



Facultad de Ciencias Económicas y de Administración  
Universidad de la República

**UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y DE ADMINISTRACION**

**TRABAJO MONOGRÁFICO PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
CONTADOR PÚBLICO**

**MERCADO MODELO: SITUACIÓN ACTUAL Y PERSPECTIVAS A LA LUZ DE LAS  
CINCO FUERZAS DE MICHAEL PORTER.**

**por**

**MAURO BESSIO LÓPEZ  
DANIELA RAMOS COSTA  
CARMEN SOSA ALMANDO**

**TUTOR: Carlos Viera**

**Montevideo  
URUGUAY  
2009**

## **ABSTRACT**

Presentamos en este trabajo un análisis del Mercado Modelo enfocado a su actividad como empresa prestadora de servicios para el desarrollo del comercio mayorista.

Relevamos datos de la situación actual, su problemática y el relacionamiento con el sector hortifrutícola en Uruguay, analizando aquellos aspectos que presentan especial relevancia de cara a su modernización y traslado. Nos valdremos para ello del conocimiento adquirido en experiencias similares en el ámbito internacional y de trabajos realizados por otros investigadores.

Nuestro estudio está enmarcado en la teoría de las estrategias competitivas, enfocado en el análisis de las cinco fuerzas definidas por Michael Porter.

Concluimos que, como creador de un ámbito donde se encuentren oferta y demanda, el Mercado Modelo debe transformarse en un mercado atractivo, valiéndose para ello de la adecuación de su infraestructura y organización.

Esto le permitiría atraer a operadores existentes y potenciales, concentrar en su ámbito un mayor volumen transado, desarrollar y diversificar su giro, incorporar actividades complementarias, alcanzar economías de escala al generar un polo logístico, motivar la apertura al exterior del sector y constituirse en un dinamizador de la actividad granjera.

## **AGRADECIMIENTOS**

Deseamos expresar al Cr. Carlos Viera, nuestro más sincero reconocimiento por su invaluable colaboración en nuestra investigación.

Asimismo, quisiéramos agradecer el apoyo incondicional de nuestras familias, amigos, y todos aquellos que nos brindaron permanente comprensión a lo largo de nuestra carrera.

Valoramos también, la información brindada por todas aquellas personas que se pusieron a nuestra disposición, en especial a los colaboradores del Mercado Modelo, Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca y los integrantes de Cátedras de diferentes materias que aportaron datos valiosos para la elaboración de este documento.

A todos ellos, MUCHAS GRACIAS.

## Índice General

	Página.
<b>CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN</b>	1
1.1 - OBJETO DE ESTUDIO	2
1.2 - ALCANCE DEL TRABAJO	3
1.3 - METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	6
<b>CAPÍTULO 2 - DESARROLLO</b>	8
2.1 - CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCION DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN URUGUAY	9
2.1.1 - Localización geográfica de la producción	9
2.1.2 - El sector granjero en la economía nacional	15
2.1.3 - Características del producto	25
2.2 - SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN MAYORISTA DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN URUGUAY	29
2.2.1 - Organización de la cadena de comercialización	29
2.2.2 - Definición de Mercado Mayorista Hortifrutícola	31
2.2.3 - Misión de los mercados mayoristas de alimentos	34
2.2.4 - Canales de comercialización	36
2.2.5 - Lugares de adquisición de los alimentos	49
2.2.6 - Legislación tributaria vigente en Uruguay	54
2.2.7 - Creación de Mercados de Abasto en Uruguay	59
2.3 - SITUACIÓN ACTUAL DEL MERCADO MODELO	61
2.3.1 - Su historia	61

2.3.2 - Infraestructura y Servicios	64
2.3.2.1 - Infraestructura edilicia	64
2.3.2.2 - Control higiénico – sanitario	68
2.3.2.3 - Control de Calidad	72
2.3.2.4 - Adhesión a Programas oficiales	76
2.3.3 - Administración	76
2.3.4 - Información Financiera	83
2.3.5 - Funcionamiento	92
2.3.6 - Operadores y usuarios del Mercado Modelo	103
2.3.6.1 - Operadores	104
2.3.6.2 - Usuarios	111
2.3.7 - El proceso de formación de precios	119
2.3.8 - Evolución de la demanda, estructura de costos y actividades que agregan valor	129
2.3.9 - Problemática actual del Mercado Modelo	137
<b>2.4 – PERSPECTIVAS</b>	<b>143</b>
2.4.1.- Modernización del Sistema de Comercialización Mayorista de Productos Frescos en Uruguay	143
2.4.2 - Experiencias internacionales	147
2.4.2.1 - Parques de Actividades Agroalimentarias	147
2.4.2.2 - El caso Mercabarna	149
2.4.3 - Modernización del Mercado Modelo	153
2.4.3.1 - Objetivos	153

2.4.3.2 - Etapas cumplidas	155
2.4.4 - Proyecto Unidad Alimentaria de Montevideo	164
2.4.4.1- Plan Preliminar de la UA	174
A- Plan General de la UA	174
B- Programa Específico Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas	177
<b>CAPÍTULO 3 - MARCO TEÓRICO</b>	<b>180</b>
3.1 - APLICACIÓN DEL MARCO TEÓRICO AL CASO DE ESTUDIO	181
3.1.1 - Amenaza de ingreso de nuevos competidores	181
3.1.2 - Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes	196
3.1.3 - Presión de productos sustitutos	198
3.1.4 - Poder negociador de los compradores	200
3.1.5 - Poder de Negociación de los Proveedores	206
<b>CAPÍTULO 4 - CONCLUSIONES</b>	<b>213</b>
4.1- CONCLUSIONES FINALES	214
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>224</b>
<b>ANEXOS</b>	
Ley N.º 9.312	
Ley N.º 9.563	
Ley N.º 9.582	
Resolución IMM 4395/94	
Resolución IMM 2537/95	

## **CAPÍTULO 1 - INTRODUCCIÓN**

## **1.1- OBJETO DE ESTUDIO**

Nos proponemos analizar la situación actual del Mercado Modelo, así como las perspectivas del mismo de cara al proceso de transformación que enfrenta, en el marco del Proyecto de Modernización del Sistema de Comercialización de Productos Frescos a Nivel Mayorista, que lleva a cabo el Gobierno Departamental de Montevideo.

Veremos al Mercado Modelo como ámbito de concentración de oferta y demanda mayorista de frutas y hortalizas, analizando las características de la actividad allí desarrollada y del producto transado, así como su vinculación con la industria alimentaria, identificando a los operadores involucrados y definiendo las particularidades de los mismos

Para desarrollar nuestro tema de estudio, tomaremos como marco teórico el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, expuesto por el autor en su libro “Estrategia Competitiva” en el año 1980, el cual explicitaremos en el contenido de este trabajo.

## **1.2- ALCANCE DEL TRABAJO**

Será de nuestro interés estudiar el funcionamiento actual del Mercado Modelo como empresa prestadora de servicios, para lo que combina distintos factores productivos.

Para cumplir con su objetivo de brindar la infraestructura y servicios necesarios para el desarrollo del comercio mayorista hortifrutícola, como lo marca su Reglamento, el Mercado Modelo locaciona parcelas a sus operadores, quienes ofrecen ahí sus mercaderías, además de brindar otros servicios accesorios. Como se verá más adelante en este trabajo, existen diferentes modalidades de acceder al uso del suelo, y quienes demandan este servicio se constituyen en Clientes del Mercado Modelo. Para clasificarlos estudiaremos, entre otros aspectos, las modalidades de contratación de los predios, los demás servicios que demandan del centro mayorista, y si son productores directos o se trata de intermediarios. Investigaremos si realizan su actividad en forma individual o asociados de alguna manera entre ellos, que les otorgue mayor poder de negociación en caso de existir algún conflicto de intereses con la Administración.

Estudiaremos cuántos son los Proveedores de la empresa, qué tipo de bienes y servicios le suministran, y qué importancia revisten en la operativa del Mercado, para averiguar si existe algún grado de dependencia de los mismos.

Nos interesa saber si actualmente se llevan a cabo actividades conexas y complementarias a la comercialización dentro del Mercado Modelo, si las empresas que las desarrollan fuera del mismo funcionan o no en un régimen de libre competencia, y si existen barreras de entrada para nuevos competidores

Asimismo, observaremos si existe incidencia del Estado en el funcionamiento de este Mercado, y la magnitud de la misma tanto a nivel institucional como financiera.

Analizaremos las características inherentes al producto hortifrutícola, así como de la cadena de comercialización mayorista interna, definiendo los actores intervinientes, y estudiando el tipo y grado de integración de cada etapa de la misma.

Resumiremos en una sección la problemática actual del Mercado Modelo, relevada mediante consultas a miembros de la organización, consultorías realizadas, observación directa e interpretación de encuestas realizadas por otros autores a los operadores del mismo.

Por último, realizaremos un análisis de las perspectivas del Mercado Modelo, refiriéndonos al proyecto de traslado de dicho centro mayorista y las modificaciones previstas en su funcionamiento, valiéndonos para ello del conocimiento adquirido sobre experiencias similares ocurridas en otros ámbitos de la esfera internacional y de estudios previos de factibilidad llevados a cabo por otros investigadores.

### **1.3- METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN**

Tomaremos fuentes de información nacional e internacional, analizando bibliografía y páginas Web conteniendo estudios, encuestas y descripciones de experiencias nacionales y extranjeras.

Investigaremos la existencia de conocimiento sistematizado publicado anteriormente en medios gráficos y digitales, nacionales y extranjeros, donde analizaremos estudios comparativos, encuestas, índices y otros datos numérico-cualitativos, relevados por diferentes autores en trabajos anteriores sobre el tema. Pondremos especial énfasis en la información difundida por los organismos competentes, en el resultado de consultorías realizadas previamente en el Mercado Modelo y estudios de prefactibilidad del proyecto de su traslado.

Realizaremos una búsqueda de descripciones sobre experiencias similares llevadas a cabo en otros países que ya hayan modernizado su sistema de comercialización mayorista de frutas y hortalizas y las consecuencias de tal transformación.

Mantendremos entrevistas personales con informantes calificados: funcionarios del MGAP, empleados de la Comisión Administradora del

Mercado Modelo, empleados de puestos del citado mercado, productores, feriantes y empleados de supermercados relacionados con el sector de comercialización de frutas y hortalizas.

Con el objetivo de analizar la operativa diaria y relevar información sobre su situación actual, aplicando el método de observación directa, visitaremos la sede del Mercado Modelo en diferentes días y horarios.

## **CAPÍTULO 2 - DESARROLLO**

## **2.1- CARACTERÍSTICAS DE LA PRODUCCION DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN URUGUAY**

### **2.1.1- Localización geográfica de la producción.**

Uruguay es un país con características especiales de distribución demográfica, con una población relativamente pequeña (3.241.003 de habitantes según el último censo realizado en el año 2004 de Población, Hogares y Viviendas publicado por el INE).

El referido censo informa que Montevideo cuenta con 1.325.968 habitantes, lo que constituye casi el 41% del total. Esto lo transforma en un país con muy baja densidad demográfica en áreas rurales.

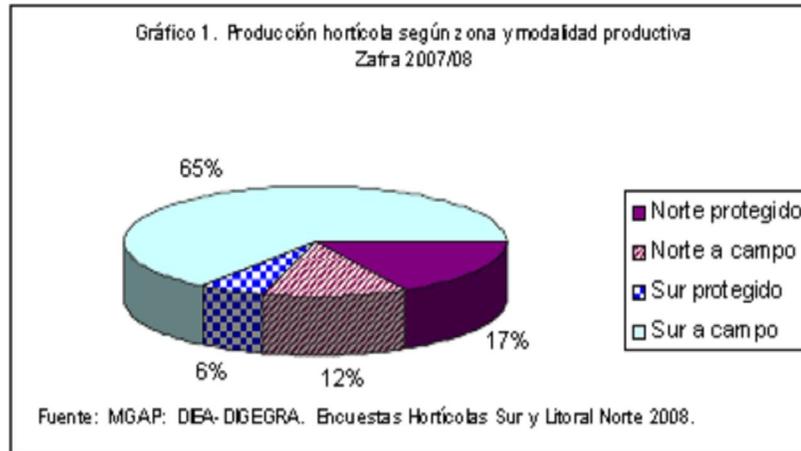
A su vez, el Censo General Agropecuario del año 2000, indica existe alto rendimiento productivo de la mano de obra rural, comparado con otros países de América Latina.

La cosecha de frutas hortalizas se concentra en la zona sur y litoral noroeste del país, especialmente en las áreas cercanas a los centros urbanos.

En el sur, gran parte del cultivo se realiza a campo, proveyendo la mayoría de las hortalizas de época a todo el país, durante la casi totalidad

del año, lo que representa aproximadamente el 70% de la producción total de hortalizas.

Gráfico 1.



La ciudad de Montevideo es el principal mercado consumidor, y en su proximidad se concentra la mayor producción de hortalizas perecedoras, fundamentalmente cultivos de hoja, mientras que en las áreas más alejadas tienen lugar los rubros no perecibles.

La fruticultura de hoja caduca, se encuentra en la zona Sur del país, donde se desarrolla, principalmente, el cultivo de manzanas, pera, duraznos y ciruelas.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ing. Agr. GIOSA D. Departamento de Promoción Comercial. DIGEGRA. MGAP. Caracterización de la cadena productiva de hortalizas en el Uruguay. 2007.

Para el período 2008-2009, las frutas comercializadas en fresco representan el 89% del VBP (Valor Bruto de Producción) frutícola y el 76% de la producción, mientras las destinadas a la industria representan el 19% de la producción y apenas un 5% del VBP debido a los bajos valores que se pagan por las mismas.

Cabe destacar que los principales rubros exportados son la pera y la manzana y que las exportaciones bajaron un 50% respecto al período 2007-2008.

El membrillo constituye un caso especial, ya que el 90% del mismo tiene destino industrial.<sup>2</sup>

La zona del litoral Noroeste se especializa en la citricultura y en la producción bajo protección de cultivos como: tomate, pimiento y frutilla.

---

<sup>2</sup> MGAP. Encuesta Frutícola de Hoja Caduca para la zafra 2008-2009. Setiembre de 2009.

Cuadro 1.

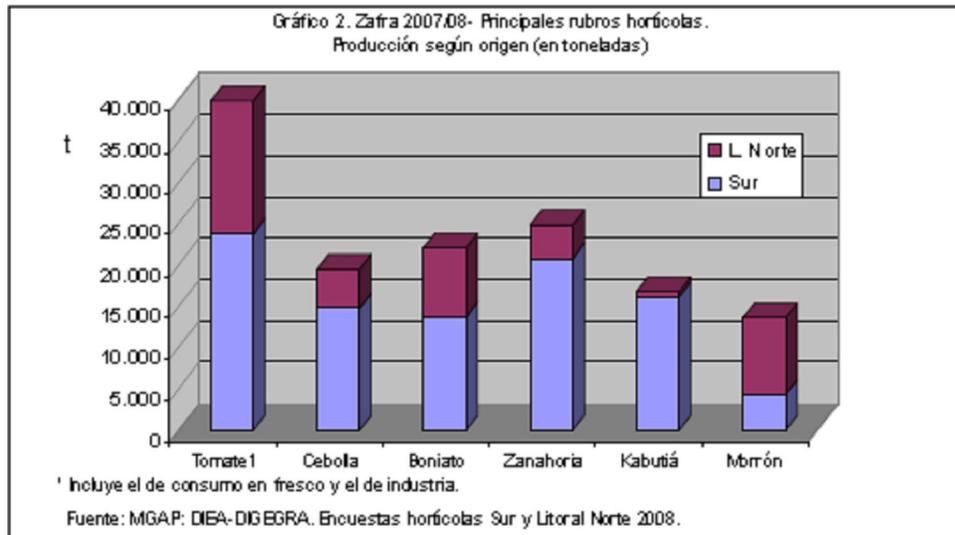
Cuadro 6. Zafra de frutales 2008/2009  
Producción total y VBP frutícola, según destino.

Destino	Producción total		VBP frutícola	
	t	%	Miles de U\$S	%
Total	97.417	100	44.737	100
Mercado de fruta fresca	74.113	76	39.833	89
Industria	18.288	19	2.402	5
Exportación	4.982	5	2.484	6
Otros	35	0	18	0

Fuente: MGAP – DIEA

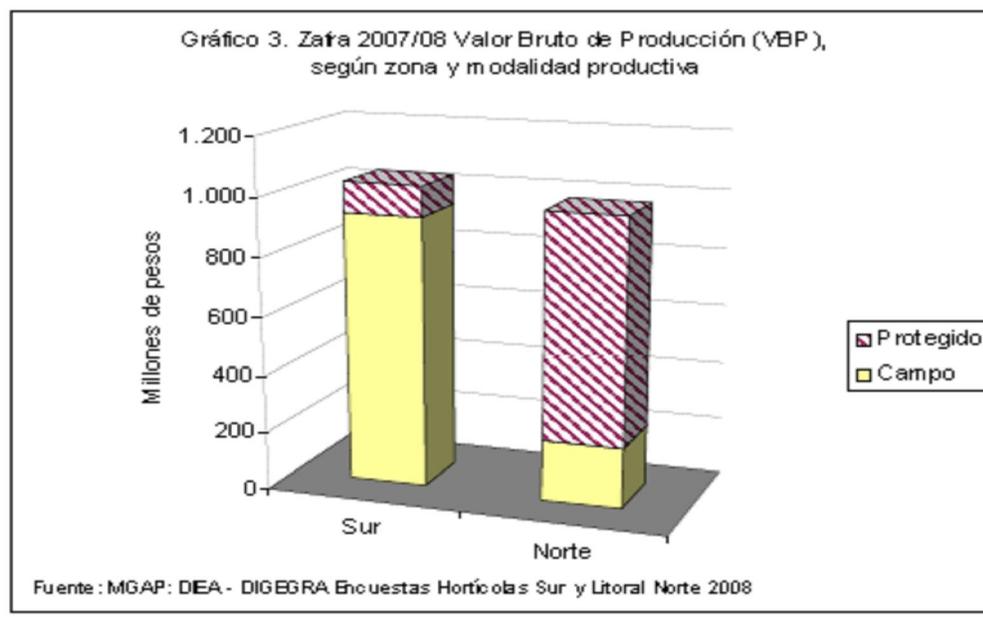
Anualmente, DIEA Y DIGEGRA, elaboran las Encuestas Hortícolas para la Zona Sur y Litoral Norte. La de la zafra 2007-2008 fue publicada en julio de 2009, de la cual extrajimos la siguiente información

Gráfico 2.



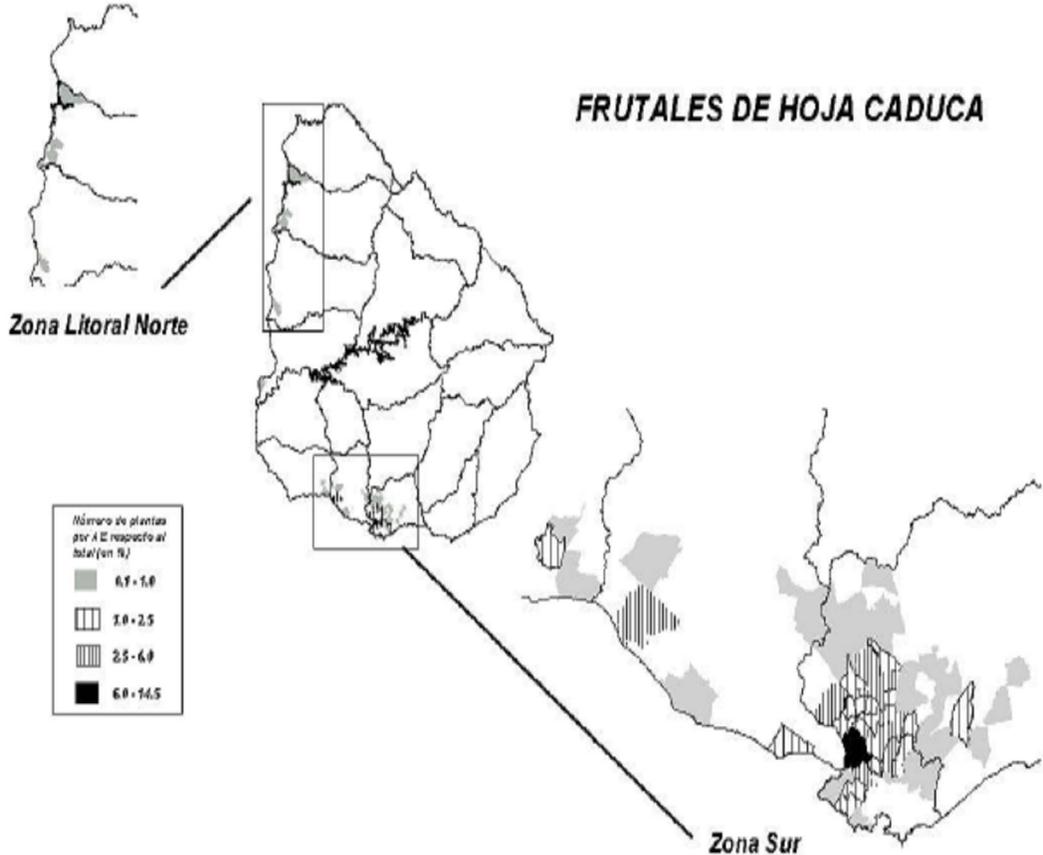
La modalidad de cultivo a campo dada en el Sur, provoca menores rendimientos y menor precio final que los obtenidos para los cultivos del Norte, donde se protegen los mismos, posibilitándose así la cosecha incluso a contraestación.

Gráfico 3:



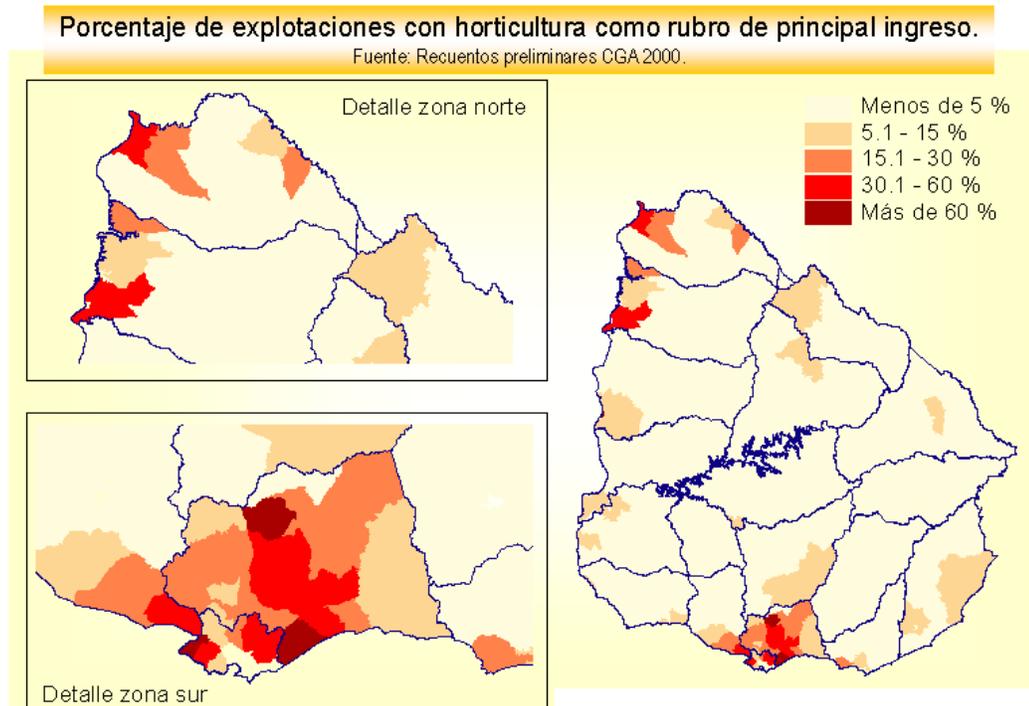
Existen zonas hortícolas menos definidas y heterogéneas, que rodean a los principales núcleos poblados del interior del país.

Mapa 1



Fuente: Elaborado por DIEA con datos del CGA-2000

Mapa 2



### 2.1.2- El sector granjero en la economía nacional

El concepto de granja, implica la combinación complementaria de varias actividades: horticultura, fruticultura, cría de animales, viñedos, etcétera.<sup>3</sup>

Cada rubro debe visualizarse como parte de un sistema productivo que

---

<sup>3</sup> 04. VERTICE ECONOMICO. La visión desde lo económico – productivo. Disponible en [http://www.presidencia.gub.uy/metropolitana/docs/l\\_blanco\\_06.pdf](http://www.presidencia.gub.uy/metropolitana/docs/l_blanco_06.pdf). (Consulta: Octubre 2009).

involucre otros rubros complementarios inherentes a la viabilidad e importancia del todo.

La granja uruguaya enfrenta el desafío de su consolidación, para atender los siguientes objetivos:

- asegurar el abastecimiento pleno de las necesidades alimentarias de la población,
- competir en cuanto a regularidad de oferta, precio y calidad en el mercado interno,
- establecer una proyección exportadora,
- consolidar la articulación con la agroindustria nacional.

La importancia de la actividad hortícola y frutícola se extiende a las actividades agroindustriales de procesamiento y conservación de lo producido, así como a la comercialización del mismo, actividades secundarias y terciarias éstas que se dan en el ámbito de los centros urbanos de la capital y el interior.

En la horticultura, el 80% de los trabajadores son productores familiares, mientras que en la citricultura apenas representan el 25%. El sustento y el afincamiento familiar en el campo dependen de los resultados de su producción”.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Ibid.

La granja genera unos 44.750 empleos. Corresponden a la fase de comercialización casi 8.500 puestos de trabajo permanente, principalmente en Montevideo, donde se comercializa casi el 60 % de la producción hortifrutícola. Las ferias representan el 64% del empleo total y la comercialización mayorista el 36 % restante.<sup>5</sup>

El 95% del empleo mayorista se concentra en el Mercado Modelo y en el Agrícola. Esta cifra comprende a todos los operadores, sean o no productores, empleados administrativos y changadores.

En el año 2002 existían en nuestro país 31 mercados mayoristas de pequeña escala, en 28 de los cuales trabajaban unos 160 empleados permanentes y apenas 5 zafrales.

De los 342 empleados permanentes contabilizados en las plantas de empaque y cámaras de frío, 222 (64.9%) trabajaban en el rubro Frutas y Hortalizas y 120 (35.1%) en cítricos. Existían además unos 1300 puestos zafrales en plantas de empaque de cítricos y apenas 107 en el rubro Frutas y Hortalizas. El frío y el empaque abarcaban más del 27% de los trabajadores zafrales. La zafralidad del trabajo de la granja corresponde a la característica del cultivo.

---

<sup>5</sup> Ing. Agr. Colafranceschi C. *Primer Estudio Exploratorio del Empleo en el Sector Granjero del MGAP.* 2002.

La producción primaria implica más de 32.000 empleados permanentes y 3.500 zafrales. El trabajo se concentra en el sector primario, que se lleva más del 72% de los trabajadores permanentes y el 68% de los zafrales.

La agroindustria provee 3500 puestos permanentes y unos 300 zafrales. Las principales industrias del sector se dedican al procesamiento de tomate, los congelados, las frutas y la papa industrializada. Estos productos son aptos para consumo final o constituyen materia prima de otras industrias.<sup>6</sup>

Existen unas 120 pequeñas y medianas empresas procesadoras hortifrutícolas, ubicadas principalmente en el área metropolitana.<sup>7</sup>

El volumen total de hortalizas procesadas en el año pasado fue de 17.248 toneladas, siendo 58% tomate, 9% papa, 6% brócoli y 5% zapallo. La mayoría de las hortalizas se procesa para obtener más de un producto.<sup>8</sup>

Trasladamos aquí el cuadro elaborado por la DIEA y DIGEGRA con los datos de la citada encuesta a los efectos de tomar noción de la magnitud de la relación entre el sector productivo y el agroindustrial. Esta idea será retomada en nuestro trabajo para analizar la necesidad de anexar actividades conexas y complementarias a la comercialización mayorista de

---

<sup>6</sup> DIEA, PREDEG y JUNAGRA. Empleo en el Sector Granjero. 2004. Primer estudio exploratorio para el año 2002.

<sup>7</sup> Op. cit. 3.

<sup>8</sup> La DIEA-DIGEGRA Setiembre 2009. Encuesta Agroindustrial Hortifrutícola 2008.

productos frescos, como forma de agregar valor al producto. Destacaremos la importancia de acercar al sector primario con la agroindustria, utilizando el mercado mayorista tradicional como canal de distribución, atrayendo a productores e industriales con la idea de eliminar actividades que no agregan valor al producto, así como beneficiarse de sinergias positivas generadas entre los participantes del sistema y alcanzar economías logísticas y de escala.

MERCADO MODELO. Situación Actual y Perspectivas a la luz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

Cuadro 2

Cuadro 4. Hortalizas procesadas por la industria según destino  
Zafra 2007/08

	Volumen industrializado	
	t	%
<b>TOMATE</b>		
TOTAL	10.034	100
Pulpa tamizada/puré	4.478	45
Triturado	3.264	33
Concentrado/extracto	1.195	12
Salsas	1.080	11
Otros	18	0
<b>PAPA</b>		
TOTAL	1.589	100
Fritas	1.020	64
Congeladas	378	24
Peladas/cortadas	190	12
<b>BONIATO</b>		
TOTAL	352	100
Dulce de corte	325	92
Pelado/cortado	23	7
Almíbar	3	1
Otros	1	0
<b>ZAPALLO</b>		
TOTAL	877	100
Dulce de corte	399	45
Mermelada	232	27
Pelado/cortado	175	20
Glaseado/abrillantado	29	3
Almíbar	25	3
Otros	17	2
<b>CALABAZA</b>		
TOTAL	227	100
Dulce de corte	121	53
Mermelada	85	37
Otros	21	9
<b>ESPINACA</b>		
TOTAL	250	100
Congelada	175	70
Deshidratada	75	30
<b>ACELGA</b>		
TOTAL	414	100
Congelada	258	62
Otros	106	26
Deshidratada	50	12
<b>MAIZ</b>		
TOTAL	291	100
Congelado	287	99
Desgranado	4	1

Continúa..//

MERCADO MODELO. Situación Actual y Perspectivas a la luz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

---

	Volumen industrializado	
	t	%
ZANAHORIA		
TOTAL	458	100
Congelada	262	57
Pelada/cortada	149	33
Glaseada/abrillantada	25	5
Otros	22	5
ESPÁRRAGO		
TOTAL	32	100
Congelado	32	100
BRÓCOLI		
TOTAL	1.103	100
Congelado	1.103	100
COLIFLOR		
TOTAL	552	100
Congelado	549	100
Pickles	3	0
MORRON		
TOTAL	466	100
Congelado	399	86
Pickles	66	14
Otros	1	0
CHAUCHA		
TOTAL	222	100
Congelada	222	100
ARVEJA		
TOTAL	50	50
Congelada	50	100
FRUTILLA		
TOTAL	332	100
Mermelada	236	71
Semielaborado p/yogur	95	29
Dulce y/o pasta	1	0

Fuente: DIEA / DIGEGR.- En base a Encuesta Agroindustrial Hortifrútica 2008

MERCADO MODELO. Situación Actual y Perspectivas a la luz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

---

Podemos resumir que: de las 47 empresas encuestadas, procesaron tomate 23 de ellas, 6 procesaron papa, 14 zanahoria, 17 boniato, 21 zapallo, 19 frutilla y 5 espinaca.

Con respecto a la fruta de hoja caduca, la Encuesta Agroindustrial Hortifrutícola 2008 obtuvo los siguientes datos:

**Cuadro 3.**

Cuadro 7. Fruta procesada por la industria, según destino  
Zafra 2007/08

MANZANA	Volumen Industrializado	
	t	%
TOTAL	6.699	100
Sidra™	4.003	60
Dulce de corte	1.055	16
Otros	863	13
Jalea	429	6
Mermelada	178	3
Pulpa y/o pasta	170	3
MEMBRILLO		
TOTAL	1.975	100
Dulce de corte	1.918	97
Mermelada	46	2
Glaseado y/o abillantado	12	1
Otros	2	0
DURAZNO		
TOTAL	722	100
Mermelada	581	80
Almíbar	104	14
Semielaborado p/yogur	27	4
Otros	8	1
Pulpa y/o pasta	2	0

Continúa..//

MERCADO MODELO. Situación Actual y Perspectivas a la luz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

---

//..Continuación

	Volumen Industrializado	
	t	%
HIGO		
TOTAL	194	100
Mermelada	174	90
Glasado y/o abrigantado	12	6
Dulce de corte	4	2
Almibar	4	2
CIRUELA		
TOTAL	88	100
Mermelada	87	99
Almibar	1	1
PERA		
TOTAL	89	100
Sidra <sup>W</sup>	48	54
Glasado y/o abrigantado	24	27
Almibar	16	18
Mermelada	1	1

Fuente: DIEA / DIGEORA.- En base a Encuesta Agroindustrial Hortifrutícola 2008

<sup>W</sup> Dato proporcionado por INAVI.

Procesaron manzana 23 empresas además de las sidrerías, 16 procesaron membrillo, 20 durazno, 20 higo, 12 ciruela, y 5 empresas además de las sidrerías procesaron pera.

Con respecto a la zafra anterior, excepto del durazno y la pera, existe una caída importante de las toneladas industrializadas para cada una de las especies.

El 94% de los productos importados semielaborados corresponde al tomate concentrado, 2% al jugo de manzana concentrado, 2% papa deshidratada y otro 2% arveja seca. El tomate concentrado se importa en tanques sin conservantes, se diluye con agua y se reenvasa con destino al

consumo final, transformándose así en un 64% pulpa tamizada o puré de tomate, 19% en extracto, 15% en salsas y 1% para otros destinos.

Los industriales consultados para la Encuesta citada afirman que, importando el producto obtienen un precio conveniente, sortean la problemática de su escasez en algunas épocas del año y posibles incumplimientos de los proveedores. De esta manera, acuden a canales alternativos al Mercado Modelo, lo que constituye una opción de comercialización paralela, como analizaremos más adelante.

De las 47 industrias que brindaron información para la Encuesta Agroindustrial Hortifrutícola 2008, el 51% de ellas (24) declararon contar con acuerdos con los productores para proveerse directamente de materia prima. Apenas cinco empresas realizaron exportaciones parciales de su producción. Existe una gran capacidad instalada ociosa en el sector de la agroindustria. Se utiliza el 57% de la capacidad total, proporción que varía mucho de una empresa a otra. Si se aprovechara al máximo la capacidad instalada, se podría duplicar la producción industrial hortifrutícola.<sup>9</sup>

Actualmente, el 44% de la capacidad instalada es explotada por sólo 13 empresas, las cuales trabajan a un nivel de entre el 26% y el 50% de su capacidad. Hay otras 14 empresas que explotan en promedio el 90% su capacidad instalada.

---

<sup>9</sup> Ibid.

En el conjunto de las 47 empresas encuestadas hay una capacidad de procesamiento acumulada de 47.500 toneladas, lo que significa un promedio de 1011 toneladas por empresa.

**Cuadro 4.**

Cuadro 11. Capacidad instalada  
Zafra 2007/08

Utilización de la capacidad instalada (%)	No. de Empresas	Volumen procesado (t)	Capacidad instalada (t)	Procesado/ instalado (%)
TOTAL	47	26.914	47.511	57
Hasta 25	5	975	4.292	23
26 a 50	13	9.435	21.555	44
51 a 75	15	8.338	12.551	66
Más de 75	14	8.166	9.113	90

Fuente DIEA/DIGEGRA. En base a Encuesta Agroindustrial Hortifrúcticola 2008.

### 2.1.3- Características del producto

Es un producto de alto valor nutricional, fuente principal de fibra y vitaminas, que integra la dieta de casi la totalidad de los uruguayos, y forma parte de la canasta básica de consumo alimenticio, definida por el Instituto Nacional de Estadística.<sup>10</sup>

---

<sup>10</sup> M. Vidiella, V. Salhon, C. Suárez, A. Silva. Documento Nutrición y Consumo de Frutas y Hortalizas. 2003.

Son características inherentes del producto hortícola la perecibilidad y la fungibilidad.

Estos productos son aptos para consumo final o constituyen materia prima de las industrias que se dedican a su procesamiento y conservación.

Para que la mayoría de las mercaderías lleguen en condiciones adecuadas al consumidor y conserven sus propiedades, es necesario que se mantenga la cadena de frío y el sistema de maduración, tanto en el área de producción como en el almacenaje y transporte, lo que requiere una alta inversión en cámaras.

