



CÁTEDRA
ECONOMIA APLICADA A LA EMPRESA
TRABAJO DE INVESTIGACIÓN MONOGRÁFICO
PARA LA OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE
CONTADOR PÚBLICO PLAN 1990
AUTORES
EMILIANO LAMARCA
RODRIGO MAIDANA
TUTOR
CONTADOR CARLOS VIERA
DICIEMBRE 2009

ANÁLISIS DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACION DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN EL URUGUAY



ABSTRACT :

En el presente trabajo se analizan los Canales de Comercialización de frutas y hortalizas en el Uruguay, el referido análisis está encarado desde la óptica de cada uno de los agentes intervinientes en el mismo.

Los principales aspectos del estudio refieren a la situación en que se encuentra cada uno de los agentes a la hora de comercializar este tipo de bienes, las distintas posiciones en que se pueden encontrar los mismos para luego comprender de manera cabal que factores entran en juego en la negociación para los agentes involucrados.

Se recurre además al análisis de las cinco fuerzas de Michael Eugene Porter y al estudio de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Las conclusiones al igual que el trabajo están encaradas para cada nivel de análisis, a las mismas se arribó una vez que se analizó cada uno de los niveles en base a la teoría de Porter y a la matriz F.O.D.A.

AGRADECIMIENTOS

Nuestro más profundo agradecimiento a:

La Cátedra de Economía Aplicada a la Empresa, en cuyo programa de estudio nos basamos para realizar el presente trabajo.

Al Contador Carlos Viera quien accedió sin peros, a ser nuestro tutor, por su dedicación y apoyo permanente sin el cual no hubiéramos podido llevar a cabo el presente trabajo.

A todas las personas, profesionales y trabajadores, en cada una de las áreas, que accedieron a brindarnos una entrevista, permitiéndonos de esa forma enriquecer nuestro trabajo, brindándonos parte de su valioso tiempo y compartiendo sus conocimientos con nosotros.

Por último queremos agradecer a nuestras familias quienes nos han apoyado en el camino de nuestra formación, tanto en los momentos buenos como en los difíciles, desde que nos llevaron por primera vez de la mano a la escuela, hasta el día de hoy en que culminamos nuestra educación formal.

ANÁLISIS DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN EL URUGUAY

INTRODUCCIÓN.

1 - Consideraciones previas.....	pág	9
2 - Formulación de la hipótesis.....	pág	10
3 - Metodología de Investigación.....	pág	10
4 - Delimitación temporal y espacial	pág	12
5 - Descripción de la estructura del trabajo.	pág	13
6 - Definiciones básicas.....	pág	15

CAPÍTULO 1

Antecedentes de la comercialización de frutas y hortalizas.

1.1 Conceptualización.....	pág	17
1.2 Antecedentes históricos de los mercados de la región.....	pág	17
1.3 Tipo de organización de los mercados en la región.....	pág	20
1.3.1 Ferias libres y mercados móviles.....	pág	21
1.3.2 Los mercados móviles.....	pág	22
1.4 Antecedentes Históricos en el Uruguay.....	pág	23
1.4.1 Historia del Mercado Agrícola.....	pág	24
1.4.2 Mercado Modelo.....	pág	27

CAPITULO 2

Descripción del funcionamiento y estructura del mercado.

2.1 Conceptualización de los distintos agentes.....	pág	31
2.1.1 Producción Granjera.....	pág	31

2.1.1.1	Conceptualización.....	pág	31
2.1.1.2	Localización de la granja nacional.....	pág	33
2.1.2	Intermediarios.....	pág	38
2.1.2.1	Conceptualización.....	pág	38
2.1.2.2	Mayoristas.....	pág	39
2.1.2.2.1	Mercado Agrícola.....	pág	39
2.1.2.2.2	Mercado Modelo.....	pág	40
2.1.2.3	Minoristas.....	pág	41
2.1.2.3.1	Consideraciones previas.....	pág	41
2.1.2.3.2	Grandes superficies.....	pág	41
2.1.2.3.3	Almacenes, autoservicios y otros.....	pág	43
2.1.2.3.4	Ferias Municipales.....	pág	44
2.2	Descripción de la interrelación de los distintos agentes involucrados en la cadena de comercialización de frutas y hortalizas en el Uruguay.....	pág	45
2.2.1	Introducción.....	pág	45
2.2.2	Descripción.....	pág	45
2.2.3	Cuantificación de los distintos niveles.....	pág	54
2.2.3.1	Consideraciones previas.....	pág	54
2.2.3.2	Cuantificación de la producción hortícola según destino.....	pág	58
2.2.3.4	Cuantificación de la producción frutícola según destino.....	pág	60
2.3	Cuantificación de los canales de comercialización de frutas y hortalizas para consumo fresco en el Uruguay.....	pág	63
2.3.1	Consideraciones previas.....	pág	63
2.3.2	Cuantificación del primer nivel (Productores e Importadores).....	pág	64

2.3.3	Cuantificación del segundo nivel.....	pág	65
2.3.4	Cuantificación del tercer nivel (Minoristas e Industria).....	pág	69
2.4	Proceso de formación de precios.....	pág	70
2.4.1	Introducción.....	pág	70
2.4.2	Precios Mayoristas.....	pág	71
2.4.2.1	Formación de Precios Mayoristas.....	pág	71
2.4.2.2	Evolución de los principales Precios Mayoristas.....	pág	76
2.4.2.3	Análisis de la evolución mensual de precio de la Manzana y la Naranja.....	pág	78
2.4.2.4	Análisis de la evolución mensual de precio de la Papa y la Cebolla.....	pág	80
2.4.3	Precios Minoristas.....	pág	82
2.4.3.1	Consideraciones previas.....	pág	82
2.4.3.2	Determinación de precios en Almacenes y Ferias.....	pág	82
2.4.3.3	Determinación de precios en las Grandes Superficies.....	pág	84

CAPÍTULO 3

Marco Teórico.

3.1	Desarrollo de la Teoría de las cinco fuerzas de Porter.....	pág	87
3.1.1	Conceptualización.....	pág	87
3.1.2	Tres estrategias competitivas genéricas.....	pág	94
3.2	Estrategia Empresarial.....	pág	96
3.2.1	Formulación de la estrategia.....	pág	97
3.2.2	Dimensión de la empresa.....	pág	98
3.2.3	Modalidades de concentración.....	pág	100

3.3 Modalidades de competencia en el mercado.....	pág	104
3.3.1 Competencia perfecta.....	pág	104
3.3.2 La competencia imperfecta.....	pág	104
3.4 Incidencia del Gobierno.....	pág	105

CAPITULO 4

Análisis global del mercado según la Teoría de Michael Eugene Porter

4.1 Consideraciones previas.....	pág	107
4.2 Aplicación de la teoría de las cinco fuerzas de Porter al nivel 1 – Productor Agrícola.....	pág	107
4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	pág	107
4.2.2 La rivalidad entre los competidores.....	pág	108
4.2.3 El poder de negociación de los proveedores.....	pág	109
4.2.4 El poder de negociación de los compradores.....	pág	109
4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	pág	110
4.3 Aplicación de la teoría de las cinco fuerzas de Porter al nivel 2 – Mayoristas..	pág	110
4.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	pág	110
4.3.2 La rivalidad entre los competidores.....	pág	111
4.3.3 El poder de negociación de los proveedores.....	pág	111
4.3.4 El poder de negociación de los compradores.....	pág	113
4.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	pág	113
4.4 Aplicación de la teoría de las cinco fuerzas de Porter al nivel 3 – Minoristas...	pág	113
4.4.1 Amenazas a la entrada de nuevos competidores.....	pág	113
4.4.2 La rivalidad entre los competidores.....	pág	114

4.4.3 El poder de negociación de los proveedores.....	pág	115
4.4.4 El poder de negociación de los compradores.....	pág	115
4.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.....	pág	116
4.5 Incidencia del gobierno en lo que refiere a los aspectos tributarios a nivel global.....	pág	116

CAPÍTULO 5

Conclusiones.

5.1 Matriz F.O.D.A.....	pág	120
5.1.1 Análisis F.O.D.A para el Nivel 1-Productor Agropecuario.....	pág	120
5.1.2 Análisis F.O.D.A para el Nivel 2-Mayoristas.....	pág	123
5.1.3 Análisis F.O.D.A para el Nivel 3-Minoristas.....	pág	126
5.2 Consideraciones finales.....	pág	130

ANEXOS

ANEXO N° 1

Entrevista realizada al Ingeniero Agrónomo Fernando Gemelli. Jefe del Área de Producción y Comercialización del Mercado Modelo.....	pág	138
---	-----	-----

ANEXO N° 2

Entrevista realizada a Rosario Fagundez – Integrante del primer Grupo de Compra de C.A.M.B.A.D.U.....	pág	145
---	-----	-----

ANEXO N° 3

Entrevista realizada al Sr. Ciro Gentile. (CIRO GENTILE S.A).....	pág	150
---	-----	-----

ANEXO N° 4

Abastecimiento Disco, Devoto y Geant..... pág 151

ANEXO N° 5

Decreto N° 219/002 - Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja (FRFG).
Se reglamenta la Ley N° 17.503..... pág 159

ANEXO N° 6

Zona de restricción..... pág 171

ANEXO N° 7

hortalizas en el Uruguay..... pág 172

Bibliografía..... pág 173

ANÁLISIS DE LOS CANALES DE COMERCIALIZACIÓN DE FRUTAS Y HORTALIZAS EN EL URUGUAY

INTRODUCCIÓN

1 - Consideraciones previas.

Los mercados son una herramienta excelente para descubrir y transmitir los deseos de compradores y vendedores. Pero debe tenerse en cuenta, que éstos generan beneficios a todos los participantes, si éstos están en igualdad de condiciones para negociar. Si no lo están, los mercados pueden frustrar a los que poseen menor poder y actuar a favor de los que sí lo ostentan. Por otra parte gracias a los mercados se generan dos factores fundamentales:

- la atomización del mercado y disminución del poder de negociación de ciertos agentes.
- transparencia en la formación y difusión de los precios.

La desigualdad en el poder de negociación ha sido la situación común en los mercados agrícolas debido, en parte, a una concepción estrecha de lo que es un mercado, concebido como un lugar físico a donde acuden los productores con sus productos para encontrarse con los compradores y tratar de cerrar un negocio.

El desplazamiento de productores y productos hacia los mercados urbanos en busca de un posible comprador, hace que el productor pierda su capacidad de negociación, debido a que, al incurrirse en costos irreversibles de transporte, la venta se condiciona a favor del comprador. Este condicionamiento es mayor cuando se trata de frutas y hortalizas, por tratarse de productos perecederos, situación que reduce el tiempo de negociación del productor y, consecuentemente, su capacidad de negociación.

Por el problema anteriormente descrito y por el poco conocimiento existente a nivel del consumidor final de los canales de comercialización por los cuales pasan las frutas y hortalizas que compramos tanto en ferias como en supermercados y almacenes, es que hemos decidido realizar este trabajo con el objetivo de explicar cómo los agentes económicos interactúan a lo largo de toda la cadena de comercialización y como estos inciden en la fijación del precio final de los bienes. Es interesante para el lector como consumidor, a través del presente trabajo llegar a entender el funcionamiento de la cadena ya que él básicamente interactúa en el último eslabón de ésta satisfaciendo sus necesidades de consumo directamente por medio del sector minorista. También es importante conocer estos datos ya que frutas y hortalizas forman parte de la canasta básica la cual es tomada en cuenta para el cálculo por parte del INE del índice de inflación, por lo que llegar a entender cómo se forman los precios es de vital importancia transmitir al lector.

2 -Formulación de la hipótesis.

El objetivo será demostrar cómo pese a que se comercializa el mismo bien, no diferenciable a no ser por la calidad, existen agentes que poseen más poder que otros, y que pese al avance y modernización de la forma de comprar, para este tipo de bienes en particular siguen predominando los métodos tradicionales constituidos principalmente por la feria municipal.

3 – Metodología de Investigación.

Para realizar nuestro trabajo de investigación monográfico hemos decidido seguir la siguiente estructura aprendida en el curso de Metodología de la Investigación.

Es por ello que nuestra investigación se basará en el método lógico - deductivo, el cual explicamos a continuación.

El método lógico - deductivo, se suele decir que pasa de lo general a lo particular, de forma que partiendo de unos enunciados de carácter universal y utilizando instrumentos científicos, se infieren enunciados particulares, pudiendo ser axiomático-deductivo, cuando las premisas de partida están constituidas por axiomas, es decir, proposiciones no demostrables, o hipotéticos-deductivo, si las premisas de partidas son hipótesis contrastables.

Para seguir la secuencia de este método, nuestro trabajo ha sido elaborado a partir de publicaciones e informes publicados tanto en sitios web como revistas y libros sobre el objeto de estudio tanto de origen nacional como internacional.

Por otro lado, realizamos entrevistas al Jefe de Departamento Promoción Comercial del DIGEGRA (Dirección General de la Granja) a cargo del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca al Ing. Agr. Dante Giosa Dominguez, el cual nos remitió a las distintas asociaciones, dándonos una guía de los lugares y personas a visitar para el correcto relevamiento de la información.

A partir de esto realizamos entrevistas a asociaciones tanto de productores como de comerciantes mayoristas y minoristas ya que a nuestro juicio estos son quienes nos pueden brindar información fidedigna y actualizada para la realización del presente trabajo.

Relevada toda la información recogida en las distintas fuentes a las cuales consultamos y luego de compilarla y analizarla bajo nuestra óptica, finalmente nos sentimos en condiciones de elaborar conclusiones sobre la estructura y funcionamiento de cada canal comercialización de frutas y hortalizas en el Uruguay.

Cabe aclarar que las conclusiones arribadas sobre cada canal, es en base al estudio general del mercado no teniendo porque ser validas para todos los tipos de frutas y hortalizas comercializadas en el Uruguay.

4 - Delimitación temporal y espacial.

Como resultado del análisis realizado hemos decidido delimitar nuestro trabajo de investigación en los siguientes aspectos los cuales describiremos a continuación:

Delimitación Temporal

A pesar de que vamos a realizar una breve reseña histórica (iniciando en la época colonial) de la comercialización de frutas y hortalizas en América Latina, el trabajo va a estar temporalmente acotado en lo que refiere a la información analizada referente a la actividad en los últimos veinte años ya que consideramos que este es un periodo más que representativo de la realidad de la comercialización en nuestro país.

Delimitación Espacial

Siguiendo la lógica de nuestro trabajo, en lo que refiere al aspecto espacial vamos a centrarnos en la comercialización de la producción nacional e importaciones, las cuales son volcadas al mercado interno, cuyo entendimiento es lo que esperamos transmitir al lector en el presente trabajo.

Queremos señalar que incorporamos frutas y hortalizas de origen importado para poder conformar la oferta global nacional que constituye nuestro objeto de estudio.

