

Desde nuestra perspectiva, reconocemos la importancia del enfoque de la política social para mejorar la situación de ingreso de los pobres; sin embargo, esto no es suficiente para alcanzar sostenibilidad de las actividades económicas realizadas por estos. En tal sentido, éste trabajo, destacara únicamente las condiciones básicas de competencia, a fin de que el micro comerciante de la ciudad de Soyapango pueda mejorar su participación en el mercado y consecuentemente aumentar sus ingresos provenientes de las transacciones comerciales. Indudablemente, esto no descarta que el sector micro comercial pueda y deba recibir apoyos directos y/o servicios de apoyo como crédito y capacitación de manera preferencial desde la óptica de la política social.

En tal sentido, con la finalidad de conocer cuáles son los elementos que hacen crisis en el sector micro comercial en el ámbito de la competencia (no-competitividad). El primer apartado del presente trabajo, presenta un breve diagnóstico de los determinantes de la competencia de las empresas a partir de los aportes de Michael Porter (1991). Luego de conocer los puntos críticos en éste ámbito, se presenta una propuesta de políticas en el marco de la creación de ventajas.

Por último, se presenta una matriz de priorización de las medidas, ordenada de acuerdo a criterios que hacen alusión al objetivo general de la propuesta que se encuentra relacionada con la creación de un ambiente de competencia propicio para mejorar los ingresos del micro comerciante, a fin de que pueda ser la base de un programa operativo.



ESTRUCTURA Y DINÁMICA DEL SECTOR DEL MICRO COMERCIO DE LA CIUDAD DE SOYAPANGO

III

El éxito de la actividad micro comercial, depende de una serie de factores, entre los que destaca, las características sociodemográficas, edad, experiencia, escolaridad; así como las oportunidades que se generan en su entorno (para el caso las oportunidades de negocios que ofrece Soyapango, difieren de las que pueda ofrecer otra ciudad ubicada en oriente u occidente del país). Aparte de esto, la pertinencia de la política de apoyo a la micro empresa, como parte de la política social, puede, en determinado momento, favorecer el aumento de los ingresos que perciben la actividad micro comercial.

Si consideramos todos estos factores constantes, el mejoramiento de los ingresos de las unidades micro comercial estará en función de participar y posicionarse en un sector atractivo y / o dinámico (en el sentido de que su demanda está en aumento). De conformidad con Porter⁷, en cualquier sector, independientemente del tamaño de la empresa, las reglas de la competencia, en buena medida, determinan los precios y por tanto los ingresos. Al mismo tiempo, éstas se encuentran determinadas por cinco fuerzas que se observan en la figura No.1: nuevos ingresos (competidores potenciales), proveedores, compradores, productos sustitutos y rivalidad interna.