Es imprescindible el mantenimiento de la humedad relativa óptima, la higiene en torno al manejo del alimento, así como aislarlo de enfermedades.

Actualmente, la mayor parte de la producción nacional se destina al Mercado Modelo en Montevideo, y desde ahí se traslada hacia las otras ciudades del interior del país. Las hortalizas de Bella Unión por ejemplo, se comercializan en este centro mayorista y son compradas allí por los operadores de Rivera, hacia donde viajan luego. De esta forma el recorrido que realizan es mucho mayor que si fueran directamente de una ciudad a otra del interior del país.

El cultivo del sector apunta en general a satisfacer los principales rubros que demanda la población, los cuales forman parte de la canasta básica de

consumo, pero también existe una oferta más especializada para atender al consumidor de mayor poder adquisitivo cuya demanda es selectiva, quien exige mayor diferenciación y más alta calidad, y adquiere los productos en las grandes superficies o a través de detallistas especializados.

En el mercado mayorista, se clasifica la mercadería por calidad, la que se define por el tamaño o calibre y se vende por bulto, constituido por planchas o cajones generalmente retornables. En los siguientes eslabones de la cadena de comercialización hasta el consumo final, normalmente esa mercadería es vendida por kilogramo. Dependiendo de las condiciones de conservación y del tiempo transcurrido desde su cosecha, entre otros factores, el peso del producto puede variar.

Cinco reglas básicas en poscosecha:

- 1- Rápido establecimiento y mantenimiento de la temperatura óptimas de conservación del vegetal
- 2- Mantenimiento de la humedad relativa óptima en torno al vegetal
- 3- Evitar daños en el vegetal
- 4- Mantener limpio el vegetal y aislado de enfermedades
- 5- Reducir al mínimo posible el tiempo de los diferentes procesos.

Estos procesos incluyen desde el transporte, el lavado, el envasado, la industrialización y todo otro proceso que separe al producto desde su cosecha hasta el consumo final

Constituye un análisis clásico el del las pérdidas en la cadena producción-consumo: Para el año 2004, se sufrieron pérdidas por 64 millones de dólares: 30 millones se perdieron en el predio de producción, pero es de nuestro interés observar que otros 34 millones se perdieron en la fase de comercialización, de los cuales el 9% corresponden a la fase mayorista, 8.5% minorista y 5.7% al consumidor final. Es decir, las pérdidas en el sector mayorista fueron de 3.06 millones de dólares.<sup>11</sup>

Por lo tanto, es sumamente importante destacar nuevamente la característica de perecibilidad del producto, y su alta vulnerabilidad ante condiciones inadecuadas de almacenamiento y conservación.

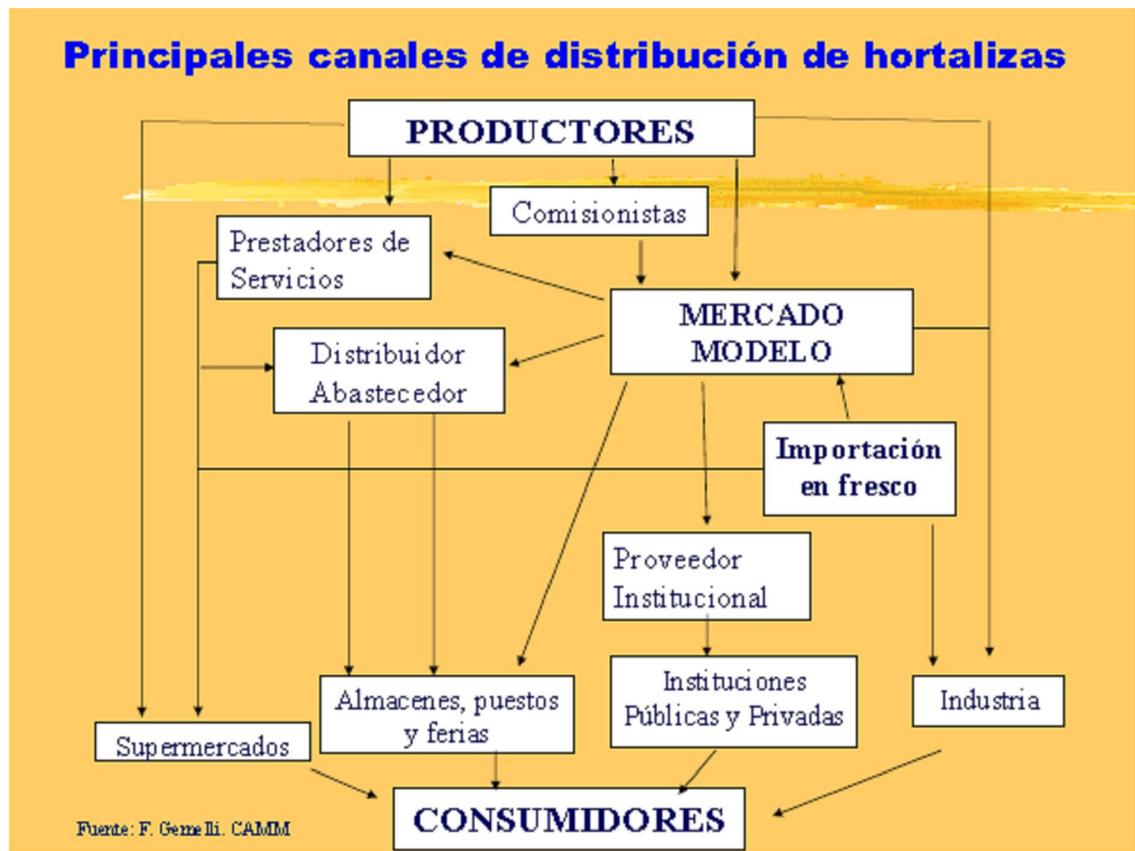
---

<sup>11</sup> Ing. Agr. ZACCARI F. La Poscosecha en el proceso productivo de frutas y hortalizas en nuestro país. Facultad Agronomía, UDELAR. 2007

## 2.2- SISTEMA DE COMERCIALIZACIÓN MAYORISTA DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN URUGUAY

### 2.2.1- Organización de la cadena de comercialización

Cuadro 5



Fuente: Caracterización de la cadena productiva de hortalizas en el Uruguay. Ing. Agr. GIOSA.

DIGEGRA 2007

En la cadena de producción y comercialización interna del sector hortifrutícola encontramos los siguientes actores:

\*Proveedores de insumos (semillas, maquinaria agrícolas, fertilizantes, etc.)

\*Productores

\*Productores integrados, con empaque y comercialización propia

\*Intermediarios (acopiadores, consignatarios, comisionistas, fleteros, etc.)

\*Industrias (procesamiento, conservación, empaque, laboratorios)

\*Mayoristas locales (en el interior del país)

\*Distribuidores locales

\*Consumo local

\*Mercado Modelo de Montevideo

\*Verdulerías, Fruterías y almacenes

\*Supermercados

\*Hoteles

\*Ferias barriales

### **2.2.2- Definición de Mercado Mayorista Hortifrutícola**

Un mercado mayorista hortifrutícola es el lugar físico en el cual se concentra la oferta y la demanda de frutas, hortalizas y otros productos conexos y se realizan transacciones comerciales en un escalón superior al consumo final. En Uruguay tradicionalmente ese mercado opera libremente. El precio final es el resultado del libre juego entre oferta y demanda, resultando un precio diferente para cada variedad y para cada calidad de producto.

“Un mercado mayorista es un gran centro de coordinación de toda una larga cadena de gente que participa de la misma y que va desde la producción hasta el consumo”.<sup>12</sup>

Nuestro sistema mayorista de comercialización hortifrutícola está centralizado, siendo su eje el Mercado Modelo, el cual tiene funciones de concentración de oferta y demanda y redistribución de las mercaderías desde y hacia todo el territorio nacional.

---

<sup>12</sup> Ing. Agr. Pérez Arrarte Carlos. Producción de TV Ciudad y CAMM. Mercado Modelo. 2003.

Gráfico 4.

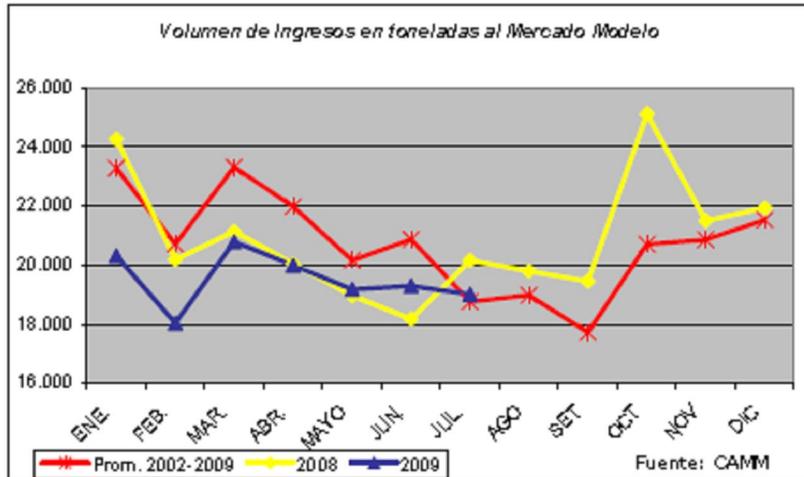


Fuente: "Caracterización de la cadena productiva de hortalizas en el Uruguay"

Ing. Agr. D. Giosa, DIGEGRA 2007.

De acuerdo con el gráfico anterior, anualmente ingresan al Mercado Modelo entre 250.000 y 300.000 toneladas promedio de productos hortifrutícolas, de las cuales un 55% son hortalizas y un 45% frutas.

Gráfico 5.



Fuente: Boletín Mensual Frutihortícola. C.A.M.M- DIGEGRA Julio 2009

El 55% de los productores y el 71% del valor bruto de la producción es comercializado en el mercado mayorista de Montevideo.<sup>13</sup>

El Ing. Agr. Chiazzaro, Director de la CAAM. en el año 2003, expresaba que: “Es muy importante concurrir a un centro comercializador mayorista como es el Mercado Modelo en Uruguay, el principal, casi único que permite lograr esa transacción para la producción de nuestros productores, donde se

---

<sup>13</sup> DIEA. MGAP. Encuesta Hortícola. 2006.

concentra la oferta y la demanda y se logran los mejores precios, socialmente más justos”.<sup>14</sup>

Los productos que ingresan al centro mayorista son contabilizados mediante una Guía de ingresos que la Comisión Administradora demanda a los transportistas. Esta guía es una herramienta de particular importancia por su valor estadístico, ya que permite conocer cuánta producción, de que rubros y de qué zona del país ingresa a esta plaza para su comercialización. Estos datos son de extrema utilidad por lo que hace a la planificación de la gestión del Mercado Modelo y para ponderar su real importancia en el contexto nacional y regional. También se extraen datos que pueden mejorar la participación del productor y de los operadores en la comercialización, así como programar cultivos y cosechas, que son difundidos por la Unidad de Información Comercial del Mercado Modelo.

### **2.2.3- Misión de los mercados mayoristas de alimentos**

Para la FAO, la misión que deben cumplir los mercados mayoristas de alimentos consiste en:

\*Asegurar el normal abastecimiento alimentario de la población del departamento, su correcta calidad, higiene y sanidad.

---

<sup>14</sup> Ing. Agr. Chiazzaro, Estanislao. Producción de TV Ciudad y CAMM. Mercado Modelo. 2003.

\*Servir como base de los programas de Desarrollo de la producción hortifrutícola

\*Brindar elementos e información para la definición y aplicación de políticas activas que coordinen la oferta y la demanda, en un marco de igualdad y transparencia, con participación de productores, operadores y compradores interesados.

\*Constituir instrumentos para la introducción de mejoras y modernización de los procesos productivos y servicios complementarios de la cadena de distribución.

\*Propiciar la adopción de procedimientos de gestión entre los diferentes agentes que incorporen la implantación de sistemas de control que aseguren la calidad e higiene de los productos.

\*Crear las condiciones que favorezcan la más adecuada y equitativa formación de los precios, logrando un precio justo que favorezca la relación costo/beneficio de los diferentes agentes de la cadena, y sea accesible a los consumidores finales

\* Participar en programas para mejorar la calidad de la alimentación, promoviendo el mayor consumo de frutas y hortalizas en la dieta familiar.

\*Procurar que la garantía sanitaria de los alimentos se convierta en condición previa para acceder a los mercados de consumo.

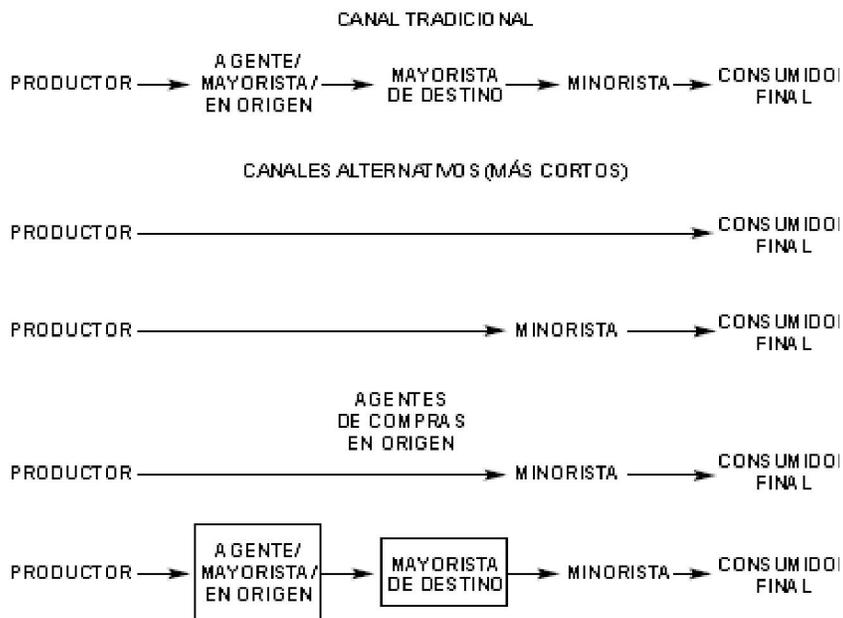
## 2.2.4- Canales de comercialización

### \* Conceptos generales

Cuadro 6.

Figura 3

#### LOS CANALES ALTERNATIVOS (GENÉRICOS) AL CANAL TRADICIONAL



Fuente: Elaboración propia.

Fuente: "Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios", Mollá-Sánchez

El canal tradicional implica la existencia de un centro mayorista como el Mercado Modelo, acopiadores de origen y/o destino, productores y consumidores.

Dentro de los canales alternativos se podrían encontrar:

1) El canal directo: el productor vende directamente al consumidor. Este canal siempre ha existido, pero de forma residual, ya que los productores no poseen las capacidades comerciales para poner el producto en condiciones adecuadas para cada uno de los consumidores finales

2) Relación directa entre minorista y productores. El detallista se abastece directamente del agricultor y vende al consumidor final. La mayor parte de estos intercambios tienen lugar como consecuencia de las integraciones horizontales de productores y las de detallistas.

Algunas cadenas de supermercados usan este medio, que ha tenido un gran desarrollo en los últimos años a nivel internacional, y constituye la principal amenaza para los mercados mayoristas. En muchos casos actúan únicamente como detallistas, ya que los productores asumen las funciones propias de los mayoristas en destino; en otros casos, a través de centrales de compra y plataformas de distribución, realizan también funciones de manipulación del producto

3) Relación entre minoristas y productores a través de un agente de compras en origen: existe un intermediario o acopiador en nombre del minorista, que le compra directamente al productor, porque conoce el

proceso de intermediación entre productores y consumidores. El desarrollo de este canal reside en la coordinación de los grupos minoristas, a través de compradores de organizaciones regionales o nacionales, en las zonas de producción, pudiendo asumir, incluso, la función de mayorista en origen. Este canal también existe a nivel de comercio internacional.

4) circuito paralelo imperfecto Son aquellos en los que se elude el mercado central de destino, pudiéndose reducir alguna figura del canal comercial tradicional –el mayorista de origen o el de destino-, aunque el comercio detallista normalmente está presente. Pero existen más combinaciones posibles, que incluyen todas aquellas acciones en las que a través de integraciones un eslabón de la cadena asume el papel de otro, u otros, en el circuito comercial.

En las últimas dos décadas se produce la incursión del capital transnacional en rubros como frutas y hortalizas, flores, plantas ornamentales, semillas, lácteos, etc. Algunas firmas se integran hacia atrás, suministrando insumos, y otras hacia delante, como las procesadoras, comercializadoras y distribuidores minoristas. La penetración se caracteriza por estar formada por grandes cadenas de supermercados con presencia internacional o importadores de los países desarrollados en algunos casos.

Los vegetales comenzaron a ganar espacio en la dieta, debido a los cambios de hábitos de consumo para mejorar la salud y a la mayor

información existente sobre sus propiedades y beneficios. Los supermercados sofisticaron paulatinamente su oferta de productos frescos para atraer más clientes, con alta calidad y diversidad de productos, como parte de su estrategia competitiva para diferenciarse. Exigen a los proveedores estabilidad en la oferta durante todo el año, y requieren cierto grado de procesamiento de los productos frescos para satisfacer exigencias de los consumidores. Los productos entonces son determinados por los supermercados, que son quienes seleccionan a los proveedores que puedan cumplir los requerimientos que armonizan con su estrategia competitiva. Los grandes supermercados son los líderes de esta cadena, y lógicamente, concentran sus compras en proveedores de mayor escala, excluyendo a los pequeños.

Las actividades principales de la cadena son: cosecha, procesamiento, post cosecha, transporte y logística, mercadeo e innovación. Las grandes superficies organizadas, abarcan en la actualidad funciones que antes realizaban otros integrantes de la cadena, como el control de la calidad, la logística, el almacenamiento, la distribución y el transporte de los productos. Este desplazamiento de actividades y las crecientes exigencias implican mayores inversiones a los productores, lo que constituye una barrera de entrada al sector para los más pequeños. La inversión es requerida fundamentalmente en infraestructura para mantener óptimas condiciones de

conservación y almacenamiento, en envases, embalaje, transporte adecuado y tecnologías de la información que soporten la logística de la cadena.

Para conseguir estos objetivos, y pese al poder de negociación que les proporcionan los altos volúmenes de producto que adquieren, las cadenas de distribución tienden a seleccionar sus proveedores de productos hortifrutícolas entre aquellos que tengan una capacidad de colaboración y les proporcionen la confianza necesaria para el buen funcionamiento de su sección de frutas y hortalizas.<sup>15</sup>

Las grandes cadenas centralizan sus aprovisionamientos a través de plataformas de distribución, para gestionar eficientemente el stock estimándose un ahorro del 30% de los costos, según los expertos.

Estas plataformas si bien no son de uso generalizado, son revolucionarias en la distribución de frutas y hortalizas. Sus objetivos son:

- 1) aumentar el nivel de control sobre la distribución del producto, llegando directamente a los productores;
- 2) homogeneizar la oferta y los precios entre los distintos puntos de venta y ofrecer un producto con una presentación y envasado a medida;
- 3) programar más eficientemente el surtido y variedad de productos;
- 4) incrementar su poder de negociación, que es mucho mayor que el de cada centro individualmente considerado;

---

<sup>15</sup> Hernández Espallardo, M. y Munuera Alemán, J. L. Consideraciones sobre la competitividad de la empresa de Comercialización Hortifrutícola. 1997.

5) disminuir los costes logísticos de transporte y almacenamiento de todo el proceso de distribución, a través de una gestión eficaz por la central de las tareas necesarias para acercar el producto al consumidor.<sup>16</sup>

**\* Comercialización local.**

En nuestro sistema mayorista tradicional existen dos mercados: Mercado Modelo y Mercado Agrícola.

Ambos funcionan bajo la órbita de la Intendencia Municipal de Montevideo, el Modelo es administrado a través de la Comisión Administradora del Mercado Modelo y el Agrícola en forma directa.

“Un segundo mercado concentrador es el Mercado Agrícola de Montevideo, conformado mayoritariamente por mayoristas de segunda venta y/o especialistas en la venta de productos hortícolas de zonas aledañas a la capital (Rincón del Cerro, Paso de la Arena, Carrasco, etc.). Con el devenir del tiempo ha reducido su actividad, pervive principalmente por ser una fuente de abastecimiento alternativa para comerciantes pequeños y medianos de Montevideo, que no les resulta conveniente asistir al Mercado Modelo (menores costos traslado)”.<sup>17</sup>

---

<sup>16</sup> Mollá-Sánchez. Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios. 2000.

<sup>17</sup> Op. cit. 1.

Menos del 11% de los compradores del Mercado Modelo se abastecen también de mercaderías en el Mercado Agrícola. Por lo tanto, no constituye competencia significativa para este centro mayorista.

Cuadro 7.

Proporción de las compras en el Mercado Agrícola	Cantidad de Compradores %
No compran	88.3
Hasta el 15%	8.0
De 16 % a 50 %	3.0
De 51% a 80%	0.7
Total	100

Fuente: Primera Encuesta de Compradores. Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional. I.M.M.

El 26.8% de los compradores (30% de los feriantes, que son el principal tipo de comprador), compra el producto directamente en las quintas, a pesar del tiempo y costos adicionales que eso significa.

Por lo tanto, las quintas constituyen uno de los principales canales de abastecimiento alternativo al Mercado Modelo.

Sigue en orden de importancia el abastecimiento en los locales de los compradores. Casi 1 de cada 3 repartidores de Montevideo recibe el producto.

Casi el 14% de los compradores del Mercado Modelo son a su vez productores, ellos o sus familiares, casi el 15% recibe también mercaderías en sus locales y 14% se abastecen también en otros mercados mayoristas competidores (incluye el Mercado Agrícola).

Un tercio de los Compradores del Interior se abastecen de no más de la mitad de las mercaderías en el Mercado Modelo, y casi el 40% de ellos sólo compra en este mercado mayorista.<sup>18</sup>

**\* Interior del País.**

Se conoce la existencia en el interior del país de algún agrupamiento zonal, con el objetivo de concentrar oferta fuera del Mercado Modelo, pero son de menor escala y manejan tonelajes que no inciden mayormente en el circuito de concentración de dicho mercado mayorista. Particularmente en Salto actúa el Mercado Regional del Norte, según pudimos recabar información en la DIEA.

---

<sup>18</sup> Ing. Agr. Amado, Marcelo y Ec. Silva, Lindor. Primera Encuesta de Compradores del Mercado Modelo. 2001.

El trabajo “Empleo en el Sector Granjero”, 2004 denunciaba la existencia de 31 mercados mayoristas en ese año, pero al acudir a la DIEA, encontramos que no existe documentación formal de la existencia de tales centros mayoristas. Informantes calificados nos relataron que la mayoría de dichos centros han funcionado por un período y al poco tiempo clausuran sus actividades, por lo cual es común ver en viajes por el interior los galpones abandonados en los que alguna vez funcionaran dichos comercios. Se trata de intentos fallidos de concentrar oferta y demanda, pero que, en todos los casos, manejan pequeños volúmenes de producción, comparados con el Mercado Modelo de Montevideo.

Relacionado con el Departamento de Salto: “En general la forma de comercialización más común de los productores (63%) de la zona Norte es a través de acopiadores al Mercado Modelo de Montevideo. Por otro lado, algunos productores (chicos generalmente) venden parte de su producción en ferias vecinales (principalmente la de la Plaza de Deportes, los domingos) compensando el trabajo extra con la venta directa al consumidor y el dinero en efectivo. Las otras vías son: las exportaciones (con la MHS), el Mercado Regional del Norte y las ventas a supermercados. Esta última- la comercialización directa de los productores con los supermercados- tiene todavía relativamente poca incidencia en esta zona”.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Ing. Agr. Sergio Aguirre. Zona Hortícola de Salto. 2007.

En el Mercado Regional del Norte, desde el año 1996, venden su mercadería productores de la zona y de Bella Unión. Cada productor o grupo de productores tiene un puesto que alquila y lleva su mercadería cuatro veces por semana. Allí compran fundamentalmente desde otros departamentos del interior del país, y en menor medida algunos comerciantes locales y argentinos. Las ventajas de este mercado radican en tener menos intermediarios y pagos casi “al contado” (hay una caja centralizada y a los dos o tres días se acreditan las ventas en cuentas de los productores).

Este mercado regional está formado en realidad por pequeños puestos privados. Los propietarios son grupos de productores donde cada cual posee un puesto de venta dentro del mismo. También funciona la Mesa Hortícola de Salto y una oficina de Uruguay Rural, que apoyan a los productores hortifrutícolas.

La Mesa Hortícola de Salto fue fundada en el año 1998 y está integrada por 400 productores. Tiene como objetivo trabajar entre todos, para lograr soluciones a sus problemas comunes, como la necesidad de vías de comercialización, el contrabando, asegurar los invernáculos, el control de las importaciones y la regulación de los precios en el mercado.

En Rivera, como resultado de un plan de trabajo llevado adelante por un grupo de productores del departamento, se comprobó que los volúmenes

que se producían eran muy bajos y no justificaban la construcción de un mercado en esa zona.

Con respecto al Departamento de Artigas citamos los resultados del trabajo de grado realizado por el pasante Sr. Sergio Clavijo: “El Mercado Modelo sigue siendo el único centro de acopio de mercadería de administración mixta en el Uruguay, funcionando realmente como libre mercado. La principal diferencia con el resto de los “mercados” se basa en que este es el único en que existe el libre acceso de mercadería y el valor de ésta se rige exclusivamente por la oferta y la demanda. Cualquier interesado puede mandar mercadería para el Mercado Modelo, la buena colocación va a depender de la demanda que haya en ese momento por ese producto. Para cultivos de estación, lo que se estila es mandar la mercadería ya colocada y vendida. Los contactos se realizan en los mismos puestos de venta del mercado o a través de intermediarios. Esto evita la incertidumbre en la venta y el riesgo de no poder descargar la mercadería del camión por varios días, con los gastos que esto trae consigo, pudiendo llegar incluso hasta la pérdida de toda la carga por la demora. Se presenta como gran obstáculo el costo que significa el traslado de la mercadería desde Artigas y los gastos operativos dentro del propio mercado.

Sumado a esto, el otro inconveniente es la necesidad de lograr volúmenes suficientes como para completar la carga de un camión en corto plazo, lo que

significa aumentar el área de siembra que en la actualidad es muy bajo en cualquiera de los cultivos comercializados.

A la hora de comprarle a productores que poseen puesto de venta en el mercado, acopiadores locales expresaron, que últimamente se están realizando algunos negocios directamente en la chacra ya que le es mas rentable para las dos partes".<sup>20</sup>

**\* Tendencias internacionales.**

A nivel mundial se está dando un cambio en la composición de los canales comerciales, en los últimos años los supermercados e hipermercados de América Latina, Estados Unidos y Europa han venido incrementando su importancia en cuanto a la distribución de alimentos y a su participación en el comercio internacional. Muchas de las cadenas de supermercados son parte de conglomerados internacionales que integran sus sistemas de compras y de logística y actúan como importadores y exportadores, facilitando muchas veces el ingreso de la producción local en terceros países.<sup>21</sup>

---

<sup>20</sup> Clavijo Zinder, Sergio Tutor; Bessonart, Martín. Análisis de la estructura de comercialización de productos hortícolas en la ciudad de Artigas" Pasantía UDELAR Facultad Ciencias Artigas. 2005.

<sup>21</sup> García - Marquetti. Cadenas, redes productivas y clusters productivos: aspectos teóricos. 2003

Hace una década estos mercados abarcaban el 10-20% del total de ventas de alimentos, y en la actualidad constituyen un 50-60%.en América Latina, al igual que en Europa o Estados Unidos.<sup>22</sup>

Referido a los mercados europeos, la sección de frutas y hortalizas está siendo potenciada y cuidada por la mayoría de los distribuidores minoristas de alimentación, ya que es un mecanismo de atracción e incremento de la rotación de la clientela. Además, su calidad y variedad promueve la mejora de la imagen en todo el conjunto de secciones.<sup>23</sup>

**\* Agroindustria.**

La agroindustria en su mayoría se abastece directamente de los productores, estableciendo con ellos contratos o acuerdos verbales. No existe una fuerte fidelidad entre productor y agroindustria, por lo que es frecuente el incumplimiento de estos acuerdos, tanto por parte del proveedor, quien no entrega en cantidad y/o calidad suficiente, como del comprador, quien no cumple con plazos y/o precios establecidos. Ante esta situación, es común que el productor remita al mercado mayorista las mercaderías que había planificado entregar en fábrica, con el objetivo de obtener un mejor precio y una rápida efectivización de la venta. También cuando los avatares

---

<sup>22</sup> Otero, M. "El Agro negocio Uruguayo, Pilar del País Productivo". Instituto Iberoamericano de Cooperación Agrícola. IICA Oficina Montevideo. 2004.

<sup>23</sup> Op. cit. 15.

del clima provocan una oferta limitada a un precio alto, es común que esta oferta se derive al mercado mayorista y no se cumpla con el aprovisionamiento pactado a la agroindustria.<sup>24</sup>

Suele suceder que las industrias procesadoras acudan al mercado mayorista concentrador para abastecerse, especialmente cuando hay un exceso de oferta que provoca la baja de los precios, adquiriendo allí su materia prima a precios más convenientes que los que pueden obtener directamente de los productores.

### **2.2.5 - Lugares de adquisición de los alimentos**

“Los almacenes y supermercados son los principales lugares donde los hogares uruguayos adquieren sus alimentos y bebidas.

Dos de cada tres adquisiciones de alimentos (67%) se realizan en almacenes o supermercados. Si se agregan los autoservicios, este porcentaje aumenta a 71%.

Para ciertos alimentos particulares, los establecimientos especializados tienen mayor importancia: el 20% de las adquisiciones de productos panificados y cereales se realizan en panaderías y el 37% de las adquisiciones de carne se realiza en carnicerías o pollerías. En cuanto a

---

<sup>24</sup> Op. cit. 1.

pescados y mariscos, son importantes las ferias vecinales (20,6%) y las pescaderías (13,9%).

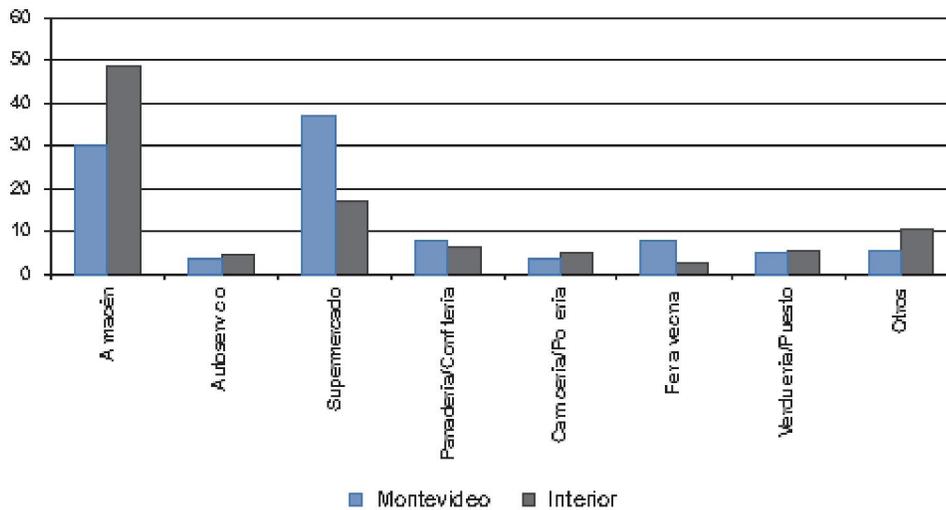
Los puestos de frutas y verduras y las ferias vecinales son relevantes en las adquisiciones de dichos productos, en el caso de las frutas, los puestos representan el 25% y las ferias el 17% de las adquisiciones.

En el caso de las verduras, los porcentajes son 20% y 14% respectivamente.

Al analizar el comportamiento por grandes regiones del país (ver Gráfico 25), encontramos que en Montevideo las adquisiciones en supermercados son el 37% y en almacenes el 30% del total, mientras que en el Interior son más frecuentes las adquisiciones en almacenes (19% en supermercados y 47% en almacenes). Las adquisiciones en ferias son más frecuentes en Montevideo (7%) que en el Interior (2%).

Gráfica 6.

Gráfico 25. Porcentaje de adquisiciones de alimentos por lugar de compra según área geográfica, 2005-2006.



La frecuencia de adquisiciones de alimentos por lugar de compra no presenta mayores diferencias al considerar los deciles de hogares ordenados por Ingreso per cápita...” “... Los hogares más pobres realizan el 68% de las adquisiciones de alimentos en almacenes y un 7% en supermercados. En el otro extremo, el 10% de hogares de mayores ingresos realiza el 14% de las compras en almacenes y el 54% en supermercados. Otro hecho relevante es

que los hogares más pobres tienden a realizar menos adquisiciones en las ferias vecinales que el resto de la sociedad”.<sup>25</sup>

En los últimos años se han potenciado canales alternativos de comercialización, dados principalmente por la existencia de Grandes Superficies de Distribución Organizada.

Los grandes supermercados cuentan con Gerencias de Compras de Sección Frutas y Verduras, quienes realizan el abastecimiento de la cadena, contando con espaciosos depósitos para la concentración de sus mercaderías, que luego redistribuyen a sus sucursales. De esta manera, no participan del proceso de formación de precios en el Mercado Modelo. Las grandes superficies de comercialización minorista se encuentran en Montevideo y Costa de Oro, y algunas otras ciudades canarias próximas a nuestra capital.

Entre estas Grandes Superficies que operan con sus propios centros logísticos, podemos reconocer a los supermercados Tienda Inglesa, Multiahorro, Disco, Devoto, Geant y Ta-Ta, entre otros. Estos cuentan con una nómina de productores que los proveen y transan directamente con aquellos los precios y volúmenes.

---

<sup>25</sup> INE. Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares para el período 2005-2006.

Noviembre de 2005. Disponible en <http://www.ine.gub.uy>. (Consulta: Octubre 2009).

Los supermercados suelen exigir grandes márgenes de ganancia en la transacción de estos productos debido al riesgo en que incurren por su alta perecibilidad. Este margen se aplica sobre los precios abonados en el Mercado Modelo o beneficiándose de contratos directos ventajosos con el productor.

Se tiene conocimiento de que algunas cadenas de supermercados del interior intentaron imitar esta experiencia y abastecerse con productores locales, pero fracasaron en su proyecto, por lo que continúan abasteciéndose con mayoristas de dentro o fuera del mercado central, a través de comisionistas o transportistas.<sup>26</sup>

El Ing. Agr. D. Giosa indica que, “A pesar que por el Mercado Modelo, pasan más de la mitad de los bienes ofertados, las transacciones que se realizan en el mismo se constituyen en referencia, necesaria pero no obligada, para la compra y venta del resto de los productos, que por distintos motivos, no arriban a esta central para su comercialización y siguen canales alternativos. “

---

<sup>26</sup> Op. cit. 1.

### **2.2.6 - Legislación tributaria vigente en Uruguay**

El Impuesto al Valor Agregado (IVA) es uno de los que grava la circulación interna de frutas, verduras y productos hortícolas. Este impuesto se reglamenta en el Título 10 del Texto Ordenado de 1996 y en el Decreto de IVA 220/98. Las tasas aplicables a esta circulación son variables de acuerdo a los sujetos que intervengan en la cadena de intercambio. En su Art. 11, el Título 10 del T.O. 1996, establece que el IVA de la comercialización entre productores de frutas, flores y hortalizas en estado natural, permanecerá en suspenso a los efectos tributarios hasta tanto se transforme o altere la naturaleza de los mismos.

En el caso de que productores agropecuarios enajenen estos bienes a sujetos pasivos del Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE) se aplicará al precio de los mismos la tasa máxima de este impuesto, actualmente fijada en 22%. Este régimen también se aplicará cuando dichos bienes se importen.

En el Art. 18 del Título que reglamenta el impuesto mencionado se establece que, cuando el enajenante sea un sujeto contribuyente de IRAE e IVA (excluido el régimen de Monotributo) y dicha enajenación sea realizada a

un consumidor final, la circulación estará sujeta a la aplicación de la tasa mínima del IVA fijada actualmente en un 10% (no se consideran las enajenaciones efectuadas a empresas).

El monto recaudado por tal impuesto se vuelca al Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja (FRFG), creado por Ley 17.503 del 5 de Junio de 2002, utilizado en parte para financiar planes de negocios de productores familiares.