Por otro lado abordaremos tangencialmente las exportaciones de las frutas y hortalizas ya que las mismas son un canal más de comercialización, no siendo el mismo nuestro principal objeto de exposición.

5 - Descripción de la estructura del trabajo.

Nuestro trabajo de investigación monográfica se desarrollara en cinco capítulos que brevemente enunciaremos a continuación:

Capítulo 1 - Antecedentes de la Comercialización en el Uruguay.

En el mismo describiremos como se ha desarrollado la comercialización de frutas y hortalizas en América Latina a lo largo de la historia, primero a nivel global para luego enfocarnos en la realidad de nuestro país tomando como antecedente en común para ambos dichos análisis. Es en esta instancia en que describimos al Mercado Agrícola (Montevideo, 1913) como primer vislumbre en el Uruguay de centralización de la oferta y demanda de los productos objeto de estudio, para luego describir al Mercado Modelo como nuestro principal punto de encuentro entre oferentes y demandantes de productos frescos en la actualidad.

Por otro lado, también mencionaremos otros mercados que a lo largo del siglo XX han surgido realizando una actividad similar y en algunos casos paralela a la del Mercado Modelo pero sin gozar los mismos de la institucionalidad e infraestructura de este último y sus consecuencias en la comercialización.

Capítulo 2 – Descripción del funcionamiento y estructura del Mercado.

En este capítulo detallaremos la estructura y funcionamiento actual del mercado de frutas y hortalizas en el Uruguay.

Para poder explicar cabalmente la estructura y funcionamiento del mercado interno optamos por separar ese “todo” en tres niveles de desagregación:

- 1) El productor agrícola organizado principalmente como granjero definiéndose así el primer eslabón de la cadena.
- 2) El comisionista como intermediario entre la producción y el mercado mayorista y entre este último el sector minorista. En este nivel también

encontramos al mercado mayorista. En algunos casos, la figura del comisionista puede oficiar de agente mayorista.

- 3) Como último nivel, encontramos el mercado minorista dentro del cual encontramos a los almacenes, ferias y supermercados.

Para una mejor comprensión de los distintos niveles nombrados cuantificaremos a través de datos estadísticos variables como áreas de producción de producción destinada a la granja, cantidad empresas, volúmenes y precios transados, entre otros, por cada nivel tomando.

Por último, explicaremos los factores que inciden en la formación de los precios mayoristas y minoristas así como un análisis de la variabilidad de los últimos 4 años de los mismos de las principales frutas y hortalizas comercializadas en el país.

Capítulo 3 - Marco teórico.

En primer lugar realizaremos una breve descripción de la teoría de las cinco fuerzas competitivas de Porter desarrollado en su libro *“Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”*(año 1978) en la que fundamentaremos nuestro análisis del objeto de estudio. Además expondremos otros conceptos aprendidos en el curso de Economía Aplicada a la Empresa de la UDELAR, necesarios para una mejor comprensión del sector de actividad objeto de estudio del presente trabajo.

Capítulo 4 - Análisis global del Mercado según la teoría de Michael Eugene Porter.

A partir de los conceptos teóricos expuestos en el capítulo 3, aplicaremos a la realidad desarrollada en el capítulo 2, las cinco fuerzas de Porter y demás conceptos expuestos, acercando de esta forma el objeto de estudio a la materia Economía Aplicada a la Empresa.

Capítulo 5 – Conclusiones.

En este último capítulo, realizaremos un análisis FODA el cual nos permitirá extraer conclusiones a nivel global como particular sobre la actualidad y perspectivas futuras de cada uno de los tres niveles a estudiar.

6 - Definiciones básicas

Canales de comercialización: los Canales de Comercialización son todos los medios utilizados, para hacer llegar los productos a cada integrante de la cadena partiendo del productor hasta el consumidor final, en las cantidades apropiadas, en el momento oportuno y a los precios más convenientes para ambos. Muchas veces el canal elegido es el factor que hace que los clientes elijan un producto y no otro.

Productores granjeros: individuo propietario administrador y productor a la misma vez de explotaciones cercanas a los centros poblados, con tipos de producción “afincadoras” de la población en la tierra que se caracterizan por la intensidad en el uso de los factores productivos tales como tierra, trabajo y capital. Por lo general corresponde a explotaciones menores a 50 has.

Intermediarios: generalmente, los productores, no suelen vender sus productos directamente a los consumidores o usuarios finales; sino que tales productos discurren a través de uno, o más, Intermediarios, los cuales desempeñarán distintas funciones de Mercadotecnia, están colocados entre los productores y los consumidores o usuarios finales de los productos; añadiendo a los mismos valores o utilidades como pueden ser tiempo y lugar.

El número y clase de Intermediarios dependerá de la clase y tipo de producto, así como de la clase y tipo de consumidores.

En nuestro caso de estudio hay un intermediario que juega un papel muy importante, “El Comisionista”, el cual explicaremos más en detalle en el Capítulo dos pero que como primera aproximación podemos decir que realizan

acuerdos verbales con los productores y establecen condiciones para levantar la producción de las granjas y trasladarlas a los centros de venta, a cambio del pago de una comisión, que puede incluir o no el flete.

Grandes superficies: están compuestas principalmente por los supermercados, los cuales cuentan con centrales de aprovisionamiento organizado, con depósitos para aprovisionamiento, estas grandes superficies compran grandes volúmenes por lo que tienen gran poder de negociación.

Minoristas: están compuestos por los almacenes y ferias urbanas, los cuales adquieren frutas y hortalizas en menor volumen con respecto a las Grandes superficies, para luego vender a los consumidores finales. Es por ello que poseen un menor poder de negociación, muchas recurriendo a mercados mayoristas accesorios como el Mercado Agrícola en busca de menores costos de traslados aunque mayoritariamente se abastecen del Mercado Modelo.

CAPITULO I

Antecedentes en la comercialización de frutas y hortalizas.

1.1 Conceptualización.

Así como las ciudades se han ido desarrollando a lo largo del tiempo, las formas de organizarse el comercio han evolucionado junto a ella, no siendo ninguna acción ni reacción de la otra sino que ambos componentes se necesitan, no concibiéndose un mercado que se desarrolle sin una ciudad que lo abastezca de consumidores ni tampoco la existencia de una ciudad sin un mercado organizado de comercialización de bienes necesarios para la subsistencia de sus moradores.

1.2 Antecedentes históricos de los mercados de la región.

En la América Latina colonial, el proceso de desarrollo urbano, y por lo tanto municipal, se inicia en el centro de las actividades económicas y sociales de las primeras poblaciones: la plaza central. La misma era centro de las actividades de comercio, de donde se derivan las plazas de mercado, por ser un lugar amplio y abierto. Generalmente una vez a la semana se reunían allí agricultores de las zonas rurales vecinas y comerciantes que aportaban mercancías de otros lugares, así como los pobladores, y se constituía el mercado a través de las negociaciones, la determinación de los precios y las transacciones de compraventa, que por su localización, era el mercado central.

Con el crecimiento de las ciudades, se generan nuevas necesidades, como el desarrollo de una red de caminos, hospedajes, y se va estableciendo una profunda interrelación entre la ciudad, el mercado y su entorno. La atención de las necesidades de alimentos de una población en continuo aumento va determinando la vocación productiva de las zonas más próximas que la pueden abastecer. Con el paso del tiempo y el desarrollo de las ciudades, se

introducen nuevas concepciones de desarrollo urbano. La plaza en muchos casos se destinó a otros usos y el mercado se desplazó a un espacio cercano, pero con una infraestructura más adecuada para el desarrollo del mismo. Así nacen los mercados públicos cerrados, los mercados centrales que caracterizaron por mucho tiempo el abastecimiento de alimentos y artículos de primera necesidad.

En las primeras décadas de la segunda mitad del siglo XX, el crecimiento de las ciudades fue vertiginoso y aún caótico. Como resultado de un proceso de urbanización intensivo y ayudado por la migración rural urbana, la demanda de servicios de comercialización crecía aún a tasas mayores. El mercado se vio encerrado en el cono urbano, obstaculizando el funcionamiento y desarrollo de otras actividades que surgieron como consecuencia de la urbanización de las ciudades.

Ya que una de las principales preocupaciones de los gobiernos de las ciudades era asegurar el abastecimiento de alimentos a la población surge la necesidad de relocalizar estos mercados recuperando espacios urbanos y asegurando una mayor eficacia y eficiencia en la proveeduría de bienes primarios a la ciudadanía. Al ser los mismos quienes oficiaban como intermediarios regulando la oferta y la demanda, existiendo una lógica oposición de intereses ya que debían comprarle a buenos precios a los productores y a su vez vender a bajo precio al consumidor final, en aras de lograr estos objetivos el estado muchas veces incurría en pérdidas transformándose esta práctica en una especie de subsidio más que en un mercado que fije sus precios en función de las leyes de oferta y demanda. Esto significaba un gran problema para el estado ya que veía disminuido sus ingresos tanto por los subsidios como por la escasa o nula recaudación fiscal asociada a estas actividades.

Es por esto que el estado decidió liberar el mercado de frutas y hortalizas dejando que privados intervengan activamente en el funcionamiento de este tipo de mercados cambiando de esta forma la política de fijación de precios la cual ahora si pasó a regirse en función de la oferta y la demanda .La seguridad del abastecimiento de alimentos queda librado a las actividades privadas de producción, almacenamiento, procesamiento, transporte y distribución, quedando en la órbita estatal la función principal de contralor de las actividades llevadas a cabo ahora por los privados manteniendo así la preocupación del estado por la distribución de alimentos a la población , control de la inocuidad y calidad de los alimentos y de otras normas de transparencia comercial y a los aspectos fiscales paralelamente a la vigencia del nuevo o renovado paradigma económico, se produce una descentralización de las atribuciones de las funciones administrativas que amplía el campo de acción de los municipios.

Con el fin de que el funcionamiento de estos mercados sea equitativo para todos los agentes intervinientes es que su directorio está conformado por representantes de todos los involucrados en la cadena.

Es en este nuevo contexto que se proclama el uso del subsidio por parte del Estado en los procesos de crecimiento y desarrollo económico, se proclama al mercado como la mejor institución para asignar recursos económicos escasos en forma impersonal y al accionar de la libre empresa como la forma más segura de alcanzar un crecimiento económico acelerado.

1.3 Tipo de organización de los mercados en la región.

Tradicionalmente la denominación mercado público es aceptada como una infraestructura física de propiedad municipal en la cual los comerciantes venden productos frescos al público en sus puestos individuales.

A continuación se exponen tres características básicas lo distinguen de otras formas de actividad detallista:

En primer lugar, los mercados públicos tienen metas públicas. Típicamente estas metas pueden incluir atraer a compradores a la ciudad o vecindario y proveer oportunidades de venta al por menor para los pequeños comerciantes, activando espacios públicos subutilizados o reasignando espacios públicos de su destino presente a otros usos de mayor valor económico y social, tales como nuevos equipamientos de comercio de alimentos y artículos de primera necesidad. La clara comprensión de estas metas u objetivos públicos es un paso importante en el proceso de desarrollo de estos mercados.

Un segundo aspecto se refiere al hecho que los mercados públicos están ubicados o crean espacio público dentro de la comunidad, afectando positivamente o negativamente el entorno. Esto se refiere al aspecto visual del mercado como atractivo a una amplia gama de público, así como a la posibilidad de revalorizar zonas urbanas con una ubicación privilegiada en el centro de la ciudad. Es un lugar donde la comunidad puede encontrarse y relacionarse socialmente, transformándose en el corazón y alma de la comunidad.

El tercer aspecto digno de mención es que los mercados públicos están constituidos por comerciantes locales independientes y el negocio es conducido por los propios dueños. Esta característica colabora en la creación

de un ambiente acogedor y amigable en el mercado frente a una clientela que aprecia el trato personal, la posibilidad de ser asesorada en la compra, la confianza y la posibilidad de crédito.

A pesar del avance de otras formas de modernas de distribución minorista, como los supermercados, tiendas de autoservicio, entre otros, los mercados públicos han conseguido mantener su posicionamiento como lugares de comercialización de productos alimenticios.

1.3.1 Ferias libres y mercados móviles.

Las ferias libres tienen la característica de vender productos frescos de primera necesidad, principalmente frutas y hortalizas, aunque en estas también se suele encontrar otro tipo de productos perecederos a bajo precio como ser por ejemplo huevos, fiambres, pescados, etc. Las autoridades municipales son las que determinan la organización y reglamentan la operación en estas ferias, estableciendo donde deben localizarse, asegurándose de que todos los puestos que se vayan a instalar estén inscriptos así como también los comerciantes que operen en ellas, es también competencia de los municipios fiscalizar las características de los productos y también realizar el control sanitario. A pesar de que en la actualidad existen otras vías para adquirir productos perecederos como supermercados y almacenes, las ferias móviles siguen siendo hoy en día el canal preferido por el público para adquirir productos perecederos principalmente frutas y hortalizas pese a que presentan desventajas frente a otros medios como ser por ejemplo la obstrucción del tránsito y dificultad para transportarse en la vía pública en la que se instalan.

Las ventajas que los consumidores observan en las ferias libres se deben a que los precios son más bajos que en otros lugares, existe mayor variedad de

productos y la atención al cliente es personalizada lo que brinda la posibilidad del regateo con el fin de obtener algún descuento.

Las ventajas respecto a otras formas de mercado detallista radican en, la cercanía de la feria de los consumidores, horarios adecuados, precios relativamente más bajos, costos de operación bajos y mayor variedad de productos lo que permite diversificar la oferta y al cliente le da más opciones para elegir que consumir y no queda limitado como si le puede suceder en otros canales.

1.3.2 Los mercados móviles.

Son aquellos en que el comerciante posee vehículos especialmente adaptados para el transportar, almacenar, exhibir los productos y hasta realizar la venta desde la propia unidad, generalmente estos vehículos complementan la oferta de productos de las ferias tradicionales generalmente ofrecen pescados o carnes.

Como se dijo al comienzo de este capítulo el pueblo en la América Colonial estaba establecido alrededor de la plaza de mercado la cual era el centro geográfico de la ciudad así como también constituía el centro religioso y cultural de la comunidad desarrollándose en estas tanto actividades de comercio como sociales. La situación en las áreas rurales era distinta ya que el mercado era el resultado crecía espontáneamente sin planificación de ningún tipo. Inclusive en la actualidad la producción al detalle forma parte de la actividad comercial principal de los pueblos de las zonas rurales.

La gran cantidad de producto transada en estos mercados ofrece la posibilidad de formular en proyecto viable, siempre que los costos; como alquiler de los puestos; deben ser acordes como para que permitan recuperar la inversión.

