



SITUACIÓN DE MERCADOS EN LIMA NORTE 2022

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO



SOCIOS IMPLEMENTADORES:





SITUACIÓN DE MERCADOS EN LIMA NORTE 2022

DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO



SOCIOS IMPLEMENTADORES:





SITUACIÓN DE MERCADOS EN LIMA NORTE 2022 **DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO**

Primera edición, enero de 2023
Fundación Acción contra el Hambre
Calle Río de la Plata n.º 396 – San Isidro, Lima, Perú

Equipo de Acción contra el Hambre

América Arias Antón
Alejandro Vargas Vásquez
Henry Torres Fuentes Rivera
Vilma Terán Espinoza

Equipo técnico a cargo de la conceptualización, coordinación, supervisión y ejecución del estudio, y de la revisión de la publicación

Alejandro Vargas Vásquez
Henry Torres Fuentes Rivera
Vilma Terán Espinoza

Equipo que implementó la evaluación

Mi Chacra

Corrección de estilo

Luigi Battistolo

Diseño y diagramación

www.digitalworldperu.com

Impresión

Digital World Perú
Calle Hipólito Unanue 260, San Miguel
Impreso en enero de 2023

Tiraje: 50 ejemplares

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú n.º 2022-07801

La responsabilidad de las opiniones emitidas en los documentos de esta colección corresponde exclusivamente a sus autores. La fundación bancaria “la Caixa” no se identifica necesariamente con sus opiniones.

Agradecimientos

Acción contra el Hambre agradece la participación de los dueños, dirigentes y comerciantes de los mercados, así como a las autoridades de los gobiernos locales que brindaron información valiosa para el análisis de la realidad de los mercados en Lima Norte.

De la misma manera, el agradecimiento especial al programa Work4Progress de Fundación “la Caixa” que hizo posible la realización y publicación de este estudio.



PALMOLIVE
NATURALS



ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	6
1. CONTEXTO DEL ÁMBITO DE ESTUDIO	8
2. OBJETIVOS	12
2.1. Objetivo general	12
2.2. Objetivos específicos	12
3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO	14
3.1. Fase I (preparatoria)	15
3.2. Fase II (trabajo de campo)	15
3.2.1. Encuestas	15
3.2.2. Entrevistas en profundidad	15
3.2.3. Grupo focal	16
3.2.4. Eventos de socialización de hallazgos	17
3.3. Fases III y IV (sistematización y análisis)	17
4. HALLAZGOS	18
4.1. Aspectos generales	18
4.2. Sobre el perfil de comerciantes	22
4.3. Nivel de saneamiento y salubridad	26
4.4. Estado de la gestión	29
4.5. Marketing y ventas (características de los clientes)	38

4.6	Nivel de operatividad	46
4.7.	Situación del personal	48
4.8.	Sobre innovación	49
4.9.	Ingresos y ventas	55
4.10.	Circularidad	56
4.11.	Resiliencia	58
4.12.	Principales riesgos detectados	62
4.13.	Principales problemas y soluciones de las y los comerciantes desde su propia percepción	62

5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1.	Conclusiones	66
5.2.	Recomendaciones	69
5.2.1.	Recomendaciones para la gestión administrativa	69
5.2.2.	Recomendaciones para la gestión comercial	71
5.2.3.	Recomendaciones para la gestión humana	73
5.2.4.	Recomendaciones para la gestión de residuos sólidos y limpieza	74

6. PLAN GENERAL DE MEJORA DE LOS MERCADOS

6.1.	Incentivos de inversión y reinversión en el negocio	76
6.2.	Promoción e innovación de los mercados	77
6.3.	Capacitación a personal en atención y ventas	78

INTRODUCCIÓN

Lima Norte es una zona muy importante para la economía de Lima Metropolitana, ya que es el área más poblada de la ciudad al comprender el 25,6 % de su población total en 8 de sus 42 distritos. Sin embargo, la crisis sanitaria, social y económica generada por el COVID-19 impactó negativamente en la economía de los negocios y emprendimientos.

Ante esta realidad, las estrategias de intervención de los Gobiernos locales no han sido efectivas. Por ejemplo, las bolsas de trabajo son mayormente una ventanilla para la demanda del sector privado y apenas difunden las oportunidades laborales a través de las redes sociales; el uso de dichas redes es incipiente tanto para esta difusión como para la capacitación destinada a mejorar la formación laboral, los derechos laborales y la empleabilidad.

En general, las municipalidades adolecen de recursos económicos y humanos que les permitan, al menos, reanudar las actividades presenciales que organizaban antes de la pandemia (como capacitaciones, por ejemplo), las que han perdido prioridad en un contexto de crisis.

Además, y esto en relación con el sector de mercados y otros rubros importantes de Lima Norte, el uso de las redes sociales u otras herramientas tecnológicas para promover la comunicación con la ciudadanía también se encuentra en un estado primario y sin una línea de desarrollo prevista. La insuficiente e inefectiva comunicación entre los municipios y los ciudadanos es también clave en muchos de los problemas más recurrentes que han expuesto las y los comerciantes de los mercados investigados.

En esta nueva realidad, y pese a las dificultades expuestas, un sector que se ha plegado rápidamente al proceso de reactivación ha sido el de mercados de abastos, cuyos gestores

inicialmente fueron de los más golpeados por la pandemia y algunos se vieron obligados incluso al cierre de sus actividades presenciales.

El proceso de adaptación a las nuevas condiciones del mercado está aún en marcha y ha obligado a emprendedoras y emprendedores del sector a reinventar sus estrategias comerciales (*delivery*, nuevos horarios, mayores protocolos sanitarios, etc.). Sin embargo, el uso de redes sociales como estrategia comercial es incipiente, así como el nivel de su asociatividad, que a su propio entender y en la observación resulta un hándicap muy grande para el desarrollo de los negocios.

En este nuevo contexto, y con el fin de mejorar el empleo y apoyar el emprendimiento en Lima Norte, las ONG Acción contra el Hambre, Alternativa y la Fundación San Marcos conforman un consorcio institucional que promueve el proyecto Innovar para crecer: negocios más seguros, resilientes y rentables, en el marco del programa Work4Progress de Fundación “la Caixa”. Con él se busca beneficiar a 6660 personas, 171 empresas y crear o mejorar 4949 puestos de trabajo.

El énfasis en la innovación que promueve el proyecto es fundamental en su diseño y ejecución: innovación metodológica de los Gobiernos locales en su política pública para la empleabilidad y el emprendimiento, e incorporación de la tecnología digital en la gestión de negocios en los ámbitos de mercados y restaurantes.

En el proyecto se buscará que los mercados fortalezcan el proceso de modernización y adecuación de sus sistemas sanitarios, atención al cliente, ventas y economía circular, además de mejorar su asociatividad, equipamiento e infraestructura, para avanzar en su proceso de formalización y saneamiento físico legal (mediante acompañamiento y asistencia técnica), y estrechar su relación con los municipios en busca de un diálogo constructivo.



1. CONTEXTO DEL ÁMBITO DE ESTUDIO

A) POBLACIÓN

Lima Norte tiene una población total de alrededor de 2 700 000 habitantes, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI), lo que representa la cuarta parte de la población total de Lima Metropolitana. Además, comprende 8 de los 42 distritos de esta área, como se precisa en el siguiente cuadro:¹

DISTRITO	POBLACIÓN APROXIMADA (en miles de habitantes)	DISTRITO	POBLACIÓN APROXIMADA (en miles de habitantes)
ANCÓN	42	LOS OLIVOS	385
CARABAYLLO	315	PUEENTE PIEDRA	377
COMAS	540	SAN MARTÍN DE PORRES	726
INDEPENDENCIA	225	SANTA ROSA	21

1 Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Perú: Perfil sociodemográfico 2017.

Como puede observarse, San Martín de Porres es el distrito más poblado de Lima Norte, seguido por Comas. De hecho, San Martín de Porres es el segundo distrito más poblado del Perú (superado solamente por San Juan de Lurigancho) y Comas es el tercero. Además, San Martín de Porres y Los Olivos destacan por tener la mayor cantidad de hogares por manzana.

Estos distritos periféricos de Lima Metropolitana enfrentan situaciones de pobreza incluso mayores que las de algunas provincias alejadas del país. Así, mientras Lima Metropolitana alcanzó en 2017 el 11 % de índice de pobreza monetaria, Lima Norte registró el 16,49 %; es decir, es en promedio 50 % más pobre que el resto de la ciudad.

Cabe destacar las diferencias poblacionales (en cuanto al número de habitantes) en los distritos de Lima Norte, particularmente las observadas en Santa Rosa y Ancón, zonas mucho menos pobladas que el promedio del llamado cono norte. Estas diferencias realmente abismales influyen mucho en los resultados del diagnóstico, como podrá verse más adelante, ya que la problemática de estos distritos más pequeños, en particular, varía de la del resto y exigirá del proyecto algunas soluciones *ad hoc*.

B) COMPOSICIÓN POR GÉNERO Y EDAD

Como se mencionó, Lima Norte registra una población total cercana a los 2,7 millones de habitantes,² de los cuales el 51,2 % son mujeres y el 48,8 % restante hombres. De acuerdo con la Encuesta Nacional de Hogares del INEI (Enaho, 2015), del total de jefes de hogar encuestados en Lima Norte, el 29 % son mujeres y el 71 % hombres.

En cuanto a la distribución por edades, el 32,86 % son personas adultas de entre 30 y 59 años, y el 26,99 % son jóvenes de 18 a 29 años. Es decir, más de la cuarta parte del total de la población se compone de jóvenes de 18 a 29 años, dato muy relevante para la ejecución del proyecto.

Asimismo, si se agregan los datos para estimar el segmento de la población de 18 a 59 años plenamente adscrita al mercado laboral, se obtiene que este alcanza el 60 %; aproximadamente 1,6 millones de personas si se considera la población total de Lima Norte.

C) CARACTERÍSTICAS DE LA FUERZA DE TRABAJO

Los distritos de Lima Norte presentan cifras muy altas de desempleo y subempleo, acordes con los niveles de pobreza monetaria reseñados. Según un estudio realizado en 2020 por Alternativa y Acción contra el Hambre, en Lima Norte 7 de cada 10 empleos eran informales (esta altísima

2 Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2017). Perú: Perfil sociodemográfico 2017.

tasa de informalidad hace muy difícil acceder a estadísticas del perfil laboral de la zona). Dicha situación se agravó considerablemente por la pandemia del COVID-19.

Asimismo, como se advirtió en el perfil poblacional, Lima Norte es la zona con la mayor población que tiene más de 21 años; además, los niveles socioeconómicos C y D predominan en este sector de la ciudad. Dicha situación se explica porque ya en 2018 en Lima Metropolitana el nivel de desempleo alcanzaba 6,6 %, y el de subempleo, 35,2 %.³ Al respecto, tanto las estadísticas disponibles como la observación desarrollada en el diagnóstico permiten concluir que estas cifras deben ser más críticas para Lima Norte.

En cuanto al nivel educativo, de acuerdo con la Enaho 2015 (INEI), la distribución porcentual en Lima Norte es la siguiente:

NIVEL EDUCATIVO	PORCENTAJE DEL TOTAL
NINGUNO/INICIAL	2
ESCOLAR INCOMPLETA	30
ESCOLAR COMPLETA	45
SUPERIOR NO UNIVERSITARIA COMPLETA	12
UNIVERSITARIA COMPLETA	10

Según las estadísticas de la Enaho 2015 (INEI), el 75 % de jefes de familia de Lima Norte declararon estar trabajando, pero casi una tercera parte de estas personas activas laboralmente (31 %) indicaron ser independientes, lo que de alguna manera oculta un nivel de informalidad o subempleo. Por otra parte, el 29 % manifestó ser obrero y el 27 % estar empleado.

3 Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2015). Perú: Encuesta nacional de hogares sobre condiciones de vida y pobreza 2015.



TITULO I:
Generalidades

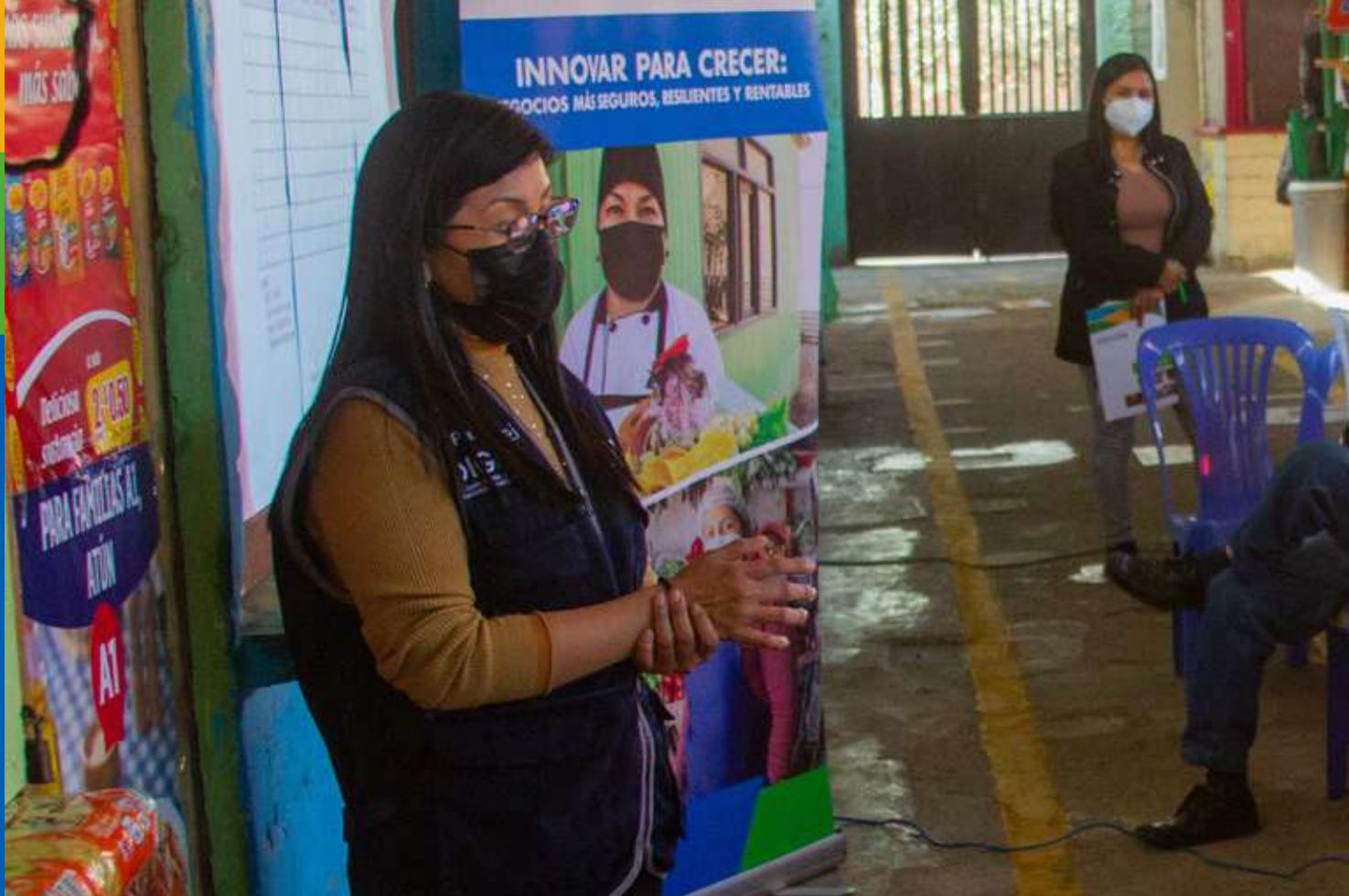


Fundación "la Caixa" Work4Progress

ACCIÓN COMUNITARIA alternativa

INNOVAR PARA CRECER:
NEGOCIOS MÁS SEGUROS, RESILIENTES Y RENTABLES





2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GENERAL

El objetivo general para el diagnóstico participativo era obtener información acerca de los problemas, las necesidades, los recursos y las oportunidades de desarrollo de los mercados de abasto de Lima Norte, así como del funcionamiento de su cadena de valor.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Diagnosticar la situación actual de los mercados de abasto en relación con el manejo del negocio en gestión comercial, atención al público, grado de resiliencia, capacidad de adaptación frente al riesgo y organización, entre los más importantes, para la población



objetivo del proyecto en los distritos de Lima Norte, utilizando métodos de escucha para promover la reflexión personal y colectiva de los actores directos y relacionados.

2. Identificar las condiciones de partida de la intervención del proyecto en la población objetivo, que corresponde a 30 mercados de abasto distribuidos en los 8 distritos de Lima Norte.
3. Construir una base de datos confiable que registre las variables relacionadas con las características de los mercados que forman parte del estudio, para el uso de las instituciones participantes en el proyecto.
4. Establecer la pertinencia de los indicadores y las metas propuestas por el proyecto en el actual contexto social, económico y político de los distritos de Lima Norte en los que se interviene.



3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

La elaboración del diagnóstico se inició con la revisión del marco lógico, expresamente de los indicadores planteados, para cotejarlos de acuerdo con los objetivos de la intervención.

En función de las condiciones y objetivos, se utilizó técnicas de investigación y otras participativas (para el trabajo de campo), adaptadas en lo posible a la metodología de innovación social y diseñadas para el trabajo individual y en grupos, siempre con un enfoque general de estimulación de la participación de quienes están involucrados.

En la primera parte de la ejecución se propició una reunión de coordinación con las y los representantes del consorcio del proyecto para explicitar ciertos objetivos y alcances de la investigación, así como conocer sus expectativas y, por medio de estas personas, las de los beneficiarios.

En general, la metodología se basó en el desarrollo ordenado de las tres fases propuestas a través una serie de actividades y herramientas previstas:

3.1. FASE I (PREPARATORIA)

Revisión documentaria de información secundaria y el correspondiente análisis de toda la información relevante referida a la ejecución de la consultoría. En atención a las características de la consultoría, el consorcio compartió los datos de que disponía con el equipo consultor al inicio del cronograma establecido.

3.2. FASE II (TRABAJO DE CAMPO)

Diseño y elaboración de las guías y los instrumentos de recojo, y el procesamiento de la información. Los instrumentos se diseñaron y elaboraron en función de las necesidades de información identificadas, las fuentes disponibles y la elección de los mejores instrumentos por aplicar.

Estos instrumentos se desarrollaron uno a uno para asegurar que la formulación de las preguntas/actividades permitiera recoger la información necesaria de cada actor. Si bien tienen características comunes, los instrumentos fueron personalizados para que cumplieran a cabalidad su función de recolectores no solo de datos, sino también de necesidades, estrategias o aspiraciones, en respuesta a la etapa de escucha de la metodología de innovación social.

3.2.1. ENCUESTAS

La técnica de la encuesta, como conjunto de preguntas estructuradas en una entrevista formal ordenada, sirvió para acopiar la información primaria. Los instrumentos diseñados para las encuestas, aplicadas tanto a comerciantes como a directivos y clientes de cada uno de los mercados identificados, fueron cuestionarios con preguntas cerradas y semiabiertas. Se efectuaron a 25 directivos y administradores, así como a 380 comerciantes de 30 mercados, y a 308 clientes/compradores de estos mercados.

3.2.2. ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Se entrevistó en profundidad a diferentes actores involucrados en el funcionamiento de los mercados de abasto. Estas entrevistas respondieron a guías semiestructuradas preparadas



por el equipo consultor y revisadas por el equipo del proyecto antes de su aplicación tanto a comerciantes o directivos de los mercados de abastos como a funcionarios de los municipios de la zona (fundamentalmente de las gerencias de Desarrollo Económico) y de la Mancomunidad de Lima Norte.