En el caso de los Supermercados, la venta de productos hortícolas y frutícolas en estado natural a consumidor final está gravada a la tasa mínima (10%), en cambio cuando es una empresa la que accede a comprar estos productos, la tasa que rige es la básica (22%). Aquí es cuando se presentan problemas en cuanto a formalidades de facturación, ya que es difícil tener en cuenta todas estas condiciones al momento de emitir un ticket o una factura por parte del supermercado.

Decreto 134/09 del 17/3/2009, en su Art. 1º.- Designa como Responsables por obligaciones tributarias de terceros por las compras que realicen a sus proveedores de bienes a partir del 1º de mayo a los siguientes sujetos:

\*Empresas minoristas incluidas en la División Grandes Contribuyentes,

\* Empresas con giro supermercado comprendidas en el Grupo CEDE, cuyos ingresos en el ejercicio anterior hayan superado las UI 60.000.000 (sesenta millones de Unidades Indexadas).

Pero en el alcance de este decreto no se consideran incluidas las compras de frutas, flores y hortalizas.

Las importaciones de frutas, verduras y hortalizas están gravadas a la tasa básica del 22% (IVA Importación), además el importador debe pagar un 10% adicional en concepto de Anticipo de este impuesto. En caso que en la liquidación final del impuesto surgiera un crédito fiscal por concepto de IVA importación, éste pasa inmediatamente al ejercicio siguiente. Si el crédito fiscal surgiera por concepto de Anticipo de IVA Importación, se puede solicitar devolución del saldo en Certificados de Créditos emitidos por la DGI.

La enajenación de productos hortícolas y frutícolas también está gravada por el Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA). Este impuesto está reglamentado en el Título 9 del Texto Ordenado de 1996 y en su Art. 1º establece que se grava la primera enajenación realizada por los productores a quienes se encuentren comprendidos en el Impuesto a las Rentas de la Industria y Comercio, a Administraciones Municipales y a Organismos Estatales. Las tasas a aplicar están definidas en el Art. 7º del Título, y para los bienes objeto de nuestro estudio es del 1.5%.

El Poder Ejecutivo tiene la potestad de establecer exoneraciones o tasas diferenciales para determinados productos durante períodos establecidos oportunamente.

Las exportaciones no están limitadas y no requieren autorizaciones oficiales, pero no existe una estrategia de inserción en mercados externos que articule toda la cadena de producción, para que pueda ser sustentable en el tiempo y no se de sólo para algunas zafras puntuales.

Como la mayoría de las exportaciones, la de vegetales frescos o procesados se beneficia del régimen de Devolución de Impuestos Indirectos. El Decreto 220/98 que reglamenta el Impuesto al Valor Agregado, en su Art. 41 establece que el crédito de este impuesto que surgiere por operaciones de plaza o importaciones, se hará efectivo mediante el régimen de los exportadores. Este régimen al que hace referencia, se reglamenta en las Resoluciones de DGI 250/84 y 243/98, donde se exponen las condiciones y mecanismos de devolución de los impuestos indirectos mediante certificados de crédito.

Los productos intercambiados entre países miembros del MERCOSUR gozan de un arancel del 0%. En la importación por parte de Uruguay, las posiciones de los capítulos 7 y 8 de la nomenclatura arancelaria (hortalizas y frutas respectivamente) en todos los casos indica un arancel intra-zona del

0%, mientras que el arancel para los productos de origen extra-zona es variable.<sup>27</sup>

Muchas veces hay otros elementos que influyen fuertemente más allá de los aranceles, pueden existir restricciones no arancelarias como por ejemplo barreras fitosanitarias, etc. En la pág. Web de ALADI se pueden consultar en las Guías de Importación en Uruguay, distintos Mecanismos de Procedimiento Comercial. De allí se desprende que al día de hoy en cuanto a la importación de Frutas, Hortalizas y Flores frescas con destino al consumo o industria de la transformación:

- se debe cumplir con la reglamentación sanitaria, que indica la existencia de productos sujetos a la emisión de autorización previa. La importación de productos para comercializarlos bajo el rótulo “producción integrada” deberá tener la autorización ante la Dirección General de Servicios Agrícolas (DGSA), Los productos importados deberán provenir de sistemas de producción equivalentes al previsto en la Resolución N° 143 de 19/04/02. MGAP.

- hay cupos de importación de ciertos ítems.

- se deben cumplir determinadas Normas Técnicas y de Calidad. Decreto N° 929 de 30/12/88.

---

<sup>27</sup> Datos extraídos del Sistema LUCIA. Disponible en <http://www.aduanas.gub.uy>. (Consulta: Noviembre 2009).

-existe una reglamentación en materia de envasado y etiquetado. Se indica específicamente lo que se debe identificar en el exterior del envase y qué características debe tener el mismo en ciertas categorías de productos. Decreto N° 929 de 30/12/88.

En muchos casos se requiere el Certificado de Origen MERCOSUR, que en Uruguay es expedido por la Cámara Mercantil para productos “in natura” y por la Cámara de Industrias para productos procesados.

También se exige la tramitación del certificado de Fitosanitaria de Importación, expedido en Uruguay por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca.

A diferencia de como están organizados Mercados Mayoristas de otros países, el Mercado Modelo no exporta ni importa actualmente. Son las empresas que desarrollan sus actividades en ese predio quienes llevan adelante las citadas transacciones, y no la empresa Mercado Modelo.

### **2.2.7 - Creación de Mercados de Abasto en Uruguay**

La Ley 9.515 del 28 de Octubre de 1935, período de gobierno del Presidente Terra, establece disposiciones para el gobierno y la administración de los Municipios. Encomienda a los intendentes municipales determinadas funciones y responsabilidades que tienen que ver con nuestro

tema de estudio, por lo que trasladamos parcialmente aquí algunos numerales de los artículos 35 y 46 de la citada Ley para su análisis.

“Artículo 35.- Compete al Intendente:

...Num. 29) Entender en todo lo concerniente a abasto, tabladas, plazas de frutos y mercados, siendo de su cargo:

A) Reglamentar el consumo y abasto para las poblaciones y para los buques surtos en los puertos;

B) Establecer, suprimir o trasladar tabladas, corrales de abasto, mataderos y plazas de frutos y cuidar de su régimen administrativo, de conformidad con el Código Rural y con las ordenanzas y disposiciones complementarias que el mismo Intendente o la Junta dictaren en su caso;

C) Establecer, suprimir o trasladar mercados; señalar a los existentes o a los que en adelante se establezcan, el radio dentro del cual no será permitida la venta de artículos similares; fijar las tarifas de arriendo de los puestos dentro de los mercados y la de los derechos que deben pagar los puestos situados fuera de ellos.

Esta disposición no es aplicable a los mercados de propiedad particular, con respecto de los cuales la intervención del Intendente se limitará a la inspección y reglamentación higiénica y a las que consientan las respectivas concesiones”

## **2.3- SITUACION ACTUAL DEL MERCADO MODELO**

### **2.3.1- Su historia**

A principios de la década de 1930, un grupo de productores agropecuarios organizados en la Sociedad de Agricultores Unidos del Uruguay (S.A.U.D.U.), se movilizó con el interés de crear un mercado para comercializar su producción, dado que el Mercado Agrícola, a pocos años de su fundación, ya resultaba chico.<sup>28</sup>

Por Ley 9.312 del 14 de Marzo de 1934, a iniciativa del Presidente Gabriel Terra, se concedió el uso del predio, la construcción, instalación del mercado y su usufructo por un período de 40 años, a la Concentración Nacional de Productores Agrícolas S.A., compuesta por aproximadamente 3.000 productores, que cultivaban 4.000 hectáreas.<sup>29</sup>

La piedra fundamental del Mercado Modelo fue colocada en 1932 en terrenos propiedad de la I.M.M, que antes fuera zona de bañados, ubicado en la manzana comprendida entre las calles Cádiz, Trento, Avda. Dámaso Antonio Larrañaga y Thompson. Su construcción comenzó en febrero de 1935.

---

<sup>28</sup> Producción de **TV Ciudad** y CAMM Mercado Modelo. 2003.

<sup>29</sup> Ibid.

El proyecto estuvo a cargo del Estudio Gualberto Rodríguez Larreta Alessandro & Cía. Luego de dos años de trabajo, se inauguró el hoy edificio central, de 25.000 metros cuadrados, el 31 de Enero de 1937.<sup>30</sup>

La administración se encargó a un Directorio, cuyas funciones consistieron básicamente en fijar y cobrar el alquiler a puestos y oficinas, mantenimiento edilicio, limpieza y servicio sanitario.

“Otorgada la concesión, surgió el inconveniente de que la recaudación por concepto de arrendamientos de locales eran rentas propias del Municipio (administradas y empleadas por ellos; según el Art. 67 de la ley orgánica municipal de 1919, entonces vigente.), lo cual impedía que fuera percibido por el Mercado.

Los agricultores asociados para la construcción del Mercado –dice el informe legislativo de 07/03/1934- entendiendo que el producido del arrendamiento de locales les era imprescindible para la financiación de la operación, propusieron a la Intendencia de Montevideo una solución de equidad por la cual, a cambio de las locaciones de las que hacen condición “fine qua non”, se otorgaría al Municipio importantes ventajas como la de limitar a 40 años el término de la concesión, a cuyo vencimiento pasaría el

---

<sup>30</sup> Ibid.

inmueble con todas sus mejoras sin indemnización alguna al patrimonio del Municipio”.<sup>31</sup>

Lo anterior fue aceptado por ambas partes y determinó el pase al Cuerpo Legislativo, ya que se encontraba fuera de la jurisdicción de la Intendencia el ceder los “derechos de locación”. Fue en base a ese acuerdo que se instrumentó la ley N ° 9.312 del 14 de marzo de 1934.

Cumplidos los cuarenta años de la concesión inicial en 1977, se iniciaron negociaciones que finalizaron en el año 1979 con un nuevo acuerdo de concesión por 20 años más con la posibilidad para la Intendencia Municipal de Montevideo de rescatar la concesión a los diez años.

Esta administración se mantuvo bajo dicho régimen hasta que en diciembre de 1989, último año de gestión del intendente Julio Iglesias, la Intendencia Municipal de Montevideo, ante la marcada decadencia de estructura física y de funcionamiento, reclamó y recuperó este bien público y su gestión.

Con la asunción del gobierno departamental del Dr. Tabaré Vázquez, se crea la Comisión Administradora del Mercado Modelo (C.A.M.M.), organismo cogestor de carácter privado, que comienza a funcionar el 2 de Enero de

---

<sup>31</sup> Dr. Martins D. H. La Naturaleza Jurídica del Mercado Modelo. LA JUSTICIA URUGUAYA. 1996.

1991. Esta Comisión busca integrar a todos los actores involucrados en la comercialización de frutas y hortalizas.<sup>32</sup>

## **2.3.2 - Infraestructura y servicios**

### **2.3.2.1 - Infraestructura Edilicia**

Ubicado en la calle Cádiz 3280, en plena zona urbana de Montevideo., el edificio sigue una línea basada en un modelo Italiano. Su arquitectura posee características modernas y transgresoras para aquella época, su techo flexible para soportar grandes vientos y accesos al edificio con canales para el mejor arrastre de las bolsas y el traslado de los carros.

El área de influencia directa está delimitada por las calles Avda. José Batlle y Ordóñez, Avda. Centenario, Cádiz y República de Corea. Al este de la Av. Centenario podemos encontrar el barrio de la Unión, mientras que hacia el oeste, tenemos el barrio La Blanqueada. Cada uno de ellos utiliza como eje estructurador la Av. 8 de Octubre. La presencia de esta Avenida y la del centro mayorista, hacen que esta zona sea de importante concentración comercial y de servicios.

El Mercado Modelo actualmente ocupa una superficie total de casi 90.000 metros cuadrados. Al área de comercialización le corresponden

---

<sup>32</sup> Op. cit. 28.

30.000 metros cuadrados, al subsuelo (lugar de depósito, clasificación de mercadería, cámaras de maduración de bananas y de frío) 15.000 metros cuadrados, y al área de circulación y estacionamiento unos 40.000 metros cuadrados.

El 4 de Diciembre de 1995, un voraz incendio destruyó gran parte de las instalaciones, principalmente el área de maduración de bananas. En aquel momento, para no suspender el funcionamiento, se utilizó el área de estacionamiento en forma provisoria para la actividad comercial, mientras se realizaba la reconstrucción de la zona. Luego se edificaron dos galpones laterales, quedando entonces el área de comercialización estructurada en tres sectores: la ya existente Nave Central sobre la calle Cádiz; la Nave de la calle Trento y la Nave Triangular, sobre República de Corea.

La construcción de estas dos naves laterales en el año 1996 incorporó 15.000 metros cuadrados a la superficie de venta, logrando que toda la operativa comercial se realice bajo techo. El subsuelo también fue reacondicionado luego del incendio, posibilitando la colocación de modernas cámaras de maduración de bananas.

Mapa 3.



Fuente: Página Web del Mercado Modelo <http://www.mercadomodelo.net>

A medida que han pasado los años, los barrios aledaños han sufrido transformaciones. La Unión cuenta con una gran densidad poblacional y fuerte actividad comercial. La Blanqueada es una zona preferentemente residencial, con los servicios y equipamientos adecuados para estas características.

Esto hace que el Mercado Modelo hoy esté enquistado en el centro de la ciudad, lo que significa un conflicto con los planes del desarrollo urbano, y las necesidades de una plataforma logística como es un mercado mayorista. Por ser un centro de comercialización de frutas, verduras, hortalizas y productos

de granja, genera un gran flujo de tránsito pesado, perjudicando el estado de las avenidas de acceso y trastornos en el tránsito diario vehicular.

El Arq. Mariano Arana Intendente Municipal de Montevideo del período 2000 – 2005, expresaba:

“Este Mercado Modelo se localizó en forma muy sensata en las afueras del Montevideo de los años 30, pero resulta que esas afueras hoy son adentro por decirlo así, a tal punto que cuando uno mira el plano de Montevideo el mercado está ubicado casi en el centro de la gran marcha urbana, que siguió incrementándose con el correr de las décadas”.<sup>33</sup>

El actual centro de distribución y comercialización de estos bienes presenta notorias insuficiencias, entre las que se destacan la infraestructura diseñada para la logística de hace 70 años, malas vías de acceso, localización inapropiada, carencia de áreas de servicio, y un aspecto fundamental, como son las limitaciones para el crecimiento y desarrollo conforme a las exigencias de un mercado moderno.

---

<sup>33</sup> Op. cit. 28.

### **2.3.2.2 - Control higiénico-sanitario**

La Ley 9.515 28 de Octubre de 1935 establece:

#### “Artículo 35.- Compete al Intendente

Num.24) Ejercer la policía higiénica y sanitaria de las poblaciones, sin perjuicio de la competencia que corresponda a las autoridades nacionales y de acuerdo con las leyes que rigen la materia, siendo de su cargo:

Lit. F) La reglamentación e inspección periódica y permanente de las casas de inquilinato, pudiendo determinar la capacidad de las habitaciones y patios, número de sus habitantes y servicio interior de limpieza; de los establecimientos calificados de incómodos, peligrosos o insalubres, pudiendo ordenar su remoción, siempre que no sean cumplidas las condiciones que se establezcan para su funcionamiento, o que éste fuera incompatible con la seguridad o salubridad públicas; de los establecimientos de uso público aunque pertenezcan a particulares, como ser: mercados, mataderos, lecherías, carnicerías, panaderías, fondas, hoteles, fábricas de conservas, casas de baños, salas de espectáculos públicos y demás establecimientos análogos;

Lit.G) La inspección y el análisis de toda clase de sustancias alimenticias y bebidas, con la facultad de prohibir el expendio y consumo y de

decomisar las que se reputen o resulten nocivas a la salud, sin obligación de indemnizar, y sin perjuicio de la facultad de imponer multas dentro de los términos señalados por esta ley;"

El Reglamento Bromatológico Nacional establece el límite máximo de residuos de plaguicidas y fertilizantes permitidos y determina las condiciones que deben cumplir los productos para ser considerados de cierta calidad. Si bien en el Mercado Modelo se hacen muestreos de los productos frescos, actualmente no se decomisa la mercadería que no esté en regla, según pudimos averiguar en el propio mercado.

Mediante la Resolución 5098/02, el 30/12/02, el Intendente Arana resuelve delegar en la C.A.M.M la habilitación Bromatológica de los Comercios Mayoristas de Frutas y Hortalizas Frescas no procesadas y su posterior fiscalización.

Los interesados deberán gestionar la Habilitación en la propia C.A.M.M, cuyo costo no podrá superar al equivalente otorgado por el Servicio de Regulación Alimentaria de la I.M.M.<sup>34</sup>

La C.A.M.M ha firmado convenios en diferentes áreas dentro del Marco de la Promoción de la Calidad Agroalimentaria, y cuenta con servicios

---

<sup>34</sup> Disponible en <http://www.mercadomodelo.net>. (Consulta: Setiembre 2009)

profesionales con respecto a la calidad y comercialización de productos frescos. Se ponen a disposición de cualquier interesado, los siguientes servicios sin costo:

\*análisis de residuos de pesticidas. A través de un convenio con el Laboratorio de Bromatología de la I.M.M y la Facultad de Agronomía, la C.A.M.M dispone de la tecnología y el conocimiento para analizar el nivel de pesticidas que se encuentra en frutas y hortalizas.

\*análisis microbiológicos. Mediante convenio con el Laboratorio de Bromatología de la I.M.M, la C.A.M.M brinda la posibilidad de conocer el nivel de contaminación microbiológica existente en las frutas u hortalizas frescas.

\*peritajes sobre la calidad de las frutas y hortalizas: a solicitud del interesado, la C.A.M.M, ofrece un cuerpo de profesionales habilitados para practicar peritajes o auditorias externas en materia de calidad hortifrutícola.

Atendiendo a la Resolución 5098/02, la C.A.M.M creó la Unidad Higiénico Sanitaria en el Mercado Modelo, a cargo del Dr. Ramón Dobrich, con el cometido de otorgar las habilitaciones bromatológicas a los operadores mayoristas de frutas y hortalizas frescas sin procesar.

Con referencia al documento Buenas Prácticas de Mercado Mayorista, elaborado por la Unión Mundial de Mercados Mayoristas, se elaboró un protocolo interno como parte del programa piloto CAMM-DPAV-PREDEG.

El objetivo del protocolo es lograr que las frutas y hortalizas que ingresen al Mercado Modelo mantengan sus condiciones de inocuidad, evitando contaminaciones físicas, químicas y biológicas, asegurando condiciones de higiene adecuadas que otorguen al cliente una compra con confianza. El protocolo abarca a todos los operadores del Mercado Modelo y zonas bajo su jurisdicción dentro de Montevideo. Fue elaborado para las condiciones de infraestructura actuales del Mercado y observando el Reglamento Bromatológico Municipal.

Se definen dos categorías de empresas en función del tipo de local y manipulación que hacen de las mercaderías: Las empresas mayoristas categoría A, básicamente desarrollan su actividad tanto dentro del Mercado Modelo como en su radio de influencia, pudiendo realizar una manipulación del producto que sin implicar transformación alguna, practica tareas tales como: venta al mayoreo en envase original, clasificación, enmallado, reenvasado mayorista, con o sin acondicionamiento individual del producto (eliminación de raicillas, entresacado de hojas marchitas, remoción de cáliz, pudiendo incluir la actividad de lavado), preparación de envases para autoservicio (petacas, bandejas, cartón, plástico, enmallado, entre otros), mantenimiento en cámara con o sin atmósfera controlada, maduración natural o artificial de frutos.

La categoría B está conformada por aquellas empresas que se hallan exclusivamente dentro del Mercado Modelo, restringiendo su actividad a la manipulación de mercaderías en sus envases mayoristas de origen.

Para cada categoría de empresas existe un protocolo que indica los requisitos que se deben cumplir para lograr buenas prácticas de manejo de la mercadería. Las empresas mayoristas que cumplen con los requisitos higiénico-sanitarios establecidos en el protocolo de su categoría, son identificadas con un cartel y publicadas en la página Web del Mercado Modelo con el objetivo de informar a los usuarios.

#### **2.3.2.3- Control de calidad.**

El Estado generalmente realiza sus compras a través de procesos licitatorios, a los que normalmente se presentan grandes productores o mayoristas que puedan cubrir con continuidad esta demanda, quienes deben registrarse como Proveedores Estatales ante el Ministerio de Economía y Finanzas. Excepcionalmente, realiza compras directas a los productores, cumpliendo con determinados trámites burocráticos.

Mediante la Resolución 3829/08 del 02 de Setiembre de 2008, el Intendente Municipal de Montevideo resuelve la aprobación del texto del Convenio suscrito el 03 de Junio de 2008 entre la Unidad Centralizada de Adquisiciones del MEF (UCA) y la C.A.M.M.

El convenio tiene como objetivo general la implementación de un CONTROL DE CALIDAD por parte de la C.A.M.M, a los efectos de una mejora continua en la calidad del abastecimiento de frutas y hortalizas en los Llamados realizados por la UCA con destino a los Organismos usuarios.

Compete a la UCA la adquisición de alimentos, medicamentos, insumos médicos y afines, para atender las necesidades de las distintas Unidades Ejecutoras de la Administración Central y otros Organismos usuarios, tales como Entes Autónomos, Servicios Descentralizados, Gobiernos Departamentales y Personas de Derecho Público No Estatal.

La C.A.M.M se compromete a realizarlas siguientes actividades:

a) Certificación de Calidad

La C.A.M.M proporcionará un Servicio de Certificación de Calidad de las frutas y hortalizas que los Proveedores de la UCA suministren a los Organismos usuarios, a los efectos de verificar su correspondencia con las calidades licitadas. Este servicio implicará la verificación de la mercadería a entregar y la colocación en ésta, en lugar visible, de un "Sello de Calidad CAMM-UCA". El costo del Servicio de Certificación de Calidad será de cargo de cada proveedor, por un importe equivalente al 2% del valor que se le haya adjudicado.

b) Cursos de Capacitación:

La C.A.M.M realizará en forma gratuita Cursos de Capacitación sobre frutas y hortalizas para los funcionarios de los Organismos usuarios encargados de la recepción de las mismas.

c) Asesoramiento Técnico:

La C.A.M.M asesorará, sin costo para la UCA, en la formulación de las Condiciones Técnicas de los Pliegos para los Llamados de frutas y hortalizas.

d) Análisis de Residuos de Pesticidas:

La C.A.M.M efectuará al menos un muestreo mensual de frutas y hortalizas entregadas, con la finalidad de realizar un Análisis de Residuos de Plaguicidas, cuyo costo será de su cargo, obligación que deberá establecerse en los Pliegos de Condiciones Particulares de cada Llamado.

Fue elaborado un Protocolo de Inspección CAMM-UCA, donde se establecen todos los criterios generales que se deberán cumplir durante el proceso de la verificación de la calidad de las partidas de frutas y hortalizas adquiridas por la UCA al Mercado Modelo.<sup>35</sup>

En el año 2009, el Mercado Modelo ha obtenido la certificación UNIT-ISO 9001.2000, válida hasta el 06 de Julio de 2011, para sus servicios de administración de espacios logísticos, vigilancia, seguridad, limpieza y

---

<sup>35</sup> Convenio CAMM – UCA. 2008. Obtenido de [http://uca.mef.gub.uy/portal/c/document\\_library/get\\_file?folderId=19221&name=DLFE-3418.pdf](http://uca.mef.gub.uy/portal/c/document_library/get_file?folderId=19221&name=DLFE-3418.pdf).

mantenimiento de las instalaciones para la comercialización mayorista de frutas y hortalizas frescas y de información de mercado a los agentes de la cadena hortifrutícola nacional.<sup>36</sup>

El Mercado Modelo define de esta manera su POLITICA DE CALIDAD:

“El Mercado Modelo brinda la infraestructura y los servicios□ para la comercialización mayorista de frutas y hortalizas contemplando los intereses y objetivos, públicos y privados, de todos los sectores de la cadena hortifrutícola, desde la producción al consumo final.

□ Buscamos el desarrollo de un sistema de precios que refleje las fuerzas del mercado, transparente, capaz de orientar la producción y el consumo en forma eficiente, la reducción y/o eliminación de márgenes o agentes que no agregan valor.

□ Procuramos el aseguramiento de la calidad higiénico-sanitaria (inocuidad) de los productos comercializados destinados al consumo de la población.

□ Nos comprometemos en la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y su eficacia, para lograr la satisfacción de nuestros clientes al menor precio posible, siendo una organización sustentable económica”.<sup>37</sup>

---

<sup>36</sup> [http://unit.org.uy/certificacion/certificacion\\_sistemas\\_calidad\\_certificado.php?idC=9](http://unit.org.uy/certificacion/certificacion_sistemas_calidad_certificado.php?idC=9)En 03/11/09

<sup>37</sup> Obtenido de <http://www.mercadomodelo.net/unit.php>. (Consulta Noviembre de 2009)

#### **2.3.2.4- Adhesión a Programas oficiales.**

En adhesión a una iniciativa surgida en Estados Unidos avalada por el Instituto Nacional de Cáncer y llevado adelante por Fundación representante del sector productivo de frutas y hortalizas en ese país “Producción para una Mejor Salud”, se desarrolla a nivel internacional el Programa “Cinco al Día”.

Este Programa es promocionado por la Organización Mundial de la Salud (OMS) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), y apunta a mejorar la calidad de la alimentación y la salud de la población mediante el incremento del consumo de frutas y hortalizas. Se fomenta una ingesta mínima de cinco porciones diarias de 150 gramos cada una. En Uruguay, participan del programa integrantes del sector Salud, Educación, y Comercio Mayorista - Minorista. El Mercado Modelo lleva adelante diversas actividades en el marco de una intensa campaña de promoción del consumo de frutas y hortalizas frescas.

#### **2.3.3- Administración**

La C.A.M.M. es una unidad que depende del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional de la I.M.M. El Directorio de la C.A.M.M es presidido por Representantes de la I.M.M.

Cuenta con una plantilla de 90 trabajadores, de los cuales 40 % son mensuales y los restantes jornaleros. Este número abarca a personal de Dirección, Administración, Mantenimiento y conservación, Unidad de Información Comercial, Plaza, Vigilancia y limpieza.

La Constitución de la República establece en su Art. 278:

“El Intendente podrá atribuir a comisiones especiales la realización de cometidos específicos, delegando las facultades necesarias para su cumplimiento.”

La Comisión Administradora tiene como objetivos explícitos crear y regular la aplicación de los estatutos del Mercado, proporcionar infraestructura y servicios para el desarrollo del comercio hortifrutícola mayorista en un marco de transparencia e igualdad de oportunidades y brindar seguridad e higiene a todos los operadores del Mercado

La C.A.M.M deberá administrar los recursos de la institución, lo que incluye la asignación de los predios, la gestión y organización, regular aspectos comerciales, tecnológicos y laborales de las empresas y trabajadores que intervienen en la comercialización.

Es competencia de la Comisión Administradora del Mercado Modelo, la transformación del comercio de frutas y hortalizas, adecuando los procesos a la demanda de un consumidor cada día más exigente y a la necesidad de

productores, transportistas y comerciantes. Para esto debe identificar, promocionar y ejecutar políticas para el desarrollo de la cadena alimentaria.

El cambio de la estructura jurídica fue impulsado por las autoridades municipales, con el propósito de involucrar en la gestión de la empresa a todos los sectores relacionados con la comercialización y producción hortifrutícola, fundamentalmente los pequeños productores.

Para el logro de este objetivo es que la C.A.M.M está integrada por 17 representantes de distintos órganos:

Intendencia Municipal de Montevideo

Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca.

Comisión Nacional de Fomento Rural.

Confederación Granjera del Uruguay.

CAMBADU.

Cámara Frutícola Uruguaya.

Asociación de Feriantes del Uruguay.

Asociación de Productores Agrícolas de Canelones.

Sociedad de Fomento y Defensa Agraria.

Asociación de Productores de Primor.

Mesa Hortícola de Salto.

Asociación de Empleados y Obreros del Mercado Modelo.

Sindicato Único de la Fruta y Verdura del Uruguay.

Asociación de Supermercados del Uruguay

En el año 2003, el Arq. Nelson Trías como Secretario de la C.A.M.M expresaba: “Este número de componentes que parece grande, pero que refleja una realidad y que importa que los distintos intereses que hay en esta gestión estén representados en esa dirección que es quien define las pautas generales para lo que es el manejo de este mercado”.

Arnaldo Curti en calidad de Director de la C.A.M.M. en el año 2003 afirmaba: “La experiencia que tienen los operadores de la cogestión del Mercado Modelo es positiva. Lleva a un acercamiento a la realidad de la administración del mercado con lo que es en realidad la operativa del mercado.”

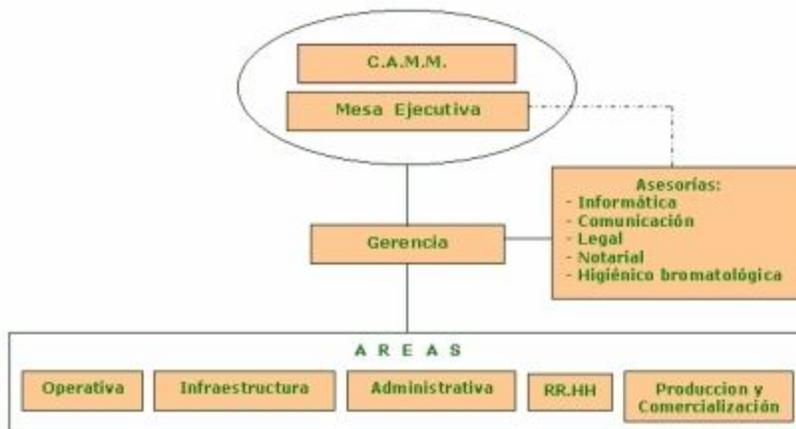
Esta cogestión ha sido discutida en la práctica, ya que algunos actores afirman que las decisiones que toman los representantes de la I.M.M. son las que se llevan a cabo en este Mercado debido a que no existe independencia financiera.

La Mesa Ejecutiva de la C.A.M.M es la que resuelve los problemas cotidianos. La misma está integrada por el Presidente y el Secretario, un

Gerente General y un delegado de las Instituciones representadas en el Directorio.

En la C.A.M.M existen cinco áreas funcionales diferenciadas: la Operativa, la de Infraestructura, la Administrativa, la de Recursos Humanos y la de Producción y Comercialización. El Gerente General es el nexo entre estas cinco áreas.

Organigrama 1.



Fuente: Página Web del Mercado Modelo <http://www.mercadomodelo.net>

Existe un Reglamento Interno aprobado el 28/4/05, que regula la actividad del centro mayorista, siendo competencia de la C.A.M.M aplicarlo y velar por su cumplimiento.

En el Reglamento se establecen pautas de funcionamiento: los horarios de cada actividad dentro del recinto, los derechos y las responsabilidades de

sus operadores, la vigencia de las tarifas y la modalidad de uso de los puestos en las diferentes áreas del Mercado.

El Mercado Modelo dispone de un Sistema de Información a la Sociedad, donde proporciona información de precios y tendencias de productos hortifrutícolas, elaborándose informes de coyuntura al cierre de la semana comercial y se edita una revista, un boletín y un análisis de coyuntura trimestral.

La Comisión Administradora del Mercado Modelo también publica trabajos técnicos propios y divulga los de otros autores.

El Ing. Agr. Fernando Gemelli opinaba: “La actividad con otros mercados es un trabajo que desde hace años hemos venido desarrollando, luego del advenimiento del tema Internet. De alguna manera nos potenció el trabajo en la medida que todos los mercados regionales tienen su sitio Web y lo que hacemos en este momento en nuestra página es tener a disposición del usuario en un lugar común el acceso a los principales mercados de la región, por citar algunos referentes el “central” de Buenos Aires y de San Pablo con el mismo nombre, que son los referentes regionales en frutas y hortalizas”.

Estos datos resultan imprescindibles para todos los actores de la cadena de comercialización de frutas y hortalizas. Al difundir toda esta información se evitan prácticas abusivas y se propicia la democratización y transparencia de las operaciones. El productor a través de esta página Web, se informa sobre

los precios que se están manejando en la comercialización de estos productos. Esto le da un margen de negociación frente al comisionista para saber los precios que se están manejando en el momento de la liquidación de haberes al mismo.

Para el Ing. Agr. Fernando Gemelli del Área de Producción y Comercialización: “La información comercial tiene dos grandes soportes: por un lado el tema de precios, el área en la cual trabajamos es la encargada de relevar y difundir los precios de referencia en el Mercado Modelo donde básicamente se trabaja en base a una normativa propia. Es decir, la ausencia de norma a nivel nacional nos ha llevado a tener que de alguna manera poder ser objetivos en la tarea, diseñar algunos parámetros básicos sobre los cuales, visitando a distintos referentes del mercado para cada rubro, al cabo de la jornada de trabajo podemos dar, mediante distintos sistemas de comunicación, los precios. El otro soporte tiene que ver con el volumen de ingreso. Ello se hace mediante un documento que en forma obligatoria cada transportista que ingresa frutas y hortalizas al mercado, tiene que entregar en las cajas que están en los ingresos al mercado. Esa información es procesada en nuestras oficinas y es lo que nos permite dar la información por ejemplo de los volúmenes que se remiten y que pasan por el circuito comercial Mercado Modelo. La parte informativa también tiene otros componentes menores como puede ser cuánto se importa al país, de qué

producto, calidad de la producción que está llegando, pero eso es más circunstancial y atiende a reclamos más puntuales”.

### **2.3.4- Información financiera**

Todo lo recaudado por la C.A.M.M tiene como destino el mejoramiento del servicio y la infraestructura edilicia.

En promedio y sin tener en cuenta las inversiones, obras y mantenimientos de especial consideración, el Presupuesto anual de gastos de funcionamiento corriente de la administración del Mercado Modelo asciende a unos U\$S 2.500.000, según datos de la C.A.M.M recabados por el Ing. M. Amado hasta el año 2000, tomando Tipo de cambio promedio.<sup>38</sup> Datos que no pudimos actualizar hasta el momento de culminar este trabajo monográfico.

#### **Análisis de los principales ingresos:**

##### **1- Tarifas**

Ley.9.515 28/10/1935 Art. 46.- Son rentas propias de los Departamentos, administradas y empleadas por ellos de conformidad con esta ley, los ingresos municipales provenientes de:

---

<sup>38</sup> Una Visión del Mercado Modelo (Gestión y Costos)”. Ing. Agr. M. Amado. 2000.

1) Abasto, tabladas, plazas de frutos, mercados y ferias;.....

...16) El producto de los análisis de sustancias alimenticias”

Las tarifas por uso del piso se fijan por metro y por día, y varían si se trata de locaciones fijas o flotantes. Cada unidad representa 2 metros cuadrados, se trata de locaciones de 1 metro de frente por 2 metros de profundidad. El operador paga la tarifa por metro de predio, pero ocupa dos metros cuadrados, equivalentes a una unidad.

Este precio es fijado por la C.A.M.M, y publicado en: los boletines informativos y página Web del mercado.

En Noviembre de 2009, el canon por la adquisición del derecho de uso del suelo está fijado en U\$S 250 por metro cuadrado.

“Las tarifas serán fijadas por la C.A.M.M dentro de los límites autorizados por la I.M.M. y comprenderá el precio diario de esa locación, abonándose en la forma que determine la Administración, agregándose los costos complementarios pertinentes (por ejemplo: consumo de energía eléctrica estimado y otros servicios proporcionados por el Mercado)”<sup>39</sup>

---

<sup>39</sup> Artículo 22º. Reglamento de Funcionamiento del Mercado Modelo. Disponible en <http://www.mercadomodelo.net>. (Consulta: Junio de 2009)

### Tarifas de Uso del Piso

Cuadro 8.

Nº	Puesto/ Local	\$ (corrientes)
1	Locación Fija Modulada	15.00
2	Locación Fija	17.00
3	Locación Flotante	22.00
4	Locación Subsuelo	7.50
5	Ambulantes/Planilla	70.00 150.00

(Precios por metro y por día.)

Fuente: Página [www.mercadomodelo.net/tarifas.php](http://www.mercadomodelo.net/tarifas.php). 04 de Noviembre de 2009.

La liquidación diaria de las locaciones ha sido una medida de la nueva Administración, bien aceptada por los operadores. Su cobro se realiza en forma diaria o semanal.

- 2- **SISA** También llamada Derechos de Mercado, se abona según el tipo de vehículo que ingresa con mercaderías al Mercado. Sus valores se actualizan semestralmente.

Cuadro 9.

