



PROYECTO DE COOPERACION TECNICA

“Modernización del Sistema de Comercialización de Productos Frescos a Nivel Mayorista”

PCT URU 2903

DOCUMENTO N° 6

**LINEAMIENTOS DE ESTRATEGIA PARA EL DESARROLLO DEL FUTURO
MERCADO DE MONTEVIDEO**

NORBERTO FRIGERIO

**ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA
AGRICULTURA Y LA ALIMENTACIÓN**

**Octubre de 2003
Montevideo, Uruguay**

La información y puntos de vista que aparecen en el presente informe, son de exclusiva responsabilidad del autor y no constituyen la expresión de opinión de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) o de las autoridades nacionales

En un contexto de competencia en aumento, ya se trate de la competencia entre países en el abastecimiento de alimentos, o de la competencia entre distintas formas de distribución al interior de las ciudades o de los países, el lineamiento estratégico prioritario es **asegurar la rentabilidad**, para lo cual se debe trabajar con **los más bajos costos** compatibles con la prestación de un buen servicio y **aumentar los ingresos** mediante la prestación de más y mejores servicios.

Obsérvese que la estrategia de aumentar la rentabilidad se refiere tanto al mercado como institución cuanto a los comerciantes mayoristas instalados en el mismo. Trátase, en síntesis, de una estrategia de sobrevivencia en un ambiente cambiante.

En consecuencia, deberán analizarse instrumentos o modalidades alternativas y no excluyentes para reducir costos y aumentar la cantidad y calidad de los servicios prestados por el mercado y por los comerciantes mayoristas, de modo que el mercado atraiga la instalación de nuevos comerciantes mayoristas y una mayor y más diferenciada clientela.

I. REDUCCION DE COSTOS

Uno de lineamientos estratégicos básicos apunta a la reducción **en forma sistemática** tanto de los costos de operación del mercado cuanto de los costos con que operan los comerciantes mayoristas. Para ello, las posibilidades que aparecen en un primer análisis son las siguientes:

1. **Aumentar el volumen de operaciones tanto del mercado como de los propios mayoristas instalados en el mercado.** Obsérvese que parece existir una correlación inversa entre los volúmenes que se transan en el mercado y los costos de operación del mercado. Si se dejan aumentar los costos, los mayoristas instalados tienden a dejar el mercado y el volumen de operación del mismo declina, generándose un proceso circular acumulativo de sentido descendente. Al reducirse el volumen de operación, aumentan los costos por la incidencia de los costos fijos sobre un menor volumen de operaciones y así se generan incentivos para que otros mayoristas abandonen el mercado.
- 2 **Mantener una planta de personal reducida y bien capacitada.**
3. **Tercerizar la prestación de servicios para reducir el costo de prestación de los mismos o mejorar su calidad.**
4. **El sector público debe cumplir una función de fomento y plantearse la conveniencia de transferir las instalaciones o la administración de las mismas al sector privado en un plazo razonable.**

II. PROPORCIONAR MAS Y MEJORES SERVICIOS

Deben considerarse actividades que permitan generar ingresos y atraer una mayor clientela al mercado, generando economías de concentración.

1. Atraer vendedores, nuevos mayoristas y grandes compradores al mercado

- a) incorporar una playa o galpón de productores;
- b) analizar la factibilidad de instalar un mercado de camiones;
- c) atraer nuevas empresas mayoristas, más grandes y de líneas de productos más amplias;
- d) incentivar a los mayoristas a trabajar con líneas amplias de productos;
- e) ofrecer facilidades para que las cadenas de supermercados establezcan sus centros de acopio, acondicionamiento y empaquetado de productos;
- f) facilitar formatos de contratos para que los mayoristas abastezcan a las cadenas de supermercados en forma regular;

2. Ampliar los rubros de venta incorporando nuevos productos: pescado, flores, aves y huevos, productos lácteos, carne vacuna, otros.

3. Utilizar las instalaciones para eventos especiales los fines de semana.

- a) Gran feria de venta al detalle por los comerciantes mayoristas (“varejao”);
- b) Ferias de ventas de artesanía o antigüedades;
- c) Mercado de autos de segunda mano.

4. Establecer un edificio de oficinas para las empresas del rubro agroalimentario.

5. Establecer un laboratorio de análisis de calidad e inocuidad de los alimentos.

6. Crear un centro de excelencia en asesoramiento especializado en comercialización de productos frutihortícolas.

7. Habilitar la zona de expansión del mercado, incorporando:

- a) Almacenes de productos alimenticios;
- b) Plantas frigoríficas;
- c) Plantas de maduración de bananas;
- d) Fábricas de envases;

e) Venta de insumos agrícolas;

f) Centros logísticos de recepción y redespacho de mercaderías de cadenas de supermercados;

g) Cash and carry.