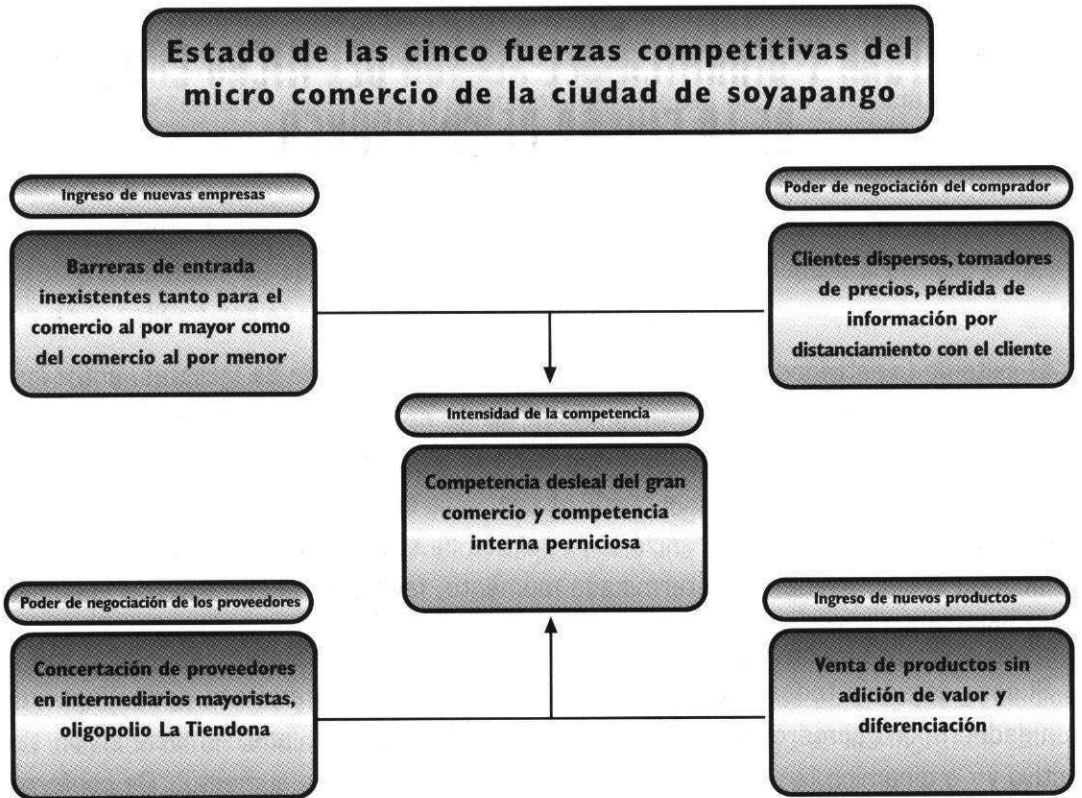
2.1 Fuerzas que determinan los ingresos del micro comerciante

La forma en como se estructuran los sectores incide notablemente en la naturaleza de la competencia, que redundan en última instancia en la mejora de los ingresos; en tal sentido, no todos los sectores ofrecen las mismas oportunidades para conseguir una rentabilidad sostenida. Desde esa perspectiva, resulta importante para el presente estudio, conocer los puntos críticos de competencia y de mercado en el cual se encuentra posicionado el micro comercio ubicado en la ciudad de Soyapango. (Ver figura No.1)



7. Porter, Michael. *La Ventaja Competitiva de las Naciones*. Edición Vergara, Buenos Aires, 1991. Página 64.

Figura No.1



2.1.1 Ingreso de nuevas empresas

Soyapango tiene una posición estratégica importante, de cara a facilitar la realización de transacciones económicas, gracias a su localización intermedia entre la capital y el centro - oriente del país; al mismo tiempo, es una ciudad de las más importantes del Área Metropolitana de San Salvador, la cual en 1993 concentraba el 44 por ciento de las empresas industriales del país, el 77 por ciento del personal ocupado, y el 85 por ciento del valor agregado producido por este sector⁸; razones de peso para volver al municipio en el centro de atracción para personas y empresas. De ahí que el municipio sea en estos momentos una ciudad de residenciales de clase media, numerosas colonias populares y asentamiento importante de numerosas empresas de la industria y el comercio.

La Alcaldía de Soyapango reporta 267 empresas que pagan impuesto a la comuna, lo que muestra la potencialidad del municipio; en tal sentido, no causa extrañeza que actualmente se encuentren ubicados en esta ciudad, las más importantes cadenas de supermercados del país (Despensa de don Juan, Super Selectos, Despensa Familiar y recientemente el Hiper Paiz), las cuales no han tenido regulaciones para el acceso al sector comercial. Desde esa perspectiva, la entrada de nuevos competidores, sean estos formales e informales, pequeños o grandes; siempre será una amenaza a la rentabilidad e ingresos de los integrantes del sector micro comercial.

8. Rodríguez, Marcos, et. al. *Análisis y Propuestas para el Desarrollo de una política municipal de promoción del sector del micro comercio, ubicado en el centro de Soyapango.* Fundación Nacional para el Desarrollo. San Salvador, septiembre 1997. Página 40.



