



En nombre de la Comisión Administradora del Mercado Modelo nos adherimos a este ciclo conmemorativo de los 40 años de existencia de la Estación Experimental INIA Las Brujas, y nos adherimos a la significación del trabajo de investigación agrícola, una actividad poco conocida en la sociedad, y que como muchos de los que estamos acá conocemos es fundamental para el desarrollo de la Granja y del país. Así que también homenajeamos a los investigadores que durante todos estos años han hecho un trabajo de bajo perfil, poco conocido, pero de gran significado social y económico.

Voy a hacer una exposición y a utilizar algunos juicios de valor que naturalmente muchos de ustedes pueden no compartir. Lo más grave, además, es que muchas de estas apreciaciones son sobre el futuro, que es un ámbito muy difícil en el Uruguay, muy poco creíble. Es casi como predecir el clima, así que les pido que sean complacientes con esta aventura que estoy ensayando. Y por otro lado como teníamos un umbral de tiempo muy restringido, la presentación es muy esquemática, no voy a darle casi atención a los matices y más bien quiero significar algunas cosas más importantes, por lo que a veces están un poco exagerados los puntos que estoy afirmando.

Los materiales que estoy citando o utilizando han sido en general reunidos o elaborados en el marco de un proyecto que está ejecutando el Mercado Modelo, con el apoyo de la FAO: "Modernización de la comercialización mayorista de frutas y verduras frescas". Ese proyecto lleva aproximadamente un año y algunos meses en ejecución; está finalizando. En ese marco ha habido una reflexión importante sobre todos estos temas. Yo me estoy beneficiando entonces de todos esos materiales y su elaboración en la presentación siguiente.

El contenido de esta exposición es el siguiente: directamente de entrada voy a proponer cual es el mensaje central de la propuesta, o sea que a los 5 minutos se pueden ir si lo desean. Luego, voy a tratar de explicar la evolución señalada. Continuaré explicando las implicancias de esa evolución, y después me planteo algunos elementos para un modelo alternativo.

I. Propuesta central de la exposición

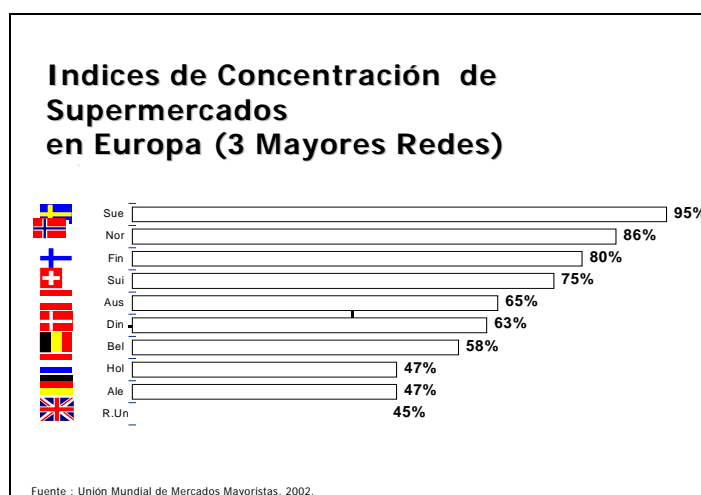
- Vamos a evolucionar rápidamente a un sistema de producción y distribución de alimentos hortofrutícolas altamente concentrado.
- La nueva distribución -que es el núcleo de la *cadena moderna*- dará cuenta del 70 al 80% de la venta de alimentos.
- Es necesario y urgente fortalecer y modernizar la *cadena histórica* del complejo hortofrutícola

La idea central no es muy novedosa: vamos a evolucionar rápidamente a un sistema de producción y distribución de alimentos hortofrutícolas altamente concentrado. Esta es una tendencia universal, como voy a mostrar ahora, y en el país ya hay muchas evidencias. La nueva distribución que es el núcleo de la cadena moderna dará cuenta del 70 – 80 % de la venta de alimentos en muy pocos años.

Usamos el concepto de cadena en un sentido vertical. Nos referimos a un complejo económico que incluye las fases tradicionales de la economía, es decir: la producción agrícola, la producción industrial, el comercio y el consumo. Recortamos una parte de la realidad económica, a la que vulgarmente denominamos la granja, la producción granjera. Incluimos todo: desde la producción agrícola, a la distribución y el consumo, y la industria asociada también. Dentro de ese complejo general existen lo que llamaríamos cadenas, que son como hilos conductores verticales, circuitos por donde circulan los productos. A partir de un productor, ya podemos predecir toda la trayectoria de su producción, por dónde se va a comercializar, y finalmente cual va a ser su consumidor. Porque hay circuitos más probables por donde pasan las mercaderías. Un concepto equivalente al de cadena en términos de la biología, que hoy está muy de moda, es el de los corredores biológicos; en relación a la fauna, se establece que los animales circulan sobre el territorio por determinados circuitos que los denominamos corredores biológicos.

