



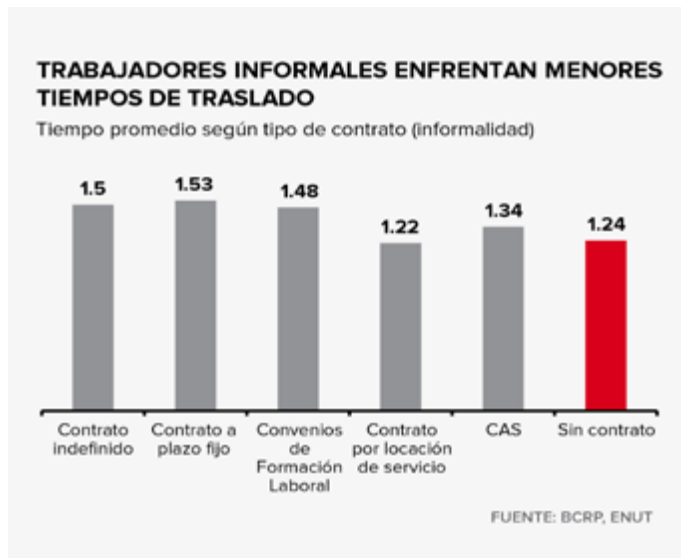
El costo de moverse en Lima: cuando llegar al trabajo empieza a impedir trabajar

Opinión APOYO Consultoría
Marzo 2026

En Lima, ir al trabajo toma cada vez más tiempo. En los últimos 15 años, el tiempo de traslado hacia el centro de trabajo pasó de 1 hora con 7 minutos a 1 hora con 43 minutos, según la Encuesta Nacional de Uso de Tiempo (ENUT). En 13 distritos, que representan aproximadamente un cuarto de la población de Lima y Callao, el tiempo de traslado supera las 2 horas.

La congestión le cuesta a Lima horas de trabajo y producción. El Banco Mundial estima que el tiempo perdido en traslados equivale a 1.8% del PBI al año. Sin embargo, el costo no se limita a las horas improductivas. Los elevados tiempos de traslado también (i) limitan el acceso a mejores trabajos, (ii) reducen la productividad y (iii) elevan la rotación laboral.

Primero, deja a miles de limeños sin acceso a empleo formal e incluso fuera del mercado laboral. En una ciudad donde solo 18% de los empleos puede alcanzarse en menos de 45 minutos en transporte público, muchos empleos dejan de ser viables. Esto empuja a muchas personas fuera del mercado laboral o hacia ocupaciones más cercanas, más flexibles y, muchas veces, informales.



El efecto es más fuerte entre las mujeres, que enfrentan mayores restricciones para compatibilizar empleo y responsabilidades domésticas. Nuestras estimaciones sugieren que el aumento acumulado del tiempo de traslado en los últimos 15 años habría dejado fuera del mercado laboral a cerca de 250,000 personas, de ese total, 170.000 habrían sido mujeres. Esto implica que, sin ese deterioro en el tiempo de traslado, hoy tendríamos 7% más mujeres empleadas.

Segundo, reduce las horas efectivas de trabajo. Los trayectos más largos no solo restan tiempo y aumentan el desgaste, sino que en la práctica funcionan como una extensión de la jornada laboral. De hecho, el tiempo de transporte puede representar hasta 35% de la jornada laboral. En ese contexto, entre los trabajadores con jornada completa, cada media hora adicional de viaje se asocia con casi una hora menos de trabajo efectivo.

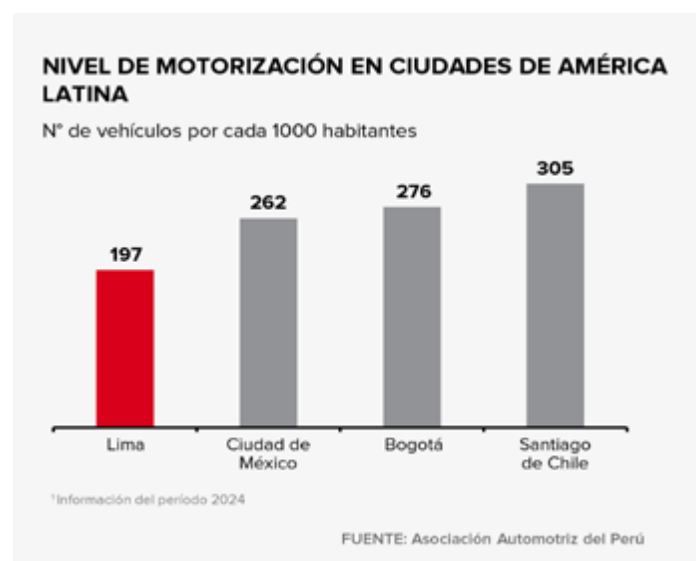
Tercero, eleva la rotación laboral. En una encuesta de APOYO Consultoría a trabajadores, 30% señaló que la lejanía de su actual trabajo era una razón para considerar cambiarse de empleo, especialmente entre los jóvenes. Esto impone un costo sobre los trabajadores, que enfrentan trayectorias laborales más inestables y deben dedicar tiempo y recursos a buscar una nueva ocupación. También impone un costo sobre las empresas, que asumen mayores gastos de búsqueda, selección y entrenamiento de personal.