La naturaleza informal del sector micro comercial hace difícil el hecho de establecer algún tipo de regulación y control de la entrada y salida de nuevas empresas; ello ha repercutido en la dimensión actual del micro comercio. Sin embargo, desde noviembre de 1998, la municipalidad de Soyapango cuenta con un Reglamento Regulator de la Prestación de Servicios de Mercados Municipales⁹. Este autoriza a la Administración de Mercados, a velar por el cumplimiento de las disposiciones del mencionado reglamento, entre las que destacan disposiciones relacionadas con la clasificación y adjudicación de puestos, detalle de las obligaciones de la municipalidad y de los usuarios, así como un detalle de los derechos, obligaciones, prohibiciones y sanciones del micro comerciante usuario de los servicios de mercados municipales.

2.1.2 Ingreso de nuevos productos

La amenaza en este ámbito radica fundamentalmente en la proliferación de comercios formales, donde supermercados aparecen ofreciendo los mismos productos (por ejemplo, verduras y frutas, productos lácteos, ropa, entre otras) que vende el comercio en pequeño, pero en condiciones ventajosas de escala, diversificación, higiene, estética y atención al cliente, superando fácilmente la participación que realiza el micro comercio.

2.1.3 La competencia

En términos de la naturaleza de la competencia y el estado de la intensidad de la rivalidad imperante en el sector micro comercial, es importante reconocer que en este segmento de mercado la competencia se puede ver a dos niveles básicos; a saber, la rivalidad entre los mismos micro comerciantes, y por otro, la competencia que induce la llegada a Soyapango de las más importantes cadenas de supermercados. En el caso particular de éste último, la evidencia empírica nos induce a pensar que, el sector micro comercial está sometido a un tipo de competencia desigual; en el sentido que no se encuentra en igualdad de condiciones para enfrentar a sus rivales del sector formal. Por ejemplo, la capacidad que tienen los supermercados de negociar precios y condiciones de pago (precios bajos y compras al crédito) con los abastecedores, es totalmente diferente a la capacidad de los microcomerciantes que por lo general compran más caro y de contado.

En cuanto a la intensidad de la rivalidad al interior del sector del micro comercio, resulta valioso apuntar elementos sobre la dinámica de la competencia imperante al interior del mismo. En tal sentido; estudios realizados a la fecha señalan que, actualmente, "el 77 por ciento de los comerciantes ubicados en el mercado, manifiestan que el comercio callejero es uno de los tres principales problemas, [...], se ha constatado que existen comerciantes que aunque cuentan con puesto en el mercado, se han lanzado a la calle en busca de mejores posibilidades de venta".

9. *Reglamento Regulator de la Prestación de Servicios de Mercados Municipales. alcaldía Municipal de Soyapango. Noviembre 1998.*



Desde esa perspectiva, y considerando la dificultad para regular la entrada de nuevos vendedores ambulantes, es válido derivar que la rivalidad existente en este sector induce a un desgaste y desprestigio que riñe con la imagen del sector. Ejemplos de esto son, el irrespeto al espacio asignado, la aglomeración de vendedores en las calles y la toma del espacio para tránsito de personas; lo cual nos lleva a pensar que la competencia imperante, lejos de contribuir a generar un ambiente propicio para mejorar los ingresos a través de incrementar el volumen de ventas, más bien en la práctica se traduce en una restricción sustancial al desempeño del sector.

Sin embargo, la Gerencia de Mercados ha comenzado a dar pasos importantes para resolver esta problemática. En tal sentido, se ha establecido desde 1998 un programa de capacitaciones en relaciones humanas, atención al cliente, higiene personal, las cuales en definitiva, favorecerán a generar relaciones armoniosas de trabajo disminuyendo la conflictividad al interior del sector.

2.1.4 Poder de negociación de los proveedores

En relación con los determinantes del poder de negociación del sector respecto a los proveedores, es importante para este trabajo de investigación, establecer que, de acuerdo a información proporcionada por la Gerencia de Mercado de Soyapango, buena parte del abastecimiento de insumos para el sector se encuentra concentrado en intermediarios mayoristas, los cuales en última instancia tienen el poder de determinar las condiciones de venta de los productos que comercializa el sector, tales como: el precio y la forma de pago. Para el caso del micro comerciante que se dedican a la compra-venta de productos de origen agrícola, éstos dependen marcadamente de los proveedores que controlan el mercado de mayoreo "La Tiendona".

