

# Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

*David Medianero Burga<sup>1</sup>*

## RESUMEN

La construcción de un nuevo índice de competitividad, a cargo de un equipo internacional liderado por Michael Porter, nos devuelve a un debate ya tradicional en economía entorno a las fuentes de crecimiento económico y, en general, el análisis de los factores determinantes del bienestar. Con base en los avances recientes de la teoría del crecimiento económico, Porter ha construido un esquema conceptual que explica la prosperidad a partir de tres factores genéricos: (i) la dotación de recursos, factor que incluye no sólo recursos naturales como el petróleo y el oro, sino también la ubicación geográfica y el tamaño de un país y su población; (ii) la competitividad macroeconómica, término bajo el cual se comprende a los factores que influyen sobre la productividad de las empresas, tales como la política fiscal y monetaria, la infraestructura básica y las instituciones legales; y (iii) la competitividad microeconómica, término que engloba a los factores relacionados a la estrategia empresarial y el desarrollo de los clusters, entre otros. El presente trabajo ofrece un modelo conceptual para el desarrollo de planes estratégicos a nivel territorial,

---

1 David Medianero es profesor de Facultad de Ciencias Económicas de la UNMSM. Los conceptos vertidos en este documento no son necesariamente compartidos por la Municipalidad Metropolitana de Lima o por sus autoridades y funcionarios. Es únicamente la propuesta del autor, en calidad de consultor externo.

basados en lo fundamental en la propuesta de Porter, de la cual hemos tomado gran parte de la sustentación conceptual, que, en principio, hemos utilizado en un diagnóstico inicial hecho para la Región de Lima Metropolitana, en el Perú.

**Palabras clave:** Competitividad, *cluster*, eficiencia, productividad, factores.

## ABSTRACT

The construction of a new index of competitiveness, by an international team led by Michael Porter, brings us back to a traditional debate in economics about the sources of economic growth and, in general, the analysis of the determinants of welfare. Based on recent advances in economic growth theory, Porter has built a conceptual framework that explains the prosperity from three generic factors: (i) the allocation of resources, a factor that includes not only natural resources like oil and gold, but also the geographic location and size of a country and its population, (ii) the macroeconomic competitiveness, a term under which we understand the factors that influence the productivity of enterprises, such as fiscal and monetary policy, basic infrastructure and legal institutions, and (iii) the microeconomic competitiveness, terms that encompasses the factors related to business strategy and development of clusters, among others. This paper offers a conceptual model for the development of strategic plans at the territorial level, based essentially on the proposal of Porter, from whom we have taken much of the sustainability concept. It also proposes a territorial economic analysis, which we have used in the initial diagnosis for the Lima region, in Peru.

**Keywords:** Competitiveness, *cluster*, efficiency, productivity, factors.

## 1. METODOLOGÍA DE PORTER

La construcción de un nuevo índice de competitividad, a cargo de un equipo internacional liderado por Michael Porter, nos devuelve a un debate ya tradicional en economía en torno a las fuentes de crecimiento económico y, en general, el análisis de los factores determinantes del bienestar. Con base en los avances recientes de la teoría del crecimiento económico, Porter<sup>2</sup> ha construido un esquema conceptual que explica la prosperidad a partir de tres factores genéricos: (i) la dotación de recursos, factor que

2 Véase el documento **Moving to a New Global Competitiveness Index**, de Michael E. Porter, Harvard University; Mercedes Delgado, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, and Fox School of Business, Temple University; Christian Ketels, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School; y Scott Stern, Kellogg School of Management, Northwestern University.

## Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

incluye no sólo recursos naturales como el petróleo y el oro, sino también la ubicación geográfica y el tamaño de un país y su población; (ii) la competitividad macroeconómica, término bajo el cual se comprende a los factores que influyen sobre la productividad de las empresas, tales como la política fiscal y monetaria, la infraestructura básica y las instituciones legales; (iii) la competitividad microeconómica, términos con el cual se comprende a los factores relacionados a la estrategia empresarial y el desarrollo de los clusters, entre varios otros, todos igualmente importantes.

Tal como nos recuerda Porter, la prosperidad está determinada por la competitividad de una economía, la cual depende tanto del valor de los recursos de un territorio, como de la eficiencia con que estos productos pueden ser producidos. El aprovechamiento eficiente de la dotación de recursos —esto es, la productividad— permite generar salarios elevados, una moneda fuerte, retornos atractivos de capital y, con ello, un alto nivel de vida de la población<sup>3</sup>. La competitividad es el resultado de la productividad, la cual se define, en términos generales, como la eficiencia en el uso de los recursos. La dotación de recursos afecta directamente la prosperidad a través de los recursos naturales heredados, tales como la ubicación geográfica, la configuración costera, los recursos mineros, energéticos y ambientales, o un mercado interno de regular tamaño. La privilegiada dotación de factores naturales de nuestro territorio, sin embargo, no debe ser en ningún caso razón para dejar de desarrollar ventajas competitivas basadas en las capacidades humanas y, de este modo, añadir a la riqueza heredada una riqueza producida. La productividad, expresada, por ejemplo, en la duración promedio de los trámites aduaneros o la expedición de una licencia municipal de funcionamiento, es la base de la competitividad.

## 2. RANKING DE COMPETITIVIDAD

El Informe de Competitividad Mundial, publicado por el Foro Económico Mundial, reconocido globalmente como un ranking de competitividad y una herramienta de evaluación comparativa de las fortalezas y debilidades de los países, ha sido objeto de continuas mejoras. Como señala Porter, un hito importante fue alcanzado en el año 2000,

---

3 Los costos laborales unitarios (salarios en relación con la productividad del trabajo), una medida de uso frecuente por las instituciones financieras internacionales, es un indicador engañoso de la competitividad. Es útil para entender la capacidad de las exportaciones, mucho más que los costes salariales puro per se. Pero no tiene una relación inequívoca a la prosperidad y se utiliza a menudo para motivar a las políticas que gestionan los salarios en lugar de aumentar la productividad (Porter).

cuando el profesor Jeffrey Sachs introdujo el *Índice de Competitividad del Crecimiento*, basado en los sólidos fundamentos académicos de la teoría del crecimiento económico. El profesor Michael Porter se unió al esfuerzo en el año 2000, introduciendo el *Business Competitiveness Index* (BCI), centrado en los factores microeconómicos de la prosperidad. En el 2004, el profesor Xavier Sala-i-Martin creó un *Índice de Competitividad Global* (GCI por sus siglas en inglés), que incluía tanto los factores macroeconómicos y microeconómicos de la competitividad. Desde el 2004, el GCI ha sido publicado en el GCR junto con el BCI. En el 2009, el Foro Económico Mundial (entidad suiza propietaria del Informe) y el profesor Porter se han embarcado en otra etapa importante de desarrollo del GCR. Bajo el liderazgo del profesor Porter, el objetivo es otro paso adelante, tanto en la metodología del índice como la calidad de la Encuesta de Opinión Ejecutiva, que proporciona muchos datos utilizados en la preparación del informe.

El objetivo del nuevo Índice de Competitividad Global (NGCI) desarrollado por Porter es crear un único índice, amplio e integral, que reemplace a los anteriores índices publicados en los últimos años, en particular por el FEM, pero seguramente también deje atrás índices alternativos, como el que publica el IMD, la CEPAL y otros. Según sus autores, el nuevo GCI, al tiempo que se sustenta en un modelo basado en las más recientes investigaciones académicas, permitirá generar conocimientos prácticos útiles para los diseñadores de política.

