



PROYECTO PCT/URU/2903

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



DOCUMENTO N° 36

INFORME TÉCNICO

PRINCIPALES HALLAZGOS DE LAS ENCUESTAS DIRIGIDAS HACIA LOS ACTORES DEL MERCADO MODELO

Octubre, 2003
Soc. Gustavo Leal
Instituto de Educación Popular "El Abrojo"
Montevideo- Uruguay



INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo analizar los resultados de la Encuesta a Mayoristas, Trabajadores y Compradores realizada en el marco del Proyecto PCT/URU/2903 "Modernización del Sistema de Comercialización de Productos Frescos a Nivel Mayorista" (Ver Anexo 1. Ficha Técnica).

Para el caso de los mayoristas, trabajadores y compradores el análisis centra su atención en comprender la diversidad de actores, lógicas y comportamiento existentes y abordar en particular su actitud frente al cambio, la opinión sobre los servicios que presta la CAMM y la opinión sobre el traslado del Mercado Modelo hacia la zona de la Tablada en la ciudad de Montevideo.

Específicamente para el caso de los trabajadores, la encuesta releva el universo de quienes desempeñan diversos tipos de actividad en el Mercado que en su conjunto se estiman en alrededor de 1000 personas. Se incluyeron dentro del universo a los siguientes tipos de actividades: a) changador independiente; b) changador que integra una pandilla; c) changador que dirige una pandilla; d) empleado de un comprador (minorista o distribuidor), e) empleado de un puesto mayorista, f) encargado de un puesto mayorista. A los efectos del presente análisis se han agrupado las categorías a, b y c bajo el título "changadores" y los ítem d, e y f bajo el título empleados del puesto. En el Anexo 2 que se presentan el conjunto de Gráficos que dan soporte a las afirmaciones planteadas en el documento.

En el cuerpo principal del documento se han seleccionado el conjunto de gráficos y cuadros que permiten describir con mayor precisión los fenómenos enumerados en forma precedente. En los Anexo 1, 2, y 3 se encuentra el conjunto de los gráficos que dan cuenta del resultado global de la encuesta. Los resultados de muchos de ellos iluminan las afirmaciones de este trabajo pero a los efectos de una mejor comprensión de la línea argumental desarrollada se resolvió incluir toda la información en el Anexo y seleccionar para el cuerpo central del documento solo algunos de ellos.



PRINCIPALES RESULTADOS Y CONCLUSIONES

2.1.- ACTITUD DE LOS OPERADORES FRENTE A LA MODERNIZACION DEL SISTEMA DE COMERCIALIZACION

En términos generales las empresas mayoristas tienen una marcada tendencia conservadora en relación a la predisposición al cambio de su estrategia comercial. Este sector de comerciantes constituye un grupo muy particular en el mundo de las pequeñas y medianas empresas uruguayas. Su desarrollo económico ha estado basado en un mercado cautivo amparado y desarrollado por el Estado quien ha marcado las pautas y orientado los comportamientos hacia la existencia de un Mercado que sea fijador de precio y epicentro de la comercialización de productos frescos. En el último año el 73% de los mayoristas vendieron la totalidad de sus productos dentro del Mercado lo que marca el alto grado de dependencia que tiene de él. Este guarismo aumenta si se considera exclusivamente a quienes tienen puesto fijo. Tal como se verá más adelante, cualquier cambio que transforme las reglas de juego y genere incertidumbre evidentemente encontrará resistencias.

El componente moderno de la estrategia de venta sólo es posible advertirlo en forma tenue en las estrategias comerciales de estas empresas. El concepto vertebrador de la estrategia de venta se ubica en las relaciones particularistas con el comprador en el ámbito del propio puesto al tiempo que se desechan todo el conjunto de estrategias comerciales de puertas afuera.





Es llamativo que unánimemente la principal característica distintiva de los “servicios” que los mayoristas afirman proporcionar sea el trato personalizado para luego concentrarse en aspectos básicos del giro tales como el recambio de mercadería en mal estado y ofrecer garantía de lo que se vende (Gráfico N°1). Por cierto que esta garantía se basa en “la palabra” y la confianza del mayorista hacia el comprador. En este entramado de relaciones particularistas, la *cercanía* es la dimensión central que los mayoristas rescatan en relación a su éxito comercial. Esta cercanía señala un conjunto de áreas que el empresario tiene bajo su estricto control personal. Parecería entonces existir un desentendimiento de todas aquellas acciones que pueden llevar a incorporar elementos más modernos de venta.

En el Gráfico N° 2 se observan los servicios y estrategias que en forma mayoritaria los empresarios afirman no brindar. Es posible advertir en el ordenamiento del mismo el reforzamiento de la idea de que la estrategia comercial es puertas adentro del puesto en el sentido estricto del término. Todas las opciones que implican algún tipo de estrategia de acercamiento al cliente a través de ofrecer algún servicio extra, en términos generales no son tenidas en cuenta. Por otro lado, más de 7 de cada 10 mayoristas señalan no realizar ningún tipo de promociones y ofertas, lo cual a nivel comercial es altamente significativo. De acuerdo a datos relevados entre los mayoristas el aspecto promocional en el negocio denotaría una desventaja la que llevaría a rebajar los precios. Es decir, se entiende que transparentar la oferta del producto comprometiéndose a un precio predecible redundaría en que los clientes observen en dicha actitud una debilidad. Entre quienes tienen puesto fijo 8 de cada 10 aseguran no realizar promociones mientras que entre los flotantes se observa una mayor propensión a incorporar esta dimensión.



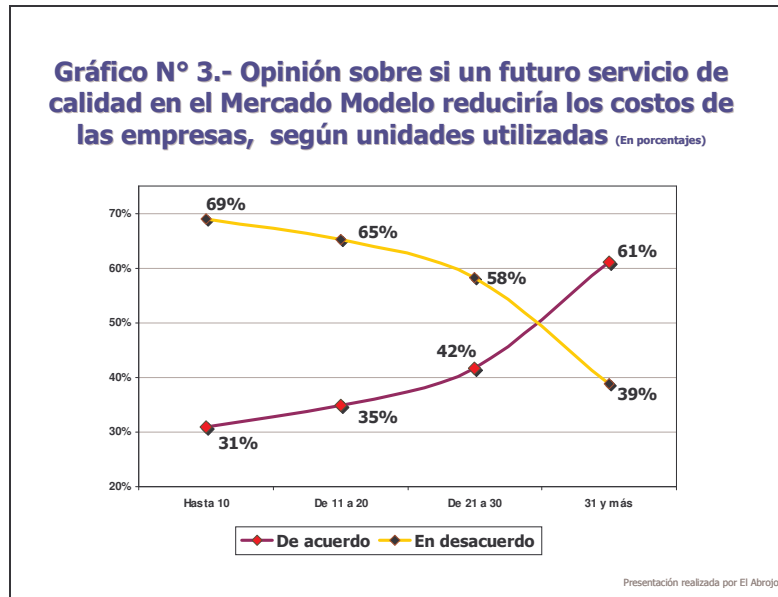


La mayor parte de los mayoristas no incorpora ningún elemento básico de modernización en su estrategia de venta y basa su política en acciones fuertemente vinculadas en relaciones personales aprovechando una situación de mercado cautivo que no generan ellos sino el Estado.

La lógica empresarial de los mayoristas es en términos evolutivos relativamente primitiva y por ende altamente conservadora. El desafío de un nuevo Mercado posiblemente ponga en fuerte evidencia estas contradicciones.

En la actualidad dicho escenario implicaría un fuerte trauma en la lógica actual de desarrollo empresarial, lo cual fundamenta la rotunda negativa a ensayar algún tipo de cambio.

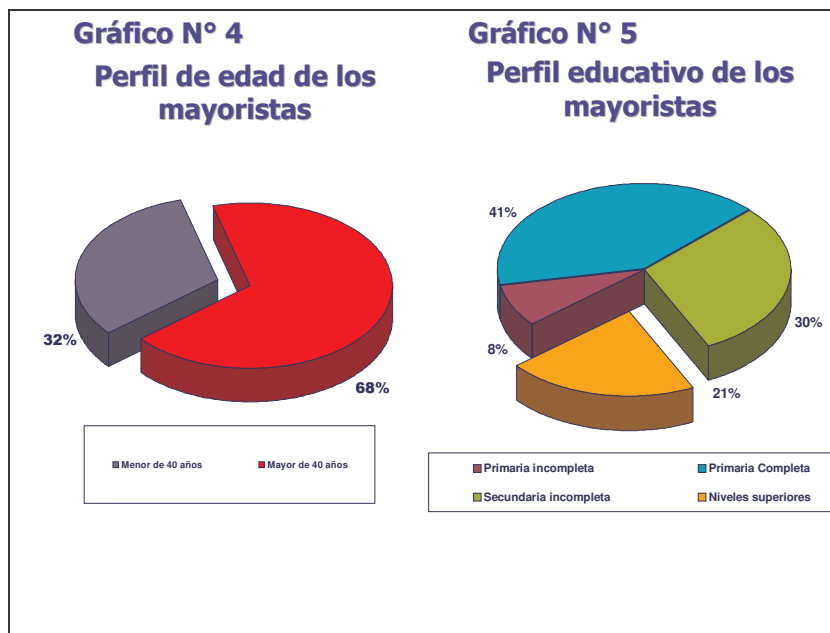
El Gráfico N° 3 presenta una dimensión de dicha resistencia: la incorporación de procesos de calidad. Es evidente que la gran mayoría de los mayoristas, aquellos que tienen hasta 30 unidades consideran que la instrumentación de un futuro servicio de calidad en el Mercado no reduciría los costos. Entre 6 y 7 de cada 10, según la cantidad de unidades utilizadas piensa así. En un escenario de comercialización con relativa ausencia de mirada estratégica entre los mayoristas, y donde prima la realización de la ganancia en el día, este resultado es congruente. Sin embargo hay un grupo de mayoristas que claramente se diferencia de todos los demás en forma muy significativa, incluso podría asegurarse que de acuerdo a los resultados cuantitativos son su contracara. Este grupo es el de lo grandes mayoristas, con más de 31 unidades. Esta diferenciación será una constante y señalará que este grupo de empresarios tiene habilidades y respaldos económicos, sociales y culturales para incorporarse a un proceso de modernización. Sin embargo, son la excepción y se deberá tener en cuenta esta realidad ya que por más incidencia económica que tengan en el volumen de comercialización total, socialmente son un grupo pequeño.