Los mercados de acopio funcionan distinto que los mercados rurales ya que están más orientados a la producción y en vez de al consumo. El fin de estos es presentar el producto local a aquellos compradores que vienen de zonas más lejanas, estos mercados proporcionan un lugar donde se pueden cargar productos en forma colectiva, optimizándose de esta forma la capacidad de los vehículos de transporte. Es muy común que los productores eviten pasar por estos mercados de acopio intentando comercializar directamente su producción ellos mismos utilizando sus propios camiones, tal decisión por parte de los productores depende principalmente de la distancia que exista entre las áreas rurales productoras y la ciudad ya que cuanto más cerca se encuentren estas más difícil es que el mercado de acopio pueda sostenerse y perdurar en el tiempo.

Estos mercados cumplen una función muy importante en las áreas rurales y aún más si prestan adicionalmente otros servicios como ser por ejemplo otorgar crédito a los productores, abastecimiento de insumos agrícolas y otros productos. Por consiguiente la interconexión entre los mercados de acopio y los minoristas son un factor clave para su desarrollo y éxito.

1.4 Antecedentes Históricos en el Uruguay.

Antes de exponer el presente subcapítulo, es importante precisar que la historia descrita anteriormente se puede aplicar por analogía a la realidad que tuvo nuestro país. Es por ello que expondremos a continuación la historia de Mercado Agrícola como primer experiencia en el país de una estructura organizadora de oferta y demanda el cual luego por razones de capacidad y facilidades de tránsito fue sustituido en su función de principal (aunque en la actualidad existe un proyecto de reapertura) por el Mercado Modelo el cual hasta hoy funciona como nuestro más importante mercado de frutas y hortalizas en el Uruguay.

1.4.1 Historia del Mercado Agrícola.

Transcurría el año 1906, en ese momento Montevideo era una ciudad de 350.000 habitantes y el país no llegaba a 1.300.000, época enmarcada en un Uruguay de grandes construcciones e inversiones. Ubicado en un terreno donado por Carlos H. Crocker, limitado por las actuales calles José L. Terra, Juan José de Amézaga, Ramón del Valle Inclán y Martín García, en el histórico barrio de Goes, el 30 de diciembre de 1906 se colocó la piedra fundamental del Mercado Agrícola. El mismo fue finalmente habilitado el 30 de noviembre de 1912 pero su definitivo emplazamiento y obras complementarias concluyeron en 1913.

Situado en una zona neurálgica de la ciudad servida por caminos que, desde distintos puntos del territorio, favorecían al abastecimiento de productos a la capital. Durante décadas y hasta la construcción del Mercado Modelo, el Mercado Agrícola fue el principal centro de abastecimiento de frutas, hortalizas y verduras a la capital.

La estructura de hierro (5.867 metros cuadrados) se había traído de Europa, más específicamente de la ciudad de Bruselas, Bélgica. Allí había servido para una Exposición Ganadera, con lo cual se explica que un mercado en el que se vendían frutas y verduras, adorne sus puertas con cabezas de vacuno. La misma había sido obsequiada al presidente José Batlle y Ordoñez en una visita realizada a éste país. Se trata de un proyecto inspirado en las revolucionarias construcciones metálicas del mercado de Les Halles, en París.

Semejante a la construcción del Mercado del Puerto, de 1868 y al mercado de la Abundancia, de 1909, el Mercado Agrícola está considerado como el mejor exponente de ese estilo arquitectónico. La estructura original en hierro y con cubierta liviana tiene una superficie total de 6.950 metros cuadrados, está compuesta por una nave central de 41 metros por 73, con 3.000 metros cuadrados de superficie y un cuerpo perimetral de 14 metros de ancho.



(Foto desde calle José L Terra).

En el subsuelo del mercado se encuentra ensamblada su gran instalación eléctrica y se puede observar una de las primeras plantas de generación de electricidad de la ciudad de Montevideo.

Con la presencia del mercado, el barrio Goes comenzó a prosperar. Las operaciones solían realizarse en libras esterlinas o en monedas de oro brasileñas y argentinas.

En 1975 fue declarado Monumento Histórico Nacional y desde 1995 también es edificio de interés testimonial nombrado por la Intendencia de Montevideo.

Como tal no está permitido realizar modificaciones a su estructura original.

Reapertura del Mercado Agrícola.

El Mercado Agrícola pasó a ser gestionado por la Intendencia Municipal de Montevideo en el año 2006. El Departamento de Desarrollo Económico e Integración Regional de la IMM ha desarrollado un anteproyecto de reciclaje del mismo.

En ese momento no se contaba con recursos económicos suficientes para llevar a cabo el proyecto, es por ello que el Mercado se presentó a un llamado de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el desarrollo (AECID) junto a más de 140 mercados de todo el mundo, finalmente junto a un mercado de Costa Rica, Uruguay fue el ganador. Gracias a la ayuda de dicho organismo es que el anteproyecto se puede llevar a cabo.

Opera como un segundo mercado concentrador operado principalmente 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, aunque persiste 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 de traslado).

Como alternativa extra a la función netamente comercial, el mismo apuntara ofrecer a montevideanos y turistas un lugar en donde puedan conocer y explorar las costumbres gastronómicas del Uruguay como también asistir a espectáculos culturales variados, en un entorno de seguridad y a poca distancia del centro de la ciudad.

1.4.2 Mercado Modelo.

En el año 1907 se fundó en la ciudad de Montevideo el Mercado Agrícola, el cual fue inaugurado en 1913 en una manzana de 6.000 metros cuadrados ubicada en el actual barrio Goes. En la década del 30 el volumen que se transaba hacía evidente que el espacio era insuficiente, se había llegado el extremo de que las transacciones había que hacerlas en las calles aledañas, fue por este motivo que el presidente Gabriel Terra ofreció a los granjeros nucleados en la Sociedad de Agricultores Unidos de Uruguay una concesión por 30 años para operar un mercado en los terrenos donde actualmente está asentado el Mercado Modelo.

Hasta la década de los 80, por el Mercado pasó el 85% de la producción hortofrutícola de todo el país. En 1995 pasaba aproximadamente el 75%. Hoy en día, el volumen de mercadería comercializado en el Mercado Modelo representa casi el 52% del consumo de frutas y hortalizas frescas de Uruguay.

El punto de inflexión del Mercado Modelo ocurrió en 1989, cuando la IMM realizó una evaluación del funcionamiento del Mercado Modelo constatando que no funcionaba de acuerdo a las expectativas del momento, como resultado de este estudio la IMM inició el rescate de la concesión.

En 1990 se decidió un cambio en la gestión del Mercado el cual a partir de ahora se gobernaría mediante un sistema de cogestión, que se mantiene hasta la actualidad. La Comisión Administradora está integrada por 17 miembros: nueve directores están representando a organizaciones de productores granjeros y/o de comerciantes mayoristas instalados en el mercado; uno a los feriantes; uno a los comerciantes minoristas; uno a los autoservicios; uno representa a los funcionarios de la Comisión Administradora; uno a los trabajadores independientes de carga y descarga; uno al Ministerio de

Ganadería, Agricultura y Pesca; y dos (el Presidente y el Secretario) al Intendente Municipal de Montevideo, lo que se buscó con esta nueva forma de gobernar el Mercado fue proporcionar infraestructura y servicios para el desarrollo del comercio hortofrutícola, en un marco de igualdad de oportunidades, de competencia, de gestión transparente de la información y de una mejora en la eficiencia de la comercialización mayorista de frutas y verduras.

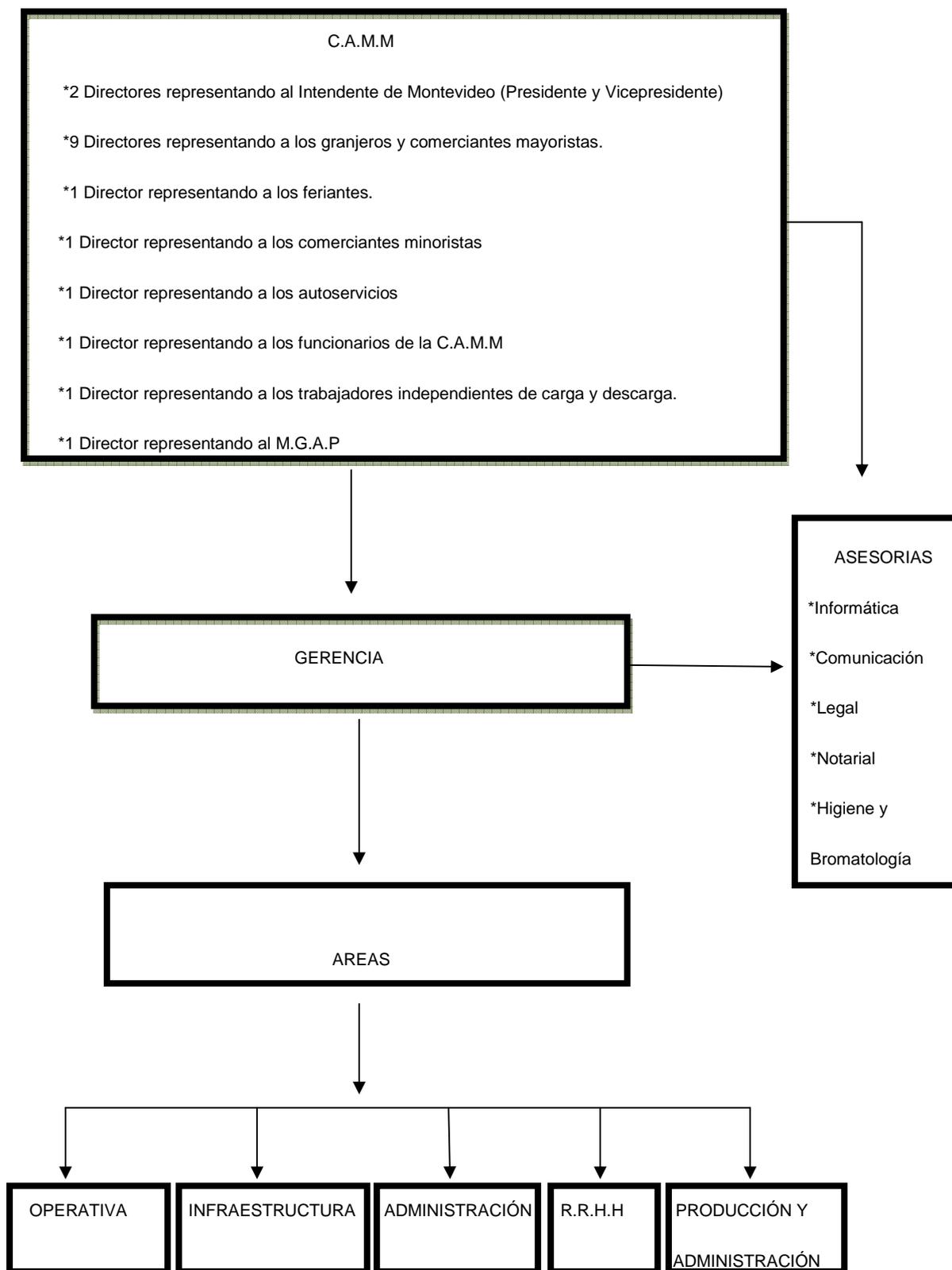
En la actualidad el Mercado Modelo ocupa una superficie de casi 70.000 metros cuadrados, 30.000 de los cuales corresponden al área de comercialización, y 40.000 a las de circulación y estacionamiento.

Luego del incendio que azotó al Mercado en el año 1995 la superficie de venta se duplicó, lográndose así que toda la operativa comercial se realice bajo techo. Ahora tanto los productores como los comerciantes mayoristas y minoristas cuentan con mayor información sobre los negocios, imprescindible para racionalizar el manejo de las quintas y el abastecimiento alimentario del país y de los comercios minoristas. El Mercado a lo largo de estos años se ha tecnificado, incorporando sistemas de gestión de calidad, renovando los sistemas de facturación, recaudación y administración, adquiriendo equipamientos para el control de la seguridad de los valores, mercaderías y personas, instalando servicios de auto elevadores para las cargas palletizadas y desarrollando mejoras en los sistemas de comunicaciones, entre otras innovaciones. Alrededor de 7.000 productores de todo el país transan mercadería en el Mercado Modelo o toman sus precios como referencia para la comercialización a través de otros circuitos. La mercadería que ingresa es comercializada por unos 600 productores mayoristas y posteriormente puesta a disposición de los consumidores finales en todo el territorio nacional por alrededor de 6.000 minoristas.

Diariamente al mercado modelo arriban unos 300 vehículos de remitentes y 1000 de compradores.

Por otra parte en este mercado trabajan unos 1500 “Changadores”, estos son las personas encargadas de la carga y descarga de la mercadería desde los camiones.

ORGANIGRAMA DEL MERCADO MODELO



CAPITULO 2

Descripción del funcionamiento y estructura del mercado.

2.1 Conceptualización de los distintos agentes.

2.1.1 Producción Granjera.

2.1.1.1 Conceptualización.

Históricamente, la superficie de la granja uruguaya, ha oscilado entre 100.000 y 115.000 Has, lo que constituye aproximadamente un 0,7 % del total nacional. De aquí deriva una de sus características más importantes que es la intensividad del uso de los recursos naturales, humano y de capital, es decir asociamos "granja" con el aprovechamiento muy intensivo de una pequeña superficie de campo, con una cantidad importante de mano de obra (permanente y/o zafra, familiar y/o contratada) y con una alta inversión por unidad de superficie. Se conoce comúnmente en economía como el sub-sector granjero.

Dentro de las actividades realizadas en la misma se incluye producciones de vegetales tales como hortalizas, frutales, viñedos para mesa y vino, citrus, viveros frutales, horticolas y de flores. Se puede agregar también la producción de animales menores tanto para el autoconsumo como en forma especializada: conejos, cerdos, aves, abejas entre otras.

La importancia del sub-sector granjero deriva de ser la principal fuente de abastecimiento de frutas y hortalizas frescas y/o industrializadas para el consumo interno de nuestro país, que por tratarse de producciones perecederas y generalmente muy voluminosas, la instalación de estas unidades productivas en las cercanías de los mercados consumidores (sobre

todo en el pasado por la falta de una buena infraestructura vial) ha sido una necesidad a los efectos de abaratar los costos y asegurar el abastecimiento total y la calidad de los productos.

Asociamos a la granja como a explotaciones cercanas a los centros poblados, con tipos de producción “afincadoras” de la población en la tierra y que proporcionan un trabajo adecuado y estimulante para mucha gente.

Con el transcurso del tiempo se ha ido evolucionando hacia una mayor diferenciación entre los diversos tipos de explotaciones. Se pueden ver granjas cada vez más especializadas en algún/os rubros principales, así como también otras muy diversificadas. Los tamaños de las empresas tienden a crecer, buscando lo que se conoce como una mayor “economía de escala”, así como un mayor e intensivo uso de los recursos, derivando en una mayor concentración de explotaciones entre un menor número de productores.

