



PROYECTO PCT/URU/2903

"Modernización del Sistema de Comercialización
de Productos Frescos a Nivel Mayorista"



DOCUMENTO N° 38

INFORME TÉCNICO

PRINCIPALES TENDENCIAS DE LOS ACTORES VINCULADOS AL MERCADO MODELO Y ACTITUDES FRENTE AL CAMBIO

Octubre, 2003
Prof. Soc. Antonio Pérez García
Instituto de Educación Popular "El Abrojo"
Montevideo- Uruguay



Resumen

Hasta el momento, la conflictividad en torno al traslado está amortiguada por la aureola de irrealidad que, hasta el presente, ha rodeado al escenario del traslado. Cabe recordar que la Encuesta revelaba un 57% de descreimiento, un 16% de duda y un escaso 24% de confianza en que el evento finalmente suceda.

La tendencia favorable parece liderada por segmentos más perfilados empresarialmente, más jóvenes, más ilustrados, con una naciente conciencia de clase dirigente. Uno de ellos ha pronunciado con fuerza una frase que podría ser su lema: **esto hay que hacerlo y punto**. Su disposición frente al cambio es decididamente ejecutiva: tienden a asumir riesgos si de ello se puede esperar racionalmente un beneficio futuro.

En cambio, la tendencia opositora se vertebra a partir de una concepción menos emprendedora, más apegada a tradiciones, a la continuidad indefinida de un juego dentro de reglas conocidas y en un escenario familiar. Su disposición frente al cambio está teñida por el temor al riesgo de la innovación y a la inseguridad acerca de su capacidad para manejarlo. Una frase ya citada lo resume: **para unos años más da, y después veremos qué pasa**.

La posición mayoritaria y resistente al cambio posee profundas raíces en la cultura propia del Mercado Modelo. Esto significa que no puede ser explicado a partir de consideraciones de orden psicológico, individual, y mucho menos modificada mediante estrategias que se dirijan a incidir en ese nivel. Se trata de un fenómeno de naturaleza esencialmente comunicativa, y ello determina el tipo de estrategia a desarrollar.



Introducción.

Este documento recoge los resultados de una investigación cualitativa acerca de las actitudes de un sector de actores del actual Mercado Modelo (en de los operadores, concretamente) en presencia de la perspectiva de la construcción de un Nuevo Mercado Modelo, y de los cambios que los propios actores estiman les serán impuestos por dicho traslado.

La adecuada comprensión del contenido de este documento requiere anticipar algunas acotaciones sobre la inscripción de esta investigación en el Proyecto PCT/URU/2903, y sobre los alcances de la metodología aplicada.

El estudio ha sido precedido por la Encuesta a Mayoristas, de Julio del corriente año, gracias a la cual ha sido posible determinar la distribución cuantitativa de las disposiciones ante el posible traslado hacia un Nuevo Mercado Modelo. Sus resultados permitieron orientar la presente indagación, haciendo posible que, con la selección intencionada de un número limitado de informantes, se pudiera acceder a un material discursivo aceptable en orden a comprender la estructura profunda de esas disposiciones.

La técnica utilizada fue en definitiva la de entrevistas en profundidad, sustituyendo la de grupos de discusión que se había programado inicialmente. La razón de esta sustitución reside en la dificultad que en la práctica se encontró para constituir los grupos, y que puede encontrar un principio de explicación a la luz de alguno de los propios resultados relevados.

El corpus textual así constituido fue sometido a análisis, con la finalidad de identificar las estructuras argumentativas y las expectativas y temores subyacentes a las posiciones favorables y opuestas al cambio.

Los resultados de este análisis, reubicados en el marco distributivo ofrecido por la Encuesta Previa, fundamentan los lineamientos estratégicos, cuya presentación concluye este Documento.

Como lo ha mostrado la Encuesta de Mayoristas, la opinión favorable al traslado del Mercado hacia la zona de la Tablada es francamente minoritaria. Un 67% de los consultados no piensa que el traslado "mejoraría a todos", contra un 23% que sí; un 64 contra un 13 no cree que mejoren sus ingresos; un 64 contra un 19 no concibe que el traslado a la Tablada beneficie su negocio.

A primera vista, hay una línea argumentativa en la cual esta tendencia no se confirma: la percepción de que el traslado mejoraría las condiciones de trabajo se equilibra (y hasta supera ligeramente) a su contraria (44 a 43%). Sin embargo, ese 43% es más bien una medida de la solidez de la resistencia, por cuanto el mejoramiento de las condiciones de trabajo es la más fácil de entender entre las razones que se pueden argüir a favor del traslado.



2.- Principales Resultados y Conclusiones

2.1. La palabra de los actores: dos concepciones enfrentadas

¿Cuáles son los fundamentos —racionales o no— de una actitud colectiva tan consistente? En las entrevistas, nuestras preguntas se dirigieron inicialmente en la dirección de analizar cuáles son los problemas que se plantean en el funcionamiento del Mercado actual, dejando que la cuestión del traslado surgiera tan espontáneamente como fuera posible, sin dejar de tener en cuenta que, de todos modos, el entrevistador era percibido como parte del Proyecto favorable al traslado.

En los dos apartados de esta sección se procura sintetizar los resultados del análisis, ordenándolos en dos series argumentativas contrapuestas.