## INDICADORES DE COMPETITIVIDAD

Son muchos los factores que afectan la competitividad, por lo que el modelo incorpora una gran cantidad de datos. Debido a que el modelo está diseñado para dar lineamientos para los países respecto de acciones específicas prioritarias para el mejoramiento de su competitividad, se utilizan múltiples indicadores, aún si están altamente correlacionados. Esta inclusión de muchas variables, diferencia a NGCI de muchos modelos en la literatura académica que buscan determinar el mínimo número de indicadores para explicar la prosperidad.

La selección de indicadores es pragmática, pues se identifican a aquellos que capturan aspectos sugeridos por la teoría económica, pero exige la disponibilidad de datos de periodicidad anual de un gran número de países, en contraste con un análisis puntual que cubre un número limitado de países. Cada indicador es probado por su relación

## **Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima**

estadísticamente significativa con el PIB per cápita, ajustado por el poder de compra, manteniendo como variable control la dotación de recursos<sup>4</sup>. Algunos de los indicadores que están más fuertemente correlacionados con el PIB per cápita son telefonía móvil, penetración de líneas fijas, calidad regulatoria, calidad de suministro de electricidad y registro de patentes per cápita en Estados Unidos. Estos indicadores capturan las dimensiones básicas o avanzadas del entorno microeconómico de negocios. Por el contrario, los indicadores de política macroeconómica presentan las más débiles correlaciones con la competitividad y, por ende, con la prosperidad.

En la selección de indicadores, dos áreas de política, tributación y regulación del mercado laboral merecen un comentario especial, ya que no tienen una relación lineal simple con la prosperidad. El nivel de tributación tiende a ser mayor en países con instituciones más fuertes y que invierten más fuertemente en infraestructura pública y educación. El efecto endógeno positivo del gasto público efectivo sobre la competitividad es económicamente difícil de distinguir del efecto negativo directo que implica la mayor tributación. En el modelo se incluyen medidas directas del efecto incentivo y los costes administrativos relacionados con la tributación que son menos afectados por estos problemas, más que el nivel general de impuestos en el PIB.

El desafío de la medición de las condiciones del mercado laboral es que los mercados laborales tienden a ser más regulados en países con instituciones altamente desarrolladas. Por lo tanto, no existe una relación simple entre el nivel de regulación y el nivel real de flexibilidad del mercado laboral y las prácticas de trabajo. Una vez más, usamos una medida directa de la flexibilidad del mercado laboral, en lugar de características institucionales amplias del mercado de trabajo.

### **AGRUPACIÓN DE LOS INDICADORES**

Debido a la existencia de muchos factores importantes, los países suelen atascarse en sus esfuerzos para mejorar la competitividad, atacando demasiados problemas individuales en forma paralela. Es la conocida trampa de la extensión de la línea, una de las expresiones más conocidas en el mundo empresarial para denominar al viejo y

4 Todos los resultados aquí y más adelante en el capítulo de la actual definición de indicadores y la especificación actual del modelo. Si bien estos resultados concretos pueden cambiar con nuevas mejoras del modelo, queremos compartir los resultados actuales para permitir un debate significativo sobre nuestro enfoque (Porter).

extendido error de intentar hacer muchas cosas a la vez, tener muchos objetivos, con la consecuente dispersión de fuerzas y recursos. El desafío es identificar aquellas áreas donde la acción puede desbloquear el crecimiento de la productividad en momento dado. Las prioridades son específicas de cada país y cambian con el tiempo.

El NGCI tiene como objetivo ofrecer un marco para la elaboración de políticas globales, y al mismo tiempo facilitar el establecimiento de prioridades a nivel de políticas sectoriales o más específicas. El modelo, que se puede visualizar en forma de un diagrama de árbol, agrupa a los diversos factores que influyen en la competitividad en categorías que capturan diferentes mecanismos de influencia. Estos grupos están organizados jerárquicamente, de modo que cada parte del modelo se suma al conjunto. Esto contrasta con otros índices, como el que publica el IMD, que tienden a tratar a numerosas variables de forma independiente, sin una comprensión de la forma en que se relacionan entre sí.

En el primer nivel se ubica el índice general, denominado NGCI, en base al cual se construye el ranking global de competitividad de los países, y que por definición incorpora todos los factores. La puntuación NGCI está diseñada para ser el mejor predictor global de la productividad en todos los países. En un segundo nivel se presentan los rankings de **competitividad macroeconómica** y **competitividad microeconómica**. Los indicadores de competitividad macroeconómica crean oportunidades para el mejoramiento de la productividad, pero no son suficientes para que emerja una alta productividad. Los indicadores de competitividad microeconómica tienen un impacto directo en la productividad de las empresas.

En el tercer nivel se presentan cuatro subíndices correspondientes a la competitividad macroeconómica y microeconómica. En el ámbito macroeconómico, se tiene a los **indicadores de política macroeconómica (PM)**, que reflejan las políticas económicas que tienen un fuerte impacto en las fluctuaciones a corto plazo de la actividad económica y pueden tener consecuencias a largo plazo en la productividad. Los indicadores sobre **infraestructura social e instituciones políticas (SIPI)** agrupan a los indicadores más generales sobre condiciones humanas e instituciones. En el ámbito microeconómico, los subíndices cubren la **sofisticación de las operaciones y estrategias de las empresas (COS)** y la **calidad global del entorno empresarial nacional (NBE)**.

## Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

En el cuarto nivel los indicadores (y los rankings derivados) son ofrecidos por subcategorías. En la **categoría MP**, los indicadores están agrupados en política fiscal y política monetaria. En la **categoría SIPI**, los indicadores están agrupados en capacidades humanas básicas (salud y educación básica), instituciones políticas (toma de decisiones y eficiencia del poder ejecutivo), y el imperio de la ley (corrupción y eficiencia del proceso legal). En la categoría **NBE**, los indicadores distinguen los cuatro elementos del marco del diamante<sup>5</sup>, es decir, condiciones de los factores, contexto para la estrategia y la rivalidad, condiciones de la demanda, y las industrias relacionadas y de apoyo o *clusters*.

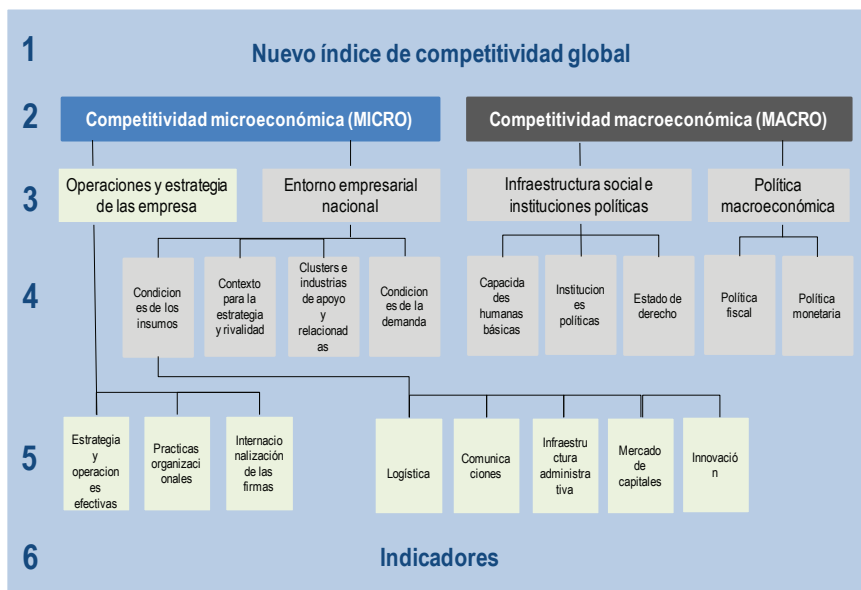
En el quinto nivel, algunas áreas de la competitividad microeconómica están más desagregadas en subcategorías más pequeñas para orientar mejor las respuestas de política. Bajo *condiciones de los factores*, los indicadores están agrupados en **infraestructura logística, infraestructura de comunicaciones, infraestructura administrativa, infraestructura del mercado de capitales e infraestructura de innovación**. Bajo **COS**, los indicadores están agrupados en **estrategia y eficacia operacional, prácticas organizacionales e internacionalización de las firmas**.