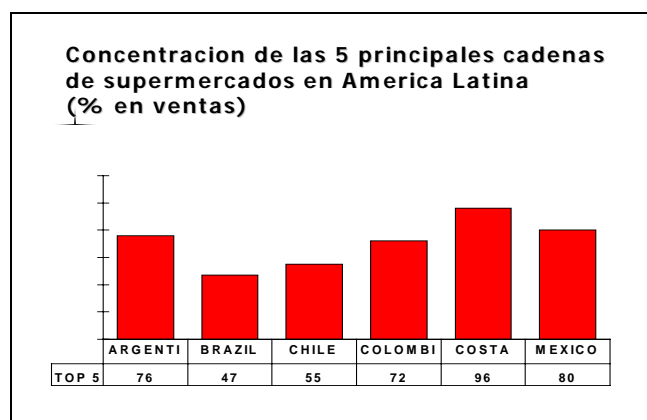
En economía podemos decir que hay cadenas: una cadena a la que llamamos “moderna”, es la que va a absorber o concentrar gran parte de la producción, el comercio, y la distribución de alimentos, y entre ellos las frutas y hortalizas. Generalmente estoy hablando de alimentos y de frutas y hortalizas en una forma bastante equivalente, si bien las frutas y hortalizas son una parte de un universo mayor. Voy a tratar de demostrar porqué sería necesario y urgente fortalecer y modernizar la otra cadena: la cadena “histórica” del complejo hortofrutícola. Tenemos un mundo esquemático, en blanco y negro, con la cadena moderna, que es la ganadora, y una cadena histórica que está siendo desplazada y que va a permanecer en forma marginalizada. Esta es la propuesta de la exposición y voy a pasar a darles fundamentos y mostrar sus consecuencias.

Diapositiva 3

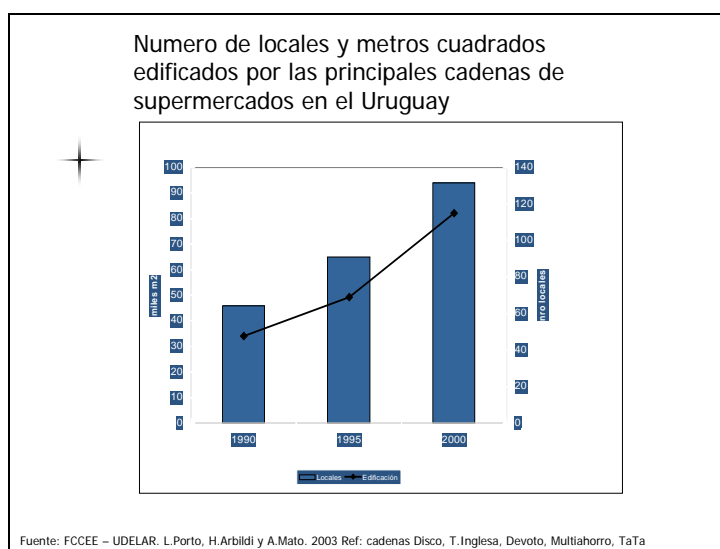


La lámina muestra la gravitación de la cadena moderna, y además la concentración que hay al interior de la cadena moderna. En Europa, considerando sólo las 3 mayores redes de comercialización minorista, en Suecia, Finlandia, Noruega, Suiza, Austria, Dinamarca, esas tres cadenas dan cuenta de más del 63%. Si agregamos toda la distribución moderna, en toda Europa del norte, las grandes redes tienen entre 70 y 80% del mercado de alimentos y de frutas y hortalizas. En otros países, aparecen datos menores porque hay menor concentración, pero los supermercados y las grandes superficies no bajan del 70 % en ningún caso.

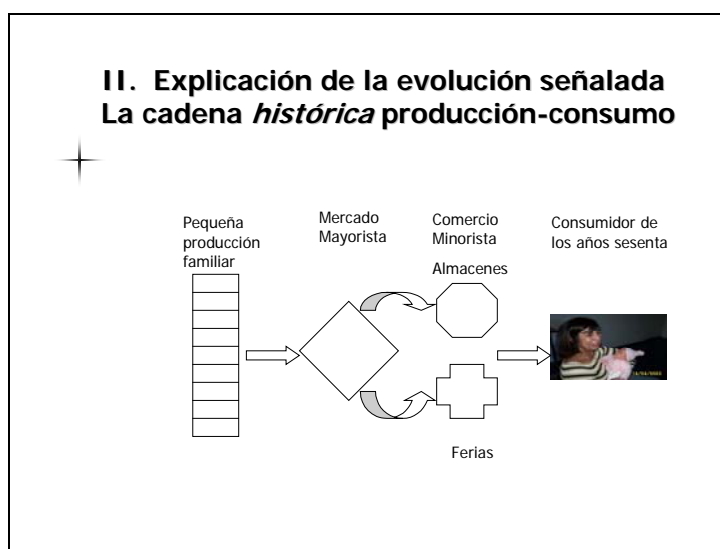
Diapositiva 4



En América Latina, en México, las 5 firmas principales de supermercados tienen el 80% del mercado; en un país del tamaño de México. En Costa Rica el 96%, Colombia 72 %, Chile 55%, Brasil 47% y Argentina 76%. Esos datos son del año 2002. Argentina ha bajado mucho después de la crisis, al igual que en Uruguay, y está en este momento en un 60% la proporción de las ventas que se encuentra en manos de los supermercados. En el caso de Brasil, el dato se refiere a un enorme territorio como es Brasil, incluyendo las áreas rurales; pero en las grandes ciudades brasileñas más importantes como Porto Alegre, Río de Janeiro, Sao Paulo, etc. los supermercados tienen entre el 60 y 80 % de las ventas minoristas. En síntesis, en América Latina, la nueva distribución como la llamamos en el sentido más amplio, es totalmente hegemónica y domina el mercado minorista de alimentos y de frutas y verduras.