Evidentemente, la falta de organización del sector, es una de las causas que más dificultan emprender acciones tendientes a mejorar las condiciones de negociación. No obstante, a iniciativas de la actual administración de mercados, se han elegido representantes del sector, de cara a fortalecer la organización de las vendedoras; en todo caso, esta es una idea muy reciente y ha servido para contar con un interlocutor entre la Administración de Mercados y la Asociación de Vendedoras; pero no, al menos en este momento, para dotar de capacidades orientadas a mejorar su capacidad de negociación de compra, frente a sus abastecedores.

Conforme al estudio realizado por FUNDE citado anteriormente. En la tarea de conformar una organización del sector de vendedoras de Soyapango, se tienen tres tipos de intenciones; la primera, un sector avanzado que considera necesario formar parte de una organización (24.3 % del total de comerciantes); en segundo lugar, un sector intermedio que valora importante negociar colectivamente con la Alcaldía (21 %); y tercer grupo, que se inclina por la pasividad (29.4 %). Adicionalmente, al interior de la población de microcomerciantes, se nota divisionismo en torno al tema de la organización; pues las que tienen puesto dentro del mercado se muestran más individualistas y las que se ubican en la calle, se encuentran dispuestas a adoptar compromisos de organizarse para velar por sus intereses.



2.1.5 Poder de negociación de los consumidores

El eje crítico relacionado con el papel de los consumidores, se encuentra íntimamente relacionado con la presencia de algún grado de concentración de compradores, los cuales desde una posición fuerte pueden malbaratar los ingresos del sector; en ese sentido, el micro comercio, goza de ventaja competitiva, al servir a un sector altamente disperso y que no tiene en este momento, capacidad de organización para negociar condiciones de compra de manera asociada. Especializarse en comercio al por menor, tiene la doble ventaja para el sector; la primera, relacionada con la disposición de clientes tomadores de precios; y la segunda, relativa a la forma informal y de bajo costo de capturar información y conocimiento sobre el sentir y pensar del cliente, lo que al final constituye un importante parámetro de evaluación del trabajo realizado por el sector.

No obstante, ese mecanismo no es suficiente para el conocimiento preciso de nuevos gustos y preferencias de los consumidores, y/o información sobre el surgimiento de nuevos segmentos de población que estarían dispuestos a pagar por un producto que pueda servir el sector de microcomerciantes organizados, por ejemplo productos orgánicos.

Soyapango es una ciudad con limitados espacios de distracción y por tanto, los clientes potenciales demandan productos de calidad en el marco de un espacio higiénico, seguro, agradable y que pueda ofrecer condiciones mínimas de comodidad y esparcimiento para el grupo familiar. En ese sentido los grandes centros comerciales han hecho una lectura acertada de esta situación y realizan acciones estratégicas de acercamiento al cliente, ofreciéndoles descuentos, promociones, etcétera.

Por último, es importante reconocer que las fuerzas anteriormente comentadas son un reflejo de la estructura del sector y de sus características económicas y sociales. Lo cierto es que ninguna de ellas puede permanecer inmutable; por el contrario la tecnología y las mismas acciones de las empresas pueden modificar las fuerzas competitivas, de manera especial alterar el atractivo y / o estructura del sector.

2.2 Análisis del posicionamiento dentro del sector del micro comercio: coste inferior para sector de bajos ingresos y estrategia de diferenciación para segmentos de consumidores de medianos ingresos

En el ámbito de la competitividad, el logro de un mejor posicionamiento que permita la consecución de una ventaja sostenida, pasa por la elección de la estrategia apropiada; en todo caso la creación de ventaja competitiva es el resultado del manejo exitoso de las cinco fuerzas arriba mencionada; siendo así, nos introducimos a lo que Porter llama "estrategias genéricas: liderazgo en costos y diferenciación. En tal sentido, el liderazgo en costos implica la tarea de ser el productor más eficiente para minimizar costos (estrategia de un tomador de precios), por otro lado, la estrategia de diferenciación persigue que la empresa sea única en el sector incorporando dimensiones que le agreguen valor al producto por la vía de diferenciarlo de los demás productos, y por supuesto que el cliente valore dicho esfuerzo y este dispuesto a pagar más por dicho servicio.