2.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS ACTORES

- *Perfil de los mayoristas*

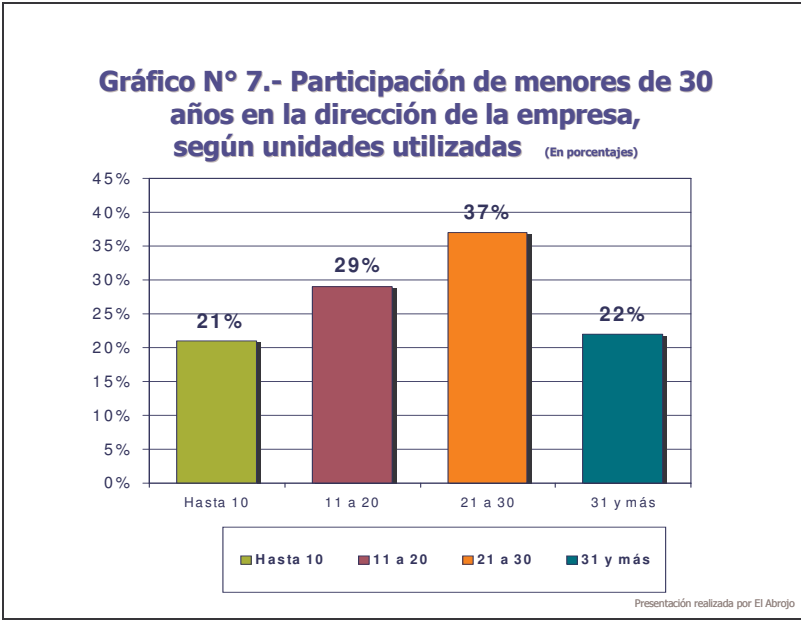
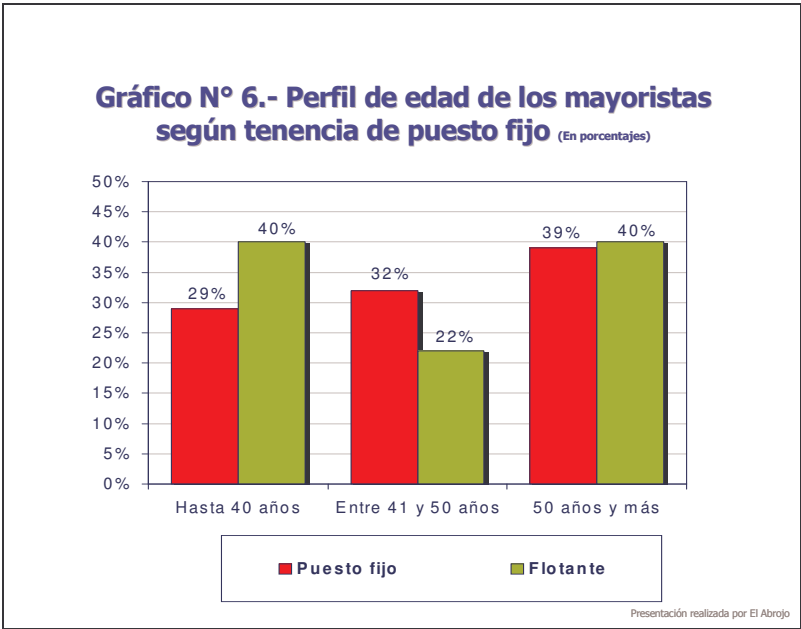
Los empresarios mayoristas tienen en su conjunto un bajo nivel educativo. La mitad de ellos alcanzó a terminar primaria y uno de cada 10 no culminó la escuela. No se observa además ningún tipo de antecedentes de capacitación y-o formación regular y sistemática en áreas del giro comercial por lo que es razonable advertir que el grado de incorporación de nuevas ideas y concepciones están en este grupo fuertemente atadas a las prácticas de vida cotidiana, al conocimiento a través de la experiencia propia y a un fuerte sentido de la inmediatez en la utilidad del conocimiento.



Promedialmente los empresarios mayoristas constituyen una población envejecida (Ver Gráfico N° 4). Sólo 3 de cada 10 tienen menos de 40 años mientras que el 40% tiene más de 50 años.

Esta distribución es más contundente al analizar los mayoristas con puesto fijo o flotante (Gráfico N° 6). Entre los primeros la presencia de personas menores de 40 años es del 29% y entre los segundos alcanza al 40%. Por lo tanto, el mayor número de mayoristas jóvenes se encuentran entre los "flotantes". De acuerdo a los datos de la encuesta la edad es un factor que explica una parte de los comportamientos y actitudes de los mayoristas tal como se observará en las páginas siguientes.

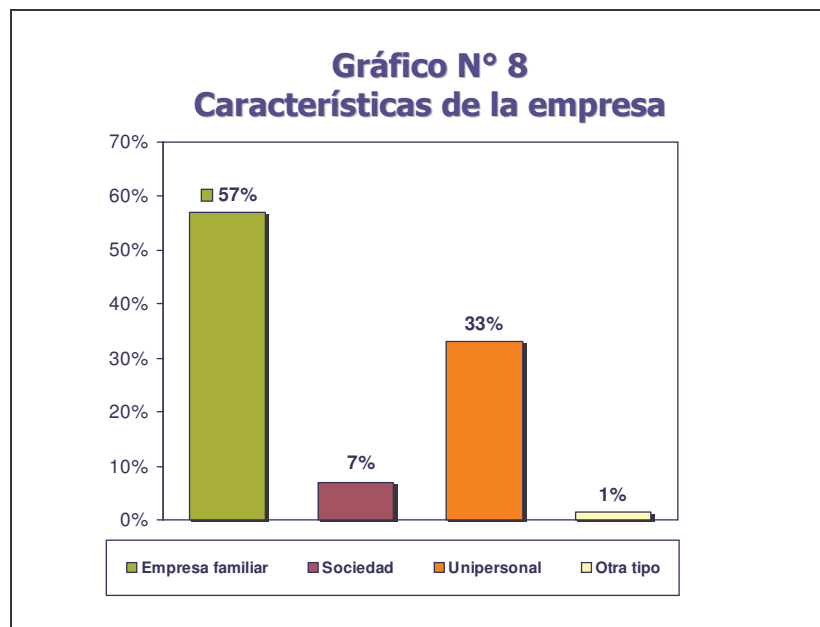
Al analizar el Gráfico N° 7 se visualiza la participación de menores de 30 años en la dirección de la empresa, dato que es complementario con el anterior. La encuesta también confirma que la existencia de personas más jóvenes (aunque sea en términos relativos) en cargos de dirección es importante para entender un conjunto de comportamientos. Es significativo que este en las empresas donde se observa con mayor claridad dicho fenómeno es entre las que utilizan 21 a 30 unidades. Este grupo constituye un sector importante el cual además mantiene en el conjunto general de las tendencias un comportamiento específico que no necesariamente sigue la tendencia. La existencia de mayor cantidad de personas jóvenes podría explicar al menos una parte de dicho efecto.



- *La importancia de la tradición familiar en la cultura empresarial*

Las empresas mayoristas son en su gran mayoría de origen y manejo familiar y en segundo lugar unipersonales lo cual trae consigo una forma particular de toma de decisiones características del origen de las mismas. Un total de 9 de cada 10 empresas se ubican en estas categorías revelando así la

dimensión del fenómeno (Gráfico N° 8). Al mismo tiempo, la incorporación de personal no familiar en la empresa es muy baja y probablemente sea resistida en la cultura del mayorista. El fortalecimiento de empresas familiares lleva a tener en el ámbito de las relaciones laborales cierta aversión a incorporar personas ajenas a la familia en puestos claves de la misma. Cuando esto sucede en empresas con familias de alto nivel educativo, la propensión a incorporar tecnologías y a prepararse para situaciones de incertidumbres es en general alta, ya que aunque son empresas familiares la condición de innovación está dada por el alto nivel educativo.



