistema financiero y comercial para incentivar el establecimiento de filiales y matrices de empresas multinacionales.	X		X				1. Promover relaciones con los agregados comerciales para promover inversiones en San Isidro. 2. Alinear y prioritar la llegada de grandes empresas al distrito.
9. Capacitación del personal de la municipalidad en gestión e implementación de proyectos.		X		X	X		1. Promover contenidos con instrucciones educativas de primer nivel. 2. Promover la innovación y el flujo de información entre las áreas de la municipalidad. 3. Promover el desarrollo profesional dentro de la municipalidad por medio de la mentoría. 4. Fomentar un sistema democrático de relaciones laborales.
10. Promover la simplificación administrativa mediante la adopción de un gobierno electrónico.	X	X	X	X	X		1. Prioritar la reforma y modernización de la gestión municipal. 2. Incrementar la satisfacción de los contribuyentes al realizar trámites en la municipalidad.

RESPONSABILIDAD SOCIAL: Responsabilidad social en todos los niveles de la organización estará siempre presente y será una prioridad en los procesos y servicios brindados hacia la comunidad vecinal. El mejor de lo tradicional con el apoyo de lo moderno: se buscan soluciones innovadoras y que hagan una diferencia en la comunidad, mientras se conserva la tradición, carácter único de la ciudad manteniendo el patrimonio cultural y el carácter tradicional del distrito. Se reforzará servicios necesarios por nuestra comunidad vecinal, que sean rápidos, accesibles y a un costo justo, en un ambiente de comunicación fluida, honestidad y cordialidad.

TABLERO DE CONTROL		TABLERO DE CONTROL	
Objetivo	Indicador	Objetivo	Indicador
Objetivo Financiera	# de empresas grandes en el distrito / # de empresas grandes en el país	Objetivo Financiera	Porcentaje de ejecución del presupuesto anual
Objetivo Operativa	Plan en marcha / Número de hoteles operados cada dos años	Objetivo Operativa	Porcentaje de cobertura de vías
Objetivo Clientes	Ratio de ejecución / Ratio de ejecución	Objetivo Clientes	Porcentaje de cobertura de vías
Objetivo Clientes	Porcentaje de avenidas cubiertas	Objetivo Clientes	Deficit de número estacionamientos
Objetivo Clientes	Porcentaje de semáforos inteligentes	Objetivo Clientes	Número de licitaciones
Objetivo Clientes	Número de tarjetas de alto poder de gasto y cada tres años	Objetivo Clientes	
Objetivo Clientes	Capacidad de atención	Objetivo Clientes	
Objetivo Clientes	Número de delitos anuales	Objetivo Clientes	
Objetivo Clientes	Porcentaje de cobertura de vías	Objetivo Clientes	
Objetivo Clientes	Porcentaje de cobertura de vías	Objetivo Clientes	
Objetivo Clientes	Deficit de número estacionamientos	Objetivo Clientes	
Objetivo Clientes	Número de licitaciones	Objetivo Clientes	

COMPORTAMIENTO ÉTICO: Eficacia en el uso de recursos materiales y financieros. Honestidad, veracidad y transparencia en sus acciones. Promover la libertad de expresión y opinión. Toda la persona de la organización tiene libertad de expresar sus pensamientos y opiniones, mientras no afecten los valores de la organización, la moral o las buenas costumbres. Promover el desarrollo personal y profesional de nuevo personal, originando igualdad de oportunidades para todos, de acuerdo con sus aptitudes, capacidades y resultados. El accionar cotidiano, los procesos y los servicios hacia la comunidad vecinal deberán estar de acuerdo y respetar la misión de la institución así como también estar dentro del marco jurídico y legal del país.

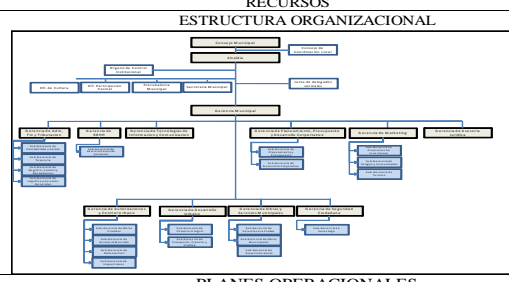


Figura 13. Plan Estratégico Integral



## 10.2 Conclusiones

Como resultado del análisis realizado a lo largo del documento, se obtienen las siguientes conclusiones sobre el distrito de San Isidro:

1. San Isidro se caracteriza por ser uno de los distritos del país donde la población cuenta con todas las necesidades básicas cubiertas, el nivel de vida es alto, y la municipalidad cuenta con los recursos suficientes para financiar su crecimiento y calidad de vida.
2. Por las características del distrito, los objetivos y estrategias propuestas no se orientan hacia la cobertura de servicios y necesidades básicas por parte de la municipalidad (pues están cubiertas satisfactoriamente), sino que se orienta a un nivel superior que implica la búsqueda de mayores niveles de competitividad que se encuentran fuera de su ámbito.
3. El distrito de San Isidro destaca por el gran desarrollo del sector financiero empresarial, hotelero de cuatro y cinco estrellas, *retail* de lujo y residencialidad de los sectores económicos A y B.
4. Del análisis externo, se puede afirmar que San Isidro no está aprovechando actualmente las oportunidades ni neutralizando las amenazas de manera eficiente.
5. San Isidro actualmente tiene una fuerte competencia por parte de los distritos de Miraflores, Santiago de Surco y el Cercado de Lima en áreas donde siempre ha tenido un liderazgo claro e indiscutible.
6. A nivel interno, San Isidro se encuentra en una posición ligeramente superior al promedio, aunque no cuenta con la consistencia interna suficiente para poder competir de manera exitosa.
7. A nivel interno se cuenta con fortalezas importantes en aspectos relacionados al uso extensivo de las tecnologías de información, la fortaleza financiera de la

municipalidad, la alta calidad de las empresas ubicadas en el distrito y el alto nivel de vida de los vecinos.

8. El distrito tiene dos problemas internos muy importantes como son el aumento del tráfico y la falta de estacionamientos, lo cual, de no atenderse a tiempo, puede influir negativamente en la llegada de nuevas empresas y personas al distrito, mellando de esta manera su competitividad.
9. Las tres estrategias internas retenidas para el distrito permitirán mejorar las capacidades internas, potenciar las fortalezas y revertir las debilidades de manera que se pueda aprovechar las oportunidades del ambiente.
10. Las nueve estrategias externas retenidas permitirán cumplir con los objetivos de largo plazo establecidos, de manera que se alcance para el año 2025 la visión establecida.

### 10.3 Recomendaciones

1. El distrito de San Isidro cuenta actualmente con ventajas competitivas claras sobre otros distritos de la capital en el desarrollo de actividades empresariales y financieras, por lo que se debe promover que en el distrito se desarrolle el clúster de servicios financieros y empresariales del Perú, que sirva para posicionar al país a nivel internacional.
2. Antes de comenzar a implementar las estrategias externas es necesario abordar los asuntos internos relacionados con la estructura organizacional, procesos y competencias del personal de la municipalidad.
3. La implementación de los cambios de personal y procesos en la municipalidad tiene que estar acompañados por los cambios culturales, pues con ello se asegura una reacción positiva a los cambios propuestos.

4. Es imperativo que la implementación de este plan se lleve a cabo bajo un estilo de liderazgo de tipo transformacional, pues su éxito o fracaso dependerá en gran medida de qué tan compartida sea la visión por todos los miembros de la organización, de los vecinos y empresas del distrito.
5. Es necesario que se incorpore en la implementación de las estrategias a los organismos vecinales, pues se asegurará la sostenibilidad y el impacto esperado de las acciones en el tiempo.
6. Afianzar los vínculos y coordinar acciones con los distritos vecinos, la Municipalidad de Lima y el Gobierno Nacional para poder brindar solución a problemas que van más allá de las fronteras físicas de San Isidro, de manera que las acciones planteadas en este plan no se vean contrarrestadas por acciones de terceros.
7. El desarrollo del distrito deberá orientarse hacia aquellos sectores donde actualmente tiene potencial para incrementar sus ventajas comparativas, de manera que se utilicen los recursos disponibles hacia ese fin, con lo cual se incrementará la competitividad de San Isidro.
8. El proceso estratégico para la municipalidad es un proceso dinámico y flexible, por lo que se recomienda su monitoreo y control constante para poder verificar la velocidad de los avances y de ser necesario realizar los cambios debidos a las estrategias retenidas, y de ser necesario utilizar alguna de las estrategias de contingencia.

#### 10.4 Futuro de San Isidro

San Isidro será la base del clúster de servicios financieros del país que ayudará al país a posicionarse como un *hub* internacional para el comercio. Se logrará al potenciar las ventajas actuales del distrito en actividades empresariales.



San Isidro será un distrito donde los hombres y mujeres de negocios del Perú y del mundo se sentirán atraídos y motivados a establecer y realizar sus operaciones y convenciones debido al clima de negocios que imperará.

San Isidro ofrecerá la infraestructura económica de primer nivel, cercanía a servicios conexos, altos niveles de seguridad – basados primordialmente en una cultura de prevención del delito- y trámites municipales ágiles que faciliten la llegada de inversiones.

El vecino de San Isidro estará satisfecho de vivir en el distrito, debido a que su calidad de vida continuará siendo la más alta del país, pues se habrá mejorado cualitativamente la experiencia de vivir en San Isidro, y se habrá fomentado desde la municipalidad un desarrollo armónico con el medioambiente y la sostenibilidad de los recursos naturales.

Finalmente, los miembros de la municipalidad serán personas altamente capacitadas, comprometidas con el servicio público y con servir al vecino. Estos funcionarios realizarán sus actividades teniendo en cuenta la ética y la legalidad, así como también mantendrán un compromiso con los principios de justicia y equidad.

## Referencias

- Acuerdo Nacional. (2011). *Definición*. Recuperado de <http://www.acuerdonacional.pe/AN/definicion.html>
- Agencia de Promoción de la Inversión Privada. (2011). *Un marco jurídico liberal y estable para la inversión nacional y extranjera*. Recuperado de <http://www.proinversion.gob.pe/0/0/modulos/JER/PlantillaSectorHijo.aspx?ARE=0&PFL=0&JER=2906>
- Ahora sí techarían tramo de la Vía Expresa (2011, 18 de Abril). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/744582/noticia-ahora-si-techarian-tramo-via-expresa>
- Asociación Iberoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones (2009). *VI Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales 2009*. Recuperado de [http://comunidades.iberomunicipios.org/premio/MejoresPracticas/Documents/Mejores%20Pr%C3%A1cticas%20VI%20Premio/PERU\\_%20San%20Isidro\\_09.pdf](http://comunidades.iberomunicipios.org/premio/MejoresPracticas/Documents/Mejores%20Pr%C3%A1cticas%20VI%20Premio/PERU_%20San%20Isidro_09.pdf)
- Autoridad del Proyecto de la Costa Verde. (2011). *Proyecto Costa Verde*. Recuperado de [http://www.apcvperu.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=64&Itemid=74](http://www.apcvperu.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=64&Itemid=74)
- Baily, M., Litan, R., & Jhonson, M. (2009). *The Origins of the Financial Crisis*. Recuperado de [http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2008/11\\_origins\\_crisis\\_baily\\_litan/11\\_origins\\_crisis\\_baily\\_litan.pdf](http://www.brookings.edu/~media/Files/rc/papers/2008/11_origins_crisis_baily_litan/11_origins_crisis_baily_litan.pdf)
- Banco Central de Reserva del Perú. (2010). *Reporte de Inflación Diciembre 2010*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Reporte-Inflacion/2010/diciembre/Reporte-de-Inflacion-Diciembre-2010.pdf>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2011). *Estadísticas Económicas*. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html>

- Banco Mundial. (2011a). *Doing Business: Making a Difference for Entrepreneurs*. Washington, DC: Author. Recuperado de <http://www.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Profiles/Country/DB11/PER.pdf>
- Banco Mundial. (2011b). *Indicators*. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicator/all>
- Bass, B (1990). From Transactional to transformational leadership: learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 13, 19-31.
- Benzaquen, J., Del Carpio, L., Zegarra, L., Valdivia, C. (2010). Un Índice Regional de Competitividad para un País. *Revista Cepal*, 102, 69 – 86.
- Bielich, C. (2009). *La guerra del centavo. Una mirada actual al transporte público en Lima Metropolitana*. Lima, Perú: Instituto de Estudios Peruanos. Recuperado de <http://lanic.utexas.edu/project/laoap/iep/ddt155.pdf>
- Briceño, F. (2008, 30 de enero). La lenta ruta de la Javier Prado. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/edicionimpresa/html/2008-01-30/la-lenta-ruta-javier-prado.html>
- Cabanillas, V. (2010). Terrorismo visual en la Capital del Pacífico. *Revista Digital Apuntes de Arquitectura*. 1(3), 48 – 53. Recuperado de [http://issuu.com/arquitectomujica/docs/terrorismo\\_visual](http://issuu.com/arquitectomujica/docs/terrorismo_visual)
- CAF: Perú es líder en mejoramiento de infraestructura. (14 de Noviembre de 2009). *Gestión*. Recuperado de: <http://gestion.pe/noticia/367936/caf-peru-lider-mejoramiento-infraestructura>
- Cantella, R. (2010). *Plan de Gobierno 2011-2014*. Recuperado de [http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2010/09/PPC\\_sanisidro.pdf](http://www.actualidadambiental.pe/wp-content/uploads/2010/09/PPC_sanisidro.pdf)
- Cárdenas, J. & Toranzo, C. (2010, noviembre). Green Buildings en Lima. ¿Perspectivas de aproximación a Masdar City?. *Strategia* 5(20), 78-81.