En lo concerniente al sector del micro comercio de la ciudad de Soyapango y de acuerdo a información recogida en el taller de presentación de la propuesta (Soyapango, 25/11/99) éste carece por hoy, de una estrategia de competencia y de ventas claramente definida; lo cual nos conduce a pensar que el sector, es tomador de precios y se desenvuelve dentro de una lógica de comprar y vender al mejor precio; asimismo, la decisión de que producto vender, pasa por considerar el capital disponible y de acuerdo a información del Proyecto de Asistencia Técnica para el Desarrollo Local (PRODEL), el 77.12 % de las personas que trabajan en el sector de microcomerciantes tienen inversiones que oscilan entre 1 y 700 colones mensuales, que corresponde, de manera especial, a vendedoras ubicadas fuera de la infraestructura de mercados. De acá se deriva, la presunción que el sector en estudio, tiene débil capacidad de organización para establecer ventajas y desventajas de optar por determinada estrategia de competencia.



HACIA EL MEJORAMIENTO DEL NIVEL DE INGRESO DEL MICRO COMERCIANTE A TRAVÉS DE CREAR CONDICIONES APROPIADAS DE COMPETENCIA

3.1 Medidas de acción orientadas a incrementar el número de compradores

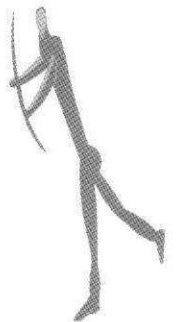
a) Ofrecer un producto apetecido por la población

Evidentemente en la práctica no existe empresa que sea competitiva en todo y exportadora neta de todo. Es más, dentro del paradigma de la nueva competitividad, las empresas exitosas son aquellas que tienen capacidad de reaccionar a los cambios observados en el patrón de comercio; lo cual resulta muy difícil para el sector micro comercial. Sin embargo, es necesario buscar nichos de mercados donde el comercio en pequeño pueda tener alguna posibilidad de participar con relativo desempeño.

Esa perspectiva, nos conduce a acercarnos a la conducta del consumidor, quien de acuerdo a la teoría microeconómica¹⁰, su comportamiento se puede entender desde dos puntos de vista; el primero, relacionado con las características atribuidas al bien por el consumidor; el segundo, relacionado con el ingreso del consumidor. En el primer caso, el consumidor decide comprar aquellos productos que tienen un conjunto de atributos que satisfacen sus necesidades y por los cuales está dispuesto a pagar. El segundo caso para entender el comportamiento del consumidor es lo relativo al ingreso disponible. En tal sentido, hay que tomar en cuenta la restricción presupuestaria que enfrenta la población; por consiguiente asumiendo racionalidad del consumidor, este comprará la mayor cantidad posible de bienes conforme a su nivel de ingreso.

Por consiguiente, de cara a posecionarse en el producto correcto, el micro comercio de Soyapango deberá especializarse en el nicho de mercado de productos de origen agropecuario, lo cual es recomendable que se complemente con la existencia de otros giros comerciales en un marco general de ordenamiento interno del mercado. Además, dada la importancia que estos productos tienen dentro de la dieta alimenticia de la población, el grado de sustitución que tienen estos bienes es relativamente bajo; lo que quiere decir que la demanda no se verá gravemente afectada producto de la variación en el nivel de precios. Por lo que sugerimos que el sector micro comercial de Soyapango, se posicione en un producto correcto o que presente mayor dinamismo, tal es el caso de los bienes agroalimentarios como son frutas, verduras, cereales, lácteos y carnes.