En estas entrevistas en profundidad se obtuvo valiosa información respecto de las condiciones de los mercados de abasto y las perspectivas sobre ellos, así como del potencial impacto en los beneficiarios y las funciones prácticas de los diferentes protagonistas. Estos y otros datos arrojaron luces sobre el futuro y la sostenibilidad de los mercados como fuente de empleo en general y, en particular, como foco de emprendimiento para las personas jóvenes.

3.2.3. GRUPO FOCAL

Los grupos focales son una técnica que se utiliza en la investigación cualitativa y consiste en generar diálogos y consensos con grupos de población o de interés, determinados y homogéneos, en los que se discuten en forma abierta y participativa temas establecidos. En el trabajo de campo de la presente consultoría se planificaron y desarrollaron dos grupos focales, al culminar el trabajo de campo con beneficiarios identificados del proyecto, con el enfoque principal de empatizar con las y los comerciantes, además de obtener información cualitativa y percepciones de su parte para contrastarlas con los resultados obtenidos en campo.

Estos grupos focales se desarrollaron desde dos diferentes perspectivas que se consideraron complementarias: el primer grupo se efectuó solo con comerciantes (mayoritariamente mujeres) de un importante mercado de abastos del distrito de Comas (el mercado Año Nuevo); el segundo



se realizó en Puente Piedra con comerciantes de varios mercados de este distrito y de otros de Lima Norte. El objetivo era cruzar sus visiones y constatar problemas comunes de tales centros de abastos.

3.2.4. EVENTOS DE SOCIALIZACIÓN DE HALLAZGOS

Con el fin de recoger más información cualitativa y datos concretos de las y los comerciantes, así como de corroborar los hallazgos de la consultoría con los propios actores del negocio, además de los grupos focales, se llevaron a cabo dos eventos en los cuales se compartieron los hallazgos del estudio con grupos de comerciantes.

El primero se realizó en el auditorio del mercado Año Nuevo del distrito de Comas y el segundo en el Palacio de la Cultura del distrito de Puente Piedra. Contaron ambos con la activa participación de comerciantes de los mercados de todos los distritos de Lima Norte, quienes aportaron valiosa información que se incorporó en el presente diagnóstico.

3.3. FASES III Y IV (SISTEMATIZACIÓN Y ANÁLISIS)

Durante estas fases finales, se procesó la información recogida en el trabajo de campo para sintetizar el análisis de la participación, los requerimientos y las expectativas del grupo objetivo, así como el contexto recogido de los otros actores involucrados, con el objetivo específico de llegar al diagnóstico y de generar la línea de base.



4. HALLAZGOS

4.1. ASPECTOS GENERALES

Durante la fase II, fueron inicialmente 28 mercados los que participaron en el proyecto, de los cuales se pudo entrevistar a 25 administradores. Entre otros aspectos, se encontró que el 48 % de estos establecimientos es manejado o liderado por mujeres y tan solo el 4 % es dirigido por jóvenes (personas menores de 29 años).

DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO			
	ADMINISTRADORES	COMERCIANTES	CLIENTES
MUJERES	48,0 %	76,8 %	56,2 %
HOMBRES	52,0 %	23,2 %	43,8 %
TOTAL	100,0	100,0	100,0

DISTRIBUCIÓN POR RANGO EDAD			
	ADMINISTRADORES	COMERCIANTES	CLIENTES
< DE 29 AÑOS	4,0 %	21,8 %	6,9 %
ENTRE 30 Y 45 AÑOS	24,0 %	39,5 %	36,9 %
ENTRE 46 Y 65 AÑOS	60,0 %	30,3 %	31,5 %
> DE 65 AÑOS	12,0 %	5,0 %	24,6 %
NO CONTESTÓ	0,0 %	3,4 %	0,0 %
TOTAL	100,0 %	100,0 %	100,0 %

Adicionalmente, fueron informantes 380 comerciantes representativos de los diferentes puestos de bienes y servicios de los mercados investigados. La construcción de la muestra en cada mercado se realizó en conformidad con la participación relativa de cada giro comercial respecto al total del universo de puestos.

Finalmente, los usuarios o clientes de los mercados fueron también informantes, sobre todo para la recolección de las características cualitativas de los mercados sujetos del estudio. Su distribución se hizo también en función de la participación relativa de cada mercado respecto al universo en cuestión.

En cuanto a la distribución distrital de las encuestas aplicadas durante el diagnóstico, la mayor parte se concentra en Carabaylo y Ancón. Esto en respuesta a dos tipos definidos de mercados en función de realidades muy distintas, representadas de alguna manera por Carabaylo (mayor población y densidad poblacional, alto movimiento comercial) y Ancón (como se ha visto, menor población y densidad, y movimiento comercial). La elección de los mercados incluidos en el estudio se hizo en estrecha coordinación con la ONG Alternativa.

Por otro lado, la evaluación muestra el destacable grado de heterogeneidad en los mercados incluidos en el estudio, desde la forma de tenencia o administración (uno depende del Gobierno local, mientras que el resto es de iniciativa privada) hasta su condición por tipo de comercio (el 76 % es clasificado como minorista y el resto como mixto, pues incluye comerciantes tanto mayoristas como minoristas).

Para el caso de los mercados de administración privada, tres de cada cuatro señalan que el órgano encargado de tomar decisiones sobre su administración es la junta directiva, según se

indica en las respuestas, mientras que en el resto de los casos estas decisiones las toma el gerente o el encargado de la administración.

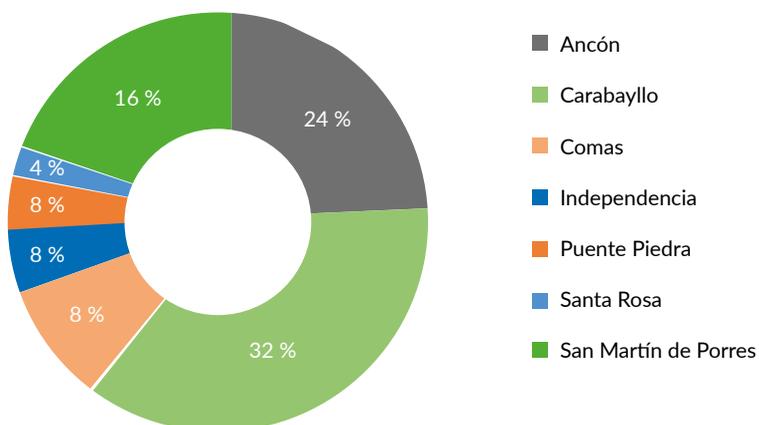
Considerando la gran importancia relativa de los mercados de administración privada, en los cuales la junta directiva es la responsable de tomar las decisiones administrativas, es necesario resaltar algunas apreciaciones cualitativas que se evidenciaron durante la interacción personal con las y los comerciantes en los grupos focales y los eventos de socialización.

Puede concluirse que, para un gran número de comerciantes, dichas juntas directivas en general cumplen funciones mínimas, aunque indispensables para el funcionamiento de los mercados, como recaudar y pagar servicios básicos (seguridad y limpieza, por ejemplo), pero no tienen ni la representatividad ni el incentivo para ir más allá de estas funciones y organizar actividades conjuntas para la promoción o mejora en la oferta de los mercados.

Hubo comerciantes que compararon las juntas directivas de los mercados con sus similares de los edificios o condominios; es decir, instancias con poder teórico, pero sin el respaldo legal para ejecutar acciones coactivas (contra los socios morosos, por ejemplo), las cuales desempeñan funciones mínimas solo mientras tienen obligación de hacerlo, debido a que el sistema le da carácter rotativo a dicha responsabilidad.

Así, muchas y muchos declaran que una solución es la contratación de un gerente o administrador al cual se le puedan establecer metas verificables y exigibles. Esta solución, sin embargo, solo parece factible en mercados grandes, donde estos costos, hoy inexistentes, puedan “licuarse” entre un elevado número de socios/comerciantes.

GRÁFICO 1
ENTREVISTAS POR DISTRITO

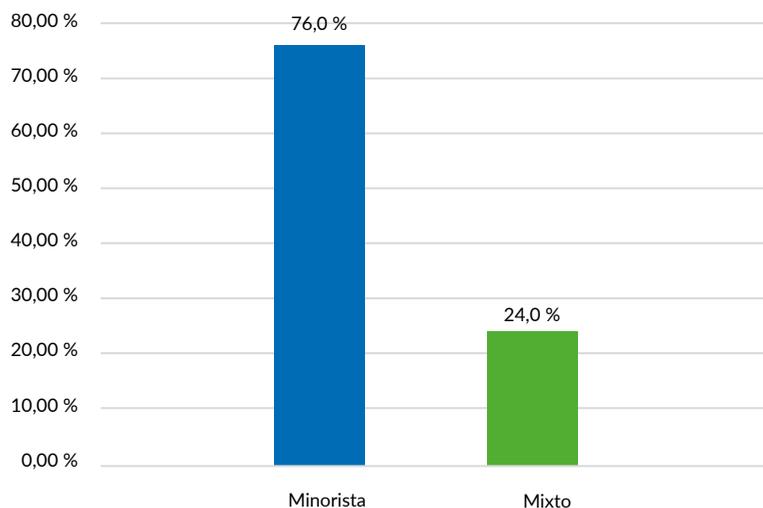


La mayor parte de los mercados incluidos en la investigación son calificados de minoristas y alrededor de una cuarta parte de estos son mixtos. La prevalencia del comercio minorista genera, a su vez, una problemática recurrente en el testimonio de las y los comerciantes: el abastecimiento de productos y toda la logística incluida se ha complicado y encarecido como consecuencia de la pandemia y la crisis económica posterior.

El tamaño es otra característica que evidencia grandes diferencias entre los mercados incluidos en el estudio. Se encuentran desde mercados con apenas 30 locales comerciales hasta otros mucho más grandes con 1300 puestos de venta. En referencia a una de las soluciones más frecuentes propuestas por los propios comerciantes acerca de la contratación de un gerente o administrador que potencie las juntas directivas, el factor del tamaño del mercado (en cuanto a número de locales) es muy relevante debido al costo que tendría la incorporación de personal calificado para el desempeño de dicha función.

En general, el equipo considera que el factor del tamaño del mercado será muy importante para las estrategias de ejecución del proyecto, puesto que influye en el nivel de urgencia de los requerimientos de cada mercado. Por ejemplo, el problema de los costos de los servicios comunes asumidos por los mercados es mucho más grave en mercados pequeños que en los más grandes, pues estos últimos pueden diluir dichos costos entre un mayor número de comerciantes.

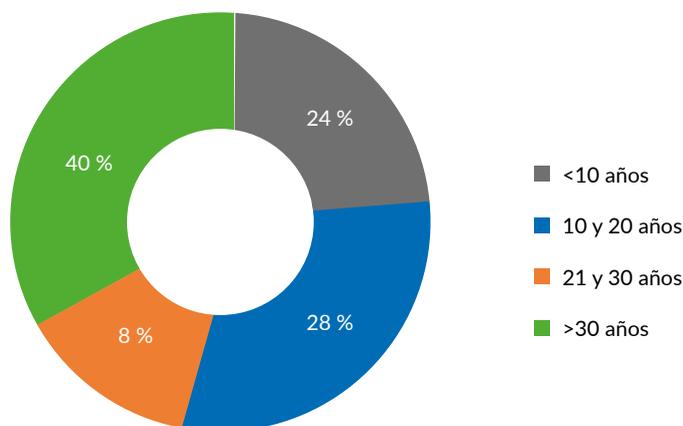
GRÁFICO 2
TIPO DE MERCADO



Por otro lado, el estudio revela que se han establecido mercados muy recientemente, con no más de cinco años de antigüedad, principalmente en Carabayllo (lo que se corresponde con el elevado crecimiento demográfico de este distrito), en contraposición con mercados antiguos con más de 30 años de funcionamiento, ubicados principalmente en los distritos de Independencia, San Martín de Porres y Comas, que son comunas más tradicionales.

Contra lo que podría pensarse, no es un factor de menor relevancia la antigüedad de los mercados y, en general, de las y los comerciantes en el sector. La percepción de estas personas, que incluso tienen familiares que los antecedieron en el negocio y, por tanto, lo conocen muy bien (aunque, como se vio, no necesariamente en el aspecto del control financiero), es que los comerciantes más nuevos en el negocio son individuos desplazados de otros ámbitos laborales que buscan un esquema de autoempleo sin una proyección empresarial y sin conocer las características del negocio.

GRÁFICO 3
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL SEGÚN ANTIGÜEDAD



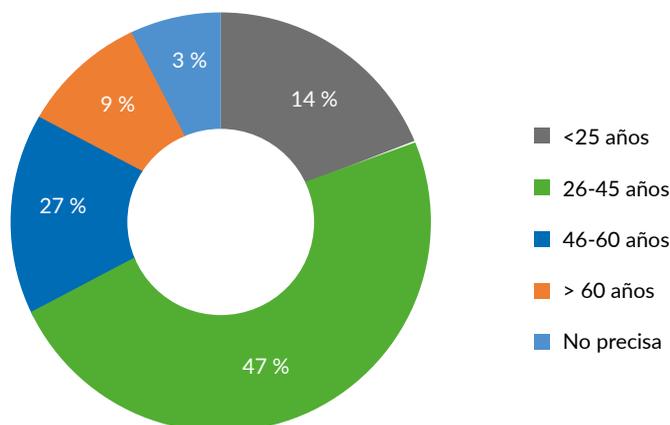
4.2. SOBRE EL PERFIL DE COMERCIANTES

Alrededor de la mitad de los comerciantes entrevistados se encuentran en un rango de edad que oscila entre los 26 y 45 años, lo cual evidencia que las y los jóvenes impulsan el rubro del comercio en los mercados de Lima Norte. En contraposición, el 9 % de comerciantes señalan ser mayores de 60 años, lo cual evidencia que el aporte en el negocio de la población adulta mayor, más vulnerable a los efectos de la pandemia, aún no se ha recuperado.

Esta es una situación confirmada en las apreciaciones recogidas de los propios comerciantes durante el desarrollo de los grupos focales y los eventos de socialización. Se habla de un recambio generacional en buena parte forzado por la ausencia obligada de las personas mayores en sus actividades laborales debido a su situación de vulnerabilidad. Este recambio generacional catalizado por la pandemia, sin embargo, trae consigo algunas dificultades, las que pueden ser particularmente difíciles de asumir en el negocio:

- En **PRIMER LUGAR**, las familias que han estado en el rubro del comercio por generaciones requieren un proceso gradual para la transferencia de sus capacidades a los miembros más jóvenes, algunos de los cuales no han estado al ciento por ciento vinculados con esta labor debido a que estudiaban paralelamente; dicho proceso gradual ha sido acelerado por la pandemia.
- En **SEGUNDO LUGAR**, existen otros elementos transferidos generacionalmente que ni siquiera pueden ser suplidos con conocimientos teóricos o la experiencia que gradualmente se va adquiriendo (algunos de esos elementos conforman la cultura del negocio) y son tan importantes como la construcción de relaciones personales con los clientes, base de una estrategia de diferenciación respecto a canales comerciales más modernos y que compiten con los mercados tradicionales: supermercados, centros comerciales, tiendas de conveniencia, etcétera.

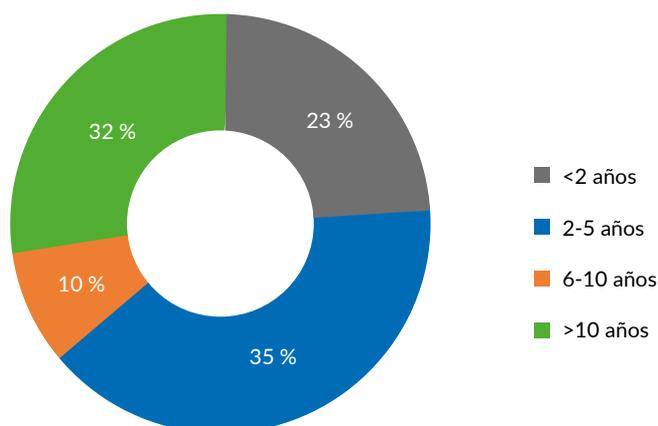
GRÁFICO 4
DISTRIBUCIÓN POR RANGO ETARIO



Aproximadamente, el 58 % de comerciantes entrevistados indican que han laborado en el puesto comercial por no más de cinco años, aun cuando los mercados con la misma antigüedad sean solo tres en los distritos evaluados; sin embargo, la mayoría de estos comerciantes son nuevos en estos mercados (no en la actividad comercial, en la que tienen más años de experiencia); en muchos casos están alquilando los puestos a propietarios que han salido del negocio, al menos temporalmente, como consecuencia de la pandemia.

Esta condición ha generado el incumplimiento de las normas de manejo interno en muchos de los mercados que son propiedad de asociaciones de comerciantes que solo mantienen una relación comercial con sus arrendatarios. Algunos incumplimientos de los estatutos provienen de la falta de compromiso con estos.

GRÁFICO 5
ANTIGÜEDAD DE COMERCIANTES



PARALIZACIÓN ANTE CONFINAMIENTO

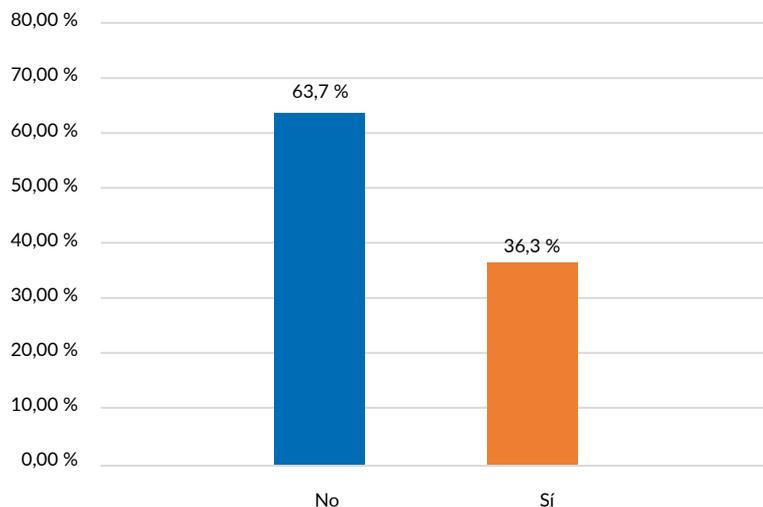
Se preguntó específicamente si habían paralizado sus actividades frente a las disposiciones de confinamiento social decretadas por el Gobierno central, interrogante muy importante porque marca un primer parámetro acerca del impacto de la pandemia en los mercados de abasto. El 63,7 % indicó que no, principalmente los comerciantes que tenían giros de productos de necesidad básica (alimentos). Al respecto, es necesario aportar algunas apreciaciones obtenidas durante el desarrollo de los grupos focales como parte del presente estudio:

- Entre las y los comerciantes que sí paralizaron sus actividades en su totalidad, no solo se encuentran quienes ofrecían productos no indispensables (ropa, accesorios)

o servicios personales (peluquería, por ejemplo), sino también algunos que vendían alimentos, pero en mercados pequeños que sí fueron cerrados durante el inicio del confinamiento social.

- Es necesario recoger y dar la debida importancia al testimonio de las y los comerciantes de productos de primera necesidad que, en apariencia, sufrieron menos la crisis que los de aquellos giros que fueron suspendidos del todo. La logística de abastecimiento se convirtió, en el escenario de restricciones del confinamiento, en un proceso largo, caro y hasta penoso, de acuerdo con sus propios testimonios.
- Estas restricciones, que empezaron con la pandemia, se han traducido en colas inacabables, aumento en los costos de transporte y poca disponibilidad de productos, entre otros inconvenientes que redujeron los márgenes de ganancia e incluso dejaron fuera del rubro a muchos comerciantes por diferentes razones.
- Por último, cabe destacar que el 13 % de la población encuestada que precisa haber paralizado sus actividades comerciales cambió la dirección del negocio a la venta de alimentos, abarrotes o perecibles, lo que les permitió generar ingresos económicos para sí mismos y para sus familias.