Para el caso del Mercado Modelo sucede lo contrario. La no incorporación de personal ajeno al entorno familiar favorece estrategias conservadoras que muy probablemente resistan la figura del técnico o el especialista que se introduzca en el mundo "íntimo de su empresa familiar" para sugerir cambios o transformaciones.

En consecuencia, el empresario del Mercado Modelo *decide en soledad*.

La estructura de toma de decisiones está fuertemente centrada en la figura del propietario-responsable. El 61% de los empresarios al momento de decidir inversiones o cambios importantes en su empresa no consulta a nadie y decide sólo, mientras que otro 18% asegura consultar a un familiar directo.

De acuerdo al conjunto de evidencias recogidas es posible pensar que esa consulta con el entorno familiar no es vinculante, es decir que no condiciona en última instancia la forma de manejo del negocio.



A partir de estos datos es necesario tomar en cuenta que las estrategias de cambios de actitudes y mayor propensión al cambio se viabilizarán en este sector a partir de lineamientos de comunicación y acercamiento fuertemente vinculadas a la persona y no al entorno. Sumada a la información precedente en cuanto al bajo nivel educativo y la alto promedio de edad de los empresarios, la forma de decisión mayoritaria adquiere características problemáticas frente a situaciones de riesgo e incertidumbre.

- *El perfil de los trabajadores*

Los trabajadores del Mercado representan el grupo más vulnerable en el conjunto de actores relevantes vinculados al Mercado Modelo teniendo en cuenta su modalidad de inserción en el sistema de trabajo, los ingresos percibidos y las condiciones generales de trabajo que desempeñan.

Las diversas actividades desempeñadas por los trabajadores son ocupadas en su totalidad por hombres. Estadísticamente no se registra ningún caso de mujeres desempeñando tareas en este sector aunque puedan existir casos concretos en el conjunto del universo. Tampoco se registran casos de extranjeros trabajando en el Mercado, el 100% son uruguayos.

El nivel educativo de los trabajadores es significativamente bajo. Uno de cada cuatro no ha terminado la escuela, con lo cual es posible inferir un conjunto relativamente importantes de personas que no saben leer o escribir o que sean analfabetos funcionales.

Más de la mitad de los trabajadores (un 60%) tiene pareja estable y se constata una baja cantidad de hijos a cargo menores de 12 años. Entre los trabajadores, el 38% no tiene hijos a cargo y el 49% tiene uno o dos menores de 12 años a cargo. El 8% restante tiene tres hijos a cargo y el 7% restante tiene cuatro o más hijos a cargo.

El 84% de los trabajadores del Mercado viven en la ciudad de Montevideo, el 10% en Canelones y el 6% en el departamento de San José. Entre quienes viven en Montevideo, hay un 50% de trabajadores que viven al norte del Mercado Modelo.

Se registran varias formas de acceder al Mercado Modelo: un 37% utiliza el transporte público, un 20% se traslada en bicicleta, un 22% accede caminando a su lugar de trabajo y 2 de cada 10 llegan por otros medios (utilizando el camión de algún productor, por ejemplo).



- *Características del empleo en el Mercado Modelo*

El trabajo en el Mercado Modelo se caracteriza por la informalidad de sus relaciones laborales, por la ausencia de protección en sus derechos sociales, la gran cantidad de horas de trabajo y por los bajos salarios percibidos por la gran mayoría de los trabajadores.

Más de la mitad de los trabajadores declaran trabajar más de 9 horas diarias, con jornadas que se extienden en algunos casos hasta 13 horas. Por su parte, la cantidad de días trabajados se ubica seis o siete para algo más de la mitad de los trabajadores. De acuerdo a los resultados de la encuesta, puede afirmarse que existe una estabilidad importante en relación a la vinculación de los trabajadores con el Mercado Modelo. El 65% trabaja en el Mercado hace más de 11 años.

El 90% de los trabajadores no realiza aportes a la seguridad social. Entre los changadores no se registran casos de cobertura mientras que un 24% de los empleados de puesto se encuentra amparado. El nivel de sindicalización es bajo, 8 de cada 100 trabajadores se encuentra afiliado al sindicato. No se registran niveles de afiliaciones entre los empleados de puesto. A la hora de resolver distinto tipo de inconvenientes en su relación laboral las estrategias de los trabajadores son de una diversidad que tiende a la atomización. Es significativo que un 3% recurra al sindicato mientras que las estrategias de búsqueda de referencia en la cercanía alcancen a más del 50% (consulta a la familia, amigos y compañeros de trabajo). Resulta también llamativo que la opción "otros" haya tenido un guarismo del 43%. De acuerdo al resultado, en dicha opción se agruparon respuestas tales "consulta a la policía", "le pregunto al patrón", "voy al Ministerio de Trabajo", "se lo digo al jefe de pandilla", "no consulto a nadie".

En relación a sus ingresos, el promedio de ingresos de los trabajadores del Mercado Modelo oscila en los \$U 3.600 (tres mil seiscientos pesos uruguayos) correspondiente a U\$S 122 dólares. Uno de cada 4 trabajadores gana menos hasta 2000 pesos uruguayos y el 75% de los trabajadores reciben una remuneración igual o inferior a 4500 pesos uruguayos.

Aunque tenue existe una diferencia entre los changadores en sus diversas modalidades y los empleados de puesto. Entre los primeros, 7 de cada 10 reciben una remuneración igual o inferior a \$U 3000, mientras que en los empleados de puesto esos niveles de ingresos se registran en 5 de cada 10.



Cuadro N° 1. Ingresos de los trabajadores según tipo de actividad

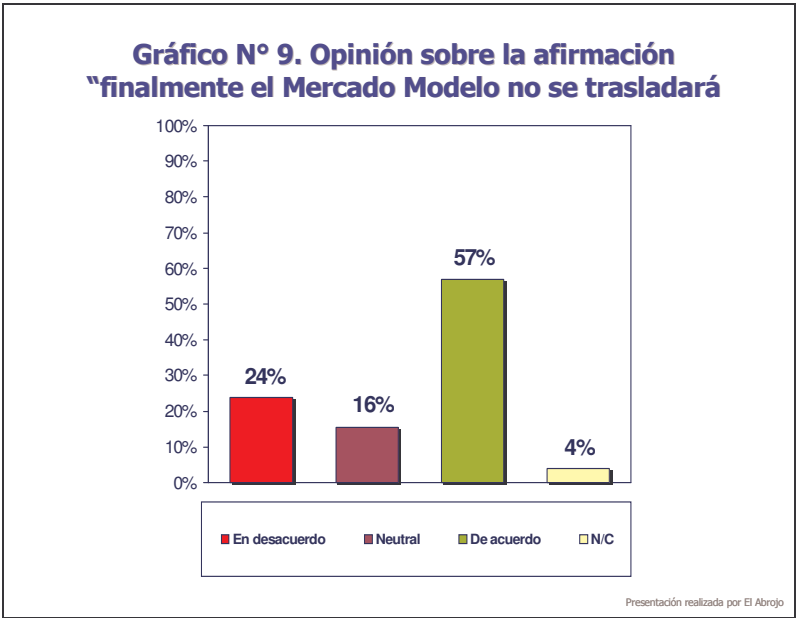
Tipo de actividad	Tramos de ingresos (en pesos uruguayos)				
	Hasta 2000	De 2001 a 3000	De 3001 a 4500	Más de 4500	
Changadores	30%	38%	11%	21%	100%
Empleados	19%	31%	31%	19%	100%
Total	27%	36%	16%	21%	100%

2.3. LA ACTITUD ANTE EL TRASLADO DEL MERCADO

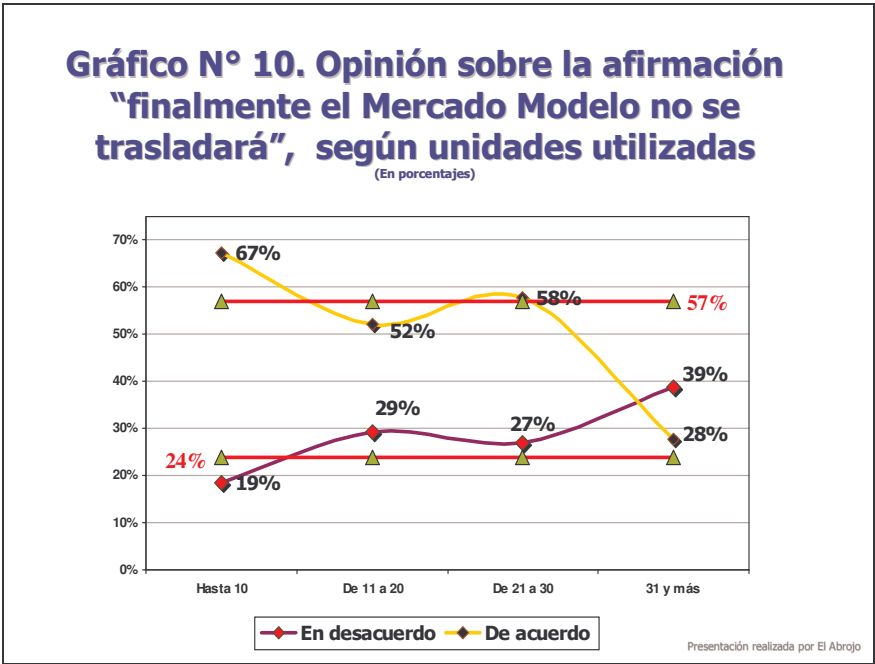
- *La opinión de los empresarios*

Del resultado general de la encuesta hacia los mayoristas debe de tomarse como dato muy relevante el conjunto de convicciones arraigadas entorno al traslado que puede sintetizar como el convencimiento de que finalmente no habrá traslado, la opinión altamente negativa que implicaría el traslado para todos y para el negocio particular de cada uno de los mayoristas, además de la existencia de grupos muy autoidentificados en el rol de ganadores o perdedores del proceso.