10. Rosales Obando, José. *Elementos de Microeconomía*. EUNED. San José Costa Rica, 1994, página 107.



Sobre la base de entrevistas con pobladores de este municipio, consideramos que los productos agropecuarios reúnen los atributos y características de alimentación y nutrición que los consumidores de Soyapango buscan en este tipo de plazas y mercados y por los cuales están dispuestos a pagar su precio. Adicionalmente, desde la perspectiva de la restricción presupuestaria impuesta por el ingreso percibido por los habitantes del municipio de Soyapango, se justifica la propuesta de especialización del sector micro comercial en un producto estratégico para cubrir necesidades de alimentación y nutrición de la población en general.

En definitiva, la estrategia de ordenamiento del municipio de Soyapango, está en sintonía con la especialización sugerida. Así por ejemplo, la fase de arranque del ordenamiento, de la ciudad podría ser a través de ordenar las calles por giros comerciales.

b) Prestación de servicios al cliente relacionados con el producto

En un sistema de mercado donde opera un fuerte régimen de competencia, disponer de una estrategia de incentivos para atraer clientes, constituye una ventaja selectiva de gran importancia para mejorar las ventas y consecuentemente los ingresos. En ese contexto, los principales incentivos sugeridos son los siguientes:

- ◆ Establecer mecanismo de clientes frecuentes, los cuales puedan ser sujetos de premios tales como descuentos especiales dentro de los negocios del mercado; a saber, peluquerías, comedores.
- ◆ Es fundamental que el sector se introduzca en una dinámica de acercamiento al cliente, de manera que en aras de conservar y atraer nuevos clientes, se disponga en la medida de lo posible, un servicio de entrega de mercadería a domicilio en aquellos casos de compras al por mayor y/o clientes comunitarios como pueden ser universidades, centros de reclusión, hospitales, guarderías, etcétera. De inmediato hay que integrar redes de micro comerciantes para abastecer de manera conjunta este tipo de clientes. Por ejemplo, pequeño grupo de vendedores de frutas, verduras, lácteos, cereales y carnes.
- ◆ La flexibilidad de los procesos productivos necesaria para responder adecuadamente a la dinámica económica, es en la actualidad otra ventaja competitiva de la empresa y de los sectores; en ese sentido, es recomendable que la actividad micro comercial adecue sus horarios para atención al público, de manera que éste factor no signifique pérdida de clientes. Para ello se sugiere, en primer lugar, reformar el reglamento de funcionamiento de los mercados y adecuarlos a horarios de temporada.
- ◆ Una modalidad creativa de atraer nuevos clientes, la cual está en consonancia con la protección del medio ambiente, radica en promover la sustitución de la bolsa plástica por bolsa de papel biodegradable en las transacciones de compra-venta realizadas en los mercados municipales de Soyapango.
- ◆ Los potenciales compradores llegarán a los mercados si se les ofrece productos de buena calidad a precios asequibles; pero de manera especial si los mercados ofrecen seguridad personal. Lo anterior obliga a que la Gerencia de Mercado gestione apoyo a la Policía Nacional Civil, con el fin de garantizar la seguridad del área micro comercial de la ciudad.



c) Otros servicios al cliente

Por otro lado, es necesario que el cliente que visita los mercados pueda realizar operaciones financieras recurrentes, tales como pagos de servicios de telefonía, agua y luz; para ello, se requiere establecer relaciones con bancos del sistema que estén dispuesto a instaurar una agencia para atender a los clientes que acuden a este tipo de negocios. También será conveniente para atraer clientes la disponibilidad de una casa de cambio, así como un buzón de correo.