**Derechos de Ingreso al Mercado (SISA)**

<b>Vehículo/camión</b>	<b>\$</b>
Camioneta	50.00
Camión eje simple	85.00
Camión doble eje	145.00
Camión y zorra	210.00

Fuente: Página [www.mercadomodelo.net/tarifas.php](http://www.mercadomodelo.net/tarifas.php) 04/11/09

**3- Estacionamiento**

Boletas: \$ 10,00 - \$ 20,00 - \$ 50,00

Camión y zorra: \$ 90,00

Camión: \$ 50,00

Camioneta y Autos: \$ 20,00

Según información recabada en el Departamento de Atención al Cliente, estas tarifas de estacionamiento se aplican exclusivamente a los compradores que concurren al Mercado Modelo y corresponden a un período de tres horas. En caso de exceder tal período, se aplica nuevamente el valor correspondiente. Por lo general coincide con el horario de 6:00 a 9:00 hs. de la mañana, que es el horario en que concurren los compradores al mercado.

4- **Otros** , que incluyen

- Importe que abonan los concesionarios
- Alquiler de puestos en la zona de restricción.
- Transferencias de la I.M.M
- Multas y recargos
- Licitaciones
- Ingresos derivados del servicio de certificación de calidad (a partir del año 2008).

Se destaca que, a diferencia de otros mercados internacionales, el Mercado Modelo no percibe ingresos por publicidad de terceros en sus instalaciones o medios de difusión.

Es bajo el porcentaje de compradores que usa los estacionamientos de la C.A.M.M y que, en su lugar, es alto el porcentaje de los que abonan otros estacionamientos. Según sus declaraciones, estos espacios son limitados y, generalmente, en los horarios habilitados para la compra están ocupados por vehículos particulares, autoelevadores y camiones de los proveedores.<sup>40</sup>

---

<sup>40</sup> Op. cit. 18.

Las Locaciones representan el 90% de los ingresos y las SISAS el 10%, y en conjunto son los principales ingresos, constituyendo juntos el 93.4% del total de ingresos de la C.A.M.M.

Desde el año 1998 al 2000, estos ingresos mostraban una tendencia global levemente decreciente, ya que mientras mejoraba la recaudación de las Locaciones Fijas y Flotantes, las SISAs iban decreciendo. Los ingresos por zona de restricción, licitaciones y transferencias, concesiones, estacionamientos, multas, recargos y otros, se habían reducido.<sup>41</sup>

Seguidamente, analizaremos con mayor profundidad los ingresos de la empresa, para lo que recordamos en primer lugar los objetivos de la misma:

“El Mercado Modelo es el principal centro de comercio mayorista de frutas, hortalizas y productos de granja en el Uruguay.

Sus principales objetivos son proporcionar infraestructura y servicios para el desarrollo del comercio hortifrutícola, en un marco de transparencia e igualdad de oportunidades.

La Comisión Administradora del Mercado Modelo identifica, promociona y ejecuta políticas para el desarrollo de la cadena alimentaria”.<sup>42</sup>

Se encuentran establecidas tarifas por locación, por estacionamiento, por entrada de vehículos al centro comercial, pero cuando analizamos la

---

<sup>41</sup> Op. cit. 34.

<sup>42</sup> Disponible en <http://www.mercadomodelo.net>. (Consulta: Mayo 2009).

composición de las mismas, podemos comprobar que se asemeja al concepto de “gastos comunes” que incluyen electricidad general, limpieza, vigilancia, saneamiento y demás servicios básicos. Por ejemplo existe un pozo de agua ubicado dentro del mercado, de donde los operadores se surten para la realización de su operativa y el costo de la extracción de la misma, no está contemplado en las tarifas.

Se observa que el Mercado Modelo es una institución atípica, ya que si se concesionara a un privado la explotación de la actividad de intermediación, como ocurre en otros países, la empresa concesionaria estimaría sus costos de gerenciamiento, un valor llave por el know how, y sobre ellos fijaría sus ganancias. Por ejemplo las transacciones llevadas a cabo por las inmobiliarias, que cobran una comisión por la intermediación entre sus clientes.

Existen en otros países, mercados mayoristas de alimentos que para cubrir parte de sus costos originados por los servicios prestados, cobran un precio a las personas por su ingreso al predio.

En suma, no se trasunta el valor agregado que representa la actividad de intermediación de este centro mayorista, a las tarifas cobradas a los operadores y a su vez, éstos, no se lo trasladan a los restantes componentes

de la cadena de distribución. Esto configura una externalidad positiva hacia el consumidor final, propia del Estado como Hacienda Pública.

### **Análisis de los principales Egresos:**

#### **1- Electricidad**

El consumo eléctrico del Mercado Modelo es cubierto por las tarifas que se cobran en el mismo.

#### **2- Arrendamientos**

3- **Servicios Contratados**, principalmente de profesionales, limpieza y vigilancia.

4- **Salarios y Aportes**, incluyen las retribuciones y beneficios sociales del personal de la C.A.M.M, los aportes al sistema de seguridad social, los complementos del salario como vestimenta, calzado y viáticos, y también el Seguro contra Accidentes del Trabajo

5- **Gastos de Administración**: alimentos y bebidas, papeles y útiles de oficina, teléfonos, agua, publicidad y propaganda, impresos, seguros y otras transferencias.

6- **Limpieza y mantenimiento**: productos de limpieza, productos de vidrio, productos de hierro y acero, útiles de limpieza, útiles y accesorios eléctricos, otros materiales y suministros, mantenimiento de inmuebles y vehículos.

Los egresos fueron evolucionando al alza entre Enero del año 1998 y Agosto del año 2000. El 93.2 % de los gastos están compuestos por Sueldos, Cargas y Beneficios Sociales, Servicios Contratados, Gastos de administración y Gastos de Limpieza y Mantenimiento.<sup>43</sup>

Desde que el Mercado Modelo pasa a ser administrado por la C.A.M.M en 1990, únicamente la I.M.M asume la responsabilidad de solventar las pérdidas derivadas del funcionamiento operativo, así como las inversiones. El resto de las asociaciones representadas en la C.A.M.M, no asumen costos o inversiones para asegurar el funcionamiento del Mercado.

La asistencia de la I.M.M al Mercado para financiar el funcionamiento corriente se fue incrementando desde 1995 hasta el año 2000.<sup>44</sup>

Todos los datos que están expresados hasta el año 2000, no pudieron actualizarse hasta el momento de culminar el trabajo monográfico.

En Diciembre de 1995 el Mercado enfrentó un violento incendio en la zona de maduración de bananas que implicó pérdidas millonarias y que explican el aporte que tuvo que realizar la I.M.M. El Parlamento resolvió que el Gobierno Central colaborara con la I.M.M. en el proceso de recuperación, pero la ayuda económica nunca se concretó.

---

<sup>43</sup> Op. cit. 34.

<sup>44</sup> Ibid.

### **2.3.5 - Funcionamiento**

El área de comercialización del Mercado Modelo esta dividida en predios que están administrados por la C.A.M.M, el derecho al uso de estos predios se adquiere mediante dos modalidades principales:

a) Espacios fijos, aquellos sobre los que se adquiere el derecho de uso. Estos puestos se adquieren a otro productor o comerciante que desee vender sus derechos, o a la propia C.A.M.M. si el puesto es propiedad de la Comisión. También se hacen transferencias de puestos en algunos casos previstos por el Reglamento del Mercado, como entre padres e hijos, etc. La condición de fijo asegura la estabilidad del operador en esa localización. Los puestos fijos pagan la tarifa, correspondiente a cinco días a la semana, además del canon inicial.

b) Espacios flotantes. Aquellos usuarios que necesitan espacio en forma temporaria o zafral se les adjudica un espacio. El espacio que se utiliza para estos usuarios flotantes proviene de puestos que son propiedad de la C.A.M.M, o de operadores privados que momentáneamente no los están utilizando (están bajo régimen de licencia) y por lo tanto el Mercado dispone de los mismos. Los flotantes pagan por día de uso, debiendo por lo tanto dejar su puesto libre cada día, o pueden acceder a un régimen de “flotante – fijo”, donde se pagan obligatoriamente los cinco días de la semana a la tarifa correspondiente. Los flotantes se ubican por parte de los metrereros en las

localizaciones disponibles. Estas localizaciones flotantes son precarias y el operador está sujeto a ser trasladado. Entre otras causas, porque un puesto que está en régimen de licencia es retomado por su propietario; en otros casos, porque el puesto se vendió y el nuevo propietario desea ocupar su propiedad.

El proceso de ventas de derechos o transferencias se realiza con la intervención de la Administración.

Se realizan licitaciones de aquellos puestos que son ofertados por sus propietarios y en ciertas ocasiones también la C.A.M.M. ha vendido derechos de uso.

En las licitaciones, los propietarios establecen un precio base, las condiciones de pago, y la moneda en que desean realizar la transacción.

En el año 2003 el Arq. Nelson Trias, como Secretario de la C.A.M.M. indicaba que: “Se dan fundamentalmente dos modalidades. Aquellos operadores que tienen su lugar fijo, organizado con algunas variantes y después están los operadores eventuales. Los fijos han adquirido en su mayoría un derecho al uso del piso que han tenido un costo que se sigue comercializando y eso le da la ventaja de estar en un mismo lugar, los compradores ya lo conocen, paga una tarifa que viene a ser un equivalente a lo que popularmente se conoce como gastos comunes y con la misma se cubren los costos del Mercado Modelo relacionados con el servicio de

limpieza, de vigilancia y todo el apoyo y soporte administrativo. Después están aquellos que son eventuales y se llaman flotantes y que pueden tener algún lugar fijo si pagan una determinada cantidad de días de la semana y también está el eventual que aparece en el momento y paga por ese día porque le interesa tener algún producto en oferta y momentáneamente se le asigna un lugar que se resuelve casi en el momento”.

En los últimos años, la Asesoría Notarial de la C.A.M.M realizó el control de las superficies que ocupaban los puestos y el tipo de relación que guardaba el locatario, ya que luego del incendio, con la reestructura y la inclusión de las dos nuevas naves existían muchas situaciones precarias. Las Escribanas clarificaron cada caso y documentaron adecuadamente la propiedad de los derechos de uso de los operadores, para ofrecer garantías a ambas partes, procesar y almacenar dichos documentos.

Estos derechos de uso valen en conjunto varios millones de dólares, y la C.A.M.M consideraba estrictamente necesario, tanto para los operadores como para la administración, el “arreglo de los papeles y de las cuentas”, más aún pensando en un futuro traslado del Mercado Modelo,

Existe un sistema computarizado de facturación y cajas distribuidas en las plazas, que otorgan garantías y control a los locatarios del estado de sus cuentas con la Administración y brindan comodidad para realizar los pagos.

Los pagos se efectúan en diversas variantes y costos, conocidos por los operadores.

También la administración se ocupa del cobro de los derechos de mercado (SISA), que abona en forma diaria cada transportista que ingresa mercadería para ser comercializada en el Mercado Modelo.

La C.A.M.M. es responsable por la limpieza e higiene general del mercado y los usuarios de conservar los lugares ocupados en las mejores condiciones.

En cuanto a la operativa diaria en el Mercado, el Ing. Ind. Álvaro Brum en calidad de Asesor de la C.A.M.M., informa que: “La operativa del mercado transcurre en varias fases. La primera, al comienzo de la madrugada en la cual se produce la entrada de mercadería al mercado. Vienen en general grandes camiones que son de productores o de transportistas que traen mercadería desde el interior del país y esa carga se rompe o distribuye entre los varios operadores que compraron o van a venderla. Después de eso, esos camiones se retiran vacíos y viene entonces la fase de los compradores que están esperando en otro predio del estacionamiento para poder entrar con sus vehículos que son más pequeños y compran en los diversos puestos de los operadores y los changadores le van cargando sus camiones con los cajones de las diferentes frutas y/o verduras que hayan comprado”.

Las frutas y verduras son productos altamente perecederos. El Mercado recicla la materia orgánica que proviene de residuos de frutas y hortalizas y los traslada a una usina municipal para ser convertido en fertilizantes naturales procesados por lombrices, que tiene un lugar de venta a establecimientos especializados en cultivos orgánicos. El manejo correcto de los descartes, la limpieza y desinfección de las instalaciones de almacenamiento, de las áreas de preparación y de los envases cuando estos no son descartables ayudan a conservar la calidad del producto.

La C.A.M.M, es quien establece los horarios de descarga general, de carga de vacíos y de cierre de portones. En la actualidad la operativa se desarrolla desde la madrugada, culminando pasado el mediodía. Además fue habilitado un horario de descarga vespertina.

El funcionamiento diurno del mercado es práctica habitual de los países desarrollados, y representa uno de los objetivos logrados por la C.A.M.M.

El no cumplimiento estricto por parte de los operadores de la reglamentación interna, puede implicarles sanciones, que van desde multas de 10 UR hasta el cierre del puesto por dos días corridos. .

También existe un horario para compradores: quienes levanten en carritos o a hombro pueden ingresar antes y, posteriormente se habilita el ingreso de camiones.

La concurrencia al Mercado Modelo varía según los días de la semana El caso de los feriantes es especial, su alta concurrencia todos los días se vincula con la instalación y funcionamiento de los puestos de frutas y verduras en las ferias barriales habilitadas.

Este mercado se ha convertido en un centro financiero bastante importante que moviliza sólo en la comercialización de frutas y hortalizas, cerca de 100:000.000 de dólares al año. La forma de pago que se lleva a cabo en la operativa diaria es contado efectivo, lo que muestra la existencia de procedimientos que no son los más comunes en las prácticas comerciales en uso.

Más de 1.300 vehículos al día ingresan al Mercado Modelo, de los cuales hay 300 camiones de remitentes de productos de granja. Entre los compradores aún se pueden ver algunos carros tirados por caballos y motos con acoplado. El uso exitoso de los diferentes métodos de transporte de productos hortifrutícolas frescos es fundamental para el mantenimiento de la calidad de los productos. El manejo inapropiado del producto ocasiona pérdidas u el deterioro de la mercadería y en esto el transporte en condiciones adecuadas es de vital importancia.

Como dijimos anteriormente, las buenas prácticas de manejo de las frutas y hortalizas frescas deben comenzar desde el cultivo y continuar hasta que sean consumidas, de lo contrario, se puede comprometer con

machucones hasta más del 80 % de la fruta recogida durante la cosecha, el envasado, vaciado y calibrado.

La conservación en frío está poco difundida entre los feriantes, almaceneros y puesteros de frutas y hortalizas. Esto, unido al reducido porcentaje que representan los compradores que usan camiones con equipo de refrigeración, evidencia la ausencia de cadenas de frío en la comercialización de la mayor parte de este tipo de producto en los canales de venta.

Para el Ing. Ind. Alvaro Brum, Asesor de la C.A.M.M., “Los operadores tratan de vender en lo posible en el día lo que entra al mercado, sobre todo lo que es más perecible. Lo que no logran vender normalmente es almacenado en cámara. En algunos casos los operadores tienen cámaras propias en el subsuelo, o sea no hay que perder de vista que el Mercado Modelo tiene un subsuelo del mismo tamaño que lo que uno ve en planta baja. O sea que ahí hay cámaras frigoríficas donde pueden guardar y volver a traer. En algunos casos los puestos se comunican verticalmente. Además de eso en el área hay grandes frigoríficos instalados (el Uruguayo, el Modelo S.A.), donde se depositan y quizás no tanto la verdura del día, sino productos de mayor conservación como pueden ser manzanas y peras”.

El Departamento de Atención al Cliente del Mercado Modelo, nos informó que la C.A.M.M arrienda a los operadores espacios donde instalar sus

propias cámaras de frío y maduración. Un operador puede llegar a tener más de una. Es el caso de GARMIN S.A., que cuenta con cuatro cámaras propias de maduración de bananas.

Mediante nuestra visita a este centro mayorista, constatamos la existencia de tres cámaras de distintos operadores en la planta baja de la Nave Principal, una en la de calle Trento y cuatro ubicadas en el interior de la Nave de la calle República de Corea. Lo cual indica, que en la actualidad el sistema de frío se ha expandido más allá del subsuelo del Mercado Modelo.

El Ing. Jorge Loeff. FRYMON expresa que “La cadena de frío busca que la fruta llegue en tiempo y forma al momento del consumo, el mismo podrá ser el consumidor final o un proceso industrial en el cual se utilice ese fruto. La cadena de frío lo que hace es mejorar la duración de es producto en base a disminuir el metabolismo de la fruta o la verdura a tal forma que se prolonga en muchos días, semanas o meses, la calidad del producto”. También nos informaron que es relativamente bajo el porcentaje de operadores que contratan o tienen habitualmente packing.

La administración del Mercado Modelo procura capacitar a todos los actores de la cadena, para optimizar los resultados de su participación en la comercialización mayorista y así evitar pérdidas y el encarecimiento de los productos. En el año 2000 se desarrolló un programa piloto que incluyó capacitación en el manejo de mercadería, así como la conveniencia del uso

de envases descartables de madera o de plástico por su fácil limpieza, para evitar la contaminación y preservar la conservación de los productos. El programa se denominó “Compre con confianza”.

La Ing. Agr. Marta Bentancur de la Dirección de Protección de Alimentos Vegetales del M.G.A.P., afirmaba en el año 2003 que: “Se ha promovido la higiene a través del uso de delantales, de gorros, de pelo atado, la limpieza de las manos, todos aspectos que tienen que ver con la higiene, que pueda evitar transmitir a los alimentos enfermedades”.<sup>45</sup>

#### **Establecimiento de Zonas de Restricción y Exclusión para desarrollar actividades similares a las del Mercado Modelo**

Mediante la ley 9.515, el Estado otorgó la competencia a los Intendentes Municipales de crear, trasladar o suprimir mercados y reglamentar una zona de restricción dentro de la cual no será permitida la venta de artículos similares; fijar las tarifas de arriendo de los puestos dentro de los mercados y la de los derechos que deben pagar los puestos situados fuera de ellos.

Dicha ley indica que lo anterior no es aplicable a los mercados de propiedad particular, donde la intervención del Intendente se limitará a la inspección y reglamentación higiénica y a las que consientan las respectivas concesiones.

---

<sup>45</sup> Op. cit. 28

A los efectos de preservar los derechos de los agentes comerciales y de todos los consumidores, los Intendentes Municipales establecieron las siguientes resoluciones:

La Resolución 4325/94 del 28 de noviembre de 1994, establece como Zona de Restricción la comprendida entre “Avda. Gral. Flores, desde su cruce con Bvar. Gral. Artigas, Ing. José Serrato, Avda. 8 de Octubre y Bvar. Artigas hasta su cruce con Avda. Gral. Flores”.

Esta resolución establece que: “en la Zona de Restricción no se permitirá la instalación de comercios o establecimientos que operen con productos hortifrutícolas en régimen mayorista. Los comercios o establecimientos actualmente instalados deberán gestionar un permiso que tendrá siempre carácter de precario y revocable, respetar los horarios de funcionamiento de cada mercado en la zona respectiva y abonar mensualmente un Derecho de Zona de Restricción, calculado por la superficie utilizada y acrecido por una estimación de ingresos de vehículos, en forma similar a los fijados para ambos rubros en el Mercado Modelo, todo de acuerdo a la reglamentación respectiva”.

En esta zona es común ver operaciones de venta “camión a camión”.

Las transacciones de este tipo no originan la confección de una Guía de Ingresos, lo que genera que estos volúmenes comercializados no sean considerados en el relevamiento de información con fines estadísticos.

La Zona de Exclusión “estará constituida por todo el Departamento de Montevideo, a partir de la Zona de Restricción. En esta área, la instalación de comercios o establecimientos que operen con productos hortifrutícolas en régimen mayorista y los que pudieren existir deberán cesar en su actividad de inmediato.

Las sumas recaudadas por concepto de Derecho de Zona de Restricción serán entregadas a la Comisión Administradora del Mercado Modelo para ser utilizadas en el mejoramiento de la actividad”.

La resolución 2.537/95 del 24 de Julio de 1995 en su artículo 4 establece: “Las sumas recaudadas de acuerdo a lo previsto en el artículo anterior, se entregarán a la Comisión Administradora del Mercado Modelo, quién dispondrá la constitución de un Fondo de Mercado, que contendrá principalmente dos rubros: el asignado al mantenimiento y mejoramiento del Mercado Modelo y el destinado a la creación de un Nuevo Mercado Mayorista para el departamento de Montevideo. Podrán establecerse otros rubros, que en su conjunto no podrán superar lo previsto para las asignaciones principales. La Comisión Administradora del Mercado Modelo elevará a la Intendencia Municipal, semestralmente, una información detallada por rubros de ingresos y egresos”.

Los comercios o establecimientos que cumplan con estas dos resoluciones anteriores, serán considerados en condiciones de equidad con

respecto a los actuales operadores del Mercado Modelo en cuanto a la asignación de espacios en el Nuevo Mercado Mayorista a crearse.

A pesar de esto, en Montevideo, actualmente existe el mercado mayorista Tutti Frutti, en el barrio La Teja, pero maneja volúmenes tan pequeños que no inciden en la actividad del Mercado Modelo. La I.M.M no ha aplicado restricciones.

El Director de la C.A.M.M. Arnaldo Curti, decía que: “La zona de restricción, es una zona alrededor del Mercado Modelo donde en principio no deberían existir otros comercios de venta mayorista de productos hortifrutícolas. Algunos existen, estaban de antes y entonces no pareció conveniente a la administración eliminarlos, porque hubiere significado un grave perjuicio económico para ellos. De todas maneras la resolución que se tomó fue no permitir que se instalen nuevos comercios de venta mayorista de productos hortifrutícolas”.<sup>46</sup>

### **2.3.6 - Operadores y usuarios del Mercado Modelo**

El Reglamento Interno, (última versión modificada en el año 2005), define a los operadores y usuarios del Mercado de la siguiente manera:

---

<sup>46</sup> Ibid.

“Se consideran operadores, los productores y comerciantes instalados en el Mercado y usuarios, a los compradores y/o a quienes prestan servicios (Fleteros, movimientos de cargas y actividades similares).”

### **2.3.6.1 - Operadores**

Operadores: son los productores y comerciantes instalados en el local con o sin Derecho de Uso adquirido.

Estos agentes pueden dedicarse a la venta de bienes así como a la compra de los mismos con el objetivo de acopiar para una posterior distribución.

En el año 1995 la C.A.M.M llevó a cabo el Censo General de Operadores del Mercado Modelo, del que surge la información, resumida por la C.A.M.M en el siguiente gráfico:

Cuadro 10.

#### **Clasificación de operadores por Tipo**

<b>Tipo</b>	<b>Porcentaje</b>
<b>Productor puro</b>	<b>27.96</b>
<b>Consignatario puro</b>	<b>23.25</b>
<b>Productor-Comisionista</b>	<b>17.40</b>

<b>Comisionista puro</b>	<b>9.56</b>
<b>Productor-Consignatario</b>	<b>9.42</b>
<b>Segunda venta</b>	<b>8.84</b>
<b>Otros</b>	<b>2.43</b>
<b>Productor- otras ventas</b>	<b>0.71</b>
<b>Fletero</b>	<b>0.43</b>
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>

Fuente: C.A.M.M

**a- Tipo de operadores**

“Se estima que en el transcurso de la venta mayorista a través de los mercados, a los precios de venta resultantes, el comerciante retiene un 30% de ese precio obtenido, como comisión a detraer a la hora de efectuar la liquidación final al productor...

...En caso que el productor efectúe personalmente la venta en los mercados podrá captar parte de ese margen, pero por otra parte tendrá costos originados por concepto de: transporte, alquiler de espacio de venta, impuestos municipales (sisa), carga y descarga, vigilancia, gastos de manutención y otros varios e imprevistos”.<sup>47</sup>

---

<sup>47</sup> Op. cit. 1.

Existen diferentes tipos de productores, de acuerdo a su escala productiva, atendiendo al valor anual de su producción, según relevamientos del MGAP. Ellos acceden a diferentes niveles de tecnología, financiamiento, capacidad de empaque y distribución, poder de negociación de su producción, e información de la demanda del consumidor final que podría generar un mayor valor a su producto.

Sobre todo los pequeños productores del Norte del país, debido a la distancia a la que se encuentran de los principales centros mayoristas, no cuentan con toda la información, por falta de medios o de hábito y/o interés, y confían en lo que les transmitan intermediarios y comisionistas, quienes capturan la mayor información. Estos diferentes niveles de inversión, y el logro de economías de escala por la tecnificación han provocado en algunos casos la desaparición de quienes cuentan con menor capacidad de producción.

Los productores norteños mayores están presentes en el Mercado Modelo a través de algún pariente o han desarrollado alianzas con operadores del Mercado que comercializan la mercadería por su cuenta y orden. Los productores más pequeños no cuentan con una escala de producción ni logran un stock suficiente que les permita negociar volúmenes o precios en el mercado, ni tienen la suficiente capacitación y conocimiento como para negociar dichos términos. Por lo tanto, generalmente terminan

negociando su producto con intermediarios que lo llevan al Mercado Modelo o lo venden a mayoristas, generalmente locales.

Han existido intentos de organización entre productores del Litoral norte para la instalación de un puesto en el Mercado Modelo, en los cuales cuatro productores se asociarían para comercializar durante una semana cada uno la producción propia y de los otros tres en el Mercado, pero estos proyectos no prosperaron.

En el sector hortifrutícola existen casos de integración vertical y horizontal, pero el productor tipo es reacio a organizarse en sistemas de producción o comercialización colectiva, tales como cooperativas, debido a su desconfianza en el sistema, ya sea por experiencias pasadas fallidas, arraigamiento a la finca, orgullo personal o mentalidad individualista. No existe una visión empresarial en el sector, quien no cuente con un sistema propio de comercialización, deberá acudir a un tercero para llegar a concretar la venta de su producción o para abastecerse de insumos y servicios.

Algunos productores están integrados, realizando el traslado de sus mercaderías en camiones propios. Si realizaran el transporte de la producción de terceros estarían ofreciendo un servicio de flete y tendrían que inscribirse y tributar como transportistas.

Aparece entonces la figura del comisionista, que mediante acuerdos verbales con los productores, acarrearán la producción hasta el punto de venta

a cambio de una comisión, que puede o no incluir el flete, ya sea que el productor no cuente con medio de transporte o no le convenga utilizar el propio. Es común que el comisionista provea los envases mediante el pago del costo de uso de los mismos, conozca el funcionamiento de los mercados y sus agentes, y sea informante del productor en cuanto a tendencias y perspectivas. En algunos casos, cumple funciones de abastecimiento y financiamiento de insumos (fertilizantes, semillas, plaguicidas) o adelanta dinero a cuenta para próximas etapas de los cultivos y hasta realiza trámites para el productor. También puede ocuparse de almacenar la producción o de contratar dicho servicio con terceros cuando necesite demorar la comercialización de la producción. En la agricultura familiar el comisionista se convierte en una figura principal, de la cual dependen en alto grado los productores, quienes por diferentes motivos no pueden, no desean o no les conviene abandonar sus cultivos para ocuparse de la comercialización.

Inicialmente muchos comisionistas eran productores locales, quienes se fueron especializando en esta tarea debido a que otros productores cercanos requerían sus servicios porque los altos costos de traslado, (fundamentalmente por las subas de precios de los combustibles), fueron

haciendo tan dificultoso el mismo, que les convenía más tercerizar esta función.<sup>48</sup>

El Sr. José Falco, Director de la C.A.M.M. en el año 2003 decía: “Los operadores que son comisionistas, son los que tienen el volumen más grande de mercadería, entonces son los que regulan más el precio, las demás personas entran bajo esos precios. Además el comisionista es el que está más días en el mercado (los 6 días de la semana), el productor generalmente va solamente una o dos veces a la semana al Mercado Modelo. Ello explica que estén más en contacto con los precios y por lo tanto lo regulen”.<sup>49</sup>

Otra opinión es la del Sr. Aramir Silva, integrante de la C.A.M.M.: “Más del 70 % u 80 % de los productores mandan a comisión porque no están organizados como para dejar a gente trabajando en su granja y venirse a comercializar al Mercado Modelo, porque de lo contrario se perderían de estar al frente de la granja y los costos indiscutiblemente serían más caro al abandonar el predio, que mandando a comisión la mercadería”.<sup>50</sup>

Cabe recalcar que también existen fleteros, a quienes los productores pagan el flete hacia un determinado agente vendedor, donde la mercadería

---

<sup>48</sup> Diagnóstico del cluster hortícola de Salto y Bella Unión. Grupo de investigadores de PACPYMES en cooperación con la Unión Europea. 2008.

<sup>49</sup> Op. cit. 28.

<sup>50</sup> Ibid.

es dejada en consignación generalmente. Dicho vendedor cobrará una comisión por la venta.

Los operadores de segunda venta son quienes adquieren parte de su mercadería de otros operadores del Mercado.

En el caso de la figura de operador comprador, es importante mencionar que a partir de setiembre de 2009, Cambadu gestionó un espacio dentro del Mercado Modelo. Esto le permitirá a quienes formen parte de un Grupo de Compra adquirir su mercadería a través de este organismo, beneficiándose de mejores precios y calidad que las que obtendrían actuando a nivel individual.

“Hasta ahora la experiencia ha sido muy positiva, logrando resultados superiores a los esperados en cuanto a precio, calidad y volumen de los productos adquiridos. Parte del éxito de la experiencia radica en las capacidades y habilidades de trabajo en equipos que poseen los miembros de los Grupos de Compra, hecho que ha facilitado las tareas de organización en el espacio del Mercado Modelo. La idea es monitorear de cerca la experiencia, de forma de analizar la posibilidad de incluir al resto de la masa social de Cambadu, independientemente de que no participen en los Grupos de Compra”.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Diario El País. 28 de Octubre de 2009.

**b- Número de operadores**

En el año 2004 la consultoría de la FAO observaba la existencia de numerosos compradores de pequeño porte, que no serían característica propicia para un mercado mayorista. Ya en el año 2000 el Ing. Amado denotaba un proceso creciente de concentración de operadores del Mercado, afirmando que hay menos operadores pequeños, y que unos pocos demandan mayores áreas. Este proceso de concentración otorga poder de negociación a los operadores tanto frente a sus compradores como frente al propio Mercado Modelo.<sup>52</sup>

Hasta el momento de culminar la elaboración de este trabajo, no pudimos actualizar datos de la cantidad de operadores fijos y flotantes con los que cuenta el Mercado Modelo.

**2.3.6.2 - Usuarios**

El Reglamento del Mercado Modelo los define como los compradores y/o quienes prestan allí sus servicios

**A- Compradores**

Para conocer las necesidades y aspiraciones de los compradores del Mercado Modelo y a su vez caracterizarlos, es importante conocer la

---

<sup>52</sup> Op. cit. 34.

operativa de los mismos, por lo que en Junio de 2001 se llevó a cabo la Primera Encuesta de Compradores del Mercado Modelo. Estos agentes son quienes están más cerca del consumidor final, por lo que manejan una valiosa información sobre sus hábitos, gustos y preferencias. El trabajo, realizado en la órbita del departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional de la I.M.M., contó con el apoyo de la C.A.M.M. Vale aclarar que fueron encuestados sólo quienes concurren al mercado a comprar y las cadenas de supermercados.

La presente tabla muestra el orden de importancia por tipo de compradores del Mercado Modelo, según datos relevados en la Primera Encuesta de Compradores del Mercado Modelo:

Cuadro 11.

<b>Tipo de Usuario</b>	<b>Número de compradores %</b>	<b>Volumen de Compras %</b>
Feriantes	35.3	40.0
Almacenes	11.1	3.0
Autoservicios.	1.8	1.0

MERCADO MODELO. Situación Actual y Perspectivas a la luz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

---

Puestos	24.6	12.6
Supermercados	0.4	5.9
Repartidores Montevideo	9.2	12.6
Distribuidores del interior	14.8	22.6
Otros	2.9	2.3
	100	100

Fuente: Ing. Agr. M. Amado - Ec. L. Silva, I.M.M Junio 2001

Para tomar consciencia de la gravitación de los feriantes como usuarios del Mercado Modelo, hacemos mención a que en los próximos meses se pondrá en marcha el proceso de modernización de las ferias barriales esperado por la Asociación de Feriantes del Uruguay, y previsto en el Reglamento de Ferias. Esto supone un cambio de estética de los puestos, el uso por los feriantes de indumentaria moderna y colorida financiada por auspiciantes. Es la idea que las ferias sean móviles (cambiarían de calle cada tres a cinco años), cuenten con servicios como baños químicos,

guardia de seguridad privada y que los puestos reciclen la mayor parte de sus residuos.

La Asociación de Feriantes y la I.M.M consideran necesaria la modernización de las ferias barriales para adecuarlas a las nuevas exigencias de los consumidores y permitir su desarrollo.

#### **“Sustento para 10.000 familias**

- Hay 121 ferias reglamentadas y administradas por el Área Defensa del Consumidor (Ministerio de Economía) en Montevideo.
- Funcionan otras 38 ferias mixtas que son administradas por la Intendencia Municipal de Montevideo. Venden alimentos y productos varios.
- Hay 6 ferias especiales que comercializan ropa.
- Funcionan de martes a domingo, siendo el lunes el único día que no hay ninguna feria en la capital.
- Representan entre 4.000 y 6.000 puestos de trabajo directos y son el medio indirecto de subsistencia de otras 4.000 personas.
- En los puestos de feria se comercializa más del 70% de los productos hortifrutícolas destinados al consumo interno.
- Además se venden productos de otros rubros como: productos porcinos, productos de granja, pescado, plantas, flores, entre otros.

- Funcionan de 12 a 67 puestos por feria.
- El número de personas que trabaja por puesto depende de las dimensiones del mismo, pero por lo general son atendidos por entre 3 y 8 feriantes.
- Se estima que entre 60 y 70 cajones se ponen a la venta por cada puesto, de martes a domingo.
- Se venden aproximadamente 190 cajones de martes a viernes.
- Alrededor de 170.000 toneladas de productos hortifrutícolas son puestas a la venta por los feriantes por año.
- La Asociación y la I.M.M buscan que las ferias brinden un servicio completo a los clientes. Uno de los pasos en esa dirección fue la incorporación de celulares para que el comerciante reciba pedidos y haga entregas a domicilio.<sup>53</sup>
- El Ing. Agr. Amado, cómo Secretario de la C.A.M.M., informaba que: “Los feriantes en primera categoría en cuanto a número de personas, luego tenemos en orden de importancia los compradores que vienen del interior, que vienen al mercado hacen su compra y regresan a distintos departamentos, luego tenemos un número importante de repartidores

---

<sup>53</sup> Portal Digital Diario El País. “Ferias se modernizan para competir”. 13 de Octubre de 2009. Disponible en <http://www.elpais.com.uy>. (Consulta: Octubre 2009).

que compran en el Mercado Modelo y distribuyen la mercadería entre los minoristas de la ciudad y del área metropolitana. Luego en menor grado tendríamos los minoristas directamente, como pueden ser los puesteros de frutas y hortalizas que han aparecido más o menos por el año 1998 y los almaceneros. En otro orden estarían los supermercados. Las cadenas tienen otra modalidad de compra. Las cadenas compran a pedido, hay una relación comercial con los encargados de puestos, hacen los pedidos y estos se lo llevan y se los entregan en sus centrales de compra”.<sup>54</sup>

Los demandantes de frutas y hortalizas del Mercado Modelo proceden en su mayoría del área metropolitana. El 90 % de quienes acceden al centro mayorista lo hacen desde Montevideo, Canelones o San José y concretaron las tres cuartas partes de las transacciones realizadas. Le siguen en cantidad los provenientes del denominado eje ruta 5 con un 8 % y comprende los departamentos de Florida, Durazno, Tacuarembó y Rivera y que adquirieron un 11 % del volumen total. Los del eje noreste Treinta y Tres, Lavalleja, Maldonado representan un 4 % con un 12 % de las compras.<sup>55</sup>

El 90 % de los compradores llegan al puesto del Mercado Modelo y elige la mercadería en forma personal. A su vez el 70 % de los compradores no

---

<sup>54</sup> Op. cit. 28.

<sup>55</sup> Ibid.

recorren las tres naves de infraestructura con que cuenta el Mercado Modelo para adquirir la mercadería

Una cuarta parte de quienes compran en este mercado mayorista aseguran que sus clientes piden productos de excelente calidad. Otra cuarta parte de la concurrencia le solicita frutas y verduras frescas de buena calidad sin importar el precio. Los compradores de la mitad restante tienen en cuenta que lo esencial en sus negociaciones será lograr los precios más bajos, ya que determinarán su éxito con los clientes.