GRÁFICO 6
PARALIZÓ ACTIVIDADES POR LA PANDEMIA





4.3. NIVEL DE SANEAMIENTO Y SALUBRIDAD

En el 64 % de los mercados evaluados se afirma contar con una persona responsable de la recolección de los residuos que, en casi la totalidad de los casos, resulta también estar asignada a la seguridad del mercado. Se encuentra también que el 88 % de los mercados evaluados disponen de un punto de acopio para los residuos y la totalidad de los mercados tienen contenedores para la basura.

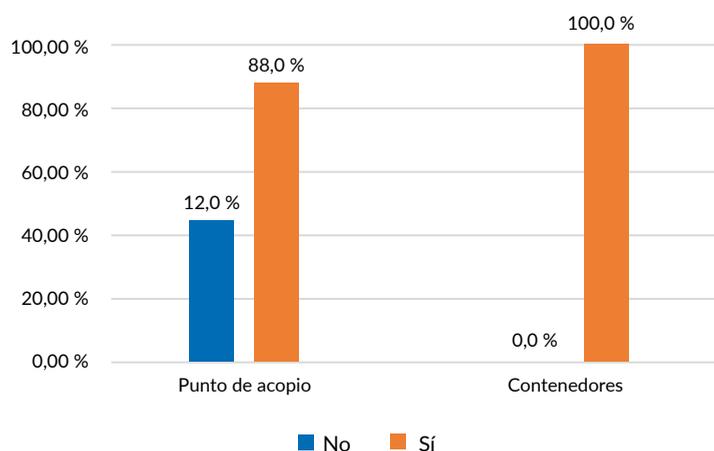
Respecto a la recolección de la basura, al menos la mitad precisa que esta se realiza de manera diaria; en el caso de los mercados del distrito de San Martín de Porres, por ejemplo, se han celebrado convenios para el recojo diario de la basura con la municipalidad distrital.

Durante los grupos focales y los eventos de socialización, sin embargo, la limpieza en general ha sido uno de los principales puntos sobre los cuales estas personas han mostrado disconformidad (en todos los distritos) tanto en lo referido a la frecuencia del recojo como al servicio de limpieza en general, en un contexto de elevación de los costos de los arbitrios municipales.

La situación de los mercados más pequeños, con menor cantidad de puestos de venta y que no tienen un punto de acopio, es muy particular: en dichos mercados los mismos comerciantes son los responsables de la disposición de sus residuos, por lo que se encargan de la limpieza de sus puestos y pasadizos, y de la disposición final de los residuos en los camiones recolectores. Tal situación se ha consolidado ante la imposibilidad de cubrir los costos en forma conjunta debido a la reducción del número de puestos operativos (el costo asumido por cada comerciante se vuelve demasiado alto).

En referencia a la salud pública, el 67 % de los mercados evaluados tienen un plan de limpieza y desinfección, aunque se acepta que este no se cumple a cabalidad; sin embargo, es preciso indicar que en todos se efectúa una limpieza general de las instalaciones a cargo de los mismos comerciantes, usualmente una vez por semana, además de una desinfección, fumigación y desratización cada tres o seis meses.

GRÁFICO 7
DISPOSICIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS



En el 84 % de los mercados evaluados se aplican protocolos de bioseguridad y control de aforo en el ingreso; el personal encargado, generalmente, es el mismo que el de la seguridad. En este punto es preciso mencionar que en los grupos focales, cuando se preguntó acerca de la aplicación de los protocolos de bioseguridad, las y los comerciantes hicieron hincapié en los costos provenientes de estos.

La exigencia del Ministerio de Salud de controlar cada acceso al mercado con personal de seguridad asignado permanentemente para la toma de temperatura y la revisión de carnés de vacunación incrementaba el costo aplicado a cada comerciante; era un gasto oneroso, sobre todo en mercados pequeños, donde incluso los propios comerciantes se turnaban para cumplir esa función en las puertas, convenientemente uniformados, según manifiestan.

Al menos el 80 % de los mercados incluidos en el estudio han sido supervisados por la municipalidad distrital y por la Dirección General de Salud Ambiental (Digesa) en temas de aforo, control de medidas sanitarias y aplicación de protocolos frente a la pandemia; por otro lado, el Servicio Nacional de Sanidad Agraria del Perú (Senasa) cumplió la labor de fiscalización solo en el 14,3 % de los mercados evaluados.

GRÁFICO 8

EL MERCADO CUENTA CON UN PLAN DE LIMPIEZA Y DESINFECCIÓN

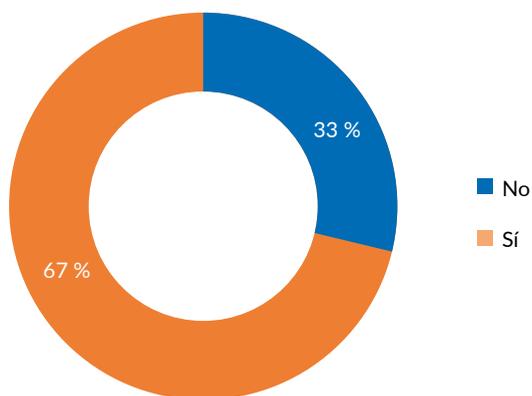
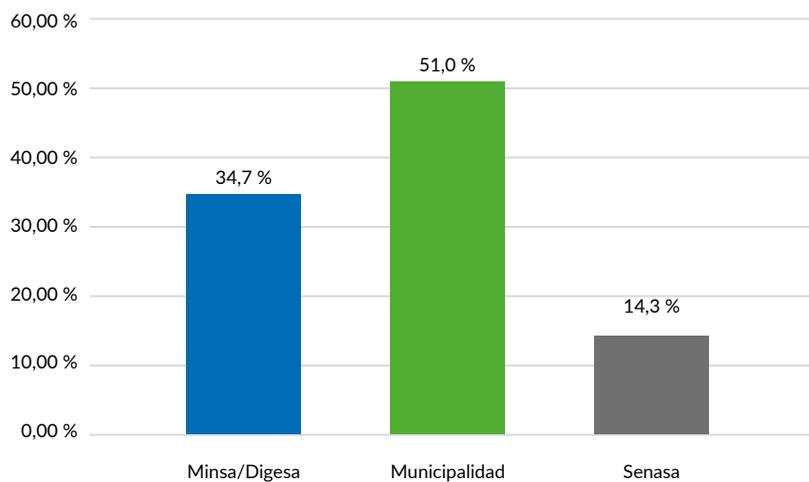


GRÁFICO 9

INSTITUCIONES SUPERVISORAS DE LOS MERCADOS EN TEMAS DE SALUBRIDAD



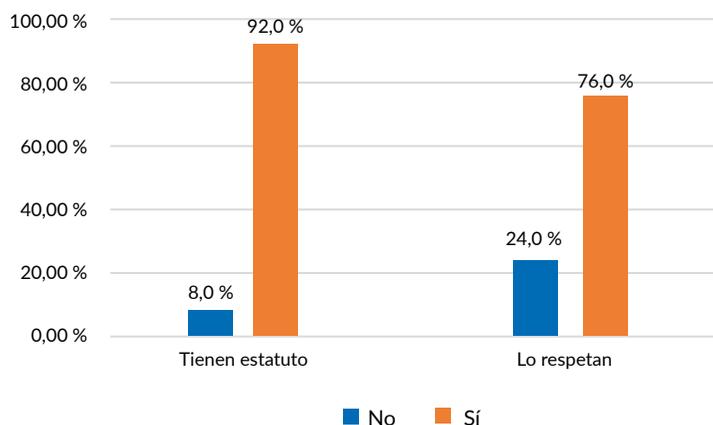
4.4. ESTADO DE LA GESTIÓN

En relación con la gestión administrativa, en casi la totalidad de los mercados se afirma contar con un estatuto de normas internas, acatadas por al menos el 76 % de estas personas. El problema, según han declarado las y los comerciantes en su interacción con el equipo consultor, no se presenta con quienes cumplen el estatuto, sino con quienes lo incumplen, debido a la escasa o nula capacidad de las juntas directivas para aplicar medidas coercitivas sobre la fracción de los comerciantes que, por ejemplo, dejan de pagar puntualmente sus cuotas de mantenimiento.

Tomando otra vez la analogía de las juntas directivas de los edificios, estas no pueden demandar a los residentes morosos porque no se encuentran respaldadas por una personería jurídica completa y la demanda a título personal de algún directivo es inviable. Lo mismo ocurre con los mercados, lo que convierte en letra muerta parte del estatuto y confirma la preocupación de las y los comerciantes en este aspecto: sirve para quienes lo cumplen, no sirve para quienes no lo cumplen, de modo que es muy poco eficaz.

Algunos comerciantes de Ancón, por ejemplo, distrito muy afectado por el alto porcentaje de puestos inoperativos en sus mercados, comentaron que los estatutos establecían prohibiciones para el cierre permanente de los puestos y exigían en teoría la apertura o la cesión en alquiler, o al menos mantener los pagos de las cuotas, pese al cierre; sin embargo, no había en la práctica cómo hacer cumplir las normas, lo que dejaba al estatuto inútil en estos aspectos.

GRÁFICO 10
ESTATUTO INTERNO

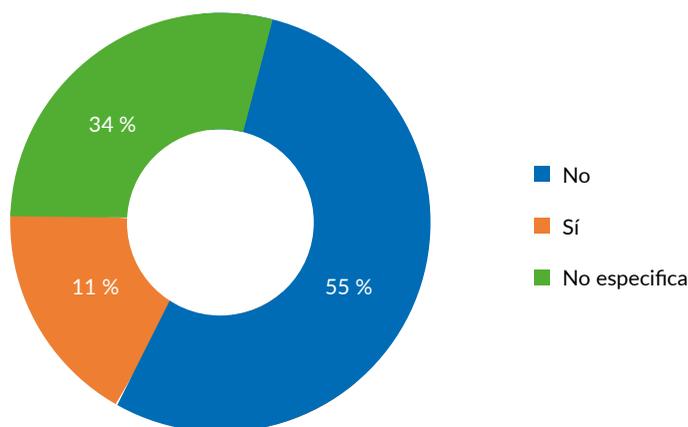


Por otro lado, prácticamente ningún mercado de los evaluados cuenta con una asociación de estibadores, fundamentalmente por el pequeño tamaño de la mayoría de los establecimientos comerciales; asimismo, el 88 % de estos mercados trabaja con personal dependiente, principalmente en las áreas de seguridad, guardiania, limpieza y administración.

Interrogados acerca de si en los mercados se cobra alguna cuota mensual para su gestión, alrededor del 44 % indica que sí se cobra, mientras que el 56 % restante no detalla si paga un aporte mensual para cubrir los gastos corrientes propios del mercado. No obstante, es preciso indicar que los mercados con menor número de puestos operativos costean los servicios de vigilancia y limpieza mediante un aporte no monetario de sus socias y socios con jornadas o turnos semanales, pues (como ya se indicó y se confirmó en los grupos focales) el costo asignado a cada puesto para este tipo de servicios resulta oneroso en estos mercados.

En general puede afirmarse, a partir de las percepciones de las y los comerciantes en los grupos focales y eventos de socialización, que todos aportan cuotas para el mantenimiento, seguridad o limpieza de los mercados, aunque en algunos casos esas cuotas no estén formalizadas como aportes a una caja centralizada, sino que se componen de pagos diarios, interdiarios o semanales. En la práctica, sin embargo, no hay un pago de cuotas más o menos centralizadas por las juntas directivas, lo que también muestra la debilidad de estas, su nivel de eficiencia y escasa representatividad.

GRÁFICO 11
PERTENECE A UNA ASOCIACIÓN



En cuanto al tema de la asociatividad (tan importante para la operatividad de los mercados y para su relación con los municipios), cerca del 90 % de comerciantes encuestados señalan no pertenecer a ninguna asociación que involucre actividades comunes dentro del mercado.

Este hallazgo pone en evidencia, nuevamente, un vacío en la coordinación entre los responsables y administradores de los mercados y los comerciantes. Además, revela deficiencias en los procesos de colaboración entre estos para lograr objetivos comunes, como compras conjuntas, búsquedas de nuevas oportunidades de financiamiento colectivo, entre otros. Tales procesos de colaboración no son, sin embargo, inexistentes.

De acuerdo con los testimonios recogidos de las y los comerciantes durante el desarrollo de los grupos focales y los eventos de socialización, han surgido iniciativas constantes de trabajo asociativo o gestión conjunta, aunque no necesariamente bajo la figura de una asociación formal o masiva que incluya a la totalidad o la mayoría de comerciantes de algún mercado en particular. De hecho, los grandes mercados, con su consecuentemente alto número de comerciantes (personas que son propietarias y arrendatarias), están más lejos de mostrar acciones conjuntas masivas, lo que sí sucede en los mercados más pequeños.

Por ejemplo, en el caso de un mercado pequeño (de pocos propietarios/asociados), se han recogido testimonios relativos a la compra de los terrenos en los que funciona el mercado. En el caso de mercados más grandes, como por ejemplo Año Nuevo en Comas, se compartió la experiencia de trabajo con Financiera Compartamos, que ofrece créditos grupales, en los cuales grupos de comerciantes se avalan unos a otros para la obtención de capital de trabajo.

Esto se repite en diferentes grupos de comerciantes organizados dentro del mercado, pero no responde a una iniciativa general auspiciada por el mercado como un todo. Otra experiencia de colaboración recurrente es la referida a compras conjuntas de mercadería (productos), aunque estas en general han estado asociadas a comerciantes que no solo comparten la clase de producto ofrecido (por ejemplo, abarrotes, huevos o pollos), sino también algún otro tipo de vinculación.

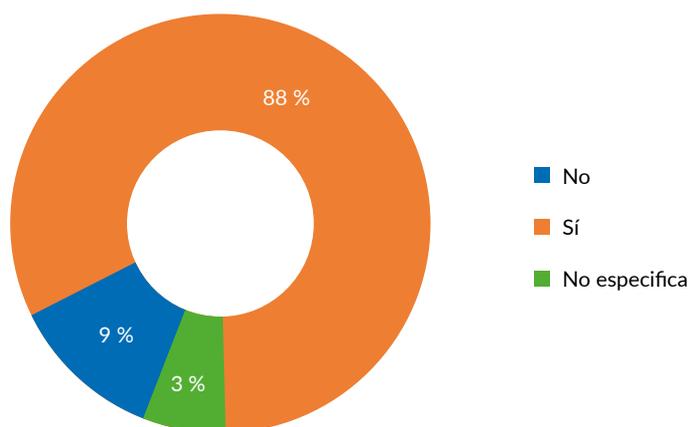
Así, en la totalidad de los casos compartidos se mantiene un vínculo familiar detrás de estas iniciativas; es decir, comerciantes que son parientes (hermanos, primos, cuñados) y que se organizan para efectuar compras conjuntas con el consecuente ahorro en el precio del producto y, sobre todo, en el costo logístico asociado a las compras.

Por otro lado, el 88 % ve adecuados los ambientes de trabajo, aunque se mantiene una proporción de comerciantes disconformes, quienes consideran que no son atendidos con servicios básicos para el desarrollo adecuado de sus negocios, tales como la limpieza general del mercado, la forma y periodicidad de la disposición de los residuos sólidos, y las políticas de carga y descarga de mercadería.



GRÁFICO 12

CONSIDERA ADECUADAS LAS CONDICIONES EN LAS QUE TRABAJA



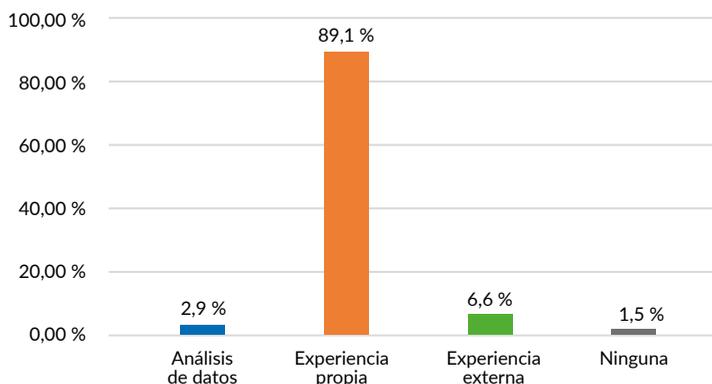
Con respecto a la toma de decisiones en la búsqueda de nuevas oportunidades para mejorar el negocio, el 89,1 % de los comerciantes encuestados indican que la “prueba y error” guía previamente su camino para la elección o decisión final. En general, esta se basa en la observación propia y en las experiencias previas personales y familiares, pues es destacable que muchos de estos negocios son familiares por tradición hasta la actualidad.

Puede decirse que no solo en sus decisiones, sino también en su forma de pensar, influye lo que han podido observar con anterioridad; asimismo, su mirada estratégica del negocio está basada en la intuición y, en última instancia, en la experiencia de otros miembros de la familia.

Por otra parte, el 6,6 % de las personas encuestadas afirman que observan la experiencia de sus compañeras y compañeros del mercado o competidores esperando el resultado positivo o negativo que experimentan sus vecinos.

GRÁFICO 13

ASPECTOS EN QUE SE BASA PARA TOMAR DECISIONES

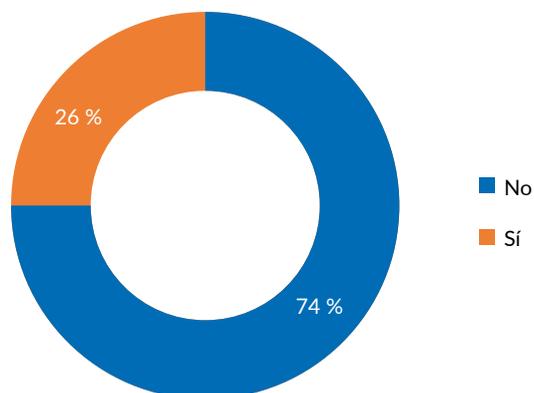


En relación con la evaluación financiera, el porcentaje de comerciantes encuestados que accede a créditos formales es relativamente bajo: solo el 26 % afirma mantener un crédito con una entidad crediticia formal. Una explicación detrás de esta cifra es que la presente evaluación, en su mayor parte, levantó información de comerciantes minoristas, trabajadoras y trabajadores independientes que incluyen en el negocio muchas veces a familiares no remunerados y cuyas actividades se encuentran en el límite de la informalidad. Así es más complicado el acceso a créditos productivos (específicamente para el negocio), pero no a los préstamos personales.

Asimismo, manifiestan en sus opiniones haber tenido malas experiencias con los créditos bancarios y un inadecuado asesoramiento en su primer crédito formal, por lo que califican de abusivos los cobros de moras o intereses generados por retrasos en sus calendarios de pago. En general, en la interacción con las y los comerciantes (sobre todo en los grupos focales) se observa su reticencia con respecto al sistema financiero más formal, el bancario, debido sobre todo a las tasas de interés.

Sin embargo, en estas mismas interacciones, como ya se ha mencionado al tocar el tema de la asociatividad, dichas resistencias al sistema financiero no han impedido el acceso conjunto a créditos provenientes de financieras, como Compartamos o Proempresa. En general, a pesar de esta distancia que la mayoría establece con el sector financiero formal, han expresado muy específicamente su necesidad de conocer las opciones brindadas en el sistema en forma sistemática y ordenada, pues la promoción de los propios bancos les resulta invasiva y poco confiable.