2.1.1. A favor de la permanencia

- Es importante comprobar que esta posición no se presenta cerrada al cambio o a la innovación, al menos en su expresión manifiesta. Así, por ejemplo, se escuchan estas expresiones de operadores contrarios al traslado:
 - *Yo pienso que es muy fundamental la capacitación en todo sentido. Es buena.*
 - *Que la juventud se pueda capacitar, porque yo entiendo que la juventud es el futuro del Uruguay, y si están capacitados, bueno, tendremos un Uruguay mejor.*
 - *Bueno, ahora, ya te digo, por este momento no pienso hacer cambios, pero, bueno, si las cosas económicamente mejoraran, uno siempre trata de invertir, de mejorar servicios, en fin... Mejorar la producción, en todo sentido...*
 - *Si de repente hay una buena base económica hay una tranquilidad, y podés asesorar tanto al productor como al cliente, (...) de repente con una marca en el cajón, que tiene vitamina A, vitamina C, de repente se reparen recetas también. Todo sirve. Hay compañeros que han trabajado con productos orgánicos también, sin fertilizantes. Sería muy interesante capacitarse bien, pero tener los medios como para aplicarlo, una cosa acompañando la otra, conseguir alguien que de una mano para capacitarse y poder aplicarlo. Bueno, no sé, hacer (...), conseguir cinco, seis, diez, veinte productores organizados para que planten diferentes productos y traerlos y comercializarlos, (...) que calibren bien, porque viene*



de repente mercadería argentina, o de otro lado, que calibran bien y que trabajan bien, y que el descarte es descarte, lo primero es primero, lo segundo es segundo, lo tercero es tercero. Trabajan bien los tamaños, trabajan bien las calidades.

- Se reconoce la existencia de problemas en la operación del actual Mercado, aún cuando no se vea el traslado como solución:
 - *Bueno, habría que mejorar un poco la parte de estacionamiento, que haiga más estacionamiento para el comprador, y abaratar un poco los costos dentro del mercado, que son un poco caros, la gente, mucha gente se ha retirado del Mercado porque tiene costos muy caros. Y hay mucha mercadería que no se está comercializando dentro del mercado porque son muchos los costos. Entonces habría que tratar de trabajar por este medio, de abaratar un poco los costos para que la gente venga más al Mercado. Se está vendiendo mucho por fuera a raíz de que el costo es mucho, (...) entrar al Mercado Modelo a cargar mercadería. Entonces yo digo abaratar un poco los costos, hacer unos estudios para que... Y que haiga más estacionamiento para que la gente pueda venir y se sienta cómoda.*
 - *De repente mejorarlo un poco también, porque, en fin, no digamos que estamos mal, pero siempre usted sabe que la cuestión de limpieza, cuantimás limpio esté el mercado, más (...) está, mejor. Y aparte, de seguridad tiene que haber un poco más, porque siempre suceden robos, cosas que, bueno, no debían de pasar, yo sé que están pasando en todas partes del Uruguay y del mundo, pero, este... se tiene que mejorar.*
- Pero también se expresan actitudes llamativamente benévolas hacia la situación actual, trasladando la causa de las dificultades al desempeño de los propios operadores:
 - *Y acá, el que trabaja bien, de repente el piso es barato. Si trabajás mal te termina resultando caro, no podés pagar ni 200 ni 2.000. Por eso te digo, depende de cómo trabaje cada uno. Y lo demás, anda bastante bien, está bastante bien organizado.*
 - *Yo creo que de acuerdo a la situación que vivimos y en el momento en que estamos, yo estoy de acuerdo en que el Mercado siga acá en donde está. Porque acá hay un buen servicio, y yo pienso que el Mercado en este momento, por ahora, hasta que la situación no cambie, en fin, para mí lo mejor, que el servicio acá está bien. Es decir, en el sentido de que hay buena capacidad, de que, bueno, yo pienso que acá, para mí me viene muy bien acá. Yo no desearía que se cambiara.*
- Finalmente, aparecen los argumentos fuertes en contra de la perspectiva del traslado:



- *No, no, de ninguna manera. Pero entonces ya te digo, entiendo que es un cambio que me parece a mí que en este momento no estaría el país en condiciones de hacerlo. Ah... porque acá hay estructuras nuevas, y bueno, hay una mejora que se puede explotar todavía, para unos años más da, y después veremos qué pasa.*
- *Yo lo veo contraproducente. Uno está acostumbrado a venir acá, los feriantes tienen todos camiones viejos, (...) la gran mayoría. Creo que se vende más por fuera de lo que se vende adentro, se vende mucha mercadería por fuera, creo que se puede llegar a alguna cifra (...) las ventas por fuera. Me parece que , es una opinión...*
- *Creo que puede tender hasta a desaparecer el Mercado si lo cambian de acá. (...) algo más de estacionamiento, de (señalización), están hablando de descentralizarlo, y sacarlo, me parece contraproducente, con todos los bolicheros chicos que de repente llegan acá porque tienen una camionetita, abarataron un poco más los costos (...) un poco más...*
- *De repente se capta algún cliente más de afuera, pero el cliente de afuera viene igual acá, el precio es el del Mercado Modelo, el precio a nivel país, con esa gente que lleva mercadería para Artigas y trae de Artigas para acá lo que sirve en el momento, lo que está caro acá lo traen de allá, pero... el precio siempre sale de acá, oferta demanda, cuando hay excesiva cantidad de un producto el precio tiende a bajar, y cuando hay escasez de un producto tiene tendencia a la suba, pero... Un lugar regulador tiene que haber, el Estado no va a decir el boniato vale 3 pesos y la papa vale 6 y el tomate vale 10. De afuera, por ejemplo Durazno, Tacuarembó, el norte, el que tiene reparto, viene igual acá al Mercado Modelo, pero me parece a mí que va a tener a desaparecer todo el bolichero chico que hoy se acerca, se está acercando, que ahora en verano viene un poco más, feriantes, repartidores chicos, me parece que esa gente, todo ese tipo de público se puede tender a perder. Va quedar en menos manos. Del medio grande para abajo tendería a desaparecer...*
- *...habrá que buscar un punto más... un lugar, una cosa más grande... Para mí no, para los quinteros chicos es totalmente liquidación... trasladarlo, pero... En La Tablada no la vemos. No la vemos.*
- *[¿Más para el Este que para el Oeste?] Claro. Los quinteros donde tengan que vender a revendedores y eso... cuarenta años de mercado... se encareció de una forma...*
- *El chico va a tener que dejar de plantar, desaparece (...) (...) como siempre, dejan un galpón acá enfrente para repartir, eso es lo que nunca tendría que haber permitido la Intendencia, porque es mentira que vienen a comprar al Mercado, van directo a la quinta, viste, y eso es lo que fue*



liquidando acá, se vendía bien cuando venía el propio puestero a comprar, el feriante, el comisionista, el revendedor, se juntaban todos.

- Aunque las entrevistas se hayan dirigido exclusivamente a operadores, no se debe desconocer que otros actores pueden sentirse damnificados por el traslado, en particular entre los changadores y los pandilleros de menor cuantía, que operan como contratistas puntuales, sin relación estable con sus eventuales changadores, y con escasa o casi nula tecnología agregada. En estos casos, algunas conversaciones informales permiten detectar síntomas de inseguridad, tanto en relación con los presuntos mayores costos de traslado a su nuevo de lugar de trabajo, como en lo relativo a la posibilidad de que sus servicios puedan no ser requeridos en la nueva locación. Si bien no se puede extraer de aquí conclusión firme alguna, sí cabe señalar que pueden configurarse costos sociales a los cuales será prudente atender.

2.1.2. A favor del traslado

- Los partidarios del cambio no desconocen los argumentos de quienes se oponen a él, aunque no los comparten:
 - *En ese sentido cada cual tiene su opinión, (...) planteaban hacerlo más hacia el lado del este, buscando tipo la ruta 8. Yo un poquito discrepaba porque la idea no pasa por ir directamente a donde está la gente nosotros, sino que somos un centro de distribución, entonces pienso que tampoco tenemos que estar pegados a la gente. Se hablaba de estar sobre una vía más rápida, con acceso directo, como que tendría que estar un poco alejado de la ciudad, porque ya sea el norte o el oeste, ruta 5, ruta 1, por los accesos, como que se hace bastante fácil por este lado.*
 - *Y después está el otro tema de discusión que es el de los feriantes, ¿no? Que obviamente hacerlos llegar hasta allá seguramente la mayoría no va a poder llegar, sus vehículos no son demasiado aptos para... Hay cada unos, no, pero los feriantes que han sabido hacer las cosas bien, no es el momento ahora, pero tuvieron su momento de esplendor y quien supo trabajar ordenadamente está muy bien, pero está el otro, desprolijo, que en su momento ganaba muy bien, y enseguida la tiraba por otro lado, entonces era la gente que de repente anda con sus vehículos hecho pedazos. (...) quien no supo pensar en su momento en el futuro. Hay otros que no es tan así, que les fue mal, pero tampoco podemos quedarnos parados por ellos, hay que pensar en seguir, en mejorar, y bueno, esta gente no sé, tendrá sus formas, buscará otro vehículo, no vamos a dejar de hacer un mercado...*
 - *Los feriantes dicen que allá en la Tablada, donde dicen que van a hacer – si lo hacen, lo hacen ahí, me parece- que los feriantes no van a poder ir,*



porque los cachilos de ellos no tienen ni luces, que esto y que lo otro, que se les encarece la nafta, yo que sé. Yo pienso que si es el único mercado que hay van a tener que ir, y si no, no van a tener que hacer más feria. Y a los cachilos tendrán que arreglarle las luces, porque al fin y al cabo, nosotros tenemos que pasar los camiones por el computest y tenemos que pagar todo, y tenemos que estar en condiciones, y bueno, van a tener que tenerlo. Dicen que no tienen para comer y van a arreglar las luces, no tienen ni para comer pero los encontrás en el boliche y están timbeando. Así que para arreglarle algunas luces tendrán, digo yo. Aparte que ¿la Tablada cuanto es? Siete, ocho kilómetros. Yo no sé, pero creo que cuando el Mercado lo hicieron acá esto no era un barrio, era medio alejado, así que de vuelta vendríamos a hacer lo mismo. Capaz que dentro de cincuenta años allá está en el medio de la ciudad. No sé, pero creo que para la gente de acá el Mercado es una molestia, a mí no me gustaría, de verdad, acá el Mercado está fuera de lugar.