- Centro Nacional de Planeamiento Estratégico. (2011). *Información Institucional*. Recuperado de <http://www.ceplan.gob.pe/vision#mision>
- Ciudadanos al Día. (2010, junio). *Boletín CAD N° 109*. Recuperado de [http://www.ciudadanosaldia.org//boletines/repositorio/b109/BoletinCAD\\_Electoral\\_109\\_Seguridad\\_Ciudadana.pdf](http://www.ciudadanosaldia.org//boletines/repositorio/b109/BoletinCAD_Electoral_109_Seguridad_Ciudadana.pdf)[http://www.ciudadanosaldia.org//boletines/repositorio/b109/BoletinCAD\\_Electoral\\_109\\_Seguridad\\_Ciudadana.pdf](http://www.ciudadanosaldia.org//boletines/repositorio/b109/BoletinCAD_Electoral_109_Seguridad_Ciudadana.pdf)
- Ciudadanos al Día. (2010, noviembre). *Boletín CAD N° 126*. Recuperado de <http://www.ciudadanosaldia.org/boletines/default.htm>
- Class y Asociados S.A. (2010). *Informe Sectorial Sistema Financiero Peruano*. Recuperado de <http://www.classrating.com/sinfin2010.pdf>
- Colliers International. (2011). *Lima. Reporte de Investigación & Pronóstico*. Recuperado de [http://www.colliers.com.pe/saw/doc\\_knowledge\\_reports/1303138625.pdf](http://www.colliers.com.pe/saw/doc_knowledge_reports/1303138625.pdf)
- Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología. (2009). *Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica para el Desarrollo Productivo y Social Sostenible 2009-2013*. Recuperado de [http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2009/pn\\_ctei/plan\\_nacional\\_ctei\\_version\\_2009.pdf](http://portal.concytec.gob.pe/images/upload2009/pn_ctei/plan_nacional_ctei_version_2009.pdf)
- D'Alessio, F. (2004). *Administración y dirección de la producción. Enfoque estratégico y de calidad* (2a ed.) México D.F, México: Pearson Educación.
- D'Alessio, F. (2008). *El proceso estratégico. Un enfoque de gerencia*. México D.F., México: Pearson Educación.
- Defensoría del Pueblo. (2008). *El Transporte Urbano en Lima Metropolitana: Un desafío en defensa de la vida*. Lima, Perú: Biblioteca Nacional del Perú.

- Defensoría del Pueblo. (2010). *Reporte de Conflictos Sociales N° 84*. Recuperado de <http://www.defensoria.gob.pe/conflictos-sociales/home.php?sec=1&pag=1> el 24 de Marzo del 2011.
- El plan para mejorar la Costa Verde se iniciaría en el 2010. (2008, 11 de Diciembre). *Perú 21*. Recuperado de <http://peru21.pe/noticia/224203/plan-mejorar-costa-verde-se-iniciaria-2010>
- Fondo Monetario Internacional. (2007). *Inversión pública y asociaciones público-privadas*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/issues/issue40/ei40s.pdf>
- Fondo Monetario Internacional. (2010). *World Economic Outlook*. Recuperado de <http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2010/02/weodata/weoselgr.aspx>
- Govea, D. (2010). *Construcción de oficinas creció 20% en Lima por mayor demanda de emprendedores*. Recuperado de <http://www.mercadoyconstruccion.com/2010/03/construccion-de-oficinas-crecio-20-en-lima-por-mayor-demanda-de-emprendedores/>
- Green Building Council de Chile. (2011). *Construcción sustentable y sus beneficios*. Recuperado de <http://www.chilegbc.cl/chilegbc/www/admintools/sobre.asp?seccion=Qu%C3%A9%20es%20Construcci%C3%B3n%20Sustentable%20y%20sus%20beneficios>
- Hartmann, F. (1978). *The relations of nations*. New York, NY: McMillan.
- Huanachín, W. (2010, 20 de diciembre). Precios de los departamentos de lujo continuarán subiendo. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/impresanoticia/precios-departamentos-lujo-continuaran-subiendo/2010-12-20/26481>
- Instituto Cuánto. (2010). *Anuario estadístico. Perú en números 2010. Estadísticas del progreso*. Lima, Perú: Autor.

- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2007). *Censos Nacionales 2007, XI de Población y VI Vivienda*. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/inddem>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2009). *Encuesta Nacional de Hogares*. Recuperado de <http://www.inei.gob.pe/web/enaho>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2010). *Lima Metropolitana: IV Censo Nacional Económico 2008. Resultados Definitivos*. Recuperado de <http://proyectos.inei.gob.pe/Cenec2008/publicidad/Limametropolitana.pdf>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2011). *Información Sociodemográfica*. Recuperado de <http://iinei.inei.gob.pe/iinei/sisd/index.asp>
- Ipsos Apoyo Opinión y Mercado. (2007). *Niveles socioeconómicos Perú*. Recuperado de [http://ipsos-apoyo.com.pe/estudio\\_nse\\_peru](http://ipsos-apoyo.com.pe/estudio_nse_peru)
- Kaplan, R. & Norton, D. (2001). El cuadro de mando integral: algo más que números. *Harvard Deusto Business Review*. Edición Especial (100), 190 – 197.
- Lima concentra el 27% de la población peruana, según el INEI. (2009, 17 de Enero). *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/ediciononline/html/2009-01-17/lima-concentra-27-poblacion-peruana-segun-inei.html>
- Los centros comerciales se esparcen por Surco. (2010, 19 de Mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/480997/centros-comerciales-se-esparcen-surco>
- Ministerio del Ambiente. (2011). *Objetivos*. Recuperado de [http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=article&id=120&Itemid=36](http://www.minam.gob.pe/index.php?option=com_content&view=article&id=120&Itemid=36)
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2008). *Plan Estratégico Nacional de Turismo del Perú- PENTUR 2008-2018*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=139>

- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. (2011). *Acuerdos Comerciales*. Recuperado de <http://www.mincetur.gob.pe/newweb/Default.aspx?tabid=127>
- Ministerio de Economía y Finanzas (2010). *Marco Macroeconómico Multianual 2011 – 2013*. Recuperado de [http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol\\_econ/marco\\_macro/MMM2011\\_2013.pdf](http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/marco_macro/MMM2011_2013.pdf)
- Ministerio de Economía y Finanzas. (2011). *Portal de Transparencia Económica*. Recuperado de <https://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx>
- MSI, cambia los semáforos. (2010, agosto/ setiembre). *El Vecino*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/revista\\_elvecino/2010/RVAgoSet-2010.pdf](http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/revista_elvecino/2010/RVAgoSet-2010.pdf)
- Municipalidad de San Isidro. (2007). *Plan Estratégico Institucional 2007-2010*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/presup\\_participativo/PEI20072010web.pdf](http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/presup_participativo/PEI20072010web.pdf)
- Municipalidad de San Isidro. (2008). *Diagnóstico Ambiental local*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/setiembre/diagnostico\\_ambiental\\_local.pdf](http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/setiembre/diagnostico_ambiental_local.pdf)
- Municipalidad de San Isidro. (2009). *Aprueban ordenanza que promueve la inversión privada en estacionamientos*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=509%3Aprueban-ordenanza-que-promueve-la-inversion-privada-en-estacionamientos&catid=232%3Acomunicados-de-prensa&Itemid=31](http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=509%3Aprueban-ordenanza-que-promueve-la-inversion-privada-en-estacionamientos&catid=232%3Acomunicados-de-prensa&Itemid=31)
- Municipalidad de San Isidro. (2010a). *Reglamento de Organización y Funciones*. Recuperado de <http://www.msi.gob.pe/portal/dmdocuments/Rof-2010.pdf>
- Municipalidad de San Isidro. (2010b). *Historia de San Isidro*. Recuperado de <http://www.msi.gob.pe/portal/dmdocuments/HSIEspanol.pdf>

- Municipalidad de San Isidro. (2011a). *Información Adicional*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=t=blog&id=20&Itemid=37](http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=20&Itemid=37)
- Municipalidad de San Isidro. (2011b). *Extensión*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=17%3Aextensi&catid=20%3Anuestro-distrito&Itemid=37](http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=17%3Aextensi&catid=20%3Anuestro-distrito&Itemid=37)
- Municipalidad de San Isidro. (2011c). *Estados financieros 2010*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_docman&task=cat\\_view&gid=452&Itemid=75](http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=452&Itemid=75)
- Municipalidad de San Isidro. (2011d). *Juramentó comité de seguridad ciudadana de San Isidro*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1241:juramento-comite-de-seguridad-ciudadana-de-san-isidro&catid=445:informa](http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=1241:juramento-comite-de-seguridad-ciudadana-de-san-isidro&catid=445:informa)
- Municipalidad de San Isidro. (2011e). *Programa VPSI*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com\\_content&view=article&id=927%3Aprograma-de-incentivos-vpsi&catid=339%3Aprograma-de-beneficios-vpsi](http://www.msi.gob.pe/portal/index.php?option=com_content&view=article&id=927%3Aprograma-de-incentivos-vpsi&catid=339%3Aprograma-de-beneficios-vpsi)
- Op de Beeck, S. & Hondeghe, A. (2010). *Competency Management in the Public Sector: Three Dimensions of Integration*. Recuperado de [http://www.irspm2010.com/workshops/papers/F\\_competencymanagment.pdf](http://www.irspm2010.com/workshops/papers/F_competencymanagment.pdf)
- Perú contará con 22 nuevos centros comerciales hasta el 2013. (2011, 04 de Mayo). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/752489/peru-contara-22-nuevos-centros-comerciales-hasta-2013>
- Personal operativo de seguridad ciudadana. (2010, noviembre/diciembre). *El Vecino*. Recuperado de



[http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/revista\\_elvecino/2010/RVNovDic2010.pdf](http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/revista_elvecino/2010/RVNovDic2010.pdf)

Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior* (2da edición). México D.F, México: Compañía Editorial Continental.

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

Porter, M. (2010, 12 de noviembre). A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity for Peru. En Luque, J. (Presidente), *Competitividad: Rumbo a la Prosperidad de todos*. Conferencia Anual de Ejecutivos Conferencia desarrollada en Urubamba, Cuzco, Perú. Recuperado de: [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112\\_Peru\\_CADE\\_Porter.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf)

Prado, A. (2010, 3 de noviembre). En Pueblo Libre y Lince cuestan menos las casas. *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/663460/pueblo-libre-lince-cuestan-menos-casas>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2003). *Mapa de las potencialidades del Perú: Una primera aproximación a nivel provincial*. Recuperado de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/6003/1/BVCI0005997.pdf>

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2009). *Informe sobre desarrollo humano Perú 2009: Por una densidad del Estado al servicio de la gente*. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>

Promperú. (2011). *Planifica tu viaje*. Recuperado de: <http://www.peru.travel/es/>

Ramón, R. (2009, 27 de febrero). Caos en el tránsito vehicular nos cuesta 6 mil millones de dólares. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/252022/noticia-caos-transito-vehicular-nos-cuesta-mil-millones-dolares>

Sánchez, K., Duarte, F. & Alcides, D. (2007). Planeamiento Estratégico Municipal:

Experiencias en un Distrito de Lima, Perú. *Quivera*, 9(1), 7-24.

Saldaña, P. (2010). *Surco de distrito residencial a nuevo Centro Empresarial en Lima*.

Recuperado de <http://www.alfredograf.com/blog-surcode-districto-residencial-a-nuevo-centro-empresarial-en-lima-54.php>

Sandoval, P. & Herrera, I. (2010, 23 de mayo). En Lima hay más de 30 conflictos limítrofes entre distritos. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/483766/noticia-lima-hay-mas-30-conflictos-limitrofes-entre-districtos>

San Isidro lidera la mayor absorción de oficinas. (2011, 19 de abril). *Gestión*. Recuperado de <http://gestion.pe/noticia/745148/san-isidro-lidera-mayor-absorcion-oficinas>

San Isidro, modelo en el servicio de seguridad ciudadana. (agosto/septiembre, 2010). *El Vecino*. Recuperado de [http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/revista\\_elvecino/2010/RVAgoSet-2010.pdf](http://www.msi.gob.pe/portal/images/stories/revista_elvecino/2010/RVAgoSet-2010.pdf)

SanIsidroLima.com. (2011). *Bienvenidos a San Isidro – Distrito Limeño en Perú*. Recuperado de <http://www.sanisidrolima.com/>

Sarria, C. (2010, 2 de diciembre). Instalación de 3,487 semáforos inteligentes permitirá ahorrar 30% del tiempo de los traslados. *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/lima/678017/noticia-instalacion-487-semaforos-inteligentes-lima-permitira-ahorrar-30-tiempo-traslados>

Se inauguró en San Isidro el primer edificio ecológico del Perú. (2010, 29 de junio) *El Comercio*. Recuperado de <http://elcomercio.pe/planeta/502701/noticia-se-inauguro-san-isidro-primer-edificio-ecologico-peru>

Spreading from Ireland to Iberia. (2010, 25 de Noviembre). *The Economist*. Recuperado de <http://www.economist.com/node/17575123>

Terra.com (2011). *Cadena Atton proyecta tener tres hoteles en el Perú en cinco años*. Recuperado de

[http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201105022308\\_AGE\\_79634780](http://economia.terra.com.pe/noticias/noticia.aspx?idNoticia=201105022308_AGE_79634780)

The Economist. (2010). *Evaluando el entorno para las asociaciones público-privadas en América Latina y el Caribe. Infrascopes 2010*. Recuperado de <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35434944>

Todoleds.com. (2011). *Semáforos Led*. Recuperado de <http://www.todoleds.com/articulo-semaforos-led.html>

Torres, J. (2003). *Clústeres de la industria en el Perú*. Recuperado de <http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD228.pdf>

Torres, F. (23 de Marzo de 2009). El conflicto limítrofe San Isidro-Magdalena es uno de cuarenta que hay en Lima. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/lima/263218/noticia-conflicto-limitrofe-magdalena-san-isidro-uno-cuarenta-que-hay-lima>

Travel Update. (2011, 15 de abril). Hyatt Hotels & Resorts construirá hotel cinco estrellas en San Isidro. *Travel Update*. Recuperado de <http://www.travelupdate.com.pe/nacional/2326-hyatt-hotels-a-resorts-construira-hotel-cinco-estrellas-en-san-isidro>

United Cities and Local Governments. (2009). *The Impact of the Global Crisis on Local Governments*. Recuperado de [http://www.cities-localgovernments.org/upload/doc\\_publications/9225580315\\_\(EN\)\\_uclgcrisis\(eng\).pdf](http://www.cities-localgovernments.org/upload/doc_publications/9225580315_(EN)_uclgcrisis(eng).pdf)

U.S. Green Building Council (2009). *LEED 2009 for New Constructions and Major Renovations*. Recuperado de <http://www.usgbc.org/ShowFile.aspx?DocumentID=8868>

World Economic Forum. (2010). *The Global Competitiveness Report 2010-2011*. Recuperado de [http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)

## Lista de Abreviaturas

AFP	Asociación de Fondos de Pensiones.
AHCIET	Asociación Hispanoamericana de Centros de Investigación y Empresas de Telecomunicaciones.
APCV	Autoridad del Proyecto de la Costa Verde.
BCG	Boston Consulting Group.
BCRP	Banco Central de Reserva del Perú.
CEPRI	Centro de Promoción de la Inversión Privada.
CIL	Centro de Intermediación Laboral.
CONCYTEC	Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.
DEMUNA	Defensoría Municipal del Niño y del Adolescente.
EFE	Evaluación de los Factores Externos.
EFI	Evaluación de los Factores Internos.
EFTA	European Free Trade Association.
FODA	Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
GE	Gran Estrategia.
IDH	Índice de Desarrollo Humano.
IE	Interna Externa.
INDECOPI	Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual.
INEI	Instituto Nacional de Estadística e Informática.
IO	Intereses Organizacionales.
LEED	Leadership in Energy & Environmental Design.
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas.
MINAM	Ministerio Nacional del Ambiente.