GRÁFICO 14
MANTIENE CRÉDITOS FORMALES



Un aspecto muy relacionado con la capacidad para acceder a créditos formales productivos es el referido a la posibilidad de demostrar un flujo de caja relevante, un movimiento comercial plasmado en el registro del dinero movilizado. Dicho movimiento muchas veces no puede ser demostrado debido a que solo el 35,3 % de comerciantes entrevistados aseguran tener un cuaderno donde registran sus ingresos y los comparan con sus gastos en periodos semanales o mensuales.

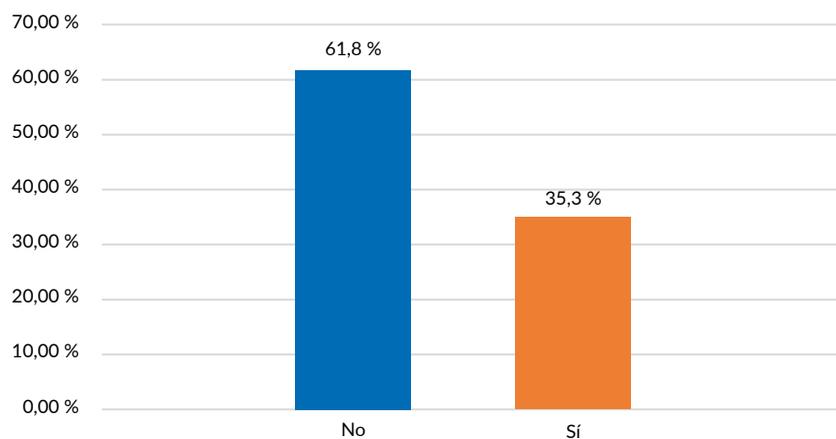
Al respecto, muchas observaciones y conclusiones se han extraído de la interacción con estas personas en los grupos focales y los eventos de socialización; la mayoría de las emprendedoras y emprendedores perciben claramente la reducción sistemática de sus márgenes de ganancia desde el inicio de la pandemia (y ha continuado por efecto de la crisis económica), pero no pueden establecer un parámetro numérico de esta reducción porque no saben, a ciencia cierta, cuánto ganan o pierden como resultado de operar su negocio.

Sin embargo, cabe resaltar que las y los comerciantes en su mayoría reconocen esta falta de control financiero como una carencia seria, por lo que expresan su necesidad de capacitación en este sentido. En función de la edad de cada comerciante, la demanda por estas capacidades alcanza a la tenencia de un registro ordenado en un cuaderno (personas de mayor edad) o al uso de herramientas tecnológicas simples pero efectivas para dicho control y análisis, como hojas de Excel o aplicaciones (personas más jóvenes).

En cuanto a la gestión de los negocios, destaca el factor del aprovisionamiento de mercaderías: alrededor del 54 % menciona que su abastecimiento es diario o interdiario para los giros de venta de alimentos perecibles, como hortalizas, frutas, cárnicos, entre otros; la frecuencia de

abastecimiento disminuye para rubros como granos secos y abarrotes, y es aún más baja para giros como venta de ropa, bazares, entre otros.

GRÁFICO 15
LLEVA UN CUADERNO DE INGRESOS Y SALIDAS DE SU NEGOCIO



Por otro lado, la totalidad de las y los comerciantes declara usar el dinero en efectivo como único mecanismo de pago a sus proveedores, y realizarlo en una sola cuota. Este hallazgo es muy relevante: en general, reconocen un déficit en sus conocimientos y en el manejo financiero de sus negocios.

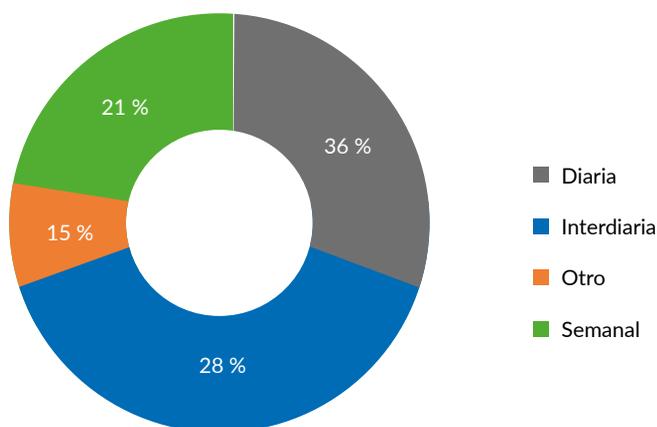
El manejo de efectivo como único medio de pago en su proceso de abastecimiento es un indicador de este déficit, sumado a la cuota de inseguridad que conlleva y el perjuicio comercial que implica no registrar movimientos en el sistema financiero, movimientos que constituirían la base del perfil crediticio de cada comerciante.

El pago al contado y en una cuota revela, por otro lado, la escasa o nula capacidad de negociación que se tiene en los emprendimientos individuales que, como se sabe, son pequeños y familiares. Una de las soluciones más recurrentes propuestas por los propios comerciantes es la organización de compras conjuntas, las que permitirían justamente mejores condiciones en estos aspectos (crédito, fraccionamiento de pagos), condiciones que serían de gran ayuda en este momento de carencia de capital de trabajo en medio de la crisis económica.

Con respecto a la gestión comercial, tan solo el 30 % de comerciantes entrevistados buscan información que les sirva para tomar acciones que puedan mejorar su negocio; y únicamente el 18,7 % participa en reuniones o talleres con instituciones públicas o privadas que les brinden

herramientas de gestión para el crecimiento de sus iniciativas comerciales. Esto puede verse como una oportunidad para el éxito del proyecto, medido en el impacto que vaya a generar entre las y los comerciantes, quienes reconocen sus falencias en temas de gestión, tributación, financiamiento, etc.

GRÁFICO 16
FRECUENCIA DE APROVISIONAMIENTO

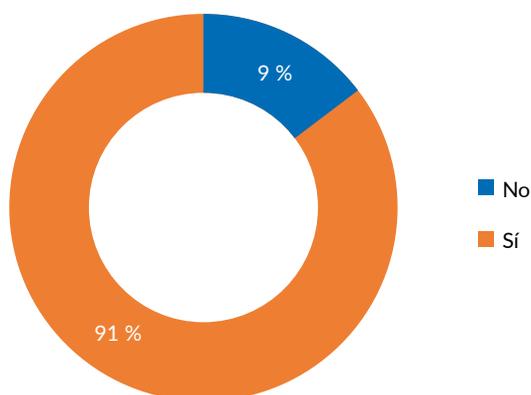


Frente la pregunta específica acerca de la percepción que tienen de si su negocio es reconocido de manera positiva, el 91 % indica que sí lo es, principalmente por acciones reconocibles, como una buena atención, un trato amable, seguido por la calidad de sus productos y mercadería, así como la sazón y la limpieza (para el particular rubro de alimentos preparados).

Tal como sucedió en el sector de restaurantes, la mayoría presta mucha atención a la fidelización de sus clientes (compradores) con su atención personalizada y la entrega de productos de calidad y variados (lo cual se evidencia en el testimonio de una comerciante: “Yo le digo a mis caseras: ‘Dígame usted qué necesita y yo se lo consigo’”), pero trascienden muy poco y en casos muy particulares a los temas de promoción de sus negocios.

No obstante, este concepto de promoción de los negocios ha sido muy identificado por la mayoría de comerciantes, quienes demandan acciones colectivas de promoción de los mercados como un todo y de productos en particular.

GRÁFICO 17
SU NEGOCIO ES RECONOCIDO POSITIVAMENTE



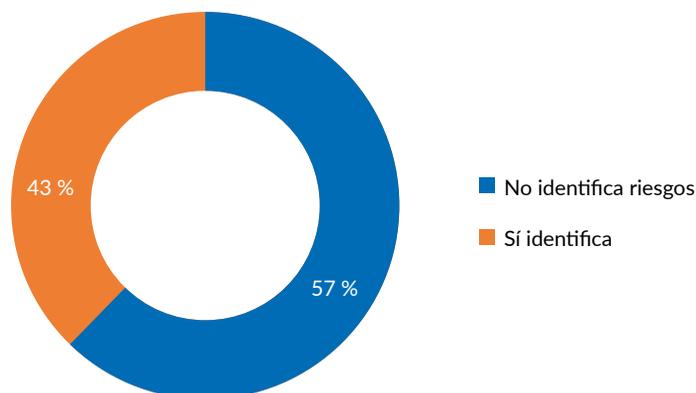
Muy en sintonía con las habilidades de crecimiento del negocio, se registra que el 43 % de comerciantes encuestados reconoce al menos un riesgo potencial que afecta a su negocio: una buena parte identifica la circulación de billetes falsos como un riesgo común y la delincuencia (con la consecuente inseguridad ciudadana) como otro serio riesgo presente en los mercados.

Otra contingencia identificada por estas personas es el aumento del comercio ambulatorio en las inmediaciones de los mercados (visto, además, como una consecuencia del mayor nivel de desempleo en general y en estas zonas en particular), el que es considerado una competencia desleal. Por último, reconocen como un peligro importante para el negocio la elevación en los costos para la reposición de sus productos o materias primas, y de los costos de transacción o logísticos asociados a dicha reposición.

Al respecto, a partir de lo expresado en los grupos focales y los eventos de socialización, puede advertirse en las y los comerciantes el temor a la constante caída de sus márgenes de ganancia, ya que se enfrentan, por un lado, a la ya mencionada inflación de costos y, por otro, a la imposibilidad de trasladar dichos costos a los precios de venta debido a la crisis económica, que golpea de forma muy evidente la capacidad adquisitiva de sus clientas y clientes.

Se presenta en este contexto, una posibilidad abierta para el impacto en la ejecución del proyecto debido a la buena disposición de las y los comerciantes para encontrar soluciones innovadoras para la consolidación de sus negocios. No obstante, deben tenerse en cuenta las diferencias en las problemáticas entre mercados y entre comerciantes de cada mercado en función del tamaño de estas instalaciones, la edad de cada comerciante, su nivel de instrucción y el tipo de productos que comercializa.

GRÁFICO 18
IDENTIFICA RIESGOS



4.5. MARKETING Y VENTAS (CARACTERÍSTICAS DE LOS CLIENTES)

Como se ha detallado anteriormente, además de dirigentes y 380 comerciantes de los mercados, también se encuestó a 308 de sus clientes/compradores con el objetivo de recoger valiosa información desde la demanda, muy útil para los comerciantes y los responsables del proyecto a la hora de diseñar las estrategias que consoliden a estos mercados entre su público objetivo.

En cuanto a la ocupación de la clientela, destaca la importancia relativa de las amas de casa con el 43,6 %, mientras que el 11,5 % se declara comerciante (se entiende que este porcentaje es bajo en la medida que la mayoría de los mercados evaluados son minoristas). En cuanto al 44,9 % restante, el equipo de campo observa que este grupo se compone de personas que no se identifican como amas de casa, pero sí pueden clasificarse como las encargadas o encargados de las compras para el hogar.

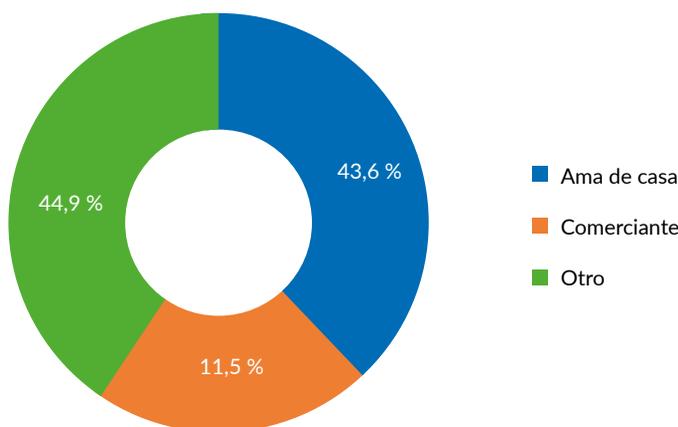
En algunos casos los hombres cumplen tal función, pero no lo declaran por razones socioculturales, ya que consideran la función como tradicionalmente femenina, o son mujeres que comparten sus responsabilidades en el hogar con trabajos fuera de casa y, por tanto, tampoco se consideran amas de casa. Sin embargo, en la práctica tanto unos como otros están cumpliendo esa función.

El concepto de ama de casa, por tanto, aun cuando no se ajuste al modelo o imagen tradicional (una madre dedicada a tiempo completo a la atención del hogar), es fundamental a la hora de explicar quién es el principal cliente del mercado tradicional y cómo la dinámica de la relación

entre amas de casa y comerciantes permite establecer una ventaja competitiva frente a las opciones modernas de comercio minorista.

Estudios previos indican que las amas de casa son expertas en negociación con el minorista en mercados tradicionales (Sharif *et al.*, 2015),⁴ ya que en muchos de estos lugares aún funciona el regateo; esta situación genera que los mercados minoristas sean considerados lugares para la interacción social activa entre vendedores y sus clientes. De acuerdo con Chamhuri *et al.* (2015), los pequeños minoristas fidelizan a sus compradores gracias a una relación informal basada en saludos, preguntas sobre la familia, la salud, entre otros, es decir, en técnicas de *rapport* (técnicas que generan simpatía en las relaciones interpersonales). Diversas investigaciones demuestran que la cercanía tiene resultados positivos, pues incrementa la satisfacción y la lealtad del consumidor en cualquier formato (Schultz *et al.*, 2016).⁵

GRÁFICO 19
OCUPACIÓN DE LOS CLIENTES



Otro hallazgo interesante en la estadística recogida de las encuestas refiere a los principales productos adquiridos. Como era de esperar, los alimentos frescos son los más demandados con 61 % de las compras totales por parte de clientes de los mercados minoristas tradicionales sujetos del estudio. Los abarrotes también tienen una importancia relativa alta con 27 %, mientras que los alimentos procesados apenas alcanzan el 8 %. Cabe agregar que la demanda por servicios alcanza el 4 %.

4 Bohórquez-López, V. W., García-Ortiz, P. A., Méndez-Lazarte, C., y Caycho-Chumpitaz, C. (2022). Atributos diferenciadores entre el comercio minorista tradicional y el moderno. *Innovar*, 32(83), 75-86.

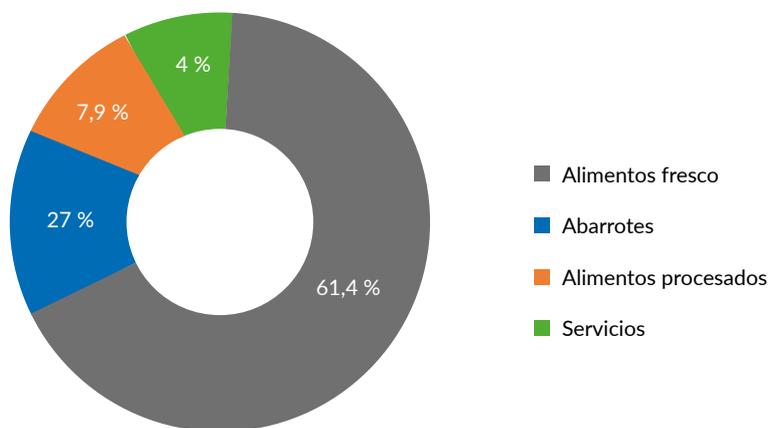
5 Ídem.

Debe considerarse que en Lima Metropolitana el 70 % de las ventas provienen del canal tradicional (de acuerdo con un estudio de Apoyo Opinión y Mercado de 2018),⁶ a pesar del crecimiento del canal moderno, que corresponde a supermercados, centros comerciales, tiendas por conveniencia, entre otros.

El canal tradicional (mercados minoristas, mercadillos y bodegas) responde especialmente a la necesidad de una población cuyos ingresos son diarios o semanales, representa más del 50 % de la PEA y no cuenta con acceso al crédito, por lo que compra de manera diaria volúmenes pequeños y en un lugar cercano para no invertir en pasajes. Además, esta población se concentra justamente en los productos frescos y los abarrotes que sean indispensables.

En cuanto a los abarrotes o productos procesados, se observa un déficit del canal tradicional respecto al canal moderno, sobre todo en marcas y presentaciones. Es así que productos muy demandados, como fideos, galletas o lácteos, suelen incluir mayor variedad de marcas y presentaciones en el canal moderno que, además, normalmente tiene ofertas en este tipo de productos.

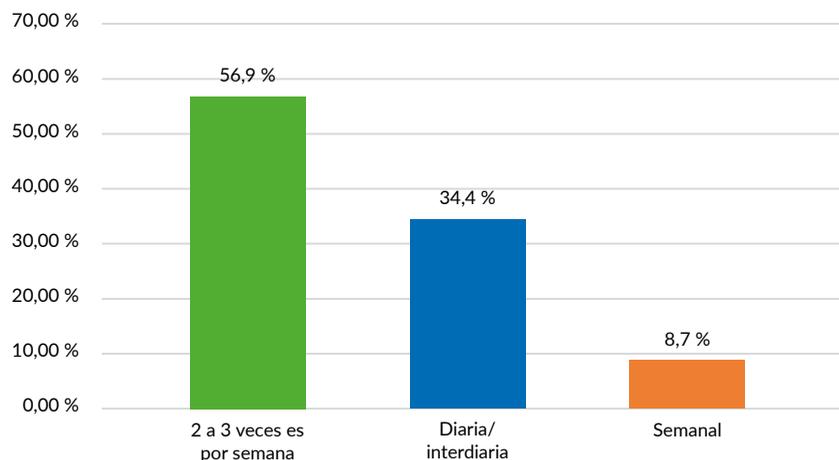
GRÁFICO 20
PRINCIPALES PRODUCTOS ADQUIRIDOS



Justamente, la estadística sobre la frecuencia de compra ratifica el perfil del cliente que el gráfico de los productos más demandados anticipaba. La mayoría (56,9 %) va a estos mercados dos o tres veces por semana, algo más de un tercio del total lo hace diariamente o dejando un día, y el restante (8,7 %) acude una vez por semana: todo esto tipifica a una clienta o cliente que no maneja mucho dinero por compra ni se stockea para dos o más semanas, como ocurre con frecuencia en otros estratos socioeconómicos o en los canales modernos.

6 Bohórquez-López, V. W., García-Ortiz, P. A., Méndez-Lazarte, C., y Caycho-Chumpitaz, C. (2022). Atributos diferenciadores entre el comercio minorista tradicional y el moderno. *Innovar*, 32(83), 75-86.

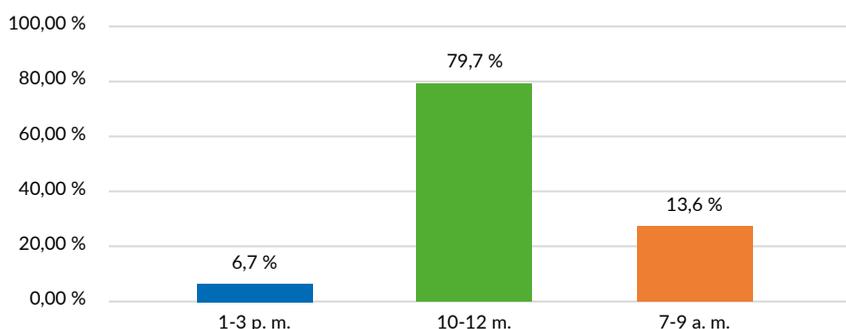
GRÁFICO 21
FRECUENCIA DE COMPRA



Un punto importante para las estrategias de atención al cliente, es el horario más frecuente en el que estas personas acuden a los mercados. Como se observa en la estadística previa, la gran mayoría, casi el 80 %, compra en el rango horario comprendido entre las 10 de la mañana y las 12 del mediodía.

Esta es otra forma de cruzar datos en cuanto a la condición de encargados o encargadas de las compras y el manejo de la casa, puesto que el horario preferido (de 10 de la mañana a 12 del mediodía) interferiría con la mayoría de compradores si estuvieran sujetos a horarios laborales fijos.