- *Yo creo que es lo mismo, yo que estoy en el 12, ahí, bueno, a mí de ahí me queda cerca. Pero si estuviera para este lado de Carrasco, me dicen, ah, vos porque te queda para aquel lado. Si yo vengo hasta acá pongo quince minutos o veinte ¿y hasta allá qué pongo, quince o veinte más? ¿Y qué, me voy a morir? ¿Y los que vienen de Salto entonces? ¿Los que vienen de San Jacinto? (...) Y los que vienen de aquel lado tienen que hacer diez kilómetros más, y bueno, si hacen cien, que hagan ciento diez no les hace nada. Yo no le veo tanto drama, creo que somos demasiado complicados. Creo que lo que mejoraría por el otro lado borraría todo eso, todas esas contritas que vendría a tener.*
- *Conocen, asimismo, las deficiencias del actual Mercado, no las consideran corregibles en la actual radicación, y las convierten en argumentos a favor del traslado:*
 - *... primero que nada un problema de **limpieza**, que hay que mejorar muchísimo, hacerla más... Obviamente que hay limpieza, pero como que hay que hacerla más eficiente.*
 - *Por ejemplo, el tema de la higiene que hablábamos recién, en la puerta principal se pone una volqueta que es para tirar todos los residuos. Tá, a nosotros se nos hace difícil, tenés muchos residuos, repasás la mercadería. (...) La solución tendría que ser que en el momento en que uno la tiene, por ejemplo hay un camión que tiene el Mercado, para recolectar los residuos, pero pasa a las dos de la tarde. No, en el momento en que uno la tiene tendría que tener algo rápido, porque no es una bolsita, de repente son diez, quince cajones. No sé si ustedes han recorrido, pero hay constantemente gente recolectando, entonces se crea ahí, en la bolsita esa que tiré yo, de repente hay diez o doce personas esperando que cualquiera deje y tire ahí, y en la puerta principal, para cualquier persona que viene es una imagen espantosa.*



- Un tema de **vigilancia**, que se ha mejorado bastante, hace uno o dos años se mejoró más que nada la guardia policial por la zona, pero de todas formas no alcanza igual, se ha mejorado pero me parece que hay que dar un poco más, de repente medio drásticos en ese sentido, pero el personal mismo del Mercado, ya sean rondas, que serían en este caso los que les correspondería denunciar, ¿no? tendrían que estar un poco más, no sé si controlados, o exigirle otro tipo de... más atención, más que nada (...) En el puesto mío, por ejemplo, tengo un sector que da hacia el sector de adentro del mercado, me queda mercadería sobre la vereda, y tuvimos que instalar un sistema de cámaras con circuito cerrado porque a la pasada siempre mercadería que nos faltaba. Mejoró bastante con eso, pero uno no piensa en uno, sino que piensa en general en el Mercado. Ahora como que no hay mucha conciencia, me da la sensación a mí, de lo que corresponde a cada uno. Yo pienso que cada persona que realiza esa tarea tiene que tratar de brindar un servicio para que la gente se sienta cómoda. El problema que hay con los rondas es justamente que no hay un tema de, vamos a decir la palabra que a veces no es la mejor, pero hay un tema de coimas, que funciona así, entonces, como que no corresponde. Habría que hacer todo un... de repente capaz que hasta cambiar la gente, pero tratar de que a la misma gente concientizarla que tiene que...
- Si no, hay veces que no podés ir al baño, porque si dejás solo lo que tenés, te roban todo. La mercadería que queda de un día para el otro, la dejás tapada y atada y todo, aparecen las lonas cortadas. Te llevan todo. Algunos que hacen las bolsas y otros que cargan pilas enteras, los rondas, claro, ¿qué pasa? Es un solo ronda para todo el galpón. Todos nos vamos a quejar al ronda, pero el hombre tiene razón. Dice, yo estoy acá, me están vigilando, están allá, a cien metros, atrás de una pila de cajones. Pueden hacer lo que quieran que yo no los veo, por más que esté recorriendo continuamente. No es falta de voluntad.
- Hay que buscar que la gente venga, la idea del Mercado es que se concentren la oferta y la demanda. Yo pondría prioridad número uno, de alguna forma traer más gente al mercado, lograr que la gente venga, porque hay mucha gente que dejó de venir por un problema de costos, y entonces se ha volcado más a mercados que se han hecho paralelos, que hay muchos. Va a la hora que tiene ganas, porque para mucha gente el **horario** que nosotros estamos haciendo es imposible. Tienen mejor horario y mejor atención, porque paran en la puerta, le cargan todo arriba del camión... (...) Yo tuve siempre la posición de que el horario que estamos haciendo no es el ideal. El horario de antes del incendio, que es el horario del día y punto. El único motivo que yo acepto, hasta por ahí nomás, es el tema del tránsito, que en la zona de alrededor crea mucho (...) con los camiones. Para mí con este horario las mercaderías quedan más horas que con el otro, a la venta, ¿no? Ha sido un tema de discusión de toda la vida.



