

“AÑO DE LA CONSOLIDACIÓN ECONÓMICA Y SOCIAL DEL PERÚ”

Región Callao: Diagnóstico Integral

Dr. David Medianero
Borrador de Informe



Callao, Mayo 2010

Contenido

1

- Datos generales de la Región Callao.

2

- Visión general de la Región Callao.

3

- Competitividad del Puerto del Callao.

4

- Sistema social - demográfico.

5

- Sistema económico – productivo.

6

- Sistema geográfico - ambiental.

7

- Sistema institucional - normativo.

8

- Entorno competitivo internacional.

9

- Entorno global nacional.

10

- Potencialidades para competir.

0 - Introducción metodológica

Definición I: enfoque holístico

Concepto

La planificación estratégica compromete los esfuerzos de toda la institución: es una puesta al todo o nada.

El todo, en términos económicos, implica que son utilizados todos los factores de producción.

Decisiones estratégicas: rentabilidad y riesgo

- La batalla de Cannas.
- El Tratado de Libre Comercio.
- La construcción del canal de Panamá.

Definición II: Enfoque de largo plazo

La planificación estratégica consiste en determinar la dirección que debe tener una organización para conseguir sus objetivos de largo plazo.

Largo plazo y corto plazo

El largo plazo, en términos económicos, implica que son utilizados todos los factores de producción.

El corto plazo significa que, mientras algunos factores de producción varían, otros permanecen fijos.

Definición III: Enfoque competitivo

“Pensar estratégicamente es el arte de superar a un adversario a sabiendas de que el adversario está intentando hacer lo mismo con uno” Dixit / Nalebuff.

Regla de oro del análisis estratégico:

“Mire hacia adelante y razone hacia atrás”

Regla de oro de la implementación estratégica:

“Concentrar una masa superpoderosa de fuerzas en el punto decisivo”. (Karl Von Clausewitz)

Nos guste o no, todos somos estrategas; pero todos no somos buenos estrategas.

Proceso de planeación estratégica

1. Fase Filosófica:

Visión, misión y valores.

2. Fase Analítica:

Macro problemas centrales.

3. Fase Programática:

Objetivos estratégicos generales y específicos.

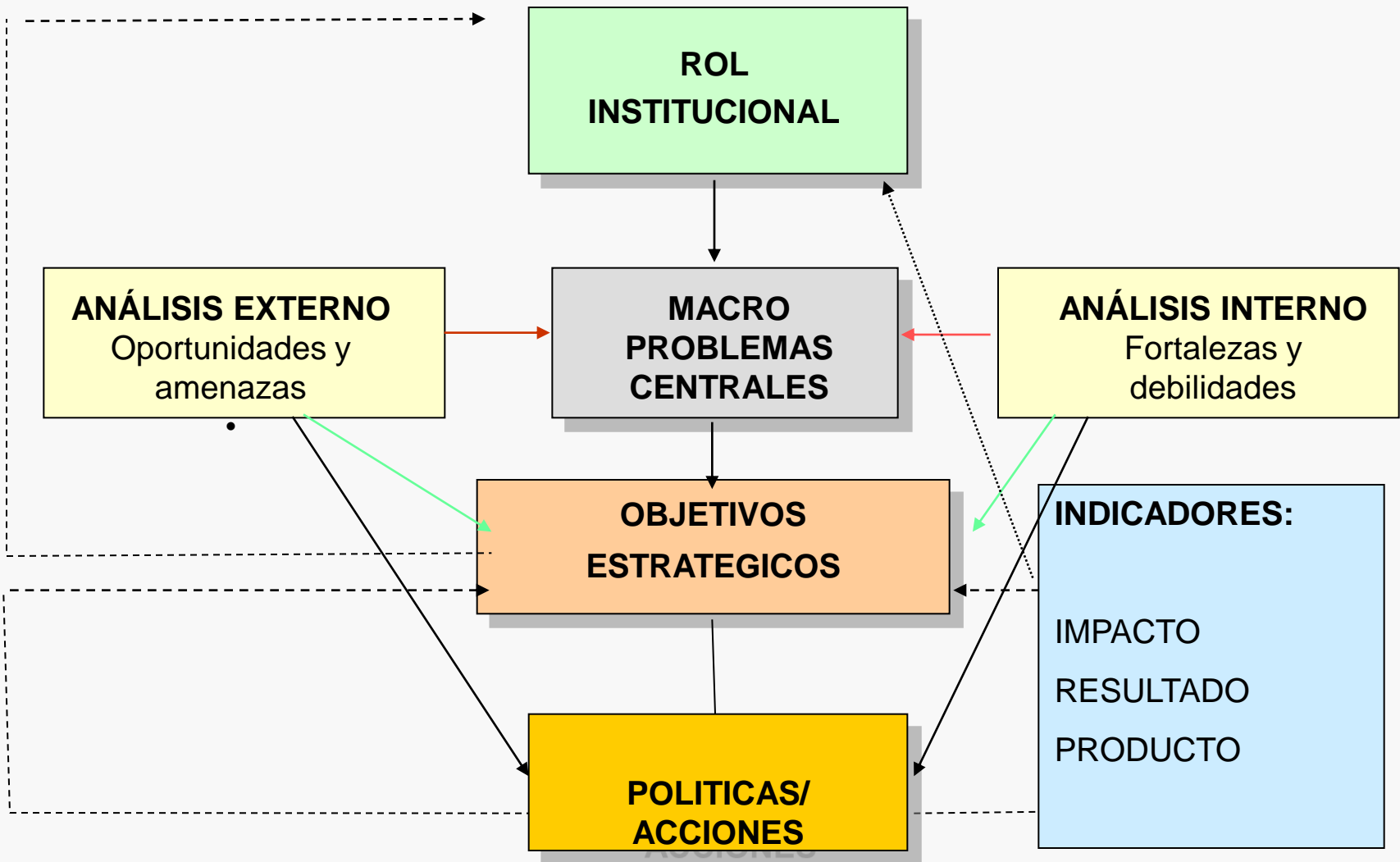
4. Fase Operativa:

Políticas y acciones

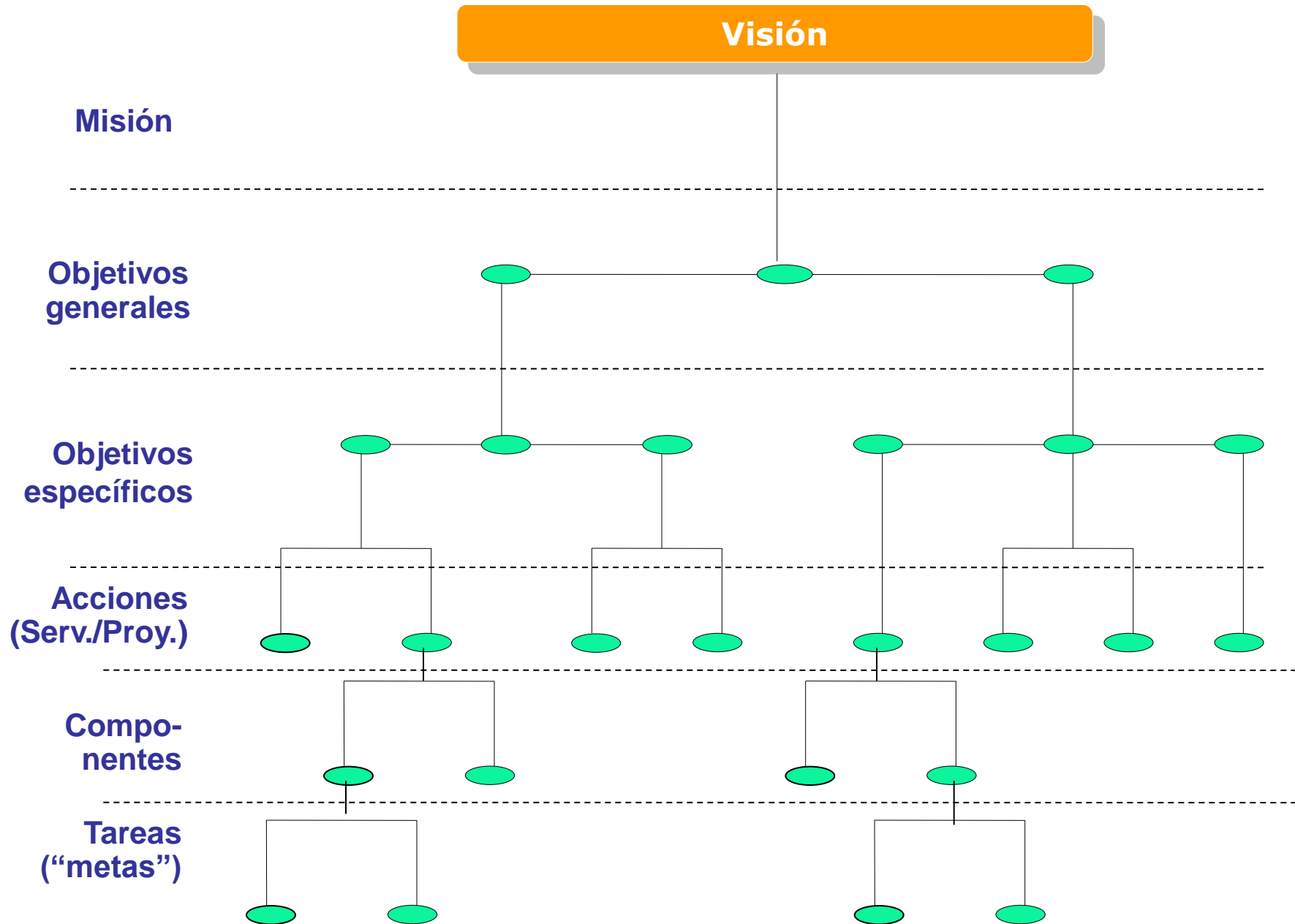
5. Fase Cuantitativa:

Indicadores de desempeño.