En la mayoría de casos, la *asignación de indicadores individuales en categorías* es clara. Para un número limitado de indicadores, sin embargo, la asignación de una determinada medida requiere un juicio basado en la naturaleza del efecto principal del indicador sobre la competitividad, junto con sus propiedades estadísticas<sup>6</sup>. Para la categoría **educación** la educación primaria se asigna a SIPI (competitividad macroeconómica), mientras que la cantidad y la calidad de los niveles avanzados y especializados de la educación se asignan al entorno nacional de negocios NBE (competitividad microeconómica). Consideramos la educación primaria como un indicador general de la capacidad de las personas para participar en la sociedad, y una base para continuar educándose y desarrollando habilidades. Para las **barreras comerciales**, todos los indicadores, incluido el arancel medio sobre las importaciones, se asignan a las barreras del entorno nacional de negocios (NBE).

---

5 Porter (1990).

6 Hemos probado estas opciones y se encontró estadísticamente la clasificación general es muy estable a la recategorización de indicadores específicos (Porter).



Fuente: Porter (2009)

**Gráfico 1.** Seis niveles de medición

Las barreras comerciales son principalmente un indicador de la presión de la competencia de los rivales extranjeros, a pesar de que también son relevantes, como medida de la apertura general de la economía. La relación directa de las tasas arancelarias a la productividad de las empresas es similar a otros indicadores en el entorno nacional de negocios (NBE), en contraste con los indicadores más generales (PM). Para **tributación**, las medidas de la eficacia fiscal también son asignadas al entorno nacional de negocios (NBE). A pesar de que los mecanismos de regulación efectiva mantienen una relación con la política fiscal (MP), se entienden mejor como un indicador de infraestructura administrativa general.

## MODELO DE DIAGNÓSTICO Y PLANEAMIENTO

Sobre la base de la propuesta de Porter hasta aquí reseñada casi textualmente, es posible realizar una lectura más que coyuntural de las economías (en realidad, de los países, regiones o importantes metrópolis) que, al tiempo que represente un diagnóstico



## Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

explicativo de la situación presente, constituya la base para la elaboración de la correspondiente estrategia de desarrollo. En el presente artículo se propone un marco para la elaboración de planes estratégicos, sustentado en el diagnóstico de las prioridades que emergen del diagnóstico del nivel de competitividad.

La prosperidad económica de un territorio está determinada por la competitividad de su economía, la cual depende tanto de los recursos que posee, como de la eficiencia con que estos recursos son explotados. El aprovechamiento eficiente de la dotación de recursos –esto es, la productividad– permite generar salarios elevados, una moneda fuerte, retornos atractivos de capital y, con ello, un alto nivel de vida de la población. La competitividad es el resultado de la productividad, la cual se define, en términos generales, como la eficiencia en el uso de los recursos. La dotación de recursos afecta directamente la prosperidad a través de los recursos naturales heredados, tales como –en el caso de Lima Metropolitana– la ubicación geográfica, la configuración costera, o un mercado interno de gran tamaño. La privilegiada dotación de factores naturales de nuestro territorio, sin embargo, no debe ser en ningún caso razón para dejar de desarrollar ventajas competitivas basadas en las capacidades humanas y de este modo añadir a la riqueza heredada una riqueza producida, sustentada en la eficiencia siempre creciente en el uso de los recursos naturales. La productividad es la base de nuestra competitividad.<sup>7</sup>

El modelo conceptual propuesto agrupa a los diversos factores en torno al concepto central de competitividad. Estos grupos están organizados jerárquicamente, de modo que cada parte del modelo se integra al conjunto. Así se tiene que:

- En el nivel más alto se ubica al objetivo de mejorar la **calidad de vida** de la población, lo que implica el mejoramiento de los ingresos de las empresas, familias y Estado. Con mayores niveles de utilidades, salarios e ingresos fiscales, la región puede sentirse realizada en el sentido paretiano de mejorar la situación de unos sin desmejorar la de los demás.

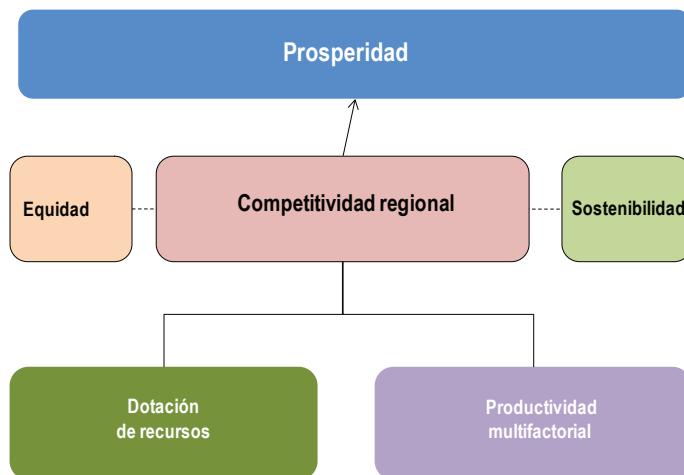
---

<sup>7</sup> El marco teórico que sustenta la presente sección está basada en el documento *Moving to a New Global Competitiveness Index*, de Michael E. Porter, Harvard University; Mercedes Delgado, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School, and Fox School of Business, Temple University; Christian Ketels, Institute for Strategy and Competitiveness, Harvard Business School; y Scott Stern, Kellogg School of Management, Northwestern University.

- En un segundo nivel se sitúa la **competitividad regional**, expresada en el crecimiento del PBI, apalancada por las exportaciones, lo que acarrea un mayor nivel de empleo. Conjuntamente con la competitividad, la región busca lograr un mayor nivel de equidad y de sostenibilidad ambiental.
- En un tercer nivel se sitúan los determinantes de la competitividad regional. En términos generales, estos pueden clasificarse en dos componentes fundamentales: **dotación de recursos** y **productividad multifactorial o integral** (también denominada **eficiencia social**). Los recursos abarcan desde la ubicación y configuración geográfica hasta los recursos naturales renovables y no renovables; en tanto que la productividad comprende factores de índole macroeconómica y microeconómica, varios de responsabilidad directa del Estado y otros de responsabilidad específica de las empresas. Los componentes básicos de responsabilidad del Estado son el mejoramiento de la **institucionalidad social**, **clima de negocios** (especialmente las regulaciones para empresas y el desarrollo de *clusters*) y en gran medida el **desarrollo de la tecnología**. Estos componentes crean oportunidades para el mejoramiento de la productividad, pero no son directamente responsables del incremento de la productividad. Son las empresas, finalmente, las responsables de la elevación de la productividad. Ellas, principalmente a través de la adopción de **estrategias competitivas** adecuadas y una participación activa en los **clusters**, son las que forjan la nueva riqueza de la región y del país.