- *Con el horario del Mercado, cada vez que va a cambiar la hora de venta del Mercado es un drama, entre los que vendemos, entre los que compran, en la Plaza es el tema de todos los días, y nunca nos ponemos de acuerdo. Yo, por ejemplo, soy de los que piensa que el Mercado no tiene por qué funcionar de noche, de noche tiene que funcionar un hospital, porque un enfermo no tiene hora para recibir atención. Pero para comprar fruta y verdura no tiene por qué ser de noche, yo no estar en mi casa con mi familia ¿para qué? Yo no le veo el sentido. Que no digan que es porque la verdura no aguanta, porque la verdura la compran y la tienen cinco días para venderla. Así que no, es todo mentira. Hay intereses, intereses de todo tipo. Y presiones, el que tiene más presión gana. Y una de las cosas hoy en día, en este momento, es que, o dicen, por ejemplo, la Administración del Mercado, que de día se interrumpe mucho el tránsito. No sé, porque por más que venimos todos de noche estamos casi hasta el mediodía. También yo digo, el que vive acá cerca, y tiene los camiones y los changadores descargando a las tres de la mañana, acá cerca ¿cómo hacen para vivir? ¿Quién descansa? Nadie.*
- *Por supuesto que si es un caso, yo estoy mucho buscando favorecer al comprador, buscando brindarle esa comodidad para trabajar, nosotros planteamos que sobre aquel sector de allá hay otro galpón, que es muy poca la gente que va. Yo le he preguntado a muchos compradores, y me dicen no sé, a ese galpón no fui nunca, no sé qué hay allá. Entonces, acá dentro de este sector hay lugares vacíos. Entonces nosotros planteamos vamos a traer a la gente de aquel galpón para acá, y dejar aquel galpón para su **estacionamiento**, para que puedan cargar tranquilos. Concentrar a la gente, no que estén todos desparramados, porque la gente no va a ir hasta allá. Lo mejor es que la gente se agrupe, se concentre.*
- *De todo un poco, como por ejemplo **la gente que trabaja acá** en el Mercado, no se sabe ni quien son, ni de donde vienen, cualquiera trabaja acá, andan borrachos. Alcohol no se tendría que tomar acá en el Mercado, y eso no cuesta nada, no cuesta plata. Es hacer valer una reglamentación nada más, porque un tipo que está borracho con un carro le pasa por arriba a uno y le quiebra una pierna, o le da de repente el coraje para robar y fresco no. (...) Es un problema bastante grande, aparte que le da a que mucha gente no quiera venir al Mercado por el mal ambiente que hay.*
- Perciben síntomas de resistencia a los cambios, aún en la perspectiva de permanecer en la radicación actual:
 - *Y, están de acuerdo en buscar soluciones, cosa que acá, no es obligación tener (...), me parece que cada uno siempre piensa en lo de uno y no trata, no ve, es difícil, por ejemplo llamamos una reunión hoy y no viene nadie. Como esa, hay mil reuniones, llegó un momento como que hasta me retiré un poco de todo este tipo de actividades, porque uno no encuentra eco, para cualquier cosa que uno intenta hacer, o sea, primero no viene nadie,*



- la primer reunión y después no vienen más. Vos tratás de hacer algo, de repente se logra hacerlo, lo que hacen es después criticar, no es venir y decir vamos a tratar de mejorar. Me parece que es un problema de uruguayos, por lo menos de la mayoría.*
- *Es una cosa que no debería pasar. Porque hay mucha gente de repente que hace años que viene, está acostumbrada a la forma del Mercado, entonces capaz que no le toca mucho, pero de repente hay mucha gente nueva, o gente que directamente no viene por eso.*
 - *Lo que pasa es que a veces cosas que están hechas de añares, cuesta cambiarlas. Hay mucha maña acá en el Mercado. Mañas criollas que en otras partes del mundo ya no se ven.*
- Reconocen la función reguladora de precios del Mercado como fundamental, aunque dentro del marco de las prácticas a las cuales están ya habituados:
- *Es un tema de observación, se toma como base por ejemplo los días anteriores, como parte de esa observación recorremos la plaza de ingresos de mercadería, hay una serie de factores, si entró más que lo que venía entrando promedio, las necesidades del cliente, de repente el entusiasmo por determinados productos, porque realmente en la calle son muy bien aceptados y la gente los pide. Como que se basa un poco en lo de ayer para ver el precio del día, pero también por supuesto conversando con otros colegas, intercambiando opiniones. Casi siempre hay un tema de costo, a eso le agrego tanto y lo vendo a tanto. (...) Para la venta del día hay que salir a pasear, hay una guía de ingreso de mercadería que se reparte antes, ahora al vendedor por ejemplo no le sirve porque los resultados por ejemplo de esa guía cuando llega a las manos de él ya es tarde, porque la venta ya se hizo. A veces los resultados pueden ser no demasiado confiables, no sé en el momento como se está organizando el tema, pero hay un problema de lo que declara la gente en esa guía. No tengo claro si todo el mundo la hace, y como que me parece que, por ejemplo, la mercadería que se recibe del norte viene en camiones pero no viene para uno solo, viene de repente para tres o cuatro locatarios, y la guía de ingreso no la hago yo, la hace ese camión, no sé cual es... A mí nunca me pidieron un detalle de la mercadería que traen, por ejemplo, entonces como que la gente no le da mucha importancia me parece.*
- Plantean claras exigencias en cuanto a las características que debería tener el nuevo Mercado:
- *Habría que separar por supuesto el tema del personal del tema de las empresas, o sea, del tema del personal por supuesto que uno puede disponer perfectamente las normas (...), esto funciona de determinada manera, nosotros queremos que esto sea de tal manera, y hacerle ver a la gente que, que... Yo lo que veo que cada cosa que uno necesita, parece*