El ciclo de planeación estratégica



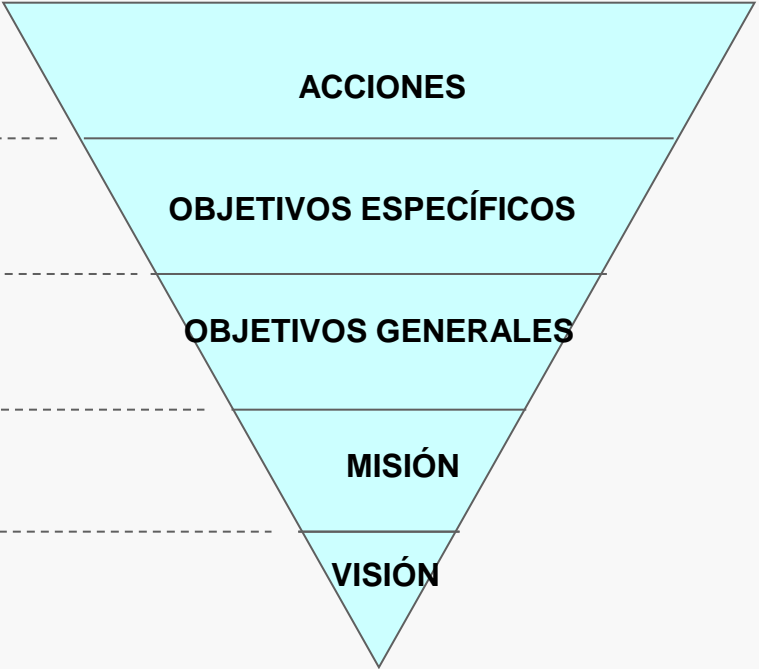
Jerarquía de resultados



Análisis e implementación estratégicas



**ANÁLISIS
ESTRATEGICO**



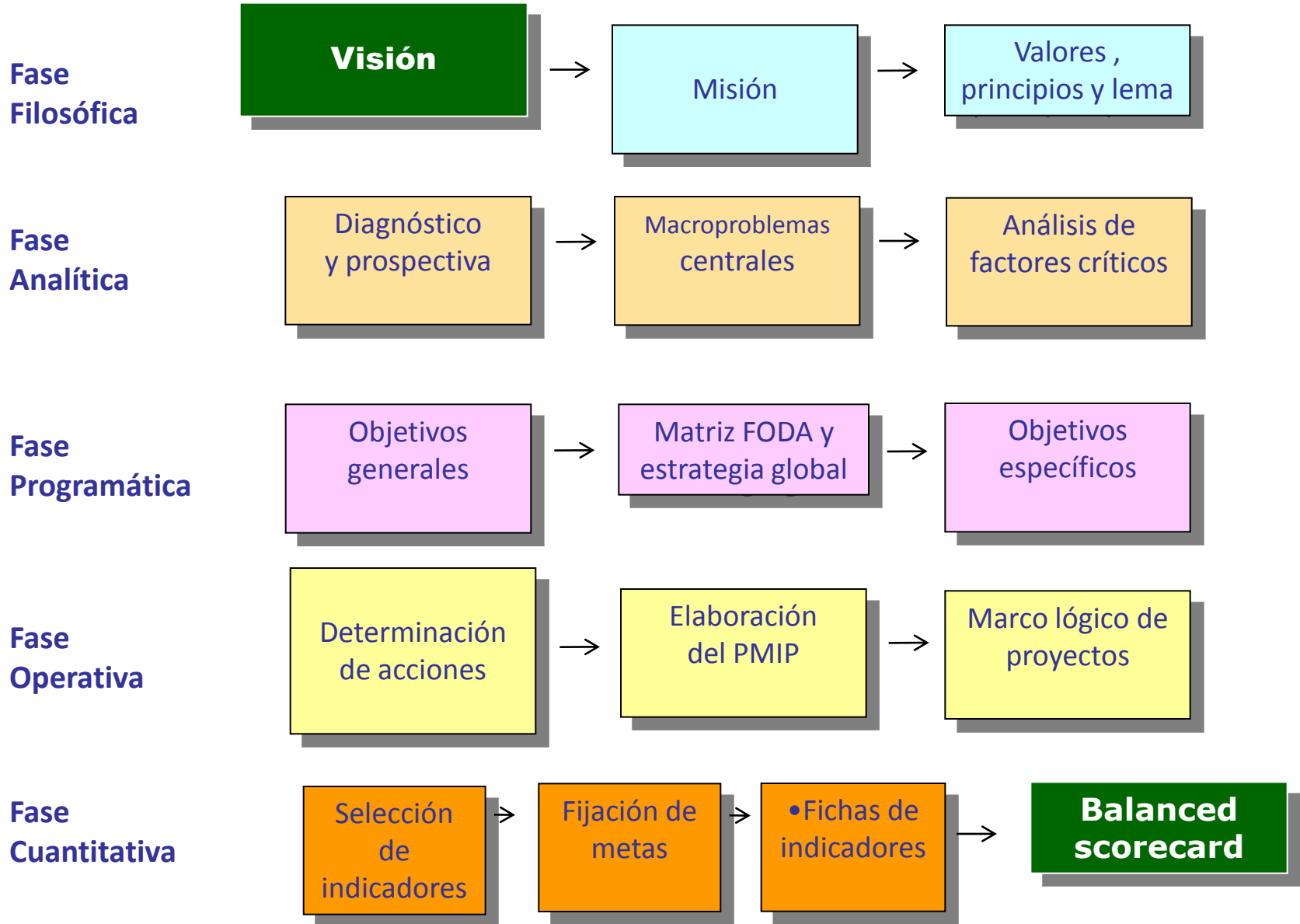
**IMPLEMENTACIÓN
ESTRATÉGICA**

Estrategia y manejo del tiempo

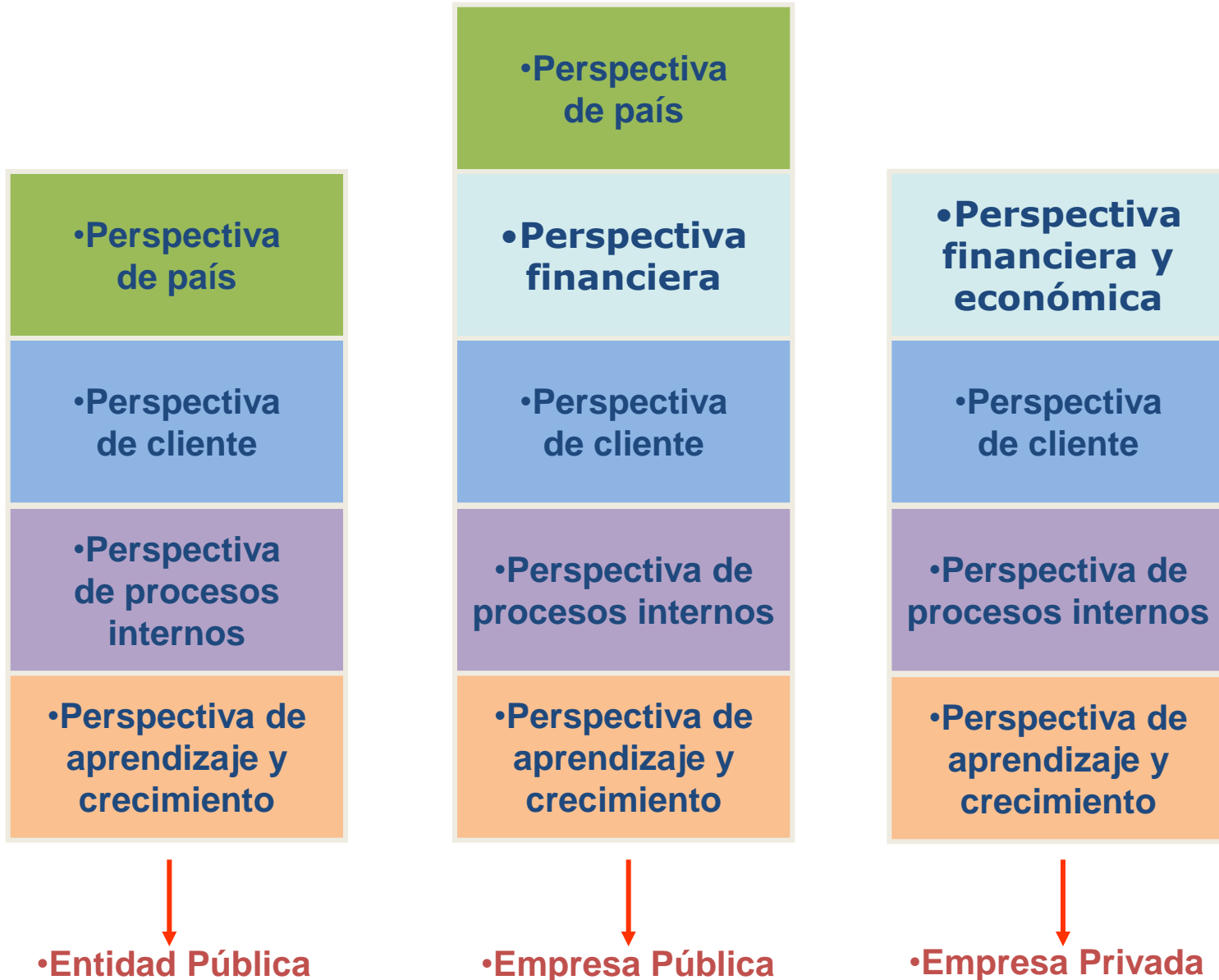


- “El espacio se puede recuperar; el tiempo, jamás”
 - (Napoleón Bonaparte, 1769 - 1821)