Cabe destacar que, según la teoría predominante, la eficiencia en el uso de los recursos requiere de la participación del Estado y de las empresas. La responsabilidad compartida en la determinación de los niveles de productividad, competitividad y, por ende, de prosperidad nacional es lo que exige la adopción de un plan concertado de desarrollo, en el que, por definición, participan todos los actores importantes de un determinado territorio.

## Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima



Fuente: David Medianero, 2010.

**Gráfico 2.** Marco de análisis.

### Dotación de factores

Los recursos, si bien tradicionalmente se refieren a la dotación de recursos agrícolas, mineros, pesqueros y forestales, entre otros, no se restringen a ellos. Bajo este rubro se comprende a los recursos naturales, bajo una acepción más bien amplia, así como también a los recursos humanos y la dotación de capital físico, lo que incluye la infraestructura económica general y la infraestructura productivo-empresarial en particular. En realidad, el primer recurso natural es la ubicación geográfica de un territorio, que en el caso del Área Metropolitana de Lima y Callao determina su posicionamiento como el **hub** logístico del comercio exterior del país, en gran medida determinante del crecimiento económico nacional. Como es reconocido ampliamente, la ubicación puede afectar la facilidad con la cual los países participan en el comercio, por ejemplo, al tener una larga línea costera,<sup>8</sup> o debido a la distancia a los grandes mercados<sup>9</sup>. Lima tiene a su favor ambos factores: una larga línea costera, ubicada en el Callao, que lo hace uno de los puertos más importantes de Sudamérica y una ubicación estratégica que puede servir de paso entre dos océanos, pudiendo actuar como el “nuevo canal de Panamá” del mundo, al servir como vínculo entre los países de América Latina y Asia.

<sup>8</sup> Gallup *et al.* 1998. (en Porter).

<sup>9</sup> OECD 2008a; Boulhol *et al.* 2008. (en Porter).

## Capital natural

La dotación de capital natural puede tener un impacto indirecto sobre el bienestar de la población, en la medida que alienta opciones estratégicas específicas que mejoran la competitividad regional. En el Perú, al analizar la dotación de recursos naturales debe ponerse énfasis en el valor per cápita de las exportaciones de recursos naturales no procesados. El acceso directo al transporte marítimo permite a los países una plena participación en el comercio global sin necesidad de usar un país de tránsito.

Como señala Porter, el tamaño de un territorio también puede ser visto como un recurso. Los países más grandes podrían atraer más fácilmente inversión sólo por el tamaño potencial del mercado local, incluso siendo poco competitivos. El tamaño podría, también, alentar economías de escala en áreas tales como la investigación tecnológica. Lima Metropolitana, como ya ha sido señalado, tiene como principal recurso natural su ubicación geográfica en el centro del Perú y de la costa sudamericana, así como la configuración de su faja costera, dotada de un importante puerto y hermosas playas y, de otra parte, su cercanía a la sierra del país. Además, la conurbación de Lima y Callao genera un mercado de casi 9 millones de habitantes.

Por otro lado, Lima comprende ecosistemas marinos, costeros y continentales. Los primeros albergan una rica fauna que comprende desde aves marinas migratorias hasta más de 5 000 lobos de mar. Los ecosistemas continentales comprenden los terrenos áridos del desierto, las quebradas y los humedales. Los Pantanos de Villa se consideran una importante riqueza ecológica. Lima posee, también, áreas agrícolas, ubicadas principalmente en los distritos de Pachacamac y Lurín, al sur, y Carabayllo y Puente Piedra, al norte. Los principales cultivos son ajo, cebolla, maíz, camote, tuna, apio y tomate, productos que abastecen sobre todo a los mercados locales.

## Capital humano

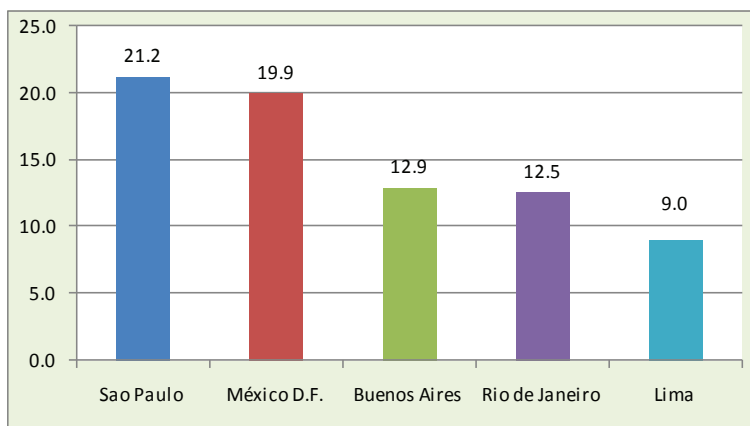
El capital humano se define, según Barhman y Taubman, como la “existencia de capacidades humanas económicamente productivas”. El capital humano puede acrecentarse por medio de la educación, la capacitación en el trabajo y las inversiones en salud y nutrición. Posee e incluye las destrezas, competencias y *know how* incorporado en la fuerza laboral. Y tiene características análogas a la del capital físico. Así, por ejem-

## Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

plo, el capital humano genera rendimientos sobre la inversión, al permitir al trabajador que lo posee percibir un salario más alto, y se deprecia con el tiempo, exactamente igual que el capital físico.

**Población total.** Lima Metropolitana registra hacia el año 2010 una población total de casi 9 millones de habitantes. Conjuntamente, Lima y Callao son actualmente la quinta ciudad más grande de América Latina, después de Sao Paulo, México D. F., Buenos Aires y Río de Janeiro. La esperanza de vida es, en promedio, de 75,86 años, bastante mayor al promedio nacional de 69 años.

**Gráfico 3.** Población de las ciudades más grandes de América Latina (Millones de habitantes).

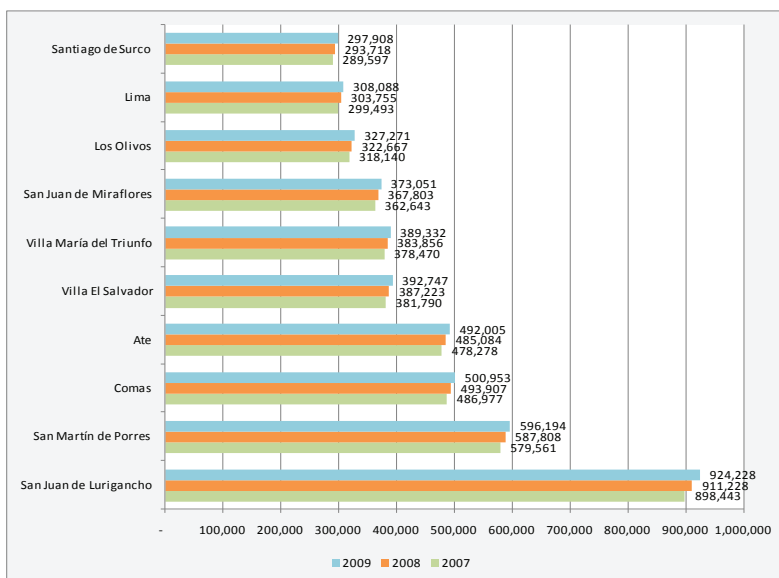


Fuente: América Economía, 2010

San Juan de Lurigancho y San Martín de Porres son los distritos con mayor número de habitantes en Lima, 898 mil 443 habitantes (11,8%) y 579 mil 561 habitantes (7.6 %), respectivamente; reuniendo entre ambos cerca del 19,4% del total de la población. Los distritos menos poblados son Punta Negra 5 mil 284 habitantes (0,1%) y Santa María del Mar 761 (0,01%). La población de Lima Metropolitana está compuesta equitativamente entre hombres y mujeres. En el Censo realizado en el año 2007 se registró un total de 3 713 471 varones, que representa el 48,7% del total metropolitano, mientras que el número de mujeres ascendió a 3 892 271 personas, equivalente al 51,3%.