Hoy hay nuevas exigencias de calidad, las mismas incluyen los envases utilizados para empacar los productos. Los descartables de madera son los preferidos por la gran mayoría de los compradores. El 25 % del total de compradores manifiestan estar interesados en productos envasados. El preenvasado, embolsado, embanderado, enmallado tiene significación en el caso de los supermercados que en general ya adquieren los productos con este tipo de envase.<sup>56</sup>

#### **B- Prestadores de servicios**

Los operadores cuentan con una oferta de mano de obra de casi 2.000 trabajadores independientes según la época del año para realizar las tareas de carga, descarga y clasificación de mercadería. A estos trabajadores se les

---

<sup>56</sup> Op. cit. 18.

denomina comúnmente “changadores” o “pandilleros” y trabajan en cuadrillas llamadas pandillas.

Muchos de estos trabajadores se encuentran sindicalizados.

La realidad actual de este mercado mayorista de frutas y hortalizas con el advenimiento del montacargas, ha logrado vulnerar aún más las posibilidades ocupacionales de estos trabajadores, ya de por sí desprovistos de cobertura social.

La mayoría de los compradores que llega al Mercado no incurre en gastos de personal propio, no contrata personal independiente ni hace uso del servicio de auto elevadores. Es frecuente que concurren al Mercado con parientes que colaboran en las tareas de acarreo, y carga de los bultos comprados. Además, los operadores mayoristas del mercado vienen prestando sin cargo para el comprador, y en forma creciente, el servicio de acarreo de las mercaderías hasta el medio de transporte.<sup>57</sup>

La contratación de changadores disminuye a medida que los gastos de los compradores son mayores, debido a que es común que los grandes compradores utilicen personal propio.

---

<sup>57</sup> Op. cit. 18.

### **2.3.7 - El proceso de formación de precios**

Como ya se ha mencionado, el Mercado Modelo es el principal centro de comercio mayorista de frutas y hortalizas del Uruguay al que llegan voluntariamente oferentes y demandantes de estos productos, negocian su conveniencia y de esa negociación surgen los precios que serán de referencia en la comercialización.

Estos mercados son uno de los ejemplos más puros que podemos encontrar en nuestros días, donde los volúmenes y la calidad de la oferta y la demanda determinan los precios.

Los elementos principales en la formación de precios son: la oferta y la demanda.

Oferta dada por la cantidad y calidad de un determinado producto disponible en un momento dado para su comercialización, donde operan las condicionantes de los recursos naturales y humanos, así como las limitantes climáticas, definida por la reducida extensión territorial de las mejores áreas con buenas aptitudes para la producción hortícola.

Demanda determinada por la cantidad y calidad de dicho producto que los compradores necesitan en un momento dado. Esta demanda está limitada por el bajo crecimiento demográfico y está representada fundamentalmente por el consumo interno ya que las exportaciones carecen

de continuidad y responden a excedentes coyunturales o a oportunidades de negocios ocasionales, estimuladas y apoyadas en algunos casos por programas estatales para el soporte de actividad exportadora de productos “in natura” o transformados.<sup>58</sup>

En el punto de equilibrio de ambos elementos (oferta y demanda), es donde se produce la formación del precio.

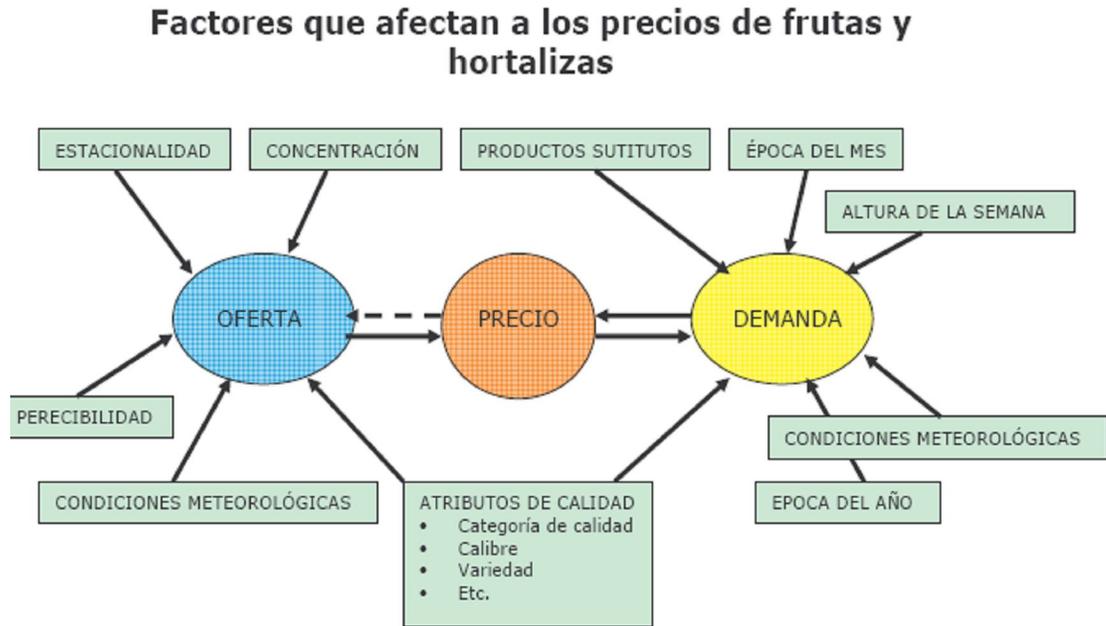
La producción nacional muestra generalmente un equilibrio con la demanda interna, pero ocasionalmente por efectos climáticos o de presión de plagas y enfermedades, se pueden producir algunos desajustes entre oferta y demanda. Según datos recabados de informantes calificados, en algunos años se procede a complementar la oferta nacional con un refuerzo de productos importados.

En este sistema dinámico nos encontramos que existen un gran número de factores que afectan a la oferta, la demanda y por ende a los precios. Estos factores actúan de diferente forma para cada producto.

---

<sup>58</sup> Ing. Agr. Pérez Zuzich, Alfredo e Ing. Agr. Pacheco, Pablo A. El Proceso de Formación de Precios Mayoristas de Frutas y Hortalizas. 2009.

Cuadro 12



Fuente: El Proceso de Formación de Precios Mayoristas de Frutas y Hortalizas. Ing. Agr. A. Pérez e Ing. Agr. P. Pacheco. Mayo 2009.

La estacionalidad que muestra la oferta del producto durante el año en términos de cantidad y calidad, en las frutas y verduras depende de la sazonalidad del cultivo.

En este sentido existen productos que muestran una marcada estacionalidad, lo que hace que en un período se concentre la oferta en forma muy importante y luego existan momentos en los que la oferta es escasa o inexistente. Están los que la oferta estará determinada por una cosecha concentrada en el tiempo y el posterior volcado al almacenamiento o

conservación, para estos productos los precios muestran un comportamiento predecible y de cambios lentos. En otro extremo se encuentran los productos cuya cosecha se da en forma dispersa a lo largo de todo el año, cuya oferta inmediata estará dada por la porción de lo sembrado que esté en cosecha en este momento, cuyo comportamiento de los precios es más difícil de pronosticar, explosivo tanto al variar al alza como al hacerlo a la baja.

Las condiciones meteorológicas son otro factor íntimamente ligado al comportamiento de la oferta. Existen infinidad de impactos de este factor, dependiendo del cultivo de que se trate y de la tecnología aplicada al mismo, estos pueden ser cuantitativos como cualitativos. Generalmente los impactos de las condiciones meteorológicas son difíciles de aislar de otros factores e incluso cuanto efecto ocasionan sobre la cantidad ofertada y cuanto sobre su calidad.

Por ejemplo en el año 2007, la falta de lluvias en el verano, exceso de lluvias otoñales en un lapso reducido de tiempo, temperaturas extremadamente bajas en invierno y primavera, resultan un claro ejemplo de desajustes coyunturales. Esta situación climática excepcional, dejó como evidencia que por una dificultad biológica de abastecer la plaza interna de inmediato, con productos de origen nacional y por una disponibilidad retrasada de similares importados y a precios normales, los precios internos se elevaron fuertemente, elevando los valores de los alimentos e impactando

en el costo de la canasta básica, elemento clave a la hora de calcular el índice de inflación.

Otro concepto a tener en cuenta entre los factores que afectan a la oferta es la concentración de oferentes o la distribución de los mismos. Del grado de distribución de oferta depende la competencia por la colocación del producto o la formación de oligopolios generando presión en la obtención de mayores precios.

En los últimos años ha ocurrido una disminución en la cantidad de productores, generando concentración de la producción que se ha reflejado en la etapa comercial. Esta disminución de cantidad de operadores comerciales no se da en todos los rubros por igual. El volumen de producción no se ha visto afectado en consecuencia de la mayor aplicación de tecnología.

La perecibilidad es otra característica intrínseca de la oferta de frutas y hortalizas que unido a las diferentes formas de conservación determinará características particulares en la comercialización. Los productos más perecederos generan presión de venta sobre los que tienen mayores posibilidades de conservación. Esto determina que el comportamiento de los precios de los primeros sea más volátil que el de los últimos.

Las condiciones meteorológicas también inciden en la demanda, ya que el mayor porcentaje de compra de frutas y hortalizas se realiza en las ferias. En los días de fuertes precipitaciones las ventas disminuyen.

La población tiene diferentes hábitos alimenticios en las distintas épocas del año asociado a las temperaturas de cada período, lo que genera variantes en la demanda de frutas y hortalizas.

La época del mes afecta el volumen de demanda de estos productos, aumentando la misma en los períodos cercanos al cobro de sueldos.

Otro factor en juego es la altura de la semana, ya que la mayor actividad de consumo se observa los fines de semana cuando se dispone de mayor tiempo libre para la elaboración de comidas.

A las frutas y hortalizas es complejo aplicarles productos sustitutos, pero igualmente este factor opera asociado con los precios que presenten los posibles sustitutos, y no siempre estos productos se encuentran entre el rubro hortifrutícola sino que los fideos, el arroz y las papas pre-procesadas operan como sustitutos también.

La dieta de los uruguayos tiene su base en el consumo de pan y cereales, frutas y verduras, legumbres, tubérculos, lácteos, huevos y carnes con sus derivados. El aumento de la demanda externa de nuestros productos cárnicos, y la conocida mejora de precios internacionales, agregada a la

escasez de rodeos en el Hemisferio Norte dada por problemas sanitarios, han provocado el aumento de las exportaciones nacionales de carnes, volcándose una menor porción al mercado interno y aumentando por lo tanto su precio. Según algunos estudios, esto provocó una baja de dicho consumo y un aumento de la demanda de productos vegetales en los últimos años

Un factor que ha cobrado gran relevancia en los últimos tiempos es el de los atributos de calidad del producto. Esto se debe a que han variado las condiciones de la demanda, dándole prioridad al valor agregado del producto. La cadena de valor cobra una gran importancia ya que hay una necesidad de satisfacer lo que quiere el cliente.

A su vez dentro del Mercado Modelo influye en el precio de la mercadería los volúmenes ingresados y la agilidad de venta del día.

La producción y comercialización de productos hortícolas en Uruguay se da libremente por los agentes económicos, y su comportamiento, marca y define una acción y una orientación estratégica. En el negocio hortícola las expectativas están dadas por el comportamiento del mercado, quien emite señales a través del encuentro de oferta y demanda, reflejando en los resultados finales la preferencia del comprador por determinados bienes y los valores monetarios que están dispuestos a pagar por tales productos.

Para los productores hortícolas los resultados de la actuación anterior influyen y retroalimentan la toma de decisiones sobre los productos y

cantidades a cultivar en un próximo ciclo. Los márgenes de ganancias para cada cultivo son sumamente variables, según información que publica la DIGEGRA anualmente.

Para evaluar los resultados de su actividad, el productor debería considerar sus costos, los márgenes de las etapas de producción y comercialización y disponer también de los precios finales logrados en el Mercado Modelo para los diferentes tipos de producto y calidades.

Las transacciones que se realizan entre empresas, culmina en cada jornada con un nivel de precios pagos, por determinadas cantidades de bienes transados en los mercados mayoristas.

La información sobre los precios finales es publicada periódicamente en el Boletín de Precios de Mercados Mayoristas, confeccionado por la C.A.M.M y la DIGEGRA, en la página oficial que el Mercado Modelo tiene en Internet y también es difundida a través de diferentes medios de prensa: en programas de radio, televisión y en prensa escrita para asegurar el conocimiento por parte de los interesados de toda la información necesaria para tomar decisiones y dar transparencia al funcionamiento del sistema

Aunque por este centro mayorista, pasan más de la mitad de los bienes ofertados, las transacciones que se realizan en el mismo se constituyen en referencia, para la compra y venta del resto de los productos, que por

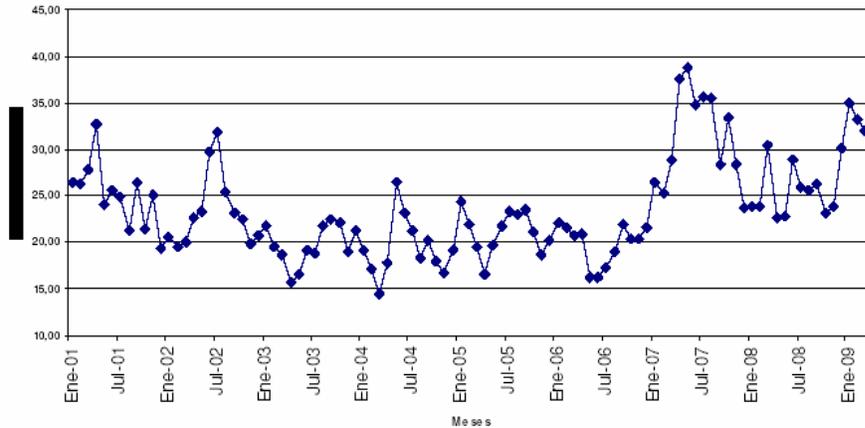
distintos motivos, no arriban a esta central para su comercialización y siguen canales alternativos.

Se ha creado una lista de productos que se consideran integrantes de la canasta básica de consumo de frutas y hortalizas. La misma está compuesta por: acelga, boniato, cebolla seca, frutilla, lechuga, morrón, papa, tomate, zanahoria, zapallito, zapallo, banana, durazno, mandarina, manzana, naranja y pera. En base a esta lista de productos y la evolución de sus precios a lo largo de los últimos años, se puede elaborar una gráfica donde claramente se observa que las cotizaciones del Mercado Modelo para hortalizas, se han ajustado al alza en los últimos tiempos, tanto en valores tomados a precios corrientes como constantes, producto de la caída en la cotización de la divisa norteamericana tomada como referencia.

Antes del año 2000, el margen de utilidad que dejaba la fruta y la verdura era alto, luego fue decreciendo hasta el año 2006, donde hay un salto en los precios de los productos como puede apreciarse en el Grafico siguiente.

**Gráfico 7**

Gráfico 1 Promedio de Precios constantes de la Canasta de frutas y hortalizas frescas en el Mercado Modelo (Precios Digegra – C.A.M.M.)



A partir del año 2001, se empezó a elaborar un índice de precios y otro de valor, tomando para ello una canasta constituida por 17 productos representativos. Para definirlos se usan los ingresos de productos al Mercado Modelo y se estima que el comportamiento del consumo del público es directamente proporcional al mismo.

Actualmente se observa un equilibrio mayor en el comportamiento de los valores. Cabe recalcar que el impacto de la crisis en estos sectores se produce con retardo, ya que el precio se fija por la oferta y la demanda, no por la estructura de costos.

Generalmente los productores formulan sus costos con una lógica familiar, llevando un control muy básico de los mismos, por lo tanto el aumento de los combustibles, fertilizantes, salarios y otros factores no son

elementos que afecten a los precios directamente. Cuando disminuye el margen de ganancia de un producto, el horticultor deja de ofrecer el mismo en el mercado, buscando opciones de cultivo más convenientes.

Aunque algunos tipos de productos se producen en varias zonas del país, difícilmente compiten entre sí, ya que dada las condiciones particulares de tales áreas se alternan el predominio en el mercado según la época del año. Dos ejemplos típicos son la cebolla y el morrón, ambos producidos en Canelones y Salto y abastecen al mercado en distintos meses.

Ninguno de los productos remitidos por una zona determinada vuelve al departamento de origen luego de pasar por el mercado, como a veces se maneja en el imaginario colectivo. Los camiones que regresan a los puntos de origen llevan una carga de productos que la zona no produce o no tiene en ese momento.<sup>59</sup>

### **2.3.8 - Evolución de la demanda, estructura de costos y actividades que agregan valor**

Según información proporcionada por la C.A.M.M., a partir del año 2006 se produjo un alza sostenida en los precios de frutas y verduras, debido a los fenómenos climáticos que afectaron principalmente a la oferta.

---

<sup>59</sup> Ibid.

Esto no fue acompañado de un aumento en el margen de utilidad de los productores, ya que los cambios en las condiciones de la demanda llevaron a que los mismos tuvieran que incorporar nueva tecnología y fijar más la atención en las preferencias del consumidor final.

En la actualidad el que llega al Mercado a ofrecer el producto no es directamente el productor, sino que lo hace a través del comisionista, figura que cumple la función de recoger mercadería de varios productores en una zona determinada y la trae al mercado, obteniendo así una ganancia en la reventa.

Esta figura agrega un eslabón más a la cadena de distribución y generalmente es la que le trasmite al productor las condiciones que demandan los compradores.

Otra figura importante es la que va al Mercado a abastecerse de mercadería que posteriormente será vendida a pequeños supermercados y autoservicios en zonas de población con nivel adquisitivo alto, esto hace que sus exigencias en cuanto a calidad y presentación del producto prevalezcan sobre el precio a la hora de comprar.

El consumo interno de frutas y hortalizas ha venido en aumento en las últimas décadas, principalmente por parte de los consumidores de ingresos medio altos y altos, quienes demandan una mayor calidad del producto. Pero la mayoría de la población evalúa el factor precio a la hora de comprar,

debido a su bajo nivel de ingresos y a la falta de información sobre tal diversidad y características de cada variedad del producto, lo que determina que el consumo masivo no se dirija a pagar mayores precios por productos diferenciados.

Mundialmente, los incrementos en el nivel poblacional y de ingresos provocados por la creciente urbanización, y la brecha geográfica entre la producción y el consumo, provocan cambios en la naturaleza de los productos y los procesos a aplicar. Se produce una disociación entre la oferta y los requerimientos de los consumidores. Aumenta la diversificación de la demanda. El consumidor exige productos diferenciados, con determinadas características específicas no sólo en cuanto a la calidad de la materia prima, sino relativas a valores nutricionales, utilidades de tiempo, forma de presentación y disponibilidad. De esta forma el valor de la materia prima utilizada disminuye su participación en el valor final del producto, incluso llega a perder su identidad en el mismo.

En Uruguay esta situación no es tan marcada aún, pero al existir una demanda limitada, si existe excedente de producción, ésta se dirigirá a consumidores externos.<sup>60</sup>

---

<sup>60</sup> El Agronegocio Uruguayo. Pilar del País Productivo. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura IICA. 2004.

“El valor que recibe el productor de frutas frescas por su materia prima constituye el 16% del precio que paga el consumidor final, aunque hace cuarenta años ese porcentaje llegaba al 30%”.<sup>61</sup>

En el comercio internacional se observa que los productos que contienen algún tipo de valor agregado (procesados, producción orgánica, congelados, certificación de calidad, etc.) han sido los que han experimentado mayores tasas relativas de crecimiento en su demanda. La competitividad ya no depende tanto de la disponibilidad de recursos (mano de obra barata, tierras) o de la distancia del mercado, sino de la capacidad que tenga la producción de interpretar y adaptarse a la demanda. Cada vez más las firmas consiguen crear valor a través de las actividades secundarias definidas por Michael Porter.

Las oportunidades de negocio se ubican cada vez más en la cadena entre la producción y el consumidor, las exigencias del consumidor deben por tanto ser monitoreadas permanentemente para encontrar un espacio de oportunidades para el sector productivo y el resto de la economía.

En países como el nuestro, que cuentan con recursos primarios de alta calidad y diversificación, la tendencia mundial actual a otorgar mayor importancia al valor agregado, constituye una gran oportunidad, por lo que es

---

<sup>61</sup> Ibid.

vital el acceso a un desarrollo tecnológico que permita adaptar el producto a la demanda.

En Uruguay, las investigaciones científicas y el desarrollo tecnológico se orientan a resolver los problemas de la producción (plagas, situaciones climáticas adversas, etc.) Se intenta lograr competitividad reduciendo costos y/o aumentando productividad. En cambio, en el nuevo escenario mundial, el punto crítico es la creación de oportunidades.

El desarrollo tecnológico debe ser pensado considerando toda la cadena de valor. Las etapas de producción, procesamiento, distribución comercial deben ser vistas en conjunto, identificando los cuellos de botella que puedan existir y asignando los recursos disponibles para eliminarlos. Cada etapa es condicionada por y es condicionante de las restantes. La calidad, la coordinación de las épocas de cosecha con las restantes etapas de la cadena, la extensión de los períodos de conservación y el procesamiento son prioritarios en este contexto. La visión de conjunto de la cadena de valor es esencial para mejorar el valor de los productos enfocándose en la demanda. Por ejemplo, la cosecha de frutas y verduras en contra-estación , el cultivo de tomates “larga vida”, la producción orgánica, etc.,son ejemplos de que los factores que contribuyen al valor del producto muchas veces implican ver el conjunto de la cadena de valor, así como el uso de nuevas tecnologías para desarrollar otras opciones, y explotar así oportunidades de negocio

En las exportaciones nacionales es característico el predominio de productos con bajo valor agregado. Tradicionalmente se asociaba la idea de mayor valor agregado con un mayor grado de industrialización de las materias primas. Actualmente cada vez es mayor la incidencia de las preferencias del consumidor final en los comportamientos de los mercados, lo que determinó nuevas vías de agregación de valor al producto.

La diferenciación del producto ofrecido cobra total importancia a la hora de insertarlo en el mercado. Esta diferenciación se logra con una mayor calidad del mismo obtenida, entre otras cosas con innovación tecnológica, adoptando buenas prácticas durante todo el proceso, desde el momento de la producción para lograr la eficacia y la eficiencia; en la cadena de distribución mejorado el manipuleo de la mercadería y el traslado de la misma en unidades preparadas para su conservación, de manera que llegue a manos del consumidor en las mejores condiciones.

Otro elemento no menos importante es la presentación de este producto, no sólo en cuanto al envasado y packing, sino en permitir el fraccionamiento adecuado, y a la presencia en la góndola, haciéndolas oportunas a la hora de elegir. La disponibilidad durante todo el año de diversas clases de productos es muy importante como condicionante del consumo.

Mediante nuestra visita al mercado pudimos apreciar que existen 10 comerciantes mayoristas que operan en el Mercado Modelo ofreciendo

productos varios. Los productos ofrecidos son: procesados cárnicos (principalmente chacinados), mermeladas derivadas de productos hortifrutícolas, y otros comestibles: aceite de cocina, jugos en polvo, té, yerba, edulcorante, lácteos, refrescos, etc. Pudimos comprobar la existencia de cinco comercios mayoristas que se dedican exclusivamente a la venta de raciones alimenticias para gatos y perros.

En la parte trasera de la nave principal existe una pequeña agencia del Banco República y una sucursal de Red Pagos (Red Nacional de Cobranzas), junto con una casa cambiaria denominada: Cambio Val.

También constatamos 6 puestos de venta de comida. Los mismos se encuentran dispersos en las instalaciones del mercado no existiendo una zona exclusiva para su funcionamiento (2 en la Nave sobre la calle Trento, 1 en la parte trasera de la Nave Principal, 3 dentro de la Nave Principal. También corroboramos la existencia de un kiosco para cada Nave del mercado.

En el subsuelo se realizan actividades de acondicionamiento del producto como ser fraccionamiento, packing y envasado, para que llegue a manos del consumidor final en una presentación acorde a la demanda.

Es escasa la variedad de productos conexos y complementarios que ofrece el Mercado Modelo actualmente.

MERCADO MODELO. Situación Actual y Perspectivas a la luz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

---

El siguiente cuadro detalla los comercios que ofrecen productos procesados, según pudimos constatar:

Cuadro 13.

<b><u>ARTICULOS POR COMERCIO</u></b>	<b><u>CANTIDAD DE COMERCIOS EN EL MERCADO MODELO</u></b>
PRODUCTOS DE GRANJA (CHACINADOS)	1
ALIMENTOS PROCESADOS PARA GATOS Y PERROS	5
JUGOS EN POLVO, TE, CAFÉ, YERBA, EDULCORANTE, CALDOS PARA SOPA.	2
REFRESCOS, LACTEOS, PORCINOS, DULCES DERIVADOS DE PRODUCTOS HORTIFRUTICOLAS	2
<b>TOTAL</b>	<b>10</b>

### **2.3.9 - Problemática actual del Mercado Modelo**

Si bien este centro mayorista supo ser pionero en sus inicios, dotado de una arquitectura transgresora y funcional, con el devenir del tiempo, esta institución no ha acompañado los cambios generados en su entorno. Esto se traduce en un conjunto de limitaciones que exponemos a continuación:

\*El incendio de las instalaciones agravó el proceso de deterioro de las condiciones en que se comercializan los productos.

\*Existencia y crecimiento de canales paralelos de comercialización que distorsionan el volumen de actividad del mercado.

\*Disminución de la participación del Mercado Modelo en el total de producción comercializada a nivel nacional.

\*Una mayor presencia en la distribución de frutas y hortalizas frescas de las grandes superficies, locales especializados y la venta directa en las quintas,

\*Concentración de la oferta mayorista en operadores que contratan superficies mayores, afecta la competencia entre los operadores del Mercado.

\*Según la Primera Encuesta de Compradores, el 13% de los Compradores del Mercado Modelo acumula el 44% del total de los volúmenes transado en un mes, y el 87% acumula el 56% restante, lo que

indica la existencia de operaciones que no corresponden a un mercado mayorista, ya que hay muchos compradores (24% del total) que realizan compras de menos de 50 bultos.

\*Creciente deterioro de la calidad de vida urbana en la zona, como consecuencia de la expansión de la operativa del Mercado y actividades anexas.

\*Congestión de tránsito vehicular, agravada por el aumento del parque automotor.

\*Falta de espacio de estacionamiento. Los estacionamientos de la C.A.M.M son limitados y se utilizan casi exclusivamente por los productores, transportistas y operadores del Mercado, siendo casi nula la presencia de compradores en el mismo.

Los compradores utilizan los estacionamientos que están a cargo de los Rondas Municipales, quienes cuentan con un permiso municipal para desarrollar esta tarea, los prefieren porque los rondas realizan la tarea de ordenamiento de los espacios y de la circulación de vehículos, servicio que la C.A.M.M no presta.

\*Falta de seguridad en el recinto del Mercado. Los operadores han manifestado preocupación en este aspecto, al haberse registrado reiterados hurtos.

\*La mayor exigencia de calidad por parte de la demanda de frutas y hortalizas, requiere una diferenciación del producto, condición que no se cumple actualmente en el mercado.

Un aspecto a resaltar es que, el comprador a pesar de percibir como buena la calidad de las mercaderías transadas en el Mercado, considera mucho mejor la calidad de los productos ofrecidos fuera del mismo.

\*Existe demanda de servicios insatisfecha por parte de los clientes (especialmente algunos supermercados), como: envasado, etiquetado, fraccionamiento y packing.

Actualmente no existe una estandarización de envases. Se utilizan envases de distintas dimensiones, materiales y capacidades, lo que provoca falta de transparencia en las transacciones, tema en el que está trabajando una comisión de Directores de la C.A.M.M junto a la Unidad de Información Comercial.

Existe escasa difusión del uso del envase descartable, ya que el 70% de los compradores utiliza cajones retornables de su propiedad, lo que ocasiona problemas de higiene, altos costos de operación y mantenimiento (los envases constituyen un factor importante en el costo de los operadores).

\*La gran mayoría de los operadores mayoristas no cuenta con balanzas. Venden sus mercaderías por bulto a los Compradores del Mercado, de los

cuales el 73.9% la revenden a sus clientes por kilogramo. Esto constituye un problema para los comerciantes, ya que el peso de los bultos puede variar para cada una de las calidades, entre los diferentes operadores o etapas de la venta.

\*El manejo técnico de la conservación de los productos en muchos casos no es el adecuado. La C.A.M.M ofrece capacitación a los actores involucrados en el manejo de productos frescos con el objetivo de lograr una mayor y mejor utilización del almacenamiento en cuanto a condiciones ambientales como temperatura, humedad, etc. El 50% de los operadores usa depósitos de almacenamiento,

Son pocos los operadores que usan frío, (21.4%) según datos de la Encuesta de Compradores. Todos los Supermercados lo usan, así como una alta proporción de Compradores del Interior y Repartidores de Montevideo, pero el sistema es poco difundido entre los Feriantes, Almaceneros y Puesteros.

Si se agrega que son apenas el 1.4% de los compradores quienes usan camiones refrigerados, se evidencia la ausencia de una cadena de frío en el circuito de comercialización de frutas y hortalizas.

\*Existe riesgo de contaminación de los productos por carencias de diseño y funcionamiento del Mercado Modelo. Con respecto a esto, se elaboró el un Protocolo de Calidad.

\*Existen problemas en cuanto a la determinación y cumplimiento estricto de normas claras de clasificación de los productos, de controles de calidad bromatológica (en esto incide el nivel de capacitación de los operarios, higiene, plagas, manejo de desechos, etcétera).

\*No está extendida la aplicación de controles de calidad microbiológica de productos, a pesar de la tendencia mundial de requerir mercaderías con garantía de inocuidad. Esto no es obligatorio para los operadores, a pesar de que la C.A.M.M tiene un servicio gratuito.

\*Falta de apertura externa del mercado, quitan la posibilidad de beneficiarse de precios internacionales.

\*Demoras en la operativa de carga y descarga, ocasionan deterioro en las mercaderías.

En el año 2004, se estimaron 34 millones de dólares de pérdidas en la comercialización de frutas y hortalizas, de los cuales el 9.0% se da en los mercados mayoristas, debido a la falta de cumplimiento de las cinco reglas básicas en poscosecha: rápido establecimiento y mantenimiento de la temperatura óptima de conservación del vegetal, mantenimiento de la humedad relativa óptima , evitar daños en el vegetal, mantenerlo limpio y

aislado de enfermedades, y reducir al mínimo posible el tiempo de los diferentes procesos hasta el consumidor.<sup>62</sup>

Además de los factores que hemos nombrado hasta el momento, la problemática actual se ve agudizada por las limitaciones que posee la estructura edilicia del Mercado Modelo, que no le permite vislumbrar posibilidades de expansión ni de incorporar mejoras en la calidad del servicio ofrecido. Esto trae como principal consecuencia, la existencia de un sector que no ve satisfechos los requerimientos de valor agregado al producto consumido.

Por todo esto, consideramos que se hace inminente una reorganización y traslado del Mercado a un predio de mayor dimensión, que permita concentrar más volumen de mercadería, posibilitando la instalación de empresas que brinden allí servicios accesorios, que hoy son escasos y juegan un papel cada vez más preponderante a la hora de elegir un producto.

---

<sup>62</sup> Op. cit. 11.

## **2.4. - PERSPECTIVAS**

### **2.4.1- Modernización del sistema de comercialización**

#### **mayorista de alimentos**

En la segunda mitad del siglo XX muchos gobiernos se preocupaban por asegurar el abastecimiento de alimentos, fijando los precios considerados justos, suficientemente altos para estimular la oferta agrícola y suficientemente bajos para ser aceptados por los consumidores de bajos ingresos. El Estado intervenía directamente en la distribución, comprando, almacenando y vendiendo productos agrícolas y alimentos, perdiendo dinero forzosamente. Además, las autoridades controlaban la calidad y sanidad de los alimentos y buscaban asegurar la recaudación fiscal.

En la década del noventa, se generaliza en América Latina el uso de los subsidios estatales en los procesos de desarrollo y crecimiento económico, se proclama al mercado como la mejor institución para asignar recursos económicos escasos en forma impersonal y el accionar de la libre empresa como el mecanismo más seguro de acelerar el crecimiento económico. Se reducen y eliminan muchas funciones de los organismos estatales de mercadeo. El abastecimiento de alimentos se deja en manos de iniciativas privadas de producción, almacenamiento, procesamiento, transporte y distribución. Los precios los determina el mercado, y el Estado podrá influir

parcialmente con sus políticas sociales para mejorar las condiciones de nutrición y asegurar el abastecimiento a la población.

La construcción de las nuevas centrales de abastecimiento fue vista como una oportunidad para separar el comercio mayorista del minorista, que coexistían en los antiguos mercados centrales, a la vez de resolver problemas de acceso y circulación de vehículos, diseñar puestos aptos para el movimiento paletizado de mercadería, contar con iluminación adecuada, facilitar la circulación interna, proveer áreas de estacionamiento, servicios bancarios, información de mercado, limpieza y eliminación de residuos, envases, restaurantes, cafeterías, servicios higiénicos, etc.<sup>63</sup>

Al formular un proyecto de mercado, deberán analizarse:

-el mercado

-los servicios ofrecidos y los precios cobrados, tomando en consideración que el equilibrio entre estos elementos determina el lugar de compra del consumidor

-la demanda

-la competencia

Para Casares Ripol, aunque el proyecto sea desarrollado por una consultora privada, es necesario que el gobierno municipal colabore con:

---

<sup>63</sup> Ec. Agr. Frigerio, Norberto y Schuetz, Guilherme. "La acción Municipal en el abastecimiento de alimentos". 2001.

- estudios que evalúen la estructura comercial de una zona determinada
- anteproyectos y proyectos básicos de construcción
- estudios de viabilidad económica, técnica y comercial del proyecto
- análisis específicos sobre la estructura comercial del mercado con referencia a los servicios necesarios, diversidad de la oferta implantada, características, tamaño y diseño de los puestos, y condiciones de aprovisionamiento.
- estudios sobre los costos de cada una de las actividades a realizar, así como su amortización o imputación a los copartícipes del proyecto en caso de corresponder.
- proceso de adjudicación de los puestos, redacción de un pliego de condiciones económico-administrativas, de contratos de arrendamiento y de un régimen interno de funcionamiento.

Según Frigerio y Schuetz, los municipios deberían:

Diligenciar la documentación jurídico-administrativa, informatizando el proceso para proveerlo de agilidad y sencillez

- asegurar la eficiencia del uso de los recursos, llevando un control de los mismos
- adaptar la normativa municipal

- recuperar licencias en caso de existir puestos no utilizados
- evaluar la gestión actual y mejorarla de ser posible
- estudiar las características arquitectónicas del mercado y sus alrededores

Para Javier Casares Ripol, la modernización de los antiguos mercados, así como la gestión de los nuevos, requiere de una adecuación de la oferta de productos y servicios y de la gestión comercial del mismo, lo que implica:

-la transformación de los mercados municipales en verdaderos centros comerciales, en “un conjunto de establecimientos comerciales independientes, planificados y desarrollados por una o varias entidades, con criterio de unidad, cuyo tamaño, mezcla comercial, servicios comunes y actividades complementarias estén relacionados con su entorno, y que dispone permanentemente de una imagen y gestión unitaria”.

-la renovación o construcción de modernas instalaciones, teniendo en cuenta aspectos internos como limpieza e higiene, sensación de amplitud y altura, estado general de los puestos , iluminación y ventilación que hagan el clima agradable y favorezcan la exposición de la mercadería, distribución de puestos y pasillos, espacios abiertos, señalización, zona de carga y descarga, accesos al mercado, estacionamiento, iluminación exterior, jardines, zonas arboladas, transporte público, refrigeración, congelación, etc.

-la elección de la mezcla comercial óptima. Para que sea atractivo el mercado al público se requiere una oferta diversificada y complementaria.

-una gestión comercial eficiente de los operadores del mercado y del propio mercado, que los comerciantes operen con criterio administrativo y comercial

-estrategias conjuntas en materia de publicidad y promoción, promover la nueva imagen del centro comercial líder en oferta de alimentos, pero con una nueva oferta de bienes y servicios para atraer nueva clientela

-la incorporación y mejoramiento de servicios comunes y actividades complementarias.

## **2.4.2- Experiencias internacionales**

### **2.4.2.1- Parques de Actividades Agroalimentarias**

Según la información recabada en las páginas Web de emprendimientos españoles, algunos objetivos comunes de los Parques de Actividades Agroalimentarias consisten en:

- **Brindar infraestructuras dotadas de modernas tecnologías**, al servicio de las industrias agroalimentarias, empresas de comercialización, y otros servicios, que operen en el ámbito de actividad.