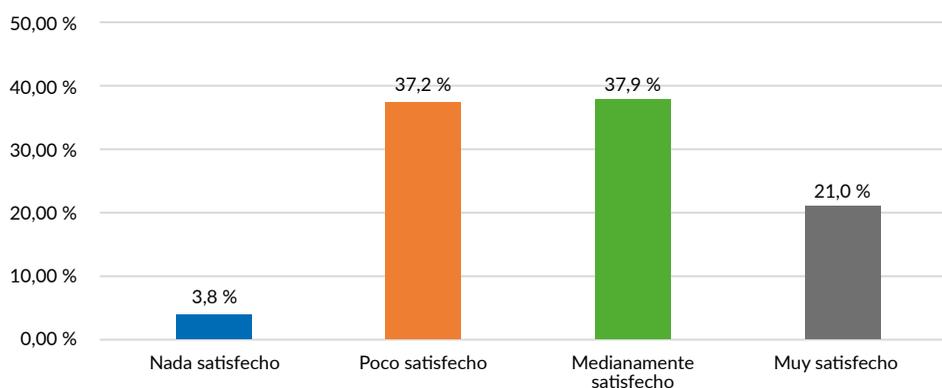
GRÁFICO 22
HORARIO DE COMPRA PREFERIDO



Una información muy valiosa, derivada de las encuestas a clientes de los mercados, es el grado de satisfacción que manifiestan sobre algunos aspectos relevantes de los mercados si se piensa sobre todo en la competitividad de este canal tradicional respecto a las prestaciones que en similares aspectos también puede ofrecer el canal moderno.

Así, en cuanto a la percepción de seguridad, más de dos tercios del total de clientes encuestados (75,1 %) se encuentran en el rango de “poco satisfechos” a “medianamente satisfechos”. Esto, indudablemente, se relaciona con los problemas de inseguridad ciudadana y desorden general que suele caracterizar a la periferia de estos mercados tradicionales. Si bien no ocurren en el interior de estos, de todas maneras afecta su imagen notablemente. Por ello, el tema de la seguridad ha sido destacado por los propios comerciantes como uno de sus principales problemas.

GRÁFICO 23
GRADO DE SATISFACCIÓN EN SEGURIDAD



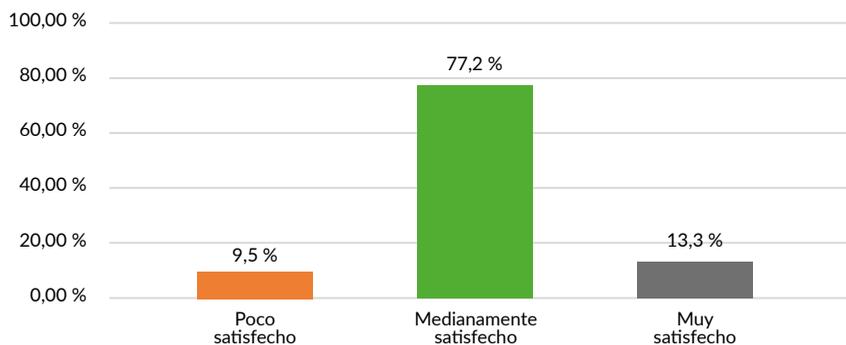
Otro criterio que resalta en cuanto al grado de satisfacción de clientas y clientes concierne a la limpieza general del mercado. Acerca de este criterio, el grueso de estas personas encuestadas (77,2 %) declaran sentirse medianamente satisfechas con la limpieza general de los establecimientos.

La percepción del equipo de campo en este aspecto es que hay una diferencia entre la limpieza dentro de los mercados (factor más manejable por las y los comerciantes) y alrededor de ellos, donde se encuentra muy descuidada debido al comercio ambulatorio y al déficit en los servicios de sanidad municipal.

Se destaca este criterio porque se entiende que es (y debe ser) motivo de particular preocupación por parte de las y los comerciantes de cara a su competencia con el canal moderno, ya que

son la limpieza y el orden algunos de los criterios principales de la competitividad de los supermercados, los centros comerciales y las tiendas por conveniencia.

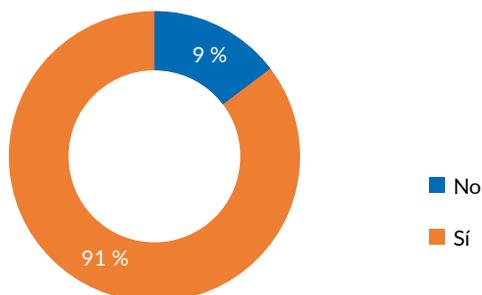
GRÁFICO 24
GRADO DE SATISFACCIÓN EN LIMPIEZA GENERAL



Como corolario de la percepción de las condiciones generales de los mercados por parte de los clientes encuestados, destacan sus respuestas acerca de si consideran adecuadas las instalaciones del mercado al que acuden: un muy alto 91 % indica que sí considera adecuadas las instalaciones.

Esto es muy importante porque criterios tales como seguridad o limpieza son más fácilmente mejorables que el de infraestructura de las instalaciones, lo cual implicaría en muchos casos una inversión que parece difícil de ejecutar a corto plazo tanto por la propia situación económica como por la debilidad de las juntas directivas para promover este tipo de acciones conjuntas.

GRÁFICO 25
CONSIDERA ADECUADAS LAS INSTALACIONES DEL MERCADO



Una de las estadísticas más importantes entre la información recogida de quienes compran en estos lugares corresponde a cuál es la razón principal para la elección del mercado. El resultado mayoritario de manera inequívoca (63 % del total de personas encuestadas) es su ubicación, es decir, su cercanía al domicilio de la compradora o comprador.

Lo anterior va acorde con el ya mencionado dato de una población objetivo cuyos ingresos son diarios o semanales, que compra poco en cada visita y lo hace más frecuentemente en un lugar cercano para no invertir en pasajes, de ahí que la ubicación del mercado sea el principal motivo en la decisión del lugar de compra.

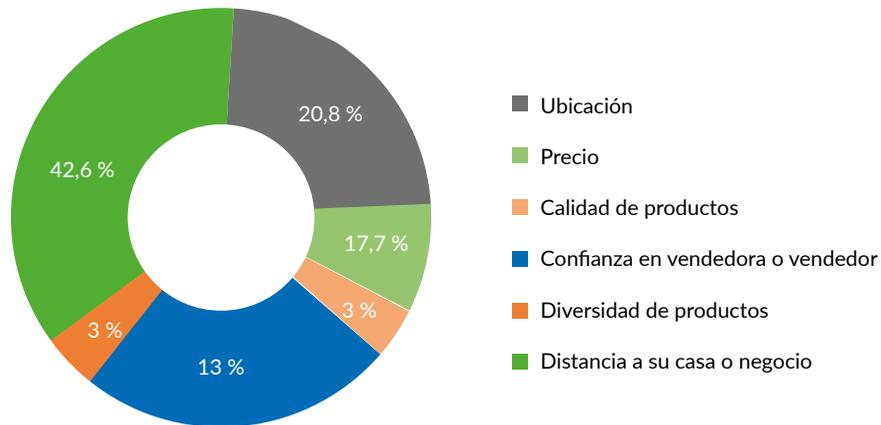
El hecho de que el precio sea el segundo criterio preferido (el 18 % del total de personas encuestadas) indica que el público sabe que la diferencia entre uno y otro mercado minorista en este aspecto no será relevante o que, en todo caso, no justificará el tiempo ni el costo de movilización, salvo que el mercado alternativo para las compras se localice muy cerca del favorito.

Ciertamente, el número de mercados minoristas en ubicaciones cercanas, en un contexto como el de Lima Norte (donde abundan los mercadillos, las “paraditas”, las bodegas de barrio y hasta los ambulantes), conduce a que la competencia entre ellos se refleje en menores precios, lo que de paso reduce el margen de las y los comerciantes.

Por su parte, el 13 % de personas encuestadas dan prioridad al factor confianza, lo que no es nada despreciable, aunque parecería bastante reducido en comparación con la importancia que se le asigna a la relación comprador-vendedor (casera o casero). Sin embargo, es razonable pensar que un segundo criterio de decisión para un gran número de clientes que priorizan la ubicación del mercado sea precisamente la relación de confianza que tienen con las y los comerciantes del mercado de su preferencia.

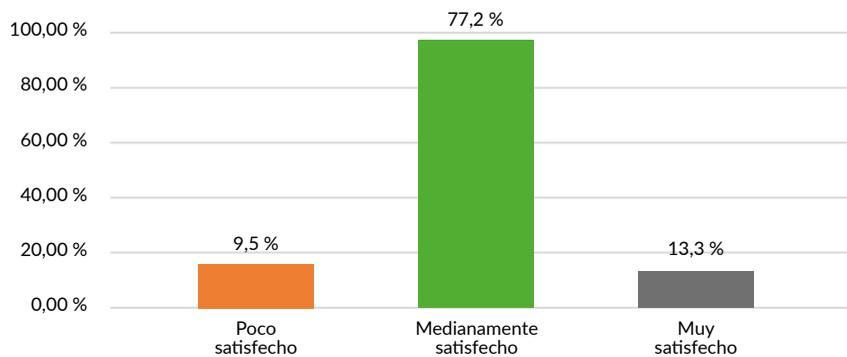
Cabe resaltar que, al ser la ubicación (léase como cercanía al domicilio) del mercado el principal criterio de decisión de las y los clientes, dicho público es de alguna manera cautivo del mercado elegido, puesto que no debería cambiar su elección, a menos que se abra otro mercado similar a una menor distancia de su hogar. Sin embargo, esta característica no debería ser una razón para relajar la atención al cliente y su fidelización; de hecho, el contar con clientela habitual debería conducir al objetivo de aumentar las ventas por la vía de una mejor o más completa oferta de productos.

GRÁFICO 26
RAZÓN DE LA ELECCIÓN DEL MERCADO



En cuanto a la variedad de productos, la gran mayoría de clientes encuestados (83,6 %) se declara “medianamente satisfecho” con este factor. Este nivel intermedio de satisfacción en cuanto a la variedad se explica más por los abarrotes y los productos procesados que por los productos frescos, de los cuales los mercados tradicionales presentan no solo una gran variedad (incluso en algunos productos regionales que no se encuentran en el canal moderno), sino también un nivel de frescura superior debido a la frecuencia de reposición en estos pequeños negocios.

GRÁFICO 27
GRADO DE SATISFACCIÓN EN VARIEDAD DE PRODUCTOS



4.6. NIVEL DE OPERATIVIDAD

Un elemento importante en la evaluación, a causa sobre todo de las condiciones impuestas por la pandemia, es la situación de operatividad de los mercados, entendida como el porcentaje de puestos operativos sobre el total de puestos existentes.

Por lo observado, esta mayor o menor operatividad se determina por el número de clientes que recibe diariamente el mercado. En este contexto, los mercados ubicados en los distritos de Ancón y Santa Rosa tienen una menor operatividad (en relación directa con los mercados evaluados en otros distritos).

En general, los mercados de ambos distritos tienen una menor cobertura de las necesidades específicas de compra, lo que conduce a que sus clientes decidan ir a otros centros de abasto que pueden encontrarse más alejados de sus domicilios, pero que cubren sus expectativas comerciales. Por el contrario, mercados en el distrito de Comas muestran indicadores de puestos operativos y en funcionamiento por encima del 50 %, y en Independencia y Carabayllo los mercados en estudio funcionan con más del 81 % del total de los puestos operativos.

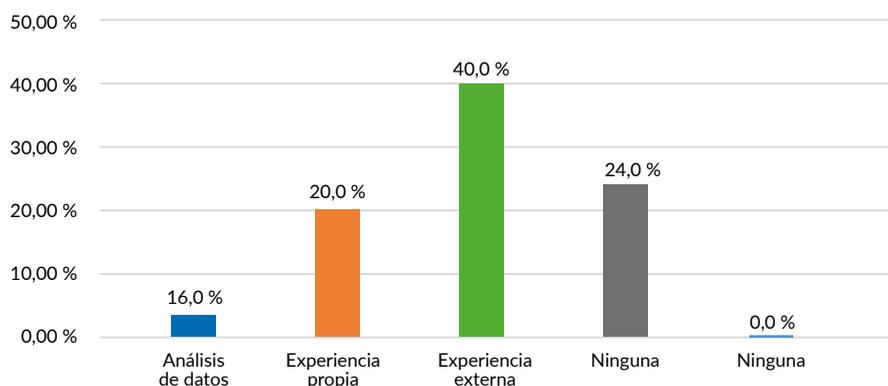
En atención a la información recogida en los grupos focales, debe destacarse que la pandemia, durante el inicio de las restricciones, golpeó muy duramente a los mercados y los comerciantes, por lo que algunos mercados pequeños tuvieron que cerrar durante los primeros dos o tres meses.

En el caso de los mercados más grandes (que incluyen no solo alimentos, sino también ropa y hasta servicios), la interrupción de actividades fue muy corta o no se dio en los negocios de venta de alimentos o abarrotes por considerarse de primera necesidad; en cambio, los servicios personales, como peluquerías, fueron cerrados por largos periodos.

En este contexto se explica el porcentaje de operatividad de los mercados en general, aún muy por debajo del funcionamiento pleno, aunque en constante crecimiento (además, al ritmo que impone la crisis económica, es bastante lento según la percepción de los propios comerciantes).

El porcentaje de operatividad es un factor crucial para los mercados de algunos distritos (Ancón, Santa Rosa) y no tan relevante para otros (como Carabayllo). Es un factor que debe ser considerado en las estrategias de ejecución del proyecto, ya que en los mercados donde la operatividad se encuentra por debajo del 50 % la prioridad por establecer medidas para la reactivación de los puestos es muy alta, incluso urgente.

GRÁFICO 28
PROPORCIÓN DE PUESTOS OPERATIVOS



En relación con la gestión de la infraestructura, las y los comerciantes del 72 % de los mercados señalan que la distribución de los puestos de venta obedece a ordenanzas municipales, así como al diseño original de sus planos estructurales; sin embargo, en estos mismos mercados la opinión predominante es que tal distribución no se cumple, debido fundamentalmente a dos razones:

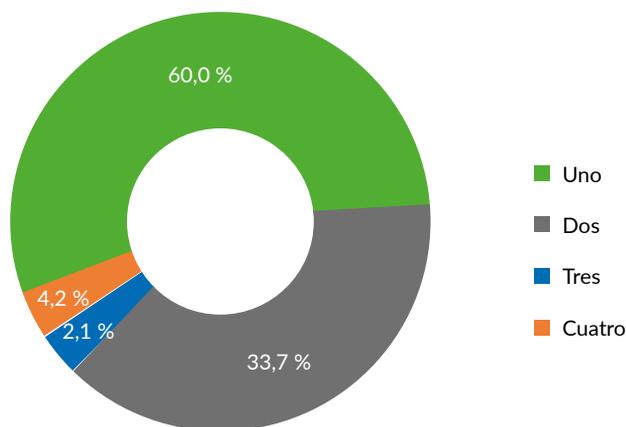
- Por efecto de las políticas de confinamiento social obligatorio, un gran número de comerciantes cambió de giro comercial a la proveeduría de alimentos de primera necesidad (rubro en el que, al menos, podían operar) y se han mantenido en ese giro hasta la actualidad.
- La cantidad de puestos en calidad de alquiler se ha incrementado desde el inicio de la crisis sanitaria y bastantes inquilinas o inquilinos han establecido giros comerciales diferentes de los planificados inicialmente. Esta situación, además, ha ocasionado que la administración o gerencia de los mercados haya perdido cierta autoridad con los comerciantes inquilinos en cuanto a la distribución por giro comercial, quienes guardan relación directa solo con sus arrendadores.

Acerca de la gestión de residuos sólidos, el 76 % de las y los representantes de los mercados manifiestan que disponen de un reglamento para el manejo de los residuos sólidos, aunque precisan que este no siempre se cumple según lo estipulado.

4.7. SITUACIÓN DEL PERSONAL

Por el lado de la empleabilidad, debido a que los puestos de comercio son negocios pequeños, la necesidad de contratar personal es limitada. Por ello, tan solo el 25 % de comerciantes indican que sí contratan personal para la atención u otra actividad específica en su puesto de venta. De esta proporción, el 93,7 % agrega que contrata hasta dos empleados.

GRÁFICO 29
NÚMERO DE PERSONAS CONTRATADAS



Además, a diferencia de lo hallado en el sector de restaurantes, en los mercados no se percibe la rotación de personal como algo relevante, pues la característica que tienen muchos de ser un negocio familiar lleva consigo a que el personal provenga de los propios núcleos familiares. Este factor se ha confirmado durante el desarrollo de los grupos focales y los eventos de socialización con las y los comerciantes.

En consecuencia, la forma de reclutamiento del personal contratado recae principalmente en la recomendación o la contratación de familiares con salarios menores a la remuneración básica y en un régimen laboral que, casi en su totalidad, es informal. Con respecto al grado de instrucción del personal contratado, el 90 % solo tiene educación básica.

Un elemento importante que se ha recogido durante los grupos focales y eventos de socialización (y en general en la interacción con las y los comerciantes) es que uno de los efectos de la pandemia ha sido la reducción del personal, incluso de familiares, quienes, aunque no percibían

una remuneración fija, han debido buscar otras alternativas ante la reducción de los ingresos en el negocio.

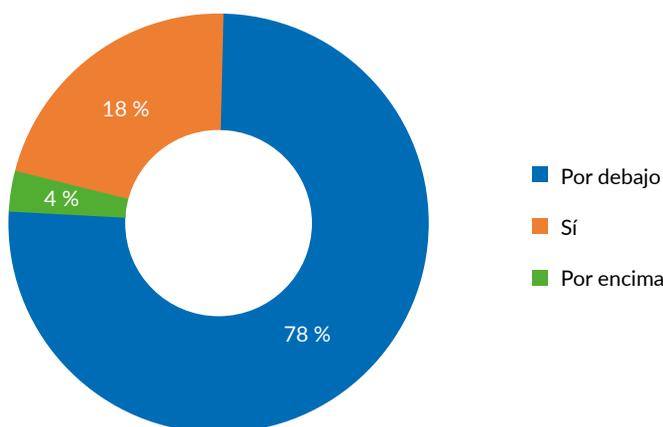
Este es un factor muy importante porque no necesariamente se refleja en la contratación del personal, ya que no eran personas contratadas o que recibieran una remuneración como tal, sino familiares directos (hijas e hijos, sobre todo) que desempeñaban funciones en los puestos en forma paralela a sus estudios. Al reducirse el negocio (volumen transado y márgenes de ganancia), estos familiares deben desplazarse a otras actividades en las cuales sí puedan recibir una remuneración que contribuya a la economía familiar.

Con relación a la remuneración actual promedio, el 22 % de comerciantes considera que la percibida por sus empleadas y empleados se encuentra a nivel o por encima del promedio general, mientras que el 78 % restante manifiesta que está por debajo del promedio del sector.

Como ya se ha comentado, esta situación se debe principalmente a que gran parte de las personas contratadas por los pequeños negocios son familiares y/o recomendados de conocidos de sus empleadores (parte de su entorno), lo que genera una sensación de insuficiente compensación económica por el trabajo prestado.