En lo referente a indicadores de tecnología y recursos administrativos aplicados al rubro, se considero de interés incluir algunos elementos que permitan visualizar algo más cerca de la estructura de las explotaciones, así como el proceso productivo. En cuanto a la tecnología se trata de establecer la importancia del riego, la maquinaria disponible (para tratamientos) y la existencia de cámaras frigoríficas en los predios, así como también se busca discriminar adecuadamente las estadísticas asociadas a cuestiones administrativas, en ambos casos con el fin de asociarlos a los niveles de calidad obtenida en la fruta, y las oportunidades de mejora de los mismos. Cabe señalar que tan solo un 23% de las explotaciones tienen administrador, lo que evidencia el desempeño de esa tarea por el productor, en las que es el único titular de las mismas. En los estratos mayores adquiere mayor importancia la presencia del administrador, alcanzando al 83% de las explotaciones. Esto se explica porque a medida que se incrementa el tamaño,

la dimensión y la complejidad de los establecimientos requieren la dedicación de personal de tareas que no puede abarcar con eficiencia el titular de la explotación.

2.1.1.2 Localización de la granja nacional.

La producción granjera en nuestro país está dividida y netamente diferenciada por tipo y variedad de frutas y hortalizas producidas en cada uno de las tres regiones que expondremos a continuación:

A) Región Sur:

En la región sur del Uruguay comprendida por los departamentos de Montevideo, San Jose y Canelones se concentra mayormente la producción de los frutales de árboles de hoja caduca, aunque en la zona litoral norte del país, especialmente por las condiciones agroclimáticas a las que se adapta el cultivo de durazno es que produce este tipo de fruta entre otras de la misma especie. (Ver Cuadro “Número de explotaciones, plantas totales y producción, totales y porcentaje, según zona y departamento”).

Entendemos como árboles de hoja caduca a las especies (no solo frutales) que año a año, pierden sus hojas en otoño-invierno y rebrotan en la primavera, luego de haber cumplido un período en el cual acumulan horas de frío (sumatoria de horas de frío por debajo de 7 °C). Dentro de ellos encontramos: manzanos, perales y membrillos denominados genéricamente “pepitas” por el tipo de semilla contenida en los frutos y también durazneros, ciruelos, cerezos y damascos, denominados “carozos”. También incluimos en estos frutales de hoja caduca, a los higos, granados etc. y todas sus variedades.

La fruticultura de hoja caduca ocupa casi la misma área geográfica que el resto de la granja nacional, integrándose muchas veces en un verdadero sistema de

producción hortofrutícola con la mayor parte de estas producciones se realizan en predios menores a 50 Has. La producción se desarrolló originalmente para abastecer el mayor mercado consumidor, que se localizó históricamente en la capital del país y sus zonas aledañas, en torno a las cuales se establecieron las explotaciones dedicadas a la producción de frutales.

El siguiente cuadro nos ilustra el número de explotaciones agropecuarias, plantas totales y producción según zona y departamento para el año 2000 (último censo Agropecuario realizado), pero en lo que refiere a volúmenes, tendremos en cuenta para el análisis numérico los volúmenes del año agrícola 2007/2008.

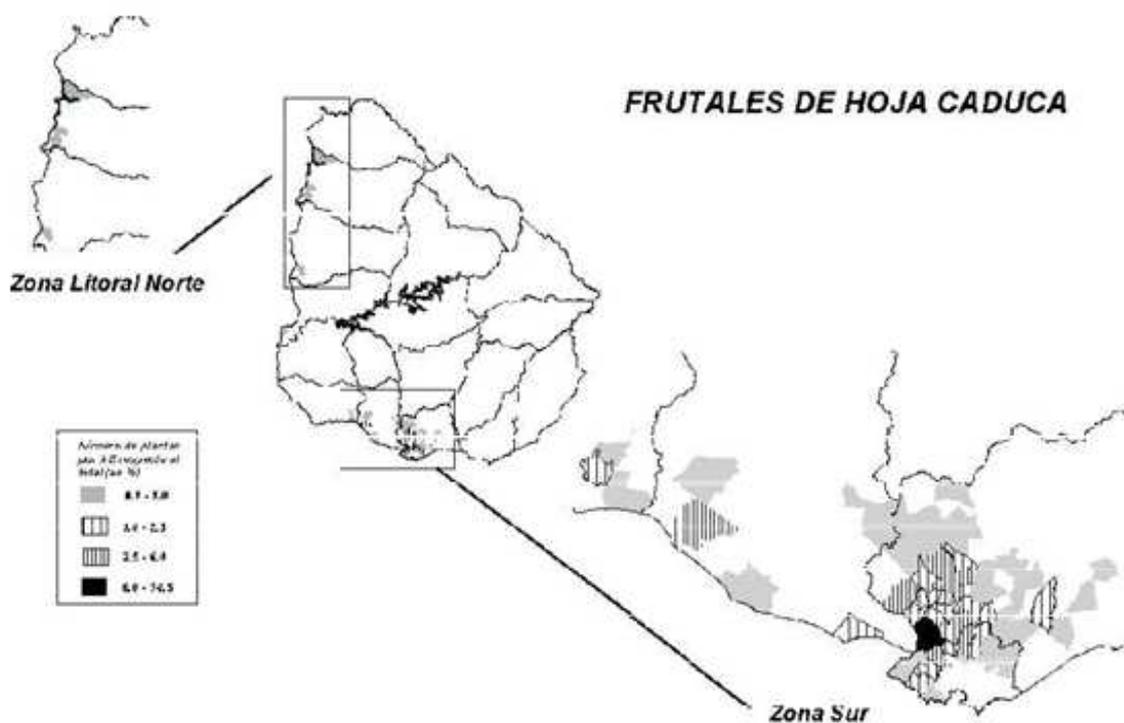
Número de explotaciones, plantas totales y producción, totales y porcentaje, según zona y departamento.					
Zona y departamento	Explotaciones	Plantas totales		Producción	
		(Nº)	(miles)	(%)	(ton)
Total	1.034	4.868	100	106.792	100
Zona Sur					
Sub total	966	4.662	96	105.500	98,8
Canelones	595	2.687	55,2	59.859	56,1
Montevideo	293	1.360	27,9	30.627	28,7
San José	31	483	9,9	13.383	12,5
Colonia	38	108	2,2	1.330	1,2
Otros	9	23	0,5	301	0,3
Zona Norte					
Sub total	68	207	4	1.292	1,2
Salto	37	132	2,7	750	0,7
Paysandú	12	33	0,7	197	0,2
Artigas	11	22	0,5	209	0,2
Otros	8	19	0,4	136	0,2

Fuente: Censo General Agropecuario 2000

En esta región está localizado aproximadamente él:

- 95% de los manzanos
- 95% de los perales
- 86% de los durazneros
- 93% de los membrilleros
- 79% de los ciruelos
- 86% de la uva para vino
- 75% de todas las hortalizas
- 75% de las uvas para mesa.

Distribución de las plantaciones de frutales de Hoja Caduca en el Uruguay.



B) Región Litoral Norte:

El litoral norte del país está comprendido por los departamentos de Paysandú, Salto y Artigas.

Los establecimientos ubicados en la misma abastecen tanto el mercado de la zona norte como parte de la demanda de fruta fresca del resto del país.

Esta región presenta algunas características climáticas y suelos (desde arenosos y areno arcillosos hasta los arcillosos) que la hacen apta para la producción de hortalizas frescas y frutas en forma anticipada (primor o primicia) y a la producción de rubros hortofrutícolas y vitícolas fundamentalmente de árboles frutales de hoja perenne, predominando entre estos los Citrus.

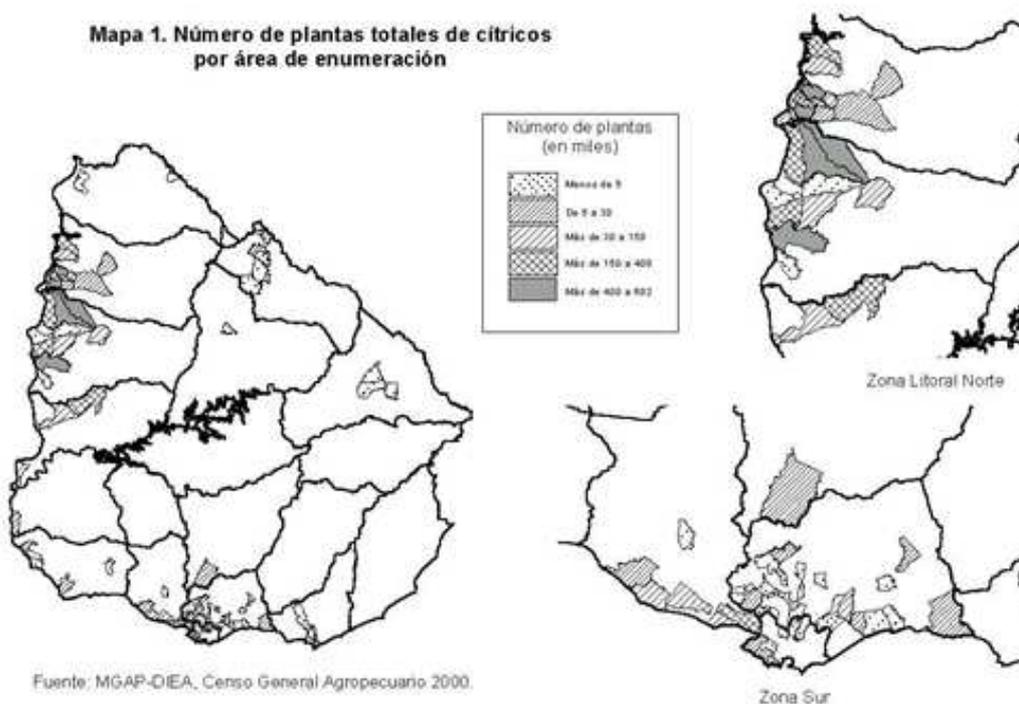
Los citrus constituyen ya un producto de exportación tradicional uruguayo (junto a la carne y lana) y la citricultura es una de las áreas de producción granjera con mayor desarrollo en los últimos años en el país. Las áreas bajo cultivo han aumentado (a pesar de algunos vaivenes) y se encuentran hoy en día, comenzando un gran proceso de reconversión productiva con una masiva incorporación de tecnología.

Una de sus características principales, es que se trata de un rubro granjero orientado netamente al mercado externo y que crece y se desarrolla en función de él. En varios países existen ya compradores tradicionales, que año a año absorben una parte muy importante de nuestra producción. La incorporación de tecnologías incluyendo los manejos, la sanidad, la incorporación de variedades etc., está básicamente orientada hacia al exterior.

El Uruguay produce fruta de contra estación de gran calidad, hacia los exigentes mercados europeos que absorben el 60 % de las exportaciones

mundiales y está ubicado geográficamente, en la misma latitud que otras importantes zonas cítricas del mundo.

Distribución de plantaciones de frutas Cítricas en el Uruguay.



C) Otras regiones:

Existen otras regiones en las cuales se han desarrollado en forma especializada, algunos cultivos hortofrutícolas como papas, boniatos y sandías, duraznos, manzanas, citrus etc. aunque no son los únicos. En Colonia (6.000 Has), Tacuarembó (6.500 Has), Rocha (7.700 Has) y Rivera (20.500 Has). Este último departamento, es históricamente, el mayor productor de sandías del país, casi en forma exclusiva.

2.1.2 Intermediarios.

2.1.2.1 Conceptualización.

Existen distintos tipos de intermediarios entre productores y mayoristas y entre estos y minoristas, dentro de estos intermediarios encontramos los que se presentan a continuación.

Generalmente los mayoristas adquieren la propiedad de los productos que venden, pero en las cadenas de comercialización existe un grupo de intermediarios que manejan grandes volúmenes los cuales pueden ser propios o no, estos son comúnmente llamados comisionistas.

Dentro de éstos podemos encontrar cuatro grandes tipos diferentes a saber:

- Brokers: cumple la función de conectar vendedores con compradores, asesora en la negociación, mayormente asesora al vendedor que es quien contrata sus servicios, generalmente este tipo de intermediario cobra una comisión por los servicios prestados.
- Agente comercial o representante: actúa como representante de los productores y vende directamente a los minoristas, por lo general tiene una relación continuada con los productores y cobra una comisión por el volumen de ventas logrado.
- Distribuidores: éstos se encargan de adquirir frutas y hortalizas directamente de los productores y la comercializan a varios mayoristas, también adquieren estos bienes en mercados mayoristas y les venden a varios agentes minoristas tanto en interior como en la capital del país.

- Comisionista: es en la mayoría de los casos una figura principalísima, al igual que los anteriores conecta oferentes con demandantes con la diferencia de que en este caso puede adquirir la producción de los productores y luego el venderla directamente a los minoristas. Este posee el medio de transporte necesario para el acarreo de la producción (que el productor no tiene o no le conviene movilizar), dispone de envases que los pone a disposición o los cede con un costo por uso, conoce el funcionamiento de los mercados y sus agentes, informa de tendencias y perspectivas, puede financiar insumos y adelantar dinero para determinadas etapas de los cultivos, puede tener capacidad de almacenamiento o contratar con terceros estos servicios para almacenar cantidades a ser comercializadas a futuro, etc.

Dentro de esta categoría existen los que se llaman **Comisionistas Locales**, que siendo inicialmente productores, continuaron con actividades productivas pero posteriormente comenzaron a brindar servicios para sus vecinos o productores de zonas cercanas. No obstante lo anteriormente mencionado, el aumento continuado de los precios de los combustibles y otros costos, ha acrecentado la importancia del comisionista.

2.1.2.2 Mayoristas.

2.1.2.2.1 Mercado Agrícola.

Es un segundo mercado concentrador, está 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 de traslado), aunque exhibe precios levemente superiores.

Al igual que el Mercado Modelo funciona bajo la órbita de la Intendencia Municipal de Montevideo (IMM) pero en forma directa

2.1.2.2.2 Mercado Modelo.

El Mercado Modelo es el principal centro de comercio mayorista de frutas, hortalizas y productos de granja en el Uruguay, el cual es responsable aproximadamente del 52% de las ventas de frutas y hortalizas en el país, con funciones de concentración y redistribución, hacia y desde todo el territorio nacional así como proporcionar infraestructura y servicios para el desarrollo del comercio hortofrutícola, en un marco de transparencia e igualdad de oportunidades.

Es administrado por un directorio compuesto por representantes del gobierno municipal, del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, de los productores, de los comerciantes mayoristas y minoristas y de los trabajadores.

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.

Por último queremos destacar, que por la resolución n° 4325 de la IMM (año 1994) se establece la zona de restricción¹ para la instalación de comercios o establecimientos que operen con productos hortofrutícolas en régimen de Mayorista con vinculación al Mercado Modelo. Esta zona está delimitada por

¹ Ver Anexo n° 6.

las Avenidas Gral. Flores, Ing. José Serrato, 8 de octubre, y el Bvar. Gral. Artigas. Los comercios ya instalados deberán ajustarse a la Reglamentación expresada en la resolución N° 2537 de la IMM (año 1995) quedando sujeto a las siguientes obligaciones:

- Gestionar y obtener permiso correspondiente ante el Mercado Modelo, que tendrá carácter precario y revocable.
- Respetar y adecuar su funcionamiento horario al del Mercado Modelo.
- Abonar mensualmente un “Derecho de Zona de Restricción” que será fijado por la Administración en relación a las tarifas del Mercado y procederá al cobro del mismo.