Metodología de planeamiento estratégico



Cuadro de Mando Integral - BSC



1. Región Callao: datos generales

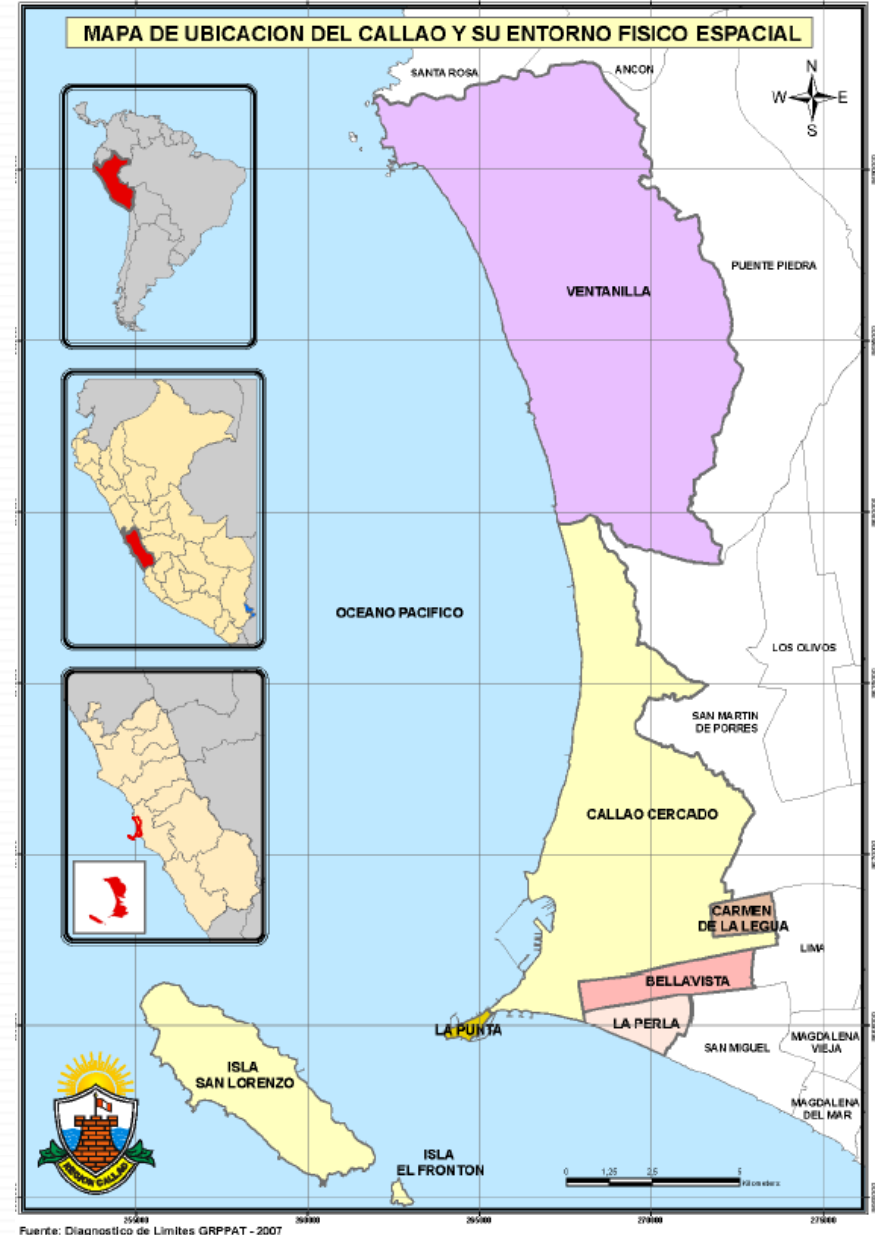
Datos generales

La Provincia Constitucional del Callao se encuentra ubicada en la costa central del litoral peruano, hacia el sector occidental del Departamento de Lima.

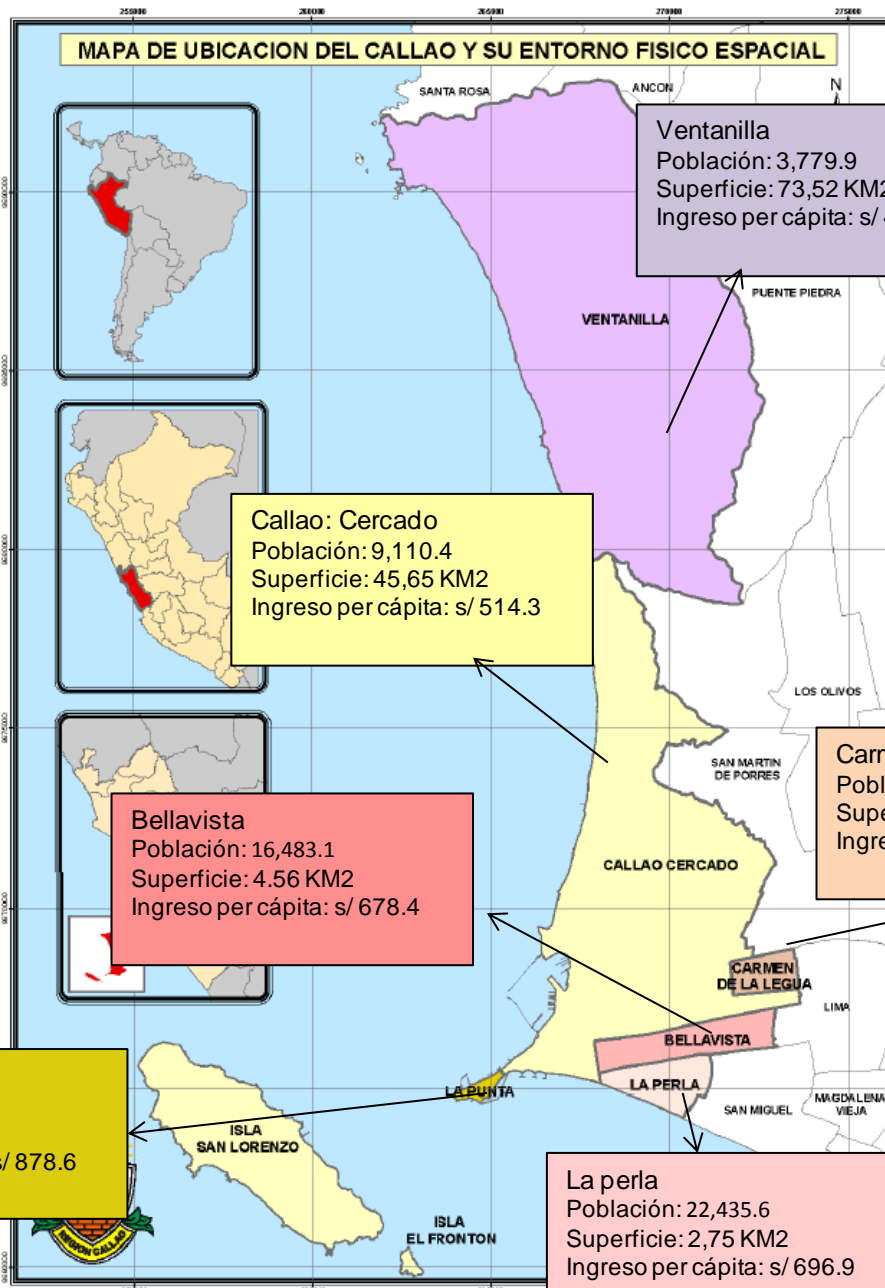
Sus límites norte, este y sur pertenecen al departamento de Lima:

- Forma parte del área urbana continua conocida como Lima Metropolitana.
- Alberga un población de 876,877 habitantes.
- Cuenta con una superficie de 146.98 km²

Ámbito	Superficie
Superficie continental	129.35 km ²
Superficie insular	17.63 km ²
Superficie total	146.98 km²



Datos básicos Región Callao



Ventanilla
Población: 3,779.9
Superficie: 73,52 KM2
Ingreso per cápita: s/ 428.6

Callao: Cercado
Población: 9,110.4
Superficie: 45,65 KM2
Ingreso per cápita: s/ 514.3

Carmen de la Legua
Población: 19,746.7
Superficie: 2,12 KM2
Ingreso per cápita: s/ 496.7

Bellavista
Población: 16,483.1
Superficie: 4.56 KM2
Ingreso per cápita: s/ 678.4

La punta
Población: 5,826.7
Superficie: 18.38
Ingreso per cápita: s/ 878.6

La perla
Población: 22,435.6
Superficie: 2,75 KM2
Ingreso per cápita: s/ 696.9

Fuente: Diagnostico de Limites GRPPAT - 2007

Escalas espaciales del Callao

- **Escala 1: Lima.** Es la ciudad capital del Perú, así como su ciudad más grande y poblada. Lima Metropolitana es una de las 30 áreas metropolitanas más grandes del mundo. Tiene una superficie de 2,664.67 Km².
- **Escala 2: Perú.** El Perú comprende 25 regiones, incluyendo la Región Callao.
- **Escala 3: América del Sur.** Ocupa una superficie de 17,8 millones de Km², un 42% del continente americano y un 12% de las tierras emergidas. Está habitada por el 6% de la población mundial.



- Primera escala espacial: *la zona*, Lima Metropolitana



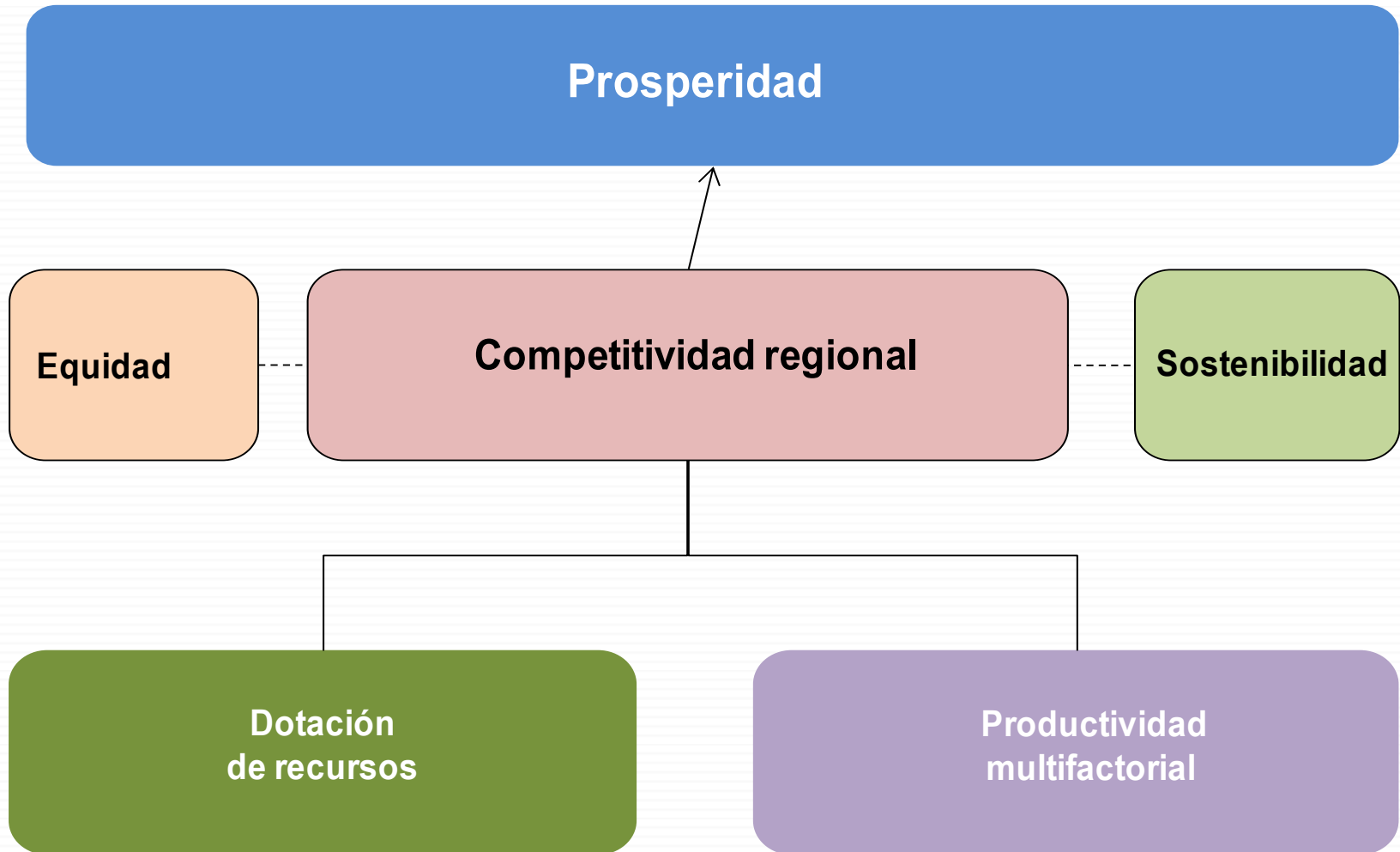
- Segunda escala espacial: *el país*, Perú.