Las personas en edad de trabajar (entre 15 y 64 años de edad) conforman más de la mitad de la población total de Lima Metropolitana (68.2%). La densidad poblacional mostró un valor de 2868,4 hab./km<sup>2</sup>. Los distritos más densos son Surquillo (25 804,3 hab./km<sup>2</sup>) y Breña (25 437,6 hab./km<sup>2</sup>). En el 2007, se registró 294 631 hogares con algún miembro viviendo en el extranjero de un total de 1 millón 860 mil 569 hogares (15,84%).

**Gráfico 4.** Lima Metropolitana: los 10 distritos más poblados 2007-2009 (Nº de habitantes)



Fuente: INEI, 2010

**Nivel educativo.** En la vida moderna, la capacidad intelectual influye mucho más que la capacidad física en los ingresos de una persona. Por este motivo, la inversión que mejora el intelecto de una persona –en otras palabras, la educación– se ha convertido en el tipo más importante de inversión en capital humano. El capital humano en forma de educación guarda una similitud con el capital físico: ambos requieren una inversión para crearlos y, una vez creados, ambos tienen un valor económico. En Lima Metropolitana la población con educación superior completa equivale al 22,9% de la población

## Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

total. Asimismo, la población con educación superior no universitaria completa es del 20%. El porcentaje de la población que ha concluido estudios secundarios es de 42%. Finalmente, cabe destacar el hecho que en la provincia de Lima la tasa de analfabetismo es del 1,8% en promedio: 2,9% para las mujeres y 0,7% para el caso de los varones.

**Niveles de salud.** Por regla general, el crecimiento económico de un país genera mejoramientos en la salud de la población, y esta mejora de la salud es una prueba directa de que la población vive mejor. La calidad de vida es mejor. La salud, sin embargo, también tiene una vertiente productiva: las personas sanas pueden trabajar más y durante más tiempo; y también pueden pensar con mayor claridad. Los estudiantes que gozan de mayor salud pueden aprender mejor. Por lo tanto, la mejora de la salud en un país eleva su nivel de ingreso. De acuerdo a los resultados del Censo Nacional 2007, en la provincia de Lima el 41,97% de la población cuenta con algún tipo de seguro; es decir, 3 183 971 personas. El resto de la población, 4 421 771 personas, no cuenta con este servicio básico. Por otra parte, en Lima existen 245 759 hogares, equivalente al 13,2%, que cuenta con un miembro de la familia con algún tipo de discapacidad.

**Innovación tecnológica.** Como es sabido, tanto la cantidad como la calidad de educación y capacitación superior de la población tienen un impacto positivo sobre los niveles de prosperidad<sup>10</sup>. También hay una creciente evidencia de que la globalización ha aumentado la prima de habilidad, tanto en las economías avanzadas como en los países en desarrollo<sup>11</sup>. Pero, al mismo tiempo, no hay una relación simple entre el aumento del gasto en educación y el incremento de la productividad: algunos países han visto que la proporción de personas en los niveles de la educación superior ha aumentado considerablemente en las últimas décadas, mientras que los niveles de productividad se han mantenido relativamente bajos<sup>12</sup>.

La infraestructura de ciencia y tecnología es importante para el crecimiento de la productividad. En las economías avanzadas, se convierte en la fuente de nuevas ideas que expanden la frontera del conocimiento. En los países en desarrollo, como el Perú, al mejorar la capacidad de absorción necesaria para aprovechar los conocimientos que

---

10 Barro, 2002a; Krueger y Lindahl, 2001 (Citado por Porter).

11 Consejo de Competitividad, 2007; Goldberg and Pavcnick, 2007 (Citado por Porter).

12 Easterly, 2001 (Citado por Porter).

otros países generan, mejoran las posibilidades de desarrollo<sup>13</sup>. Pero la capacidad de innovación no es sólo una cuestión de gasto en investigación y desarrollo (I + D). La competitividad microeconómica debe ser lo suficientemente alta a través de muchas dimensiones de la calidad del entorno empresarial y la sofisticación empresarial, a fin de que el gasto en (I + D) pueda generar más patentes y más productos innovadores<sup>14</sup>. En la provincia de Lima, en términos generales, la innovación tecnológica se encuentra en estado incipiente. Pese a la existencia de universidades especializadas en tecnología, el número de expertos y científicos se encuentra en franca declinación.

### Capital físico

El capital físico de Lima Metropolitana está constituido fundamentalmente por la infraestructura económico-productiva. Incluye, por lo tanto, la infraestructura económica básica, como por ejemplo la red vial, el puerto y el aeropuerto, situados estos últimos en la Provincia Constitucional del Callao; e incluye, asimismo, la infraestructura y equipamiento de las empresas públicas y privadas, que en el caso de Lima están fuertemente relacionados a la industria y los comerciales, turísticos y financieros. Finalmente, el capital físico incluye la infraestructura avanzada, conformada por los centros superiores de estudios e investigación científico-tecnológica, tanto en lo que se refiere a su infraestructura física como a sus laboratorios y equipos especializados.

Cabe destacar que el Aeropuerto Internacional Jorge Chávez ocupa el octavo lugar en América Latina en términos de volumen de pasajeros y el quinto en movimiento de carga. Está ubicado al noroeste del centro de Lima, en el distrito del Callao. Por su parte, el puerto del Callao es reconocido como el primer puerto del país. Actualmente, el puerto cuenta con un conjunto de instalaciones para el transporte marítimo. El desarrollo de actividades portuarias ha tenido un impacto notable en la dinámica económica y social de la provincia. Dentro de las actividades que se realizan en el puerto destacan las de transporte de mercancías y pasajeros, actividades pesqueras, astilleros y la base naval del país.

---

13 Griffith *et al.*, 2004; Jones, 1995; Coe y Helpman, 1995; Fagerberg, 1994; Lichtenberg, 1992 (Citado por Porter).

14 Furman *et al.*, 2002 (Citado por Porter).



## Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

### **Eficiencia global**

La competitividad, el crecimiento económico y finalmente el bienestar de la población dependen más que de la dotación de recursos naturales y la acumulación de recursos físicos, de la eficiencia con la cual dichos recursos sean utilizados. En el contexto del presente diagnóstico, se asume que la eficiencia de la economía metropolitana está determinada por tres elementos fundamentales: calidad del marco institucional, política económica y eficiencia microeconómica. Los dos primeros factores integran la eficiencia macroeconómica y es responsabilidad principal y esencial del Gobierno Central, pero la MML puede influir sustantivamente a través de las normas que inciden sobre el marco institucional. El tercer factor, la competitividad microeconómica, es responsabilidad compartida entre el Gobierno Central, la MML y el sector privado.