que uno está pidiendo un favor, yo que sé, para cualquier actividad, hasta para cambiar una canilla, de repente, como me pasó el otros días, y yo que sé, tendría que ser algo mucho más claro, algo normal. Yo en principio [haría hincapié en] la palabra servicio, porque es la gente que tiene que brindar el servicio, el empleado tiene que atender al locatario, con más razón al que viene a comprar. Como primer punto de una capacitación, yo diría mentalizar al empleado que hay que atender, que no le está haciendo un favor, sino que el trabajo de él depende de eso, de la persona a que corresponda, no importa quién, ni cual sea la actividad que hace cada uno.

- Lo beneficioso va a resultar en el sentido que se tomen determinadas reglas que se puedan (...) con el tema de concentración de la oferta y la demanda, (...) que obligue a la gente, no por el hecho de obligarla sino porque es necesario que se concentre la oferta se obligue a que la mercadería pase por ese mercado. Que la mercadería en la calle tenga determinado, no sello porque es muy difícil, pero no sé, alguna, se habló, alguna tasa bromatológica, algo. Porque es la única forma de lograr, porque es muy importante el tema de lograr la concentración de oferta y demanda, por un tema de precio, por un tema de tratar de lograr que todos los mercados paralelos que se hablaban hace un rato (...) porque hay muchos productores que lleva a esos mercados y la otra vez me comentaban que muchas veces se hace el precio en el mercado con lo que sobra de la producción. Porque la gente de repente vuelca al mercado cosas que no puede colocar directamente, pero primero tratan de colocarlas afuera, mucha gente. Entonces en épocas de pico de producción por supuesto (...), entonces es irreal el precio que se termina formando, y para mí que va en perjuicio del mismo productor, ese precio que se forma con la mercadería de sobra, digamos. (...) De repente al productor le queda más fácil llevar al mercado aquel que venir acá, no vamos a echarle toda la culpa ni a uno ni a otro. Acá adentro como se ha corrido a los compradores se ha corrido a los productores, lamentablemente, también ya hay otro tema de comunicación, de información. Muchas veces pasaba acá que se vendía a determinado precio y como se entrega a vender esa mercadería los productores quedaban, precios totalmente diferentes, o directamente no les pagaban nada. Por eso hay muchos productores que le tienen una alergia al mercado. Para mí el mayor beneficio que pueda dar el mercado es siempre y cuando se establezcan esas reglas de concentrar la oferta. Justamente lo que es el mercado es eso, si nos alejamos de eso ya es otra cosa.
- Y bueno, después hay un tema de que justamente el brindarle el servicio a los compradores sobre todo ellos mismos tienen el acceso, se le dificultan la carga y descarga, por ejemplo, pensando siempre en ir a, como se ha ido cambiando, autoelevador por ejemplo, simplificar el funcionamiento. A mí me sucede a veces que hay cosas que no las puedo traer porque el espacio mismo que tengo no me lo permite, aunque quisiera tampoco me



permiten entrar el elevador dentro del local, por temas de infraestructura del edificio. El comprador va a esos mercados paralelos, se estaciona en la puerta, pone todo arriba y en diez minutos se fue.

- Otra de las cosas que siempre es, pero tá, hay un problema de costos también que nunca lo pregunté pero, que habría que tratar de generalizar, que sería bueno, por ejemplo, con el cambio, cuando se vaya a hacer el nuevo mercado, que como le decía al ir a algo nuevo capaz que es más fácil (...) el tema de los espacios, o sea, por varios motivos, uno el tema de higiene, el mismo cajón va dos veces, a veces debajo de la mercadería hay basura, cualquier cosa. Y más allá de eso el tema de una estandarización de la imagen, porque hay tantas formas y colores de envases que se hace difícil, muchas veces perjudica la formación de precios, perjudica al comprador, que muchas veces se siente hasta estafado, porque (estima) que está con determinado (...) la mercadería y está con otro diferente. Es un costo más a agregarle a los precios. Haciéndose algo general, habría que hacer dos tipos de envases, dos tamaños, una plancha para determinada mercadería que no hay que poner demasiado quilaje, y otro cajón, o tres de repente. Al hacerlo obligatorio, general, (...) ya lo tiene metido en la cabeza que tiene ese costo encima, entonces todo el mundo va a tomar en cuenta ese costo.
- Los operadores favorables al traslado que han sido entrevistados tienen un perfil exitoso en su actuación, suelen ser productores establecidos sólidamente en el mercado y poseen niveles de formación superiores a los del promedio de sus colegas en el Mercado. Se perciben como miembros de una categoría social diferente, que comienza a desarrollar cierta conciencia de superioridad:
 - Por supuesto que después hay empresas que han tratado de ir mejorando. Por ejemplo, el caso nuestro, que aparte del hecho de decir, bueno, hay que tener determinada mercadería, también le damos mucha importancia a lo que es la cosa administrativa, porque muchas veces ha sucedido que uno digamos medio en el aire, como se hacen acá muchas veces las cosas, una libretita en la que se llevan las anotaciones, a uno le parece determinado resultado, por decir algo, y cuando va a la realidad no era lo que uno pensaba. Por ejemplo, pienso que como nosotros mucha gente (reclamaba) incorporar una computadora, incorporar determinado tipo de controles, pero pensando en el momento creo que no son muchos, la mayoría como que sigue siempre.
 - La dificultad [está en la falta de dirección]: esto hay que hacerlo y punto.
 - Digo, uno tiene la empresa de uno formal, pero viene acá uno y no puede descargar, tienen que descargar ellos. No hay ninguno acá que tenga nada. (...) Salieron del Comcar y se vinieron derecho para acá. No tengo nada contra los que salen del Comcar, pero pasa cualquier cosa y no se