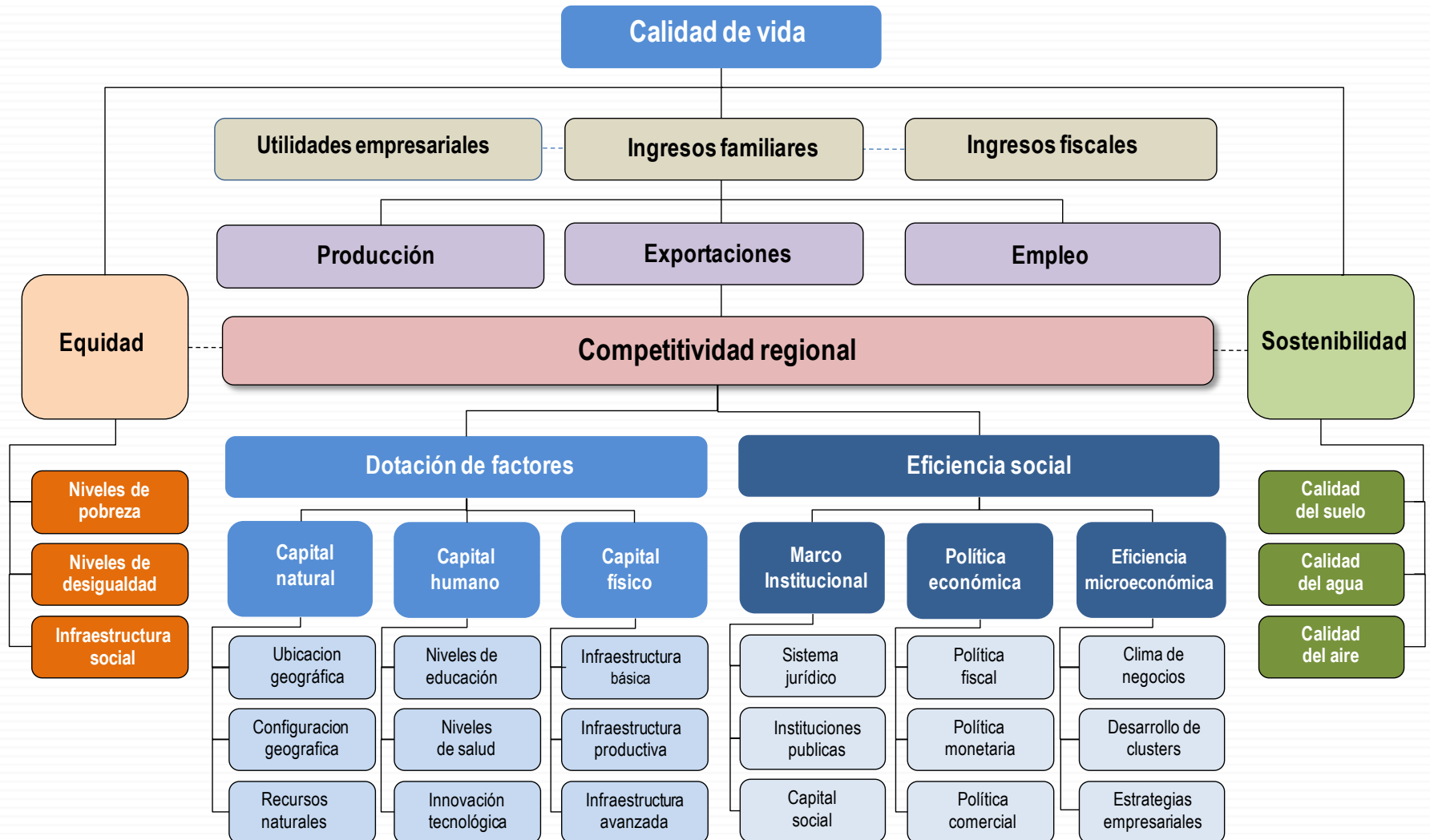
- Tercera escala espacial: *la región*, América del Sur.

2. Región Callao: visión global

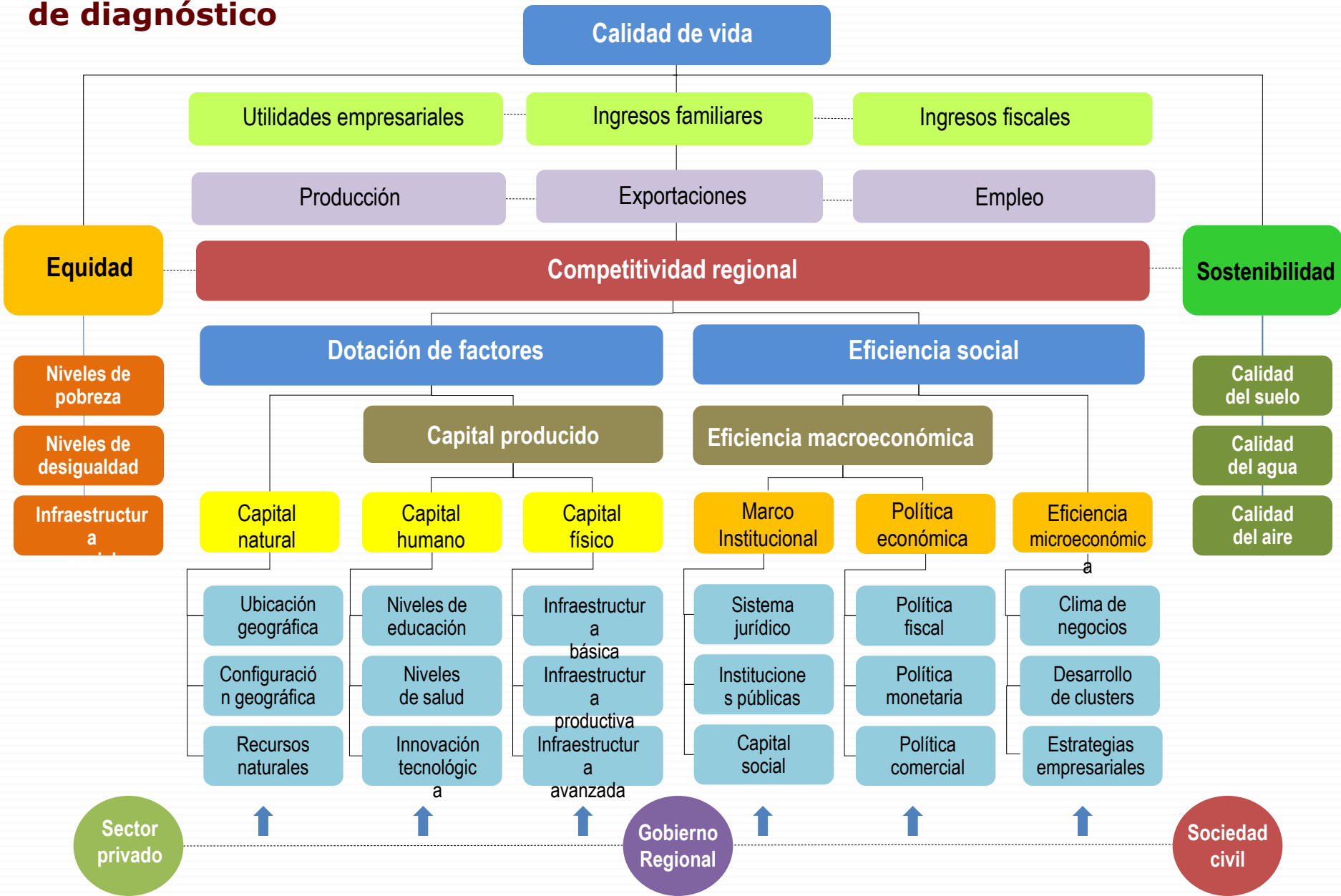
Marco de análisis



Metodología de diagnóstico de la Región Callao



Metodología de diagnóstico



3. Competitividad del Callao

Competitividad de las 10 mejores ciudades de América Latina

Rk. 10	Ciudad	Pob. 2009 (MM)	Marco social y político	Marco y dinamismo económico	Servicios a empresas	Infraest. y conectividad física	Capital humano	ICUR 2010
1	Miami	5,5	91,3	97,3	100	100,0	84,4	100,0
2	Santiago	5,7	100,0	93,1	67,4	50,3	93,0	90,4
3	Sao Paulo	21,2	71,9	100	76,9	61,7	85,4	88,45
4	C. de México	19,9	72,9	82,8	65,4	62,5	100,4	83,82
5	Río de Janeiro	12,5	75,3	82	62,5	35,0	69,9	77,74
6	Buenos Aires	12,9	68,3	72,9	67,7	48,1	71,5	77,07
7	C. de Panamá	1,8	81,5	77,5	63,3	49,0	48,2	75,22
8	Bogotá	7,3	66,3	78,1	53,1	42,9	65,9	74,46
9	San José	1,6	96,7	75,0	50,1	36,8	79,5	73,91
10	Lima	9,0	73,1	78,8	52,0	40,6	48,6	72,74

Fuente: América Economía Perú, mayo 2010.

Terminal portuario del Callao en el mundo

Puertos	Trafico de contenedores TEU en 2008 (en miles)	Índice de calidad de Infraestructura portuaria 2009 - 2010	Ranking en calidad de infraestructura portuaria 2009 - 2010
Singapur, Singapur	29 973	6.8	1
Shangai, China	28 006	4.3	61
Hong Kong, China	24 494	6.8	2
Busan, Corea del Sur	13 420	5.1	36
Rotterdam, Holanda	10 800	6.6	3
Hamburgo, Alemania	9 700	6.4	5
Los Ángeles, EE.UU.	7 850	5.7	13
Panamá, Panamá	4 652	5.5	18
Santos, Brasil	2 675	2.6	127
Buenos Aires, Argentina	1 781	3.6	85
Callao, Perú	1 203	2.7	126
Valparaíso, Chile	9 47	5.4	27
Guayaquil, Ecuador	875	3.3	96
Puerto Cabello , Venezuela	809	2.4	129
Buenaventura, Colombia	743	3.2	107

Fuente: CargoSystem - Global Competitiveness Report 2009 - 2010

Terminal portuario del Callao en el Perú

Puertos	Trafico de contenedores TEU en 2008 (en miles)	Índice de calidad de Infraestructura portuaria 2009 - 2010	Ranking en calidad de infraestructura portuaria 2009 - 2010
Singapur, Singapur	29 973	6.8	1
Shangai, China	28 006	4.3	61
Hong Kong, China	24 494	6.8	2
Busan, Corea del Sur	13 420	5.1	36
Rotterdam, Holanda	10 800	6.6	3
Hamburgo, Alemania	9 700	6.4	5
Los Ángeles, EE.UU.	7 850	5.7	13
Panamá, Panamá	4 652	5.5	18
Santos, Brasil	2 675	2.6	127
Buenos Aires, Argentina	1 781	3.6	85
Callao, Perú	1 203	2.7	126
Valparaíso, Chile	9 47	5.4	27
Guayaquil, Ecuador	875	3.3	96
Puerto Cabello , Venezuela	809	2.4	129
Buenaventura, Colombia	743	3.2	107