MINCETUR	Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
MOF	Manual de Organización y Funciones.
MSI	Municipalidad de San Isidro.
NSE	Nivel Socioeconómico.
OCP	Objetivo de Corto Plazo.
OLP	Objetivo de Largo Plazo.
OMAPED	Oficina Municipal de Atención a la Persona con Discapacidad.
PBI	Producto Bruto Interno.
PEA	Población Económicamente Activa.
PC	Perfil Competitivo.
PCM	Presidencia del Consejo de Ministros.
PEA	Población Económicamente Activa.
PIA	Presupuesto Institucional de Apertura.
PUCP	Pontificia Universidad Católica del Perú.
PEYEA	Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
PromPerú	Comisión de Promoción del Perú para la Exportación y el Turismo.
RankinCAD	Ranking de Ciudadanos al Día.
ROF	Reglamento de Organización y Funciones.
SIAF	Sistema Integrado de Administración Financiera.
SNIP	Sistema Nacional de Inversión Pública.
TLC	Tratado de Libre Comercio.
TUPA	Texto Único de Procedimientos Administrativos.
UNASUR	Unión de Naciones Sudamericanas

## Apéndice A: Análisis tridimensional de los factores

Para realizar la evaluación externa del Distrito de San Isidro es necesario considerar las prioridades nacionales del país, en vista de que los objetivos se verán afectados por los intereses nacionales. De acuerdo a Hartmann (1978), la teoría tridimensional de las relaciones entre las naciones se encuentran basadas en tres dimensiones: (a) los intereses nacionales, (b) los factores del potencial nacional y (c) los principios cardinales

### A1. Intereses nacionales

Los intereses nacionales de un país como el Perú deben estar dirigidos hacia hacer sostenible el crecimiento económico que el país ha venido experimentando y lograr que el mismo se vea reflejado en una reducción de la desigualdad. Al estar la economía peruana insertada en la economía global, hacer sostenible el crecimiento implica realizar mejor las cosas que los competidores. Para lograr aquello se hace imperativo mejorar la competitividad actual del país.

De acuerdo al World Economic Forum (2010), la economía peruana se encuentra en una etapa de desarrollo considerada como una “economía basada en la eficiencia”. Este resultado es un avance, pues la economía del país ya dejó de estar “basada en los factores”. El siguiente paso natural debe ser llegar a ser una economía “basada en la innovación”, para llegar a esta etapa de desarrollo es necesario mejorar varios aspectos. La Tabla A1 muestra el puntaje actual de la economía peruana en 12 pilares.

Tabla A1

*Componentes del Índice de Competitividad*

<b>Pilares que influyen en la competitividad del país</b>		<b>Puntaje (1-7)</b>
<b>Requerimiento Básicos</b>		<b>4.2</b>
1er Pilar	Instituciones	3.5
2do Pilar	Infraestructura	3.5
3er Pilar	Ambiente macroeconómico	4.5
4to Pilar	Salud y Educación primaria	5.4
<b>Promotores de eficiencia</b>		<b>4.2</b>
5to Pilar	Educación superior y entrenamiento	4.0
6to Pilar	Eficiencia de los mercados	4.2
7mo Pilar	Eficiencia del mercado de trabajo	4.5
8vo Pilar	Desarrollo de los mercados financieros	4.6
9no Pilar	Disposición tecnología	3.5
10mo Pilar	Tamaño de mercado	4.3
<b>Innovación y sofisticación</b>		<b>3.3</b>
11ro Pilar	Sofisticación de los negocios	3.8
12do Pilar	Innovación	2.7

*Nota.* Tomado de “*The Global Competitiveness Report 2010–2011*,” del *World Economic Forum*, 2010. Recuperado de

[http://www3.weforum.org/docs/WEF\\_GlobalCompetitivenessReport\\_2010-11.pdf](http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2010-11.pdf)

Como se observa, para mejorar la competitividad del país, es imperativo mejorar aspectos básicos claves, como son la fortaleza de las instituciones y la infraestructura en el país. Se entiende por fortalecer las instituciones, el combatir la corrupción, asegurar los derechos de propiedad, incrementar la independencia del poder judicial, reducir las ineficiencias del sector público y fortificar la seguridad ciudadana. Por fortalecer la infraestructura del país se entiende aumentar la calidad de la infraestructura de transporte e incrementar la infraestructura de energía y comunicaciones.

En lo que corresponde a la eficiencia, se hace necesario incrementar la disposición de tecnología en el país. Esto implica, incrementar la adopción tecnológica en las empresas del país y fomentar el uso masivo de tecnologías de información por parte de la población.

Finalmente, incrementar la sofisticación de los negocios involucra mejorar procesos dentro de los negocios, facilitar el desarrollo de clústeres e incrementar la cadena de valor de las empresas. Incrementar la innovación de la economía significa incrementar la inversión en investigación y desarrollo y fomentar la colaboración entre las universidades y las empresas. Mejorar estos aspectos lleva tiempo y un pensamiento de largo plazo por parte del Estado y del sector privado. Sin embargo, pensar ser competitivos en el siglo 21 sin haber resuelto los problemas mencionados párrafos atrás no es factible.

El otro gran reto del país que debe ser no solo una prioridad de Estado; sino una prioridad nacional, es la desigualdad. Una gran desigualdad genera insatisfacción por parte de las personas que ven el progreso de una parte del país, mas no ven que su situación mejore al mismo ritmo. Este descontento se presta para la generación de protestas y movimientos sociales que pongan en peligro el crecimiento de la economía. En la Figura A1 se muestra la medición de la desigualdad (Índice de Gini<sup>3</sup>) para el país a lo largo de la última década.

Como se observa, la desigualdad en el país se ha ido reduciendo, pero a un ritmo menor, a pesar del acelerado crecimiento económico del país en la última década. Una tarea pendiente del país, es reducir la desigualdad de manera que se pueda hacer tangible, para la mayoría de personas, el éxito resultante de la competitividad del país.

En la Tabla A2 se muestra la matriz de intereses nacionales del Perú, elaborada tomando como referencia los países de Sudamérica. El análisis se realiza más adelante en los Principios Cardinales.

---

<sup>3</sup> El Índice de Gini es un indicador que mide la desigualdad. Si el indicador se encuentra cercano a 100 se concluye que una economía es desigual; si el indicador se encuentra en niveles cercanos a cero se concluye que una economía es menos desigual.



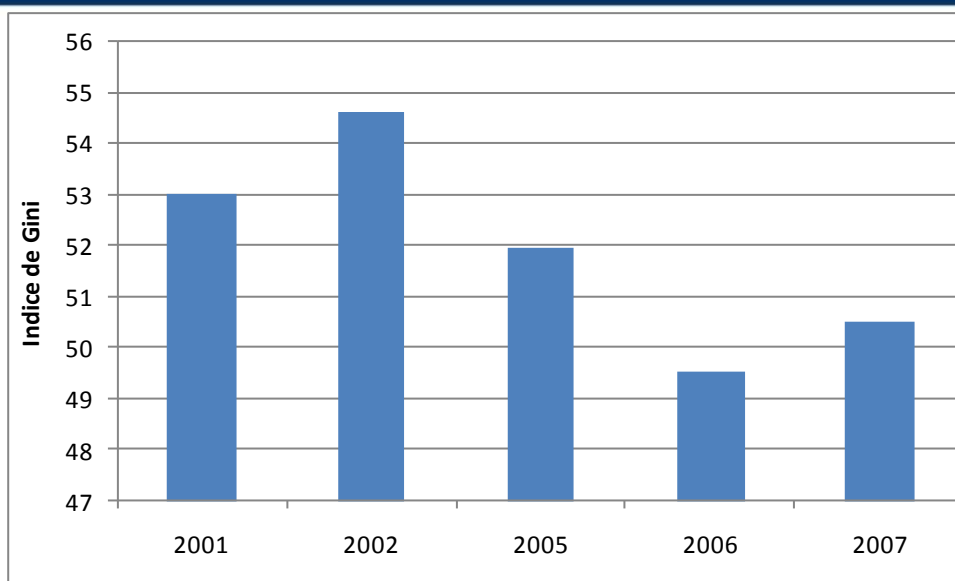


Figura A1. Índice de Gini para el Perú 2001-2007

Nota. Tomado de “World Bank Indicators,” de Banco Mundial, 2011b. Recuperado de <http://data.worldbank.org/indicator/all>

Tabla A2

Matriz de intereses nacionales del Perú

Interés Nacional	Supervivencia (crítico)	Vital (peligroso)	Importante (serio)	Periférico (molesto)
Mejora de la competitividad internacional		Brasil* Colombia*		
Liderazgo en la cuenca Suroriental del Pacífico			Chile**	
Bienestar social				Venezuela** y Bolivia**
Defensa territorial del país			Chile**	

Nota. (\*) Alineado a los intereses de Perú. (\*\*) Contrario a los intereses del Perú.

Adaptado de “El proceso estratégico: Un enfoque de Gerencia,” de F.D. D’Alessio, 2008, México, D.F., México: Pearson, p.97.

## A2. Factores del potencial nacional.

Los factores del potencial nacional son aquellos que determinan las fortalezas y debilidades de un país. Estos factores son los siguientes: (a) demográfico, (b) geográfico, (c) económico, (d) tecnológico – científico, (e) histórico – psicológico - sociológico, (f) organizacional administrativo, y (g) militar (D’Alessio, 2008).

### ***Factor demográfico.***

De acuerdo con el último Censo Nacional de Población y Vivienda del INEI (2007), el país cuenta con una población de 27'412,157 personas. De este censo se concluye lo siguiente:

1. La población se encuentra dividida entre hombres y mujeres con la proporción de 49.7% y 50.3% respectivamente.
2. Se puede considerar al Perú como un país relativamente joven, pues 30.5% se encuentra en un rango de edad de entre 0 a 14 años; mientras que el 63.1% se encuentra en un rango de edad de entre 15 y 64 años.
3. El 75.9% de la población vive en áreas urbanas.
4. El 83.9% de la población habla castellano; mientras que 15.9% habla alguna lengua nativa.
5. El país es mayoritariamente católico, 81.3% profesa esa religión. La segunda religión en importancia es la evangélica con 12.5%.
6. La Población Económicamente Activa – PEA alcanza los 10'637,880 personas, de las cuales 71.2% son hombres.
7. La distribución de la PEA ocupada por tipo de actividad económica se observa en la Tabla A3.

### ***Factor geográfico.***

El Perú está ubicado en el sur del continente americano. La extensión geográfica es de 1'285,216 km<sup>2</sup>. El país limita por el norte con Ecuador y Colombia, por el Sur con Chile, por el Este con Brasil y Bolivia y por el Oeste con el Océano Pacífico. El país puede dividirse en tres regiones geográficas: costa, sierra y selva. Esta variedad de regiones es la causa de una gran diversidad climática.

Tabla A3

*PEA Ocupada por Actividad Económica*

<b>Actividad Económica</b>	<b>Porcentaje</b>
Agricultura, ganadería, caza y silvicultura	23.0
Comercio	16.6
Industrias manufactureras	9.3
Transporte, almacenaje y comunicaciones	8.4
Actividades inmobiliarias, empresas y alquileres	6.1
Enseñanza	6.0
Construcción	5.5
Hoteles y restaurantes	4.6
Administración pública y defensa; seguridad social	3.4
Actividad económica no especificada	3.4
Otras actividades, servicios comunitarios, sociales y personales	3.3
Hogares privados con servicio doméstico	3.1
Servicios sociales y de salud	2.4
Venta, mantenimiento y reparación de vehículos automotrices y motocicletas.	2.0
Explotación de minas y canteras	1.3
Intermediación financiera	0.7
Pesca	0.6
Suministro de electricidad, gas y agua	0.2

*Nota.* Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y Vivienda,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/inddem>.

El Perú se encuentra ubicado en la cuenca del Pacífico, específicamente en el cuadrante suroriental. Este cuadrante se caracteriza por estar integrado por solo tres países Perú, Chile y Argentina (D’Alessio, 2008). De estos países, solo Chile está capitalizando su posición al comerciar con los otros países de la cuenca. El Perú se encuentra en una posición expectante, especialmente si se considera que la posición geográfica del país influye en la capacidad de las empresas de encontrar oportunidades y aprovecharlas. Además se debe considerar que en esta cuenca (particularmente en el cuadrante Noroccidental) vive la tercera parte de la población mundial y se encuentran algunas de las economías más dinámicas del mundo.

### ***Factor económico.***

A lo largo de la primera década del nuevo milenio, la economía peruana se ha caracterizado por mostrar un crecimiento económico sostenido, que se acentuó a partir del año 2004. Este crecimiento se vio impulsado por el sector externo (particularmente por la demanda proveniente de China) y por un crecimiento del mercado interno. A nivel sectorial, el sector construcción es el que ha mostrado las más altas tasa de crecimiento como consecuencia de la mayor demanda por vivienda. Así mismo, el sector minero ha mostrado un crecimiento igualmente alto, esto se debe a un incremento en el precio de los metales en los mercados internacionales. Otro sector con un crecimiento importante ha sido el del comercio, que se ha visto favorecido por la demanda cada vez más creciente por bienes y servicios. En el año 2009, el crecimiento económico del país se redujo como consecuencia de la crisis internacional que afectó a todas las economías del globo. Afortunadamente, para las economías emergentes -como la peruana- esta crisis no ha significado entrar en una recesión, por lo que se espera que la economía peruana recupere su ritmo de crecimiento de los últimos años, a medida que se recuperan los países con economías desarrolladas (BCRP, 2011). En la Tabla A4 se muestra el crecimiento económico del país por sectores:

### ***Factor tecnológico.***

El último diagnóstico sobre la situación de la ciencia y tecnología en el país fue realizado en el Plan Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación Tecnológica para el Desarrollo Productivo y Social Sostenible 2009-2013 (Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología, [CONCYTEC], 2009).