GRÁFICO 30

CONSIDERA LA REMUNERACIÓN ACTUAL EN EL PROMEDIO DEL SECTOR



4.8. SOBRE INNOVACIÓN

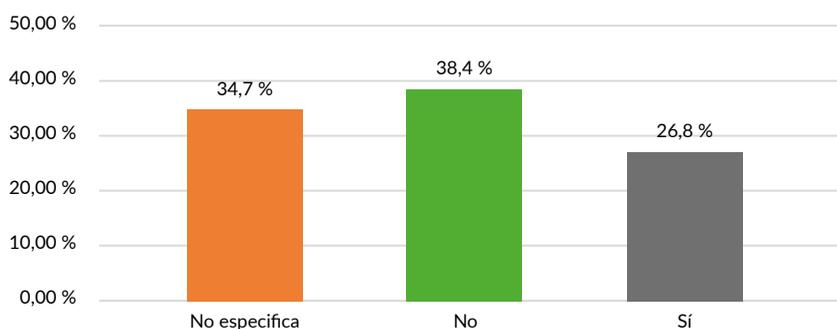
Desde el punto de vista del valor agregado, solo el 26,8 % de las personas encuestadas afirman efectuar alguna especie de transformación del producto en su negocio desde la recepción del mayorista o productor hasta la compra o consumo del cliente. Esta transformación en muchos

casos suele ser pequeña pero significativa, a criterio del propio comerciante. Se encuentran el embolsado, el empaquetado o la preparación de productos picados tanto para verduras como para hortalizas, así como cortes especiales y preparación de paquetes con diferentes cortes para el caso de productos cárnicos, entre otras transformaciones.

Por su parte, el 38,4 % de comerciantes afirman no emprender ningún tipo de cambio a los productos ofrecidos y el tercio restante evaluado no precisa una respuesta frente a esta pregunta, por lo que se presume que en este sector hay una carencia de conocimiento acerca de conceptos simples sobre la transformación del producto y el valor agregado. Cabe destacar que, durante la aplicación de las encuestas, en todos los casos guiada por el personal de campo, sí se explicó el concepto, pero no se forzó una respuesta del o la comerciante si optaba por una negativa, aunque pudiera asumirse que sí realizaba algún tipo de transformación.

Es importante subrayar la percepción de las características que cada comerciante considera más importantes en su negocio, a saber: el 41,8 % afirma que la calidad del producto es el distintivo más significativo de su negocio, seguido por la limpieza en el local y los protocolos de higiene, con 33,4 % y 20,1 %, respectivamente.

GRÁFICO 31
TIENEN VALOR AGREGADO



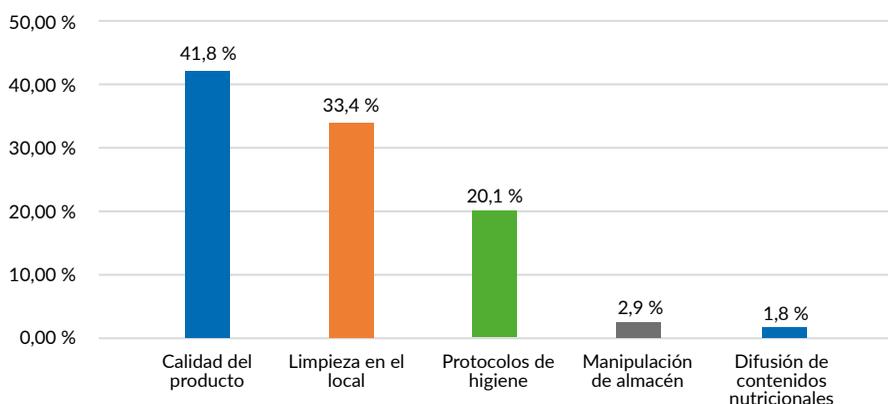
Por otra parte, también es importante precisar que algunas características, tales como la manipulación de los alimentos en el almacén e incluso la difusión de los contenidos nutricionales, no son consideradas importantes, aun en giros comerciales como la venta de alimentos preparados, lo cual podría explicarse por alguno de estos factores:

- El sector no considera particularmente relevante la alimentación saludable de sus clientes o desconoce la real magnitud e importancia de un adecuado balance de nutrientes en sus productos (lo que supone la necesidad de capacitación y sensibilización al respecto).
- Responden, en el caso de negocios de comida preparada, a la demanda de platillos muy tradicionales o mejor aceptados por el público consumidor, al margen de sus beneficios o perjuicios nutricionales.
- La difusión de contenidos nutricionales no es priorizada en absoluto por las y los comerciantes de alimentos frescos/percibles porque la mayoría asume como óptimo el criterio de su clientela (mayormente amas de casa) en la elección y el balance de estos alimentos.

No obstante lo anterior, se han observado algunas experiencias aisladas de promoción de productos mediante la información acerca de sus cualidades nutritivas y gastronómicas, publicadas en improvisados periódicos murales. Esto siempre ha sido por iniciativa de pequeños grupos organizados de comerciantes vinculados al giro del negocio, no por gestión de las juntas directivas o las asociaciones como tales.

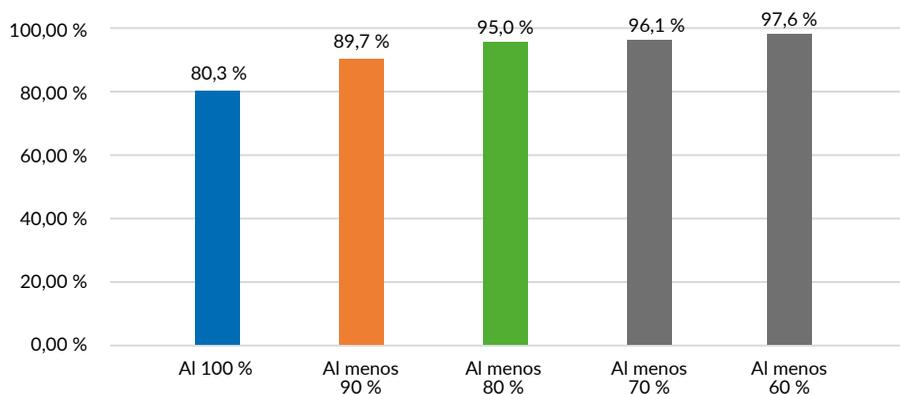
GRÁFICO 32

CARACTERÍSTICAS MÁS IMPORTANTES EN EL NEGOCIO



En cuanto a la forma de venta de los productos, el 80,3 % de comerciantes encuestados indican que las ventas son únicamente en su puesto comercial o en el mismo local; en cambio, el 19,7 % responde que al menos el 10 % de sus ventas totales las lleva a cabo a través del *delivery* de productos, actividad que es efectuada casi siempre por algún miembro de la familia o una persona que labora en el negocio.

GRÁFICO 33
VENTAS EN EL LOCAL



El gráfico muestra claramente que la cantidad de comerciantes que realizan por encima del 20 % o 30 % de sus ventas totales mediante el *delivery* —por lo que están incluidos obviamente entre los que venden al menos el 10 % por esa vía— es poco significativa; de hecho, nadie explica un 50 % o más de sus ventas mediante el envío de productos a domicilio. El desarrollo del sistema luce incipiente, aunque es cierto que falta un parámetro de comparación y solo puede decirse que ha crecido durante la pandemia.

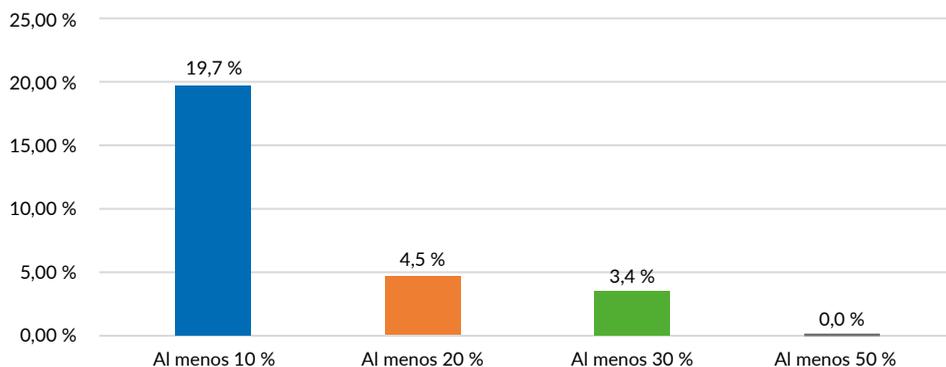
Si se quiere bosquejar alguna explicación para este nivel de desarrollo del *delivery*, puede decirse que, de acuerdo con la mayoría de comerciantes que participan en el sistema (60 %), la persona que vende asume el costo de este servicio adicional (que así es como lo entienden) y solo el 40 % restante manifiesta que la clienta o cliente asume el costo de transporte por llevar los productos solicitados a su destino final.

Destacan dos percepciones a partir de la experiencia en los grupos focales, los eventos de socialización y la interacción general con las y los comerciantes:



- El concepto de servicio adicional al cliente parece estar presente en la mayoría de comerciantes. La pandemia impedía el acceso presencial de muchas personas a los mercados (sobre todo clientes adultos mayores y en consecuencia vulnerables), por lo que debía hacerse el esfuerzo añadido de atenderlas en forma remota con el envío de productos. Se trata, entonces, de mantener clientes, no de una estrategia de ampliación del negocio como tal.
- Aunque el 60 % de comerciantes activos en el servicio de *delivery* afirman que asumen los costos del sistema, parece que la opción usada con más frecuencia es financiar el proceso con un cierto incremento sobre el precio en los productos enviados a domicilio. Esta percepción se basa en algunos comentarios del tipo: “Nosotros lo enviamos para complacer a nuestros clientes; se les cobra un poquito más, pero nada más”. No pretenden ganar más con el sistema y en parte, por ello, no lo consideran aún como una estrategia de desarrollo del negocio como tal.

GRÁFICO 34
VENTAS POR DELIVERY





Es también muy importante destacar el método de cobro aplicado por cada comerciante teniendo en cuenta un escenario (pandemia/pospandemia) en el que el uso de efectivo en sí mismo se considera un factor de contagio. Así, y pese a dicha situación, un elevado 69 % de comerciantes encuestados indica que solo recibe efectivo como medio de pago, lo que abre la discusión en varios frentes, incluido el referido a la capacitación en temas financieros desde lo más elemental (el requerimiento de aprendizaje acerca de estos temas fue destacado varias veces en la interacción con estas personas).

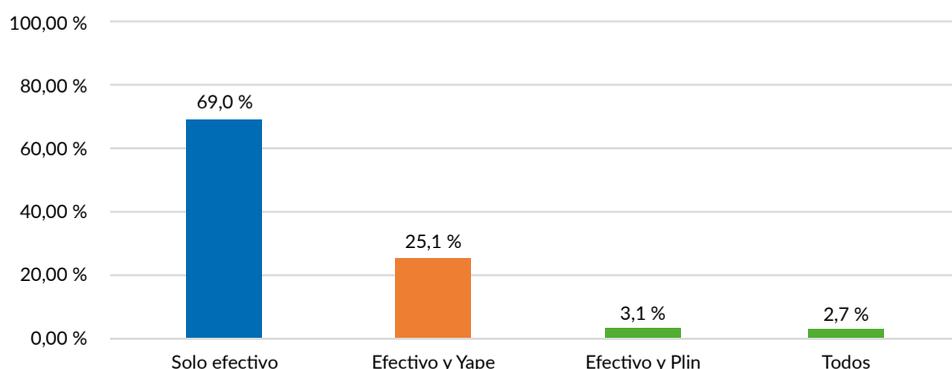
Por otra parte, el 28,2 % de comerciantes encuestados declaran que utilizan, además de efectivo, mecanismos de pago ligados al uso de plataformas digitales y aplicaciones móviles, como Yape (BCP) y Plin (Interbank y otros bancos). De este modo, se evidencia que al menos un tercio de estas personas se ha adaptado a dichas alternativas de pago cada vez más populares y que facilitan que lleven un mejor control de sus finanzas a través del estado de su cuenta de banco e incluso en sus dispositivos móviles.

El 2,6 % adicional dice aceptar las formas de pago ya indicadas y, además, tarjetas de crédito o de débito mediante el empleo de POS (terminales móviles). En el equipo se considera que el desplazamiento hacia otras alternativas para el pago de clientas y clientes es una innovación que permitiría aumentar la competitividad de los mercados tradicionales respecto al canal moderno.

Asimismo, el uso de otras opciones en lugar de efectivo no solo es importante por un tema de seguridad o comodidad: también es un buen indicador del grado de bancarización general de los mercados y de su vinculación con las finanzas.

En este sentido, se considera que a través de la capacitación (que las y los comerciantes demandan) el proyecto podría aportar significativamente al desarrollo de la intermediación financiera, aspecto importante no solo para la construcción de mejores perfiles crediticios, sino también en la competencia con supermercados y centros comerciales.

GRÁFICO 35
MÉTODO DE COBRO



4.9. INGRESOS Y VENTAS

Ante la consulta de cuál es el promedio de sus ventas, el 82 % de comerciantes encuestados sostienen que no superan los S/ 500 diarios; sin embargo, de acuerdo con la percepción del equipo de campo que aplicó las encuestas, esta cifra podría ser mayor si se considera el alto movimiento comercial observado, al menos en ciertas horas del día.

Esta característica de subvaluar o subestimar los ingresos diarios responde, al parecer, a dos motivos:

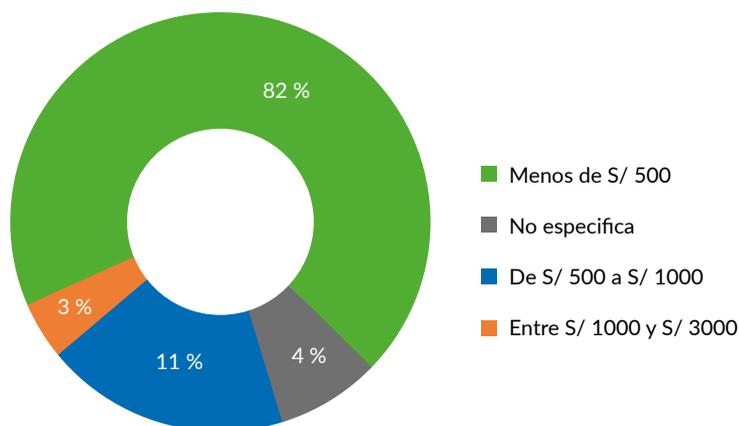
- La primera es que las y los comerciantes guardan recelo sobre el monto de sus ingresos económicos como consecuencia de la gran cantidad de asaltos producidos en estos mercados en medio de la gran ola de inseguridad ciudadana.
- Por otro lado, esta actitud es repetitiva y comprensible en buena parte de estas personas debido principalmente a que casi la totalidad se encuentra en la informalidad, incluso en la tenencia de sus locales, según la opinión recogida de los municipios en cuanto a los serios problemas de saneamiento físico legal de los mercados. En este sentido, la revelación de la verdadera cantidad de sus ventas podría comprometerlos directamente si es que son fiscalizados o evaluados desde el organismo tributario. Por todo ello, casi siempre se observa que minimizan las cifras de sus ventas.



El 11 % de comerciantes encuestados indican que sus ventas diarias oscilan entre S/ 500 y S/ 1000; y para el 3 %, entre S/ 1000 y S/ 3000. La percepción del equipo es, como en general lo ha sido, que puede haber una subvaluación de estas cifras, pero proporcionalmente menos importante que la señalada por las y los comerciantes que declaran ingresos inferiores.

GRÁFICO 36

VENTAS DIARIAS



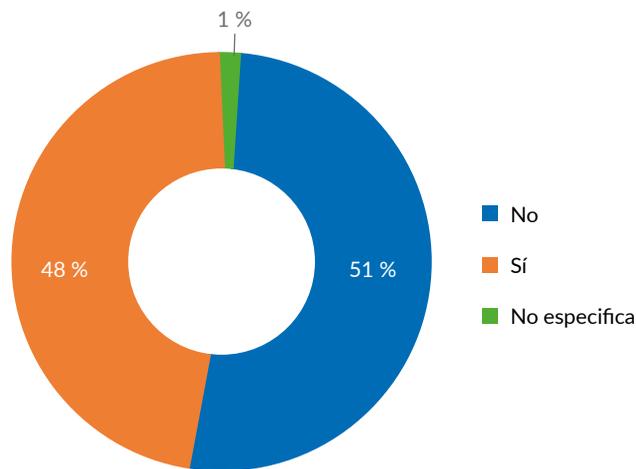
4.10. CIRCULARIDAD

En lo referido al importante concepto de circularidad, el 48 % de comerciantes entrevistados en los mercados de Lima Norte afirman usar productos de naturaleza reciclable o renovable, principalmente bolsas recicladas, botellas con un segundo uso, cajas de cartón y sacos para el transporte de mercadería, entre otros. Por otra parte, se observa una gran confusión en la identificación y diferenciación entre productos reciclados y biodegradables, por lo que es evidente la necesidad de la intervención con el proyecto en campañas de capacitación y concientización acerca del uso de productos de naturaleza reciclable.



GRÁFICO 37

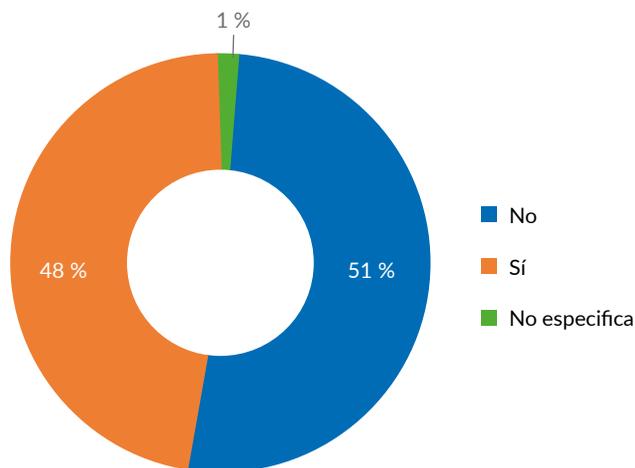
USA PRODUCTOS DE NATURALEZA RENOVABLE O RECICLABLE



Frente a la interrogante sobre cuál es el destino de sus subproductos, el 51 % de comerciantes entrevistados indican que simplemente se deshacen de estos subproductos mediante el servicio de recojo diario de la basura; mientras que un muy importante 48 % manifiesta que estos son comercializados o donados según su naturaleza y destino.

Los del giro de hortalizas y verduras, por ejemplo, afirman que donan o regalan sus productos en mal estado a criadores de porcinos de la zona; en cambio, quienes ofrecen comidas preparadas aseguran vender los restos o sobras del servicio a los mismos criadores de cerdos. Las y los comerciantes de abarrotes mencionan que venden los sacos, costales y cajas de cartón usados a clientes eventuales, mayormente recicladores informales de la periferia de los mercados. Quienes son comerciantes del sector avícola, por su parte, manifiestan que venden las vísceras de las aves y los depósitos para los huevos a otros comerciantes, aunque desconocen cuál es el propósito de estos eventuales compradores.

GRÁFICO 38
SUS SUBPRODUCTOS SON REICLADOS



4.11. RESILIENCIA

Durante la realización del presente diagnóstico se aplicó la escala de resiliencia (ER) de Wagnild y Young. Según estos autores, resiliencia es “una característica de la personalidad que modera el efecto negativo del estrés y fomenta la adaptación”⁷ (valentía y adaptabilidad que demuestra la persona ante los infortunios de la vida).

Entre los instrumentos de medición de resiliencia, la ER de Wagnild y Young es una de las más utilizadas, por lo que se empleó durante el presente diagnóstico para evaluar la resiliencia de las y los comerciantes en mercados de abasto (anteriormente se había realizado la misma aplicación con las empresarias y los empresarios de restaurantes).

La ER utilizada se compone de 25 ítems (preguntas o enunciados) en escala tipo *likert* que va de 1 a 7, compuesta por dos dimensiones: competencia personal y de aceptación de sí mismo y de su vida. Como se mencionó, esta versión de ER ha sido traducida a diferentes idiomas y ampliamente estudiada con relación a sus propiedades psicométricas, y es de las más utilizadas actualmente en el mundo.