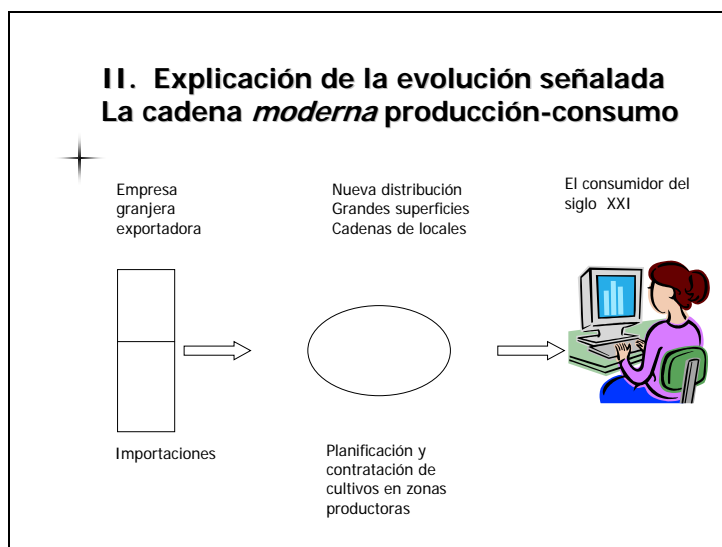


Por lo tanto, pronosticar que Uruguay va en este camino, en principio no sería muy sagaz, porque simplemente sería proyectar el entorno, aún considerando que Uruguay tiene algunas particularidades propias. En Uruguay las tendencias mostraban, si uno analiza el crecimiento entre 1990 y el 2000 del número de supermercados y el número de metros cuadrados construidos en estas empresas, una curva con pendiente cóncava en pleno ascenso, que señala un crecimiento vertiginoso. Esta tendencia ha tenido un enorme golpe en el 2002, como todo el país, pero la idea de fondo es que eso fue un traspíe en la evolución, pero que inmediatamente que el país recupere los niveles de ingreso que estaba teniendo anteriormente, va a recomponer esta evolución y va a ir progresando en forma muy rápida.

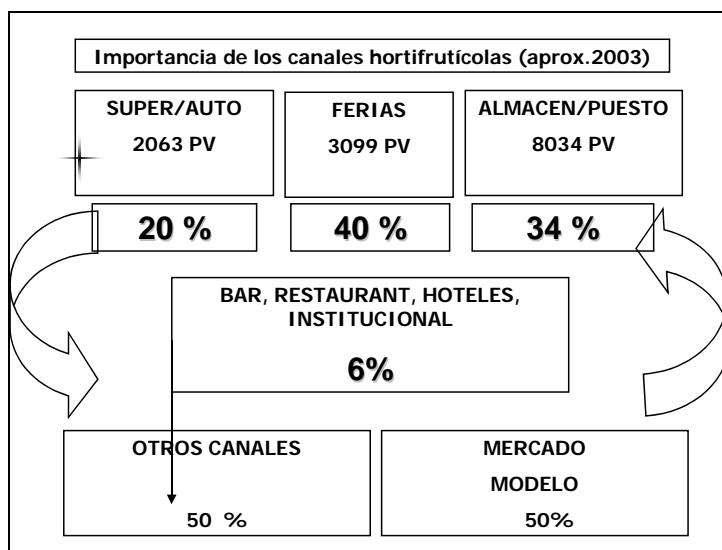


Históricamente la producción granjera se realizó en base a la organización familiar, como todos los que estamos acá probablemente conocemos muy bien, con una población de origen europeo: italianos, españoles, portugueses. Esa producción se concentraba en un mercado mayorista, desde el año 1937 en el Mercado Modelo, y de ahí se dirigía al comercio minorista de proximidad que en el Uruguay tenía 2 grandes cauces. Por un lado los almacenes de barrio, las verdulerías y puestos, y por otro lado las ferias, que son una realidad propia de Uruguay muy importante. Las hortalizas y frutas iban destinadas a un consumidor, que en los últimos 40 años estaba integrado por una estructura familiar bastante clásica, con una reducida incorporación de las mujeres al mercado de trabajo, las comidas en el hogar eran lo prioritario, había tiempo, y los productos venían con muy pocos servicios incorporados. Cuando nosotros éramos chicos nunca vimos una papa lavada en el puesto, y eso ahora es parte de la modernidad. Ese consumidor no tenía ningún requerimiento de los que empezamos a ver ahora en la vida cotidiana. Esa cadena histórica todavía persiste, todavía es muy importante, pero está siendo jaqueada por la otra.

¿Cuál es la base de los cambios sociales que explican el surgimiento de la emergencia y consolidación de la otra cadena, que hemos denominado "moderna"? Los cambios en el conocimiento y en la tecnología impactaron en la producción, en el comercio, en la logística, en los consumidores, en la globalización de los mercados. El consumo se ha modificado por las nuevas dietas, y en la forma de adquirir los alimentos, y eso también se ha reflejado en la superestructura, las reglamentaciones y las leyes de los países que regulan toda la parte alimentaria. En 30 o 40 años hemos hecho unos cambios extraordinarios en nuestras vidas, en la forma de trabajar y de vivir y eso ha habilitado el surgimiento de nuevos procesos y actores.