2.1.2.3 Minoristas.

2.1.2.3.1 Consideraciones previas.

Constituyen el último intermediario (consumidor intermediario) en la cadena de comercialización de frutas y hortalizas en el Uruguay, los cuales venden al consumidor final.

Está compuesta por las grandes superficies (supermercados), almacenes y ferias municipales. A continuación explicaremos cada uno de éstos.

2.1.2.3.2 Grandes superficies.

El gran desarrollo del supermercadismo se da en los años 90. Este opera con un nuevo sistema que fue progresivamente aumentando sus compras directas, evitando al Mercado Modelo. Más tarde creó sus propias estructuras paralelas más modernas y de menor costo, ocasionándole un daño significativo al Mercado Modelo y a sus operadores.

A nivel de grandes superficies se da una compra organizada por parte de las Gerencias de Compras de Sección Frutas y Verduras de las principales cadenas de supermercados, las cuales poseen centros de aprovisionamiento, acondicionamiento y redistribución hacia las sucursales, buscando operar centros logísticos, independientes del ajetreo y rol en la formación de precios que cumplen - entre otras funciones – las centrales mayoristas.

Los casos más representativos son exhibidos por las siguientes cadenas que disponen de centros logísticos en Montevideo y éstas poseen una cuota de mercado del 21% del total consumido en el país:

- Supermercados Tienda Inglesa.
- Supermercados Multiahorro.
- Supermercados Disco, Devoto, Geant.

Este circuito es el que más elude al Mercado Modelo, ya que casi no compran en el mismo, debido a que disponen de una nómina de productores que los abastecen y que con el correr del tiempo, esta nómina se ha visto reducida en cantidad, pero cada vez de mayor especialización y competitividad. Estas grandes superficies tienen elevados estándares de calidad así como reglas estrictas para comercializar con ellos tales como formalidades en la documentación de las transacciones (obligación de facturar las ventas por parte del productor para su deducción de impuestos) entre otras.

Según una entrevista realizada al Ing. Agr. Fernando Gemelli (ver Anexo nº 1), estos estándares en calidad, conllevan a que el productor no pueda colocarle toda su producción al supermercado por lo que se ve obligado a buscar canales alternativos a éste último para poder comercializar el excedente para salvaguardarse de pérdidas irreversibles. A modo de ejemplo, de cada 5 cajones de tomates, se logra formar uno solo que cumpla con la calidad exigida

por el supermercado, por ende los 4 restantes son vertidos a canales alternativos siendo el principal el Mercado Modelo. En este último, se puede parafraseando la jerga del mercado “licuar” estos excedentes, ya que al ser el principal mercado mayorista existe una demanda para todo tipo de producto ofertado.

Por último, es preciso señalar que este minorista, es el de preferencia de los estratos sociales con mayores ingresos en la sociedad uruguaya, ya sea por un tema de percepción de calidad superior en los productos, además de contar en un mismo lugar físico, toda la oferta de alimentos y demás bienes necesarios para la subsistencia del consumidor.

2.1.2.3.3 Almacenes, autoservicios y otros.

Los establecimientos minoristas se acercan a 9.000 en todo el país. Los comercios minoristas establecidos están agremiados en C.A.M.B.A.D.U, que es una gremial creada hacia fines del siglo XIX que presta numerosos servicios a sus asociados. Los feriantes por su parte están agremiados en la Asociación de Feriantes del Uruguay (AFU). Ambas gremiales forman parte de la CAMM.

Este tipo de agente generalmente se abastece directamente en los Mercados Mayoristas, por lo que si los miramos individualmente poseen poco poder de negociación frente a los proveedores (operadores del mercado) esto se debe al bajo volumen adquirido por cada uno.

Actualmente existe un grupo de minoristas asociado a C.A.M.B.A.D.U los cuales han iniciado una nueva alternativa de abastecimiento que es la formación de Grupos de compras a partir de un plan de desarrollo motivado por un préstamo otorgado por el B.I.D.

Esta nueva metodología está explicada más adelante en el subcapítulo 2.2 “Descripción de la interrelación de los distintos agentes involucrados en la cadena de comercialización de frutas y hortalizas en el Uruguay” del presente capítulo.

Por último, es relevante destacar que los almacenes y autoservicios son los preferidos por los grupos sociales de menor nivel de ingresos.

2.1.2.3.4 Ferias Municipales.

Las ferias se crearon en 1933 por cuenta del gobierno nacional para el comercio de frutas, hortalizas, quesos, dulces, chacinados, productos avícolas y pescados. En la actualidad existen 128 ferias que dependen de la Dirección de Comercio del Ministerio de Economía, Área de Defensa del Consumidor (ADECO) y 26 ferias que corresponden a la IMM. Existen en total 3.270 puestos de feria semanal, regulada por ADECO, los cuales son cubiertos por unas 1.100 empresas de feriantes. Además de estos, existen los llamados periferiantes que son vendedores informales, que se establecen en los alrededores de las ferias barriales. Su número se estima en unos 2.000 vendedores. Como se observa, las mismas están esparcidas por toda la capital y el interior del país, asistiendo a las mismas tanto los grupos sociales con menores recursos económicos hasta los de mayores ingresos.

Este agente está representado en la figura del feriante, quien puede ser el propio productor rural en cuyo caso no se abastece en un 100% en los mercados mayoristas, sino solo por la parte que no produce. Cabe destacar que esta situación es más común en el interior del país.

Por otro lado, se da el caso de que éste agente no sea productor y se abastezca directamente de los mercados mayoristas siendo afectado de la

misma manera, en cuanto de poder de negociación frente a los proveedores que los almacenes.

2.2 Descripción de la interrelación de los distintos agentes involucrados en la cadena de comercialización de frutas y hortalizas en el Uruguay.

2.2.1 Introducción.

Para una mejor descripción de cómo se relacionan los agentes dividiremos el total en tres niveles básicos de análisis²:

1. Productor agrícola e importador.
2. Mayoristas, dentro de estos la principal figura es el Mercado Modelo y demás agentes “Satélites del Mismo”.
3. Minoristas, dentro de estos Supermercados, Almacenes y Ferias.

Cabe aclarar que debido a la complejidad de las relaciones existentes es que hemos decidido explicarlas en un cuerpo único de redacción los tres niveles anteriormente expuestos ya que de lo contrario si intentáramos explicar por separado caeríamos en redundancias constantemente ya que hay agentes que se repiten.

2.2.2 Descripción.

El eje principal en que basaremos nuestra descripción será los intermediarios como conectores fundamentales entre el productor y el mayorista (Mercado Modelo) y entre éste y el minorista que luego venderá al consumidor final. Para el caso particular de los supermercados (20% del total del consumo) la figura del intermediario ve disminuida su participación casi por completo trabajando

² Ver Anexo n° 7 “Cuadro de cuantificación de los canales de comercialización de frutas y hortalizas en el Uruguay”.

directamente el supermercado con el productor tal como se explicará más adelante.

En primer lugar, es preciso señalar que el productor agrícola se enfrenta al problema de cómo hacer llegar su producción al mercado, para esto tiene diferentes vías.

Una primera alternativa es que el productor vierta directamente al Mercado Modelo su producción existiendo en este caso dos alternativas de comercialización:

1. Que el productor posea un puesto en el Mercado Modelo, en cuyo caso vende su producción a minoristas que concurren al mercado, no siendo ésta la alternativa más común.
2. Que el productor entregue a un operador del Mercado Modelo para que éste le venda. Este operador generalmente es un Comisionista cuya participación en la cadena explicamos a continuación.

La mayoría de los comisionistas son operadores del Mercado Modelo, esto quiere decir que poseen un puesto en el mismo al cual concurren minoristas con el fin de comprar las frutas y hortalizas que ofrecerán a los consumidores finales; o sea que el productor le entrega su producción a un comisionista para que este la venda a cambio de una comisión por las ventas que cobra este último.

La relación entre comisionista y productor puede datar de muchos años de relación comercial, por lo que puede existir cierta flexibilidad en el tema de los precios, con flexibilidad nos referimos a que puede no pactar el productor un precio de antemano sino que deja que el comisionista opere libremente y luego al final del día o de la semana arreglan el precio en función de cómo operó el mercado para el comisionista. Para que esto se dé requiere que exista mucha confianza por parte del productor para con el comisionista, igualmente a este último no le conviene intentar propasarse con el productor ya que al ser un

mercado relativamente pequeño en el cual por entrevistas realizadas a integrantes del mismo, coinciden en que “todos se conocen”, el hecho de intentar obtener un provecho adicional en detrimento del beneficio del productor puede implicar que en el futuro a ese comisionista se le conozca por ese comportamiento poco ético y muy pocos productores accedan a trabajar con él lo que conlleva una pérdida de cuota de mercado pudiendo llegar a quedar excluido.

Existe un caso muy especial que es la papa, ya que como ésta es la hortaliza más consumida los volúmenes a trasladar son muy grandes por lo que existen intermediarios dedicados exclusivamente a la papa; éstos levantan la producción de papa de varios productores hasta completar un camión entero y la llevan al mercado modelo en el cual la distribuyen entre varios puestos; es decir que no operan en el mercado sino que su función es meramente de conexión entre el productores y mayoristas. A este tipo de intermediario se le conoce con el nombre de *Distribuidor*. Cabe aclarar que alrededor del 16 % de los volúmenes comercializados en el mercado modelo corresponde a ésta hortaliza.

Una segunda alternativa, es que el productor vaya directamente al minorista (supermercados, almacenes).

En este caso, el supermercado firma un contrato de abastecimiento con el productor, en el cual éste último se obliga a proveer de un determinado volumen de frutas y hortalizas en las fechas acordadas, éstas a su vez deben cumplir con altos estándares de calidad preestablecidos por el supermercado. Esto se debe a que este agente lo que busca es diferenciarse con respecto a los demás competidores haciendo hincapié en la calidad de los vegetales que oferta al mercado uruguayo.

Para que el productor pueda firmar este tipo de contratos y por ende establecer una relación comercial con las grandes superficies debe cumplir una serie de requisitos tales como:

- Organizarse en forma empresarial, debiendo estar adecuadamente inscriptas en los organismos de contralor estatal (DGI, BPS y MTSS). Este requisito apunta a la formalidad en cuanto a la documentación respaldatoria de las transacciones, ya que son necesarias a los efectos tributarios.
- Mínimas condiciones de “Packing”. Esto refiere a cuidados esenciales a tener en cuenta en la manipulación de los productos en cuanto al proceso de selección de la producción y criterios de presentación a los supermercados.
- Contar con asesoramiento técnico especializado en la producción de forma de lograr la mejor calidad. En caso que el productor no cuente con este recurso, las grandes superficies ofrecen este con el objetivo de ir logrando la calidad requerida desde la plantación. Con relación a este punto, tal como se expone en la entrevista realizada al Ing. Agr. Gaston Akiki (Jefe de Abastecimiento de Disco Uruguay) nos comentaba como se ha enfatizado en este aspecto principalmente para cambiar la deteriorada imagen que tenía el público respecto a las frutas y hortalizas que ofrecía la gran superficie.
- Contratación de cajones de plásticos determinados para el traslado de la mercadería, lo más común en este caso es que el supermercado ya tenga contratado un tipo de embase específico (con un peso determinado) para la estandarización de los procedimientos de recepción y pesaje de los vegetales al depósito.
- Trazabilidad de las frutas y hortalizas que arriban al depósito. De esta manera se conoce de que productor proviene determinado producto y en que sucursal fue comercializado el mismo.

- Ser titulares de una cuenta bancaria, ya que los supermercados acostumbran pagar con cheques o realizar depósitos en la cuenta del productor.

Por otro lado, según información recabada en la entrevista realizada a Disco Uruguay la cantidad de productores con que operan oscila entre 70 u 80 durante el año, pudiendo ascender la misma a 100 en temporada de verano. Estos pueden ser tanto pequeños, medianos y grandes productores.

Cabe aclarar que este contrato es de abastecimiento y no de producción, lo cual implica que el productor se obliga a abastecer en determinado volumen y calidad en una fecha preestablecida, lo que nos indica que el supermercado está en una posición de privilegio, ya que es el que impone las condiciones de trabajo y se asegura su adecuado abastecimiento. Desde el punto de vista del productor existen ventajas y desventajas, como ventaja podemos señalar que si este cumple con las condiciones requeridas tiene asegurada la compra de la mercadería a un buen precio (superior al conseguido en el mercado mayorista). Como desventaja sería podemos mencionar el hecho al comprometerse con determinado volumen y calidad, en casos de no conseguirlo con producción propia el productor debe salir a buscar el remanente al mercado a fin de cumplir con estipulado. Los supermercados logran de esta forma delegar en parte el problema del abastecimiento al productor.

Para el caso, de los almacenes, hasta el momento se da una situación desfavorable ya que cada uno de los mismos concurría diariamente al mercado modelo para abastecerse de frutas y hortalizas en volúmenes relativamente pequeños para luego ser comercializadas, esto implicaba que no pudieran negociarse precios con el mayorista ya que para éstos los almaceneros individualmente considerados no representan un objetivo de venta muy estimulante.

Esta situación descrita anteriormente está en proceso de cambio, gracias a un plan desarrollado por minoristas asociados a C.A.M.B.A.D.U (Centro de Almaceneros, Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay). Este nuevo emprendimiento, logrado gracias a un préstamo recibido por el B.I.D. (Banco Interamericano de desarrollo), lo que busca es organizar grupos de compra en los cuales varios minoristas (hasta el momento alrededor de 20), se juntan y compran volúmenes relativamente grandes tanto a productores como a mayoristas operarios del mercado modelo. Esto le permitirá ser más eficientes y eficaces en la compra, traslado y venta de la mercadería, lo que hace que ahora sean vistos como un objetivo atractivo para productores y mayoristas.

Con respecto a este punto, tuvimos el privilegio de realizar un entrevista a unos 10 minoristas perteneciente al grupo mencionado anteriormente, los cuales recientemente se les otorgó un puesto en el mercado modelo, al cual asisten productores y mayoristas a entregar la mercadería anteriormente negociada. Según información proporcionada por Rosario Fagundez (precursora del mismo), hasta el momento no se han realizado contratos con ningún productor en particular sino que se está en una etapa de reconocimiento para ambas partes, pero se espera en un futuro cercano poder lograr acuerdos de abastecimientos con éstos, queriendo emular el funcionamiento de las grandes superficies. Cabe señalar que los mismos, hasta el momento carecen de una figura jurídica comprando como grupo. La idea transmitida por el mismo es que en un futuro cercano, organizar al grupo de compra en forma de Sociedad Anónima para poder comprar a nombre de ésta y que luego esta le facture a cada integrante la porción individualmente comprada.