En primer lugar es necesario tener en cuenta que si observamos el conjunto de los mayoristas constatamos que 6 de cada 10 tienen el convencimiento de que finalmente no habrá traslado. En un proceso de cambio donde el factor traslado es determinante para moldear nuevas necesidades de adaptación, esta percepción generalizada es muy relevante. La existencia de la misma al inicio del proyecto debe marcar la necesidad de transformar esa tendencia. Una vez que exista pleno convencimiento de que el traslado es un proceso irreversible, es posible que estos sectores a pesar de su tradición conservadora asuman la necesidad de instalar transformaciones.

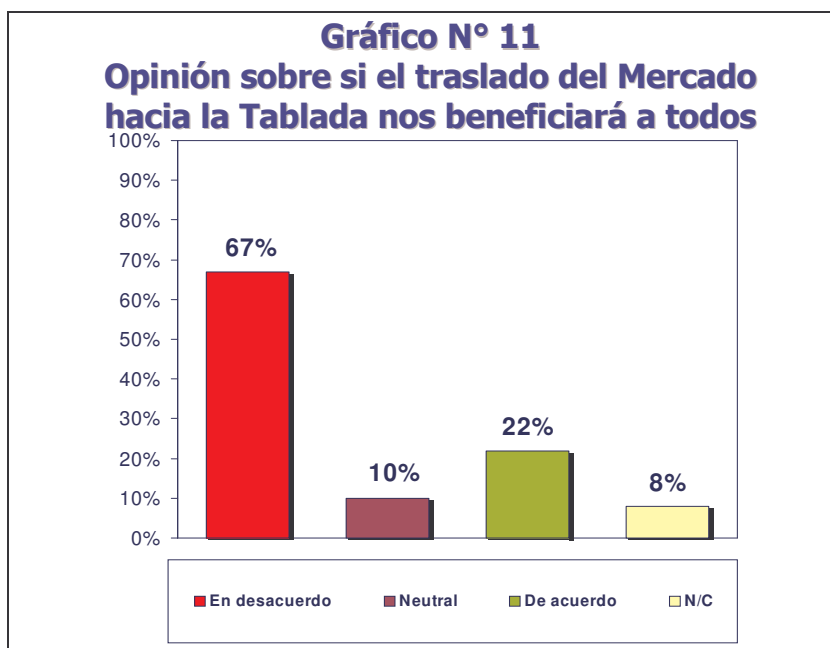


Si el Gráfico N°9 muestra esta realidad, el Gráfico N°10 ilumina una arista particular del fenómeno. Tal como se observa la distribución de esa incredulidad del traslado no es homogénea. Al contrario, hay un grupo claramente identificado que tiene una percepción muy diferente. Nuevamente podría decirse que son la contracara y nuevamente se advierte que es el mismo grupo que tenía una percepción diferente en relación al tema calidad (mayoristas que utilizan más de 30 unidades).



Este comportamiento de los empresarios más grandes rompe en forma muy nítida la tendencia. Podría decirse incluso que representa una visión diametralmente diferente de los demás ya que es en el único grupo donde es mayoría la opinión relacionada a que el Mercado efectivamente se trasladará.

Cabría preguntarse cuáles son el conjunto de señales que la IMM y la CAMM han dado a lo largo de los últimos años para que entre los operadores exista esta distribución de la opinión.



En principio la opinión sobre los efectos negativos del traslado es contundente. El 67% de los mayoristas está en desacuerdo con que el traslado hacia la Tablada de las instalaciones del Mercado tengan una repercusión favorable y el 62% de los mismos también está en desacuerdo con que el traslado beneficie su propio negocio. Es decir, existe una fuerte correlación entre la opinión sobre el impacto en el conjunto de los mayoristas como también en el impacto propio.

En primera instancia, este resultado aunque podría ser esperable marca un área problemática muy compleja de resolver ya que la mayoría absoluta de los mayoristas no concuerda inicialmente con el discurso que sostiene que el nuevo Mercado implicará mayores beneficios generales y particulares.

Sin embargo, al profundizar estas opiniones se observa que detrás de los números promedios hay diferencias muy significativas, que lejos de introducir luz en el área problemática tienden a complejizarla aún más y



plantean algunas disyuntivas políticas en el futuro cercano que deberán de ponderarse muy cuidadosamente.

La opinión negativa en cuanto a los efectos del traslado del Mercado Modelo tiene fisuras de acuerdo a la tenencia o no de puesto fijo, la cantidad de unidades utilizadas y a la edad de los mayoristas. Aunque la tendencia general en las respuestas se mantienen, quienes tienen puestos fijos tienen opiniones menos negativas en relación a los efectos adversos del traslado tanto a nivel general como particular. Al mismo tiempo, las personas más jóvenes tienen mayores expectativas en cuanto a que el traslado podrá traer mayores beneficios. De todas formas, si bien estos dos factores modifican el promedio no lo alteran en su esencia, razón por la cual son elementos que se deberán tener en cuenta pero que no explican modificaciones importantes en la opinión.

Sin embargo, hay un factor que es determinante en la opinión y que condiciona muy claramente la apuesta al traslado: el tamaño de la empresa medido a través de las unidades utilizadas.

En términos generales se puede afirmar que en las empresas más pequeñas es donde existe un mayor foco de resistencia al traslado mientras que en las grandes empresas es donde se concentra en forma sistemática la opinión más favorable. Nuevamente aquí se distingue con claridad la consistencia de un conjunto de opiniones que ya se han relevado. Podría afirmarse que en relación al traslado un tipo ideal de mayoristas que estaría a favor lo constituirían quienes utilizan más de 30 unidades, tienen puesto fijo y tienen en la dirección de la empresa menores de 30 años o el responsable de la misma es menor de 40. En el otro extremo, se podría encontrar a los mayoristas de hasta 10 unidades con más de 50 años. La tenencia en este caso de puesto fijo si bien amortigua levemente el rechazo al traslado no es estadísticamente significativa.

Gráfico N° 12. Distribución de opinión sobre los beneficios a todos los mayoristas del traslado del Mercado Modelo según unidades utilizadas
(En porcentajes)

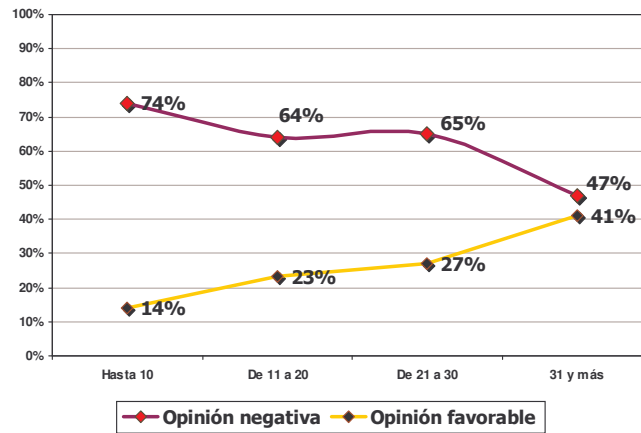
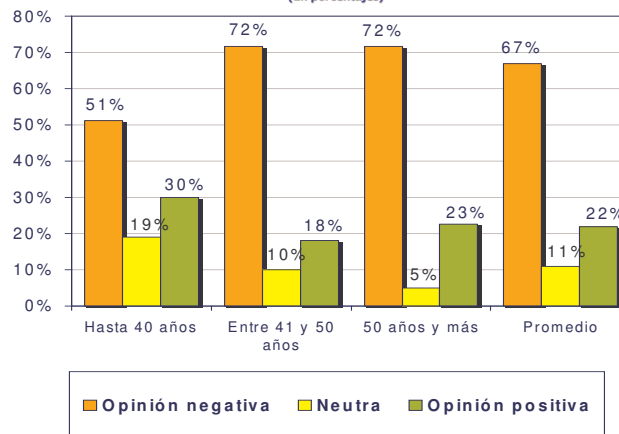


Gráfico N° 13.- Opini3n sobre los beneficios a todos los mayoristas que implicar3 el traslado del Mercado Modelo, seg3n edad de los mayoristas
(En porcentajes)