- **Superar las debilidades del sector agroalimentario, dinamizando el sector de la granja**, entre las que se encuentran, facilitando la vertebración y organización de las empresas agroalimentarias, el acceso a una innovación tecnológica y la mejora de servicios a las empresas agroalimentarias.
- **Aglutinar las actividades agroalimentarias de la ciudad y del país**, optimizando recursos y superando las deficiencias individuales de las industrias.
- Dotar a la agroindustria de **mayores niveles de competitividad** y productividad.
- **Articular la demanda** de servicios, proyectos, innovación y compartir conocimientos e información entre las agroindustrias de la zona.
- Generar capital social de **emprendedores**: captación endógena y exterior de iniciativas.
- **Prestar servicios a la industria agroalimentaria**, entre los que se encuentran: asistencia tecnológica avanzada, control de la calidad, trazabilidad, certificación etc.
- Inducir **efectos sinérgicos** de colaboración entre empresas instaladas en el Parque y fuera del mismo.

- **Generar riqueza en la zona**, promoviendo la cultura de la innovación y la modernización de procesos en la producción de alimentos, incrementando la calidad y el valor agregado de la producción.<sup>64</sup>.

#### **2.4.2.2- El Caso Mercabarna**

Mercabarna es la sociedad gestora de la Unidad Alimentaria, que concentra los Mercados Centrales de Barcelona: Frutas y Hortalizas, Pescado, Flores, Carnes y el Matadero de la ciudad de Barcelona, España.

Se trata de una empresa pública situada en la Zona Franca de Barcelona, que atiende un mercado de diez millones de personas, siendo uno de los principales centros europeos de distribución de productos frescos. Constituye también un referente social y cultural en la región.

Tradicionalmente, los mercados mayoristas de alimentos frescos se situaban en el centro de Barcelona y ocupaban diversos espacios que hoy constituyen importantes centros cívicos, culturales y lúdicos, como el Mercado del Born, el Parque Joan Miró y el Teatre Lliure.

El crecimiento socio-urbanístico de la ciudad hizo que estos mercados centrales empezaran a tener problemas de todo tipo: capacidad,

---

<sup>64</sup> Obtenido de <http://www.redapat.es/redapat/servlet/FrontController?action=Static&url=servicios/servicios.html&ec=vez>. (Consulta: Setiembre de 2009)

comunicaciones, medioambientales por lo que debieron ser trasladados paulatinamente al recinto de Mercabarna.

En 1967 se constituye la sociedad anónima Mercados de Abastecimientos de Barcelona SA (Mercabarna). y en 1971 se instala el Mercado Central de Frutas y Hortalizas.

Dos años después se traslada a Mercabarna el antiguo matadero municipal y en 1983 lo hace el Mercado Central del Pescado. En este año se instaló el Pabellón Polivalente, que reúne toda una serie de empresas dedicadas a la comercialización de productos elaborados y semi-elaborados: congelados, conservas, lácteos, bebidas, vinos, huevos, quesos, pesca salada, especias, embutidos, bollería, etc. Estos productos completan la compra que realizan en los Mercados Centrales las empresas gastronómicas y los comerciantes minoristas como por ejemplo, las tiendas de comestibles.

En 1984 se instala en Mercabarna el Mercado Central de la Flor.

1987 Urbanización de la totalidad de la Zona de Actividades Complementarias (ZAC).

1988 Cambio de horario (de nocturno a diurno) del Mercado Central de Frutas y Hortalizas.

Según sus directivos, el éxito de Mercabarna radica en la gran concentración de empresas especializadas en el comercio, la transformación

y la distribución de alimentos frescos. Estas empresas aportan cada día más valor añadido a los productos y servicios brindados a los clientes.

Todas estas actividades son posibles gracias a los mercados mayoristas y a la Zona de Actividades Complementarias.

En Mercabarna operan trescientas empresas ubicadas en los diferentes Mercados Centrales. Existe amplia oferta y variedad de productos de todo el mundo, obteniendo la mejor relación calidad-precio como resultado de la competencia entre ellas.

En la Zona de Actividades Complementarias se establecen quinientas empresas que desarrollan actividades en torno a los Mercados Centrales :

Empresas especializadas en manipulación, maduración, elaboración, envasado, conservación, distribución, importación y exportación de todo tipo de productos frescos y congelados.

Las centrales de compra de las grandes cadenas de distribución alimentaria que se abastecen de producto fresco en Mercabarna.

Unas setenta empresas que se han especializado en proveer al sector de la gastronomía.

Empresas de servicios de logística especializada en alimentación y de apoyo a los usuarios: grandes frigoríficos, transportistas, laboratorios de

control de calidad, empresas de embalaje, talleres mecánicos, oficinas bancarias, restaurantes, hotel, gasolineras, guarderías, farmacia, empresas de servicios informáticos, de mensajería, asesorías, ferretería, etc

El Mercado Central de Frutas y Hortalizas fue el primer mercado que se estableció en la Unidad Alimentaria, proveniente del Born de Barcelona. Es el que ocupa mayor extensión (más de 230.000 m<sup>2</sup> distribuidos en 7 naves) y el que genera mayor movimiento comercial y social. Operan en él cerca de 200 empresas, en 440 puntos de venta, que comercializan más de un millón de toneladas de productos al año.

En 1989, el Mercado Central de Frutas y Hortalizas comenzó a funcionar en horario diurno, a diferencia de la mayoría de mercados mayoristas del mundo, que siguen siendo de madrugada

La concentración de la actividad alimentaria en un solo recinto favorece los controles higiénicos sanitarios, al tiempo que favorece el uso de tecnologías de reciclaje de sus residuos.

Mercabarna cuenta con un área de Formación, dedicada a profesionalizar los oficios relacionados con las actividades de manipulación, comercio y distribución alimentaria y con un área de servicios externos cuyo objetivo es transferir sus conocimientos y experiencias a empresas y profesionales públicos y privados nacionales y extranjeros. Es a través de

esta función que técnicos y profesionales de Mercabarna han asesorado a sus pares del Mercado Modelo.

### **2.4.3 - Modernización del Mercado Modelo**

#### **2.4.3.1 - Objetivos**

En la Revista Mercado N° 12 editada por la C.A.M.M en Mayo de 2003, mediante entrevista realizada al Ing. Agr. Rubén Barboza, Director Nacional del Proyecto de Modernización del Sistema de Comercialización de Productos Frescos a Nivel Mayorista, manifestó que el Proyecto “es una herramienta para concretar ideas de cambio y transformación, trabajando sobre el “saber hacer”. El objetivo general es consolidar el histórico noble rol del Mercado Modelo como centro abastecedor de alimentos, esta misión sigue siendo fundamental y cobra mayor relevancia en un escenario donde, por un lado el 50% de los niños uruguayos vive bajo la línea de pobreza, y por otro, es necesario atender los cambios en los hábitos de compra y requerimientos del consumidor. La capacitación es uno de los pilares de este proyecto, en tanto estamos frente a nuevos conceptos, nuevas pautas culturales, nuevos consumidores, que nos plantean nuevos desafíos, lo que nos lleva a trabajar en la reorientación del sistema comercial que integra la C.A.M.M”

La transformación de este mercado mayorista centralizado mediante la creación de un Polo Agroalimentario, en el cual la Unidad Alimentaria con su Mercado Central de Frutas y Hortalizas, constituya el eje dinamizador, persigue el fin de satisfacer las necesidades de todos los actores involucrados en la cadena de producción y comercialización hortifrutícola.

Para la FAO, la construcción de nuevos mercados mayoristas o la modernización de los tradicionales buscan:

- \*asegurar el abastecimiento de alimentos a la zona urbana,

- \*promover la elaboración de productos alimenticios con valor agregado mediante la ejecución de actividades complementarias a la producción, adaptando la oferta a las exigencias de la demanda de los consumidores,

- \*garantizar la adopción de medidas concretas de mejora en los métodos de manipulación, elaboración, envasado, almacenamiento, transporte y comercialización para cuidar la calidad e inocuidad de los alimentos,

- \*facilitar la competencia entre los proveedores mediante la concentración de la oferta, logrando así mejorar la relación precio-calidad,

- \*posibilitar la existencia de empresas agroalimentarias rentables y sostenibles, y

- \*otorgar la mayor facilidad de acceso y transparencia de la información a cada eslabón de la cadena. “la decisión de construir un nuevo mercado

central también contribuirá a evitar la proliferación de proyectos de pequeños mercados centrales en varios departamentos, evitando una sobre asignación de recursos económicos para mejorar la comercialización mayorista de frutas y hortalizas”.<sup>65</sup>

Como ya dijéramos, varios de estos mercados centrales locales han aparecido y desaparecido poco tiempo después, siendo muy pocos los que permanecen.

#### **2.4.3.2 - Etapas cumplidas**

En 1987, la I.M.M nombró por Resolución 4763/87, una Comisión para efectivizar el convenio que celebró con el MGAP el 12/06/87, con la finalidad de evaluar la problemática de la comercialización y distribución de los productos hortifrutícolas en Uruguay.

En 1991, la consultora Semmaris Rungis Ingenieere, TEA Consultores y Auditores realizó para la I.M.M el “Desarrollo de la Comercialización de Productos Granjeros en Uruguay, con especial referencia a Mercados Mayoristas”, que abarca el Estudio de Prefactibilidad. Informe Final, en cuanto al planeamiento y la operación del nuevo mercado.

Por Convenio entre la I.M.M y el Instituto Iberoamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) del 26/04/96, el Ec. Agrícola Norberto Frigerio,

---

<sup>65</sup> Ec. Agr. Frigerio, Norberto. El Nuevo Mercado Central Mayorista de Montevideo, Apreciaciones sobre un estudio de prefactibilidad. 1996.

realizó el estudio “El Nuevo Mercado Central Mayorista de Montevideo. Apreciaciones sobre un estudio de prefactibilidad”, cuyo fin es analizar las alternativas de localización del nuevo mercado central mayorista de Montevideo surgidos del trabajo de la mencionada consultora.

**11/06/01** Por resolución 2045/01, la I.M.M creó un Grupo de Trabajo formado por un equipo multidisciplinario para estudiar y definir la mejor localización del Nuevo Mercado Modelo, teniendo en cuenta las necesidades actuales y futuras del emprendimiento. La idea abarca la creación de un polo agroalimentario que integre actividades del mercado de frutas y hortalizas con otras complementarias y conexas, creándose una sinergia positiva que potencie la competitividad de las empresas que la integran.

El mencionado equipo definió la mejor localización del Parque Agroalimentario en el terreno comprendido entre los límites de Camino Luis E. Pérez, Ruta 5, Camino de las Higuieritas y Arroyo Pantanoso, en la zona de La Tablada, en Montevideo, por estimarse que cuenta con adecuadas vías de tránsito que conectan apropiadamente al mercado con las zonas productoras, entre otros factores considerados.

**07/03/02**, por Resolución N° 886/02, se creó, en la órbita del Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional, la Unidad Nuevo Mercado, entre cuyos cometidos se encuentra gestionar los aspectos

técnicos y normativos, así como las expropiaciones necesarias para la instalación del Mercado Modelo en su nueva ubicación.

El decreto 31.766 del 13/07/06 de la Junta Departamental habilita a la I.M.M a designar para expropiar y declarar la urgente expropiación de los terrenos con destino a la construcción de dicho emprendimiento.

Por la Resolución N° 3711/07, de 29 de setiembre de 2007 se designó un Equipo Negociador

En la Resolución N° 4188/08 se considera que las etapas relativas a la expropiación de los terrenos necesarios, han ingresado en una etapa decisiva, ya que el conjunto de padrones ha sido señalado, los Decretos departamentales dictados y los trámites avanzados hasta la notificación de la tasación y comienzo de negociaciones con algunos de los titulares de los padrones a expropiar. Para permitir un desarrollo acorde con las necesidades del Proyecto de traslado del Mercado Modelo, se redimensiona el Grupo de Trabajo, tanto en su composición como en su forma de trabajo, incorporando un profesional de amplia experiencia en materia expropiatoria.

El **26/08/02** el Intendente de Montevideo promulgó el decreto que facultó la expropiación de los predios destinados al Nuevo Mercado. Por Resolución N° 2797/03 de fecha 14 de julio de 2003, se creó -dentro de la Unidad Nuevo Mercado-, un Grupo de Trabajo con el cometido específico

de canalizar todo lo concerniente a las expropiaciones necesarias para llevar adelante la implantación del Nuevo Mercado.

**Enero 2004:** Viaje de Estudios a los Mercados de Europa

- Ing. Agr. Ruben Barboza, Ing. Agr. Carlos Pérez Arrarte

El viaje tuvo como objetivo estudiar la situación y perspectivas de los centros mayoristas de alimentos frescos Europa, relevar los puntos críticos y generar debates acerca de la comercialización mayorista de frutas y hortalizas frescas y otros alimentos frescos, de sus perspectivas de evolución, así como de elementos estratégicos a ser considerados en el diseño de nuevos mercados mayoristas.

**20/03/04-** Se pone en marcha el Proyecto de Cooperación Técnica (TCP URU 2903), fruto del convenio suscrito entre la Intendencia Municipal de Montevideo y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO): “Modernización del Sistema de Comercialización de Productos Frescos a Nivel Mayorista”.

Este proyecto representó un financiamiento no reembolsable de U\$S 203.000 y se enmarcó en acciones de la FAO a nivel mundial.

Guilherme Schuetz Oficial FAO. (Encargado del seguimiento y la ejecución del proyecto, 2003). “Es un proyecto de asistencia técnica, de apoyo a la municipalidad para capacitar a los administradores y operadores

del mercado. Además el proyecto tiene como cometido establecer una estrategia de desarrollo para el nuevo mercado. Del diseño del mercado mayorista, en temas del sistema operativo, las reglas, en la gestión del mercado, como debe funcionar este mercado, es parte de las tareas a desarrollar en el proyecto”.

El eje del proyecto fue analizar las necesidades y propuestas de comerciantes mayoristas y minoristas y trabajadores del Mercado Modelo, y capacitar a administradores y técnicos de la I.M.M y de la C.A.M.M en la gestión y operación del mercado mayorista. Se analizaron la estructura y las características básicas del sistema de comercialización mayorista de alimentos, para mejorar la eficiencia del sistema.

A su vez, se brindó apoyo a la I.M.M en el diseño y operación del Nuevo Mercado, creando la formulación del perfil del Plan Maestro del Nuevo Mercado Mayorista.

El Ing. Agr. Rubén Barboza. Consultor Nacional Principal del Proyecto FAO-IMM.

“El objetivo principal es ese, contribuir a que el sector privado pueda modernizar su sistema de gestión, a los efectos de poder cumplir de alguna manera, con las nuevas demandas de los productos. En general esta va a tener un enfoque fundamentalmente hacia entender que es lo que está pasando con el consumidor y por lo tanto con la cadena comercial, y a partir

de eso intentar ver que políticas podemos aplicar para poder satisfacer mejor esa demanda y los nuevos requerimientos de la cadena comercial que de ella se derivan”

**25/01/2007 Resolución Nº 327/07**

El Intendente Ehrlich resolvió aprobar el texto del Convenio de Colaboración entre la I.M.M, el Ayuntamiento de Barcelona y la Sociedad Mercados de Abastecimientos de Barcelona S.A. (MERCABARNA) para el Proyecto de Traslado del Mercado Modelo de Montevideo.

El objeto del convenio es la colaboración de las tres instituciones, para la configuración preliminar de la plataforma del proyecto de traslado del Mercado Modelo.

La I.M.M y el Ayuntamiento de Barcelona habían suscrito un Convenio de Hermanamiento el 17 de abril de 1985, en los que se expresaba la voluntad de cooperación existente entre ambas ciudades y sus habitantes, para la elaboración y aplicación de proyectos específicos en distintas áreas. Mercabarna, es una empresa solvente, reconocida local e internacionalmente por su experiencia en la promoción, construcción, explotación y prestación de los servicios de mercados y mataderos, así como todas las actividades relacionadas con los mismos.

La Intendencia Municipal de Montevideo se comprometió a transferir 38.000 euros al Ayuntamiento de Barcelona

El Ayuntamiento se comprometió a ejecutar las acciones para la elaboración del documento de configuración preliminar de la plataforma y entregar dicho documento a la I.M.M, en donde se indiquen el tipo, dimensiones y ubicación de los edificios, calles, aparcamientos y entradas de la misma, y transfiriendo a Mercabarna 10.000 euros por concepto de gasto total.

Mercabarna se comprometió a asesorar al Ayuntamiento de Barcelona para la elaboración del documento objeto del convenio, asistir a las reuniones que el Ayuntamiento de Barcelona convocara para el seguimiento y evaluación del proyecto, realizar una visita técnica a Montevideo y organizar una visita técnica a Mercabarna para una delegación de Montevideo.

#### **Enero 2008 - Visita a Mercabarna**

#### **Montevideo proyecta 'su Mercabarna'**

“Del 14 al 16 de enero, el alcalde de Montevideo, Ricardo Ehrlich, acompañado por el presidente del Mercado Modelo, Carlos Baldassini, el director del Departamento de Desarrollo Económico de Montevideo, Luís Polakof, y un grupo de técnicos municipales, hicieron una visita institucional a Barcelona, que incluyó una reunión con el Alcalde de la ciudad, Jordi Hereu,

y el presidente de Mercabarna, Jordi W. Carnes; y una extensa visita a las instalaciones de Mercabarna...

..."Conocíamos Mercabarna gracias a la estrecha relación que mantenemos desde hace años con el Ayuntamiento de Barcelona. Pero fue en el 2006, en el Congreso de la Unión Mundial de Mercados, después de asistir a una presentación de Mercabarna realizada por su director general, Jordi Maymó, que vimos que este modelo, único en el mundo, consistente en combinar los mercados centrales y la Zona de Actividades Complementarias (ZAC), era muy interesante y muy próximo a nuestras necesidades. A partir de aquí, iniciamos el proyecto de colaboración y empezamos los contactos con los responsables de Mercabarna para que nos asesoraran", explica el alcalde de Montevideo. De este trabajo conjunto surgió un documento: el proyecto preliminar de diseño de una plataforma alimentaria. Para concluir el proceso de asesoramiento, entre abril o mayo, los técnicos de Mercabarna realizarán una visita a Montevideo para acabar de concretar, in situ, algunos aspectos del proyecto

La propuesta de Mercabarna pasa por aprovechar el necesario traslado del Mercado Modelo para crear una plataforma alimentaria en su entorno. "La idea es conferirle un cariz polivalente en este nuevo espacio, que no se

quede sólo en un nuevo mercado de frutas y hortalizas, apunta Lechardoy".<sup>66</sup>

**20/03/09:** Visita de técnicos de Mercabarna al Mercado Modelo de Montevideo.

Los técnicos españoles también mantuvieron entrevistas con la Asociación de Feriantes, Cambadu y la Asociación de Supermercados del Uruguay.

Jordi Carnés. Teniente de alcalde de Hacienda y Promoción Económica del Ayuntamiento de Barcelona y presidente de Mercabarna. "En Montevideo se encuentran con el mismo problema que tenía el Mercado del Born de Barcelona hace más de 40 años y que originó el nacimiento de Mercabarna".

**20/04/09** por resolución 1542/09, el Intendente de Montevideo, R. Ehrlich resuelve dar inicio a los estudios necesarios para definir las orientaciones generales para la ordenación y actuación en el sector denominado Unidad Alimentaria, y el Proyecto de Detalle del Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas y crear e integrar el Comité Ejecutivo del Proyecto Unidad Alimentaria. De esta manera se busca establecer la estructura del proyecto, que comprende la elaboración del Plan de Ordenación y Desarrollo Urbano de la zona

---

<sup>66</sup> Obtenido de [http://www.mercabarna.es/premsa-publicacions/es\\_noticies](http://www.mercabarna.es/premsa-publicacions/es_noticies). Artículo publicado el 28 de Enero de 2008. (Consulta: Octubre de 2009).

**Julio, 2009**, La Corporación Nacional para el Desarrollo llama a interesados para la elaboración del Plan de Ordenación y Desarrollo Urbano de la Unidad Alimentaria de Montevideo y del Proyecto urbano-arquitectónico del Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas que se implantará dentro de dicha Unidad.

La convocatoria se realiza en aplicación del Convenio suscrito entre la Corporación Nacional para el Desarrollo y la Intendencia Municipal de Montevideo del 14/07/07, y lo acordado entre las mismas Partes por Convenio de 20/07/09.-

**19/11/09**, es aprobado por la Junta Departamental, el Proyecto de Ley de Creación de la Unidad Alimentaria de Montevideo.

#### **2.4.4- Proyecto Unidad Alimentaria de Montevideo**

En el año 2009, La Corporación Nacional para el Desarrollo realizó el llamado a Licitación Pública dirigido a la contratación de equipos para la elaboración del Plan de Ordenación y Desarrollo Urbano de la Unidad Alimentaria de Montevideo, Licitación 3/09.

La creación de un nuevo mercado mayorista es uno de los componentes del proceso de modernización de todo el sistema de comercialización de productos frescos en nuestro país. Los mercados mayoristas a nivel

internacional se están transformando paulatinamente en plataformas multimodales que aplican nuevas tecnologías, modernizan su gestión y ofrecen mayores servicios a sus clientes, en un intento de recuperar y aumentar su participación en el mercado. La Unidad Alimentaria incorporará una amplia gama de productos que el Mercado Modelo actual no ofrece.

Se busca atraer clientes (compradores y operadores) y responder a las necesidades de operadores y usuarios, en cuanto a infraestructura y organización que les permitan alcanzar competitividad.

Según Porter, la competitividad de cada empresa se fortalece con la competitividad del conjunto de empresas que forman una agrupación, se establece una sinergia entre las firmas que la componen, que se atribuye a las externalidades, las economías de aglomeración, los derrames tecnológicos y las innovaciones que surgen de la interacción sistemática entre ellas.<sup>67</sup>

La cercanía geográfica de las empresas repercutirán en economías de escala y de alcance o logística, oferta especializada de factores, disminución de costos de transacción, medios para acceder y compartir información, sofisticación de la demanda, etc.

---

<sup>67</sup> Obtenido de [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez\\_300806.pdf](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/galvarez_300806.pdf). (Consulta: Julio de 2009).

De esta manera, se prevé concretar en el predio seleccionado en la Ruta 5, un enclave estratégico, que ofrezca condiciones atractivas para la implantación de firmas de diferentes sectores de la actividad alimentaria y relacionada.

“La innovación, entendida como actividad económica y en sentido amplio (innovaciones radicales e incrementales, de proceso, producto, organización, mercado, etcétera) está en el centro del proceso de desarrollo económico.

La organización de la producción favorable al desarrollo económico refiere a un sistema productivo competitivo, abierto al mundo pero con capacidad de endogeneizar inversiones y factores externos, y con capacidad de generar ventajas competitivas dinámicas (de largo plazo, no espurias) relacionadas a innovaciones de input, proceso, organización y producto.

Las economías de aglomeración urbana refieren al rol fundamental que los centros urbanos cumplen en el desarrollo en tantos mercados consumidores, de insumos, de trabajo y fuentes de múltiples servicios estratégicos, infraestructura de comunicaciones y transporte.

Esto genera externalidades positivas para las actividades económicas próximas a dichas aglomeraciones, externalidades que se refuerzan a sí mismas.

Finalmente, el rol de las instituciones es el establecimiento de las

"reglas de juego" en la sociedad y la economía. Será deseable un marco institucional con reglas formales o informales que brinde confianza y reduzca la incertidumbre (dentro de lo posible), favoreciendo el comportamiento innovador y emprendedor de los agentes locales de modo que éstos puedan desarrollar plenamente sus actividades y planificar a mediano y largo plazo bajo riesgos razonables".<sup>68</sup>

La Unidad Alimentaria de Montevideo, alojará las actividades propias del Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas y otras complementarias y conexas, integrando eficientemente emprendimientos comerciales y de producción agroindustrial, para lograr objetivos concretos, tales como: reducir los costos de comercialización, aumentar la competitividad; mejorar la calidad de los productos, implementar procesos unificados de control y certificación de calidad.

El proyecto deberá respetar las directrices generales y criterios de la I.M.M sobre: ordenamiento y desarrollo urbanístico, calidad, sustentabilidad ambiental, movilidad, seguridad, calidad paisajística a efectos de preservar el entorno.

Se prevé que el Parque de Actividades cuente con un Puerto Seco y una parada de trenes en la Unidad Alimentaria, ya que por allí pasaría la vía

---

<sup>68</sup> Op. cit. 3.

férrea con la que AFE conectaría Puntas de Sayago con la vía existente en La Tablada.

El Proyecto de Unidad Alimentaria de Montevideo consta de cuatro componentes, que se hallan establecidos en el Anexo II del Pliego de Prescripciones Técnicas, a los que se deberán ajustar las propuestas de los oferentes.

**1) Planificación Urbanística** incluye la ordenación del territorio, la elaboración del Plan de Ordenación y Desarrollo Urbano del sector y del Proyecto Urbano-Arquitectónico del nuevo Mercado.

La creación de la Unidad Alimentaria deberá enmarcarse en los contenidos del Plan de Actuación Urbanística en línea con la ley de Ordenamiento Territorial y Desarrollo Sostenible. También requerirá la autorización ambiental de la DINAMA y del MIEM en caso de acogerse a la ley 1.547 de Parque de Actividades Industriales.

Según el Plan de Ordenamiento Territorial de Montevideo del año 2006, “es de fundamental importancia contar con un nuevo Mercado Mayorista de abasto hortifrutícola, adecuado a los volúmenes de alimentos consumidos en el medio local. La actual localización del Mercado Modelo es inapropiada para el desarrollo necesario de su actividad y su relocalización, a la vez que

mejoraría sus propias condiciones de uso y accesibilidad, generaría un área de oportunidad de potencial desarrollo, de referencia urbana y local.

El traslado del Mercado Modelo a la zona de La Tablada, vinculado a un Polígono Agroalimentario, -para un conjunto de multiempresas afines, como terminales de cadenas de supermercados, plantas de packing, frigoríficos, proveedores de envases, entre otras-, y la Terminal Integral de Cargas (TIC.) con servicios anexos, incluyendo servicios aduaneros, prevista por el Ministerio de Transporte y Obras Públicas (M.T.O.P.) en la zona, generarán en el noroeste de la ciudad un polo de desarrollo de significación, colaborando con el objetivo de reequilibrio urbano. “

Arq. Mariano Arana. Intendente Municipal de Montevideo. (2000-2005). “Ha sido muy razonable apostar a una localización al oeste de Montevideo, próximo a las zonas rurales, próximo a las rutas de penetración, próximo a todo aquello que permite un fácil traslado hacia centros neurálgicos, incluso el puerto”.

Mapa 5.



Fuente: Licitación 3/09 IMM-CND

**2) Componente Económico Financiero:** Los oferentes deberán evaluar el impacto del Proyecto sobre la economía general considerando el nuevo dinamismo económico en término de ingresos, empleo, externalidades y

valor agregado esperado del Proyecto, especialmente sobre el sector granjero y el potenciamiento del comercio y los servicios.

Deberán estudiar la viabilidad económica financiera del Proyecto considerando los costos de la Obra e Infraestructura, estimar costos de funcionamiento, proyectar precio de los servicios a brindar, prever fuentes y necesidades de financiamiento y establecer el cronograma de actividades y flujograma financiero del Proyecto

Tendrán que facilitar a los operadores actuales y potenciales, información que simplifique el análisis de la conveniencia económica del Proyecto.

**3) Componente Jurídico Institucional** donde se establezca la forma jurídica y la normativa que regirá a la Unidad Alimentaria, la composición de su estructura, sistemas de contratación y modalidad de participación de los actores.

A la fecha de llamado a licitación (vencimiento 14/08/09), ya se habían definido ciertos criterios respecto a la forma jurídica, de organización, gestión y administración de la UA, establecidos en el apéndice del Anexo II.

“El suelo de la UA y por lo tanto, las parcelas resultantes del proceso de urbanización, seguirá perteneciendo al patrimonio de la I.M.M.”

Recordemos que el actual Mercado Modelo es propiedad de la I.M.M.

“La ley creará una Institución Administradora del patrimonio de la I.M.M que se destinará a la Unidad Alimentaria. Funcionará como Persona Pública no estatal, rigiéndose por el derecho privado.”

Actualmente la C.A.M.M se rige por el derecho privado.

“La I.M.M mantendrá el control sobre las decisiones de la Institución Administradora, sin perjuicio de brindar los ámbitos de participación correspondiente”

Como ya lo expresáramos, en la actualidad se lleva a cabo la cogestión del Mercado Modelo por los representantes de diversos sectores. La C.A.M.M está integrada por delegados de los sectores de interés y es presidida por la I.M.M.

La gestión de un mercado mayorista central de alimentos tiene fuerte carácter social, por lo que es una posibilidad que sea de orden público, ya sea municipal o estatal, con participación de las empresas privadas que se instalen en él.

“El derecho a uso de las parcelas podrá adoptar distintas figuras jurídicas, como venta del usufructo, arrendamiento, concesión, etc. Según antecedentes y naturaleza de actividad.”

“Está previsto que un sector sea asimilado a puerto libre, lo que implica delimitación y servicios de portería”

**4) Componente Organizacional** el funcionamiento y la gestión de la U.A. deberá preverse a dos niveles: involucrando a los actores externos con la jerarquía y los funcionarios de la nueva entidad. Se incluirán procedimientos administrativos, estructura organizativa, mecanismos de relación interna entre otros.

“Se establecerán horarios para ingreso de vehículos de abastecimiento de mercaderías a los puestos y horarios de funcionamiento para la comercialización de la mercadería”.

Estos aspectos son responsabilidad de la C.A.M.M en el Mercado Modelo actual, y fueron motivos principales de preocupación de los operadores y usuarios actuales del Mercado, consultados en el marco del Proyecto \_TCP URU 2009.

También demostraron preocupación por la seguridad de los módulos y la vigilancia en la zona de carga y descarga, el control del acceso de vehículos

#### **2.4.4.1- Plan Preliminar de la UA**

El Plan Preliminar para la Unidad Alimentaria elaborado por la I.M.M, incluye el Plan General de la UA y el Programa Específico para el Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas, los cuales resumiremos a continuación:

##### **A- Plan General de la UA**

a- Acceso a la UA (entrada y salida), control de ingreso (peajes), balanza, aduana (terminal y en tránsito), área de estacionamiento de vehículos de carga y para rotura de cargas, con batería de servicios higiénicos.

El tema de la facilidad de acceso tanto al Polo Agroalimentario como a la Unidad Alimentaria y al propio Mercado es fundamental para minimizar gastos de transporte, acortar distancias y evitar demoras en abastecimiento o desabastecimiento o congestionamientos de tránsito. En el caso de los productos frescos, ya vimos que esto puede ocasionar mermas por pérdidas o deterioro del producto perecible.

La Resolución 1260/08, que reglamenta la circulación de vehículos de carga en el departamento de Montevideo, restringe la salida de camiones tipificados C11 y C12 por el MTOP al oeste, por Camino de las Higuieritas.

La UA estará cercada en todo su perímetro, y en principio contará con un solo acceso por Camino de la Granja y Luis E.Pérez o algún punto cercano

como entrada y salida principal. Se preverán paradas de ómnibus y taxis para mayor confort de los usuarios de este tipo de transporte.

**b-** Mercado mayorista de frutas y hortalizas, del cual presentaremos el programa específico más adelante.

**c-** Servicios conexos: centro de mantenimiento (limpieza y mantenimiento de espacios comunes, talleres de soldadura, reparación de maquinaria, Centro para changadores que incluya vestuarios, espacios para guardabarros y salones gremiales cercanos al mercado mayorista de frutas y hortalizas.

**d-** Centro administrativo y de servicios: Oficinas de administración y directorio, servicios higiénicos, comedor, salas de reuniones, tisanerías, centro de información, centro de seguridad y vigilancia, depósito de insumos, laboratorio (donde se analicen la calidad, inocuidad y trazabilidad de los alimentos, entre otros), estacionamientos, etcétera.

**e-** Servicios complementarios: Para usuarios: guardería, restaurante, farmacia, autoservicio, teléfonos públicos, banco y/o cajeros automáticos, dependencias estatales, alojamiento, podrían formar un núcleo con los servicios del centro administrativo

Para empresas: estación de servicio, sumillería, ventas de insumo para la granja, reparaciones de equipos y maquinarias, etc.

**f-** Zona de Actividades complementarias: se prevé la zonificación por grupo de actividades:

-Actividades logísticas vinculadas con el rubro alimenticio, depósito, central de acopio y distribución, centro de envases, cámaras, etc.

-Venta al por mayor de productos alimenticios elaborados de granja, de chacinados, catering, etcétera.

-Actividades conexas a la comercialización mayorista: procesos de transformación, lavado, clasificado, embandejado, parking, etc.

-Actividades industriales inocuas de elaboración de productos alimenticios.

-Venta de flores

-Lavado y congelado de pescado

**g-**Matadero de pequeños animales y criadero

**h-**Áreas verdes

**i-**Reserva de espacio para potencial crecimiento

**B- Programa Específico para el Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas.**

El mismo es el objeto de nuestro estudio y comprende los siguientes puntos:

1-Para la comercialización al mayoreo de frutas y hortalizas: se prevén naves constituidas por módulos con áreas para acopio de mercadería, exposición y comercialización, área de circulación de compradores, área para carga y descarga de mercadería, muelles de trasbordo y estacionamiento de vehículos, área de servicios como cafetería, mantenimiento, oficinas y servicios higiénicos.

2-Centro multiservicio: donde se realicen procesos de agregación de valor exclusivamente a frutas y hortalizas, ej: lavado, clasificación y envasado, embandejado para autoservicios, etc.

3-Centro polivalente, dedicado a la venta de otros productos agroalimentarios de granja: huevos, lácteos, alimentos no perecederos, especias, etc.

4-Área de circulación y estacionamiento asociada a muelle techado de trasbordo de mercadería.

La Unidad Alimentaria proyectada se inspira en el modelo europeo del mercado central de frutas y hortalizas de Barcelona y se contó con el asesoramiento de sus técnicos:

“El proyecto prevé la construcción de tres naves, de unos 10.000 m<sup>2</sup>, para la venta mayorista hortifrutícola. Estas instalaciones tendrían una estructura similar a la del Mercado Central de Frutas y Hortalizas de Mercabarna, con un pasillo central y puestos a ambos lados con exposición de productos. Dentro del recinto, además, se contempla la reserva de un espacio para construir, en un futuro, otro pabellón”.<sup>69</sup>

"Siguiendo el ejemplo del modelo Mercabarna, el proyecto incluye hacer una nave polivalente y un pabellón multiservicios", indica Lechardoy. La nave polivalente se destinará a la venta de productos cárnicos, pescado, congelados, bebidas, etc., siguiendo al modelo cash & carry, mientras que el pabellón multiservicios acogerá almacenes, instalaciones frigoríficas y espacios para empresas de manipulación o envasado de productos.

Finalmente, en esta plataforma también se reserva un espacio para oficinas, servicios (locales comerciales, bancos, etc.), aparcamiento, así como, un área para que los empresarios desarrollen su propia Zona de Actividades Complementarias.”

---

<sup>69</sup> Disponible en [http:// www.mercabarna.es](http://www.mercabarna.es). Consulta: Setiembre de 2009.

**Anexo II Pliego Lic.3/09 CND:** “Las parcelas estarán ubicadas en zonas dotadas de las redes de servicios básicos e infraestructuras necesarias y adecuadas a los fines de la UA, (vialidad, saneamiento, agua potable, energía eléctrica, etc.). La I.M.M implementará en estos sectores servicios de funcionamiento tales como mantenimiento, vigilancia, limpieza y administración.”

## **CAPÍTULO 3- MARCO TEORICO**

### **3.1- APLICACIÓN DEL MARCO TEORICO AL CASO DE ESTUDIO**

Nuestro trabajo se enmarca en el Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter, en el que se analiza la estrategia competitiva de un sector más allá de los competidores que se disputan un mercado. Esta estrategia tiene como base lograr que la empresa se relacione con el medio ambiente, en particular con los sectores con los cuales compite.

La estructura del sector en el que se encuentra inmersa una empresa es la que determina las condicionantes competitivas y las posibilidades al alcance de la misma. Existen según este autor cinco fuerzas competitivas básicas que actúan en forma conjunta y determinan la rentabilidad a largo plazo de un mercado, o algún segmento de éste.

#### **3.1.1 - Amenaza de ingreso de nuevos competidores.**

“La amenaza de ingreso en un sector industrial, depende de las *barreras para el ingreso* que estén presente, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Si las barreras son altas y/o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja”.<sup>70</sup>

---

<sup>70</sup> Porter, Michael. “Estrategias Competitivas”. Primera Edición. 1982.