Esta nueva forma de comprar, trae aparejada más ventajas que desventajas. Dentro de las primeras las más destacables son:

- Mayor poder de negociación y por ende logros de mejores precios y calidad de la mercadería.

- Reducción del costo del flete. Con respecto a este punto, como se ve en la entrevista (Ver Anexo nº 2), el grupo al operar con un mayor volumen le posibilita contratar un camión de mayor dimensión que reparta a todos los integrantes del grupo su cuota parte cuando antes cada se contrataba por separado su propio flete lo que aumentaba el costo de la misma por ende el precio final de venta.
- Mayor presencia en el mercado modelo, lo que le amplía el campo de acción.

Con respecto a las desventajas no existe una de tal relevancia como para poner en tela de juicio la continuidad del proyecto. Según lo comentado citamos unas posibles desventajas aunque hasta el momento no han sido relevantes.

- Mayores exigencias en cuanto a la coordinación entre los integrantes del grupo.
- No constan de un sistema informático adecuado para manejar los diferentes stocks de los integrantes aunque se está gestionando la obtención de uno.
- El no contar con una personería jurídica específica puede dificultar el concretar negocios con determinados agentes.

Por último, el productor en una menor proporción puede hacer llegar su producción directo al consumidor tal es el caso de ferias (sobre todo en el interior, también en ciudades como Las Piedras, zona metropolitana de Montevideo). Este canal no lo cuantificaremos ya que no existen datos fiables en cuanto a volúmenes manejados pero si sabemos que su peso en el total de la oferta interna de frutas y hortalizas no es significativo.

Hasta ahora los tipos de intermediación que comentamos son aquellos que buscan acercar la producción al mercado mayorista, pero también existen figuras que lo que hacen es conectar al mercado mayorista (principalmente mercado modelo) con los minoristas tales como Proveedor Institucional,

Distribuidor del Interior o Abastecedor y los Prestadores de Servicios los que explicaremos a continuación.

En primer lugar, existe un grupo de compradores llamados “Institucionales” compuesto fundamentalmente por el estado, ejército y algunas instituciones privadas de gran porte como ser mutualistas, para conectar a los mayoristas en este caso directamente con este grupo, existen intermediarios que se encargan de proveerlos, los llamados Proveedores institucionales, quienes adquieren grandes volúmenes en el mercado modelo para estas instituciones.

En el caso particular del estado, éste compra bajo el régimen de licitación pública, por lo que los proveedores deberán presentar un pliego licitatorio ofreciendo los tipos y volúmenes informados por el estado tomado como precio de referencia el del mercado modelo. Dentro de los requisitos que deberán cumplir los proveedores estos deberán estar inscriptos en el R.U.P.E (Registro Único de Proveedores del Estado), el cual está bajo la órbita del Ministerio de Economía y Finanzas, por ende para poder trabajar con el estado éste exige que se esté al día con las obligaciones ante los organismos públicos (DGI, BPS, MTSS, etc.).

Para el caso de los minoristas situados en el interior del país, surge un nuevo intermediario el cual adquiere fundamental importancia, éste se debe a razones lógicas, ya que al existir en Montevideo el mayor mercado mayorista de frutas y hortalizas, al minorista no le sirve económicamente venir el mismo al mercado para adquirir la producción que luego va a vender en su comercio. Es por este motivo, que surgen los intermediarios que vienen con su camión al mercado y adquieren grandes volúmenes de frutas y hortalizas que luego venden a varios minoristas en el interior del país, en la jerga del mercado modelo se lo conoce como distribuidor del interior o abastecedor. También dentro de Montevideo, existen agentes que offician de nexo entre mayoristas y minoristas cumpliendo también funciones de abastecedor, estos son aquellos que vienen y compran pequeños volúmenes, en el mercado para luego

distribuirlo principalmente a fruterías y almacenes de barrio, los cuales manejan volúmenes menores que los Distribuidores del interior.

Por último, existe un intermediario que opera entre productor y supermercado, un ejemplo claro sería el que pone en bandejas o mallas de nylon las frutas y hortalizas que se compran en éstos últimos; este otro tipo de intermediario no tiene porque operar directamente entre productor y supermercados sino que puede darse el caso de que compre en el mercado modelo, agregue valor mediante la puesta en bandejas y/o mallas y luego venda al supermercado, ha este se lo conoce con el nombre de Prestador de servicios. Estos operadores trabajan todos en las inmediaciones del mercado modelo. En los casos en que este intermediario participa, el productor es quien debe contratarlo ya que el supermercado exige que la fruta llegue en estas condiciones.

En lo que refiere a la fruta importada, la que se destaca por los volúmenes consumidos es la banana (alrededor de un 10% del volumen total de frutas y hortalizas transado en el mercado modelo), para ésta en particular existe otro tipo de intermediario, esta vez entre importador y mercado mayorista, o sea que se sustituye la figura del productor por la del Importador, que es el Madurador ya que la banana llega al país en condiciones no aptas para el consumo. Este intermediario lo que hace es madurar la banana para que esté apta para el consumo. En la mayoría de los casos este último es el propio importador, tal es el caso de la empresa Ciro Gentile S.A. (de los más importantes de nuestro medio) a quien tuvimos el gusto de visitar.

En la entrevista realizada (Ver Anexo nº 3) obtuvimos información sobre la operativa de esta empresa y de los volúmenes por ellos manejados. La empresa importa y madura aproximadamente 12.500 toneladas de banana al año. La misma vende tanto al por mayor (mayoristas del mercado modelo y supermercados) en pallets de no menos de 40 cajas de 22 kilos y al por menor en la propia empresa. El único caso en que la fruta es entregada en los depósitos del comprador es en el caso del supermercado.

Un aspecto a considerar en cuanto a la fruta importada es que una vez que la misma es entregada al mayorista sigue los mismos canales de distribución y comercialización que el resto de las frutas y hortalizas de producción nacional por ende lo explicado anteriormente se aplicará por analogía a este caso.

Cabe precisar que existe una parte de la producción nacional que cuyo destino es la exportación y otra parte que va para la industria. Si bien estos canales no constituyen nuestro objeto de estudio a continuación presentamos algunos números globales:

- Alrededor de un 34% de la fruta y hortaliza producida en el país tiene como destino la industria.³
- Alrededor de un 19 % de la fruta y hortaliza producida tiene como destino la exportación, siendo el principal rubro los cítricos.

2.2.3 Cuantificación de los distintos niveles.

2.2.3.1 Consideraciones previas.

La oferta global de frutas y hortalizas en el Uruguay es de 689.941 toneladas al año aproximadamente⁴. La misma está compuesta por:

- Producción nacional: 639.869 toneladas equivalentes al 93% del total de oferta y;
- Importaciones: 50.072 toneladas equivalentes al 7% del total de oferta.

³ Fuente: Anuario estadístico Agropecuario DIEA 2009

⁴ Año referencia 2008.



Fuente: MGAP – DIEA / DIGEGRA.

Ésta oferta global tiene tres grandes destinos:

- Consumo fresco: 325.093 toneladas (47%)
- Exportación: 129.618 toneladas (19%)
- Industria: 235.230 toneladas (34%)



Fuente: MGAP – DIEA / DIGEGRA.

De los gráficos se desprende que la oferta global está compuesta mayormente por producción nacional (93%) y en menor medida por importaciones (7%).

Con respecto a la producción nacional la composición de la misma se resume en el gráfico que presentamos a continuación:



Fuente: MGAP – DIEA / DIGEGRA.

En cuanto a las importaciones, es importante señalar que por más que representan un pequeño porcentaje, están compuestas principalmente por frutas de origen tropical (siendo la principal la Banana) y además en los últimos ocho años han tenido fluctuaciones en cuanto a volumen importado. Ambas afirmaciones se desprenden de los siguientes cuadros:

Importaciones de frutas frescas seleccionadas, por año (en toneladas).

Frutas	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	56.463	50.116	42.912	45.197	48.721	46.171	42.878	40.950
Banana	48.578	46.477	41.057	43.691	47.115	43.886	41.023	36.995
Manzana	1.430	314	132	20	0	503	249	1.784
Kiwi	1.564	632	94	250	283	528	442	667
Ananá	1.510	941	662	775	665	579	544	650
Pera	733	173	81	63	106	101	90	213
Melón	251	197	132	139	180	210	208	185
Ciruela	211	266	208	41	121	130	100	165
Sandía	1.763	658	296	137	122	142	84	145
Uva	239	153	106	62	60	63	95	106
Nectarina	184	305	144	19	69	30	43	41

Fuente: MGAP-DGSA, Boletín de Importación-Exportación de productos hortifrutícolas.

Importaciones de papa, por año, según destino (en toneladas).

Destino	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	192	974	0	643	364	196	6.171	2.652
Para consumo	192	974	0	643	364	196	6.171	2.652

Fuente: Papa consumo, MGAP-DGSA-Boletín de Importación-Exportación de Productos Hortifrutícolas.

Importaciones de hortalizas seleccionadas (en toneladas).

Tipo de producto	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Frescas	16.149	13.980	2.958	1.209	3.514	2.098	6.576	6.469
Cebolla	8.658	7.515	1.205	0	1.962	1.448	998	3.739
Boniato	28	1.250	0	0	445	249	281	1.447
Maíz	2.637	1.294	1.079	977	0	0	0	587
Zanahoria	3.747	3.190	168	0	837	146	3.302	379
Ajo	508	588	506	231	227	254	240	271
Tomate	571	144	0	1	43	1	1.755	47

Fuente: MGAP-DGSA, Boletín de Importación y Exportación de productos Hortofrutícolas.

2.2.3.2 Cuantificación de la producción hortícola según destino.

Del total producido en el Uruguay se desprende que:

- 181.157 toneladas al año corresponden a las hortalizas las cuales representan un 29% del total de frutas y hortalizas producidas en el año.

El siguiente cuadro nos explica la cantidad de productores hortícolas existentes en nuestro país, superficie en hectáreas ocupada por la actividad y el volumen en toneladas producido para el año 2008, todo esto discriminado por zona y modalidad de cultivo.

Zona y modalidad	Productores		Superficie		Producción	
	(Nº)	(%)	(ha)	(%)	(t)	(%)
TOTAL	2.837	100	11.781	100	181.157	100
Zona Sur	2.258	80	9.483	80	127.663	70
A campo	2.185	77	9.284	79	117.582	65
Protegido	316	11	199	2	10.081	6
Zona Norte	579	20	2.298	20	53.493	30
A campo	402	14	1.909	16	22.322	12
Protegido	439	15	389	3	31.171	17

Fuente: MGAP-DIEA/DIGEGRA, Encuestas Hortícolas SUR (2008) y NORTE (2008).

En el siguiente cuadro se presenta la cantidad de hortalizas destinada a la industria separada por especie:

Hortalizas procesadas para la industria. Zafra 2007/2008.

Hortaliza	Producción Industrializada	
	(ton)	(%)
TOTAL	17.139	100
Tomate	10.034	59
Papa	1.589	9
Brócoli	1.103	6
Zapallo	877	5
Coliflor	552	3
Morrón	466	3
Zanahoria	458	3
Acelga	364	2
Boniato	352	2
Frutilla	332	2
Maíz dulce	291	2
Calabaza	227	1
Chaucha	222	1
Espinaca	190	1
Arveja	50	0
Espárrago	32	0

Fuente: MGAP-DIEA / DIGEGRA, Encuesta Agroindustrial Hortifrutícola (2008).

Este porcentaje se divide en: Consumo 90% (162.207 toneladas), Industria 9% (17.139 toneladas)⁵ y Exportaciones 1% ⁶(1.811 toneladas) de la siguiente manera:

⁵ Dato extraído del cuadro "Hortalizas procesadas para la industria. Zafra 2007/2008".

⁶ Fuente: "Producción de Hortalizas" Ing. Agr. Luis Aldabe Dini-2009

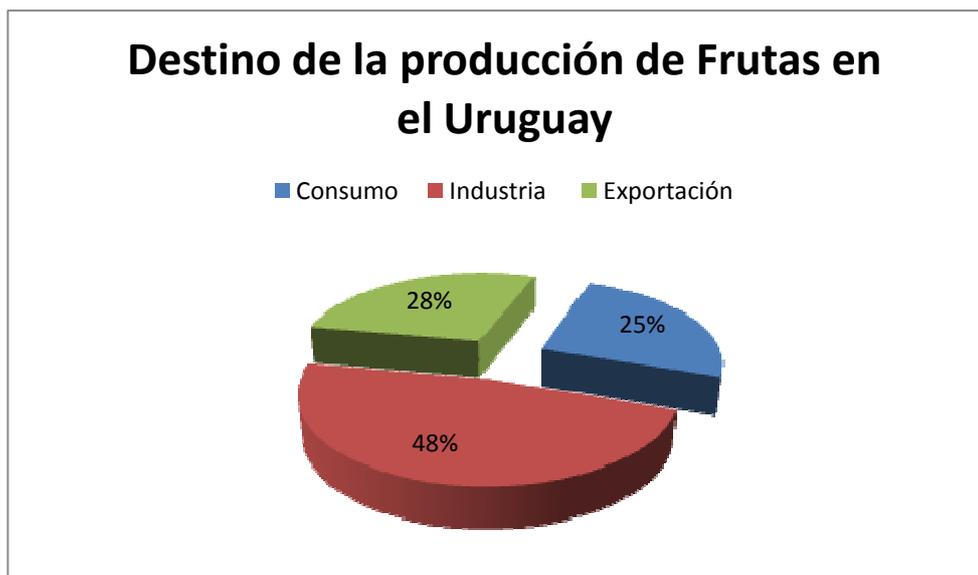


Fuente: MGAP – DIEA / DIGEGRA.

Es preciso recalcar que, la producción de hortalizas está destinada mayormente al Consumo Interno cuyo principal rubro es la papa (64,96% del consumo interno). El resto de la producción se divide en Exportaciones e Industria, siendo esta última la principal entre ambas. Del total industrializado, el tomate se lleva el 59% por ende la hortaliza más industrializada principalmente para extractos de tomate.

2.2.3.4 Cuantificación de la producción frutícola según destino.

La producción anual de frutas asciende a 458.712 toneladas al año equivalente al 72% del total, las cuales se distribuyen de la siguiente manera en cuanto a su destino: Consumo 25%, Fruta para exportación 28%, destino industrial 48%.



Fuente: MGAP – DIEA.

Los porcentajes anteriormente expuestos fueron obtenidos a partir de la información brindada en los siguientes cuadros:

Frutales de hoja caduca; plantas totales y en producción, producción y rendimiento

Especie y número de plantas	Plantas (miles)		Producción (ton)	Rendimiento (kg/planta)
	totales	en producción		
Total	6.554	5.641	92.370	
Manzana	3.417	3.002	51.266	17
Pera	690	531	15.755	30
Durazno	1.782	1.522	18.641	12
Nectarino	157	127	1.823	14
Ciruelo	300	262	2.121	8
Membrillo	208	197	2.764	14

Fuente: MGAP-DIEA, en base a Encuesta Frutícola. Año Agrícola 2007/2008.