Fuente: Empresa Nacional de Puertos S.A. *Cifra al 2007 **Cifra al 2005

• La ruta por Panamá ofrece • muchas oportunidades de crecimiento



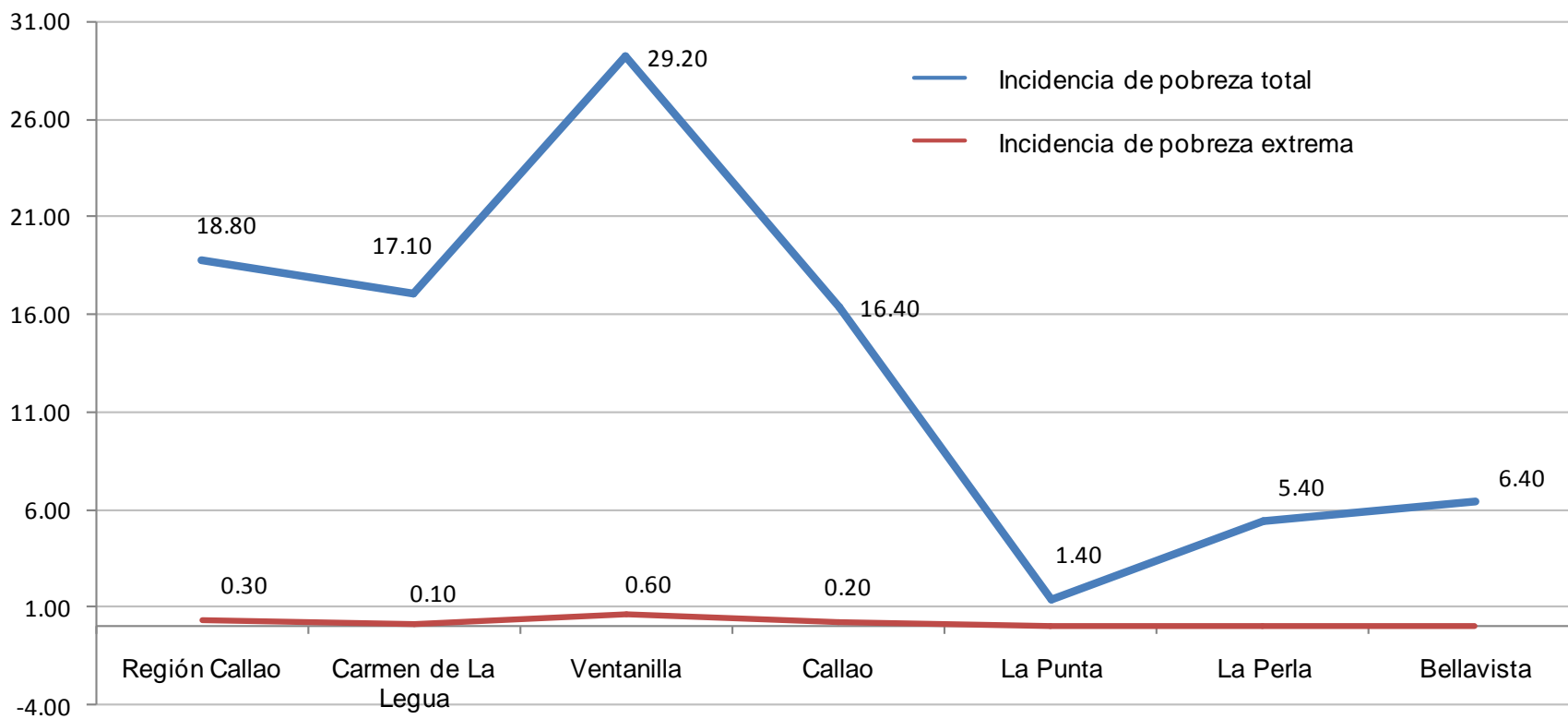
•Source: Compair Data

4. Sistema social -demográfico

Aspectos demográficos

Ámbito	Población 1993			Población 2007		
	Total	Urbana	Rural	Total	Urbana	Rural
Perú	22,048,356	70.1	29.9	27,412,157	75.9	24.1
Callao	639,729	99.9%	0.1	876,877	100.0	--
Callao	369,768	99.9	0.1	415,888	100.0	--
Bellavista	71,665	100	--	75,163	100.0	--
Carmen de la Legua - Reynoso	38,149	100	--	41,863	1.0	--
La Perla	59,160	100	--	61,698	100.0	--
La Punta	6,490	100	--	4,370	100.0	--
Ventanilla	94,497	99.90%	0.2	277,895	1.0	--

Aspectos sociales: pobreza monetaria 2007, por distritos



Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 – INEI.

4.3 Aspectos sociales: pobreza no monetaria 2007, por distritos

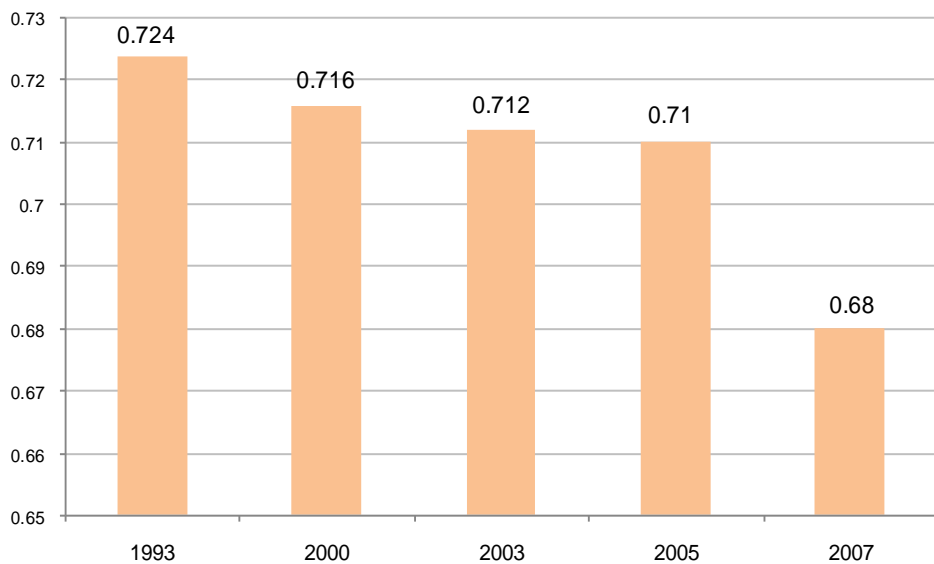
Principales indicadores de pobreza no monetaria 2007 (en porcentaje)

POBREZA NO MONETARIA	Región Callao	Carmen de La Legua	Ventanilla	Callao	La Punta	La Perla	Bellavista
Población con al menos una NBI	25.8	20.9	39.8	22.0	2.6	9.4	11.5
Población en viviendas con características físicas inadecuadas	10.8	0.7	27.5	4.2	0.2	0.5	0.4
Población en viviendas sin desagüe de ningún tipo	3.2	0.2	5.2	3.2	0.0	0.4	0.3
Tasa de autoempleo y empleo en microempresa (TAEMI)	47.9	47.0	54.8	47.5	28.5	36.1	37.0
Porcentaje de fuerza laboral con bajo nivel educativo (PTBNE)	9.9	9.3	13.8	9.4	3.4	3.7	4.2
Tasa de analfabetismo	1.6	2.1	2.1	1.6	0.2	0.6	0.6
Población que no tiene ningún seguro de salud	53.7	53.9	60.1	53.7	26.6	40.7	41.6

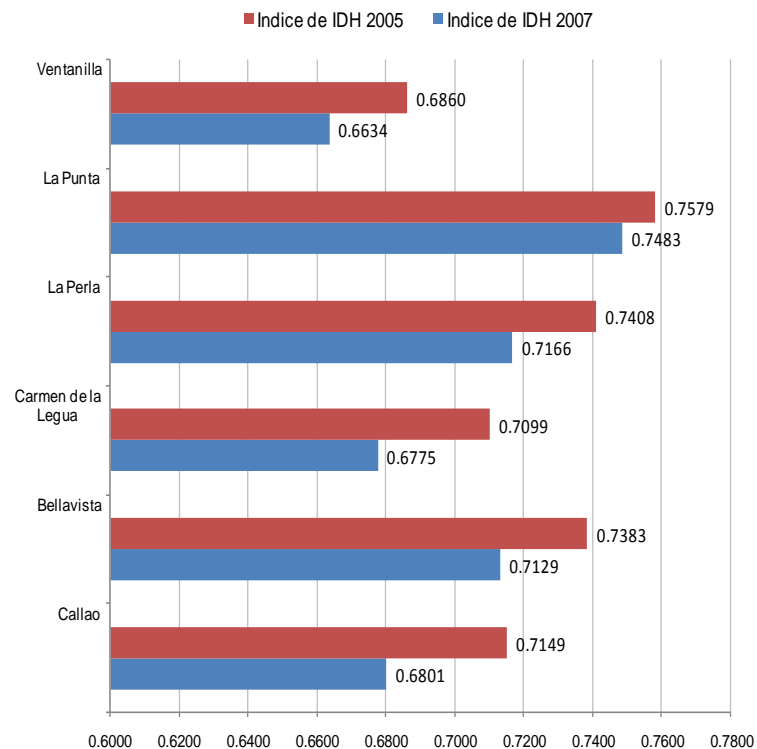
Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda 2007 – INEI.

Aspectos sociales: evolución del Índice de Desarrollo Humano

IDH Región Callao



IDH Callao, por distritos



Fuente: Índices de Desarrollo Humano 1993, 2000, 2003, 2005, 2007 - PNUD

Aspectos sociales: Índice de Desarrollo Humano 2007

Índice IDH 2007

La Punta	: 0.7483
La Perla	: 0.7166
Bellavista	: 0.7129
Callao	: 0.6801
Carmen de La Legua	: 0.6775
Ventanilla	: 0.6634

Matrícula (%)

La Punta	: 93.7
La Perla	: 92.5
Bellavista	: 92.3
Callao	: 89.1
Carmen de La Legua	: 90.1
Ventanilla	: 88.7

Esperanza de vida al nacer (años)

La Punta	: 76.53
La Perla	: 76.48
Bellavista	: 76.43
Callao	: 76.29
Carmen de La Legua	: 76.34
Ventanilla	: 76.05

Logro educativo (%)

La Punta	: 97.8
La Perla	: 97.1
Bellavista	: 97.0
Callao	: 95.3
Carmen de La Legua	: 95.3
Ventanilla	: 94.9

Ingreso familiar per cápita (S/.)