Tabla A4

*Variación Porcentual del Producto Bruto Interno*

<b>Sector Productivo</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>2002</b>	<b>2003</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>
Producto Bruto Interno	3.0	0.2	5.0	4.0	5.0	6.8	7.7	8.9	9.8	0.9
Agropecuario	6.6	0.6	6.1	3.0	-1.4	5.4	8.4	3.2	7.2	2.3
Pesca	10.4	-11.1	6.1	-10.3	30.7	3.2	2.4	6.9	6.3	-7.9
Minería	2.4	9.9	12.0	5.5	5.3	8.4	1.4	2.7	7.6	0.6
Manufactura	5.8	0.7	5.7	3.6	7.4	7.5	7.5	11.1	9.1	-7.2
Electricidad y agua	3.2	1.6	5.5	3.7	4.5	5.6	6.9	8.5	7.7	1.2
Construcción	-6.5	-6.5	7.7	4.5	4.7	8.4	14.8	16.6	16.5	6.1
Comercio	3.9	0.9	3.3	2.4	6.2	6.2	11.7	9.7	13.0	-0.4
Otros servicios	2.0	-0.5	4.0	4.7	4.4	6.4	7.0	9.6	8.6	4.2

Nota. Tomado de "Estadísticas Económicas," del Banco Central de Reserva del Perú, 2011. Recuperado de <http://www.bcrp.gob.pe/estadisticas.html> el 03 de febrero del 2011.

En el diagnóstico mencionado, se destacaron los siguientes puntos:

1. No existen estrategias compartidas entre instituciones que se relacionan con la ciencia y tecnología en el país.
2. Los proyectos de investigación realizados en el país no se encuentran alineados a las necesidades y demandas reales del aparato productivo del país.
3. No hay suficientes organizaciones tecnológicas y recursos humanos especializados que den soporte a los grandes proyectos en desarrollo del país.
4. Hay una débil vinculación entre las universidades y las empresas.
5. La inversión del Estado en Investigación y Desarrollo ha sido históricamente baja (un promedio de 0.15% del PBI).
6. La inversión en ciencia y tecnología se centra mayoritariamente en universidades públicas y privadas de la capital.
7. Ausencia de políticas públicas e incentivos tributarios para la promoción de la investigación y desarrollo en el país.

8. Se cuenta con un número muy limitado de especialistas que realicen innovaciones, transfieran tecnologías y gestionen proyectos de ciencia y tecnología en el país.

***Factor histórico –psicológico – sociológico.***

El Perú cuenta con un rico pasado que incluye culturas pre-incas (como Chavín, Paracas, etc.), el periodo del virreinato del Perú, la posterior lucha por la independencia y la consecuente instauración de una república. En el siglo XIX, el Perú se caracterizó por contar con periodos militaristas y civiles, lo cual ha contribuido a la falta de desarrollo de instituciones estatales fuertes. Todo este pasado ha ayudado a dar forma a la psicología del ciudadano peruano actual.

Al ciudadano peruano de hoy se le puede calificar como una persona trabajadora, que ve oportunidades y las aprovecha, especialmente si es que se encuentra con necesidades latentes. Lo que se puede verificar al ver el gran número de peruanos trabajando y teniendo éxito en el extranjero. El peruano es, por lo general, nacionalista y se encuentra muy arraigado a las costumbres que le han sido inculcadas desde la niñez. Por el lado negativo, se puede mencionar que no le gusta seguir las reglas establecidas que se le imponen, su tendencia a la informalidad y su desconfianza con las personas que tienen el poder. Esto último; sin embargo, puede cambiar en las nuevas generaciones, si es que se mejora el sistema educativo nacional.

***Factor organizacional administrativo.***

De acuerdo a la Constitución Política de 1993, el Perú es una república que cuenta con un Estado indivisible y con un gobierno unitario, representativo y descentralizado. El Estado se organiza de acuerdo al principio de la separación de poderes. El Estado peruano se encuentra organizado en tres poderes: (a) poder ejecutivo, (b) poder legislativo y (c) poder judicial. El territorio de la república está dividido por regiones, departamentos, provincias y

distritos. La Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972 del año 2003 establece tres niveles de Gobierno: (a) Gobierno Nacional, (b) Gobiernos Regionales y (c) Gobiernos Locales.

### *Factor militar.*

Para el análisis de la situación actual del distrito de San Isidro, el factor militar no se considera relevante. Por lo tanto, no es necesario profundizar en el tema.

### **A3. Principios cardinales**

Los cuatro principios cardinales se describen a continuación:

#### *Influencia de terceras partes.*

En un mundo globalizado como el actual, es necesario que los países se alineen a algún bloque comercial y/o político que le permita acceder a mercados grandes y estables, y que le permitan tener alguna influencia en el escenario mundial. En el caso del Perú, en esta década se han firmado una serie de acuerdos comerciales de importancia, siendo el más importante (tanto por sus repercusiones políticas como económicas) el Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos de América. Así mismo, el Perú trata de diversificar sus relaciones comerciales con otros mercados de importancia, debido a su tamaño y poder de compra: la Unión Europea y las economías del APEC (buscando tener una relación cercana con China). Otro socio potencial en el aspecto comercial viene a ser el Brasil, que se está consolidando como el líder indiscutible de América Latina. En este punto, se debe aprovechar la posición geográfica estratégica que representa el Perú para Brasil, pues los puertos del sur del país representan la mejor opción para que Brasil pueda comerciar sus productos con el sudeste asiático.

En lo que respecta al escenario político, queda claro que el país busca su espacio propio en la recién creada Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR). Este foro de países viene siendo liderado indiscutiblemente por Brasil, país que logra balancear las posiciones ideológicas encontradas en la actualidad en la región sudamericana: Perú-Chile-Colombia-

Uruguay con una posición más proclive al libre mercado y la posición de Venezuela-Bolivia-Ecuador-Argentina que cuentan con una posición más estatista de la economía.

### ***Lazos pasados y presentes.***

Históricamente, el Perú ha tenido una rivalidad con dos de sus países vecinos: Chile y Ecuador. Con ambos países se han tenido conflictos armados y eventualmente se han alcanzado acuerdos de paz. En la actualidad se considera que las relaciones peruano-ecuatorianas están pasando por su mejor momento, debido a la buena relación entre los presidentes de ambos países. En el caso de Chile, la relación comercial-financiera se ha venido fortaleciendo con el paso de los años, con flujos de inversiones provenientes de ambos países; la relación política entre ambos países ha sufrido retrocesos en los últimos años, debido a los problemas marítimos limítrofes que el Gobierno del Perú ha denunciado ante tribunales internacionales y la asimetría en los gastos militares de ambos países. Esta situación ha causado declaraciones altisonantes de políticos de ambos países, lo cual podría tener consecuencias negativas en el comercio e inversiones.

### ***Contrabalance de intereses.***

Actualmente el país ha venido ejecutando una política económica de libre mercado y una política de relaciones exteriores cercana a la de los Estados Unidos de América. Esta decisión estratégica de los Gobiernos del Presidente Alejandro Toledo y Alan García, ha traído varios beneficios al país, pues han aumentado las exportaciones, los capitales y se ha obtenido el grado de inversión por parte de importantes empresas calificadoras de riesgo. Varios países; sin embargo, no han visto con beneplácito esta relación. Venezuela y Bolivia (antiguo aliado del Perú), con políticas económicas y políticas diametralmente opuestas, aprovechan cada oportunidad para fustigar el modelo peruano, entrometerse en asuntos internos y atacar a los líderes del país. Chile ve el surgimiento económico del Perú, como una amenaza a su supremacía en el sur del continente.



### *Conservación de los enemigos.*

Como enemigos actuales del Perú se tiene a Venezuela y Chile, aunque por distintas razones. En el caso de Venezuela se tiene una rivalidad ideológica sobre las ventajas y/o desventajas del estatismo en una economía. En el caso de Chile, a pesar de contar con modelos de desarrollo similares y de tener un importante flujo comercial entre ambos países, todavía existen fricciones concernientes a límites marítimos y gastos militares. En ambos casos conviene que el país (tanto el gobierno como el sector privado) trabajen conjuntamente en el mejor uso de nuestros recursos para mejorar los niveles de vida de la población (a diferencia de Venezuela) y competir por el liderazgo del sur del continente con Chile.

Si bien es cierto que el análisis tridimensional de los factores se realiza a nivel país, sus implicancias y alcances pueden afectar y/o tener algún impacto en San Isidro, de acuerdo a United Cities and Local Governments (2009) los factores que se pueden ver afectados en un gobierno local debido a aspectos macro son: (a) tasas de desempleo, (b) conflictos sociales, (c) ingresos fiscales, (d) flujo de turistas, (e) ambiente de negocios, (f) apertura y/o cierre de empresas, (g) valor de mercado de las propiedades, (h) recursos disponibles para inversión pública, (i) competitividad, (j) incertidumbre presupuestaria, entre otros. Como se puede observar, es importante tener en consideración los aspectos relacionados con el desempeño del país que afecten directa o indirectamente a los gobiernos locales.

## Apéndice B: Análisis Competitivo del Perú

Porter (2009) indicó que las ventajas competitivas de las naciones están determinadas por cuatro atributos, los cuales son analizados a través del rombo de la competitividad. Los cuatro factores son: (a) condiciones de los factores, (b) condiciones de la demanda, (c) sectores afines y auxiliares, y (d) estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas. En la Figura B1 se muestra el diagnóstico realizado por Porter (2010) sobre las condiciones de los factores y el ambiente de negocios del Perú. En las siguientes páginas este diagnóstico será complementado con información recogida de otros investigadores e instituciones nacionales e internacionales.

### B1. Condiciones de los factores

Porter (2010) consideró que la condición de los factores para el Perú tiene un balance que podría considerarse como mixto. El país dispone de una gran capacidad de recursos naturales listos para ser explotados. Por ejemplo, el Perú es un país minero que cuenta con unas reservas probadas y probables de por lo menos cinco metales distintos (oro, plata, cobre, plomo, zinc). Además de tener la posibilidad de extraer petróleo y gas del subsuelo. Así mismo, el país cuenta con una serie de recursos naturales que pueden ser utilizados en distintas industrias que añadan valor a la materia prima. En la Tabla B1 se presenta un resumen de los distintos recursos naturales del país.

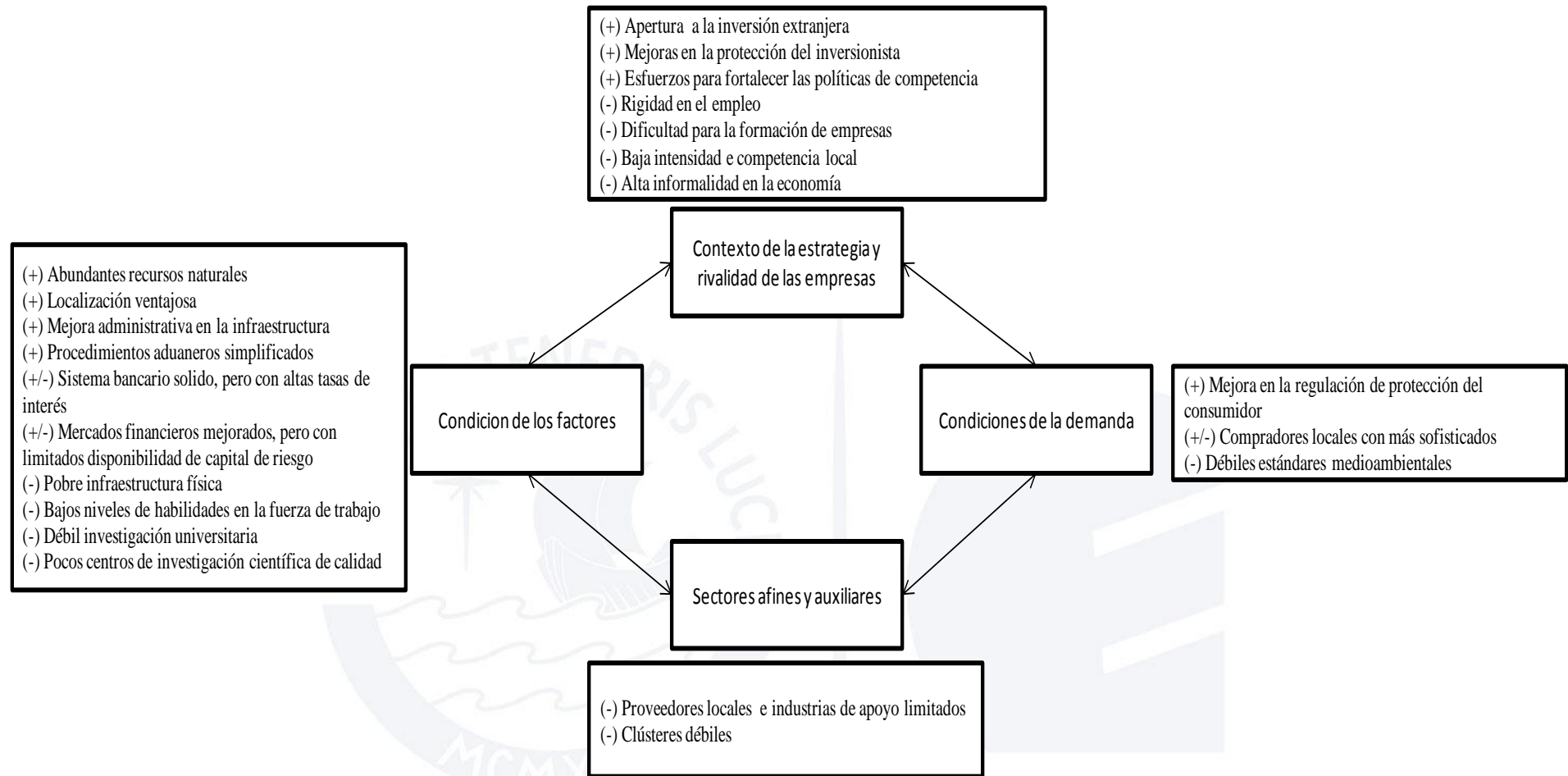


Figura B1. Diamante de Porter para el Perú

Nota. Adaptado de "A Strategy for Sustaining Growth and Prosperity in Peru," M. Porter, 2010. Recuperado de [http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112\\_Peru\\_CADE\\_Porter.pdf](http://www.isc.hbs.edu/pdf/2010-1112_Peru_CADE_Porter.pdf)