### **Marco institucional**

En un determinado territorio los factores macroeconómicos, incluyendo los aspectos sociales globales, operan de manera indirecta sobre la productividad de las empresas. Dichos factores, conformantes de la eficiencia macroeconómica, son necesarios pero no suficientes para el logro de una mayor productividad. Por otra parte, en lo que se refiere al marco institucional, existen tres componentes importantes que vale la pena analizar: sistema jurídico, instituciones públicas y capital social. En realidad, la calidad del sistema jurídico, las instituciones públicas y el capital social, es de lejos el factor más importante en la determinación de la productividad y, por ende, de la competitividad de un territorio.

- El **sistema jurídico**, llamado también *infraestructura social*, abarca aspectos cruciales para el desarrollo, tales como el sistema político-electoral, el sistema judicial, el sistema de registro de la propiedad inmobiliaria y societaria, el sistema de protección de los derechos de propiedad intelectual y el sistema de seguridad ciudadana.
- Las **instituciones públicas**, término bajo el cual se refiere a las organizaciones gubernamentales que actúan como entes rectores o supervisores de los correspondientes sistemas institucionales, comprende a un amplio número de instituciones nacionales, regionales y municipales, de cuya eficiencia depende en gran medida la vigencia de las normas establecidas por las cuales se rigen los sistemas institucionales.

- Por último, el **capital social** se define como el grado de confianza de las personas en una sociedad y su capacidad de trabajar juntas para propósitos comunes.

Existe un creciente consenso que las instituciones tienen un fuerte efecto sobre la productividad, especialmente cuando se toma en consideración sus efectos endógenos sobre otras políticas económicas y sociales. La teoría del crecimiento ha encontrado que el marco institucional tiene un fuerte impacto sobre los niveles de prosperidad. De hecho, muchas investigaciones identifican al marco institucional como el más importante factor que influye sobre las diferencias en la prosperidad a largo plazo<sup>15</sup>. Debe tenerse en cuenta, sin embargo, que el término **instituciones** no hace alusión necesariamente a las organizaciones estatales, sino a las reglas formales e informales que rigen la vida de las personas. Entre las instituciones más importantes tenemos al sistema político-electoral, sistema judicial y sistema de registro de la propiedad. La institucionalidad político-social se han convertido en el foco de análisis académico y atención política en las últimas dos décadas<sup>16</sup>. En tal sentido, debe diferenciarse el término instituciones (o instituciones políticas), en general, del término instituciones públicas, en particular. Este último hace alusión a las organizaciones gubernamentales.

La naturaleza de las instituciones políticas es importante porque afecta el contenido y la previsibilidad de las normas y regulaciones que establecen el contexto general de la economía. Por lo general, se acepta que todas (o casi todas) las economías con altos niveles de prosperidad son democracias. El imperio de la ley, especialmente la existencia de derechos de propiedad y la capacidad de proteger los derechos legales en contra de los intereses privados y públicos, tiene una importante influencia sobre los incentivos para participar en la actividad económica, especialmente las transacciones entre personas<sup>17</sup>. Si los derechos de propiedad son débiles, los activos no pueden ser llevados a su mejor uso económico y la productividad se resiente<sup>18</sup>. El imperio de la ley, expresado en el sistema de seguridad, puede verse amenazado por conflictos militares o altos niveles de delincuencia. La violencia, especialmente la guerra civil y la delincuencia común, sustituye el uso del poder del mercado<sup>19</sup>. Si la población se dedica a la guerra o debe

15 Rodrik *et al.*, 2004; Glaeser *et al.*, 2004; Acemoglu *et al.*, 2001; Hall and Jones, 1999; La Porta *et al.*, 1998 (Citado por Porter).

16 North, 1990 (Citado por Porter).

17 La Porta *et al.*, 1998 (Citado por Porter).

18 De Soto, 2000. (Citado por Porter).

19 Collier, 1999 (Citado por Porter).

## Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

dedicar recursos a la protección de sus hogares, las oportunidades para una mayor productividad se ven obviamente limitadas. La delincuencia aumenta los costos de hacer negocios y reduce los incentivos para hacer inversiones que permitan mayores niveles de productividad.

En la provincia de Lima, el desempeño del marco institucional no presenta en la actualidad un nivel óptimo, aun cuando se han producido notables avances en los últimos años. Los índices de delincuencia y la calidad de las instituciones públicas, especialmente las que se encuentran vinculadas a la prestación de servicios básicos a la población, son aspectos a trabajar para alcanzar mejoras en la institucionalidad.

### Política económica

La política económica, específicamente la política macroeconómica, es responsabilidad del nivel nacional del Estado. En la mayoría de las áreas de la competitividad macroeconómica, existe un amplio consenso sobre las mejores prácticas en la gestión de los instrumentos de política disponibles. El logro de altos niveles de competitividad macroeconómica conlleva la necesidad de incorporar estas prácticas y sostenerlas en el largo plazo, a menudo enfrentado la oposición política por grupos de interés que esperan beneficiarse de políticas diferentes. En términos generales, la política económica a nivel macro abarca tres factores fundamentales:

- La **política fiscal**, responsabilidad del MEF y en particular del Viceministerio de Hacienda, encargado de tomar las decisiones relativas a la magnitud y composición del gasto público, así como las decisiones relativas al endeudamiento público.
- La **política monetaria**, de responsabilidad del Banco Central, tiene como objetivo el control de la inflación, y la administración de las reservas internacionales del país.
- La **política comercial**, expresada en las políticas cambiarias y arancelarias, así como en los tratados bilaterales y multilaterales de comercio exterior.

Un aspecto clave del contexto para la estrategia de un territorio es la apertura del país al comercio exterior y la inversión extranjera. La apertura permite a los países explotar sus ventajas comparativas, lo cual ejerce un impulso directo sobre la produc-

tividad. Permite el acceso a las ideas más avanzadas y a la tecnología proveniente del exterior y expone a las empresas locales a niveles más altos de presión competitiva. La literatura empírica sobre el impacto de la apertura en las diferencias a largo plazo en productividad y crecimiento, sin embargo, ofrece resultados ambiguos. Varios investigadores han encontrado una relación entre la apertura y el crecimiento de la prosperidad, o han verificado el papel del comercio con las economías avanzadas, como un medio para aprovechar el acervo de conocimientos<sup>20</sup>. Algunos sugieren que podría ser la interacción entre la apertura y otros factores, tales como las instituciones fuertes, lo que genera efectos positivos, mientras que otros sostienen que el comercio tiene un efecto positivo independiente<sup>21</sup>. La política económica está mayormente fuera del control de la MML, razón por la cual resulta irrelevante en el contexto del presente estudio.

### **Eficiencia microeconómica**

Los factores microeconómicos –como el clima de negocios– operan directamente sobre la productividad de las empresas. Estos factores se ven influidos por múltiples actores. Los factores microeconómicos son tan numerosos y multifacéticos que el avance simultáneo en todos ellos es difícilmente factible. Cada país tendrá sus propias y únicas fortalezas y debilidades. En un país determinado en un momento determinado, un subconjunto de las condiciones microeconómicas representarán los obstáculos más urgentes para alcanzar mayores niveles de productividad<sup>22</sup>. En términos amplios, la eficiencia microeconómica abarca tres componentes importantes: clima de negocios, desarrollo de *clusters* y estrategias empresariales.