Presentaci3n realizada por El Abrojo

Gráfico N° 14. El traslado del Mercado hacia la Tabalada beneficiará mi negocio

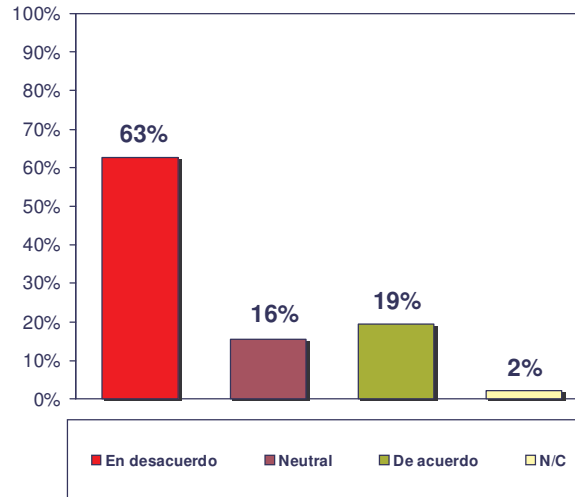


Gráfico N° 15. Distribución de opinión sobre los beneficios en su propio negocio del traslado del Mercado Modelo según unidades utilizadas
(En porcentajes)

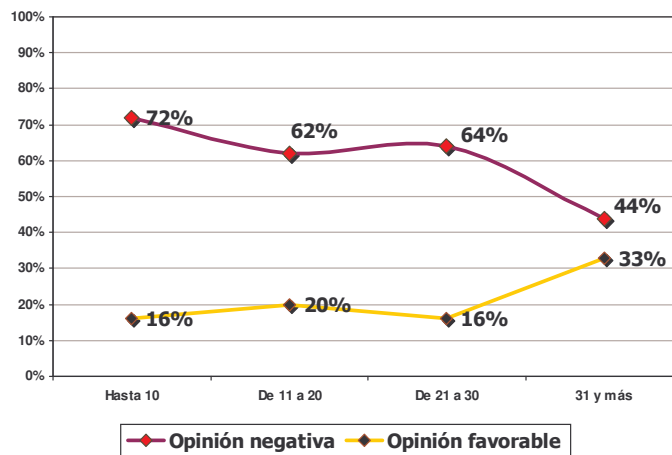
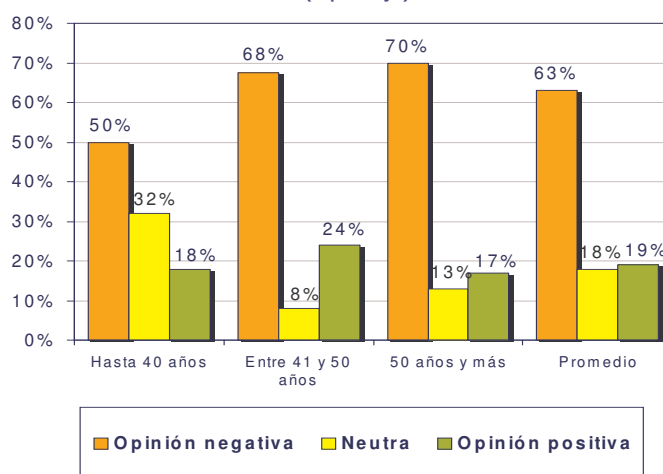


Gráfico N° 16.- Opinión sobre los beneficios en su propio negocio que implicará el traslado del Mercado Modelo, según edad de los mayoristas
(En porcentajes)



Presentación realizada por El Abrojo

- *La opinión de los trabajadores*

Los trabajadores en general tiene una actitud muy consolidada en relación a los aspectos negativos del traslado. 9 de cada 10 trabajadores entiende que el traslado no beneficiará a todos. Esta opinión no registra variación significativa según la edad, los años de antigüedad, el tipo de actividad que desarrolla y los ingresos que percibe.

Hay una mayoría clara de los trabajadores que opina que el traslado no mejorará las condiciones de trabajo que hoy tienen, la cual se mantiene al comparar “Changadores” y Empleados de puesto”. En este caso, tal como se registra en otros temas, los más viejos tienden a ser más receptivos sobre la posibilidad que el traslado implique un mejoramiento de las condiciones de trabajo. Sin embargo este énfasis no alcanza para determinar un comportamiento específico de este sector. Igual comportamiento se registra en el caso de quienes opinan que el traslado beneficiará el nivel de ingresos de los trabajadores.

En relación al mejoramiento en los niveles de ingresos que implicaría el traslado 8 de cada 10 trabajadores consideran que tal extremo no ocurrirá, siendo en este caso los empleados de puesto quienes tienen una mayor convicción sobre dicho punto (94%) y los trabajadores de hasta 30 años (95,2%).



Tanto changadores como empleados comparten en igual proporción (7 de cada 10) la opinión que el traslado no beneficiará la actividad propia que realizan. Este dato da cuenta que cualquiera de las actividades que se realizan en el Mercado parecieran verse amenazadas por parte de los trabajadores en el momento del traslado. En principio no parece haber un convencimiento de que haya grupos de trabajadores o tipos de actividad que se beneficiarían en el proceso del traslado.

Se registra además un mayor convencimiento sobre los aspectos negativos del traslado entre los más jóvenes

Por último la percepción sobre el no traslado del Mercado está muy arraigada en todos los trabajadores. Un 77% tiene tal opinión la que alcanza un guarismo de 83% entre los changadores y desciende –aunque sigue siendo muy significativa- a un 62% entre los empleados de puesto.

El sentido de pertenencia a un grupo relativamente establecido, con códigos y figuras de referencia no parece tener relevancia en este escenario de fragmentación de las demandas y de una lógica extrema de flexibilización laboral. Por lo tanto, la construcción de interlocutores válidos es un desafío de gran importancia en cualquier proceso de cambio, particularmente cuando es altamente previsible que un sector importante de los trabajadores actuales se vea afectado en diverso grado por el traslado. Es de esperar que los mayores niveles de resistencia surjan de este sector, particularmente de los changadores. Los empleados de puesto viven la situación del traslado con mayor nivel de seguridad, ya que en todo caso, si la empresa se traslada es altamente previsible para la visión de los trabajadores que ellos se encuentren incluido. Por lo tanto en los trabajadores de puesto, el comportamiento frente a la situación de traslado estará dominado por el comportamiento de la unidad empresarial con un peso decisivo de la opinión del patrón.

2.4- OPINIÓN SOBRE LOS SERVICIOS QUE BRINDA LA CAMM.

Entre los mayoristas hay una opinión relativamente generalizada en torno a la insatisfacción sobre los servicios que brinda la CAMM, la cual en algunas áreas es particularmente negativa y crítica.

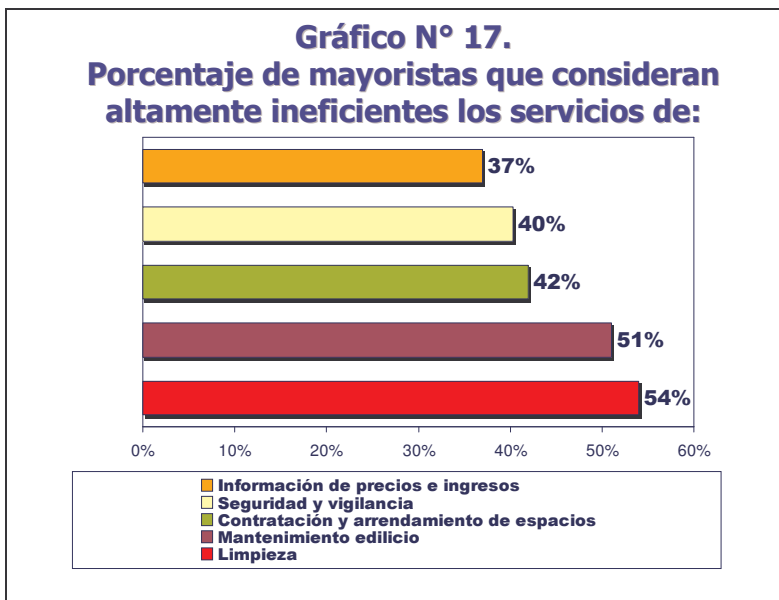
El Gráfico N° 17 muestra los 5 servicios que los mayoristas consideran con mayores niveles de deficiencia. En dicho gráfico la agrupación de altamente ineficiente está dada por quienes optaron en una escala del 1 al 10 –siendo 1 deficiente y 10 excelente- por las opciones 1, 2 y 3. Por el contrario, los servicios catalogadas como altamente eficientes agrupan las opiniones de quienes optaron en dicha escala por el 8, 9 o 10.

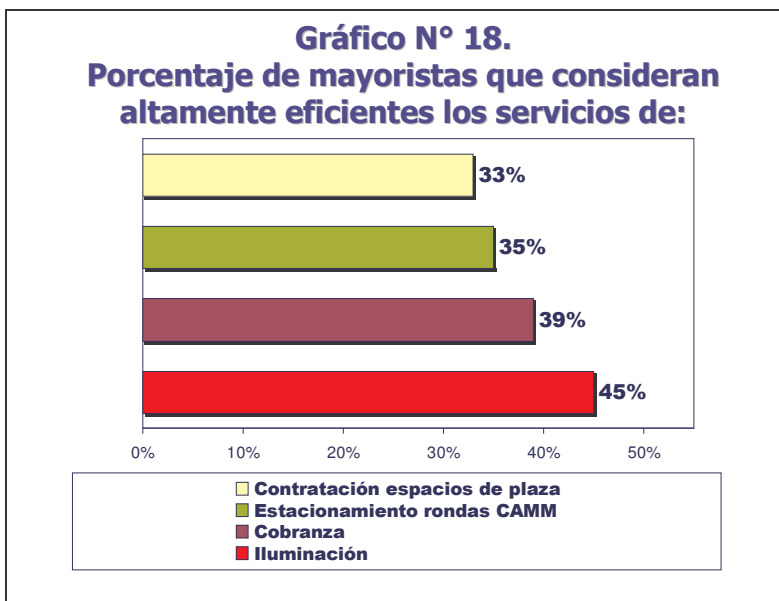
La limpieza del Mercado es el servicio peor evaluado por los mayoristas.