Tabla B1

*Recursos naturales del Perú*

Recurso natural	Numero
Gramos finos de oro metálico*	2,335'657,975.80
Gramos fino de plata*	27'031,029.10
TMF de Cobre*	32'533,648.00
TMF de Plomo*	2'805,340.60
TMF de Zinc*	13'927,563.00
Miles de barriles de petróleo*	732,324.00
Superficie agrícola bajo riego (hectáreas)	1'729,064.6
Superficie Forestal (hectáreas)	9'053,705.0
Pastos naturales (hectáreas)	16'906,470.0
Población de vacunos	4'926,769.0
Población de ovinos	14'686,310.0
Población de porcinos	2'818,653.0
Población de caprinos	2'022,756.0
Población de aves de corral	92'610,358.0
Población de alpacas	3'036,281.0
Población de llamas	1'154,848.0

*Nota.* Tomado de “Mapa de las Potencialidades del Perú: Una primera aproximación a nivel Provincial,” del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2003. Recuperado de <http://www.bvcooperacion.pe/biblioteca/bitstream/123456789/6003/1/BVCI0005997.pdf>

(\*) Reservas probadas y probables

Así mismo, dentro del análisis se ha considerado que el Perú ha hecho esfuerzos en los últimos años para poder simplificar los procesos administrativos que promuevan el desarrollo de infraestructura en el país. A esto hay que sumar la relativa facilidad administrativa para exportar e importar que se apoya en la excepcional posición geográfica del país en el mundo. Sin embargo, todavía en el país existen ciertos problemas en la condición de los factores que dificultan el ambiente de negocios del país (Porter, 2010):

1. A pesar de la mejora en infraestructura en los últimos años, todavía se tiene una baja capacidad en generación de electricidad, líneas telefónicas y carreteras pavimentadas, en comparación con otros países de la región.
2. Los activos financieros se encuentran muy concentrados. Cuatro bancos tienen el 83% de todos los préstamos.

3. Los costos de tomar prestados son todavía muy altos.
4. El sistema privado de pensiones se caracteriza por tener baja participación.
5. La infraestructura científica y tecnológica del país es todavía muy débil.
6. El sistema de educación produce pocos graduados en áreas como la ingeniería y las ciencias físicas.

Respecto al último punto, esta falla en el sistema educativo del país se ve reflejada en la composición del mercado laboral. El país cuenta con una Población Económicamente Activa (PEA) de 10'637,880 de personas (INEI, 2007). El 25% de la PEA se considera como no calificada, mientras que los profesionales calificados, como los profesores, científicos e intelectuales suman un 23.1%. Las ocupaciones principales se muestran en la siguiente tabla.

Tabla B2

*Ocupación Principal de la PEA*

Ocupación principal	Porcentaje
Trabajo no calificado, servicios, peón, vendedores ambulantes y afines	25.5
Trabajo de servicios personales y vendedores del comercio y mercado	15.5
Agricultura, trabajo calificado, agropecuario y pesqueros	12.9
Profes., científicos e intelectuales	10.4
Obreros construcción, fabricación, e instrucción	10.2
Obreros y operación de minas, manufactura y otros	9.8
Técnicos de nivel medio y trabajo. asimilados	6.4
Jefes y empleados de oficina	5.2
Ocupación no especificada	2.8
Otra	1.0
Miembros poder ejecutivo y legislativo, administración pública	0.3

*Nota.* Tomado de "Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y Vivienda," del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/inddem>.

**B2. Condiciones de la demanda**

Respecto a las condiciones de la demanda, nuevamente Porter (2010) mostró un panorama mixto; aunque con perspectivas a la mejora. La demanda interna ha venido creciendo como consecuencia del crecimiento económico del país. Así mismo, cada vez hay más personas con mayores ingresos que tienen acceso a mayor información y desean comprar productos de mayor calidad, que les den mayor satisfacción. De acuerdo a IPSOS APOYO

Opinión y Mercado (2007), para el año 2007, 18.5% de hogares pertenece al nivel socio-económico (NSE) A/B, 32.5% pertenece al NSE C y 30% de los hogares pertenecen al NSE D. El ingreso promedio familiar del NSE A es 9,500 nuevos soles, del NSE B es 2,400 nuevos soles, del NSE C es 1,300 nuevos soles y el ingreso promedio del NSE D es de 840 nuevos soles. En lo negativo se señaló que a pesar de la existencia de regulaciones existentes para proteger la calidad, salud, seguridad y los estándares medioambientales, no existen en el país los mecanismos para asegurar la aplicación de estas regulaciones en el código del consumidor, lo cual se verifica al tener a un sector informal que opera fuera de este marco de protección.

### **B3. Sectores afines y auxiliares**

Respecto a este punto, Porter (2010) consideró que la situación de los sectores afines y auxiliares es fundamentalmente débil. El análisis que llevó a esta conclusión consideró que las exportaciones del país están basadas –en su mayoría- en recursos naturales, siendo estas actividades poco integradas a las economías locales, y que no desarrollan actividades industriales importantes. Además, se tiene que considerar que la producción local de insumos, maquinaria y equipo se encuentra en una etapa inicial, lo cual no le permite apoyar a las empresas orientadas a la exportación, e implica la necesidad de importar estos insumos. Finalmente, se reconoce que existen clústeres en el país, pero que no existen iniciativas para el desarrollo de más clústeres, esto se debería a la poca tradición de colaboración entre el Estado y el sector privado en esta clase de iniciativas.

Como se ha indicado, en el país existen ciertos sectores en donde se observa un cierto grado de integración a través de toda la cadena de valor. De acuerdo a Torres (2003), en el Perú existen seis clústeres, los cuales se caracterizan por tener todos los eslabones que se conectan a lo largo de una industria, es decir se tienen los proveedores de la materia prima,

los proveedores de los equipos, los transformadores de los insumos y la distribución al cliente final. Los clústeres identificados son los siguientes:

Tabla B3

*Clústeres identificados en el Perú*

Clúster	Productos
Agrícola - Alimenticio	Agricultura, Alimentos, Azúcar, y Bebidas
Agrícola -Industrial	Agricultura, Madera, Muebles, Papel, Imprentas, Cuero, Caucho y Calzado.
Textiles - Confecciones	Productos no tradicionales
Pesquero	Harina y aceite de pescado y preparados de pescados.
Minero-Metalúrgico	Minería, Metalurgia, Siderurgia, Productos Metálicos y Maquinarias
Petroquímico y no-metálico	Minería, Petróleo Crudo, Químicos, Petróleo, y Minerales no Metálicos

*Nota.* Tomado de “Clústeres de la Industria en el Perú,” de J. Torres, 2003. Recuperado de

<http://departamento.pucp.edu.pe/economia/images/documentos/DDD228.pdf>

#### **B4. Estrategia, estructura y rivalidad entre las empresas**

El balance del contexto de la rivalidad de las empresas es mixto. Porter (2010) consideró como puntos positivos el hecho de que desde inicios de los años noventa las políticas de comercio exterior e inversiones ha llevado a procesos de desregulación y liberalización de la economía. Esto último se ve reflejado en el alto número de tratados de libre comercio que han sido firmados por el país (como se vio en el análisis económico del PESTE en el capítulo tres). En los aspectos negativos se mencionó lo siguiente: (a) la economía local presenta una pobre implementación de políticas anti monopolísticas, lo cual se ve reflejado en altos grados de concentración en las industrias domésticas; (b) los altos niveles de informalidad fomentan el contrabando y el lavado de dinero y (c) la rigidez del mercado laboral y su alto costo impide la creación de más trabajos formales.

A lo anterior, es necesario mencionar que en el Perú se vive en un régimen de libre competencia, donde el Estado ejerce un rol de promotor y regulador de la inversión privada. En el país, de acuerdo con la Constitución Política, no se hace diferencia entre la inversión privada extranjera y la inversión privada nacional. Así mismo, la participación activa del

Estado en la economía es relativamente pequeña, pues las empresas públicas se han ido reduciendo a partir de la década de los noventa. En el Perú, a pesar de presentar algunos altos grados de concentración, se observa que hay una fuerte competencia en varios sectores de la economía, por ejemplo en los sectores bancarios, mineros, comerciales, textil, gastronómico, etc. En caso se descubra que existan varias empresas realizando colusión de precios para afectar negativamente al consumidor, hay instituciones públicas – como el Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (INDECOPI)- que intervienen para multar a las empresas y resarcir al consumidor. El modelo económico del Perú es el de una economía de libre mercado, donde el Estado debe tener un rol de regulador y promotor de la actividad económica.

Un indicador que es útil para tomar en cuenta para la medición general y agregada del clima de negocios en el país es la publicación llamada *Doing Business* del Banco Mundial (2011a). El año 2011, hacer negocios en el Perú se ha vuelto más fácil, pues el país ha mejorado 10 puestos (pasando del puesto 46 al 36 entre 183 países) en comparación con el año 2010. Con esta nueva posición, el país se ubica como el segundo mejor país latinoamericano para hacer negocios (después de México). De acuerdo a esta publicación, el Perú es uno de los países que ofrece mayores facilidades para obtener crédito (puesto 15), proteger inversionistas (puesto 20) y registrar propiedad (puesto 24); mientras que en lo negativo, el país se ubica en los últimos lugares en lo correspondiente al pago de impuestos (puesto 86), clausurar negocios (puesto 96), entregar permisos de construcción (puesto 97) y hacer cumplir contratos (puesto 110). Los resultados desagregados de este estudio se muestran en el Apéndice F.



## Apéndice C: Ventajas Competitivas de San Isidro

En la Figura C1 se presenta el modelo del diamante de Porter actual para el distrito de San Isidro.

### C1. Condiciones de los factores

San Isidro cuenta con una población de alrededor de 58,056 habitantes, de clase alta y media alta, donde el 41.1% de los residente son personas mayores de 50 años, 34.3% de 30 a 50 años, el 24.6% de 15 a 30 años y el resto menores de 15 años. El 83% de la población entre los 6 y 24 años tiene acceso al sistema educativo regular: (a) de 6 a 11 años, el 97%; (b) de 12 a 16 años; el 96.2% y (c) de 17 a 24 años, el 69.5%. El 71.1% de la población censada del grupo de edad entre los 15 años a más tiene educación superior, hombres el 80.8%, mujeres 63.9%. Sólo el 0.3% de la población de 15 años a más es analfabeta (INEI, 2007).

El distrito de San Isidro tiene diferentes vías que permiten el acceso y tránsito por el distrito. Existen diferentes vías de acceso al distrito de San Isidro, como: (a) avenida Javier Prado, (b) avenida Rivera Navarrete, (c) avenida Arequipa, (d) avenida Basadre, (e) vía Expresa, (f) avenida Aramburu, (g) avenida Santa Cruz, (h) avenida Camino Real, entre otras. Al ser San Isidro un distrito donde existe una gran concentración de empresas financieras y comerciales, es conveniente la existencia de múltiples vías de acceso que permitan el ingreso al distrito. A pesar de existir una gran cantidad de vías de acceso al distrito, también se presentan diferente puntos negativos al respecto, tal como se detalla en el Plan de Gobierno de Raúl Cantella Salaverry: (a) exceso de líneas de transporte, (b) vías de circulación terrestres sobredimensionadas, (c) altos niveles de gases tóxicos por ser un distrito con vías de tránsito masivo, (d) falta de estacionamientos para satisfacer la demanda, y (e) falta de un plan de desarrollo urbano articulado con la Municipalidad de Lima (Cantella, 2010).

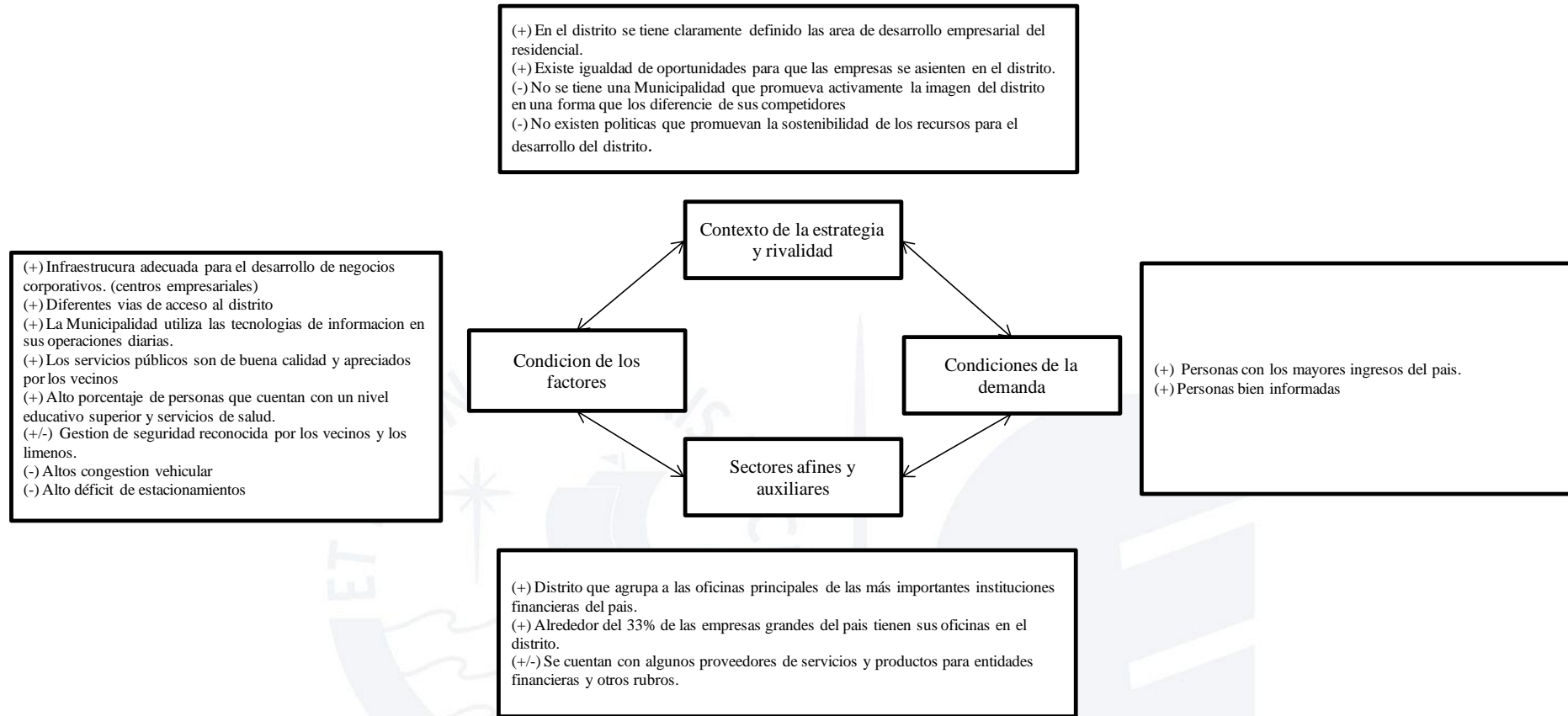


Figura C1. Diamante de Porter para el distrito de San Isidro

Nota. Adaptado de “Ser Competitivo,” de M. Porter, 2009, Barcelona, España: Ediciones Deusto.