sabe quien es. Es el Bolita, o el Chocho, o el nosequé, o el Negro Cuánto, y no sabés quien fue, o que le pasó algo, o que te robó algo, no sabés ni con quien estás tratando. Eso es algo que se podría... de repente tiene algún costo ordenarlo, pero no es una cosa [imposible]...

- Hay de todo. Productores hay cantidad, nosotros venimos a vender lo de uno, hay otros que vienen a vender lo de ellos y aparte de algún vecino, hay otros que se dedican solamente a vender, son comisionistas, de repente que antes tenía quinta y empezaron viniendo a vender lo de ellos y de algún vecino, y después dejaron de plantar porque en los dos lados no pueden estar. (...) Si yo fuera solo mi quinta la tengo que abandonar, porque si me quedo siempre acá. Entonces terminan siendo vendedores, levantan a comisión y venden. Y directamente hay otros que tienen un puesto acá y le traen la mercadería los quinteros acá para que se las venda. O porque no pueden venir al Mercado, porque tienen que atender la quinta de ellos, o porque no quieren venir, hay gente que ha dejado de venir porque se aburrió, como hay otros que tienen puesto solamente (...), gente que ni era del Mercado, gente que tenía plata, vio que era negocio, compró un puesto.
- Hay gente también acá que se dedica a comprar y a vender acá adentro mismo, ni es productor, ni es comisionista ni es nada, los lechuzas que le dicen. Que hay veces que tienen mejores puestos que los productores. Cosa que también estaría para revisar un poco, ¿no? De repente no hay metros para un productor que viene a defender la mercadería, que supuestamente la ideología del Mercado es que el productor venga a vender, el Mercado es para que vendan los productores, se supone que cuando se hizo el Mercado era para que vendieran los productores. Pero sin embargo ahora hay gente que se dedica a comprar y a vender acá adentro, que está para el negocio, compra y vende está bien, que todo el mundo trabaje porque todos tenemos derecho a trabajar, pero que a veces tienen mejores puestos, mejores lugares que un mismo productor. (...) Compran como si fueran feriantes, van y se ponen a vender allá, a cincuenta metros. De repente agarran a alguno... Claro, si están todos los días acá adentro, por eso les dicen lechuzas, porque están así, ven a un canario que hace días que no viene, y viene con un viaje de boniatos, el boniato subió hace dos días y este capaz que no sabe. Va y ¿cuánto vale el boniato? La semana pasada cuando vino valía cincuenta pesos el cajón, bueno, dejame cuarenta el cajón, pagó y bueno, cuando el otro se avivó ya marchó, después se puso a venderlo a cien acá al lado. Ganó más ese en una hora que el otro en cuatro meses. Pero bueno, tá, no roban a nadie tampoco. (...) A veces se clavan también, guarda que piensan que va a subir una cosa y baja, y ya la compraron y la pagaron. Yo no digo que esté mal ni que nada, yo digo que habría que ver un poco... Hay veces que esa gente tiene más peso que un productor, porque está todos los días, porque conoce a todo el mundo, después que sos conocido, dejame acá en este puesto, que acá se vende bien (...) Para mí tendría que haber un sector



donde están los productores, y un sector que sea para ellos, que tengan derecho a trabajar. Digo yo. [Pero que queden diferenciados.] Y pienso que sí, pienso que sí.

2.2. Una interpretación de las tendencias observadas

El contexto dentro del cual se desarrollan y relacionan las dos tendencias más arriba presentadas es, por su propia naturaleza, fuertemente competitivo. Como tal, es favorable al desarrollo de formas de comprender y valorar la realidad como un juego de suma cero, en el que la ganancia de cualquier actor implica pérdida para los otros. Ello va en detrimento de la emergencia de un nivel de confianza recíproca a partir del cual prevalega el bien común sobre los intereses individuales. Nada muy extraño, sin duda, pero especialmente adecuado para el desarrollo de relaciones conflictivas.

Hasta el momento, la conflictividad en torno al traslado está amortiguada por la aureola de irrealidad que, hasta el presente, ha rodeado al escenario del traslado. Cabe recordar que la Encuesta revelaba un 57% de descreimiento, un 16% de duda y un escaso 24% de confianza en que el evento finalmente suceda. La prolongada experiencia de proyectos en suspenso y de obras públicas inacabadas en la segunda mitad del siglo XX es un escenario poco adecuado para la confianza. En cambio, fomenta la negación de una eventualidad sentida como riesgosa por muchos de los actores.