Además de congregar una opinión mayoritariamente negativa entre los mayoristas, la limpieza es el servicio prestado por la CAMM que recoge en el extremo de la escala de valoración positiva el menor valor. En efecto, sólo 1 de cada 10 mayoristas entiende que el servicio de limpieza es altamente satisfactorio. Algo similar ocurre con los servicios de seguridad y vigilancia que también se ubican entre los servicios peor evaluados y donde los niveles de valoración positiva apenas alcanzan a dos de cada 10 mayoristas.

Es importante destacar que entre los cinco servicios con peor valoración se encuentran dos –limpieza y seguridad- donde el Proyecto FAO-IMM se propone certificar la calidad. Inicialmente parecería que en dichos servicios dicha meta resultará extremadamente compleja de cumplir.

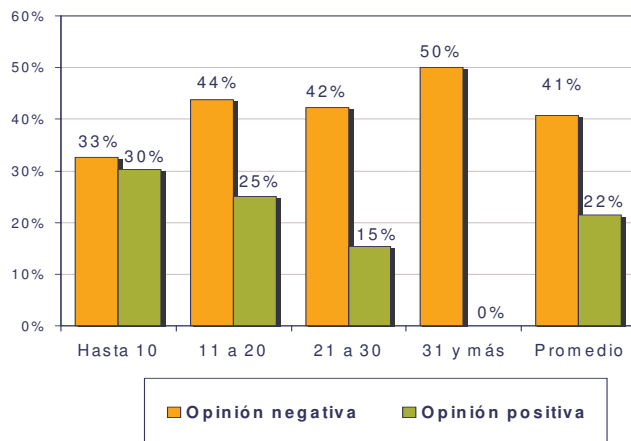




En relación a los servicios de seguridad y vigilancia se destaca que entre los grandes mayoristas no se registran opiniones de satisfacción (0%) mientras que en otros sectores si bien existe disconformidad generalizada hay grupos que entienden satisfactorio el servicio. Probablemente los grandes mayoristas requieran de un tipo de servicio de seguridad y vigilancia diferente debido a sus necesidades específicas. Es importante tener en cuenta que las prestaciones de servicios en la CAMM no son diferenciales a pesar de existir una marcada diferencia entre los operadores.

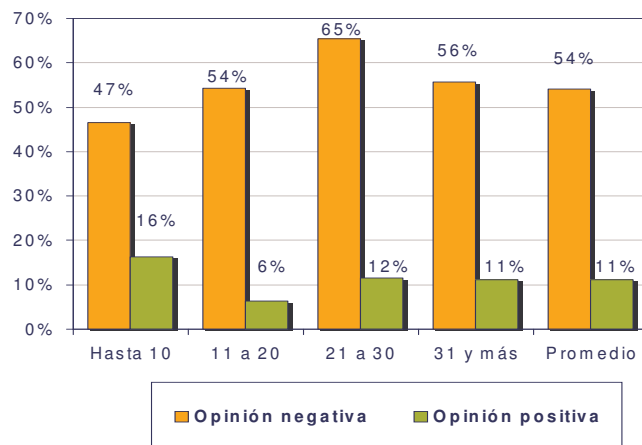
En relación a la limpieza las opiniones son más homogéneas al expresar la insatisfacción.

Gráfico N° 19. Opiniones sobre el servicio de seguridad y vigilancia, según unidades utilizadas
(En porcentajes)



Presentación realizada por El Abrojo

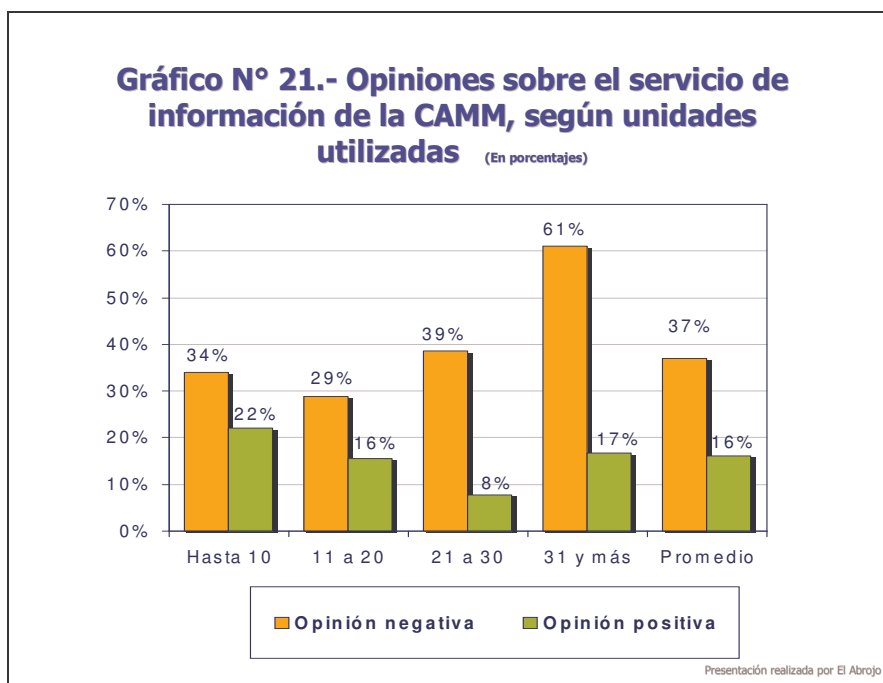
Gráfico N° 20. Opiniones sobre el servicio de limpieza, según unidades utilizadas
(En porcentajes)



Presentación realizada por El Abrojo

Se destaca la opinión diferencial del conjunto de los mayoristas en otros servicios que presta la CAMM. En particular tres de ellos: el servicio de información, el servicio de arrendamientos de espacios y el de cobranza.

El servicio de información registra una muy elevada valoración negativa entre los mayoristas con más de 30 unidades (Gráfico N° 21). La diferencia con el resto es muy significativa, duplicando la visión negativa de los mayoristas que utilizan hasta 20 unidades y siendo un 50% mayor de quienes utilizan entre 21 y 30 unidades. Podría sugerirse que las prestaciones de dicho servicio no son adecuadas a la dinámica empresarial de este sector y que tal vez ante la exigencia de toma de decisiones este servicio no esté ofreciendo áreas especializadas y adicionales de asesoramiento.

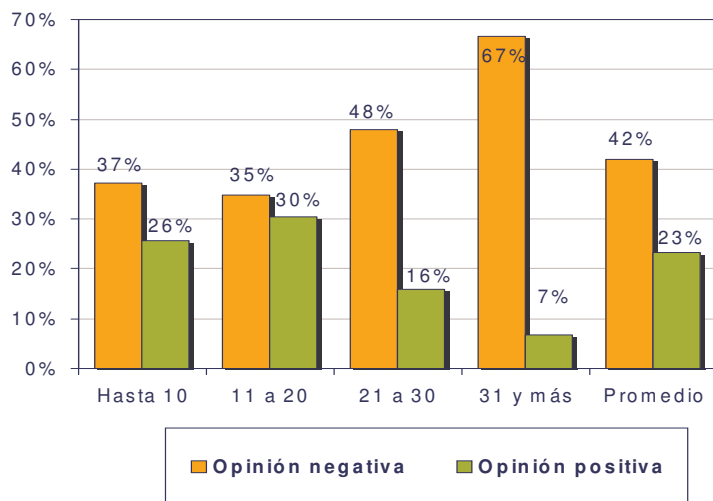


En la contratación y arrendamiento de espacios también se observa en forma marcada la insatisfacción de los grandes mayoristas, aunque en todos los grupos hay una mayoría que no valora positivamente dicho servicio.

El caso del servicio de cobranza es diferente. En su valoración hay una diferencia significativa entre los operadores más pequeños y los más grandes. Mientras que entre los primeros hay una mayoría relativa que lo considera satisfactorio, entre los segundos la opinión es diferente. El promedio en este

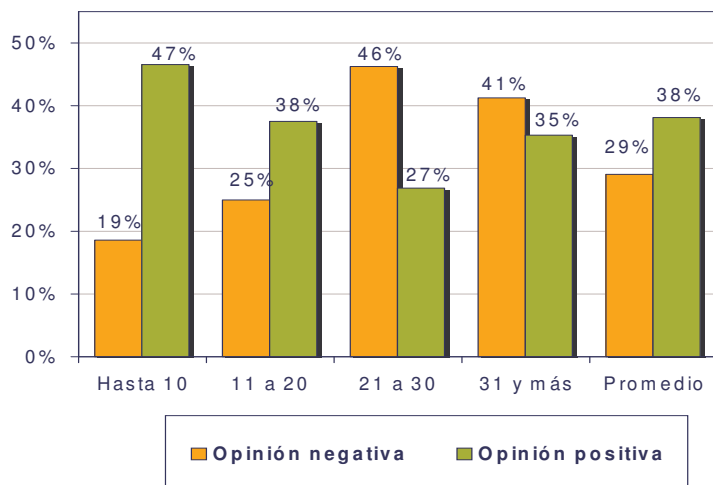
servicio indica que se encuentra entre los servicios con valoración positiva, sin embargo entre los grandes operadores tiene una evaluación negativa.