Además el distrito cuenta con una buena infraestructura hotelera, entre los principales hoteles se tiene: el hotel Los Delfines, el Swissotel, el Westin Libertador Lima, El Olivar, entre otros. Estos hoteles no solo dan servicios para turistas, sino también a muchas personas que vienen a realizar negocios en el Perú.

En cuanto a la infraestructura comercial, San Isidro cuenta con 5,465 unidades catastrales dedicadas al comercio mayorista y minorista (Cantella, 2010), clubes, centros turísticos, hoteles, resaltando el centro financiero ubicado en la Avenida Rivera Navarrete y en la Avenida Canaval y Moreyra. Además cuenta con 2 centros empresariales, el Centro Empresarial Real, cerca del Olivar y el Centro Empresarial de Camino Real, ambos son sedes de oficinas centrales de empresas nacionales e internacionales muy importantes.

## **C2. Condiciones de la demanda**

En general los habitantes del distrito de San Isidro son personas con mucha información y que intervienen participativamente en asuntos relacionados con su comunidad y en los procesos que realiza la municipalidad en beneficio del distrito. El ingreso promedio familiar per cápita de los habitantes San Isidro es de 954.8 nuevos soles (PNUD, 2009).

En el distrito también existe otro factor que es determinante para la demanda, en el día llega a haber una población flotante de hasta 800,000 personas, de las cuales 90,000 están laborando en alguna de las empresas que se encuentran en San Isidro o tienen algún negocio propio, esto hace que muchos de los negocios ubicados en la zona tengan gran movimiento comercial (Cantella, 2010). Existe una gran demanda por servicios financieros, debido a la ubicación de muchas entidades financieras reconocidas, en la Avenida Rivera Navarrete, especialmente. Alrededor también se encuentran grandes tiendas comerciales como Saga, Ripley, Tottus o Metro, y muchos negocios minoristas que atienden tanto a la población de San Isidro como a las personas que visitan el distrito por trabajo o por otro motivo.

También existe demanda por parte de muchos turistas que desean conocer los sitios históricos del distrito y gracias a la infraestructura hotelera adecuada también muchos empresarios y hombres de negocios se hospedan en los hoteles de San Isidro, donde inclusive se realizan eventos y convenciones, tanto nacionales como internacionales.

### **C3. Sectores afines y auxiliares**

Los factores positivos de la estructura y competencia de las empresas en el distrito de San Isidro se caracterizan por: (a) empresas financieras, que incluye bancos, financieras, cajas municipales, administradoras de fondos de pensiones, empresas de seguros, empresas que brindan información de centrales de riesgos; tiendas por departamento (Saga y Ripley), supermercados (Tottus, Metro, Wong y Vivanda); (b) empresas que brindan servicios conexos, como hoteles (por ejemplo Los Delfines, Swissotel, Westin Libertador), restaurantes (La Carreta, cadenas de comida rápida, el Hornero, Chilis, Mangos, Fridays, entre otros), cadenas de farmacias, notarías, concesionarios y talleres de automóviles, como Maquinarias y Toyota; (c) las tiendas de diseñadores exclusivos situados en la Avenida Miguel Dasso y Conquistadores (*retail* de lujo); y (d) matrices u oficinas principales de empresas nacionales y multinacionales (empresas mineras, petroleras, de gas, de tecnología, de servicios, entre otros).

La presencia de empresas enfocadas al sector financiero, tiene mucho potencial para generar un clúster, entre las principales empresas, ubicadas primordialmente en la Avenida Rivera Navarrete y Canaval y Moreyra se encuentran: (a) Banco de Crédito del Perú, (b) Interbank, (c) Banco Falabella, (d) Banco Ripley, (e) Banco Financiero, (f) Scotiabank, (g) Citibank, (h) Diners, (i) Banco Continental, (j) proveedores de servicios de centrales de riesgo, Data Crédito y Equifax, (k) AFP Profuturo, (l) AFP Integra, (m) AFP Prima, (n) Seguros Pacifico, (ñ) Seguros Rímac, y (o) Seguros la Positiva. Alrededor de la Avenida Rivera Navarrete también se ubican tiendas por departamento, tiendas de venta de prendas de

vestir, restaurantes y otros negocios que se han ido generando para dar diferentes tipos de servicios a estas empresas y al personal que labora en ellas. La enseñanza superior y técnica es un factor importante en el distrito de San Isidro.

En el distrito de San Isidro se encuentra: (a) la Unidad de Post Grado de la UPC, (b) el instituto Cibertec que brinda carreras técnicas de computación e informática, (c) el Instituto San Ignacio de Loyola, (d) el Centro Cultural de la Universidad Católica, (e) el instituto de idiomas de la Universidad Católica, (f) la Asociación Peruano Británico, (g) el Instituto de Formación Bancaria (IFB), entre otros. Existen además otras empresas que se han ubicado en el distrito de San Isidro para proveer servicios, sobre todo a empresas financieras o AFP, por ejemplo, se tiene el caso de la empresa Equifax y Data Crédito, que dan servicios de centrales de riesgo y de soporte estadístico a los bancos especialmente. También se ha formado una red de negocios minoristas y mayoristas, dedicados a dar servicios y vender productos a las empresas y al personal que labora en ellas. Igualmente, se encuentra ubicada en San Isidro una oficina de la Superintendencia de Banca y Seguros, que es la encargada de la regulación del sistema financiero en el Perú.

#### **C4. Estrategia, estructura y competencia**

El distrito se caracteriza por tener claramente definido los sectores comerciales y residenciales, siendo los sectores 3 y 4 los destinados a ser sede de las empresas, entidades gubernamentales e instituciones conexas. Dentro del distrito, la municipalidad ofrece las oportunidades a las distintas empresas para que lleguen al distrito, aunque no se diferencia de otras municipalidades rivales para atraer nuevas empresas, ya sea ofreciendo trámites municipales más rápidos para abrir negocios y solicitar permisos de construcción, o realizando campañas de promoción del distrito que busquen realzar las ventajas competitivas inherentes al distrito en sectores como el financiero, turístico y residencial.

## Apéndice D: Requerimientos LEED

### LEED 2009 FOR NEW CONSTRUCTION AND MAJOR RENOVATIONS PROJECT CHECKLIST

<b>Sustainable Sites</b>	<b>26 Possible Points</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Prerequisite 1 Construction Activity Pollution Prevention	Required
<input type="checkbox"/> Credit 1 Site Selection	1
<input type="checkbox"/> Credit 2 Development Density and Community Connectivity	5
<input type="checkbox"/> Credit 3 Brownfield Redevelopment	1
<input type="checkbox"/> Credit 4.1 Alternative Transportation—Public Transportation Access	6
<input type="checkbox"/> Credit 4.2 Alternative Transportation—Bicycle Storage and Changing Rooms	1
<input type="checkbox"/> Credit 4.3 Alternative Transportation—Low-Emitting and Fuel-Efficient Vehicles	3
<input type="checkbox"/> Credit 4.4 Alternative Transportation—Parking Capacity	2
<input type="checkbox"/> Credit 5.1 Site Development—Protect or Restore Habitat	1
<input type="checkbox"/> Credit 5.2 Site Development—Maximize Open Space	1
<input type="checkbox"/> Credit 6.1 Stormwater Design—Quantity Control	1
<input type="checkbox"/> Credit 6.2 Stormwater Design—Quality Control	1
<input type="checkbox"/> Credit 7.1 Heat Island Effect—Nonroof	1
<input type="checkbox"/> Credit 7.2 Heat Island Effect—Roof	1
<input type="checkbox"/> Credit 8 Light Pollution Reduction	1
<b>Water Efficiency</b>	<b>10 Possible Points</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Prerequisite 1 Water Use Reduction	Required
<input type="checkbox"/> Credit 1 Water Efficient Landscaping	2-4
<input type="checkbox"/> Credit 2 Innovative Wastewater Technologies	2
<input type="checkbox"/> Credit 3 Water Use Reduction	2-4
<b>Energy and Atmosphere</b>	<b>35 Possible Points</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Prerequisite 1 Fundamental Commissioning of Building Energy Systems	Required
<input checked="" type="checkbox"/> Prerequisite 2 Minimum Energy Performance	Required
<input checked="" type="checkbox"/> Prerequisite 3 Fundamental Refrigerant Management	Required
<input type="checkbox"/> Credit 1 Optimize Energy Performance	1-19
<input type="checkbox"/> Credit 2 On-site Renewable Energy	1-7
<input type="checkbox"/> Credit 3 Enhanced Commissioning	2
<input type="checkbox"/> Credit 4 Enhanced Refrigerant Management	2
<input type="checkbox"/> Credit 5 Measurement and Verification	3
<input type="checkbox"/> Credit 6 Green Power	2
<b>Materials and Resources</b>	<b>14 Possible Points</b>
<input checked="" type="checkbox"/> Prerequisite 1 Storage and Collection of Recyclables	Required
<input type="checkbox"/> Credit 1.1 Building Reuse—Maintain Existing Walls, Floors and Roof	1-3
<input type="checkbox"/> Credit 1.2 Building Reuse—Maintain Existing Interior Nonstructural Elements	1
<input type="checkbox"/> Credit 2 Construction Waste Management	1-2
<input type="checkbox"/> Credit 3 Materials Reuse	1-2
<input type="checkbox"/> Credit 4 Recycled Content	1-2

LEED 2009 FOR NEW CONSTRUCTION AND MAJOR RENOVATIONS

Figura D1. Requerimientos y puntajes en la metodología LEED 1

Tomado de “LEED 2009 for New Constructions and Major Renovations,” de U.S. Green Building Council, 2009. Recuperado de <http://www.usgbc.org/ShowFile.aspx?DocumentID=8868>

<input type="checkbox"/>	Credit 5	Regional Materials	1-2
<input type="checkbox"/>	Credit 6	Rapidly Renewable Materials	1
<input type="checkbox"/>	Credit 7	Certified Wood	1

**Indoor Environmental Quality**

**15 Possible Points**

<input checked="" type="checkbox"/>	Prerequisite 1	Minimum Indoor Air Quality Performance	Required
<input checked="" type="checkbox"/>	Prerequisite 2	Environmental Tobacco Smoke (ETS) Control	Required
<input type="checkbox"/>	Credit 1	Outdoor Air Delivery Monitoring	1
<input type="checkbox"/>	Credit 2	Increased Ventilation	1
<input type="checkbox"/>	Credit 3.1	Construction Indoor Air Quality Management Plan—During Construction	1
<input type="checkbox"/>	Credit 3.2	Construction Indoor Air Quality Management Plan—Before Occupancy	1
<input type="checkbox"/>	Credit 4.1	Low-Emitting Materials—Adhesives and Sealants	1
<input type="checkbox"/>	Credit 4.2	Low-Emitting Materials—Paints and Coatings	1
<input type="checkbox"/>	Credit 4.3	Low-Emitting Materials—Flooring Systems	1
<input type="checkbox"/>	Credit 4.4	Low-Emitting Materials—Composite Wood and Agrifiber Products	1
<input type="checkbox"/>	Credit 5	Indoor Chemical and Pollutant Source Control	1
<input type="checkbox"/>	Credit 6.1	Controllability of Systems—Lighting	1
<input type="checkbox"/>	Credit 6.2	Controllability of Systems—Thermal Comfort	1
<input type="checkbox"/>	Credit 7.1	Thermal Comfort—Design	1
<input type="checkbox"/>	Credit 7.2	Thermal Comfort—Verification	1
<input type="checkbox"/>	Credit 8.1	Daylight and Views—Daylight	1
<input type="checkbox"/>	Credit 8.2	Daylight and Views—Views	1

**Innovation in Design**

**6 Possible Points**

<input type="checkbox"/>	Credit 1	Innovation in Design	1-5
<input type="checkbox"/>	Credit 2	LEED Accredited Professional	1

**Regional Priority**

**4 Possible Points**

<input type="checkbox"/>	Credit 1	Regional Priority	1-4
--------------------------	----------	-------------------	-----

**LEED 2009 for New Construction and Major Renovations**

100 base points; 6 possible Innovation in Design and 4 Regional Priority points

Certified	40–49 points
Silver	50–59 points
Gold	60–79 points
Platinum	80 points and above

Figura D2. Requerimientos y puntajes en la metodología LEED 2

Tomado de “LEED 2009 for New Constructions and Major Renovations,” de U.S. Green Building Council, 2009. Recuperado de <http://www.usgbc.org/ShowFile.aspx?DocumentID=8868>