**Clima de negocios.** El clima de negocios se refiere a los costos asociados con las prácticas administrativas que afectan el desenvolvimiento de los negocios<sup>23</sup>. El tiempo dedicado a tratar con los organismos públicos reduce la productividad general de las empresas mediante la reducción de la rentabilidad de las inversiones y limita la entrada de nuevas empresas, a menudo un motor clave de crecimiento de la productividad. El papel del entorno empresarial en la competitividad ha sido abordado por un creciente número de evaluaciones empíricas durante los últimos dos decenios. Por ejemplo, la

20 Coe y Helpman, 1995 (Citado por Porter).

21 Alcalá y Ciccone, 2004 (Citado por Porter).

22 Hausmann *et al.*, 2005 (Citado por Porter).

23 Banco Mundial, 2008b; Ciccone y Papaiouannou, 2007; Conway *et al.*, 2005; Nicoletti y Scarpatta, 2003 (Citado por Porter).

## Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

Encuesta del Banco Mundial sobre Clima para las Inversiones comprende unos 50 países<sup>24</sup>.

Según el Ranking Doing Business 2010, otro de los informes importantes a nivel internacional sobre este tema, el Perú ocupa el puesto 56, habiendo ascendido desde el puesto 65 que ocupaba en el año 2009. Como es sabido, el Doing Business 2010 es la séptima de una serie de reportes anuales, realizados por el Banco Mundial y la Corporación Financiera Internacional, orientados a investigar las regulaciones que promueven las actividades relacionadas a negocios, así como aquellas que las limitan. Dicho informe presenta indicadores cuantitativos en regulaciones para los negocios y la protección de derechos de propiedad que pueden ser comparados a lo largo de 183 economías, desde Afganistán hasta Zimbabwe. Las regulaciones que afectan el clima de los negocios que son medidos en el Doing Business son los siguientes: apertura de un negocio, tramitación de licencias de construcción, empleo de trabajadores, registro de propiedad, obtención de créditos protección a las inversiones, pago de impuestos, comercio en las fronteras, cumplimiento de contratos y cierre de negocios.

**Desarrollo de clusters.** Según Porter, los *clusters* ofrecen una unidad intermedia de impulsores de la productividad entre la calidad general del entorno de negocios y la sofisticación a nivel empresarial. Los *clusters* son aglomeraciones geográficas de empresas, proveedores, prestadores de servicios, e instituciones asociadas en un campo particular, vinculados por externalidades y complementariedades de diversos tipos<sup>25</sup>. Los *clusters* desempeñan un papel creciente en una economía global, donde las empresas más competitivas pueden servir a mercados más amplios sin protección en las fronteras nacionales. Dado que la competencia es cada vez más global, las empresas tienen más libertad para elegir la ubicación de sus actividades basadas en la eficiencia económica y no sólo el acceso al mercado<sup>26</sup>. Tal vez, paradójicamente, esto ha aumentado la importancia de los *clusters* en la medida que sus ventajas de productividad son cada vez más importantes. Las economías nacionales tienden a especializarse en un subconjunto de *clusters*, en los cuales desarrollan un entorno de negocios particularmente favorable.

---

24 En 29 de estos países en Europa Oriental, Asia Central y Turquía, la encuesta fue realizada conjuntamente con el BERD, el BERD y el Banco Mundial para el Medio Ambiente de Negocios y la encuesta de desempeño de empresas (BEEPS) (Citado por Porter).

25 Porter, 1998b; Porter, 1990 (Citado por Porter).

26 Berger, 2006 (Citado por Porter).

Estos *clusters*, a menudo, aportan una parte desproporcionadamente alta de la producción transable de una nación. Por el contrario, los niveles más bajos de especialización regional tienden a ser asociados con menores niveles de prosperidad<sup>27</sup>. La naturaleza y profundidad de los *clusters* varía con el estado de desarrollo de la economía. En economías en desarrollo o emergentes, los *clusters* están menos desarrollados y las empresas desempeñan actividades relativamente menos avanzadas en el clúster<sup>28</sup>. Los *clusters* normalmente carecen de muchas industrias e instituciones de apoyo. Las empresas compiten principalmente sobre la base de mano de obra barata o recursos naturales locales, y dependen, en gran medida, de componentes, maquinaria y tecnología importada. En la provincia de Lima destaca entre otros el *cluster* textil de Gamarra y el *cluster* de muebles de Villa El Salvador.

**Estrategias empresariales.** La gerencia empresarial, expresada en las estrategias y prácticas operativas de las empresas, es un área que, como bien señala Porter, ha sido ampliamente descuidada en la literatura tradicional sobre el crecimiento económico. Sin embargo, la productividad de un país es, en última instancia, determinada por la productividad de sus empresas. Una economía no puede ser competitiva a menos que las empresas que operan allí sean competitivas, ya sean empresas nacionales o filiales de empresas extranjeras. La heterogeneidad de la productividad de las empresas dentro de los países tiene un impacto significativo sobre las diferencias de productividad entre los países<sup>29</sup>. La productividad de las empresas depende en parte de la sofisticación con que compiten las mismas. La productividad aumenta a medida que una empresa mejora la eficacia operacional de sus actividades y asimila las mejores prácticas mundiales. La productividad también aumenta a medida que las compañías logran dotarse de estrategias distintivas que involucren productos únicos, medios innovadores de producción y servicios. Por el contrario, competir usando insumos o factores de bajo costo, y métodos de baja productividad, contribuye muy poco a la prosperidad sostenible.

---

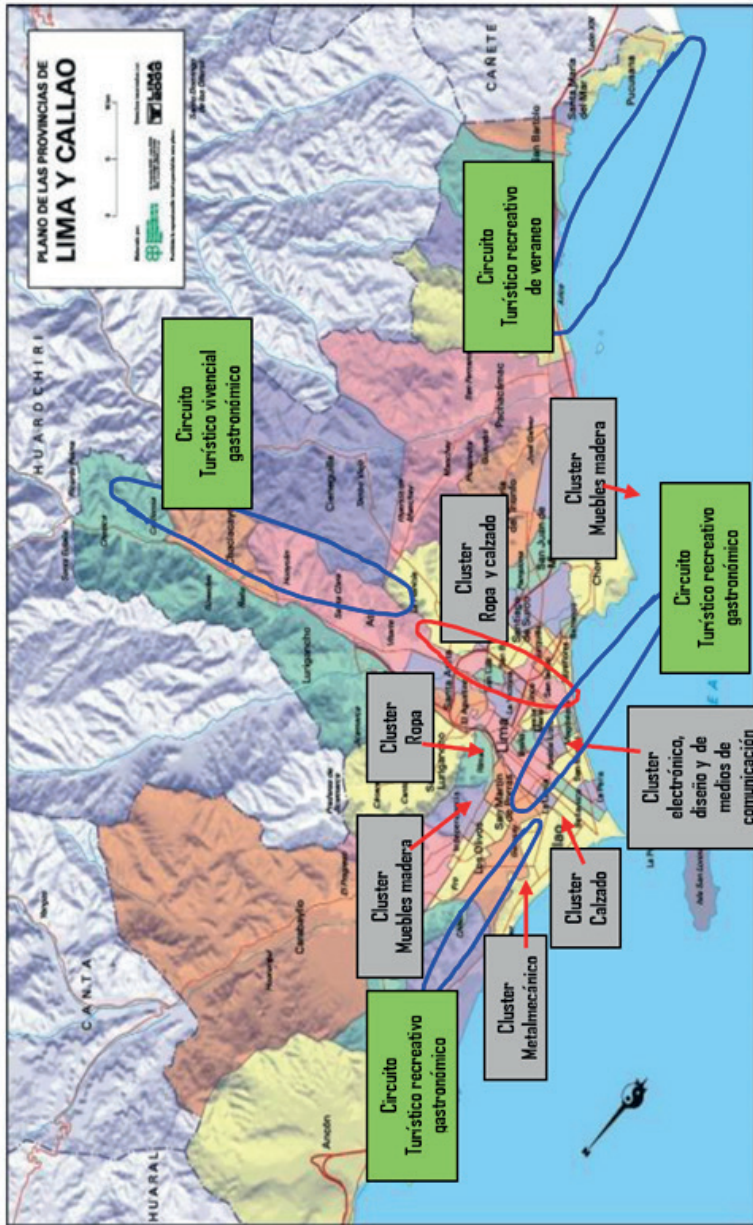
27 Delgado *et al.*, 2007 (Citado por de Porter).