Gráfico N° 22.- Opiniones sobre el servicio de contratación y arrendamientos de espacios, según unidades utilizadas (En porcentajes)



Presentación realizada por El Abrojo

Gráfico N° 23.- Opiniones sobre el servicio de cobranza, según unidades utilizadas (En porcentajes)

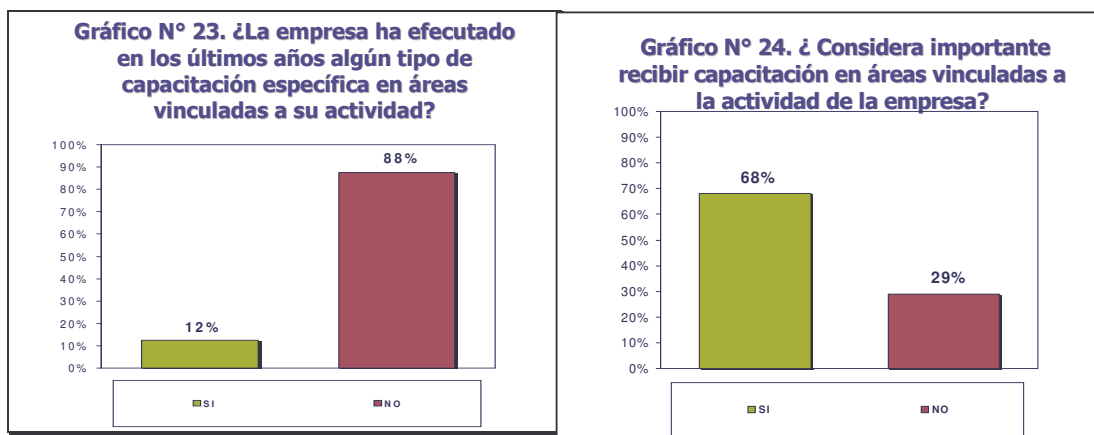


Presentación realizada por El Abrojo

2.5.- LAS NECESIDADES DE CAPACITACION

- *La opinión de los empresarios*

Entre los mayoristas no existe una cultura de la capacitación o la formación permanente para optimizar el manejo de la empresa. Solo 1 de cada 10 declara haber recibido algún tipo de formación específica en los últimos tres años. Sin embargo existe a nivel discursivo una amplia mayoría (7 de cada 10) que consideran relevante recibir capacitación en algún área específica.



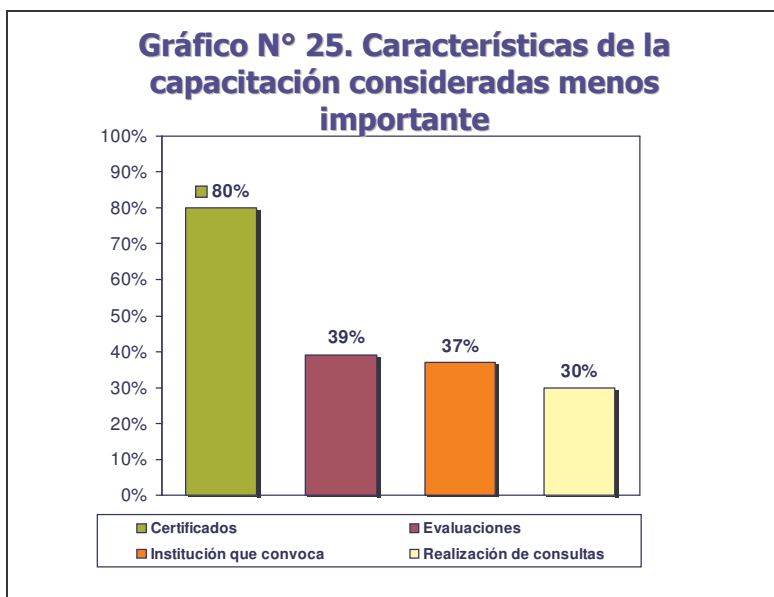
Entre las áreas de capacitación más relevantes están los aspectos de comercialización y marketing, criterios de calidad y manejo de productos y cálculo de costos, márgenes y ganancia

Al analizar las necesidades por tipo de empresa a partir de las unidades utilizadas surge que los operadores más pequeños hacen énfasis en la temática de calidad, manejo de stock, cálculo de costos, DGI y seguridad laboral.

Por su parte, los grandes operadores señalan como necesidades las temáticas de comercialización y marketing, recursos humanos, computación, y DGI.

Esta fragmentación de la demanda es un elemento muy importante para tener cuenta ya que puede obstaculizar seriamente la convocatoria y el resultado de las actividades que se diseñen. En principio, hay una actitud receptiva ante la posibilidad de participar de las actividades de capacitación cercana al 80%, pero la misma está fuertemente condicionada por las temáticas que se aborden que es la característica de utilidad destacada por los entrevistas. Sumado a estos dos elementos se encuentra la fragmentación de las temáticas.

Todas las características que identifican los módulos de capacitación con dinámicas más cercanas a un perfil más académico, son rechazadas por los entrevistados, tales como las evaluaciones, posibilidades de consulta, tipo de institución que imparte la capacitación y certificación de los cursos.



Los mayoristas no vinculan la capacitación a la posibilidad de ganar más dinero. Esta respuesta obtiene el nivel más bajo de todas las opciones presentadas. Parece evidente que entre comerciantes, esta respuesta genera elementos suficientes para sospechar de las respuestas que señalan la predisposición favorable a participar de la capacitación.

- *La opinión de los trabajadores*

Entre el conjunto de trabajadores existe una convicción muy arraigada sobre el cambio de las condiciones de trabajo que tendrán en los próximos cinco años. Siete de cada 10 expresan esa convicción. La misma está fuertemente condicionada por los años de antigüedad en el Mercado Modelo. En efecto entre quienes tienen menos años de trabajo esa opinión es poco relevante. Es probable que el facto "experiencia" explique parte de esta variabilidad.

Es posible que dicha convicción sobre el cambio en el escenario futuro explique que el 93% afirma que concurriría a reuniones con el objetivo de capacitarse en los temas de interés que los trabajadores han identificado. Esto es muy significativo ya que incluso entre las opciones planteadas, la item que referencia la mayor seguridad en participar (seguramente si) alcanza el 60%.



En relación a las temáticas de interés para capacitar a los trabajadores hay un temas que tienen el suficiente grado de consenso como para incluir los intereses de los diversos tipos de trabajadores existentes en el Mercado. En otros casos es necesario focalizar las propuestas a grupos específicos que en algunos temas tienen niveles muy altos de receptividad.

Los dos temas que son de interés general para todos los trabajadores sin que se observen diferencias entre los diversos estratos son las temáticas de Seguridad en el Trabajo y Legislación Laboral. En ambos casos algo más del 60% de los trabajadores señalaron esas temáticas como muy importante. En la temática "seguridad en el trabajo" se encuentran prácticas que disminuyan los riesgos de accidente, uso de materiales y herramientas de trabajo y su incidencia en los accidentes. También se incluye en este ítem el uso racional del esfuerzo físico. Dentro del segundo ítem se incluyen temas tales como derecho laboral, leyes y decretos vinculados a la actividad y oficinas y organismos relacionados.

Sin embargo, también se registran niveles diferenciales de interés según el tipo de actividad agrupados en las dos categorías agrupadas "changadores" y "empleados de puesto".

Entre los trabajadores de puesto los temas de interés se encuentran más focalizados y existe además un mayor nivel de homogeneidad en las opiniones en cuanto a la importancia asignada.

Cuadro Nº 2	
<i>Temas de mayor interés para los empleados de puesto</i>	
<i>Temática</i>	%
Comercialización y Marketing	80%
<i>Criterios de calidad y manejo de productos</i>	73%
<i>Manejo de situaciones críticas</i>	73%
<i>Seguridad en el trabajo</i>	60%
<i>Legislación laboral</i>	60%
<i>Computación</i>	60%

Cuadro Nº 3	
<i>Temas de mayor interés para los changadores</i>	
<i>Temática</i>	%
Seguridad en el trabajo	67%
<i>Legislación laboral</i>	59%
<i>Computación</i>	60%
<i>Comercialización y Marketing</i>	49%



RECOMENDACIONES

Debido a la importancia que tienen las empresas mayoristas en el desarrollo de las actividades del Mercado Modelo se enumeran a continuación un conjunto de recomendaciones entorno a los mismos a los efectos de que sean un insumo importante en el diseño del Plan de Capacitación.