**Porter define factores que actúan como barreras para el ingreso a un sector:**

- a- Economías de escala.
- b- Diferenciación del Producto.
- c. Requisitos de capital/de inversión.
- d- Costos cambiantes.
- e- Acceso a los Canales de Distribución.
- f- Desventaja en Costos independientemente de la Escala.
- g-Política Gubernamental.

**a- Economías de escala.**

“Las economías de escala se refieren a las reducciones en los costos unitarios de un producto o servicio en tanto que aumenta el volumen absoluto por período”.<sup>71</sup>

El Objetivo principal del Mercado Modelo es proporcionar la infraestructura y los servicios necesarios para el desarrollo del comercio hortifrutícola mayorista, y de otros productos alimentarios.

---

<sup>71</sup> Ibid.

En este centro mayorista actualmente se transa el 55 % de la producción nacional. Este volumen de comercialización se logra a través de una gran concentración de operadores que hacen uso del recinto, disminuyendo así el costo unitario del servicio, a través de la distribución de los costos fijos entre todos ellos, generándose de esta manera economías de escala.

Esto representa una barrera de ingreso, ya que un competidor estaría obligado a contar con una estructura, que le permitiera albergar operadores que por su número o porte, generen economías de escala para poder competir en costos. De lo contrario debería entrar al sector operando en menores dimensiones, aceptando una posición menos favorable.

Otra ventaja en costos que posee el Mercado Modelo se debe a que los terrenos sobre los que se construyó, fueron cedidos por la Intendencia Municipal de Montevideo. Esto implica que en la estructura de sus costos no se incluya ningún componente destinado a la amortización de la inversión inicial. Un competidor privado, tendría que enfrentar gran desembolso primario, representando esto una fuerte barrera de ingreso a la instalación en el sector.

En cuanto a la creación de la Unidad Alimentaria, la misma proporcionará un espacio más amplio y una infraestructura que le brindará una posibilidad de expansión, facilitando el desarrollo de actividades

vinculadas a la producción de alimentos, así como actividades complementarias a la comercialización.

La inclusión de los comerciantes instalados en la actual Zona de Restricción dentro del recinto principal del Nuevo Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas, aumenta la concentración de operadores, generando la disminución del costo fijo unitario del servicio.

Con el objeto de lograr una reducción en sus costos, el diseño de la Unidad Alimentaria enfatiza la racionalización de los recursos.

Se prevé el aprovechamiento óptimo de la luz natural y el agua, una mejor gestión de los residuos e implementación de tecnologías y equipamientos acordes a su infraestructura, de forma de lograr eficiencia en el consumo de los servicios básicos.

La adopción de una estructura organizativa eficiente, la instauración de procedimientos administrativos formales y la formación del personal, permitirán optimizar la utilización de los recursos con la consiguiente disminución de costos fijos.

A través de un mercado atractivo que concentre mayor cantidad de operadores que intercambien producción y ofrezcan servicios accesorios, se creará un ambiente donde se produzcan economías de escala y de alcance, aprovechando las sinergias positivas generadas.

Por lo tanto, la amenaza de instalación de nuevos competidores se ve disminuida, ya que la transformación del Mercado Modelo genera barreras de ingreso aún más altas, al colocar a este centro mayorista en una condición de liderazgo en costos.

**b- Diferenciación del producto.**

“La diferenciación de producto quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes, lo cual se deriva de la publicidad del pasado, servicio al cliente, diferencia del producto o sencillamente por ser el primero en el sector”.<sup>72</sup>

La actividad que desarrolla el Mercado Modelo consiste en proporcionar un ámbito de encuentro entre oferta y demanda, garantizando condiciones de transparencia e igualdad para la formación de precios justos.

En el Mercado Modelo se forman los precios que son tomados de referencia para todo el país, este objetivo se logra en forma eficiente. Los usuarios y operadores destacan la transparencia en la actividad, lo que podría constituir un factor de diferenciación en caso de ingreso de competidores al sector.

Los servicios conexos que brinda el Mercado Modelo, como certificación de calidad, capacitación, servicio de información comercial, etc.,

---

<sup>72</sup> Ibid.

también son un factor de diferenciación del servicio. Poseer el know how, la fidelidad de su clientela, contar con personal calificado, entre otros, le otorgan ventajas competitivas por especialización en la actividad.

El hecho de incorporar en el nuevo proyecto un espacio para desarrollar actividades que le agregan valor al producto, hace que la UA proponga un servicio diferenciado a sus clientes, al brindarles la posibilidad de mejorar la calidad y presentación de sus mercaderías. Estos operadores al momento de elegir entre instalarse en un mercado mayorista emergente y la UA., podrían encontrar en la UA mayores ventajas competitivas.

Otro factor de diferenciación es que se proyecta establecer un Puerto Seco y una Aduana en el Parque de Actividades, con el objetivo de atraer a operadores y clientes.

En nuestra opinión, pese a los esfuerzos realizados en el Mercado Modelo para mejorar el servicio, actualmente existe un sector importante de la demanda que no ve satisfechas sus necesidades, debido a que el mismo no cuenta con la infraestructura necesaria para cubrirlas. Este sector está representado principalmente por las grandes superficies, que exigen una mayor diferenciación del servicio. Esta brecha busca disminuirse en el proyecto de Unidad Alimentaria, que planifica la instalación de los grandes supermercados en la ZAC, brindándoles un ámbito adecuado para la realización de sus actividades.

Este nuevo proyecto potenciaría una diferenciación del servicio, lo que elevaría la barrera de ingreso a los competidores.

### **c- Requisitos de capital**

“La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo. El capital puede ser necesario no sólo para las instalaciones de producción sino también para cosas como crédito al cliente, inventarios o para cubrir las pérdidas iniciales”.<sup>73</sup>

En el caso del Mercado Modelo actual, la inversión inicial en los terrenos en los que se realiza la actividad fue realizada por la I.M.M. La amortización de esta inversión no forma parte de la estructura de costos de la empresa.

La inversión en la infraestructura de la Unidad Alimentaria será financiada en parte, con fondos propios de la I.M.M, parte con el producto de la enajenación del predio del actual emplazamiento, fideicomiso con los operadores que se allí se instalen y con emisión de Obligaciones Negociables.

---

<sup>73</sup> Ibid.

Esto le brinda al Nuevo Mercado una posición estratégica en cuanto a requisitos de capital para la instalación de posible competencia. El establecimiento de un mercado mayorista requiere de una importante inversión, lo que puede constituir una alta barrera de entrada al sector, tanto de agentes públicos como privados.

La instalación de un competidor implicaría un estudio previo de factibilidad llevado adelante por personal multidisciplinario, lo que exigiría grandes costos de investigación y desarrollo.

Un potencial competidor debería estar dotado de una capacidad financiera tal, que le permitiera soportar posibles pérdidas iniciales e importantes desembolsos en campañas de publicidad.

Todos estos factores reducen la amenaza de ingreso al sector por parte de nuevos competidores.

#### **d- Costos cambiantes**

“Una barrera para el ingreso es la creada por la presencia de costos por cambiar de proveedor, esto es, los costos que tiene que hacer el comprador al cambiar de un proveedor a otro.”....” si estos costos del cambio son elevados, entonces los proveedores de nuevo ingreso tendrán que

ofrecer una gran mejoría en el costo o desempeño, para que el comprador cambie al actual”.<sup>74</sup>

Si bien los otros mercados mayoristas instalados en el interior del país, fundamentalmente en Salto, no manejan volúmenes significativos, representan una alternativa para el cliente, a la hora de elegir un proveedor de servicios. Cada operador deberá considerar las tarifas cobradas por el mercado, costos de traslado, calidad del servicio prestado, volumen y tipo de producto que pueda comercializar, buscando obtener un mayor margen de utilidad.

Consideramos que, en la actualidad, esta barrera es muy alta, ya que el Mercado Modelo cuenta con una posición de liderazgo en costos que le permite mantener tarifas accesibles para el cliente. Al estar ubicado en la zona de mayor densidad demográfica, se transan altos volúmenes de producto. Estos factores lo sitúan en una posición estratégica en relación a los otros competidores.

La modernización y el traslado del Mercado Modelo a una zona geográficamente estratégica, dotada de un predio donde se desarrollen actividades complementarias, le permitirá brindar mayor valor al servicio prestado, manteniendo una tarifa conveniente.

---

<sup>74</sup> Ibid.

En el caso de surgir un competidor como el Parque de Actividades Agroalimentarias Altouruguay que se está gestando en la ciudad de Salto con apoyo municipal, el mismo deberá ofrecer condiciones más ventajosas para lograr atraer clientes.

Otra opción a considerar por parte del operador es instalarse en el mercado tradicional o colocar su producto por vías alternativas, evaluando si posee las condiciones para este cambio y los costos que implicaría el mismo.

#### **e- Acceso a los canales de distribución**

“Se puede crear una barrera para nuevos ingresos por la necesidad de éstos de asegurar la distribución para su producto”.<sup>75</sup>

En este caso, el canal de distribución del servicio prestado se configura por el propio ámbito del Mercado.

En el caso de instalarse un competidor, tendría que crear su propio canal de distribución, estableciéndose como mercado mayorista, para lo que debería sortear el resto de las barreras analizadas para el ingreso.

#### **f- Desventajas en costos independientes de las economías de escala.**

---

<sup>75</sup> Ibid.

“Las empresas establecidas pueden tener ventajas de costo no igualables por los competidores de nuevo ingreso independientes de las economías de escala”.<sup>76</sup>

Las ventajas más críticas son factores tales como:”

-Ubicaciones favorables: Actualmente el Mercado Modelo presenta grandes limitaciones en cuanto a su ubicación, debido al proceso de formación de ciudad en su entorno.

La Unidad Alimentaria poseerá una localización geográfica privilegiada en cuanto a conectividad y accesos, derivada de un estudio previo por parte de un equipo multidisciplinario y contempla las directrices del Plan de Desarrollo Urbano.

Su ubicación en el departamento de mayor densidad poblacional del país, la cercanía al cinturón verde de la ciudad y la accesibilidad al puerto, la dotan de una posición de privilegio con respecto a los potenciales competidores.

De instalarse un competidor, tendría que ser en una zona con las mismas condiciones estratégicas con las que contará la Unidad Alimentaria. En caso contrario, su posición sería desventajosa.

---

<sup>76</sup> Ibid.

-Subsidios Gubernamentales: En el caso del Mercado Modelo, la I.M.M. soportó los costos de la inversión inicial y en varias oportunidades cubrió déficits financieros.

Queda explícitamente demostrado que en este caso, la presencia del gobierno es muy importante y le otorga al Mercado Modelo una posición privilegiada en cuanto a costos, lo que constituye una barrera de ingreso para los posibles competidores.

El proyecto de Ley de creación de la Unidad Alimentaria estipula que la I.M.M realizará transferencias dentro de los cinco primeros años de su creación para capital de trabajo, las que serán reintegradas mediante partidas anuales, iguales y consecutivas, desde el sexto al decimoquinto año. El mencionado Proyecto establece que la I.M.M transferirá a la U.A de Montevideo el usufructo del predio de propiedad municipal.

-Curva de aprendizaje y experiencia: Podemos observar que el hecho de haber sido pioneros en esta actividad y estar presentes en el mercado hace tanto tiempo, genera en el personal una experiencia y aprendizaje que fue tecnificada con la realización de cursos de capacitación. En el marco de la modernización de la cadena de comercialización, se contó con el asesoramiento de técnicos de Mercabarna, consultores de la FAO y otros. También se realizaron viajes de estudio con el objetivo de nutrirse de experiencias internacionales.

Esta curva de aprendizaje y experiencia le provoca al mercado una disminución de costos, que exige del competidor que se instale, soportar grandes pérdidas de iniciación hasta alcanzar un nivel de conocimiento óptimo, generando una barrera de ingreso.

Para la U. A., está planteado fomentar el aprendizaje compartido por todas las empresas que se instalen en el nuevo recinto, generándose sinergias positivas y acentuando esta barrera al ingreso.

Si bien la experiencia en el sector no es patentable en este caso, consideramos que representa un factor disuasivo a la instalación de nuevos competidores, ya que es un activo intangible difícil de obtener en el corto o mediano plazo.

-Porter menciona dos factores adicionales que otorgan ventajas competitivas consistentes en: la tecnología de producto patentado y acceso favorable a materias primas. Las mismas no son analizadas en este capítulo por considerar que no son aplicables a nuestro caso de estudio.

#### **g - Política gubernamental.**

Para Porter, el gobierno puede limitar e incluso impedir el ingreso al sector.

La política gubernamental puede aparejar beneficios sociales directos, pero eventualmente tiene consecuencias secundarias para el ingreso que no son reconocidas.

Como ya fue expuesto en el cuerpo de este trabajo, la ley N° 9.515 otorgó competencia a los Intendentes Municipales para establecer, suprimir o trasladar mercados públicos dentro de cada Departamento. La concesión a emprendimientos privados será otorgada por el Intendente con previa autorización legal expresa.

Esta Ley le brinda competencia al Intendente Municipal para reglamentar el control bromatológico y sanitario de los alimentos a ser consumidos por la población.

En la ciudad de Montevideo, pese a que la Zona de Exclusión abarca todo el departamento a partir de la Zona de Restricción, constatamos la existencia de un pequeño establecimiento mayorista de frutas y hortalizas ubicado en el barrio La Teja llamado Tutti-Frutti. El gobierno hasta el momento no ha tomado medidas frente a su presencia, dado que el mismo no representa una amenaza.

La política gubernamental constituye una fuerte barrera de ingreso al sector, tanto para la instalación de un mercado, como para su funcionamiento.

### **Reacción esperada.**

“Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la reacción de los competidores existentes también influirá como una amenaza al ingreso”.<sup>77</sup>

En Montevideo no se espera que se instalen nuevos competidores debido a la existencia de la Zona de Exclusión, que impide el desarrollo de estas actividades en todo el departamento. Fuera de esta zona entendemos que existe la posibilidad que se instalen competidores, cumpliendo con las disposiciones legales que correspondan.

Dada las ventajas estratégicas analizadas anteriormente para la Unidad Alimentaria, consideramos que en caso de instalarse un competidor, no es esperable que la misma tenga una reacción agresiva.

### **Estructura de precios bajos como un disuasivo al ingreso.**

Como ya fue analizado en este trabajo, el valor agregado al servicio que presta el mercado no se traslada a las tarifas cobradas por éste a los operadores. Esto es consecuencia de la existencia de externalidades positivas del Estado y representa una fuerte barrera de ingreso, ya que el competidor que se instale debería ofrecer a sus clientes precios bajos para competir, lo que haría poco atractivo el negocio.

---

<sup>77</sup> Ibid.

### **3.1.2 - Intensidad de la rivalidad entre los competidores existentes.**

“Cuando el sector industrial está sumamente concentrado o dominado por una o pocas empresas, entonces, existen pocas posibilidades de error en la fuerza relativa, y el líder o líderes pueden imponer disciplina así como tener un papel coordinador en la industria mediante dispositivos como el liderazgo en precios”.<sup>78</sup>

Si bien existen otros mercados mayoristas en nuestro país, no configuran competencia para el Mercado Modelo por los bajos volúmenes que manejan. En caso de establecerse competidores, tendrían que enfrentarse a la posición dominante que tiene este mercado en el sector.

“El crecimiento lento en el sector industrial origina que la competencia se convierta en un juego por mayor participación en el mercado para las empresas que buscan expansión.”<sup>79</sup>

Dada la situación actual de estancamiento del sector granjero y que en el Mercado Modelo se transa aproximadamente un 55% de su producción

---

<sup>78</sup> Ibid.

<sup>79</sup> Ibid.

hortifrutícola nacional, esta empresa se orienta a la ampliación de su participación en el ramo.<sup>80</sup>

Hoy, este mercado mayorista no cuenta con la estructura necesaria para facilitar la fluidez del sector, generando un cuello de botella en la cadena de comercialización. En consecuencia, hemos podido comprobar que el mismo ha perdido participación en la comercialización de frutas y hortalizas con el surgimiento de canales alternativos.

Las autoridades Municipales consideran estratégica la eficiencia en la cadena de comercialización y distribución como herramienta de introducción de mejoras en la competitividad del sector agroalimentario.

La Unidad Alimentaria contará con la estructura necesaria para favorecer la dinamización de la actividad granjera. Esto se logra a través de factores como el fomento al consumo interno, la exportación, la eficiencia en la cadena productiva y el agregado de valor al producto. La mejora en el servicio busca atraer agentes de gran porte, que actualmente no operan en el Mercado Modelo ya que no logran satisfacer allí sus necesidades.

En nuestra opinión, si bien hoy no existe una figura que dispute el mercado, el cliente puede optar por otros canales donde colocar su producto. Es por ello que una meta a alcanzar de la Unidad Alimentaria, es la mejora

---

<sup>80</sup> Fac. Ingeniería. Instituto de Agrimensura Cap. II Uso del Suelo en el Uruguay. Aprovechamiento de la tierra Ing. Agr. Miguel A Scalone Echawe.

del servicio, para atraer mayor cantidad de operadores de gran porte, que repercute en una ampliación de la participación en la cadena comercialización.

### **3.1.3 - Presión de productos sustitutos**

“La identificación de productos sustitutos es cosa de buscar otros productos que puedan desempeñar la misma *función* que el producto en el sector industrial”.<sup>81</sup>

El Mercado Modelo brinda un servicio y sus productos sustitutos son los canales alternativos de comercialización, representados principalmente por las grandes superficies y, en menor medida, por otros canales alternativos ya analizados en el desarrollo de este trabajo.

Los productos sustitutos que deben ser atendidos son aquellos que presentan un mejor desempeño y precio u obtienen rendimientos elevados.

El precio del servicio está compuesto por los costos en los que incurre el productor para colocar su producción por una u otra vía. Esto incluye transporte, traslado, comisiones y los gastos de acondicionamiento de mercadería.

---

<sup>81</sup> Ibid.

Si la vía elegida es la tradicional, además de los costos nombrados anteriormente, se debe incluir la tarifa cobrada al operador por la Administración.

Si se selecciona la vía alternativa, el productor deberá estructurarse de manera que pueda satisfacer las exigencias que plantee el demandante en cuanto a disponibilidad, cantidad y calidad del producto.

Los supermercados representan un producto sustituto solo en el caso que el productor-acopiador sea calificado por los mismos como un posible proveedor.

Independientemente del precio cobrado por el servicio, el productor tendrá que evaluar otros beneficios que puedan surgir al celebrar un contrato de abastecimiento con un supermercado: asegurarse la colocación y precio de los productos y la posibilidad de exponerlos en góndola, beneficiándose de la publicidad derivada.

Contar con modernas instalaciones y adecuada logística le permite al supermercado lograr un desempeño eficiente, lo que representa una amenaza para el Mercado Modelo.

La Unidad Alimentaria prevé incorporar a estos supermercados dentro de su recinto, brindándoles el ámbito para que instalen sus plataformas

logísticas. De esta manera se vería desvirtuada la amenaza del producto sustituto.

### **3.1.4 - Poder Negociador de los Compradores.**

“Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos (todo a expensas de lo rentable de la industria)”.<sup>82</sup>

Para el caso del Mercado Modelo, los clientes están representados por: quienes ocupan, bajo cualquier modalidad, el suelo del Mercado para desarrollar su actividad, ingresan vehículos de carga al recinto, hacen uso del estacionamiento, se instalan en la zona de restricción y todos aquellos que utilicen los servicios por los que esta empresa obtiene ingresos.

Esta institución está administrada por una Comisión integrada por representantes de cada uno de los sectores involucrados en la comercialización hortifrutícola. A través de sus delegados, es como los compradores van a ejercer su poder de negociación.

El poder negociador de un grupo de compradores aumenta en los siguientes casos:

---

<sup>82</sup> Ibid.

**a- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor.**

En los documentos editados por la FAO en el año 2004, se especifica que se viene observando un proceso de concentración de grandes operadores que demandan mayor superficie. Según información que pudimos recabar, esta tendencia sigue vigente.

El hecho de representar un volumen importante del producto transado y requerir mayores servicios de la Institución, constituyendo una proporción importante de los ingresos percibidos por el proveedor, les otorga a este tipo de clientes un mayor poder negociador.

A su vez existe gran cantidad de operadores de pequeña superficie comercial y una reducida escala de negocio, que manejan un bajo volumen de producción, que no están organizados y eso no les permite obtener poder de negociación frente a la Administración.

El principal interés de la Unidad Alimentaria es el establecimiento de grandes operadores.

Si bien en la Unidad Alimentaria está previsto mantener las condiciones que gozan actualmente los operadores, cabe destacar que sigue vigente la revocabilidad en cualquier momento por parte de la I.M.M de los contratos de

los derechos de uso del suelo, esto actúa como una limitante del poder negociador de los clientes.

**b – Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados.**

Los servicios ofrecidos por el Mercado Modelo no se limitan a brindar un espacio físico al operador, sino que están acompañados de una serie de servicios accesorios que le agregan valor a la actividad, esto es lo que hace al producto diferenciado.

No sería fácil para el cliente, encontrar en un proveedor alternativo las características que hacen al servicio ofrecido por el Mercado Modelo.

En la Unidad Alimentaria esta brecha se acentúa aún más.

Por lo tanto el poder negociador de los compradores no prevalece en este aspecto.

**c – Si enfrenta costos bajos por cambiar de proveedor.**

Un cliente a la hora de cambiar de proveedor, tendrá que evaluar si cuenta con estructura física y financiera necesaria, para hacer frente a los requerimientos demandados por el mismo.

Actualmente esta opción de cambio está constituida por el uso de canales alternativos de comercialización, lo que le implica al cliente incurrir en costos por cambios de proveedor.

Dependerá de la capacidad y de la estructura financiera de cada operador poder afrontar los costos del cambio y adaptarse a los requerimientos que ello implica. Poder optar por otras alternativas le brinda mayor poder de negociación frente al Mercado Modelo.

En la U. A., los supermercados van a instalarse en la Z.A.C. y, en nuestra opinión, es razonable esperar que los mismos se abastezcan en el nuevo mercado de los productos que ahí se transan para beneficiarse de economías logísticas. Por lo tanto, los operadores verán disminuida sus posibilidades de cambiar de proveedor de servicios, desvirtuándose su poder negociador.

**d – El comprador devenga bajas utilidades.**

Las bajas utilidades presionan fuertemente para disminuir los costos de compra.

La participación relativa de las tarifas cobradas por el Mercado Modelo, en la rentabilidad de los operadores se traduce en una mayor o menor sensibilidad frente a un cambio de estos precios. Para los operadores que manejan escalas menores, la tarifa representa una parte importante del costo, por tanto presionarán para que las mismas se mantengan bajas.

La estructura que tienen los grandes operadores, les permite ser menos reactivos frente a un aumento de dichas tarifas.

En la Unidad Alimentaria se pretende concentrar mayor cantidad de operadores de gran porte, lo que le brinda al nuevo mercado la posibilidad de flexibilizar las tarifas que cobre.

Consideramos que es válida la posibilidad de establecer tarifas diferenciales como solución que contemple los intereses de todas las partes.

**e – Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.**

El hecho de que los operadores se integren hacia atrás, implicaría que ellos mismos se establecieran como mercado mayorista hortifrutícola.

Esto no constituye una amenaza creíble, porque como ya vimos, existen varias limitantes para dicho acontecimiento.

**f – El producto del sector industrial, no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador.**

En este caso, consideramos que es muy importante la calidad e integralidad del servicio prestado por el Mercado Modelo para el operador, dado que esto redundaría en un mayor valor agregado para su producto.

Esta característica se potencia en la Unidad Alimentaria mediante la modernización, que incluye complementar la actividad principal con un mayor número de actividades accesorias.

Por lo tanto, queda evidenciado que este aspecto hace recaer el poder negociador del operador.

**g – El comprador tiene información total.**

“Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercados reales, e incluso de los costos del proveedor, esto por lo general proporciona mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre”<sup>83</sup>

En nuestro caso de estudio el operador puede acceder a la información que brinda el Mercado Modelo sobre su actividad, y compararla con la que pueda obtener de los otros mercados mayoristas de menor porte existente en nuestro país. A través del uso de tecnologías de la información y la comunicación, también podrá acceder a datos provistos por mercados hortifrutícolas mayoristas internacionales.

Este aspecto eleva al operador su poder de negociación

---

<sup>83</sup> Ibid.

### 3.1.5 - Poder de Negociación de los Proveedores

“Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial, amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios.”<sup>84</sup>

“... Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que vende.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en su sector industrial.
- Que la empresa no es un cliente importante del grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un producto que sea un insumo importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor están diferenciados o requieren costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia delante.

---

<sup>84</sup> Ibid.

En la empresa Mercado Modelo, el principal factor de costo para su actividad está representado por los haberes y cargas sociales de los funcionarios. Luego aparecen otros factores compuestos por la contratación de servicios como: profesionales, limpieza, vigilancia, electricidad, teléfono, agua, propaganda, impresos, seguros, mantenimiento del inmueble y vehículos.

Existen también proveedores de alimentos y bebidas, papeles y útiles de escritorio, accesorios eléctricos, productos de vidrio, productos de hierro y acero. Se siguen los procedimientos estipulados para las contrataciones estatales, según establece el TOCAF. Los cargos profesionales se ocupan mediante concurso y se realizan llamados a licitación de precios cuando corresponde.

En general, se trata de bienes o servicios para los que hay suficientes proveedores, como las empresas de limpieza o vigilancia. En cuanto a los servicios profesionales, si bien existen asociaciones de profesionales independientes, y puede existir escasez de oferta o notoria competencia de alguno en particular que se requiera contratar, no están sindicalizados en un mismo gremio y sus contratos suelen ser a término, por lo que no cuentan con un alto poder de negociación.

En el caso de los servicios de agua, electricidad, teléfono, al existir monopolio estatal, estos proveedores si bien cuentan con un alto poder,

tienen tarifas conocidas, que dependen principalmente del consumo que se realice del servicio o recurso. Aún así, existen fuentes alternativas de energía cuya conveniencia podría evaluarse, las cámaras frigoríficas de los particulares cuentan con un contador de energía eléctrica independiente a la general del mercado y recordemos que el mercado posee una fuente propia de agua también, que cubre parte de su demanda.

Los empleados de la C.A.M.M no son funcionarios municipales, eso probablemente les otorgaría mayor poder de negociación, al contar con un fuerte respaldo gremial.

Para el caso del proyecto del Mercado de Frutas y Hortalizas de la Unidad Alimentaria de Montevideo, al ampliar actividades y cobrar mayores dimensiones, suponemos que se ampliará también el rubro de proveedores, y que existirá un mayor número de ellos por tratarse de un emprendimiento de mayores dimensiones. Se requerirá una mayor logística, acorde con la diversidad de productos y las exigencias de usuarios y operadores. El emprendimiento contará con servicio de balanza, laboratorio de calidad, etc.

Una amenaza de integración hacia delante por parte de los proveedores es poco probable por las barreras de ingreso al sector que ya analizamos.

Del análisis del marco teórico anterior podemos llegar a la conclusión, que el Mercado Modelo posee una posición estratégica representada por su liderazgo en costos. Esto es consecuencia de la existencia de externalidades positivas brindadas por el Estado.

Está previsto que esta ventaja siga presente en la Unidad Alimentaria, agregándosele otras como la ubicación estratégica, mayores economías de escala y de alcance, mayor desarrollo de actividades que agreguen valor al servicio y sinergias positivas entre las empresas allí instaladas.

En cuanto a competidores no se vislumbra una amenaza creíble de ingreso al giro en este momento, básicamente debido a las grandes restricciones legales y exigencias de inversión de capital.

No sucede lo mismo con los productos sustitutos, por la aparición de canales alternativos de comercialización, que hoy representan una amenaza. Esto es un problema delicado, que deberá sanearse con la instalación de la Unidad Alimentaria, buscando transformar esta amenaza en una oportunidad de integrar las actividades de estas empresas a la ZAC

Con la transformación del Mercado Modelo, los actores que allí desarrollan su actividad y aquellos que lo proveen de bienes y servicios, obtendrán grandes beneficios en la mayoría de los casos, pero creemos que ninguno de ellos logrará un mayor poder negociador.

Estos cambios afectan a cada uno de los actores de la cadena de comercialización, como analizamos a continuación:

El productor que lleva directamente su mercancía al mercado, se beneficiará de una mejora en los canales de acceso al predio, logrando una rebaja en los tiempos y costos de transporte. Obtendrá una comodidad derivada de la existencia de estacionamientos adecuados. En el mismo lugar podrá acceder a todos los servicios e insumos requeridos para su actividad productiva. Podrá informarse sobre las fluctuaciones de la oferta y demanda de los distintos productos, que le permitirá conocer los precios y condiciones para planificar sus cultivos.

En caso de intermediar un acopiador en la comercialización, éste se beneficiaría de las mismas ventajas vistas anteriormente para el productor.

Los operadores lograrán disminuir costos financieros y pérdidas por deterioro del producto, al poder sincronizar los tiempos, ya que la mayoría de los productos transados son perecederos.

La conectividad y la accesibilidad con que cuenta la Unidad Alimentaria favorecen la reducción de costos de fletes y transporte. Se contará con un mayor valor agregado en el servicio, que no será trasladado por parte de la institución a la tarifa cobrada y de esto se beneficia directamente el consumidor de ese servicio.

El operador comprador es otro agente que actúa en el ámbito del Mercado Modelo. Esta figura está allí instalada con el objetivo de acopiar mercadería de distintos operadores para ser distribuida a los detallistas. Con la creación de la Unidad Alimentaria, estos agentes podrán acceder a una mayor diversidad de oferta de productos, servicios y otras actividades complementarias, logrando economías logísticas, que se traducen en disminución de costos y, por consiguiente, en mayor utilidad.

El cliente, ya sea detallista o acopiador, que asiste al mercado a abastecerse, podrá acceder en un solo lugar a todo lo que necesita para su operativa y obtener un producto con un mayor valor agregado. Lo anterior, sumado a la adecuada ubicación del nuevo establecimiento y a la agilidad de las nuevas vías de acceso, representa una ventaja para su estructura de costos y una mayor satisfacción por la calidad del servicio recibido.

En el último eslabón de la cadena de comercialización se encuentra el consumidor final, que consideramos que es quien se beneficia en última instancia debido a que, en el nuevo Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas, la reducción de los costos en que incurren cada uno de los integrantes de la cadena de comercialización, debería reflejarse en una disminución del precio final del producto. Este razonamiento es válido, en el caso de aislarlo del resto de los factores que inciden en la formación del precio y bajo el supuesto de que la competencia interna entre los integrantes

de cada uno de los eslabones de la cadena ocasione el traslado de su reducción de costos a los precios que cobra .

## **CAPÍTULO 4 – CONCLUSIONES**

## 4.1- CONCLUSIONES FINALES

Entre los objetivos principales de los mercados mayoristas de alimentos se encuentran: asegurar el abastecimiento normal a la población, brindar infraestructura y servicios para el comercio mayorista, favorecer la aplicación de políticas activas que coordinen oferta y demanda en un marco de igualdad y transparencia, lograr el desarrollo de un sistema de formación de precios justos, promover la calidad y la inocuidad de los productos allí comercializados, servir como base de programas de desarrollo a la producción hortifrutícola y constituir instrumentos para la introducción de mejoras y modernización de los procesos productivos y servicios complementarios de la cadena de distribución.

Dados los objetivos de la empresa Mercado Modelo, analizamos su situación actual y proyectamos ese estudio hacia el Nuevo Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas, a la luz de las cinco fuerzas de M. Porter. Evaluamos el grado de cumplimiento de esos objetivos enfocándonos en los factores críticos de éxito, extrayendo las siguientes conclusiones:

- 1) Las condiciones actuales de infraestructura y ubicación geográfica del Mercado Modelo, aparecen como uno de los principales factores limitantes de su éxito.

Con el devenir del tiempo, este mercado mayorista ha creado distorsiones urbanísticas debido al gran desarrollo que ha tenido la ciudad de Montevideo, produciendo deterioro de calles y avenidas por el tránsito pesado que circula en torno al mismo y causando perjuicios a los vecinos. A su vez, este enquistamiento del Mercado Modelo en plena ciudad, ha traído como consecuencia un funcionamiento ineficiente, debido a que no cuenta con oportunidades de expansión locativa y sus vías de acceso son poco ágiles.

2) El mero traslado de este centro mayorista es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar el éxito. Su reubicación geográfica, constituyen sólo una parte del proceso de modernización del sistema de comercialización mayorista de productos frescos en nuestro país. Esto debe estar acompañado de una reestructura organizativa en un nuevo concepto de Mercado.

3) Debido principalmente a la existencia de canales paralelos de comercialización, el Mercado Modelo logra un éxito parcial en cuanto a concentración de volumen transado. Actualmente éste se encuentra en torno al 55 % de la producción nacional de frutas y hortalizas. Como analizamos en este trabajo, el mayor desvío de la producción se da a través de las

grandes superficies de distribución organizada, que cuentan con su propia logística.

4) En cuanto al desarrollo de un sistema de formación de precios en donde el resultado surja del libre encuentro entre oferta y demanda, eliminando márgenes y agentes que no agregan valor al producto, este mercado estaría siendo eficiente.

El precio resultante para cada producto, es tomado como referencia necesaria pero no obligada para las transacciones de frutas y hortalizas en todo el país.

Existe un amplio sistema de información para brindar transparencia a las transacciones y garantizar los derechos de todos los sectores.

5) Otro aspecto importante a resaltar es el del no cumplimiento de la Zona de Exclusión, que actualmente está delimitada por todo el Departamento de Montevideo a partir de la Zona de Restricción.

No hay clarificación en cuanto a este tema, considerando la existencia de un pequeño mercado mayorista ubicado en el barrio La Teja, que a pesar de no representar competencia para el ramo, si la I.M.M aplicara estrictamente la reglamentación, podría prohibir la permanencia de este centro comercial, ya que es de su competencia preservar los derechos de los agentes comerciales y de la totalidad de la población consumidora.

6) Un mercado mayorista de esta naturaleza, debería conformar un ámbito que creara sinergias positivas y generara economías logísticas y de escala para quienes cumplen allí sus actividades, pero las limitaciones a las que hacíamos referencia al comienzo de este capítulo no proporcionan la estructura para que esto suceda.

7) Actualmente en el Mercado Modelo se transan sólo frutas y hortalizas, (excepto algunos puestos que comercializan otra variedad de productos, cuyo nivel de actividad no es significativo).

En países como España, un mercado central mayorista de frutas y hortalizas, constituye la base de expansión de todo un mercado alimentario, creando condiciones que promueven la actividad granjera, desde una perspectiva integradora. De esta forma, el mercado mayorista de frutas y hortalizas se transforma en el dinamizador del sector.

8) Actualmente el Mercado Modelo no cumple exitosamente su rol de facilitador y promotor del comercio exterior de frutas y hortalizas. No importa ni exporta, pero debería crear el ámbito de encuentro entre la oferta y demanda interna y externa. Para lograr el éxito en este ámbito debería promocionar y facilitar el intercambio con el exterior, de esa manera la granja se podría beneficiar en los siguientes aspectos:

- obtención de beneficios en precios internacionales: colocación de productos en países extranjeros a mejores precios de los que se podría colocar internamente.

- disminución de la capacidad ociosa en la agroindustria: al existir la oportunidad de colocar los productos en el exterior, fomenta el aumento en la utilización de la capacidad instalada y en consecuencia bajan los costos unitarios de producción.

Cabe la posibilidad que con el aumento de las exportaciones se produzca una escasez de oferta de productos a nivel interno, que traería aparejado un aumento de precios, lo que en definitiva perjudicaría al consumidor final. El logro del equilibrio quedaría en manos de la política económica a aplicar por el Gobierno.

La creación de un Puerto Seco en el entorno de la Unidad Alimentaria, podría ser un factor que promueva el ingreso de productos a nuestro país a través del ámbito del Mercado. Allí se realizarían cambios no sustantivos a las mercaderías, (como el envasado) antes de nacionalizarlas. Logrando potenciar aspectos tales como la atracción y concentración de volumen transado y diversidad de productos que agregan un atractivo a la hora de captar clientes.

9) Vinculado al punto anterior, consideramos de vital importancia el uso de tecnologías de la información y la comunicación que faciliten el desarrollo del comercio nacional e internacional.

El Mercado Modelo cuenta con un amplio servicio de información al cliente. Básicamente, brinda datos sobre precios, calidades, volúmenes comercializados, y tendencias.