3.2 Medidas de acción orientadas a regular el acceso y proteger el mercado del micro comercio

En el mercado de competencia perfecta se establece como condición básica de funcionamiento que el número de demandantes y oferentes sea tan grande que individualmente ninguno pueda tener alguna influencia sobre el precio¹¹; no obstante, el caso del micro comercio, es un sector que desde su inicio surge como una actividad que enfrenta competencia desigual, en tanto que las condiciones de acceso a servicios de apoyo como crédito y asistencia técnica difieren sustancialmente, según la escala de producción que se maneje. En tal sentido, contener la erosión de ingresos de las personas que viven de este tipo de negocios, pasa entre otras cosas, por establecer barreras a la entrada de nuevas empresas, tanto pequeñas como grandes. Para tal caso se sugiere lo siguiente:

a) Establecimiento de barreras fiscales

En términos generales la protección de los sectores productivos locales frente a la competencia se realiza a través de poner en práctica barreras al libre tráfico de mercancías y personas; desde esa perspectiva el micro comercio que se desarrolla en la ciudad de Soyapango, demanda medidas que detengan su expansión cuantitativa, por lo que sugerimos que la municipalidad imponga restricciones por la vía de cobrar una sobre tasa de arbitrios a nuevos micro comerciantes que aspiran ingresar al mercado, especialmente aquellos provenientes de fuera del municipio.

b) Establecimientos de barreras normativas / legales

No cabe la menor duda que, la protección no se alcanza únicamente por la vía de la imposición de mecanismos fiscales, si no también a través de combinar estos con el establecimiento de medidas de índole normativa-legal. Desde esa perspectiva, es de importancia máxima que el sector micro comercial ponga en práctica el Reglamento Regulador del Servicio de Mercados Municipales, el cual cuenta con disposiciones que regulan el arrendamiento de puestos en el mercado.

De acuerdo a dicho marco normativo, todo nuevo aspirante a ingresar al sector debe de cumplir ciertos requisitos burocráticos, entre ellos, la solicitud de permiso a la Gerencia de

11. *Ibid*, página 142.



Mercados para establecerse como nuevo agente vendedor; ser mayor de edad, presentar solvencia de tasas de Impuestos Municipales y ser residente de Soyapango. Además es imperativo que ésta locataria potencial deba informarse sobre aspectos relacionados al reconocimiento de la comunidad (recomendación de una o dos miembros del cuerpo de vendedores), aceptar condiciones referidas al número de puestos en propiedad, inversión mínima requerida, asociación obligatoria, así como la obligatoriedad en la adopción de uniforme del micro comerciantes como signo de distinción.

c) Establecimiento de medidas sanitarias

La preocupación por la limpieza y la calidad de los productos debe ser una prioridad en el sector dedicado al micro comercio de productos de origen agropecuario; en tal sentido, todo aquel micro comerciante que desee operar en Soyapango, deberá apegarse al cumplimiento de un estricto control de calidad en cuanto a higiene, tratamiento y presentación del producto, de manera especial en carnes y lácteos, el cual deberá ser estipulado por las autoridades competentes del Ministerio de Salud y de la Alcaldía Municipal.

d) Establecimiento de medidas relacionadas con el gran comercio

La municipalidad de Soyapango tiene en su poder un instrumento valioso de cara a establecer pautas de ordenamiento que han de generar un ambiente de sana competencia; en tal sentido, es imperativo que las autoridades regulen a través de ordenanzas municipales el establecimiento de comercios que compitan desigualmente con el micro comerciante ubicado en los mercados de la ciudad.

Ante la ausencia de reglamentación en esta materia de parte de la Oficina de Planificación del Area Metropolitana de San Salvador (OPAMSS), la municipalidad de Soyapango deberá retomar esta iniciativa y proponerla a la Corporación de Municipalidades de El Salvador (COMURES), para que sea la OPAMSS quien reglamente la distancia entre los mercados y la ubicación de los grandes centros comerciales y/o supermercados; tal como se practicó en ciudades como Córdoba España durante el período del gobierno socialista de Felipe González.

e) Política de empleo

Desde la municipalidad se puede formular una política de bolsa de trabajo articulada a una política de empleo nacional, la cual deberá contar con componentes de capacitación en oficios varios, círculos de alfabetización y por supuesto una bolsa de empleo, a fin de adelgazar el tamaño del sector; de manera que el micro comerciante pueda tener en determinado momento capacidades para desarrollar otras actividades alternativas al comercio en pequeño.