Como se ha observado, la tendencia favorable parece liderada por segmentos más perfilados empresarialmente, más jóvenes, más ilustrados, con una nascente conciencia de clase dirigente. Uno de ellos ha pronunciado con fuerza una frase que podría ser su lema: *esto hay que hacerlo y punto*. Su disposición frente al cambio es decididamente ejecutiva: tienden a asumir riesgos si de ello se puede esperar racionalmente un beneficio futuro. Sus adherentes presentan un potencial en principio apto para evolucionar hacia posiciones directivas en el proceso, aunque corren el riesgo de no hablar un idioma inteligible para sus eventuales opositores.

En cambio, la tendencia opositora se vertebra a partir de una concepción menos emprendedora, más apegada a tradiciones, a la continuidad indefinida de un juego dentro de reglas conocidas y en un escenario familiar. Su disposición frente al cambio está teñida por el temor al riesgo de la innovación y a la inseguridad acerca de su capacidad para manejarlo. Una frase ya citada lo resume: *para unos años más da, y después veremos qué pasa*. Sus adherentes se manejan con soltura en las condiciones actuales, donde encuentran un ámbito favorable a sus intereses de supervivencia, aunque, por la limitación que les imponen sus intereses y concepciones, tienden más fácilmente a operar desarticuladamente, como mera resistencia pasiva, a la cual se suman los sectores menos autónomos y más necesitados de depender para ser protegidos.



La posición mayoritaria y resistente al cambio posee profundas raíces en la cultura propia del Mercado Modelo. Esto significa que no puede ser explicado a partir de consideraciones de orden psicológico, individual, y mucho menos modificada mediante estrategias que se dirijan a incidir en ese nivel. Se trata de un fenómeno de naturaleza esencialmente comunicativa, y ello determina el tipo de estrategia a desarrollar.

Recomendaciones

Se parte del supuesto de que los anuncios recientes del Intendente de Montevideo son el comienzo de un esfuerzo sostenido y eficaz en dirección a la construcción de un nuevo polo de desarrollo alrededor del nuevo Mercado Modelo, en la Tablada. En esta nueva fase del proceso, ingresado en un nivel mucho más ejecutivo, con decisiones públicamente anunciadas y calendarios definidos, el escenario se torna favorable a la posición de los innovadores. Pero plantea también el problema de cómo integrar en el proceso a quienes lo resisten, con el menores costo humano posible y el mayor grado de participación de los actores.

Las siguientes puntualizaciones derivan de lo hasta aquí expuesto y atienden a articularse con la elaboración de la correspondiente estrategia comunicacional.

- En la medida en que la resistencia al cambio está marcada por un temor compartido (y difuso) a las consecuencias posibles del cambio, será indispensable construir la imagen del nuevo Mercado como la solución a los problemas reales que los actores concuerdan en reconocer como propios del actual Mercado. Una vez más: este temor no puede ser reducido a su manifestación mental, individual, sino reconocido como una disposición inducida por la manera como la realidad es representada en el discurso cotidiano de los participantes.
- El componente de pasividad que se observa en la resistencia al cambio no permite augurar una participación inicialmente intensa de todos o la mayoría de los actores en el proceso. En cambio, requerirá el establecimiento de un liderazgo legitimado por la demostración de que el cambio es posible y conveniente para cada uno de los actores.
- Es de esperar que a lo largo del proceso los actores, sobre todo los que se perciben como más desvalidos frente a los riesgos del cambio, intenten reducir complejidad en su percepción de la situación mediante la atribución estereotipada de propósitos aviesos a los actores percibidos como más "poderosos", ya sea la intendencia, los funcionarios del Programa o los propios colegas que asuman posiciones de liderazgo. Estos nódulos conflictivos no pueden ser tratados de otra manera que mediante una



comunicación cada vez más abierta y receptiva desde los actores protagónicos.

- En continuidad con la puntualización precedente, se entiende del mayor interés la capacitación de los líderes emergentes en materia de comunicación y en un espíritu abierto a tener en cuenta, además de los legítimos intereses individuales, el bien común.
- La cultura tradicional del Mercado Modelo está más cerca de identificarse con diseños de escala reducida, intensivas en mano de obra, que de la seducción de tecnologías avanzadas. Convendrá tenerlo en cuenta, aunque no para repetir las formas de trabajo actuales en el nuevo Mercado, sino para desarrollar nuevos oficios y capacitar para ellos: la formación de clasificadores puede servir de ejemplo.
- No se debe esperar que el traslado no tenga costos para los actores, y que, inclusive, el costo para alguno de ellos implique su desvinculación con el nuevo Mercado. La perspectiva de un proyecto de reciclamiento del actual Mercado y su entorno puede ser adecuada para absorber buena parte de este costo friccional, y debe ser asumida en las estrategias de comunicación y capacitación. Pese a ello, se debe evitar construir el mito de que, mágicamente, todos los intereses van a ser favorecidos y todas las necesidades contempladas.
- El componente de capacitación del Proyecto adquiere en este contexto una función de mediación y articulación insustituible. El énfasis debe ser puesto en intervenciones “a medida”, orientadas a potenciar la capacidad de los actores para solucionar los problemas que él mismo reconoce como propios. La estrategia de capacitación en servicio es particularmente pertinente para el caso.