En la UA, como punto básico para la promoción del comercio exterior, consideramos que, para un país que cuenta con recursos tecnológicos como el nuestro, es posible y necesario ofrecer un servicio que abra a los operadores una puerta al mundo y coloque a este Mercado a la vanguardia.

Dado el creciente valor del intangible llamado información, la transparencia que otorga al comercio el acceso democrático a la misma y la mayor facilidad de obtener los recursos, creemos que la Unidad Alimentaria podría implementar la plataforma tecnológica y capacitar a sus clientes, de forma de darle un uso intensivo y responsable a estas herramientas.

El Nuevo Mercado Mayorista de Frutas y Hortalizas, debería adoptar las nuevas tecnologías, diferenciando aún más su servicio y constituyéndose en pionero en este tema para adaptarse a las tendencias mundiales, transformando en oportunidad algo que, de lo contrario, a la postre podría constituirse en una amenaza.

En algunos países europeos, hay oportunidades en las que los mercados mayoristas de alimentos facilitan la exposición de los productos, mientras que

las transacciones se llevan a cabo por modalidades no presenciales. Son los propios mercados quienes prestan la infraestructura y el servicio intermediando en estas transacciones, pero se evitan los traslados innecesarios de la mercadería con sus consiguientes pérdidas y deterioro.

10) Es importante que el ámbito del Mercado fomente la instalación de empresas que agreguen valor al producto. Según se extrae del Programa Preliminar General de la Unidad Alimentaria de Montevideo, plasmado en la Licitación 3/09 IMM-CND, está contemplado que en la misma se instale una zona donde se desarrollen actividades conexas y complementarias. Específicamente para el nuevo mercado está prevista la instalación de un centro multiservicio donde se realicen procesos de valor agregado exclusivamente de frutas y hortalizas.

Estas actividades en la actualidad se llevan a cabo por empresas instaladas principalmente en la llamada Zona de Restricción, ya que las limitaciones locativas del Mercado Modelo no permiten que las mismas se encuentren dentro del recinto.

Un factor de éxito de cara al futuro, es lograr que esas actividades que hoy se encuentran en la periferia, se integren al centro mayorista.

11) La concentración de oferta y demanda, constituiría un atractivo para la instalación de actividades complementarias, originándose así la creación de

un Polo Logístico. Esto originará una reducción de costos para clientes y empresas allí instaladas.

Al compartir infraestructura, servicios y equipamientos, así como el posible intercambio de conocimientos y experiencias, las empresas verían traducidas en ventajas competitivas las sinergias positivas que se generarían en este ámbito. También obtendrían una reducción de sus costos de almacenamiento, transporte y conservación, sincronizando tiempos de espera, que pueden llegar a producir pérdidas o mermas debido a que el volumen principal del producto transado es altamente perecedero.

Los clientes obtendrán vías de acceso más ágiles, estacionamientos adecuados, disponibilidad de productos y servicios, esto se transforma en una reducción en tiempos y costos. También se traducirá en la obtención de un producto de mayor calidad y mejor precio. La competencia interna existente entre las firmas que brindan los servicios, las obliga a mejorar su nivel de eficiencia. El producto llega más rápido a las manos del cliente y por lo tanto en mejores condiciones.

En síntesis, toda esta estructura organizativa potenciaría la atracción de inversiones nacionales o extranjeras.

12) En cuanto a su cometido de promover la calidad y la inocuidad de los productos que allí se comercializan, el Mercado Modelo ha logrado grandes

avances en este factor de éxito, brindando especial relevancia a este aspecto, como forma de agregar valor al producto final.

13) Otro objetivo en el que se han logrado avances, es en el de constituir herramientas de introducción de mejoras y modernización de los procesos productivos y servicios complementarios, a través de implementación de cursos de capacitación y asesoramiento, brindados por la C.A.M.M. a los integrantes de la cadena de distribución.

14) La suma de todas estas conclusiones, nos lleva a pensar que el Mercado Modelo como institución, tiene el desafío de conseguir los argumentos que lleven a que la gran mayoría de los actuales operadores, se trasladen al nuevo predio, captar nuevos clientes y promover la instalación de aquellas empresas que ofrecen actividades complementarias y que agregan valor a la cadena. Estas empresas deben encontrar un elemento fuertemente motivador para instalarse en ese nuevo lugar, invertir en infraestructura y en el arrendamiento del predio donde brindarán sus servicios.

Las ventajas competitivas planteadas en todo este proceso se basan en el éxito económico que puedan obtener estas nuevas empresas con los cambios planteados.

La intermediación del Mercado Modelo en las transacciones entre oferentes y demandantes, otorga un valor agregado al servicio.

En el Nuevo Mercado Mayorista, al concentrarse mayor volumen y brindarse mayores servicios, aumenta este valor agregado pero, como vimos al analizar las tarifas, esto no se verá reflejado en el precio final del servicio. Aquí es donde aparece el Mercado Modelo como institución que promueve el intercambio, ya que su precio final es mucho más bajo que el que sería de no existir esta institución.

Este beneficio externo proporcionado por el Estado a la comunidad, consiste en una externalidad positiva.

El costo de los operadores se ve reducido, eso se refleja en un menor precio del producto que llega al consumidor final quien es, en definitiva, el principal beneficiado de toda la cadena de comercialización.

## **BIBLIOGRAFIA**

- Banco de Seguros del Estado. Almanaque. (1987).
- CAMM-DIGEGRA Boletines mensuales (Nº 1 y 2,1991; Nº 2 y 3, 1997)
- CND. Llamado a Ofertas Público Internacional. Nº 03/2009.
- Cutri S." Análisis institucional de estrategias competitivas en el sistema de comercialización mayorista de frutas y hortalizas" (2003).
- Código tributario Título 9 y Título 10 (1996)
- Constitución de la Republica 1967
- DGI Decreto de IVA 220/98. (1998).
- DGI Resolución 243/98. (1998).
- DGI Resolución 250/84. (1984).
- Fac. Ingeniería. Instituto de Agrimensura Cap.II Uso del Suelo en el Uruguay.
- Aprovechamiento de la tierra Ing. Agr. Miguel A. Scalone Echawe
- FAO TCP URU 2903 "Modernización del Sistema de Comercialización de Productos Frescos a Nivel Mayorista". (2004).
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 14. (Jul. 2004).
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 25. (Oct. 2003).
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 34. (Ago. 2004).
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 36. (Oct. 2003).
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 4. (Set. 2004).
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 5. (Dic. 2003).
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 6. (Oct. 2003).
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 16 (Set. 2004)
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 18 (Set. 2004)
- FAO TCP URU 2903 Documento Nº 38 (Oct. 2003)
- FAO TCP URU 2903 "Avance de Diseño". Informe Técnico. Ing. Vallespin, Arq. Presno (2004).
- FAO" La Acción Municipal en el Abastecimiento de Alimentos". Frigerio N. Shuetz. G. (2001)
- Frigerio N." El Nuevo Mercado Central Mayorista De Montevideo". (Mayo 1996).
- García Álvarez Marquetti Nodarse. "Cadenas, redes y clusters productivos: aspectos teóricos". (2006)
- ICCA." El Agronegocio Uruguayo: Pilar del País Productivo". (Dic. 2004).
- ICCA." La Organización de Productores y el Desarrollo de la Granja. Oportunidades y Desafíos". Ing.Brin, Cra. Bentancur (2006).
- IMM DECRETO Nº 20/2007.

- IMM Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional." Primera Encuesta De Los Compradores Del Mercado Modelo". Ing. Agr. M. Amado. Ec. L. Silva. (Junio 2001).
- IMM Resolución N° 5098/02. (30/12/2002).
- IMM Resolución N° 3829/08. (02/09/2008).
- IMM "Una Visión del Mercado Modelo (Gestión y Costos)". Ing. Agr. M. Amado (2000).
- IMM Resolución N° 4763/87
- IMM Resolución N° 2537/95
- IMM Resolución N° 4325/94
- IMM Resolución N° 1542/09
- IMM Reglamento Bromatológico
- IMM Plan de Ordenamiento Territorial de Montevideo. Centralidades y Equipamientos Cap.II. 2.5
- IMM "El Nuevo Mercado Central Mayorista de Montevideo. Apreciaciones sobre un estudio de prefactibilidad". Ec. Agrícola Frigerio. N. (1996)
- INE Censo Agropecuario Año 2000. Recuentos preliminares y definitivos.
- INE Encuesta Nacional de Gastos e Ingresos de los Hogares 2005-2006
- INIA – CAMM- I.M.M.- "Evolución y perspectivas del sector alimentario de frutas y hortalizas frescas". (Set. 2004).
- La Justicia Uruguaya." La Naturaleza Jurídica del Mercado Modelo". Dr. Daniel Martins. 1996
- Ley N.º 9.312. (14/03/1934).
- Ley N.º 9.515 (18/10/1935).
- Ley N.º 9.582. (11/08/1936).
- Ley N.º 9.563. (28/04/1936).
- Ley N.º 17.503 (5/06/2002).
- Ley N.º 28026 Perú Sistema de Mercados Mayoristas de Alimentos (15/07/03)
- Lizarazo Murillo L "Situación Actual y Perspectivas de los Mercados Mayoristas" (2009)
- Mercabarna: l'informatiu de Mercabarna. Revista Mensual de Mercabarna N° 240
- "Mercabarna asesora a Montevideo en el diseño de un nuevo mercado" (Enero 2008).
- MGAP DIGEGRA. "Caracterización de la cadena productiva de Hortalizas en el Uruguay". Ing. D. Giosa. (Dic. 2007).
- MGAP DIEA" La Fruta de Hoja Caduca en Uruguay. Contribución a su conocimiento". (2003).
- MGAP DIEA. PREDEG. Y JUNAGRA" Empleo en el Sector Granjero". (2004).
- MGAP DIEA DIGEGRA Encuestas Hortícolas 2008 Zona Sur y Litoral Norte para Cosecha 2007-2008. (Set.2009).

- MGAP DIEA Encuesta Frutales de Hoja Caduca para Cosecha 2007-2008 (Set.2009).
- MGAP DIEA- DIGEGRA. Encuesta Agroindustrial Hortifrutícola 2008 (2009)
- Mollá A. Sánchez Pérez M. "Análisis de los cambios en los canales de comercialización de productos agroalimentarios" (2000)
- Pacpymes. "Diagnóstico del Cluster Hortícola de Salto y Bella Unión". (Nov. 2008).
- Pérez A. Ing. Agr. Pacheco P. Ing. Agr "El proceso de formación de precios mayoristas de frutas y hortalizas frescas en el Mercado Modelo". (Mayo 2009).
- Poder Ejecutivo Decreto 134/09 (17/03/09)
- Poder Ejecutivo Decreto 220/98
- "Por una ciudad en movimiento". Entrevista con Luis Polakoff, Director Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional de la IMM
- Porter M. "Estrategias Competitivas". Primera Edición. (1980).
- Programa emitido por la producción de TV Ciudad. Mercado Modelo. (2003)
- Revista Supermercados & Autoservicios N° 69 Junio2009
- T.O.C.A.F. Actualizado. (1996).
- UDELAR Fac. Agronomía Regional Norte." La zona hortícola de Salto" Ing. Ag. Aguirre UDELAR" Análisis de la estructura de comercialización de productos hortícolas en la ciudad de Artigas". Pasantía Clavijo S. (2005)
- UDELAR Fac. Agronomía "El Complejo hortícola en el Uruguay"
- Ing Agr. Aldabe L. (2008)
- Universidad ORT Trabajo de grado. Teoría y Práctica del Urbanismo. Doc.: Arq. Bombasi, Arq. Bas. Semestre 6. Equipo: Martínez M, Saez S. Semperena P. (2008).
- Universidad ORT. Monografía "Cogestión: Una experiencia organizacional en la comercialización hortofrutícola". R. Barletta, M. Ramos, I. Santa María. (2003).
- Videla M. Salhon V. "Nutrición y consumo de hortalizas" (2001)
- Zaccari. F. Ing. Agr. (2007).La Poscosecha en el proceso productivo de frutas y hortalizas en nuestro país.

## Documentos extraídos de Páginas Web

[www.mercadomodelo.net](http://www.mercadomodelo.net). Al 03/11/2009.

¿Cómo licitar un puesto?

Autoridades.

Boletines semanales

Boletín Mensual Frutihortícola (Julio 2009)

Reglamento de Funcionamiento del Mercado Modelo.

Revistas informativas. Revista Mercado N° 12 (Mayo 2003)

Solicitud de Habilitación de Operadores Mayoristas de frutas y hortalizas del Mercado Modelo.

Protocolos Operadores Categoría A

Protocolo Operadores Categoría B

Convenio Certificación de Calidad CAMM INDA

[www.aladi.org](http://www.aladi.org). Al 03/11/2009.

Servicios de apoyo al empresario.

[www.aduanas.gub.uy](http://www.aduanas.gub.uy)

Sistema Lucia

[uca.mef.gub.uy](http://uca.mef.gub.uy)

Convenio UCA CAMM 2009

Protocolo de inspección CAMM-UCA 2009

[www.parlamento.gub.uy](http://www.parlamento.gub.uy). Al 01/11/2009.

Ley N° 17503. 05 Junio 2002.

[www.ine.gub.uy](http://www.ine.gub.uy). Al 30/05/2009.

Ultimo censo poblacional. (2004).

[www.mercabarna.es](http://www.mercabarna.es). (Al 27/09/2009).

El Caso Mercabarna.

[www.mercazaragoza.es](http://www.mercazaragoza.es) Al 29/09/2009

Objetivos del Parque de Actividades Agroalimentarias

[www.fao.org](http://www.fao.org)

Nuevo Mercado- Antecedentes- Consultorías realizadas

Nuevo Mercado-Antecedentes- Diseño del Plan Maestro

Depósito Documentos FAO: Mejora del mercadeo en el mundo en desarrollo

Mercados Mayoristas. Manual de Planeación y Diseño

Manual para el mejoramiento del manejo poscosecha de frutas y hortalizas.

[www.elpais.com.uy](http://www.elpais.com.uy)

"Ehrlich presenta avances para trasladar Mercado Modelo" 24/03/2009

"El Mercado Modelo busca ser exportador" 26/03/2009

[www.agromedios.com](http://www.agromedios.com)

"Centro Mayorista" El Observador, Sector Hortifrutícola 24/04/2009

MERCADO MODELO. Situación Actual y Perspectivas a la luz de las Cinco Fuerzas de Michael Porter.

---

[www.cambadu.com.uy](http://www.cambadu.com.uy)

“¿Dónde compran los uruguayos la fruta y la verdura?” 05/05/2009

“Ferias se modernizan para competir” 13/10/2009

[www.engormix.com](http://www.engormix.com)

“Frigorífico Modelo prepara instalación de polo logístico” 16/03/2009 El País

[www.diariodigitalagrario.net](http://www.diariodigitalagrario.net) 30/05/2009

“Mercabarna asesora Montevideo Y Melbourne en el diseño de sus plataformas alimentarias”

[www.larepublica.com.uy](http://www.larepublica.com.uy)

“Definen expropiaciones para trasladar el Mercado Modelo” 08/11/2001

“Proyecto busca que el nuevo mercado vuelva a ser modelo” 14/01/2002

“El Mercado Modelo podría ser la primera empresa mixta municipal” 25/09/2008

[www.comprasestatales.gub.uy](http://www.comprasestatales.gub.uy) (al 30/09/2009)

[www.presidencia.gub.uy](http://www.presidencia.gub.uy) (27/09/2009)

“Salto presentó el parque de actividades agroalimentario Altouruguay” (15/12/2005)

[www.imm.gub.uy](http://www.imm.gub.uy) (30/09/2009)

Vértice Económico. La Visión desde lo Económico Productivo. (2004)

[www.unit.org.uy](http://www.unit.org.uy) (27/09/2009)

Certificación de calidad al Mercado Modelo Normas ISO9001 2000

[www.nodo50.org/cubasiqloxxi/economia/galvarez.300806.pdf](http://www.nodo50.org/cubasiqloxxi/economia/galvarez.300806.pdf)

## **ANEXOS**

**Ley N.° 9.312.**

**Mercado Agrícola.**

SE AUTORIZA AL MUNICIPIO PARA CONCEDER A LA “SOCIEDAD ANÓNIMA CONCENTRACIÓN NACIONAL DE PRODUCTORES AGRÍCOLAS” LA INSTALACION.

ASAMBLEA DELIBERANTE.

La comisión Legislativa Permanente, en ejercicio de las facultades que le confiere la ley de 16 de Noviembre de 1933,

Artículo 1.º Autorízase al Municipio de Montevideo para conceder a la “Sociedad Anónima Concentración Nacional de Productores Agrícolas” la instalación de un mercado agrícola, en el cruce del camino Propios con la avenida Centenario, en las siguientes condiciones:

- A) El término de la concesión a favor de esta Sociedad será de 40 años, a contarse desde la fecha de la habilitación del mismo, vencido el cual pasará gratuitamente y sin indemnización de ninguna especie al dominio del Municipio el mercado de la sociedad, incluso todas sus mejoras.
- B) Si al vencimiento del plazo de 20 años el Municipio resolviera adquirir el mencionado mercado, abonará a la Sociedad el importe total de las construcciones y terreno, de acuerdo con la tasación que se practicará una vez habilitado el mercado, deduciéndose el importe de los deterioros sufridos.
- C) Las mejoras y ampliaciones que se realicen hasta el momento de la adquisición por el Municipio, serán tasadas en cada caso a medida que se vayan realizando y se acumularán a la tasación inicial de las construcciones y terreno establecida en la cláusula precedente, siempre que hayan sido debidamente autorizadas por el Municipio. Los técnicos que intervengan en la tasación serán designados por cada parte y el tercero por el Presidente de la Alta Corte de Justicia, siendo obligatorio el peritaje para las partes.
- D) Si el Municipio no hiciere uso del derecho que le acuerda la cláusula anterior, podrá realizar la adquisición en cualquier período de la concesión, pagando a la sociedad el 25 % menos del valor total de las tasaciones especificadas anteriormente, por cada 5 años que

- transcurran después de vencido el término establecido en la cláusula B),
- E) El Municipio se compromete a que no funcione otro mercado similar de carácter particular, y sin perjuicio de respetar las autorizaciones ya dispuestas, durante la existencia del plazo acordado a esta Sociedad, posteriormente a la fecha de este convenio, dentro del radio comprendido entre 8 de Octubre y Camino Carreras Nacionales hasta el arroyo Miguelete.
  - F) Los planos de la obra e instalaciones accesorias deberán ser aprobados por las Oficinas Técnicas Municipales y la construcción constará de un local especial destinado a las Oficinas Municipales, cuyo usufructo gozará el Municipio en forma gratuita.
  - G) La Administración de Mercados percibirá todos los impuestos que actualmente cobra el Mercado Agrícola, establecidos en las disposiciones municipales vigentes (vehículos y piso, etc.), con excepción del impuesto o derecho de locación, cuyas tarifas de precios deberán ser aprobadas por la Intendencia Municipal.
  - H) Los agricultores que concurran al referido mercado abonarán solamente el impuesto de vehículo y piso que pagan actualmente en el Mercado Agrícola.
  - I) La Administración de Mercados controlará la percepción de las rentas a favor del Municipio y hará cumplir todas aquellas disposiciones que sean aplicables a establecimientos de esta índole, siendo de exclusivo cometido del municipio fijar el sistema de venta y regularización de precios cuando lo crea conveniente.
  - J) La empresa autorizada percibirá el importe de los arrendamientos de locales, depósitos y frigoríficos, cuyos precios y tarifas deberán ser aprobados por la Intendencia Municipal.
  - K) Los gastos de instalación, habilitación, consumo de alumbrado interior y exterior, instalaciones sanitarias y su conexión hasta el colector nacional, serán de exclusiva cuenta de la Sociedad autorizada, así como todas las erogaciones que demande el funcionamiento del nuevo mercado.
  - L) La Sociedad concesionaria construirá por su cuenta y hará funcionar un horno incinerador de basura, residuos y desperdicios.
  - M) La conservación de la higiene del local y de las calles que lo circunden, será de cargo de la Sociedad Anónima Concentración de Productores Agrícolas”.
  - N) Todos los gastos de explotación que demandare el mercado serán de cuenta de la Sociedad.
  - Ñ) La Administración de mercados propondrá una reglamentación especial destinada a regular el funcionamiento del nuevo mercado, así como se encargará de su fiel cumplimiento.

- O) Esta autorización no podrá ser transferida a ningún título.
- P) El mercado deberá entrar en funcionamiento, como máximo, a los dos años de otorgada esta autorización, de lo contrario caducará ésta una vez vencido ese plazo.
- Q) Cualquier diferencia que surja entre las partes con motivo de la celebración de este contrato será resuelta por árbitros designados por las partes y un tercero nombrado por el Presidente de la Alta Corte de Justicia, siendo su fallo inapelable.
- R) Aprobado por la vía correspondiente este convenio será reducido inmediatamente a escritura pública.

Art. 2.º Esta autorización se concede de acuerdo con la actual organización estatal, aprobada por el Poder correspondiente con fecha 29 de Noviembre de 1932, la que no podrá ser modificada sin consentimiento de l Municipio.

Art. 3.º No obstante lo dispuesto en el inciso B) del artículo 1º, el Municipio, a partir de los cinco años de funcionamiento regular del mercado, podrá expropiarlo, estando a cargo de los árbitros que se establece en el inciso Q) la estimación del valor de la propiedad y beneficios de acuerdo con lo que establezcan la Constitución y las leyes, debiendo someterse sus resultancias a la aprobación legislativa.

Art. 4.º El Poder Ejecutivo reglamentará la presente ley.

Art. 5.º Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones de la Comisión Legislativa Permanente, en Montevideo a 9 de Marzo de 1934.

JOSE G. ANTUÑA.  
Presidente.

Gilberto Echeverri,  
Secretario.

**Ley N.º 9.563.-**

**Mercado de los Productores Agrícolas.**

**SE PRORROGAN BENEFICIOS PARA LA INSTALACION DE LA S.A.  
CONCENTRACION NACIONAL**

Poder Legislativo.

El Senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Artículo 1.º Prorrogase por el término de ciento ochenta días, los beneficios concedidos por la ley N.º 9.312, de 14 de Marzo de 1934, que autoriza al Municipio para permitir a la “Sociedad Anónima Concentración Nacional de Productores Agrícolas” la instalación de un Mercado Agrícola.

Art. 2.º El Plazo establecido en el artículo anterior se contará a partir del 15 de Marzo de 1936.

Art. 3.º Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo a 18 de Marzo de 1936.

JULIO CESAR ESTOL  
Presidente.

Arturo Miranda,  
Secretario.

**Ley N.° 9.582-**

**Concentración N. de Productores Agrícolas.**

**SE AUTORIZA UNA AMPLIACION DE PRESTAMO PARA EL MERCADO.**

PODER LEGISLATIVO.

El senado y la Cámara de Representantes de la República Oriental del Uruguay, reunidos en Asamblea General,

DECRETAN:

Artículo 1.º Autorízase al Banco Hipotecario del Uruguay para ampliar hasta setenta y cinco por ciento (75%) el préstamo otorgado a la Concentración Nacional de Productores Agrícolas S.A., sobre el valor de tasación de las obras del Mercado Agrícola Modelo, sito en el camino Propios y Avenida Centenario.

Art. 2.º Comuníquese, etc.

Sala de Sesiones de la Cámara de Representantes, en Montevideo a 10 de Agosto de 1936.

JULIO CESAR ESTOL  
Presidente.

Arturo Miranda,  
Secretario



11-33

Intendencia  
Municipal de  
Montevideo

Montevideo, **28 NOV, 1994-**

VISTO: el planteo que

realiza la Comisión Administradora del Mercado Modelo, en el sentido que se determinen zonas de restricción y una zona de exclusión con respecto a los puntos de ubicación de los Mercados Modelo y Agrícola;

RESULTANDO: lo.) que dicho

planteamiento apunta a:

- a) impedir en las áreas de restricción propuestas la futura instalación de comercios o establecimientos que operen con productos hortifrutícolas en régimen mayorista;
- b) que los que existen actualmente sean obligados a acatar las reglamentaciones vigentes para cada mercado mayorista, en lo que tiene que ver con horarios de funcionamiento y pago de un derecho, en cuyo cálculo se considerará la superficie, acrecida por una estimación de ingreso de vehículos, en forma similar a los valores fijados para ambos rubros en el Mercado Modelo;
- 1º) en el área de exclusión propuesta, prohibir totalmente ese tipo de negocios, ordenando, para los que pudieran existir, el cese inmediato de esas actividades;
- 2º) que la zona de restricción indicada, de acuerdo a la evolución operativa del Mercado Modelo y del Mercado Agrícola, comprendería un perímetro delimitado por

DEPARTAMENTO

DE RECURSOS

HUMANOS Y

MATERIALES

RES:

4.325/94 C.

/gh

determinadas vías de tránsito y la zona de exclusión; estaría formada por el resto del Departamento de Montevideo resto del Departamento de Montevideo 3o.) que de esta manera se aspira a evitar la distorsión de la actividad que se cumple en los recintos de ambos mercados en cuanto a la comercialización de frutas y verduras en forma mayorista, con perjuicio para los agentes de esa actividad en los sitios mencionados y de la población consumidora en su conjunto; generándose así una competencia desleal y nociva para la claridad de las transacciones y que se ampara además en el natural polo de atracción de esos mercados mayoristas;

CONSIDERANDO: lo.) que la situación así caracterizada ha sido una antigua preocupación de la Intendencia Municipal en sus administraciones anteriores, que constituye el fundamento de las resoluciones números 27.450 de 14 de setiembre de 1953; 134.523 de 26 de setiembre de 1979, 12.626 de 17 de noviembre de 1986 y 1.688 de 25 de abril de 1989, mediante las cuales se ha procurado corregir hechos similares a los enunciados en el resultando que antecede;

2o.), que el conjunto de disposiciones citadas cumplieron sólo parcialmente su objetivo y, si bien habían ratificado la necesidad de contar con áreas de prohibición, revelan igualmente que no han sido debidamente respetadas. La magnitud de este pertinaz propósito violatorio lo pone de manifiesto el recuento de locales competitivos identificados con sus nombres y domicilios, que también acompañan la gestión de la Comisión Administradora del Mercado Modelo.

Todo lo cual hace que se repute imprescindible un ajuste y complementación de las normas citadas, con el objetivo de asegurar su real efectividad

3o.) que es necesario hacer cumplir en todos sus términos y sin excepción alguna, el conjunto de disposiciones vigentes, con las modificaciones que por esta Resolución se establecen, para que así se posibilite el ordenamiento de toda la actividad del Mercado Modelo y también del Mercado Agrícola, lo que redundará en beneficio común para productores, comerciantes, usuarios y consumidores, obteniéndose la seguridad, regularidad y certeza que requieren el cúmulo de estas transacciones;

4o.) que la Dirección General del Departamento de Recursos Humanos y Materiales estima conveniente el dictado de resolución en tal sentido;

#### EL INTENDENTE MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

##### RESUELVE:

1º.- Establecer dos zonas de restricción en torno a la ubicación del Mercado Modelo y del Mercado Agrícola, que estarán delimitadas por las siguientes vías de tránsito: MERCADO AGRÍCOLA-/ Br. Gral. Artigas a partir de su cruce con Avda. Agraciada, Eduardo Víctor Haedo, Mercedes, Avda. General Rondeau, Avda. del Libertador Brigadier General Juan Antonio Lavalleja y Avda. Agraciada; MERCADO MODELO- Avda. Gral. Flores, desde su cruce con Br. Gral. Artigas, Ing. José Serrato, Avda.8 de Octubre Br. Gral. Artigas hasta su cruce con Avda. Gral. Flores.-

2o.- En las zonas de restricción no se permitirá la instalación de comercios o establecimientos que operen con productos hortifrutícolas en régimen mayorista. Los comercios o establecimientos actualmente instalados deberán gestionar un permiso, que • tendrá siempre carácter de precario y revocable, respetar los horarios de funcionamiento de cada mercado en la zona respectiva y abonar mensualmente un Derecho de Zona de Restricción calculado por la superficie utilizada y acrecido por una

estimación de ingreso de vehículos, en forma similar a los fijados para ambos rubros en el Mercado Modelo, todo de acuerdo a la reglamentación respectiva.-

3o.- Establecer una zona de exclusión que estará constituida por todo el Departamento de Montevideo, a partir de la zona de restricción. En esta área la instalación de comercios o establecimientos que operen con productos hortifrutícolas en régimen mayorista y los que pudieren existir deberán cesar en su actividad de inmediato.-

4o.- Las sumas recaudadas por concepto de Derecho de Zona de Restricción serán entregadas a la Comisión Administradora del Mercado Modelo para ser utilizadas en el mejoramiento de la actividad.-

5o.- La Unidad Central de Planificación Municipal reglamentará lo establecido en esta resolución.—

6º.- Comuníquese a la Secretaría General para la transcripción de la presente resolución a la Junta Departamental de Montevideo y a la Comisión Administradora del Mercado Modelo; a los Departamentos de Obras y Servicios a la Comunidad, de Administración de Recursos Financieros y pase a la Unidad Central de Planificación Municipal para el cumplimiento de lo dispuesto.-

Dr. TABARÉ GONZÁLEZ, Intendente Municipal.-Dr.

WILFREDO PENCO, Secretario General.-



## Intendencia Municipal de Montevideo

Montevideo, 24 de julio de 1995.-VISTO: la necesidad de reglamentar las características y el funcionamiento de zonas de restricción y de exclusión respecto del punto de ubicación del Mercado Modelo;

RESULTANDO: 1o.) que el establecimiento de una zona de restricción apunta a impedir que en el área de limitación propuesta, se instalen en el futuro comercios o establecimientos que operen con productos hortifrutícolas, en régimen mayorista, y que los que existen actualmente sean obligados a acatar las reglamentaciones vigentes para cada mercado mayorista, en lo que tiene que ver con la obtención del permiso respectivo, el acatamiento del régimen de horarios, y el pago de un derecho, en cuyo cálculo se considerará la superficie utilizada, acrecida por una estimación del ingreso de vehículos;

2o.) que la zona de restricción indicada, habría de comprender un perímetro delimitado por las siguientes vías de tránsito: Av. Gral. Flores desde su cruce con Br. Gral. Artigas, Ing. José Serrato, Av. 8 de Octubre y Br. Gral. Artigas hasta su cruce con la Av. Gral. Flores;

3o.) que la zona de exclusión del Mercado Modelo, estaría constituida por todo el Departamento de Montevideo, a partir de la zona de restricción, disponiéndose en ella una prohibición total de establecerse mercados hortifrutícolas en régimen mayorista, ordenándose, para los que pudieran existir, el cese inmediato de sus actividades;

4o.) que la reglamentación proyectada tiene como finalidad evitar distorsiones en la actividad que se cumple en el recinto del Mercado Modelo, en cuanto a la comercialización de frutas y verduras en forma mayorista, preservando los derechos de los agentes comerciales respectivos, y, en general, de la totalidad de la población consumidora;

5o.) que, por otra parte, se entiende pertinente la constitución de un Fondo de Mercado integrado con las sumas recaudadas de acuerdo a lo previsto en el Resultado 1o., el cual será administrado por la Comisión Administradora del Mercado Modelo, y contendrá principalmente dos rubros: el asignado al mantenimiento y mejoramiento del Mercado Modelo y el destinado a la creación de un nuevo mercado mayorista para el Departamento de Montevideo;

CONSIDERANDO 1o.) que la necesidad de establecer y preservar Zonas de Restricción y de Exclusión en referencia al punto de ubicación del

Mercado Modelo, ha sido preocupación permanente de la Intendencia Municipal de Montevideo en administraciones anteriores, habiendo constituido el fundamento de diversas Resoluciones dictadas con ese objeto;

2o.) que es motivo de la presente reglamentación hacer cumplir en todos sus términos y sin excepción alguna, el conjunto de las disposiciones vigentes, con las modificaciones que por la misma se establecen, lo cual redundará sin duda, en beneficio común de productores, comerciantes, usuarios y consumidores;

3o.) que se entiende procedente proveer de conformidad;

EL INTENDENTE MUNICIPAL DE MONTEVIDEO

RESUELVE: 1o.- Aprobar el siguiente Reglamento:

MERCADO MODELO

ZONAS DE RESTRICCIÓN Y DE EXCLUSIÓN REGLAMENTO

Artículo 1o.- Zona de Restricción. Límites: La Zona de Restricción para el Mercado Modelo, está delimitada por las siguientes vías de tránsito: Av. Gral. Flores desde su cruce con Br. Gral. Artigas, Ing. José Serrato, Av. 8 de Octubre y Br. Gral. Artigas hasta su cruce con la Av. Gral. Flores.-

Artículo 2o.- Zona de Restricción. Objeto: En la Zona de Restricción no se permitirá la instalación de nuevos comercios o establecimientos, que operen con productos hortifrutícolas en régimen mayorista. Los comercios o establecimientos actualmente instalados, podrán continuar en su giro, siempre que se sujeten a las obligaciones establecidas en el artículo siguiente.-

Artículo 3o.- Obligaciones: Los comercios o establecimientos actualmente instalados dentro del perímetro de la Zona de Restricción, estarán sujetos a las siguientes obligaciones: 1) Gestionar y obtener el permiso correspondiente, que tendrá siempre carácter precario y revocable; 2) Respetar y adecuar su funcionamiento horario a los que rijan en el Mercado Modelo, ajustándose rigurosamente a los mismos; y, 3) Abonar mensualmente un "Derecho de Zona de Restricción", que se calculará teniendo en cuenta la superficie utilizada, acrecida por una estimación de ingresos de vehículos.-

Todo en forma similar, en ambos rubros, a lo que se recauda en el Mercado Modelo.-

El monto de este Derecho variará cuando se modifiquen los valores correspondientes en el Mercado Modelo. Su falta de cumplimiento en las fechas establecidas, será sancionada con las multas y recargos correspondientes, que se aplican a los operadores del Mercado Modelo.-

Artículo 4o.- Fondo de Mercado. Previsiones: Las sumas recaudadas, de acuerdo a lo previsto en el artículo anterior, se entregarán a la Comisión Administradora del Mercado Modelo, quien dispondrá la constitución de un Fondo de Mercado, que contendrá principalmente dos rubros: el asignado al

mantenimiento y mejoramiento del Mercado Modelo y el destinado a la creación de un nuevo mercado mayorista para el Departamento de Montevideo. Podrán establecerse otros rubros, que en su conjunto no podrán superar lo previsto para las asignaciones principales. La Comisión Administradora del Mercado Modelo elevará a la Intendencia Municipal, semestralmente, una información detallada por rubros de ingresos y egresos . -

Artículo 5o.- Zona de Exclusión. La Zona de Exclusión del Mercado Modelo estará constituida por todo el Departamento de Montevideo a partir de la Zona de Restricción. En esta Zona de Exclusión no se permitirá la instalación de comercios o establecimientos que operen con productos hortifrutícolas en régimen mayorista y los que existieran deberán cesar de inmediato, concediéndoles por excepción y siempre que lo solicitaren, un plazo de treinta días.

Artículo 6o.- Equidad. Los comercios o establecimientos que cumplan con lo previsto en lo dispuesto por la Resolución de la Intendencia Municipal de Montevideo No. 4.325/94, de 28 de noviembre de 1994 y la presente Reglamentación, serán considerados en condiciones semejantes a los actuales operadores del Mercado Modelo, para la asignación de los espacios que correspondan al nuevo mercado mayorista a crearse.-

Artículo 7o.- Trámite del permiso. El permiso previsto en el Artículo 3o., se solicitará en un formulario que será entregado en la dependencia competente de la Comisión Administradora del Mercado Modelo, la que decidirá en definitiva acerca de su otorgamiento.-

Artículo 8o.- Pago del Derecho de Zona de Restricción. El Derecho de Zona de Restricción se abonará mensualmente en la repartición competente de la Comisión Administradora del Mercado Modelo.-

Artículo 9o.- Coordinación. La fiscalización de la aplicación del presente Reglamento en todos sus aspectos, será de competencia de la Intendencia Municipal de Montevideo, a través del Servicio de Inspección General.-

La auditoría relativa al Fondo de Mercado, constituido por el artículo 4o., será competencia de la Intendencia Municipal de Montevideo, por intermedio de sus dependencias específicas.-

Comuníquese a la . Junta Departamental de Montevideo, a todos los Departamentos, a la Unidad Central de Planificación Municipal, . a Contaduría General, al Instituto de Municipales y téngase presente.-ARO. MARIANO ARANA, Intendente Municipal; DRA. MARÍA JULIA MUÑOZ, Secretaria General