La Punta	: 878.6
La Perla	: 696.9
Bellavista	: 678.4
Callao	: 514.3
Carmen de La Legua	: 496.7
Ventanilla	: 428.6

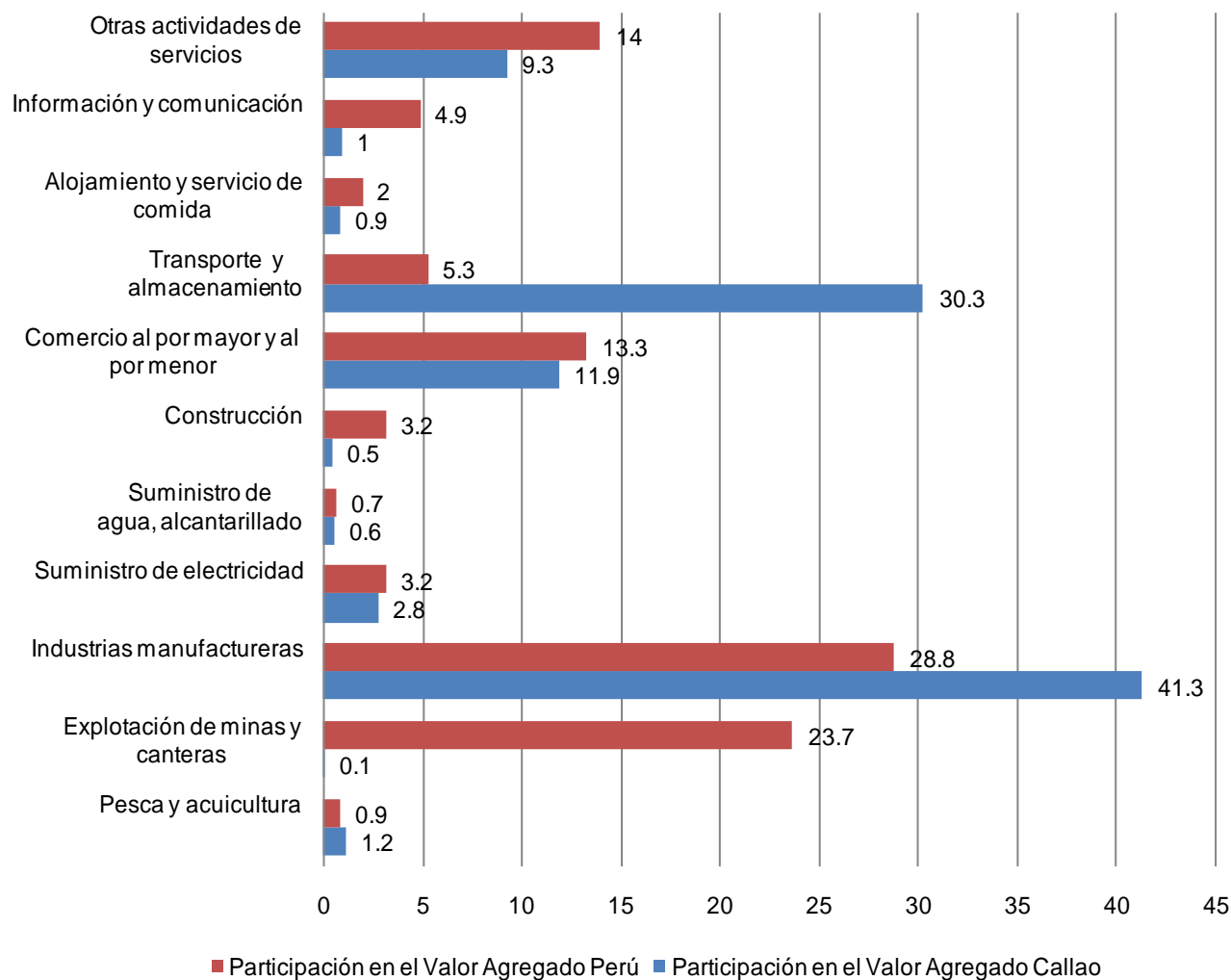
Alfabetismo (%)

La Punta	: 99.9
La Perla	: 99.4
Bellavista	: 99.4
Callao	: 98.5
Carmen de La Legua	: 97.9
Ventanilla	: 97.9

5. Sistema económico - productivo

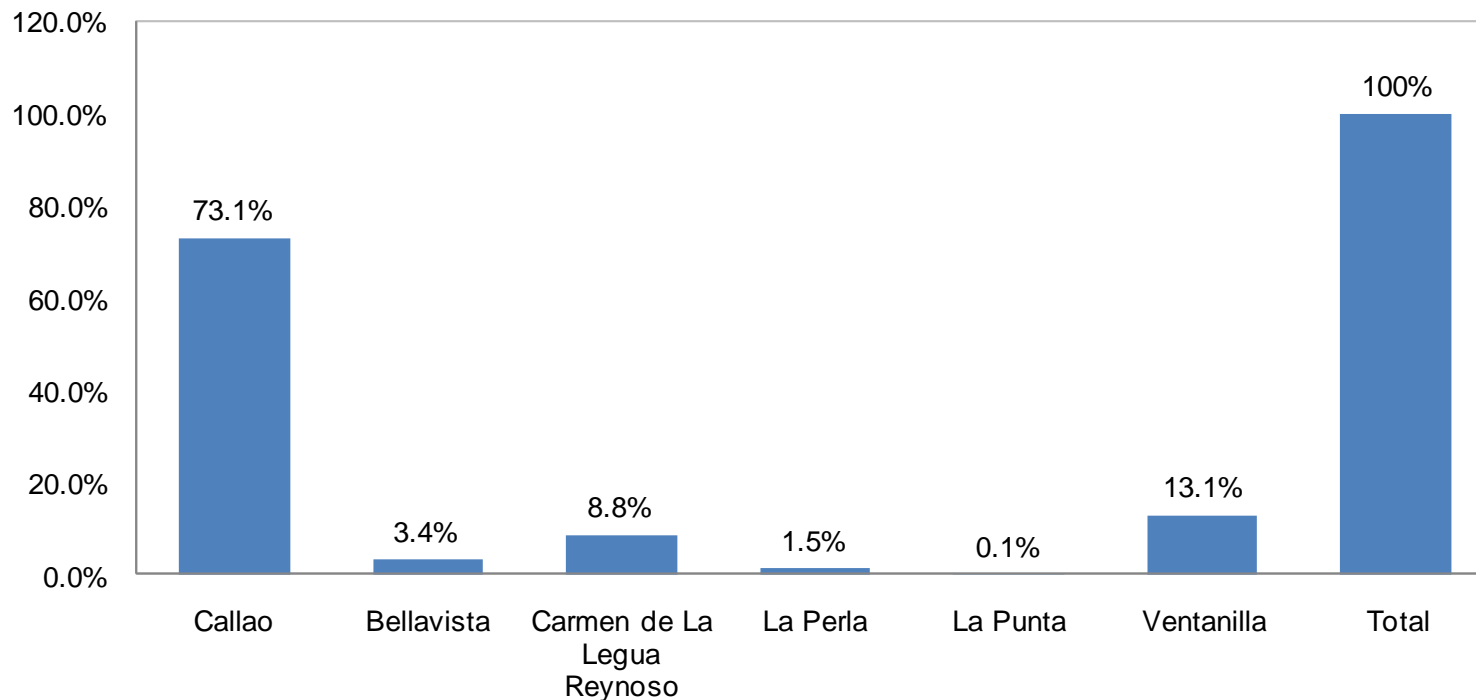
Diagnóstico económico productivo, Valor Agregado 2007

Participación en el valor agregado por actividad económica, 2007 (%)



Diagnóstico económico productivo, VA por distrito 2007

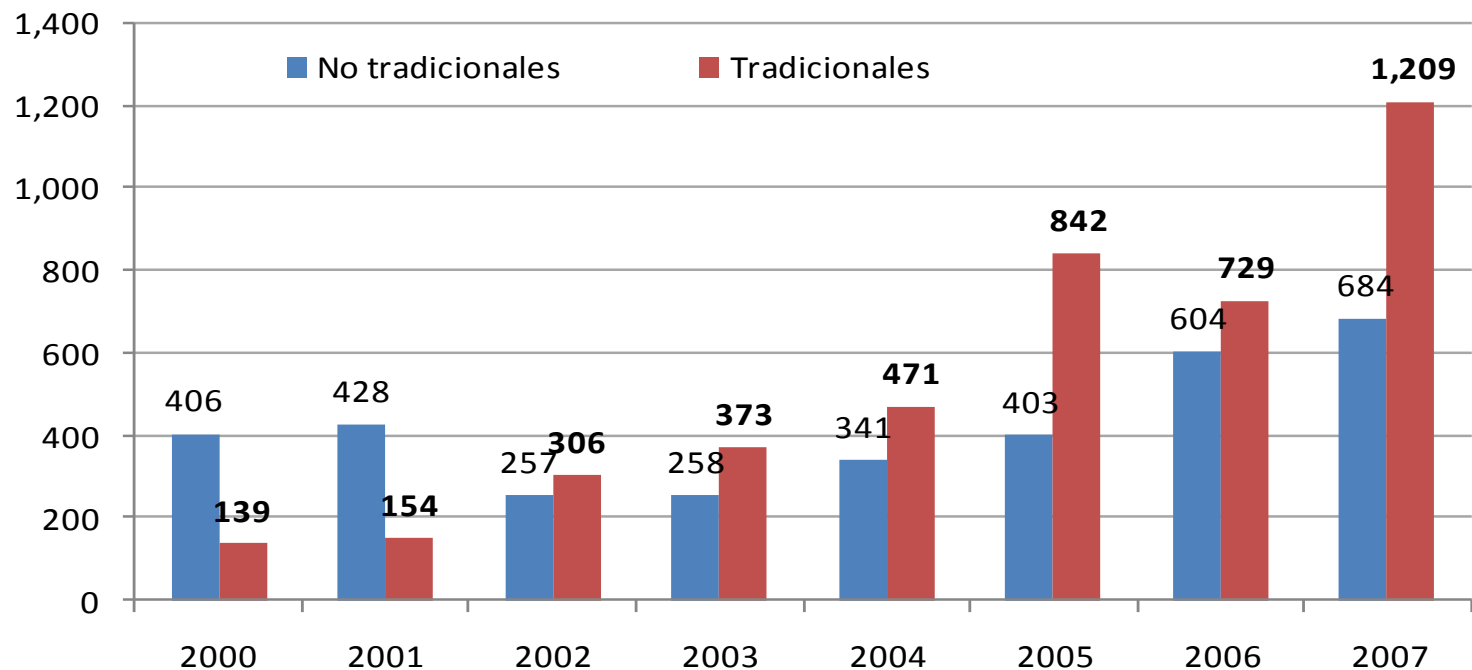
Participación en el valor agregado por distrito, 2007 (%)