Estos tres efectos responden a dos fallas estructurales: un sistema de transporte público fragmentado, y una ciudad con serias deficiencias en infraestructura vial y gestión del tránsito.

La primera falla es que el transporte público formal tiene una cobertura aún reducida, y el vacío lo llena una oferta atomizada e informal. Aunque el Metropolitano y las Líneas 1 y 2 del Metro de Lima y Callao movilizan grandes volúmenes de pasajeros, en conjunto representan apenas 12.1% de los viajes en transporte público.

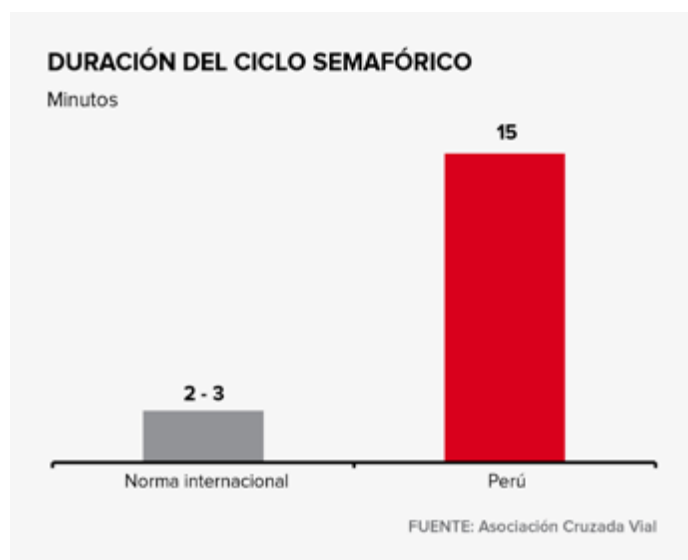
En consecuencia, la mayor parte de la movilidad urbana recae sobre un sistema altamente fragmentado compuesto por aproximadamente 27,000 unidades habilitadas, distribuidas en más de 465 rutas y operadas por alrededor de 364 empresas. Esta atomización se refleja en su baja escala operativa, cada unidad del sistema tradicional realiza en promedio 733 viajes al día, muy por debajo de los 4,714 viajes diarios que alcanza una unidad del sistema integrado —Metropolitano, Líneas 1 y 2 y corredores complementarios—. A esta fragmentación se suma la informalidad. Cerca de 60% de los limeños depende de combis de baja capacidad, sin integración tarifaria y con escasa regulación. En conjunto, estas fallas prolongan los tiempos de traslado, dificultan el acceso al empleo y perjudican especialmente a 8 de cada 10 trabajadores, que dependen del transporte público para trabajar.

La segunda falla está en una gestión del tránsito fragmentada y sin capacidad efectiva de coordinación ni fiscalización. La congestión en Lima no se explica por el número de vehículos. De hecho, otras ciudades tienen más autos por habitante y, aun así, menos tráfico.





Aquí el problema pasa por vías mal diseñadas, semáforos deficientes, señalización que no sigue criterios técnicos homogéneos.



Un factor transversal que ayuda a explicar ambas fallas es la debilidad de la gobernanza del sistema de movilidad. En transporte público, ello se refleja en la fragilidad institucional de la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU), cuya consolidación ha sido lenta y cuya autonomía se debilitó aún más con la modificación reglamentaria introducida en 2023 mediante decreto supremo, que incorporó la “pérdida de confianza” como causal de remoción de sus directivos.