En primer lugar es necesario reconocer la inexistencia de un modelo tipo de empresa mayoristas en el Mercado Modelo. La lógica del desarrollo del propio Mercado junto a la acumulación de decisiones políticas tendientes a proteger a todos los actores involucrados en el mismo –evitando la promoción de políticas expulsivas- ha llevado a conformar en el Mercado Modelo un verdadero crisol de empresas de una extrema variedad y proyección. Esta variedad contiene un conjunto de contradicciones internas muy relevantes en la medida que el desempeño económico de algunas de ellas dependerá en el futuro de la permanencia o no del sistema actual de equilibrios en el Mercado.

Es posible que esta variedad de integración de tipos de empresas lleve a pensar que en el Mercado “hay lugar para todos” razón por la cual todo proceso de cambio y de traslado debería contemplar el mayor número de actores. Aunque el resultado de la encuesta no permite concluir opinión sobre el asunto precedente, el análisis de la composición de actores empresariales debería de poder iluminar una estrategia que distinga al menos los siguientes grupos:

- a) los sectores “interesados” en una plataforma de transformación que no necesariamente son los sectores estratégicos en un nuevo Mercado. Esto es clave poder distinguirlo ya que la estrategia política de la dirección de la CAMM y de la IMM debería de identificar qué distancias existentes entre estos dos grupos –interesados y estratégicos- a los efectos de que el segundo grupo se incorpore a la primer categoría.
- b) los grupos que se deberán “arrastrar” en la estrategia partiendo de que si bien no se oponen al cambio tampoco lo liderarán,
- c) los grupos “perdedores” a los cuales se deberán ofrecer alternativas hasta un cierto momento para luego proseguir sin el efecto “ancla” que en general producen quienes resisten desde una posición no confrontativa.

Los Gráficos del N° 9 al 16 sintetizan uno de los principales problemas políticos a los que se enfrentarán las autoridades a la hora del traslado del Mercado Modelo hacia la Tablada. De acuerdo a la información de la encuesta se podrían imaginar una serie de círculos concéntricos donde en su centro se encuentran los sectores más propensos y en los límites se ubican los más contrarios. En ese diagrama el núcleo más propenso al traslado y al cambio en general de las condiciones actuales del sistema de comercialización está constituido por un sector de los grandes mayoristas que tienen puesto fijo, dónde hay una mayor –aunque no relevante- presencia de personas jóvenes.



Este grupo tiene una opinión muy consistente en todas las dimensiones del traslado y probablemente se autoperciban como los "ganadores" del proceso.

En el extremo contrario se encuentran los mayoristas flotantes con menos de 20 unidades donde en forma casi unánime se rechaza el traslado. Este grupo está constituido por los eventuales "perdedores del proceso". Entre los dos extremos hay una diversidad de situaciones pero tomando como base explicativa la cantidad de unidades, la tenencia o no de puesto fijo y la edad de los mayoristas es posible advertir un cuadro de tendencia en relación al traslado. Este cuadro señala grandes grupos lo cual no signifique que abarque a todos los integrantes.

Se entiende que a los efectos de poder diseñar estrategias estos cuatro grupos son los más relevantes (Ver Cuadro N° 1).

Cuadro N° 1.- Tipología de grupos de mayoristas en relación a su predisposición al traslado	
Grupo 1 Los ganadores de siempre	Mayoristas con más de 30 unidades, con puesto fijo y con mayor presencia de jóvenes
Grupo 2. Los interesados en el cambio	Mayoristas con 20 a 30 unidades, con puesto fijo de hasta 50 años
Grupo 3. Los afectados con más capacidad de presión	Mayoristas con puesto fijo con menos de 20 unidades mayores de 50 años
Grupo 4. Los perdedores natos	Mayoristas sin puesto fijo con menos de 20 unidades

El problema principal de estos resultados es que sin lugar a dudas el traslado del mercado pondrá en evidencia en forma muy clara entre los actores las opciones de la administración. Como punto de partida, se observa una nítida autoidentificación de cada grupo. Esto puede operar como un factor negativo en el proceso en la medida que dichos grupos parecen haber construido a lo largo del tiempo una opinión relativamente sólida en relación al tema. En la medida que la eminencia del traslado no está presente es probable que estos resultados constituyan los pisos de opinión. Ante un conjunto de señales claras de traslado es de suponer que cada grupo consolide aún más dichas posiciones.

La decisión expondrá a las autoridades a tener que optar por el dilema de promover el traslado en un escenario donde los mayoristas más vulnerables tienen plena convicción que dicho proceso los perjudicará altamente.

La posibilidad de que la administración aparezca respaldando los intereses de los grandes mayoristas representa en el frente político el mayor problema en la estrategia del traslado.



Este problema sin lugar a dudas se reforzará con la opinión de los trabajadores independientes quienes muy probablemente tengan opiniones muy coincidentes con los mayoristas del Grupo 4. En el juego de actores, pareciera que naturalmente los mayoristas flotantes, junto a los mayoristas con puestos fijos más pequeños y los trabajadores independiente constituyan el eje de la oposición al traslado.

Este problema representa un serio desafío para la consistencia de un discurso político que tiende a representar a los más desfavorecidos y que ante esta decisión se ubicará en la defensa de una posición que dichos sectores en forma abrumadora consideran lesiva a sus intereses.

La gestión de los servicios por parte de la CAMM en genera tiene una mala evaluación. Es de suponer que esta situación afecta la credibilidad de la dirección de la empresa al momento de liderar un proceso de modernización. La imagen del nuevo mercado y el impulso del traslado por parte de la CAMM pueden encontrar en la gestión de los actuales servicios un punto de apoyo relativamente consistente para cuestionar la capacidad de las autoridades para ponerse al frente de un proceso de modernización. Por otro lado, aquellos grupos que son más propensos al traslado son quienes tienen peor evaluación sobre los servicios. Esto indica que los puentes de lealtades que se construyen a partir de compartir un discurso (el del traslado) se rompen en la práctica ante la evaluación negativa de la capacidad de gestión de los servicios.

Por su parte los servicios altamente cuestionados no representan elevados niveles de complejidad en su logística y en el manejo de los recursos humanos. Tampoco significan grandes niveles de inversión económica en infraestructura para que mejoren. Por ese motivo pareciera no haber demasiadas excusas puertas afuera del Mercado Modelo de la ineficiencia de estos servicios. No hay razones valederas para culpabilizar a ninguna situación o agente externo al Mercado de las mismas.

Se entiende que la propuesta de certificar la calidad en los servicios de limpieza y seguridad de la CAMM no sería aconsejable en esta etapa. Probablemente en estos servicios se necesita una reingeniería que introduzca cambios drásticos. Un proceso de mejora de la calidad –en un ambiente institucional como la CAMM- tenderá a generar espacios de negociación entre los actores "para incluirlos a todos". Probablemente en algunos servicios esta opción no sea válida.

En relación a la capacitación se constata que las estrategias retóricas y de comparabilidad regional o de modelos demostrativos de beneficios futuros de un nuevo mercado, o de incorporación de nuevos procedimientos en la gestión comercial en términos conceptuales posiblemente no tengan un alto impacto en el cambio de las conductas y opiniones de los mayoristas. Para ser precisos, la línea de comunicación con este grupo debería de basarse en análisis que



partan de elementos que puedan conocer directamente en su vida cotidiana y en sus ámbitos relacionales primarios. Es allí donde edifican la confianza y la legitimidad.

Es posible pensar que las actividades de capacitación no van a tener en ningún caso un perfil de convocatoria amplia. Parece clave en la convocatoria, distinguir claramente los públicos, personalizar la misma y ajustarla muy claramente a las demandas de los participantes. Incluso sería necesario chequear previamente los contenidos con los invitados claves para cada actividad. Esta situación plantea el desafío de diseñar propuestas muy precisas en los contenidos y con una dinámica que no exponga demasiado a los participantes. La demanda latente en la capacitación tiene un fuerte perfil práctico, de transferencia de técnicas y habilidades en la mejora de la gestión, dimensión central destacada por los participantes.

Por otro lado, la definición de los contenidos de la capacitación deberá registrar con cuidado los resultados de la pregunta referida a los servicios que los mayoristas consideran que brindan. Aquí se presenta un punto interesante. Globalmente los mayoristas tienen una percepción muy positiva de los servicios que brindan. Llama la atención particularmente este resultado. En consecuencia, temáticas de capacitación que se refieran áreas que los mayoristas consideran que realizan exitosamente pareciera que tendrían barreras de aceptación que habrá que tener en cuenta.

La propuesta de capacitación debería poner énfasis en un conjunto de habilidades y destrezas que claramente ubiquen a los mayoristas en un nuevo escenario de trabajo. La referencia al Mercado actual y a su funcionamiento en principio no debería vertebrar los módulos. Se entiende que sería muy pertinente trabajar en la capacitación en base a modelos de simulación que permitan discutir y problematizar el funcionamiento de los mayoristas en el “nuevo” Mercado y no en el actual. De lo contrario se corre el riesgo que ante el convencimiento que el Mercado no se trasladará, los beneficios de la capacitación fortalezcan aún más la convicción que el Mercado actual es el mejor lugar para continuar el negocio