7 Wagnild, G. y Young, H. (1993). Development and Psychometric Evaluation of the Resilience Scale. *Journal of Nursing Measurement*, 1(2), 165-178. <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/7850498>



La valoración entre 1 (“totalmente en desacuerdo”) y 7 (“totalmente de acuerdo”) implica una puntuación máxima posible de 175 y una mínima de 25. En la consultoría, el cuestionario de Wagnild y Young se aplicó durante el desarrollo de los grupos focales, previa explicación de cómo responder y, además, se fomentaron las respuestas espontáneas de las y los comerciantes.

Al aplicarse durante los grupos focales, se buscó no dilatar la extensión de las encuestas efectuadas en los establecimientos de trabajo (mercados) con un tema que no es propiamente del giro del negocio. Se obtuvieron, en el caso de comerciantes, 18 respuestas completas al cuestionario, las que arrojaron el siguiente resultado:

TABLA DE VALORACIÓN (NIVEL DE RESILIENCIA)		RESULTADO DE LA EVALUACION EN LA MUESTRA DEL ESTUDIO	
MUY ALTO	150 a más		
ALTO	100 a 149	144,72	Alto
MEDIO	75 a 99		
BAJO	50 a 69		
MUY BAJO	25 a 49		

Como puede apreciarse en el resultado promedio, el nivel de resiliencia obtenido en la evaluación de la muestra arroja un resultado “alto”, además de cercano al rango de “muy alto”, lo que significa que las y los comerciantes son resilientes, es decir, resisten bien el estrés y se adaptan a nuevas situaciones y retos. Esto ha quedado evidenciado, según el parecer del equipo, en su resistencia y adaptación a las condiciones impuestas por la pandemia y la posterior crisis económica, así como a las nuevas condiciones de competencia en el mercado del comercio minorista.

A continuación, se presenta el detalle de la evaluación a nivel de los 18 resultados obtenidos en las encuestas aplicadas a las y los comerciantes durante el desarrollo de los grupos focales:



TABLA DE RESULTADOS DE LA ESCALA DE RESILIENCIA (ER) DE WAGNILD Y YOUNG

PREGUNTA/ PARTICIPANTE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	PUNTAJE PROMEDIO (DEL 1 AL 7)
1. Es importante para mí mantenerme interesado en las cosas.	6	6	7	6	7	6	7	7	7	5	7	1	5	2	6	7	7	6	5,83
2. Dependo más de mí mismo que de otras personas.	7	6	7	6	7	6	7	7	6	5	7	6	6	7	7	7	6	6	6,44
3. Me mantengo interesado en las cosas.	6	6	6	6	7	6	7	7	6	5	7	4	5	1	6	7	7	6	5,83
4. Generalmente me las arreglo de una manera u otra.	7	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	6	6	6	6	7	7	6	6,33
5. Puedo estar solo si tengo que hacerlo.	6	6	7	7	6	6	6	6	6	6	6	4	6	5	6	6	6	6	5,94
6. El creer en mí mismo me permite atravesar tiempos difíciles.	6	6	6	5	5	6	6	5	6	2	7	6	6	6	3	7	7	5	5,56
7. Tengo la energía suficiente para hacer lo que debo hacer.	6	6	7	6	7	6	6	6	6	7	7	6	7	7	5	7	7	5	6,33
8. Cuando estoy en una situación difícil, generalmente encuentro una salida.	6	6	7	6	7	6	6	6	7	6	7	6	6	5	6	7	7	5	6,22
9. Mi vida tiene significado.	6	6	7	6	7	6	6	7	7	7	6	5	7	7	6	7	6	4	6,28
10. Me siento orgulloso de haber logrado cosas en mi vida.	7	6	7	7	7	6	7	7	6	7	6	6	7	7	6	7	7	7	6,67
11. Cuando planeo algo, lo realizo.	7	6	7	6	7	7	7	6	6	7	6	6	6	6	5	6	7	7	6,39
12. Algunas veces me obligo a hacer cosas, aunque no quiera.	6	2	3	2	6	7	6	5	3	6	2	5	5	2	5	7	4	5	4,50



13. Generalmente, puedo ver una situación de varias maneras.	6	6	6	5	5	6	6	6	6	6	6	6	6	3	5	6	4	5	5,50
14. Soy amigo de mí mismo.	7	6	5	6	7	7	7	5	6	3	7	4	7	7	6	7	7	5	6,06
15. No me lamento de las cosas por las que no puedo hacer nada.	7	6	7	6	6	6	6	5	5	1	3	3	3	5	6	1	2	5	4,61
16. Acepto que hay personas a las que yo no les agrado.	2	6	7	5	5	6	5	3	6	5	6	6	6	6	6	1	4	7	5,11
17. Tomo las cosas una por una.	2	6	7	6	5	7	3	2	3	7	6	5	5	6	5	7	1	5	4,89
18. Usualmente veo las cosas a largo plazo.	6	6	3	6	7	6	6	6	5	6	6	3	5	5	5	1	4	5	5,06
19. Tengo autodisciplina.	6	6	6	6	7	7	6	6	6	6	3	5	6	6	6	7	7	7	6,06
20. Siento que puedo manejar varias cosas al mismo tiempo.	6	6	7	6	3	7	6	6	6	6	3	5	7	6	3	7	6	7	5,72
21. Rara vez me pregunto cuál es la finalidad de todo.	6	6	6	5	5	6	6	6	6	3	6	4	5	2	5	3	7	6	5,17
22. Puedo enfrentar las dificultades porque las he experimentado anteriormente.	6	6	7	6	5	6	6	6	6	7	6	2	7	7	5	7	6	7	6,00
23. Soy una persona decidida.	6	6	7	6	4	7	6	7	6	6	6	6	6	7	5	7	7	7	6,22
24. Por lo general, encuentro algo con que reirme.	6	6	7	5	5	7	6	5	6	7	6	5	7	3	6	7	7	5	5,89
25. En una emergencia soy una persona en quien se puede confiar.	6	6	6	6	5	7	5	6	7	6	6	6	6	6	6	7	6	7	6,11
Total general	148	146	158	144	148	160	151	144	146	139	144	121	148	130	136	150	146	146	144,72

4.12. PRINCIPALES RIESGOS DETECTADOS

Se han identificado los siguientes riesgos como los que afectan más a las y los comerciantes:

- Delincuencia y comercio ambulatorio, problemas en crecimiento como consecuencia de la crisis económica y el desempleo, así como del insuficiente o irregular apoyo de los Gobiernos locales para el control de la seguridad ciudadana (y la limpieza) en los mercados y sus alrededores.
- Reducción de ganancias debido a mayores costos de reposición, transacción y, sobre todo, transporte de mercaderías.
- Precariedad en la tenencia de los terrenos y puestos en los mercados, lo cual acarrea un riesgo de desalojos o invasiones. Impide, además, la mejora de los perfiles crediticios vía garantías reales y desincentiva la inversión en mejoras e infraestructura (las personas entrevistadas de los municipios destacan problemas en el saneamiento físico legal de los mercados).
- Crecimiento de supermercados, grandes centros comerciales y cadenas de tiendas de conveniencia (Tambo, Oxxo, etc.), lo que fomenta cambios en los patrones de consumo: se busca comodidad y experiencias integrales en la compra.

4.13. PRINCIPALES PROBLEMAS Y SOLUCIONES DE LAS Y LOS COMERCIANTES DESDE SU PROPIA PERCEPCIÓN

En la interacción con las y los comerciantes durante el desarrollo de la consultoría, fundamentalmente en los grupos focales y los eventos de socialización de los hallazgos, se recogió información de primera mano acerca de los problemas que identifican como más importantes o urgentes:

- Aumento de inseguridad en la periferia de los mercados y en consecuencia reducción de las visitas o el volumen de compras de la clientela.
- Comercio ambulatorio sin control en la periferia, lo cual constituye una competencia desleal para los mercados.
- Escasez de recursos para inversiones y de capital de trabajo como consecuencia de la pandemia, y caída en las ventas producto de la crisis económica.



- Necesidad de un saneamiento físico legal de los locales. La falta de titulación reduce las posibilidades de créditos con mejores condiciones y de inversión en infraestructura.
- Las juntas directivas tienen, en algunos casos, problemas de vigencia de poderes y, en la mayoría, se limitan a cumplir funciones mínimas para el funcionamiento de los mercados, sin iniciativas ni liderazgo o representatividad real.
- Limpieza y sanidad deficientes por incumplimiento total o parcial de algunas de las funciones básicas de los municipios.
- Deficiencias en la infraestructura de los mercados y de su entorno (veredas, estacionamientos, señalización, ornato y áreas verdes).
- Ausencia de campañas conjuntas de publicidad y promoción para los mercados tanto en los mismos locales como en las redes sociales.
- Falta de agentes bancarios o cajeros automáticos en los mercados o en su periferia.
- Gran número de puestos cerrados en los mercados, lo que incrementa los costos unitarios de servicios comunes (son menos los comerciantes activos para afrontarlos) y desincentiva a las y los clientes que buscan experiencias de compra más integrales.

- Riesgo de desastres por inseguridad en cuanto a disponibilidad de escapes, extintores, materiales, agua, etc.
- Puestos cerrados o inoperativos por periodo prolongado, problema que impacta sobre todo en mercados pequeños y en particular en algunos distritos con menor densidad demográfica (Ancón y Santa Rosa).
- Falta de control de animales (perros, gatos, palomas) en el interior de los mercados, lo que los convierte en un riesgo sanitario.
- Carencia de facilidades logísticas fundamentales (balanza, centro de acopio, contenedores para reciclaje, etc.).

En cuanto a las posibles soluciones que las y los comerciantes identifican para sus problemas, y que reiteran en sus aportes, destacan las siguientes:

- Contratación de un administrador o gerente a cargo de la asociación o la junta directiva para que pueda establecer metas de cumplimiento medibles en el tiempo y exigibles. Cabe resaltar que esta es una sugerencia muy común de las y los comerciantes de mercados grandes debido a la mayor capacidad de licuar el costo de esta contratación entre muchos socios. En el caso de los mercados más pequeños tal acción resultaría inviable.
- Diseño y ejecución de campañas de promoción y *marketing*, tanto del mercado como un todo como de líneas de productos en particular, por días o semanas, o en atención a fechas especiales. Destaca que detrás de esta sugerencia, como de algunas otras, subyace la necesidad de una asociación fuerte o al menos coordinada para la realización de actividades en grupo.
- Compras conjuntas de mercaderías en un contexto de crecientes costos de reposición y transacción. Requiere asociatividad, pero puede ser más parcial y partir de la agrupación de comerciantes del mismo giro.
- Apertura o especificación de un canal de diálogo entre los municipios y los mercados (o sus dirigentes) que permita encontrar puntos de contacto y soluciones para algunos de los principales problemas de los mercados.
- En concordancia con el punto anterior, pretenden una asesoría municipal en el tema específico del saneamiento físico legal de sus locales (en el contacto directo que se tuvo con los municipios durante la consultoría, este problema también se ha priorizado). Las y los comerciantes son conscientes del impacto de este saneamiento en su capacidad crediticia y de mejora de la infraestructura, por lo que consideramos que este canal de

diálogo o asesoría entre municipios y mercados podría ser un punto importante en el desarrollo del proyecto.

- Reforzar la asociatividad, pues son conscientes de su potencial como impulsora de cualquier actividad conjunta, por ejemplo, las mencionadas campañas de promoción o las compras conjuntas. Al respecto, se recogen sugerencias referidas a la formalización de las juntas directivas (para darles capacidad ejecutiva, sobre todo en la sanción de socios que incumplen los estatutos), la organización de asambleas más frecuentes, la identificación de líderes en los mercados para el cumplimiento de funciones directivas, etc.

Por último, en sus aportes destacan los siguientes requerimientos recurrentes de capacitación:

- Educación financiera tanto en aspectos propios del sistema financiero (información acerca de opciones crediticias, tasas de interés, uso de medios de pago alternativos al efectivo, etc.) como en el registro, control y análisis de sus finanzas (ingresos y gastos del negocio).
- Manejo de redes sociales con el propósito de hacer promoción de sus negocios y mantenerse en contacto con su clientela (fidelizarlos).
- Aprendizaje sobre atención al cliente debido a que entienden y destacan que su relación personal con las y los clientes es una de sus principales ventajas frente a la competencia más moderna que plantean supermercados y centros comerciales, por lo cual requieren técnicas que les permitan mejorar su atención.
- Manejo de información para la toma de decisiones porque, como se comprobó en el estudio, las y los comerciantes incluidos en este basan sus decisiones fundamentalmente en la experiencia propia y en segundo lugar en la observación de la gestión de sus pares, pero no consideran información accesible (directa o indirectamente) en el mercado.
- La información que demandan incluye, además de la financiera ya mencionada, la información normativa (leyes y reglamentos que afectan su propia actividad) y de mercados, fundamentalmente de precios mayoristas en diferentes fuentes de provisión, para tomar mejores decisiones de compra.
- Temas de circularidad, ya que, contra lo que podría pensarse en medio de una crisis económica que genera otras urgencias, las y los comerciantes expresan la necesidad de saber más sobre el manejo de residuos sólidos, reciclaje, rescate de subproductos, etc.



5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. CONCLUSIONES

- El sector de los mercados de abastos en Lima Norte está conformado por empresarias y empresarios altamente resilientes y conocedores del negocio (incluso con tradición familiar) que se han adaptado a las nuevas condiciones impuestas por la pandemia a partir de estrategias a corto plazo.
- Sin embargo, este proceso ha producido una fuerte contracción del sector que no ha contado con soluciones desde los Gobiernos central o local; además, esta contracción del sector (más acentuada en algunos distritos como Ancón o Santa Rosa) ha generado la pérdida de economías de escala en algunos mercados y el incremento del costo de los servicios comunes para cada comerciante activo.
- La forma de hacer negocios (la cultura empresarial) vinculada a los mercados es muy tradicional en el comercio y en la atención al cliente, cuya calidad se basa en la personalización. Este enfoque compite con la cultura del supermercado o centro comercial (canal moderno), que ofrece experiencias de compra más integrales.

- La informalidad se observa, fundamentalmente, en tres aspectos clave: la precariedad legal de la tenencia de los locales; las formas de contratación y manejo de personal, lo que produce que las relaciones laborales muchas veces estén basadas en el parentesco; y el uso excesivo del efectivo como medio de cobro.
- Las conexiones de asociatividad se establecen, pero son frágiles o mínimas y no alcanzan el nivel necesario para acciones masivas que les permitan crecer a partir de una gestión más moderna y efectiva.
- Esta falta del nivel necesario u óptimo de asociatividad es una dificultad casi insalvable para ejecutar acciones conjuntas, pues casi todas las recomendaciones posibles (en temas que van desde limpieza hasta promociones comerciales) dependen de planes y ejecuciones unificados.
- Además, esta falta de asociatividad disminuye la visibilidad y representatividad del sector frente al municipio. A su vez, reduce la posibilidad entre ambos de un diálogo indispensable para temas sanitarios (recolección y reciclaje de residuos), de seguridad ciudadana, ornato, saneamiento físico y legal, e incluso de capacitación.
- Más del 70 % de comerciantes no usan un cuaderno de ingresos y egresos; es decir, no llevan un control efectivo de la utilidad de su negocio. Esto significa, y así se ha comprobado en varios momentos de la interacción, que la gran mayoría no cuantifica sus márgenes de ganancia, aunque intuyen que están disminuyendo y que incluso en ciertos periodos están perdiendo dinero. Urge, por ello, la capacitación en el empleo de herramientas más o también menos tecnológicas para el registro, control y análisis de ingresos y gastos de su negocio.
- No disponen de un sistema que les permita fijar mejor los precios en periodos de inestabilidad, tema muy relacionado con la conclusión anterior y con la falta de información de mercados y del manejo de este conocimiento.
- Utilizan medios electrónicos de pago, pero su uso no está generalizado, ya que predomina aún el efectivo, sobre todo en la compra de mercaderías. Este hecho no es menor, pues es una de las razones (el uso de dinero electrónico) por las cuales los centros comerciales en competencia se muestran más ordenados respecto a los mercados de abasto tradicionales.
- Solo el 25 % de los mercados evaluados cuenta con personal y su pago es al destajo y en efectivo, lo que evidencia el nivel micro de los negocios, así como su manejo personalizado o apenas familiar.
- No conocen una fuente confiable para conseguir trabajadores, ya que en este tipo de negocios el uso de dinero en efectivo es imprescindible y es fácil desconfiar. Esta situación

podría mejorar con la implementación de bolsas de trabajo municipales, mecanismos aún incipientes, pero que buscan ser promovidos en el desarrollo del proyecto.

- Aunque saben de su importancia, no ponen en práctica la manipulación correcta de alimentos. Se evidencia, de hecho, un déficit logístico en la cadena de frío y adicionalmente carencias en el tema de la manipulación, si bien es cierto que priorizan la frescura de los alimentos.
- Carencia de mecanismos de promoción de los bienes y servicios ofrecidos, factor muy vinculado con iniciativas asociadas que están en déficit por la falta de juntas directivas realmente representativas.
- Ausencia de un mecanismo mediante el cual se compartan experiencias entre distritos.
- Sistema de *delivery* incipiente, utilizado sobre todo como estrategia de adaptación o supervivencia. Podría ser más eficiente con una buena asociatividad y fortalecimiento de pabellones (mejor distribución de puestos por especialidad).
- El comportamiento de las y los consumidores ha cambiado producto de la globalización, el acceso a la información y la difusión de nuevos formatos comerciales. Hoy tienden a ser más exigentes y pretenden servicios más modernos e integrales.
- La mencionada falta de trabajo colectivo (asociado) en los mercados tradicionales está repercutiendo negativamente en su imagen comercial y los lleva a una pérdida de posicionamiento frente a los consumidores, sobre todo jóvenes, cada vez más orientados hacia los supermercados y grandes centros comerciales.
- La gestión de los mercados se encuentra mayormente a cargo de juntas directivas que no disponen de ningún instrumento de gestión empresarial y solo se rigen por su estatuto; sin iniciativa y representatividad solo asumen funciones administrativas, las cuales son necesarias, pero insuficientes.
- El riesgo del desplazamiento de clientes hacia las alternativas mencionadas en el canal moderno también refiere a las amas de casa, quienes cada vez más dividen sus compras entre los mercados y los supermercados en atención a criterios específicos, como limpieza en la manipulación y practicidad de empaques.
- Falta de canales de comunicación entre los municipios y los mercados. Las y los comerciantes identifican a los municipios como deficientes en la prestación de los servicios básicos (seguridad, limpieza) y en el control efectivo del comercio ambulatorio, al que consideran como competencia desleal.

5.2. RECOMENDACIONES

A continuación, se brindan las principales recomendaciones sistematizadas a partir de los hallazgos, la interacción con las y los comerciantes, y el aporte del equipo del proyecto. Para una mejor presentación, las recomendaciones se han distribuido en los ámbitos de gestión administrativa, gestión comercial, gestión humana (de recursos humanos) y gestión de residuos sólidos.

5.2.1. RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Las juntas directivas no disponen de herramientas de gestión administrativa que les permitan efectuar las mejoras que las y los comerciantes reconocen como necesarias. Por ello, se proponen las siguientes soluciones:

- Designación de gerentes o administradores que lideren dichas juntas y en cuyo trabajo puedan establecerse metas y objetivos verificables y exigibles por los socios del mercado.
- Gestión de contratos de puestos del mercado: de aceptación, finalización, renovación, suspensión de los contratos de concesión de puestos de venta. Penalidades por puestos no operativos (la aplicación de penalidades implica el fortalecimiento de las juntas directivas y su formalización).
- Ante la realidad de la pandemia y la pospandemia, se ha incrementado en algunos mercados el número de inquilinos en detrimento de sus propietarios, lo que supone un relajamiento de las relaciones entre las juntas directivas y los comerciantes. Puede solucionarse, al menos parcialmente, con un acercamiento de las juntas directivas a estos inquilinos para buscar su identificación con el mercado.
- Fortalecimiento de la asociatividad para promover estrategias y acciones colectivas que contribuyan a mejorar la oferta de los mercados y garantizar un buen servicio, como compras conjuntas, promoción de productos, mayor eficiencia en limpieza y seguridad, representatividad ante los municipios, desarrollo de infraestructura y logística, etc.
- Aplicación de estrategias conjuntas para mejorar su oferta y competitividad. Se estima que solo de 10 % a 15 % de comerciantes han efectuado compras conjuntas de manera esporádica y entre familiares debido a la desconfianza y la competencia interna que mantienen.
- La organización de compras conjuntas de productos como abarrotes, frutas, verduras e inclusive cárnicos y huevos ayudaría a reducir los costos al ser compras de un mayor

volumen; también a mejorar la calidad de los productos y ahorrar tiempo, ya que las y los comerciantes se podrían organizar entre ellos para encargarse de la negociación de manera alternada (mediante un rol).