En el origen de esta cadena, en su forma típica, en lugar de un productor familiar ya tendríamos un perfil de empresa, la empresa especializada en algunos productos hortifrutícolas. También esa empresa va a estar en condiciones de exportar, cada día más. Y por lo tanto, como parte de la oferta, las importaciones, que en la cadena histórica mantenían una presencia muy limitada, en esta cadena van a ser parte común y cotidiana, gravitante cada vez más. En los países que tienen climas más rigurosos, en Europa por ejemplo, las importaciones constituyen en algunas épocas del año, en los 4 o 5 meses que hay nieve, la mayor proporción de la oferta en los mercados. El punto que nos interesa es que el pequeño productor individual no tiene condiciones para acceder y es de poco interés para las grandes superficies. Acá nos falta el eslabón central de la cadena histórica, que es el mercado. Las grandes empresas de la distribución, los grandes supermercados, las cadenas de locales múltiples, no utilizan el mercado, sino que se relacionan básicamente con áreas productoras donde contratan con empresas la oferta que precisan, y los flujos de mercaderías van directamente desde la zona de producción a las grandes superficies. El mercado cumple un papel totalmente marginal y puntual, solo para compras "spot". Hace un tiempo en una reunión que organizara el PREDEG con compradores de cadenas de supermercados brasileros, el gerente de compras de la red Pan de Azúcar, confirmaba que prescindían de los mercados mayoristas en Brasil, y esa red abastecía a 200 bocas de venta en todo el país. Es decir que todas las compras se pactan previamente, en el marco de una planificación. Ahora, horticultores de Salto se están beneficiando de algunos contratos para el abastecimiento de cebollas, tomates, y morrones para la cadena Pan de Azúcar, imagino que con fechas de entrega de productos de determinadas calidades. El mercado mayorista juega un rol totalmente secundario y para compra de algunas especialidades, o cosas pequeñas que compensan desequilibrios que siempre ocurren, pero no tiene ninguna relevancia en esta cadena.



La situación en el Uruguay se esquematiza en la lámina. En el año 2004 el Mercado Modelo va a superar el 50% del consumo del país, con más de 300.000 toneladas de ingreso de mercaderías; el consumo se estima que es alrededor de 580.000 toneladas netas de frutas y hortalizas.

Los autoservicios, son el fruto de una transición muy interesante que se inició hace no muchos años, es un almacén que ha sido "reconstituido". CAMBADU ha jugado un gran rol en impulsar esta reconversión de comercios minoristas de proximidad y su número está evolucionando a gran ritmo en el área de Montevideo y la zona sur del país. Había 125 bocas de supermercado de las cadenas principales en ese momento, así que el resto de las señaladas en la lámina son autoservicios.

Entre los supermercados y los autoservicios tenían el 24% de la demanda, las ferias alrededor del 38%, los almacenes y puestos tradicionales alrededor del 32% y los bares, restaurantes, hoteles y el catering 6%. Esto significa que en Uruguay la cadena moderna está disputando con un 20 a 30 % del consumo, pero todavía el 70% circula en la cadena histórica. Pero la dinámica indica que vamos a ver variar rápidamente esas proporciones.

Lugar de compra de frutas y hortalizas en Montevideo según nivel socioeconómico

Lugar de Compra	ALTO	MEDIO	BAJO	PROMEDIO
Almacén	11.5	13.6	27.5	17.5
Autoservicio	2.1	4.2	3.3	3.2
Feria	42.7	45.8	44.5	44.3
Supermercado	39.6	22	12.5	24.7
Otros	4.1	14.4	12.1	10.2

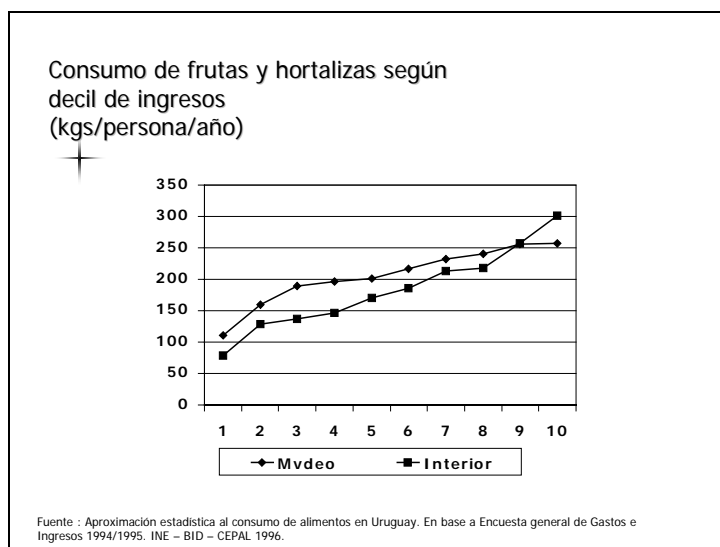
Fuente: Consur, 1999.

El consumidor del siglo XXI es otra persona completamente distinta al protagonista anterior. Todos los miembros de la familia trabajan. Hay poco tiempo. Han aumentado notablemente el consumo de alimentos fuera del hogar. Se requieren servicios incorporados en los productos de forma de disminuir el tiempo de preparación de las comidas. El consumidor es mucho más informado; tiene otras preocupaciones vinculadas a la calidad higiénico-sanitaria, a la inocuidad.

Es importante redondear el concepto que los sectores que van a perjudicarse -que son los comercios de proximidad- son los sectores de la distribución minorista asociados con los pobres. El sector que va a ser el hegemónico es el sector asociado a los segmentos de ingresos medios y altos, y por lo tanto esta evolución es de alguna forma "perversa", en el sentido que refuerza la desigualdad de las condiciones económicas de la sociedad, la desigualdad de ingresos.