Fuente: INEI - IV Censo Nacional Económico 2008

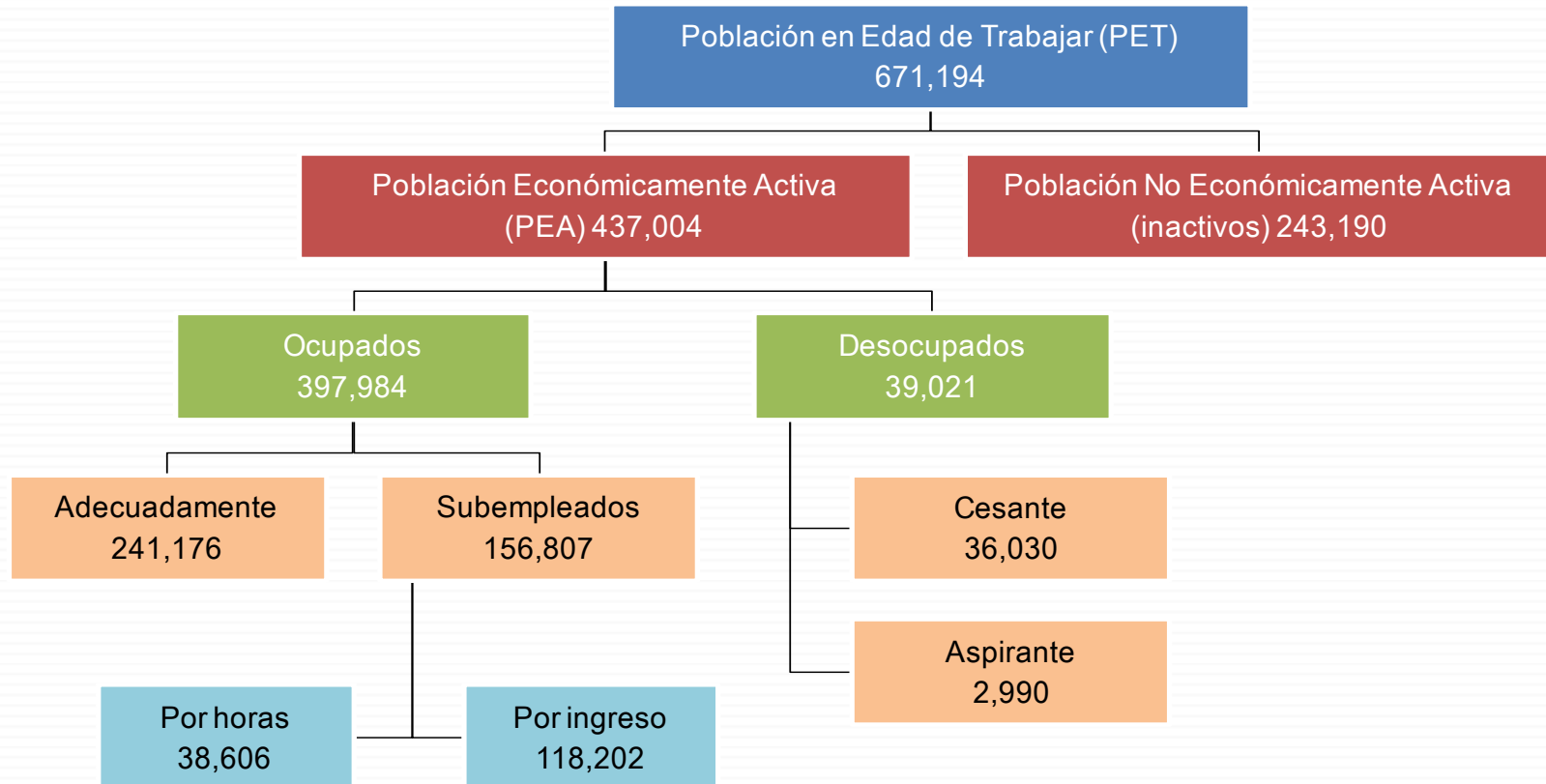
Evolución de las exportaciones

Evolución de exportaciones Tradicionales y No Tradicionales (millones US\$)



Fuente: SUNAT

Población y fuerza de trabajo 2008



Fuente: MTPE – Encuesta de Hogares Especializada en Niveles de Empleo, agosto-octubre 2008.

6. Sistema geográfico - ambiental

Contaminación del suelo por peligros antrópicos

Explosiones e incendios	<ul style="list-style-type: none">•En la zona de la Pampilla.
Peligro por accidente aéreo	<ul style="list-style-type: none">•En la trayectoria de despegue y aterrizaje seguida por los aviones.
Termoeléctrica – Gas	<ul style="list-style-type: none">•Ubicada en las proximidades a la cuenca del Chillón (terminal de Ventanilla)
Concentración de actividades industriales	<ul style="list-style-type: none">•En las zonas de concentraciones industriales (Gambetta y Av. Colonial)
Pérdida de áreas agrícolas y eriazas	<ul style="list-style-type: none">•Origina la tendencia a desaparecer de estas zonas por el acelerado crecimiento urbano (se pierden 37 has de áreas agrícolas por año).•Son zonas regadas con aguas servidas sin tratamiento
Ocupación/Expansión urbana.	<ul style="list-style-type: none">•Pérdida de los humedales de Ventanilla, están siendo depredados principalmente por efecto de las ocupaciones urbanas informales
Pérdidas de áreas agrícolas por ampliación del Aeropuerto	<ul style="list-style-type: none">•Existe una necesidad pública la expropiación de inmuebles adyacentes al aeropuerto Internacional Jorge Chávez
Escasez de servicios básicos (agua, desagüe)	<ul style="list-style-type: none">•Poblaciones con acceso limitado a los servicios, debido a la brecha existente entre el acelerado crecimiento poblacional de la provincia y la dotación de infraestructura

Fuentes de contaminación del suelo

Residuos sólidos municipales

- Son los desechos generados comúnmente en las viviendas, centros educativos, comercio, mercados e instituciones en general, así como en parques y vías públicas.
- Producción Per Cápita de 0.62 kg/hab/día.

Residuos sólidos no municipales

- Estos residuos por su volumen y/o peligrosidad requieren de un manejo especial y distinto a los residuos sólidos municipales.
- Estas zonas de acumulación pueden ser en mercados, vías principales y secundarias, áreas verdes, perímetro de colegios, losas deportivas entre otros.

Botaderos

- Los botaderos, son lugares inapropiados de disposición final de residuos sólidos.
- En el Callao se tienen identificados los siguientes botaderos:
 - Pampa de los Perros³
 - Cauce del río Chillón
 - Delta de los ríos Rímac y Chillón
 - Fundó Chuquitanta

Contaminación del agua

Contaminación de Ríos y Riberas

- Los ríos Rímac y Chillón reciben descargas de diferentes actividades humanas:
- La deficiencia de servicios de alcantarillado en los pueblos jóvenes y asentamientos humanos ubicados al borde de los ríos descargan sus aguas servidas
- Las principales aguas residuales industriales sin tratar

Contaminación Marina

- El mar recibe las descargas crudas de los diferentes procesos que el hombre, como:
 - Las descargas domésticas,
 - Las descargas industriales,
 - Las descargas provenientes de las actividades portuarias
 - Los residuos sólidos que son vertidos en sus orillas,
 - La desembocadura de los ríos Rímac y Chillón

Contaminación del aire

Residuos sólidos municipales

- Son los desechos generados comúnmente en las viviendas, centros educativos, comercio, mercados e instituciones en general, así como en parques y vías públicas.
- Producción Per Cápita de 0.62 kg/hab/día.

Contaminación por Plomo

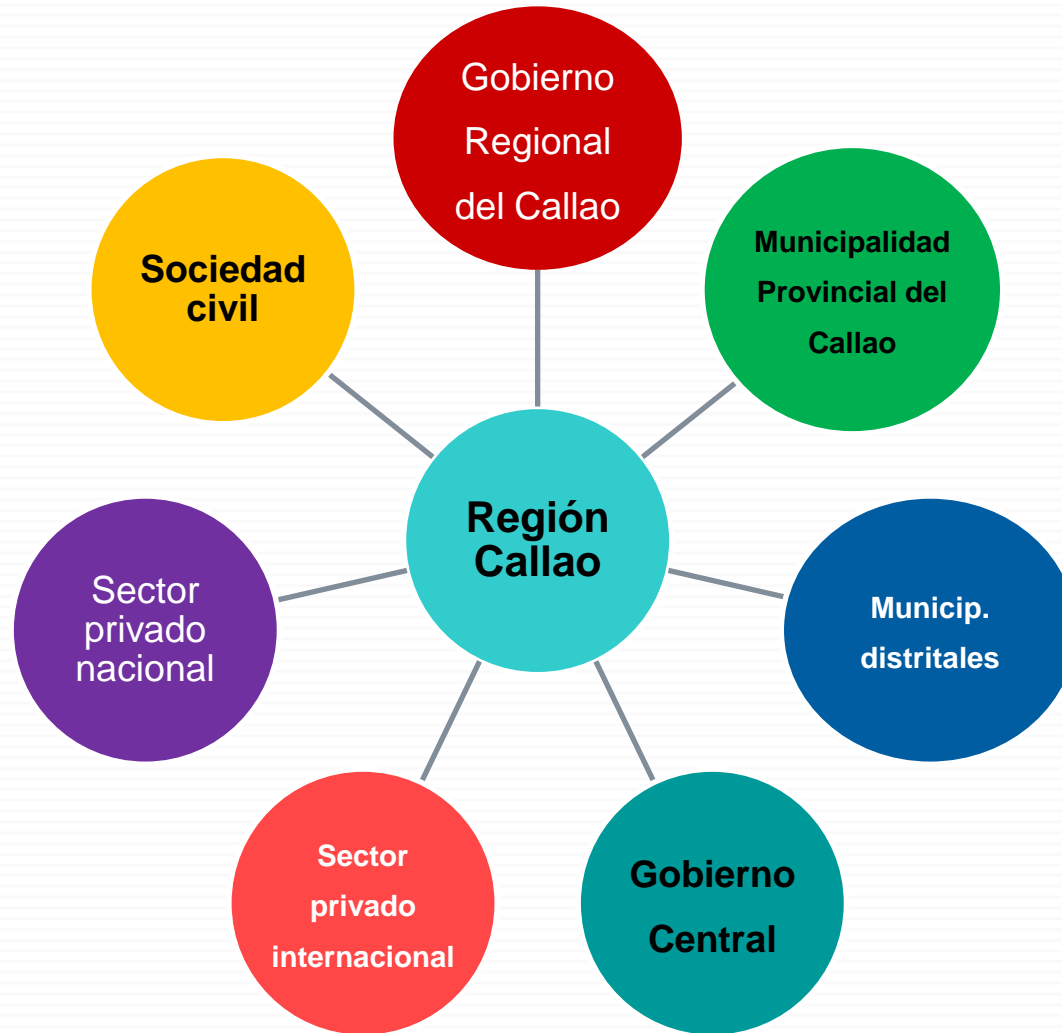
- Se genera en el traslado de los concentrados de minerales de los depósitos al terminal portuario del Callao.
- A pesar de contar con normatividad para su control, sigue aún el problema.