Producción de fruta cítrica por año, según destino (en toneladas).

Concepto/Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
TOTAL	342.594	235.531	248.690	242.177	326.220	277.533	346.238	253.459
Exportación en fresco	98.008	86.821	117.931	129.439	158.481	137.106	145.695	122.265
Mercado interno y pérdidas	157.123	85.737	98.691	68.640	103.234	73.942	107.614	32.265
Industria	87.463	62.973	32.068	44.098	64.505	66.485	92.929	98.929
Fuente: MGAP-DIEA, en base a información de DGSSAA y DIEA-Encuesta Cítrica "Primavera 2008".								

Producción de la uva para vinificar y de mesa por año (en toneladas).

Concepto/Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Producción (toneladas)	113.374	93.858	108.164	147.057	124.274	130.244	133.009	112.883
Uva para vino	108.602	90.553	103.956	141.159	119.165	124.755	128.371	109.001
Uva de mesa	4.772	3.305	4.208	5.898	5.109	5.489	4.638	3.882
Fuente: INAVI, en base a las declaraciones juradas.								

De los mismos se desprende que:

1. Industria(48%): compuesta por 218.091 toneladas desglosadas de la siguiente manera:
 - uva para vino (109.001 toneladas)
 - cítricos (98.929 toneladas)
 - frutales de hoja caduca (10.161 toneladas).

2. Exportación (28%): compuesta por 127.807 toneladas las cuales se desglosan de la siguiente manera:
 - Cítricos 122.265 toneladas.
 - Frutas de hoja caduca 5.542 toneladas.
3. Consumo fresco (25%): compuesta por 112.814 toneladas las cuales se desglosan de la siguiente manera:
 - Cítricos 32.265 toneladas.
 - Uva de mesa 3.882 toneladas.
 - Frutas de hoja caduca 76.667 toneladas.

2.3 Cuantificación de los canales de comercialización de frutas y hortalizas para consumo fresco en el Uruguay.

2.3.1 Consideraciones previas.

La información presentada en el apartado anterior si bien no toda aplica al consumo de frutas y hortalizas frescas, el objeto de presentar la misma fue introducir al lector en los volúmenes manejados en Uruguay así como una fuente para saber de donde provienen los datos sobre canales de comercialización que expondremos a continuación, por lo tanto nuestro análisis va a estar acotado al consumo en fresco e industrial de frutas y hortalizas de producción nacional y de origen importado.

Para explicar cuanto volumen de lo consumido pasa por cada canal, lo primero que tenemos que saber es cuanto se consume de fruta y hortaliza fresca en el Uruguay. Según la encuesta de gastos de los hogares realizada por el INE

2005-2006 el promedio de consumo anual per cápita de frutas y hortalizas⁷ ascendería aproximadamente a 100 kg lo que significan unas 325.000⁸ toneladas anuales.

Para presentar de forma adecuada y entendible los volúmenes, es que cuantificaremos separando al objeto de estudio en los tres niveles expuestos en la sección 2.2 del presente capítulo.

2.3.2 Cuantificación del primer nivel (Productores e Importadores).

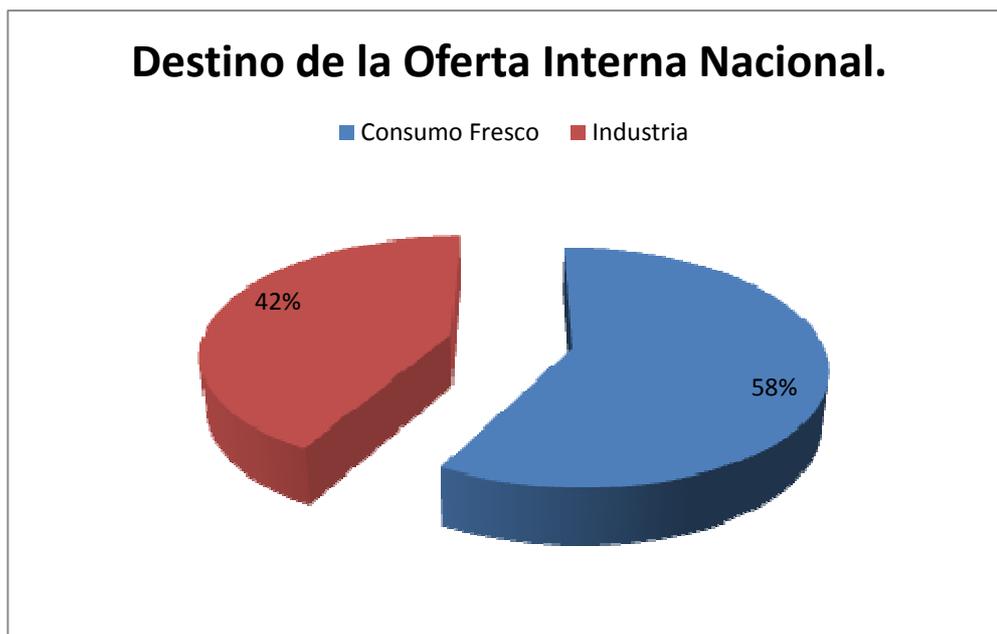
Del total de la oferta global (producción nacional más importaciones) sabemos que tiene como destino, el 47% el consumo fresco, el 19% corresponde a Exportaciones y un 34% correspondiente a Industria.

De ahora en adelante dejaremos de lado las exportaciones para centrarnos en la oferta destinada al mercado interno, la cual asciende a 560.323 toneladas, la que tiene dos grandes destinos:

- Consumo fresco: 325.093 toneladas.
- Industria: 235.230 toneladas.

⁷ Fuente: Encuesta Nacional de Ingresos y Gastos de los Hogares 2005-2006 (INE)

⁸ Según el censo del INE realizado en el año 2004 la población uruguaya asciende a 3.241.003 ha.

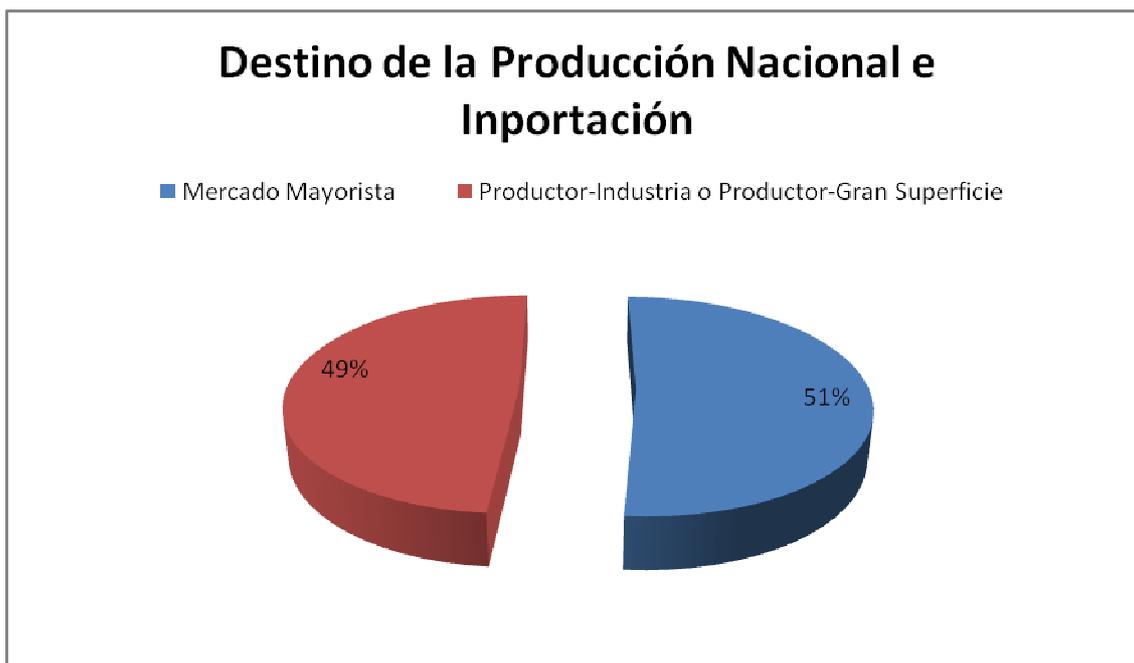


Fuente: MGAP – DIEA / DIGEGRA.

2.3.3 Cuantificación del segundo nivel (Mercado Mayorista e intermediarios que operan diariamente).

Como explicáramos anteriormente el productor o el importador pueden a grandes rasgos hacer llegar su mercadería a estos dos destinos,

- Mercado Mayorista (51.29%) y,
- Directo Productor-Industria o Productor-Gran Superficie (48.71%).



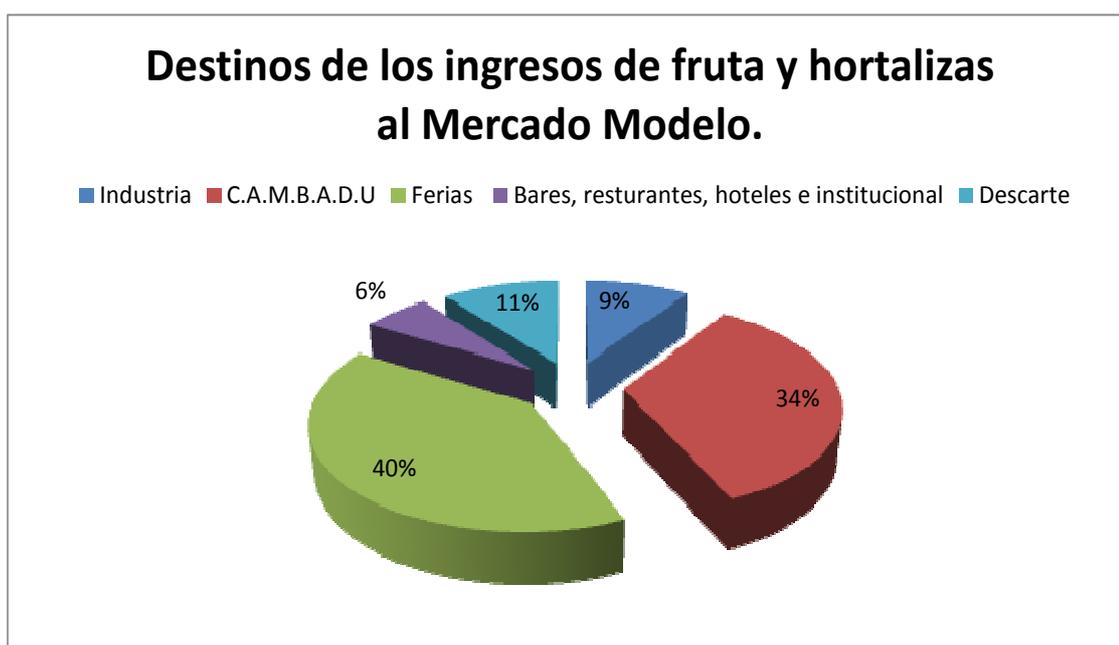
Fuente: MGAP - DIEA.

Podríamos considerar al mercado mayorista, la industria y la gran superficie como los consumidores del primer nivel.

En primer lugar, el productor e importador hacen llegar al mercado mayorista alrededor del 51.29% de la oferta total destinada al mercado interno, lo que asciende a 287.374 toneladas. El Mercado Modelo tiene diversos consumidores de las frutas y hortalizas que arriban diariamente al mismo los que detallamos a continuación:

- Ferías (tanto en Montevideo como en interior): estas absorben el 40% del total (Arrarte, 2004) que arriban al Mercado Modelo, aproximadamente 114.950 toneladas, lo que a su vez representa un 20.51% del total de la oferta interna nacional.
- C.A.M.B.A.D.U: este consumidor absorbe el 34% del total (Arrarte, 2004) que arriban al Mercado Modelo, aproximadamente 97.707 toneladas, lo que a su vez representa 17.44% del total de oferta interna nacional.

- **Industria:** esta absorbe el 9.5% del total ingresado el mercado (principalmente citrus, hortalizas y frutales de hoja caduca), 27.300 toneladas las que representan un 4.87% del total de oferta interna nacional.
- **Bares, Restaurantes, Hoteles e institucionales:** estos consumen el 6% del volumen del mercado 17.242 toneladas lo que representa un 3.08% del total.
- **Descarte:** al arribar a este mercado o antes de arribar se producen descartes los que se componen de pérdidas por manipuleo o consumo interno por parte del mercado. Estos descartes ascienden al 10.5% del total ingresado, lo que representa 30.174 toneladas, un 5.4% del total de oferta interna.



Fuente: "Evolución y perspectivas del sector alimentario de frutas y hortalizas frescas. Autor: Carlos Pérez Arrarte (setiembre 2004)".

En segundo lugar, el productor e importador hacen llegar a la industria y a la gran superficie directamente parte de su producción, sin pasar por el mercado mayorista. Esta porción es de 48.71% del total de oferta interna nacional lo que

asciende a 272.949 toneladas. A continuación expondremos como se desglosa la misma:

- **Industria:** esta absorbe 207.930 toneladas, equivalente a un 76.18%, que a su vez es un 37.11% de la oferta interna nacional. Para arribar a estos números, aclaramos que como supuesto simplificador consideramos que tanto la industria de cítricos como la vitivinicultura se abastecen ellos mismos operando la integración vertical en este caso.
- **Grandes Superficies:** estas absorben 65.019 toneladas, equivalentes un 23.82%, que a su vez representa un 11.6% del total nacional.



Fuente: elaborado en base a cuadros "Producción de fruta cítrica por año, según destino (en toneladas)", "Producción de la uva para vinificar y de mesa por año (en toneladas)" y "Evolución y perspectivas del sector alimentario de frutas y hortalizas frescas. Autor: Carlos Pérez Arrarte (setiembre 2004)."

Por último, es preciso señalar que las figuras Grandes Superficies, C.A.M.B.A.D.U y Ferias se podrían llamar "Consumidores intermedios", debido a que ellos adquieren la fruta y hortaliza fresca para luego venderla al consumidor final.