Los grupos de bajo nivel de ingresos tienden a comprar poco en los supermercados, compran bastante en las tiendas tradicionales y compran mucho en mercados públicos y ferias, padrón común a toda Latinoamérica.

Los grupos de alto nivel de ingresos compran básicamente en hipermercados, en supermercados y mucho menos en tiendas tradicionales, o en mercados públicos y ferias. En un trabajo de Consur, en 1999, el lugar de compra de almacén para los grupos de ingresos altos significaba el 11%, en el autoservicio el 2%, en la feria el 42% y en los supermercados prácticamente el 40%. Si miramos al grupo de bajos ingresos, el almacén es mucho más importante, con 27,5%, la feria es igual al otro grupo (lo que muestra que la feria es muy democrática) y había poco acceso a los supermercados (12%).



El otro aspecto de interés económico surge de analizar el consumo de productos hortifrutícolas según deciles de ingresos de los consumidores. Como es conocido, en el interior del país se consume un menor volumen per capita de hortifrutícolas que en Montevideo. En ambas regiones, los tres deciles de ingresos más bajos tienen un consumo del orden de los 150 kg per capita y por año, mientras que los tres deciles de mayor ingreso están por encima de los 250 kg. Estas cifras señalan la importancia de proveer, promocionar y capacitar a los consumidores de los sectores populares, por su impacto en la expansión del consumo global de estos productos originado en el mercado interno.

Podemos ver las consecuencias de esa evolución esperada en 5 elementos de la cadena histórica que van a ser afectados: la producción familiar granjera, el mercado mayorista, el sistema de precios, el comercio minorista de proximidad y los consumidores.

III. Consecuencias de la evolución esperada.

Producción familiar granjera

- Pérdida de empleos para sectores con reducidas oportunidades alternativas

- Importancia para el desarrollo territorial

- Transformaciones en la vida social y en valores culturales de la ruralidad

En la producción granjera, un punto obvio es que estamos en un proceso de desaparición o de marginalización de esa forma productiva, ante la perspectiva de perder el acceso al sector dinámico que es el de las grandes superficies. En las condiciones actuales son sectores que están en pérdida y sólo algunos elementos muy dinámicos se pueden diferenciar como para engancharse en el proceso de modernización. Pero en general implica un proceso de envejecimiento de la granja y de marginalización creciente. No hay reposición, cuando termina la generación de los padres, no hay recambio. Esto implica perder empleos; es un tema enormemente grave para un país, agravado en países de bajo dinamismo como los nuestros. Cualquier pérdida de empleo es muy grave. Implica un deterioro de la vida social y pérdida de valores culturales de toda la trama social de amplias regiones del país que tienen una gran infraestructura social. Todo el sur del país que está basado en la granja está condenado en consecuencia. Y eso tiene también fuertes implicancias para esta dimensión que hoy día se le da gran importancia, que es la del desarrollo territorial. Hay un nuevo enfoque para abordar los temas del desarrollo agropecuario, que consiste en considerar al territorio en una dimensión global, incluyendo las actividades agrícolas (en un sentido global: agropecuarias) y todo lo que es rural no agrícola. En todo el mundo el sector rural no agrícola es muy dinámico, y es donde se generan los mayores volúmenes de empleo, asociados a una cantidad de servicios complementarios como nuevas formas de vida, el turismo rural, la gastronomía, etc. En los países más desarrollados, más del 50% del ingreso rural se compone en las otras actividades que no comprenden a la agricultura. La pérdida de las unidades rurales granjeras implica un enorme disturbio para el territorio y en el fondo, aunque lo nuevo es muy importante, la razón de ser de la actividad es la económica y social tradicional, y por lo tanto esa evolución desbarata el potencial del enfoque territorial. O sea que no es concebible Melilla sin sus granjas.

III. Consecuencias de la evolución esperada.

Mercado mayorista – sistema de precios

- Debilitamiento. Marginalización del mercado mayorista
- Sistema de formación de precios dual y fragmentado:
 - a) gran volúmen en condiciones oligopólicas, precios no competitivos.
 - b) un mercado de consumidores pobres, residual, baja calidad oferta.

El afianzamiento de la gran distribución y de la cadena moderna implica el debilitamiento del mercado mayorista, porque empiezan a circular por el los productos menos importantes, de menores calidades y menor valor. Los mercados mayoristas en todo el mundo en general están jaqueados y vienen perdiendo importancia. Esto tiene grandes implicaciones sobre la formación de los precios, porque las grandes superficies compran grandes volúmenes y en condiciones oligopónicas, son 3 o 4 cadenas las que definen las cosas aún en países de la dimensión de Suecia o Alemania. Imaginémonos en países como Uruguay donde nuestra población total corresponde a la de una pequeña ciudad de un país como Brasil, por ejemplo. Esto se refleja entonces que hay precios oligopólicos, que no son competitivos, no hay circulación de información, y no hay alternativas, o sea que la cadena moderna en nuestras condiciones no asegura un sistema de precios bueno, porque además estamos con productos que nunca son muy fáciles de comerciar. No es lo mismo vender heladeras que manzanas. En productos perecederos nunca el comercio es muy fluido y entonces nadie puede rápidamente competir con una gran distribución si tiene un precio ineficiente.