### Apéndice E: Límites de los Sectores de San Isidro

1. Sector Uno: está delimitado por la Av. Santo Toribio, calle Las Palmeras, la Av. Aurelio Miró Quesada, la Av. Alberto del Campo y los límites distritales con Jesús María y Lince. Las vías principales que cruzan el sector son la Av. Javier Prado Oeste y la Av. General Felipe Santiago Salaverry.
2. Sector Dos: Se encuentra delimitado por la Av. Alberto del Campo, la Av. Aurelio Miró Quesada, la Av. Camino Real, la Av. Francisco Tudela y Varela, la Av. Angamos, la Av. Francisco Alayza y Paz Soldán, el límite distrital con Miraflores, el Océano Pacífico y el límite distrital con Magdalena del Mar
3. Sector Tres: Se encuentra delimitado por la Av. Arequipa, la Av. Santa Cruz, la Av. Emilio Cavenecia, Calle Alférez Alfredo Salazar, Av. Camino Real, Av. Aurelio Miró Quesada, Av. Santo Toribio, Calle Las Palmeras y el límite distrital con Lince.
4. Sector Cuatro: Se encuentra delimitado por la Av. República de Panamá, la Av. Andrés Aramburú, la Av. Arequipa y limita con el distrito de Lince.
5. Sector Cinco: Se encuentra delimitado por la Av. República de Panamá, la Av. Javier Prado Este, la Av. Guardia Civil, la Av. José Gálvez Barrenechea y el límite distrital con Surquillo



## Apéndice F: Resultados del documento Doing Business 2011 para el Perú

### F1. Puesto de Perú en el Ranking *Doing Business* del Banco Mundial

Tabla F1

*Doing Business: Posición del País en las categorías generales*

Categoría	Ranking 2011	Ranking 2010
Empezar un negocio	54	103
Permisos de construcción	97	103
Registro de propiedad	24	28
Obtención de crédito	15	14
Protección de inversores	20	20
Pago de impuestos	86	85
Comercio de exterior	53	80
Cumplimiento de contratos	110	108
Cerrar un negocio	96	99
Ranking General	36	46

*Nota.* Tomado de “*Doing Business 2011*,” del Banco Mundial, 2011a. Recuperado de

<http://www.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Profiles/Country/DB11/PER.pdf>

### F2. Resumen de datos relevantes sobre la gestión municipal

Tabla F2

*Doing Business: Empezar un negocio*

Paso	Procedimiento	Tiempo para completar (días)
1	Verificación y reserva del nombre de la empresa	1
2	Envío de la minuta de creación al notario	1
3	Firma de la minuta ante notario, registro público, obtención de certificado de registro y el Registro Único del Contribuyente	8
4	Depósito de al menos el 25% de capital en un banco	1
5	El notario sella el libro contable y el libro de minuta	1
6	Obtención de licencia municipal	15

*Nota.* Tomado de “*Doing Business 2011*”, del Banco Mundial, 2011a. Recuperado de

<http://www.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Profiles/Country/DB11/PER.pdf>

Tabla F3

*Doing Business: Permisos de construcción*

Paso	Procedimiento	Tiempo para completar (días)
1	Obtención del certificado de propiedad	2
2	Obtención del certificado de parámetros urbanísticos y edificatorias	15
3	Obtención de la boleta de habilitación del proyecto por parte del colegio de ingenieros	1
4	Revisión preliminar del anteproyecto	10
5	Obtener la licencia de obra para edificación nueva por parte de la municipalidad	45
6	Recibo de la primera visita de inspección	1
7	Recibo de la segunda visita de inspección	1
8	Recibo de la tercera visita de inspección	1
9	Pedido del servicio de agua a Sedapal	30
10	Recepción de la inspección por parte de Sedapal	1

Nota. Tomado de "Doing Business 2011", del Banco Mundial, 2011a. Recuperado de

<http://www.doingbusiness.org/~media/FPDKM/Doing%20Business/Documents/Profiles/Country/DB11/PER.pdf>

### Apéndice G: Encuesta a Vecinos

En este apéndice se muestran los resultados de la encuesta no científica realizada a 53 vecinos del distrito de San Isidro. Esta encuesta fue enviada de manera electrónica, las preguntas fueron abiertas, para que los vecinos respondieran espontáneamente. Posteriormente, las respuestas fueron clasificadas en distintas categorías, de manera que pudieran ser tabuladas y expuestas en cuadros resumen.

**1. ¿ Con qué 3 aspectos del distrito de San Isidro usted no se encuentra a gusto?**

1

2

3

**2. ¿Qué aspectos usted considera que son los mejores de San Isidro y que nunca cambiaría?  
Indique tres.**

1

2

3

**3. ¿Esta usted feliz de residir en San Isidro?**

Sí  No

Figura G1. Modelo de encuesta electrónica enviada a 53 vecinos del distrito

Tabla G1

*Respuesta a la primera pregunta de la encuesta*

Deficiencia dentro del distrito	%
Trafico / Transporte Público / Caos vehicular	35.2
Falta de estacionamiento	14.5
Falta de visibilidad de obras municipales	9.4
Altura insuficiente en edificios comerciales	6.3
Inseguridad ciudadana	5.7
Asfaltado de las pistas	5.0
Pocas áreas verdes en el distrito	5.0
Exceso de construcciones en el distrito	2.5
Comercio ambulatorio	2.5
Falta de centros comerciales / vida nocturna	2.5
Malos y/o insuficientes servicios municipales	2.5
Desorden urbano	1.9
Falta de transparencia en la gestión municipal	1.8
Otros	5.1
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Tabla G2

*Respuesta a la segunda pregunta de la encuesta*

Mejores aspectos de San Isidro	%
Buena seguridad / serenazgo	17.1
Centro empresarial financiero del Perú	13.5
Alta residencialidad	13.5
Tranquilidad	8.8
Buenos parques	7.6
Buen ornato / servicios Municipales	7.6
Comercio adecuado	6.5
Limpieza en el distrito	5.9
Urbanidad	4.7
Buena gestión municipal	4.1
Buenos colegios	2.4
Buenos restaurantes	2.4
Otros	5.9
<b>Total</b>	<b>100.0</b>

Tabla G3

*Respuesta a la tercera pregunta de la encuesta*

Se encuentra feliz viviendo en el distrito	%
Sí	84.9
No	15.1
Total	100.0



## Apéndice H: Estructura Orgánica de San Isidro



Municipalidad  
de  
**San Isidro**

### ORDENANZA N° 287-MSI

#### EL ALCALDE DE SAN ISIDRO

#### POR CUANTO:

#### EL CONCEJO DISTRITAL DE SAN ISIDRO;

Vistos, en Sesión Ordinaria del Concejo de fecha 04 de febrero de 2010, los Dictámenes N° 07-2010-CAJ-LS/MSI de la Comisión de Asuntos Jurídicos, Laborales y Sociales y N° 09-2010-ADM-FIN-SIS-FIS/MSI de la Comisión de Administración, Finanzas, Sistemas y Fiscalización; y,

#### CONSIDERANDO:

Que, los Gobiernos Locales gozan de autonomía política, económica y administrativa en los asuntos de su competencia conforme lo establece el Artículo 194° de la Constitución Política del Estado, modificado por la Ley de Reforma Constitucional N° 27680, en concordancia con el Artículo II del Título Preliminar de la Ley N° 27972, Ley Orgánica de Municipalidades;

Que la autonomía que la Constitución Política del Perú establece para las Municipalidades radica en la facultad de ejercer actos de gobierno, administrativos y de administración, con sujeción al ordenamiento jurídico;

Que, mediante Ordenanza N° 225-MSI de fecha 19 de diciembre de 2007, publicada el 04 de enero de 2008, se aprobó la Estructura Orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro para Asignación de Personal de la Municipalidad de San Isidro y con Ordenanza N° 233-MSI de fecha 9 de abril del 2008, publicada el 17 de abril del 2008 se aprueba la modificación parcial del Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro para Asignación de Personal de la Municipalidad de San Isidro;

Que, mediante el Informe N° 379 -2009-0500-GPPDC/MSI de fecha 28 de diciembre de 2009, la Gerencia de Planeamiento, Presupuesto y Desarrollo Corporativo sustenta las modificaciones planteadas y alcanza una propuesta para la aprobación de la Estructura Orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones (ROF) y el Cuadro para Asignación de Personal (CAP) que contempla las modificaciones orientadas a mejorar el funcionamiento de los servicios municipales, las cuales se detallan en los Informes Técnicos sustentatorios para la aprobación del ROF y del CAP, respectivamente;

Que, en consecuencia, resulta necesario modificar la Estructura Orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro para Asignación de Personal de la Municipalidad de San Isidro vigentes;

Que, de acuerdo con el Artículo 34° del Decreto Supremo N° 043-2006-PCM, Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Reglamento de Organización y Funciones y el Artículo 15° del Decreto Supremo N° 043-2004-PCM Lineamientos para la Elaboración y Aprobación del Cuadro para Asignación de Personal



Figura H1. Ordenanza Municipal de aprobación del ROF 1



de las Entidades de la Administración Pública, en el caso de las Municipalidades, los citados instrumentos de gestión institucional se aprueban por Ordenanza Municipal;

En uso de las facultades conferidas por los Artículos 9º y 40º de la Ley Orgánica de Municipalidades N° 27972, se aprobó por mayoría y con dispensa del trámite de aprobación del Acta la siguiente:

**ORDENANZA QUE APRUEBA LA ESTRUCTURA ORGANICA, EL REGLAMENTO DE ORGANIZACIÓN Y FUNCIONES Y EL CUADRO PARA ASIGNACIÓN DE PERSONAL DE LA MUNICIPALIDAD DE SAN ISIDRO**

**ARTICULO PRIMERO.**-Aprobar la Estructura Orgánica, el Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro para Asignación de Personal de la Municipalidad de San Isidro, que forman parte integrante de la presente Ordenanza.

**ARTICULO SEGUNDO.**-Disponer que el texto del Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro para Asignación de Personal aprobado en el Artículo que antecede y que forma parte de la presente Ordenanza, sean publicados en el Portal de la Municipalidad Distrital de San Isidro ([www.munisanisidro.gob.pe](http://www.munisanisidro.gob.pe)), en el Portal del Estado Peruano ([www.peru.gob.pe](http://www.peru.gob.pe)).

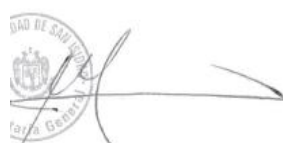
**ARTICULO TERCERO.**-Dejar sin efecto la Ordenanza N° 225-MSI de fecha 19 de diciembre de 2007 y la Ordenanza N° 233-MSI que aprueba la modificación parcial del Reglamento de Organización y Funciones y el Cuadro para Asignación de Personal de la Municipalidad.

**ARTICULO CUARTO.**-Disponer que de conformidad con el Artículo 4º del Reglamento de la Ley N° 29091, aprobada por Decreto Supremo N° 004-2008-PCM, el presente dispositivo legal, sin sus anexos, sea publicado en el Diario Oficial El Peruano.

**POR TANTO:**

Regístrese, comuníquese, publíquese y cúmplase.

Dado en San Isidro, a los cuatro días del mes de febrero del año dos mil diez.



**LUIS FELIPE MASIAS BUSTAMANTE**  
**SECRETARIO GENERAL (e)**




**E. ANTONIO MEIER CRESCI**  
**ALCALDE**

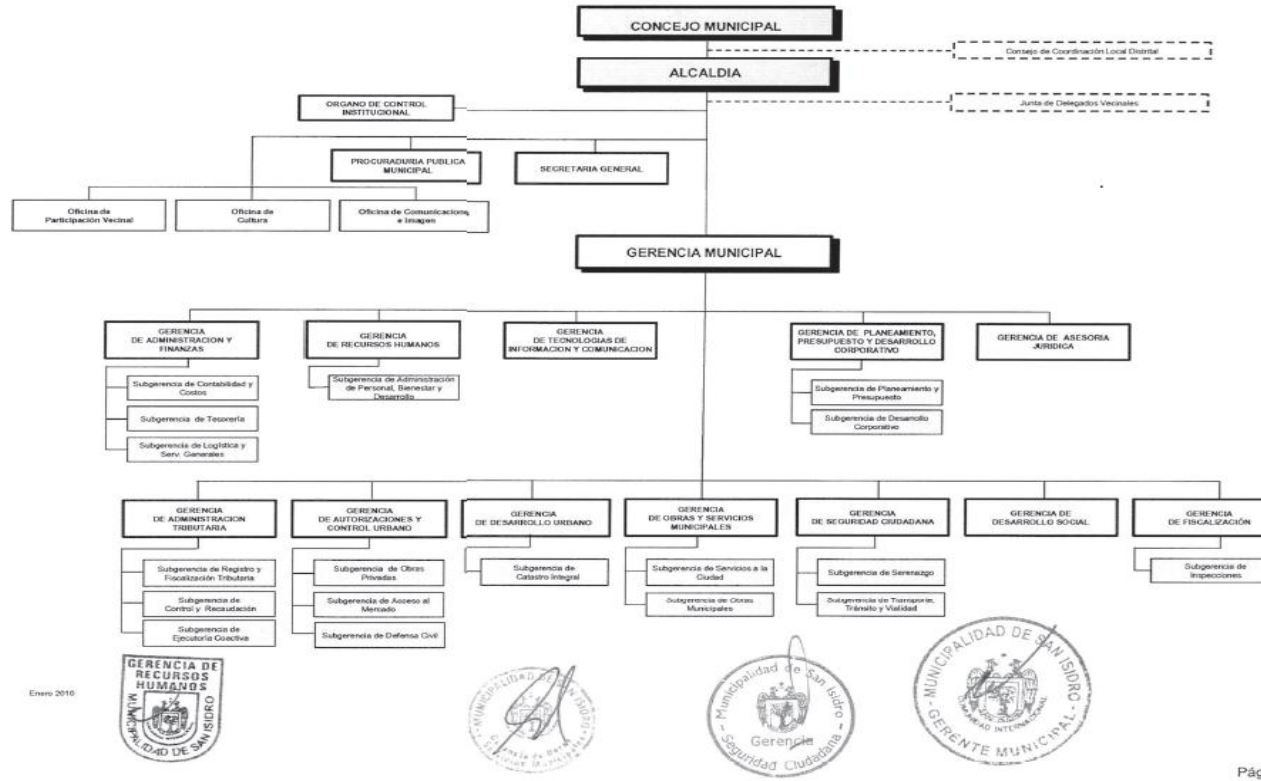


Figura H2. Ordenanza Municipal de aprobación del ROF 2



Municipalidad de San Isidro  
Reglamento de Organización y Funciones

ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL  
MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE SAN ISIDRO



Enero 2016

Página

Figura H3. Estructura Orgánica aprobada para la Municipalidad de San Isidro.