28 Ketels and Sölvell, 2006 (Citado por Porter).

29 Alfaro *et al.*, 2008 (Cita de Porter).

# Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

Gráfico 5. Principales clusters de Lima.



Fuente: MML, 2010.

Las estrategias y las prácticas operativas de las compañías más productivas requieren personal altamente calificado, infraestructura administrativa más eficaz, infraestructura física mejorada, mejores proveedores, instituciones de investigación más avanzadas, y presión competitiva más intensa, y otras cosas por el estilo. Un entorno de negocios de alta calidad, incluyendo la presencia de *clusters* altamente desarrollados, afecta positivamente las capacidades a las que las empresas pueden acceder, las elecciones competitivas que pueden realizar y la productividad que puedan generar empleando sus activos internos.

### **Calidad de vida en Lima**

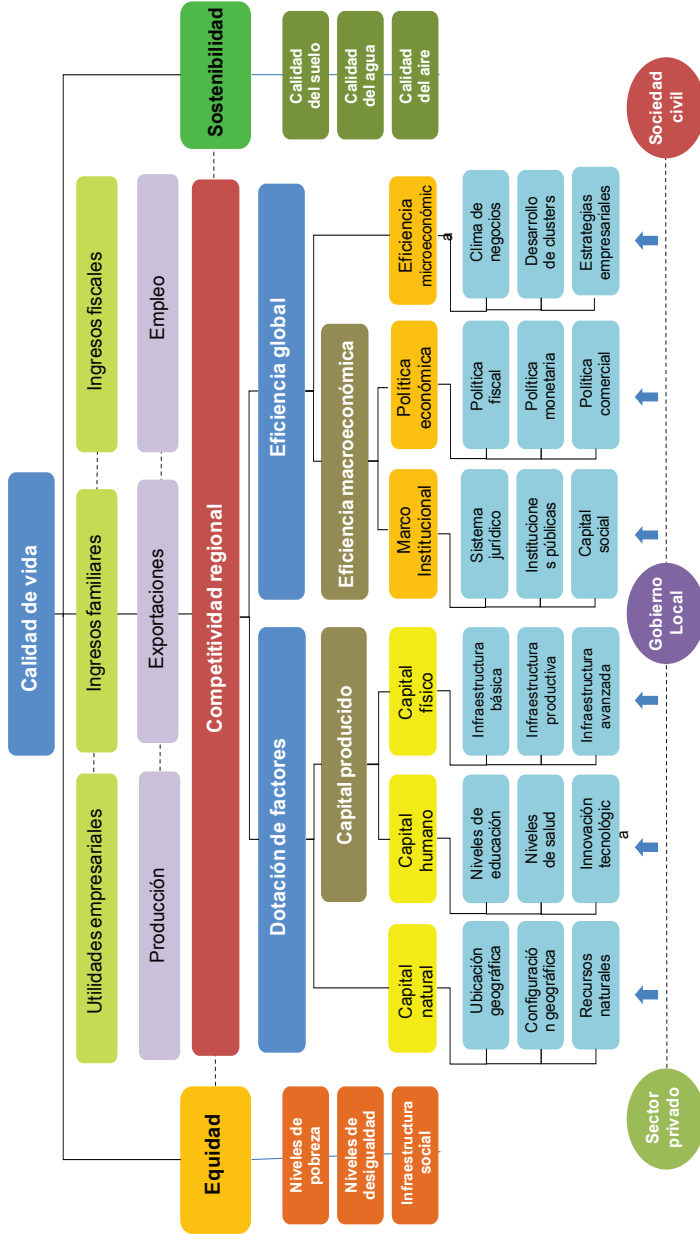
A nivel internacional, la calidad de vida puede medirse a través del Índice de Desarrollo Humano (IDH), elaborado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). Dicho indicador mide el desarrollo de los países o regiones en base a un índice compuesto por tres indicadores: esperanza de vida al nacer, ingreso per cápita y nivel de educación. De acuerdo al Informe sobre Desarrollo Humano en el Perú 2009, en el 2007 la provincia de Lima ocupó el primer lugar, a nivel nacional, con un IDH de 0,6845.

Una de las razones que explica la posición que tiene la provincia de Lima, es la elevada esperanza de vida al nacer, en comparación con la que registran otras regiones. Además, Lima Metropolitana presenta indicadores bastante positivos de cobertura de educación. Existe, en efecto, una alta tasa de alfabetismo, así como altas tasas de matrícula neta. El ranking del IDH por distritos para los años 2005 y 2007 muestra a San Isidro en la primera posición, seguido muy cercanamente de Miraflores, La Molina, Jesús María, Pueblo Libre y San Borja. El distrito que presenta el menor IDH es el de Pachacamac. Sin embargo, debe destacarse el hecho de que la diferencia entre todos los distritos de Lima Metropolitana es bastante pequeña.



# Marco conceptual para el diseño de una estrategia competitiva para la ciudad de Lima

**Gráfico 6.** Modelo de Análisis.



Elaboración propia.

## BIBLIOGRAFÍA

- Arellano Gault, David (2004). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Ballvé, Alberto M. (2002). *Cuadro de mando. Organizando información para crear valor*. Barcelona: Ediciones Gestión.
- David, Fred R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. México: Prentice Hall.
- Fernández Sánchez, Esteban (2005). *Estrategia de innovación*. España: Thomson Editores Spain.
- Francés, Antonio. (2006). *Estrategia y planes para la empresa con el cuadro de mando integral*. México: Prentice Hall.
- Hill, Charles W. L. y Gareth R. Jones (1997). *Administración estratégica. Un enfoque integrado*. Bogotá: Mc Graw-Hill Interamericana.
- Kaplan, Robert S. y David P Norton (2004). *Mapas estratégicos. Convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- (2001). *Cómo utilizar el cuadro de mando integral para implantar y gestionar su estrategia*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.
- Saloner, Garth; Andrea Shepard, y Joel Podolny (2005). *Administración estratégica*. México: Editorial Limusa.
- Stern, Nicholas (2002). *Una estrategia para el desarrollo*. México: Alfaomega.