No hay un sistema de precios satisfactorio sustituyendo a la cadena histórica, en nuestras condiciones. El comercio minorista, la alimentación, es un sector estratégico desde el punto de vista de la soberanía de un país. Si el sector queda concentrado en algo tan reducido como dos o tres firmas, estamos frente a un problema de seguridad nacional.

Surge en estas condiciones otro sector de mercado, que es el mercado de consumidores pobres, residual, de baja calidad de la oferta, que ya hoy está vigente en nuestra realidad. Si uno va al mercado y mira las cosas que se venden, observará productos de muy baja calidad. En un país donde no hay una agroindustria que procese las calidades inferiores, todo va al mercado y alguien se lo come. Esos productos se canalizan a algún comercio de proximidad de la periferia constituyendo el mercado de los pobres. En fases más avanzadas de deterioro de la cadena histórica, esta cadena termina "especializándose" en estos segmentos de la demanda, con una oferta de baja calidad y altos márgenes de comercialización.

III. Consecuencias de la evolución esperada.

Comercio minorista

- Sector estratégico de la alimentación altamente concentrado pocas firmas
- Pérdida de empleos para sectores con reducidas oportunidades alternativas
- Pérdida de "proximidad" para los sectores sociales sin automóvil
- Transformaciones en la vida social y en valores culturales de la red urbana

También hay una gran pérdida de empleos en la ciudad porque los supermercados son muy eficientes, tienen una enorme productividad. Al sustituir al comercio de proximidad que es un comercio familiar con otra infraestructura, otro equipamiento, perdemos empleos en forma masiva, un tema muy grave en nuestra sociedad.

Otro aspecto muy importante en nuestros países: la pérdida de proximidad no es trivial, porque al no tener auto una gran parte de la población, las personas son esclavas de su territorio. Una persona va en su auto, se detiene un día en un lugar, no le gusta, sigue y para en otro; el auto le da capacidad de elección. Pero una mujer que vive en un barrio marginal, que tiene hijos y no tiene auto, tiene que ir a hacer las compras con una capacidad de movilidad de un par de cuadras. La pérdida o el deterioro del abastecimiento de proximidad, deteriora el abastecimiento físico real de la población de bajos ingresos, porque no tiene alternativa de movilidad para ir al supermercado, a las grandes unidades. Las grandes unidades tienen requerimientos mínimos de escala como es obvio, y no pueden estar en todas las cuadras; hay una distancia mínima entre un local y otro de acuerdo a la densidad de población. Eso empieza a pesar.

También el surgimiento de la cadena moderna implica grandes transformaciones en la vida social y en los valores culturales de la red urbana. El almacén del barrio, la feria, constituyen parte de la trama urbana donde se produce la socialización de los ciudadanos. Allí es donde alguien se encuentra con otro y pregunta y se entera de las novedades de la vida territorial. La feria hoy en día tiene un enorme papel en Montevideo, donde la gente va a hacer las compras pero pasea y se encuentra con algún amigo o algún político, etc. Esto es un proceso a largo plazo que va construyendo sociedades totalmente distintas, y que su destrucción implica abandonar toda una identidad construida durante mucho tiempo y que está de acuerdo con los valores latinos originales que tenemos.

IV. Hacia un modelo alternativo ¿ Es posible ?

- Coexistencia de la cadena histórica y la cadena moderna:
 - más diverso
 - más equitativo (democrático)
 - más sustentable
 - precio-eficiente
 - mayor protección al consumidor
 - abastecimiento de proximidad
 - mas empleador
 - preservación de valores culturales en el campo y la ciudad

Entrando a la parte más propositiva de esta exposición, la pregunta es: ¿hay una posibilidad de trabajar este tema, hay un modelo alternativo? Hay algunos ejemplos en Europa interesantes, más vinculados a los países latinos del Mediterráneo, Italia y España, que dan pistas en la búsqueda de una combinación de la eficiencia y el progreso técnico con la preservación de valores culturales, sociales, y de mejores condiciones de vida. En estos países la comida es un elemento muy importante de la cultura, y por lo tanto la pequeña producción y el pequeño comercio juegan un rol muy significativo.

Nosotros creemos que es posible una coexistencia de la cadena histórica y la cadena moderna en alguna proporción, en algún equilibrio que defina un sistema de producción y consumo de alimentos más diverso, más sustentable, y con un mejor desempeño social y económico. Este resultado combinado, sería más empleador, que es un tema central en la sociedad moderna y que va a seguir estando presente en los próximos años de nuestra realidad; más diverso, más equitativo y democrático, porque permite que más actores intervengan en la vida económica y social. No es lo mismo que haya 10.000 granjeros a que haya 1.000 empresas agropecuarias, o que 10.000 comercios minoristas sean prácticamente sustituidos por 4 cadenas de supermercados. Las condiciones de ciudadanía de esas personas son radicalmente distintas (estos son juicios de valor obviamente). Parecería que un sistema combinado, es más sustentable. No depende de algunas cadenas transnacionales concentradas, sino de una trama más compleja y repartida.

Y probablemente tiene mayores condiciones para formar precios más eficientes, otorga mayor protección al consumidor, es más apropiada para políticas alimentarias del Estado, mantiene el abastecimiento de proximidad, y hay una preservación de valores culturales en el campo y en la ciudad que son parte de una sociedad tanto como tener alimentos y comida.