Contaminación Sonora

- La emisión de ruidos se presenta en diferentes lugares con distintas intensidades,
 - En la zona industrial, en zonas comerciales .
 - Residenciales.
 - E l tráfico automotor.
 - E l tráfico aéreo.
 - E l comercio ambulatorio.
 - La construcción civil.

7. Sistema institucional - normativo

Análisis institucional Región Callao

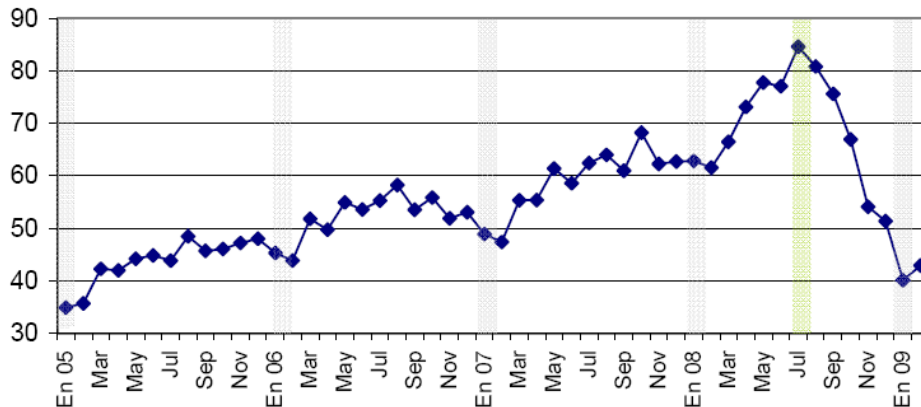


8. Entorno competitivo internacional

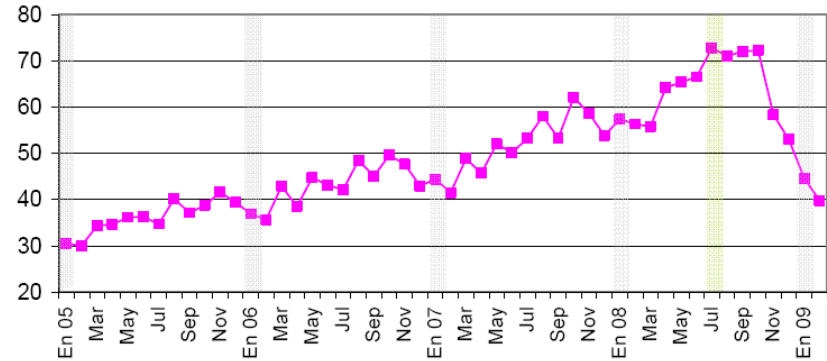
Impactos de la crisis global

- Con esta recesión, llegó a su fin el ciclo que va desde 2003 hasta el primer semestre de 2008 y se considera el más expansivo de los últimos 40 años.
- Desde julio de 2008 (el punto más alto del año) hasta mayo de 2009, se registró una contracción del 37% en el valor del comercio mundial, un 16% de la cual se debió a la reducción de los precios de comercio.

**ALADI: Exportaciones globales mensuales
2005 - 2009**
(miles de millones de dólares)



**ALADI: Importaciones globales mensuales
2005 - 2009**
(miles de millones de dólares)



Rol global de China y los BRIC

• Junto a otras grandes economías emergentes como el Brasil, la Federación de Rusia y la India, China se ha convertido en un actor preponderante del escenario global. Entre 2000 y 2008, los denominados BRIC contribuyeron con la mitad del crecimiento del PIB mundial y aumentaron su participación en el producto mundial del 16% al 22%.

• Además, su participación en el comercio mundial ha aumentado de un 3% a un 13% entre 1990 y 2008. El mayor protagonismo entre los BRIC lo tiene China,

América Latina y el Caribe: Destino de las exportaciones
(% de las exportaciones totales)

	2000	2006	2007	2008	2009
América Latina y el Caribe	19,0%	16,4%	17,2%	18,4%	17,2%
Asia	5,0%	9,7%	11,3%	11,8%	14,5%
China	1,1%	3,4%	4,6%	5,0%	6,8%
Estados Unidos	61,0%	47,6%	44,0%	41,4%	39,7%
Unión Europea	11,8%	12,8%	13,8%	13,7%	12,8%

•Fuente : CEPAL: El Comercio internacional en America latina y el caribe 2009

América Latina y el Caribe: Origen de las importaciones
(% de las importaciones totales)

	2000	2006	2007	2008	2009
América Latina y el Caribe	15,1%	18,9%	19,1%	19,0%	18,9%
Asia	10,9%	21,9%	22,9%	23,4%	24,7%
China	1,8%	8,4%	9,6%	10,4%	11,7%
Estados Unidos	55,0%	32,4%	30,3%	29,0%	29,2%
Unión Europea	12,1%	12,8%	13,3%	13,5%	13,8%

Cambio climático y proteccionismo verde

- En los últimos años, el tema de la sustentabilidad ambiental de las actividades económicas, incluido el comercio, ha adquirido un lugar central en los debates internacionales, particularmente en lo relativo al fenómeno del cambio climático.
- El tema de fondo es el equilibrio entre la necesidad de fomentar el crecimiento económico y la de imponer límites a las emisiones de carbono. En general, este tema abre una brecha entre las posiciones de los países industrializados y en desarrollo.

Principales Medidas

- Aplicación de ciertos parámetros por país, como el nivel de ingresos, el volumen de emisiones per cápita, la tasa de crecimiento y otros indicadores.
- Aplicación de topes máximos de emisiones a ciertas industrias (tales como las de cemento, acero, papel y celulosa, metalmecánica, productos químicos, aluminio, transporte aéreo y marítimo) estarían sujetas a un tope máximo de emisiones
- Imposición de barreras a la importación de bienes provenientes de países que no hayan establecido medidas de mitigación del cambio climático.
- Aplicación de un gravamen acordado internacionalmente, pero recaudado a nivel nacional, sobre el contenido de carbono de los diversos combustibles fósiles

Impacto de la crisis en los pobres

- La crisis financiera ha dejado estragos en el logro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) de 2015 en lo relativo a la pobreza.
- Cálculos recientes del Banco Mundial sugieren que la crisis dejará en la pobreza a 50 millones de personas adicionales en 2009 y unos 64 millones en 2010 en relación con un escenario sin crisis.
- No obstante esta deprimente estadística, el repunte relativamente rápido en los países en desarrollo, y sus perspectivas a mediano plazo combinadas con el progreso significativo en la mayoría de las regiones desde 1990, hacen casi probable que los ODM se alcancen en el plano mundial.

Megatendencias globales

1. Revolución tecnológica de las telecomunicaciones, la informática, biotecnología, nuevos materiales, electrónica y transporte.
2. Mundialización de los mercados y regionalismo abierto: alianzas estratégicas regionales para ganar posiciones en el mercado global
3. Apertura de las economías nacionales y ambiente de libre competencia y concurrencia
4. Reducción de las barreras para la circulación de bienes, servicios, capitales, personas e ideas.
5. Repliegue del Estado, privatización: estado como garante de la economía social de mercado
6. De ventajas comparativas tradicionales (capital, trabajo y recursos naturales) a ventajas competitivas basadas en el conocimiento y la información.
7. De la sociedad de consumo masivo de bienes estandarizados, a una sociedad que busca la diferencia, la diversidad, el cambio y la personalización.
8. Vuelta a la naturaleza, al respeto a los ecosistemas, el desarrollo sustentable y la recuperación del saber tradicional.
9. Estancamiento de la materia prima y emergencia de la materia gris: estancamiento de los recursos naturales, estrategias de adición de valor, especialmente intelectual, importancia del software y no del hardware.

Desafíos globales

- La crisis acentuará los procesos de reestructuración productiva y tendrá un impacto sobre la competitividad. Una menor disponibilidad de financiamiento internacional afectará el ritmo de las inversiones, sobre todo en aquellos sectores en los que se requieren inversiones de largo plazo, como la energía y la minería.

Sera necesario:

- **Actualizar los modelos de negocios productivos y de comercio exterior**, utilizando las nuevas herramientas tecnológicas y de organización empresarial.
- **Estimular la convergencia entre las empresas translatinas** y las tareas de cooperación e integración regional y mejorar la presencia de las empresas regionales en las cadenas regionales o globales
- **Diversificación de exportaciones**, permitiendo que los exportadores participen en otras redes de nuevos negocios y se beneficien de un aprendizaje empresarial que les permita avances en la escala regional o global de sus operaciones.
- **Provisión oportuna de servicios calificados que** incluyen avances en las cadenas de valor, una mayor presencia competitiva en operaciones de contratación externa y deslocalización, y la reducción de los costos logísticos.
- **El cambio climático también se manifiesta como una fuerza de reestructuración en las cadenas globales de producción**, en especial en la agricultura y en la posible afectación de las infraestructuras de comercio como los puertos.
- Para América Latina y el Caribe, la crisis global significa que **China, la India y el resto de Asia** se convertirán en la principal fuente de crecimiento de sus exportaciones

9. Entorno global nacional

Marco económico nacional

1. Contexto político estable y continuidad de políticas pro-crecimiento
2. Perú ha sido en los años recientes una de las economías de mejor desempeño en América Latina.
3. El Perú también ha experimentado mejoras estables de los indicadores fiscales.
4. El aumento de la inflación a partir de la segunda mitad del año 2007, que reflejó mayores precios de alimentos y combustibles internacionales y una demanda doméstica en rápido crecimiento.
5. El Perú está enfrentando la crisis financiera global con indicadores macroeconómicos fuerte y buena política.
6. A pesar de la posición relativamente fuerte del Perú, la crisis financiera global ya ha afectado sectores clave de la economía.
7. El deterioro en el entorno internacional está debilitando las perspectivas del Perú a corto plazo
8. 10. El peor escenario de riesgo se ha vuelto más probable ante un entorno externo incierto y volátil.
9. Las tensiones sociales podrían exacerbarse si la actividad económica disminuye de manera significativa debido a los impactos de la crisis financiera global

Desafíos nacionales

Pilar I: Crecimiento Económico

- Mantener la estabilidad macro y reducir vulnerabilidades.
- Mantener el crecimiento y ampliar su base
- Generar crecimiento sostenible para el medio ambiente

Pilar II: Desarrollo Social

- Satisfacer las necesidades básicas.
- Promover y desarrollar un nuevo contrato social en educación, salud y nutrición

Pilar III: Modernización de las Instituciones

- Modernizar las instituciones del Estado.