- La asociatividad tiene que ir más allá de la puerta de los mercados; es decir, debe fortalecer su imagen en el mercado, en su periferia y dentro de la comunidad a la que abastece, además de procurar la agremiación con otros mercados en busca de representatividad como sector.
- Saneamiento físico legal de los mercados y los puestos. Los propios comerciantes señalan que una limitación para acceder al crédito y mejorar su infraestructura es la falta de titulación; por ello, se requiere urgentemente orientación legal y abrir el diálogo con los municipios para conseguir ese objetivo.
- En el diálogo con los municipios es necesaria la participación de varias gerencias. En el transcurso de la consultoría se conversó con las gerencias de Desarrollo Económico, pero también hay otras muy involucradas con los mercados, como Medio Ambiente y Fiscalización.
- Para llevar a cabo el diálogo entre los mercados y los municipios se requerirá, además de una asociación realmente representativa y gremial, la creación de una mesa de trabajo que reúna a las y los comerciantes con diversas áreas del municipio, y que incluya también a las ONG e instituciones técnicas que sean relevantes para el mejor desempeño de los mercados.
- Manejo de información de tráfico de consumidores (conteos). En este sentido, es recomendable medir periódicamente las curvas de crecimiento o disminución del tráfico de clientes, lo que es posible por el control de acceso a las puertas utilizado para el cálculo del aforo. Con este dato, al menos de horas punta, se puede realizar un ejercicio colectivo para identificar las causas o los efectos que las producen, para corregir o mejorar mediante acciones concretas.
- Implementación de un buzón de quejas y sugerencias donde se recojan las opiniones de la clientela con respecto al servicio recibido en el mercado. Para motivar la participación de estas personas, pueden promoverse algunos concursos o sorteos entre quienes presenten sus sugerencias.
- Organización de espacios de entretenimiento para las niñas y niños que son hijos de su clientela (mesitas con hojas y colores, rompecabezas y otros juegos), ubicados en espacios de acceso restringido o que puedan restringirse, como el auditorio del mercado. Estarían a cargo de un grupo de jóvenes (que pueden ser hijos o hijas de los comerciantes) que

apoyen en esta actividad, sobre todo los fines de semana. Esto permitiría a estas personas hacer sus compras de manera más cómoda y tranquila.

- Desarrollo del servicio personalizado como estrategia competitiva. El trato directo con cada clienta y cliente es una ventaja competitiva de los mercados tradicionales, por lo que es importante mejorar la comunicación con estas personas para saber qué desean y cómo lo desean, y ofrecer el servicio en función de sus requerimientos, con el fin de generar mayor confianza en la compra.
- Desarrollo de la diferenciación de otros mercados como estrategia competitiva. Es importante incorporar el enfoque de trabajo de calidad en el servicio como un valor agregado y marcar la diferencia con la competencia.

Para consolidar esta diferenciación, se aplicarían las siguientes medidas:

- Mejora de la presentación mediante el pintado de puestos y fachada, adecuación a normas de defensa civil, y orden en pasadizos y techos (libres de mercadería o materiales en desuso).
- Colocación de carteles homogéneos y numeración en cada uno de los puestos de venta.
- Mayor orden dentro de los puestos, mejora de los servicios higiénicos, limpieza de residuos y cuidado del medioambiente.
- Conservación y buenas prácticas de manipulación de alimentos (uso de indumentaria adecuada, equipos necesarios para la conservación y almacenamiento de los productos).
- Seguridad en el mercado, para lo cual es necesario invertir en la instalación de cámaras de seguridad, cuyo monitoreo estaría a cargo de la administración del mercado.

5.2.2. RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN COMERCIAL

La gestión comercial de los mercados tiene dos componentes diferenciados: en el componente externo, el objetivo es difundir la oferta comercial y su imagen en la sociedad; en el componente interno, detectar y satisfacer tanto las necesidades como las expectativas de clientas y clientes para adecuar la oferta y la prestación de servicios a precios competitivos. En este aspecto, se consignan las siguientes recomendaciones:

- La gestión comercial se relaciona con actividades de publicidad y promoción, muy demandadas por los propios comerciantes: identificación del público objetivo, análisis de la competencia, comunicación digital, página web, envío de correos electrónicos, redes sociales, métodos publicitarios tradicionales y/o alternativos, volantes, folletos, carteles publicitarios, etc.

- Configurar un mix de *marketing* (producto, precio, plaza y publicidad) competitivo, adaptado a la demanda tanto a nivel de los puestos como del mercado en general.
- Realizar acciones de promoción conjunta: ofertas, sorteos, concursos, productos de temporada, cocina regional, campañas de fomento del consumo (productos promovidos por semana con información nutricional y descuentos).
- Implementar nuevos servicios de valor añadido, como el reparto a domicilio (*delivery*) y una oficina de atención al consumidor con servicio de megafonía, entre otros.
- Para el desarrollo del servicio de *delivery* debe tomarse en cuenta, al menos, lo siguiente: recepción de pedidos de forma individual o centralizada (por área de productos), ya sea por teléfono, WhatsApp o por correo electrónico. Para ello, se deberían establecer algunas condiciones que hasta ahora no han sido determinadas adecuadamente, como cantidad mínima de compra, fijar un radio de distancia máxima para el despacho, horario de entrega de productos, atención exclusiva para clientes del mercado, etc.
- Actualización y mejora del diseño de las instalaciones (cambios en el ambiente físico interior): elementos de imagen (como carteles), diseño de los puestos y zonas comunes.
- Transformación del producto (valor agregado). Las y los consumidores de hoy requieren de servicios añadidos, como verdura picada para sopas, ensaladas frescas o cocidas, menestras precocidas, etc.
- Organización de ferias de productos orgánicos y regionales en alianza con productores, para su promoción y venta (papa nativa, quesos, maíces, entre otros).
- Campañas de fidelización y atracción de la clientela a través de las siguientes estrategias: ofertas, productos, por ejemplo). También pueden aplicarse ofertas de productos por giros, para lo cual se elegiría sorteos de canastas y electrodomésticos en fechas especiales; estrategias localizadas, como algunas observadas ya en los mercados (hacer descuentos específicos a ciertos un producto que se va a ofertar: arroz en el giro de abarrotes, lechuga en el giro de verduras, etc.
- Se considera que la principal fortaleza del mercado es el vínculo con las caseras y los caseros (cercanía, confianza). Esta relación debe consolidarse como una cultura de atención, de manera que pueda ser trasladada a la siguiente generación de comerciantes.
- Por otro lado, se recomienda el uso de una marca colectiva para el mercado con el diseño de un logotipo visible en las bolsas entregadas a la clientela y en la indumentaria de las y los comerciantes, así como en los carteles de acceso y de los puestos individuales.
- La estrategia de una marca colectiva puede contribuir a la identificación y el compromiso con el mercado, así como a una cierta forma de hacer negocios cuando las y los



comerciantes son nuevos y no responden a tradiciones familiares o simplemente se da el recambio generacional. De este modo, se facilita la permanencia de la imagen y la cultura empresarial del mercado a través del tiempo.

5.2.3. RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN HUMANA

La gestión humana es un conjunto de procesos diseñados para atraer, gestionar, evaluar, motivar y retener a los miembros de una organización, en este caso, juntas directivas y comerciantes. En tal sentido, se recomienda la ejecución de las siguientes tareas:

- Elaborar planes de capacitación, formación y desarrollo a partir de la identificación de necesidades formativas, ejercicio ya efectuado con las y los comerciantes y que arroja resultados concretos: educación financiera, manejo de redes sociales, circularidad, técnicas de atención al cliente, manejo de redes sociales, manejo de información (normativa, financiera, precios mayoristas), entre otros.
- Adicionalmente a estas demandas de capacitación identificadas entre los propios comerciantes, se recomienda la inclusión de capacitaciones referidas a gestión de

mercados (con formación de líderes) y mercados saludables, como una forma de competir con otras plazas comerciales, como los supermercados.

- En general, es recomendable innovar en las metodologías de enseñanza, optar por las más participativas y menos demandantes de tiempo (que es muy escaso entre los comerciantes) o por la realización de capacitaciones vía asistencia técnica, que no interferirían con el tiempo de las y los comerciantes fuera de sus horarios laborales y serían ciento por ciento prácticas.
- Revalorar la imagen del comerciante del mercado en su justa dimensión de empresario, de emprendedor especializado.
- Crear y mantener un clima laboral satisfactorio para estas personas: mejoras logísticas, políticas de reconocimiento y recompensa, participación en juntas directivas, formación de líderes, etc.
- Establecer medidas de salud y seguridad laboral: desarrollo del Plan Integral de Prevención de Riesgos Laborales de acuerdo con los lineamientos de la Ley de Seguridad y Salud en el Trabajo, capacitación en seguridad e higiene en el trabajo y exámenes médicos ocupacionales.
- Diseño de procesos de aprendizaje. Ya que las y los comerciantes han iniciado su actividad comercial de manera empírica, sin visión a largo plazo ni manejo de herramientas de control, es necesario un programa permanente de capacitación en temas relevantes.
- Mejora de la comunicación interna a partir de la publicación permanente de información respecto al avance y los logros alcanzados a través de reuniones periódicas y la elaboración de comunicados, para demostrar transparencia en la gestión y ganar la confianza.
- Desarrollo de acciones de motivación, tales como premiar a comerciantes destacados, saludos y agasajos de cumpleaños o por fechas especiales, entre otras actividades.
- Cambios en la cultura organizacional del mercado para lograr competitividad e innovación en el servicio y comunicar un sentimiento de identidad con la organización.

5.2.4. RECOMENDACIONES PARA LA GESTIÓN DE RESIDUOS SÓLIDOS Y LIMPIEZA

Los mercados son considerados grandes generadores de residuos sólidos en el ámbito local al ser lugares de carácter colectivo y de concurrencia pública. Con relación a ello, la limpieza y el manejo de residuos es sumamente importante debido al gran movimiento de personas y productos.

De hecho, cada mercado, conforme a lo establecido en el Reglamento Sanitario de Funcionamiento de Mercados de Abastos, debe conformar un comité de autocontrol sanitario, liderado por los directivos o gerentes del mercado, además de representantes de sus diferentes rubros.

Al respecto, se formulan las siguientes recomendaciones para el manejo de los residuos sólidos:

- Los residuos sólidos generados en cada puesto del mercado deben depositarse en recipientes con tapa, de material impermeable, de fácil limpieza y con bolsa en el interior para facilitar la evacuación de los residuos y su higienización. La persona responsable del puesto está en la obligación de mantener diariamente el recipiente limpio y desinfectado.
- Se debe considerar un área de lavado y desinfección de recipientes cuyas paredes estén recubiertas íntegramente de material lavable. El área de lavado se limpiará y desinfectará diariamente.
- Las bolsas que contienen los residuos deben depositarse en contenedores cerrados o en un área de desechos construida para tal fin y alejada del lugar de expendio y del almacén.
- Tanto estas áreas como los contenedores deben estar diseñados para impedir el ingreso de plagas y la contaminación del alimento, el agua potable, así como los equipos e instalaciones del mercado. Se lavarán y desinfectarán diariamente.
- Es necesario disponer un lugar con acceso directo para que los camiones colectores de basura recojan los residuos del mercado. Esta operación requiere realizarse, de preferencia, en un horario diferente al de atención al público y de abastecimiento de alimentos.
- El almacenamiento final puede ser interno o externo: en el primer caso debe ser un ambiente que cuente con las condiciones para su funcionamiento; en el segundo caso, un área asignada contigua al mercado, de modo que pueda asegurar la condiciones para su recolección con acceso directo de los camiones recolectores.
- El área de almacenamiento final de residuos sólidos debe contar con contenedores diferenciados para residuos orgánicos e inorgánicos, con fines de valorización.
- Cabe mencionar que algunos mercados de Lima Norte ya cumplen con la mayor parte de este proceso, pero por problemas de acopio no llegan al volumen mínimo que sus respectivas municipalidades distritales exigen para recoger los residuos segregados. Por ello, un incentivo a este trabajo podría ser el pago de parte de los arbitrios con residuos reciclables que su municipalidad puede aprovechar en una estrategia de ganar-ganar.



6. PLAN GENERAL DE MEJORA DE LOS MERCADOS

A partir del diagnóstico efectuado, destacan algunos temas gravitantes sobre los cuales se propone una hoja de ruta para mejorar las condiciones generales en que se desarrollan los negocios dentro de cada mercado y elevar de esta manera los ingresos y los niveles de empleo. Para ello, se propone un plan de mejora enfocado en el servicio tanto del cliente como del proveedor de bienes y servicios. Estos temas destacados se han dividido, para efectos de una presentación más ordenada, en incentivos de inversión, promoción e innovación, y capacitaciones al personal.

6.1. INCENTIVOS DE INVERSIÓN Y REINVERSIÓN EN EL NEGOCIO

Ya desde marzo de 2020, la pandemia contrajo en general el nivel de actividad, lo que puede ser observado por la cantidad de puestos desocupados⁸ y la menor diversificación⁹ de la oferta,

8 En algunos mercados con mayor incidencia que en otros.

9 Muchos comerciantes cambiaron del giro de servicios hacia la venta de alimentos, fundamentalmente debido al redireccionamiento de la demanda y a menores restricciones.

entre bienes y servicios, en los diferentes mercados de Lima Norte. Si a ello se añade el impacto sobre la economía local de la crisis global y la inestabilidad política interna, los mecanismos que permitan dinamizar la actividad de los mercados se convierten en prioridad.

En ese sentido, los mercados deberían dirigir sus esfuerzos a brindar condiciones para que los comerciantes tengan incentivos a la inversión y a la reinversión en sus propios negocios: inversión para poder llegar a niveles óptimos de ocupación, eliminando puestos vacíos; y reinversión para el crecimiento de los negocios que sí se encuentran en operaciones.¹⁰ Todo este esfuerzo tendría como finalidad minimizar los costos fijos unitarios por puesto operativo, lo que hoy, dado el porcentaje de puestos vacíos, es uno de los principales cuellos de botella para los comerciantes.

Con esa intención, se plantean cuatro bloques de actividades: en primer lugar está el plan de mejora en sí, para brindar un mejor servicio a clientes y proveedores, y crecer en ventas e innovación; el segundo está relacionado con la promoción municipal de los mercados; el tercero, con un sistema de información que les permita tomar mejores decisiones en lo que a fijación de precios se refiere, y ser más competitivos para la atracción de clientes, ya que en la actual coyuntura es mejor ver el negocio por volumen que por márgenes;¹¹ y, finalmente, el cuarto incide en la sostenibilidad de este tipo de acciones, con énfasis en la capacitación de los administradores y las juntas directivas de los mercados.

6.2 PROMOCIÓN E INNOVACIÓN DE LOS MERCADOS

En cuanto a la promoción, es indispensable que en los niveles de cobertura de cada mercado se promuevan las ventas. El primer tema sería el de las redes sociales, dado que, en función del alto grado de penetración que tienen en las familias, se convierten en un medio económico y de gran alcance para la visualización de los mercados como ejes comerciales. En segundo lugar, debe potenciarse la experiencia que durante la pandemia se desarrolló con los repartos a domicilio, sistema que debería ser explotado como un mecanismo de ampliación de clientes y no como hasta hace unos meses, en que la actividad estuvo destinada solo a recuperarlos o a mantenerlos.

10 Debemos tener en cuenta que en el 72 por ciento de los mercados investigados no se cumple con las políticas de distribución de puestos, lo cual, de alguna manera, desincentiva la ocupabilidad rápida de los puestos vacíos.

11 La existencia de un sistema de información promovería las compras conjuntas (abarrotes, frutas, verduras, cárnicos y huevos), lo que ayudaría a mejorar costos por compras de mayor volumen, mejorar la calidad de los productos y ahorrar tiempo, ya que se podrían organizar entre ellos para encargarse de la negociación alternadamente (mediante un rol). Adicionalmente, se contaría con un sistema que les permitiría fijar mejor los precios en periodos de inestabilidad.

La ausencia de mecanismos de promoción de los bienes y servicios ofrecidos se debe, al menos en parte, a juntas directivas que no siempre cumplen su rol de representatividad y que se limitan a funciones administrativas básicas; necesarias, pero no suficientes para un funcionamiento pleno de los mercados. Esta falta de representatividad impide la realización de acciones conjuntas, y las actividades de promoción, sin duda, forman parte de esas actividades conjuntas o colectivas.

Por su parte, la innovación —tomando, por ejemplo, la organización de una hackatón— debe estar direccionada hacia herramientas comunicacionales que permitan promover de mejor manera en la población la imagen que se tiene, mejorando la afluencia de clientes y, en consecuencia, los ingresos globales de los mercados.

6.3 CAPACITACIÓN A PERSONAL EN ATENCIÓN Y VENTAS

La inexistencia de personal capacitado en el trabajo comercial, y en particular en el de ventas en mercados, origina la alta rotación de trabajadores, lo que se traduce finalmente en que solo el 25 % de los puestos en los mercados encuestados cuente con personal contratado (no familiar), con pago al destajo y en efectivo, lo que evidencia el nivel micro de los negocios y el manejo personalizado o apenas familiar de los mismos.

Adicionalmente, en este tipo de negocios el manejo de dinero en efectivo es imprescindible, por lo que es fácil desconfiar, sobre todo cuando la fuente de captación de personal es, para todo fin práctico, “la calle”, sin que nadie certifique o avale la capacidad o la honradez del personal.

En este contexto, se considera importante implementar un curso dedicado a la capacitación del personal en técnicas de atención al personal y ventas adaptado a este tipo de mercados, preferentemente virtual, de manera que se amolde a los tiempos de las diferentes personas y que no tenga que llegar a un número mínimo de participantes, optimizando los tiempos de cada uno de los negocios que quiera poner a su personal en el proceso de aprendizaje. Este curso deberá contener videotutoriales, exposiciones, material de apoyo y un paquete de exámenes que acrediten cierto nivel de conocimiento luego de la participación en el mismo.

Dado que la plataforma propuesta funcionaría como una biblioteca o repositorio que va actualizándose e incorporando módulos, resulta muy importante que los propietarios de los negocios participen en un curso cuyo objetivo sea el tema de seguridad y salud en el trabajo.

Por último, se presenta una secuencia de resultados en la que se incluyen los principales riesgos identificados, los problemas, las soluciones y requerimientos de capacitación expresados por los propios comerciantes, las conclusiones del estudio y, finalmente, las recomendaciones generadas a partir de toda la información obtenida y su procesamiento.





**ACCIÓN
CONTRA EL
HAMBRE**

Work4Progress

 **Fundación "la Caixa"**

SOCIOS IMPLEMENTADORES:



ACCIÓN CONTRA EL HAMBRE

📍 Calle Río de la Plata n.º 396, San Isidro, Lima-Perú

☎ +51 (01) 6282835

✉ info@accioncontraelhambre.pe

🌐 www.accioncontraelhambre.pe