Los distintos eslabones de la cadena histórica deberán cumplir algunos requisitos imprescindibles para tener chance de competir con la cadena moderna; para nosotros son los siguientes:

IV. Modelo alternativo Para todo el complejo hortifrutícola

- Elevar las frutas y hortalizas al status de todos los alimentos
- Desarrollar la protección al consumidor

Trazabilidad (identificación productores, rotulado de los productos)

Calidad comercial - Marcas

Calidad Higiénico Sanitaria

Para lograr una convivencia de las cadenas en un sistema equilibrado, lo que en el fondo quiere decir la sobrevivencia y modernización de la cadena histórica, hay que trabajar en varios planos. Lo primero es elevar las frutas y hortalizas al status de los demás alimentos. Las frutas y hortalizas son algo así como la Cenicienta de los alimentos. Nos ha costado visualizar que así como el pan, los lácteos, la harina o la yerba, los manejamos con determinados procedimientos, las frutas y hortalizas deberían obtener los mismos requisitos que los demás alimentos. Pero como en el proceso histórico de la humanidad tuvieron un proceso de producción y consumo estrechamente vinculado a la unidad doméstica, para el autoconsumo, nos cuesta ahora –en esta sociedad altamente urbanizada y donde reina la división del trabajo- verlos y tratarlos como el resto de los alimentos de producción industrial. Eso le provoca a los hortifrutícolas permanentemente una discriminación negativa frente a otros alimentos.

Un punto complementario del anterior es que tenemos que desarrollar la protección del consumidor. No sabemos quién ni dónde los produce, los productores son anónimos, los productos ingresan al mercado sin etiquetas, nadie es responsable de ellos, no existen las calidades comerciales y no hay una marca que permita afirmar: voy a comprar esta manzana marca JUMECAL porque sé que no hay ninguna picada, que son muy sabrosas, etc. Cada vez que uno compra manzanas es como jugar a la ruleta, sale una rica, otra arenosa, la otra abichada. No hay una marca en el mercado que dé garantía que uno compra siempre lo mismo. En algunos casos lo hay, estoy esquematizando, hay algunas pequeñas excepciones pero no en condiciones relevantes. Y la calidad higiénico-sanitaria es un tema que los estamos por construir.

IV. Modelo alternativo
Producción granjera familiar

+

Programación de la producción

Comercialización. Mejorar la primera
puesta en el mercado

¿ Procesos asociativos ?

Entendemos que la parte clave a nivel de la producción granjera es la comercialización. Mejorar la primera puesta en el mercado; necesitamos llegar con productos en lotes importantes, homogéneos, clasificados, empacados, rotulados, que sepamos quién los produjo, eventualmente con marca. Es la parte de abajo que soporta todo el andarivel. Si no logramos que los productores lleguen al mercado con productos con las condiciones marcadas inicialmente, nadie más después puede construir de ahí en adelante el estándar de calidad requerido, porque el mercado es una etapa a posteriori donde no hay forma de reconstruir la historia de ese producto, o darle la calidad que no tuvo antes. Para nosotros es el punto central.

La programación de la producción pensamos que también es un punto muy significativo, pero en un segundo plano. Hoy no podemos producir sin tener aseguradas las ventas. Producir primero y después ver a quién le vamos a vender, como hacemos habitualmente en estos rubros, es jugar a la ruleta rusa pero cada vez con más plata arriba de la mesa; los riesgos son enormes. Los productores siguen tomando decisiones en base a los precios de la última zafra; cuando subieron las cebollas la última zafra, a la siguiente todos plantan cebolla y después el mercado no lo puede absorber. Si se puede exportar como este año se puede zafar. Permanentemente hay desequilibrios entre oferta y demanda que caracterizan el mercado de estos rubros. La toma de decisiones sigue siendo enormemente difícil para los productores, y primitiva, socialmente hablando, porque tiene grandes componentes de azar; cuando estamos jugando con recursos y deudas en los bancos es una situación indeseable en cualquier tipo de empresa. La ampliación del mercado a la región es la asignatura pendiente que contribuirá a equilibrar el panorama actual.

Un punto clave acá es que los productores para hacer las cosas bien requieren escala y requieren procesos asociativos de algún tipo. Y esta parece ser la gran deficiencia de los uruguayos: la acción colectiva. El fútbol es paradigmático: todo lo que sea colectivo patinamos. Parecería que ese es el gran tema. Si no podemos juntar productores para que vendan asociados, tener técnicos, sean capaces de tener un pequeño packing, rotular, poner marcas y trabajar los temas de programación de la producción, no será posible avanzar.

IV. Modelo alternativo

Comercio mayorista



Construir urgente un nuevo mercado mayorista

Desarrollar estándares de productos y envases

En relación al comercio mayorista, nosotros tenemos claro que hay que construir urgente un nuevo mercado mayorista, si queremos apostar a mantener la cadena histórica en buenas condiciones, y trabajar en forma complementaria con la nueva distribución. Es un tema que es posible. En la medida en que hay un muy buen mercado con servicios eficientes y que funciona como central de servicios, es posible un cierto grado de combinación con la cadena moderna. El mercado es el dínamo que genera la información que ordena el conjunto de la cadena histórica. Hay algunos ejemplos muy importantes en lugares como Barcelona y otras ciudades, donde el mercado es un polo de irradiación de servicios y de atracción que le da muchas utilidades a las grandes cadenas. Hay sinergias muy importantes que de alguna forma achican el aislamiento en que podrían estar las dos cadenas en otras condiciones. Nosotros hemos visto personalmente algunas de estas experiencias muy significativas.