2019 - 2026: DURACIÓN PROMEDIO DEL PRESIDENTE DE LA ATU

Duración promedio en el cargo (en meses)



FUENTE: APOYO Consultoría, MTC

En tránsito e infraestructura vial, se refleja en dos vacíos. El primero es la fragmentación institucional. En una intervención vial pueden participar múltiples entidades, incluso al menos seis en una obra como un bypass, sin una instancia con capacidad real para articular decisiones, plazos y responsabilidades. El segundo es la débil fiscalización del cumplimiento de estándares técnicos, aunque el MTC cuenta con manuales para infraestructura vial y señalización, no existe un seguimiento eficaz que asegure su aplicación.

Reducir los tiempos de traslado y sus costos económicos y sociales exige acciones tanto del Estado como del sector privado. El Estado tiene la responsabilidad principal de corregir las fallas de transporte, tránsito y gobernanza que explican este problema. Pero las empresas también pueden adoptar decisiones que, en el corto plazo, mitiguen sus efectos sobre el empleo, la rotación y el bienestar de sus trabajadores. En esa línea, desde APOYO Consultoría proponemos cinco medidas.

Para el Estado:

1



Priorizar la inversión en transporte según su impacto sobre el acceso al empleo.

Los proyectos de movilidad deberían evaluarse por cuánto reducen el tiempo de viaje hacia los centros de trabajo y por cuántas personas logran acceder a ellos dentro de umbrales razonables de tiempo. Si el principal costo de la mala movilidad es que achica el mercado laboral al que se puede acceder, ese también debería ser el criterio central para decidir dónde invertir.

2



Fortalecer la autonomía institucional de la ATU. Revertir la modificación de 2023 que incorporó la causal de “pérdida de confianza” como mecanismo de remoción de su presidencia. La continuidad de la política de transporte no puede depender del ciclo político. La ATU debe poder ejecutar su plan maestro con horizonte de largo plazo y sin interferencia discrecional.

3



Acelerar la integración y formalización del sistema de transporte público. El plan maestro de la ATU ofrece una hoja de ruta. Esto implica reducir el número de rutas, migrar hacia operadores formales con esquemas de concesiones regulados, e integrar tarifariamente el sistema. La expansión de la red formal de transporte masivo debe priorizarse para aumentar su participación actual con énfasis en corredores de alta demanda.

4



Priorizar intervenciones de bajo costo y alto impacto en la gestión del tránsito. Intervenciones de bajo costo y alto impacto, como la optimización de la semaforización, pueden generar mejoras inmediatas. En esa línea, el proyecto de modernización vial financiado por el Banco Mundial propone la intervención de 488 intersecciones mediante la instalación de semáforos inteligentes, sensores de tráfico, redes de fibra óptica y sistemas de prioridad al transporte público, además del fortalecimiento del Centro de Control de Tráfico. Este tipo de inversiones tendría un retorno social mayor al 100%.

Para las empresas:

5



Incorporar criterios de proximidad en la asignación de personal. El sector privado también puede contribuir a mitigar parte de los costos de una movilidad deficiente. En empresas con personal desplegado en distintas zonas de la ciudad, incorporar criterios de distancia y tiempo de traslado en las decisiones de asignación puede ayudar a ubicar a los trabajadores a distancias razonables de sus domicilios. Herramientas de analítica e inteligencia artificial pueden facilitar esa tarea.

Lima no puede seguir aceptando que llegar al trabajo tome tanto tiempo que termine por dejar a miles fuera del mercado laboral o atrapados en empleos de menor calidad.

Agradecemos los comentarios de David Fairlie, Aldo Facho Dede y Felipe Targa, así como al proyecto Perú Debate 2026 del CIES.



**APOYO
CONSULTORIA**

Somos una firma líder en servicios de asesoría empresarial para la toma de decisiones estratégicas en temas de economía, finanzas y estrategia.

Contamos con más de 45 años de experiencia en consultoría en el Perú, respaldados por un equipo de profesionales multidisciplinario con amplia experiencia y conocimiento sectorial. Brindamos servicios con altos estándares de calidad y confiabilidad a las principales empresas del país, así como a entidades gubernamentales y organismos internacionales, en el marco de relaciones de confianza y largo plazo.

Algunos de nuestros servicios:

Servicio de Asesoría Empresarial (SAE) | Plameamiento estratégico | Estrategia de crecimiento | Diseño organizacional | Libre competencia | Peritajes de daños | Fusiones y Adquisiciones (M&A) | Reestructuración financiera | Valorizaciones

Av. Armendáriz 424, Lima 15074, Perú | t (511) 213 1100
www.apoyoconsultoria.com



APOYO Consultoría S.A.C. | RUC 20260496281