## Apéndice I: Competitividad de San Isidro siguiendo el método ICRP

El propósito de este apéndice es el de aplicar a nivel distrital – en la medida de lo posible- la metodología desarrollada por Benzaquen, Del Carpio, Zegarra y Valdivia (2010) en el cálculo de un Índice de Competitividad Regional. De acuerdo con esta metodología, la competitividad de una región viene dada por cinco determinantes (o pilares): (a) gobierno e instituciones, (b) desarrollo económico, (c) infraestructura, (d) capital humano, y (e) eficiencia de las empresas. Estas cinco dimensiones permiten medir cómo en una locación geográfica se administran recursos y capacidades para lograr el bienestar general de la población. Como bien indican los creadores de este índice, se busca que esta metodología sirva como punto de referencia en la construcción de índices.

Para el caso de la aplicación de esta metodología para la Municipalidad de San Isidro, es necesario reconocer dos limitaciones importantes. En primer lugar, no es posible utilizar la totalidad de indicadores originalmente propuestos para cada pilar, en vista de que la mayoría de indicadores utilizados son de índole regional, los cuales no son medidos – ni aplicables- a nivel distrital (exportaciones, importaciones, generación de energía eléctrica, transporte terrestre, transporte marítimo, etc.). En segundo lugar, se tiene que mencionar la imposibilidad de obtener un índice para el distrito, en vista de que no será comparable con otros distritos de la capital.

Por lo tanto, se van a presentar a continuación los indicadores que son aplicables a nivel distrital agrupados por cada uno de los cinco pilares. Cabe señalar, que debido a la particularidad de la situación municipal, se han añadido algunos indicadores que son medidos y que son importantes a nivel distrital. A continuación se va a proceder a realizar un análisis descriptivo por cada pilar de la competitividad distrital.

## II. Pilar Gobierno

En este pilar, se toman en cuenta los siguientes factores: (a) recursos, que constituyen los recursos económicos totales y per cápita con los que cuenta San Isidro; (b) autonomía, que toma en cuenta el nivel de autonomía fiscal y la eficiencia recaudatoria del distrito; (c) gasto, que considera el gasto total ejecutado y el avance en ejecución, que constituye lo gastado comparado con los recursos con los que se cuenta y (d) seguridad, que cuantifica los delitos *per cápita* y los actos de terrorismo *per cápita* en el distrito en el año anterior. En la Tabla II se observan los factores cuantificados para San Isidro.

Tabla II

### *Pilar 1: Gobierno*

Factores	Variables		Valor
Recursos	GA1	Recursos totales	192'216,203.00
	GA2	Recursos totales per cápita	3,310.88
Autonomía	GB1	Autonomía Fiscal	56.42%
	GB2	Eficiencia Recaudatoria	1,868.04
Gasto	GC1	Avance de ejecución	81.03%
	GC2	Gasto Ejecutado	155'761,252.00
Seguridad	GD1	Delitos	10.87
	GD3	Terrorismo	0

*Nota.* Tomado del “Portal de Transparencia Económica,” del Ministerio de Economía y Finanzas. Recuperado de: <http://ofi.mef.gob.pe/transparencia/Navegador/default.aspx?y=2010&ap=ActProy> el 26 de Abril del 2011.

*Nota.* Tomado de “Información Sociodemográfica,” del INEI, 2011. Recuperado de

<http://iinei.inei.gob.pe/iinei/sisd/index.asp>

El total de recursos con los que cuenta San Isidro se encuentra muy por encima del promedio nacional de recursos por municipalidad en el Perú (MEF, 2011), asciende a 65'118,227.97 nuevos soles, siendo un 295% mayor. Se tiene una eficiencia recaudatoria<sup>4</sup> de 1,868 soles por habitante y la autonomía fiscal<sup>5</sup> del distrito es de 56.42%, frente al 12.67% a nivel distrital nacional. En cuanto al gasto, el avance de ejecución<sup>6</sup> para San Isidro es el 81%

<sup>4</sup> Eficiencia recaudatoria = Recursos directamente recaudados / población del distrito

<sup>5</sup> Autonomía fiscal = (recursos directamente recaudados) / (presupuesto institucional modificado)

<sup>6</sup> Avance de ejecución = Devengado / PIM

del presupuesto institucional modificado, que coloca al distrito ligeramente por encima del promedio nacional que es de 77%. Finalmente, para el factor seguridad, no se han registrado incidentes o atentados terroristas en la última década y se tienen registrados 10.87 delitos por cada 1000 habitantes.

## **I2. Pilar Desarrollo Económico**

En lo correspondiente al desarrollo económico, se observa que San Isidro es el distrito que cuenta con el mayor ingreso familiar *per cápita* de todo el país. Así mismo, se tiene que considerar que la PEA del distrito se encuentra prácticamente ocupada en su totalidad, este factor sería uno que permitiría explicar el alto ingreso personal de los habitantes del distrito. Un hecho importante que tiene que considerarse es que el 33% de las grandes empresas del país, se localizan en el distrito, lo cual le ofrece una ventaja competitiva al distrito sobre el resto. En la Tabla I2 se observan los indicadores económicos más importantes del distrito.

## **I3. Pilar Personas**

En el distrito de San Isidro actualmente residen 58,056 personas, concentrándose el 68.5% de la población en el rango de edad entre los 15 y 64 años. El 22.4% de la población tiene más de 60 años. La expectativa de vida de las personas que residen en San Isidro es de 76.19 años. Los residentes con seguro de salud representan el 76.6% de la población. En el distrito no se presentan problemas de analfabetismo, ya que sólo el 0.2% de la población es analfabeta. El 83% de la población comprendida entre los 6 y 24 años de edad asiste al sistema educativo regular. En el caso de la población entre los 6 y 16 años el porcentaje de asistencia al sistema educativo regular es de casi el 100%. Para el grupo de personas con educación superior se considera a la población de 15 años a más, siendo el 71% de este grupo los que han alcanzado dicho nivel educativo (INEI, 2007). En la Tabla I3 se observan datos socio-demográficos de las personas residentes en el distrito.

Tabla I2

*Pilar2: Desarrollo Económico*

Factores		Variables	Valor
Tamaño	EA1	Producto Interno Bruto Real <sup>7</sup>	55'431,288.24
	EA2	Producto Interno Bruto Real Per Cápita <sup>8</sup>	954.79
Empleo	EB1	Población Económicamente Activa - PEA Ocupada	28,849
	EB2	Población Económicamente Activa - PEA Ocupada Relativa	97.96
Presencia de empresas en el distrito	EC1	Grandes empresas en su municipio (%)	33

*Nota.* Tomado del “Informe sobre Desarrollo Humano Perú 2009: Por una densidad del Estado al servicio de la gente,” del Programa de Naciones Unidas para el desarrollo, 2009. Recuperado de <http://www.pnud.org.pe/frmPubDetail.aspx?id=156>.

*Nota.* Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y Vivienda”. Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado desde: <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/inndem>.

*Nota.* Tomado de “VI Premio Iberoamericano de Ciudades Digitales 2009,” de AHCINET, 2009. Recuperado de: [http://comunidades.iberomunicipios.org/premio/MejoresPracticas/Documents/Mejores%20Pr%C3%A1cticas%20VI%20Premio/PERU\\_%20San%20Isidro\\_09.pdf](http://comunidades.iberomunicipios.org/premio/MejoresPracticas/Documents/Mejores%20Pr%C3%A1cticas%20VI%20Premio/PERU_%20San%20Isidro_09.pdf)

**I4. Pilar Infraestructura**

San Isidro cuenta con avenidas principales como son Javier Prado, Rivera Navarrete, Dos de Mayo, República de Panamá, Camino Real, entre otras. Además el distrito de San Isidro tiene una densidad de red vial vecinal asfaltada al 100%. En el distrito de San Isidro también existe una atractiva oferta hotelera, donde destacan cadenas internacionales de hoteles como el Hotel Meliá, Swiss Hotel, Los Delfines, Country Club, Los Libertadores, entre otros; en el distrito existen 10 hoteles de cinco estrellas y ocho de cuatro estrellas, donde se albergan principalmente turistas y hombres de negocio con ingresos elevados. La penetración de telefonía fija en San Isidro es alta, con 92 teléfonos por cada 100 habitantes, el

<sup>7</sup> Se consideró como PBI real como el PBI real per cápita multiplicado por el número de habitantes de San Isidro.

<sup>8</sup> En vista que no se tienen datos oficiales del PBI real per cápita, se tomó el ingreso familiar per cápita a nivel distrital calculado por el PNUD.

total de líneas telefónicas es de 16,487 líneas. Asimismo la penetración de telefonía celular es de 86 por cada 100 habitantes, con un total de 15,508 líneas celulares (INEI, 2007). En la Tabla I4 se muestra un resumen con las principales estadísticas de infraestructura del distrito.

Tabla I3

*Pilar 3: Personas*

Factor	Variable	Valor
Educación Superior	PB1 Número de Graduados	35,330
Logros Educativos	PC1 Analfabetismo	0.3%
Salud	PD1 Expectativa de Vida	76.19
	PD2 Afiliación a un Servicio de Salud	76.6%

*Nota.* Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y Vivienda,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/inddem>.

Tabla I4

*Pilar 4: Infraestructura*

Factor	Variable	Valor
Red Vial	IA1 Densidad de la Red Vial Vecinal Asfaltada	100%
	IA2 Red Vial Vecinal Asfaltada	1,557.25 Km <sup>2</sup>
Turismo	IB1 Hoteles de 1 Estrella	0
	IB2 Hoteles de 2 Estrellas	3
	IB3 Hoteles de 3 Estrellas	11
	IB4 Hoteles de 4 Estrellas	8
	IB5 Hoteles de 5 Estrellas	10
	IB6 Albergues	2
	IB7 Otros Establecimientos	16
Comunicación	Densidad de Telefonía Fija (por cada 100 hab.)	92
	IC2 Telefonía Fija	16,487
	Densidad de Telefonía Celular (por cada 100 hab.)	86
	IC4 Telefonía Celular	15,508

*Nota.* Tomado de “Planifica tu viaje,” de Promperú, 2011. Recuperado de <http://www.peru.travel/es/> el 26 de abril de 2011.

*Nota.* Tomado de “Perú: Censos Nacionales 2007, XI de Población y Vivienda,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2007. Recuperado de <http://censos.inei.gob.pe/censos2007/inddem>.

## J5. Pilar Empresas

En lo correspondiente a la situación de las empresas dentro del distrito, se observa que en San Isidro se tiene una productividad media de trabajo de 1,921.43 nuevos soles. Esta productividad por trabajador empleado es alta, especialmente si consideramos que la productividad del trabajador peruano es de 1,009 nuevos soles, y la productividad en Lima es de 1,309 nuevos soles<sup>9</sup>. Así mismo, se tiene en el distrito más de 4,000 empresas de más de 10 trabajadores, y una PEA ocupada de 28,849 personas, la cual es alta, si se considera que la PEA total del distrito es de 29,451 personas. Además, cabe señalar, que en el distrito se tiene una cobertura de sistema financiero de 14.6 agencias por cada 10 mil habitantes. En la Tabla I5 se muestran las variables que aplican para la Municipalidad de San Isidro que son parte de la metodología del Índice de Competitividad Regional.

En lo que respecta al ambiente de negocios, habilidades gerenciales, innovación y generación de empleo, se puede afirmar que en San Isidro, por ser el lugar donde se ubican las oficinas corporativas de las principales empresas del país se tiene una alta demanda por profesionales de alta calificación y salarios altos. Así mismo, se puede afirmar que en San Isidro se tiene diversos grupos de empresas que podrían formar en un futuro algún clúster importante para el país de servicios financieros.

Por lo tanto, basado en la información estadística recolectada, se puede afirmar que el distrito de San Isidro tiene actualmente un alto nivel de competitividad. Como se ha podido mostrar, que, a nivel Gobierno, la municipalidad del distrito tiene altos ingresos, un elevado nivel de recaudación, altos ratios de ejecución y una autonomía fiscal muy superior al promedio de gobiernos locales a nivel nacional.

---

<sup>9</sup> Se ha utilizado el Ingreso Familiar *per cápita* para realizar los cálculos de productividad, tanto a nivel nacional, como a nivel de Lima, con lo cual se puede comparar los resultados de productividad a todo nivel.

Tabla I5

## Pilar 5: Empresas

Factores	Variables	Valor
Productividad	MA1 Productividad media de trabajo	1,921.43
	MA2 PEAO de más de 15 años	28,849.00
Ambiente de negocios	MB1 Número de empresas	4,060.00
	MB3 Cobertura del sistema financiero	14.64
	MB4 Nacimiento de empresas	Si
	MB5 Esfuerzo para desarrollar empresas	Si
	MB6 Presencia de Empresas Exitosas	Si
	Habilidades Gerenciales	MC1 Capacidad Gerencial
MC2 Visión de Largo Plazo		Si
MC3 Capacidad de Adaptación		Si
MC4 Capacidad de Internacionalización		Si
Innovación	MD1 Existencia de productos / Servicios Innovadores	Si
	MD2 Casos de Empresas o Personas Innovadores	Si
	MD3 Creación de Nuevos Productos Servicios	Si
	MD4 Mejora de Técnicas de Procesos	Si
Generación de Empleo	ME1 Acceso a Puesto Bien Remunerados	Si
	ME2 Oportunidades para Independientes	Si
	ME3 Empleo Estable	Si
	ME4 Nivel Salarial	Si
	ME5 Sobrecosto Laboral	Si

Nota. Tomado de “Lima Metropolitana: IV Censo Nacional Económico 2008. Resultados Definitivos,” del Instituto Nacional de Estadística e Informática, 2010. Recuperado de <http://proyectos.inei.gov.pe/Cenec2008/publicidad/Limametropolitana.pdf>

A nivel económico, se tiene el mayor ingreso familiar *per cápita* del país, una PEA prácticamente ocupada a su totalidad y una tercera parte de las grandes empresas del país tienen sus oficinas en el distrito. En lo correspondiente al pilar de personas, se tiene que en San Isidro se cuenta con altos indicadores sociales, tanto a nivel educativo como de salud. A nivel de infraestructura, el distrito tiene una red vial asfaltada en su totalidad; un gran número de hoteles (particularmente de cuatro y cinco estrellas), y una población que posee altas tasas de penetración en tecnologías de información.