Hay que hacer un nuevo mercado, sencillo pero moderno. No podemos estar con un mercado del año 1937, casi cumpliendo 70 años, con enormes cambios en los equipos de transporte, en la forma de trabajar, en todo lo que se nos ocurra.

IV. Modelo alternativo Comercio minorista

- Fortalecer y mejorar la competitividad del comercio minorista de proximidad
- Promoción y Capacitación (buenas prácticas, servicios, marketing, acción colectiva)
- Modernización de las Ferias
- ¿ Informalidad y rol del Estado ?

El comercio minorista tiene un rol central en la cadena. Hay que fortalecer y mejorar la competitividad del comercio minorista de proximidad; promoción y capacitación en buenas prácticas, en servicios al consumidor, marketing, acción colectiva para las compras. CAMBADU ha hecho un gran avance en este tema con apoyo de un proyecto del BID; su acción pionera muy importante muestra que es posible trabajar y avanzar en estos sectores tan tradicionales. Si uno mira la evolución de los autoservicios, se evidencia que ha habido una gran respuesta del comercio de proximidad a la modernización.

En las ferias, por otra parte, está todo para hacer. Dada la importancia de las ferias, por las cuales se canaliza entre el 35-40 % del gasto del consumidor en frutas y verduras, y que son importantes en muchos otros planos, se perfilan como un área de acción central para las municipalidades. Nuestras ferias no evolucionan desde hace muchos años. La Intendencia de Montevideo tiene sus responsabilidades en este pobre desempeño, pero 2/3 de las ferias están en la órbita del Ministerio de Economía. Esta es una ubicación inapropiada; imagínense al Ministro de Economía ocupándose de las ferias; es un tema totalmente municipal en cualquier país del mundo. Hay que pasárselas a las municipalidades y modernizarlas, que no debería ser un tema muy difícil.

En cuanto a "informalidad y rol del Estado", es para señalar que hay todo un problema en como el Estado encara el tema de informalidad, que tiene mucho que ver con el comercio de frutas y verduras. Pero no lo voy a analizar ahora por problemas de tiempo.

IV. Modelo alternativo

El consumidor

- El mercado de consumo se está fragmentando en dos subsectores, que persistirán:
 - El "consumo de masas" . Espacio para las políticas públicas. (seguridad alimentaria grado 1)
 - El "consumo de los ciudadanos que pueden elegir". El consumidor debe reconocer la calidad y los servicios incorporados (higiénico sanitaria, comercial), y estar dispuesto a pagar por ella. (seguridad alimentaria grado 2)

- Capacitación a todos los niveles.

Como ya habíamos adelantado, el mercado de consumo se está fragmentando en dos subsectores que persistirán. Por un lado está el consumo de masas (estoy usando una expresión brasilera) que es muy importante y que es un gran espacio para las políticas públicas. Nosotros le estamos llamando seguridad alimentaria de grado 1. Es darle de comer a la gente en forma básica; esto es seguridad alimentaria para los pobres. Y eso es lo que encara Brasil, por ejemplo, con los programas de hambre cero. Todo el programa del nuevo gobierno de ese país es que la gente tiene que comer algo básico, y esa es la seguridad alimentaria para esas personas. Esas personas no tienen requerimientos de calidad higiénico sanitarios, aunque es obvio que el Estado debe tratar de asegurarlos. Pero no es el punto por ahora, ya que por el momento ni siquiera comen. Al Mercado Modelo van algunos cientos de personas todos los días a hurgar en las volquetas, a pedirles a los operadores los productos que no tienen valor comercial. Para esa persona comer es todo un drama, y debe haber muchas en toda la ciudad. Ese es un tema de políticas sociales o de políticas públicas en definitiva, que como están las sociedades nuestras es un tema en ampliación y que va a requerir acciones sistemáticas de fondo que hasta ahora no se han hecho. Fuera de algunos merenderos que se desarrollan en invierno, y después se achican en verano y no se sabe bien qué alcance tienen, básicamente dedicados a los niños. Todavía en este tema, si uno mira por ejemplo algunas políticas brasileras, tenemos una gran inacción.

Después está el consumo de los ciudadanos que pueden elegir, que seríamos por ejemplo nosotros, los que estamos acá, gente con ingresos promedio. Acá el consumidor tiene otros requerimientos. Por un lado el consumidor debe reconocer la calidad de los servicios incorporados: si tiene servicios higiénico-sanitarios, si tiene servicios de calidad comercial, y estar dispuesto a pagar por ella. Se dice mucho en el Mercado Modelo, y en todos lados y es bastante conocido, que el consumidor uruguayo no paga por la calidad. La crisis última naturalmente agudizó esta percepción. Es decir, si algo vale 10 y al lado hay otra que vale 8, se compra la de 8. En producto neto capaz que la de 8 sale 14 y la otra cuesta 11, pero los uruguayos tenemos una cierta represión mental al gasto, el precio nos define la compra y somos poco analistas de la calidad intrínseca y los servicios incorporados que estamos pagando. Por tanto muchos esfuerzos en mejorar la calidad no encuentran recompensa en el mercado y terminan retrocediendo porque no hay consumidores en cantidades suficiente para satisfacer esa oferta mejorada que ofrece el mercado. Acá hay un gran tema de capacitación. Hay que tratar de levantarle la conciencia al ciudadano de qué es la calidad y qué está comprando, para que termine reconociendo esos servicios y pague el costo que tienen.

FIN



- "Destino nao e futuro,
ven, vamos embora,
quen sabe face agora,
nao espera acontecer"

del cancionero popular brasileiro