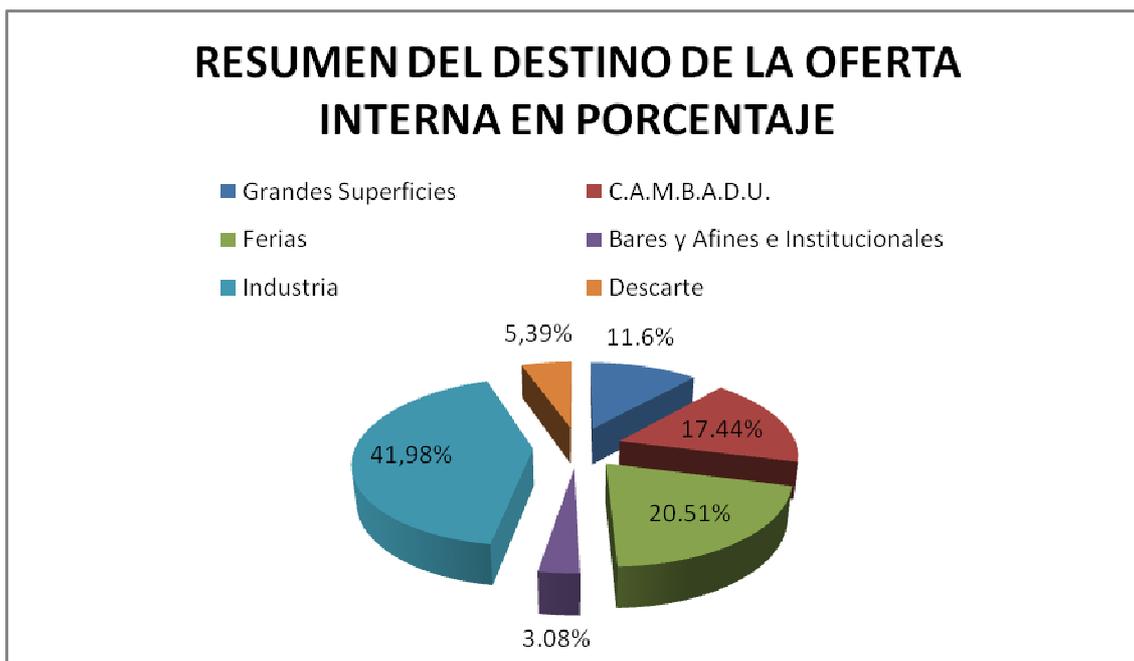
2.3.4 Cuantificación del tercer nivel (Minoristas e Industria).

Este tercer nivel está compuesto por el Consumidor intermedio. En éste las Grandes Superficies, C.A.M.B.A.D.U, Ferias, industria, institucionales, bares, hoteles y restaurantes serían los proveedores. Todos estos hacen que la fruta y hortaliza llegue al consumidor final ya sea en estado fresco o luego de sufrir un proceso de transformación. Si bien nuestro trabajo está centrado en el consumo fresco, igualmente mencionamos a la industria, bares y afines para lograr la necesaria coherencia de los datos a fin de conformar la totalidad del universo objeto de estudio.

Como resumen de los niveles explicados anteriormente exponemos el siguiente cuadro el cual será graficado para su mejor comprensión.

RESUMEN DEL DESTINO DE LA OFERTA INTERNA

Proveedores	Volumen (Tons)	Porcentaje
Grandes Superficies	65.019	11,6%
C.A.M.B.A.D.U	97.707	17,44%
Ferias	114.950	20,51%
Bares y afines e Institucionales	17.242	3,08%
Industria	235.230	41,98%
Descarte	30.174	5,39%
Total	560.322	100%



Fuente: "Evolución y perspectivas del sector alimentario de frutas y hortalizas frescas. Autor: Carlos Pérez Arrarte (setiembre 2004)."

2.4 Proceso de formación de precios.

2.4.1 Introducción.

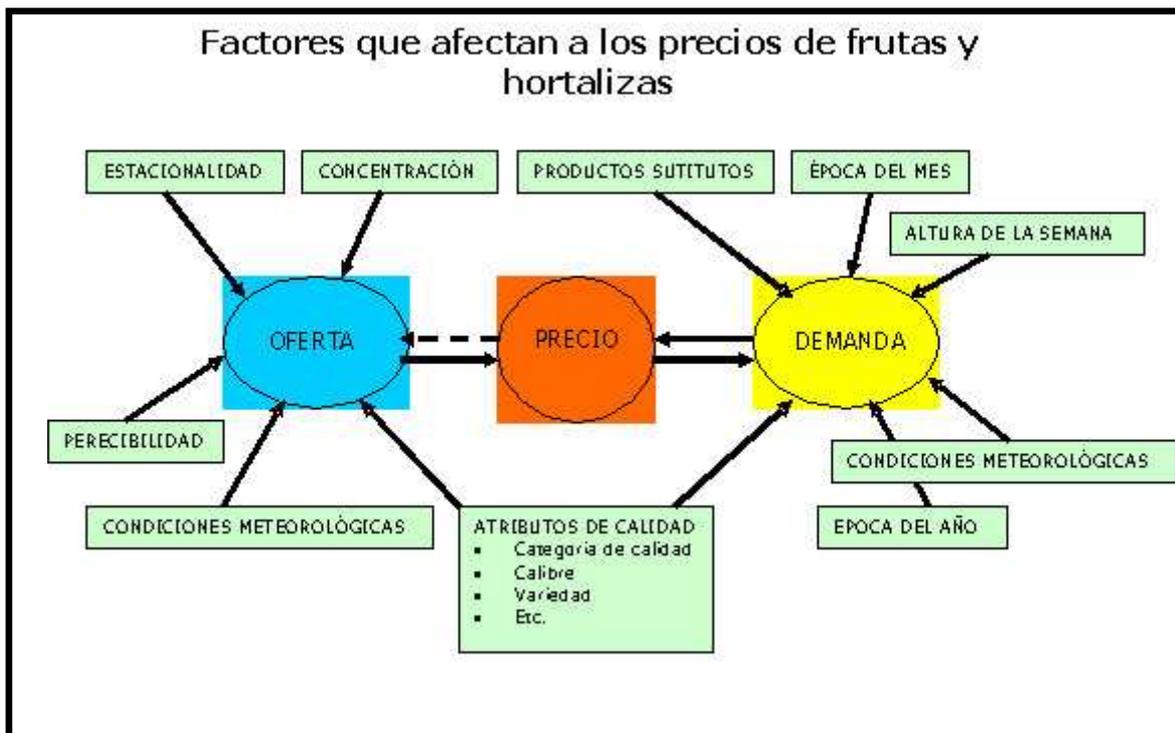
En primer lugar queremos precisar que existen dos tipos de precios: los Precios Mayoristas y los Minoristas, los cuales son formados de distinta manera. Nos parece imperante destacar que ambos precios comparten factores similares a evaluar a la hora de formar el mismo, así como también existen diferencias substanciales tales como margen de rentabilidad de los productos que los minoristas (más bien de los supermercados) se ven obligados a fijar (para hacer frente a costos operativos intrínsecos a la actividad comercial) y por lo tanto inciden en la fijación de los respectivos precios.

2.4.2 Precios Mayoristas.

2.4.2.1 Formación de Precios Mayoristas.

Comprenden los precios fijados en los mercados mayoristas, para el caso de nuestro país es son los que surgen del Mercado Modelo y del Mercado Agrícola siendo el primero el de referencia.

Gracias a la información proporcionada por el Ing. Agr. Fernando Gemelli, el precio en este mercado mayorista, es establecido puramente por la interacción entre oferta y demanda ya que este es el objetivo principal de estos mercados. En el mercado modelo se podría afirmar que es el lugar en donde opera la competencia perfecta en su forma más pura ya que por factores como la heterogeneidad, perecibilidad, estacionalidad de las frutas y hortalizas es muy difícil regular al mismo. Para el caso particular de los precios mayoristas dividiremos nuestro análisis en los factores que inciden en la oferta por un lado y la demanda por otro.



Fuente: Precios Mayoristas de Frutas y Hortalizas Frescas en el Mercado Modelo (C.A.M.M)

Factores que inciden en la oferta:

- Estacionalidad de la oferta: cada oferta tiene un ciclo de cultivo que transcurre entre su siembra y su cosecha, las particularidades de cada tipo de fruta y hortaliza mas la tecnología aplicada por el hombre pueden hacer que el período entre cosecha y oferta pueda ser muy breve o muy dilatado. Ello ocasiona que la presencia de cada producto en el año no sea homogénea.
 - Perecibilidad de los productos: existen variedades más perecederas que otras, tal es el caso de la frutilla y la papa respectivamente.
Para el caso de la frutilla, como producto ejemplo de producto con alta perecibilidad si este no es comercializado en lapsos breves de tiempo su precio inevitablemente va disminuyendo en igual proporción que la calidad de la misma, es por ello que se dice que tiene precios más “históricos” debido a su gran variabilidad. En contraposición encontramos por ejemplo la papa la cual mantiene su calidad por un período de tiempo de más prolongado lo que hace que su precio sea más estable y darle mayor margen de acción al mayorista ya que tiene menos apremio al momento de venderla que para otro tipo de fruta u hortaliza.
 - Condiciones meteorológicas anteriores y posteriores a la llegada al mercado de la mercadería: desde el punto de vista de la oferta (factores climáticos anteriores) este va a incidir en la cantidad de frutas y hortalizas ofertadas por los productores lo cual existir menor o mayor oferta y la demanda mantenerse constante el precio aumenta o disminuye respectivamente. Desde el punto vista de la demanda (factores climáticos posteriores) determinan la demanda que existirá por parte de los minoristas ya que si ha y un pronóstico de lluvias para el fin de semana el feriante por ejemplo ya sabe que sus ventas en dichos disminuirán por lo que demandaran una menor cantidad de productores haciendo que el precio baje.
-

- Atributos de calidad: estas características son fundamentales, ya que determinan el gradiente de precios que se observa en los mercados de este tipo de productos, asociado no tanto con los atributos particulares de cada partida, si no con la gran variación que existe de posibilidades de calibre, porcentaje de defectos, variedades, grados de coloración, etc. En nuestro mercado de frutas y hortalizas, cada tipo específico de producto presenta un tipo determinado de demanda, de manera que por ejemplo existirá un calibre, de una variedad que será el preferido por la mayor parte de los compradores, el cual es de esperar que alcance los mayores precios. Esto no quita que un producto, por sus particularidades sea el preferido de una porción menor de los compradores y a pesar de ser el más adecuado para esa porción de la demanda, cotice por debajo de otras partidas con otras especificaciones; por ejemplo la cebolla de calibre grande (7 a 9 cm de diámetro) puede ser la más buscada para la venta a restaurantes, pero como la mayor parte de la cebolla se comercializa para consumo doméstico y este tipo de consumo prefiere las partidas de cebolla de calibre mediano (5 a 7 cm de diámetro), las medianas cotizan (a igualdad de nivel de defectos) siempre por encima de la de calibre grande.
- Concentración o atomización: un concepto básico asociado con el proceso de formación de precios es que, cuando la oferta está distribuida entre muchos oferentes, la competencia que se establece entre ellos para poder colocar su producto, es mayor que en el caso de que la misma oferta esté manejada por pocos operadores. En este último caso se producen fenómenos de oligopolio o dicho de otra forma, si pocos individuos manejan toda la oferta de un determinado producto, pueden manejar la oferta y por ende presionar para obtener precios mayores a los que alcanzaría dicho producto si el mismo volumen de oferta estuviera distribuida en muchos operadores comerciales diferentes que deben competir entre sí para colocarlo.

Las frutas y hortalizas muestran una oferta atomizada o dispersa, la cual no es igual para todos los rubros; además en los últimos años ha ocurrido un proceso de concentración de la producción que se ha reflejado en la etapa comercial.

A nivel nacional, el número de productores se ha visto reducido, pero la producción se mantiene en similares volúmenes de frutas y hortalizas favorecido por una mayor aplicación de tecnología.

Dentro de los rubros, podemos clasificar aquellos que poseen una mayor nivel de concentración al ser sembrados por un escaso número de productores, como es el caso de la papa y los citrus (aunque en este caso el principal destino comercial es la exportación). En el otro extremo se encuentran rubros como la lechuga ó el tomate durante la zafra del sur del país, con alto número de productores cultivándolos y, consecuentemente la oferta está dada por un gran número de operadores.

- Volumen existente en el día: tal como nos explica Gemelli, los operadores al inicio de la jornada sale a ver cómo está la plaza, es decir que stock tienen sus competidores de fruta y hortaliza que él también ofrece, determinando a partir de ésta observación el precio que saldrá a ofertar al mercado.

Factores que inciden en la demanda:

- Época del año: la incidencia de la época del año sobre la demanda está asociada fundamentalmente con los hábitos de consumo de la población ya que en cada estación del año el tipo de actividades que realizamos cambia, modificando el tipo de alimentos que ingerimos, variando de esta forma nuestra canasta de consumo de frutas y hortalizas.

El factor fundamental que determina estas modificaciones es la temperatura.

Como ejemplo tenemos que el consumo de lechuga es mayor en los meses de verano, y zapallo, papa, boniato es mayor en los meses de invierno y con las altas temperaturas es mayor el consumo de frutas en general.

- Altura de la semana: los días lunes y jueves son los días más fuertes de abastecimiento de la semana. Es por ello que, existe una mayor demanda de los productos y el precio se fijara en función de la oferta, es decir, por ejemplo 1.000 kg de frutilla un lunes va a tener distinto precio que un martes en que la demanda es significativamente menor.
- Condiciones meteorológicas anteriores y posteriores a la llegada al mercado de la mercadería: ídem a incidencia en la oferta.
- Productos sustitutos: si bien todos los productos pueden ser sustituidos por otro, en el caso de los hortofrutícolas es complejo ya que, por ejemplo la papa puede ser sustituida por el boniato o zapallo en el momento de realizar un puré, pero no sucede lo mismo si lo que se quiere elaborar es papas fritas. En el caso de la manzana, ésta puede ser sustituida por otra fruta. Para el tomate no se encuentra sustituto ya sea para la elaboración de salsa o para comerlo en fresco.

Este factor opera asociado con los precios ya que en general la sustitución se inclina hacia un producto u otro según los precios que presenten los posibles sustitutos. Incluso es importante mencionar que no todos los ejemplos de sustitución se verifican entre productos hortofrutícola, ya que para la papa se menciona como posibles sustitutos los fideos, el arroz y las papas pre procesado (por lo general importado).

- La altura del mes : esta variable es muy mencionada por parte de los agentes vinculados al comercio de frutas y hortalizas, opera de manera

simple sobre la demanda, el supuesto es que los mayores volúmenes de consumo de frutas y hortalizas se ubican en la segunda y la tercer semana del mes ya que en la primera en general el grueso de la población no ha cobrado su salario, jubilación, sueldo, etc. y luego de la tercer semana ya no dispone de recursos, debido a que los ingresos del grueso de la población son inferiores a la canasta básica.

- Precio del día anterior: siempre son tomados en cuenta para la fijación del mismo al comienzo del día.

De la aplicación conjunta de estos factores es que surge diariamente el precio en el mercado mayorista. Es importante señalar que los precios son muy dinámicos, por lo que podrá comenzar a un precio determinado e ir cambiando este a lo largo de la jornada según las condiciones en el que esté operando el mercado en dicho día.

2.4.2.2 Evolución de los principales Precios Mayoristas.

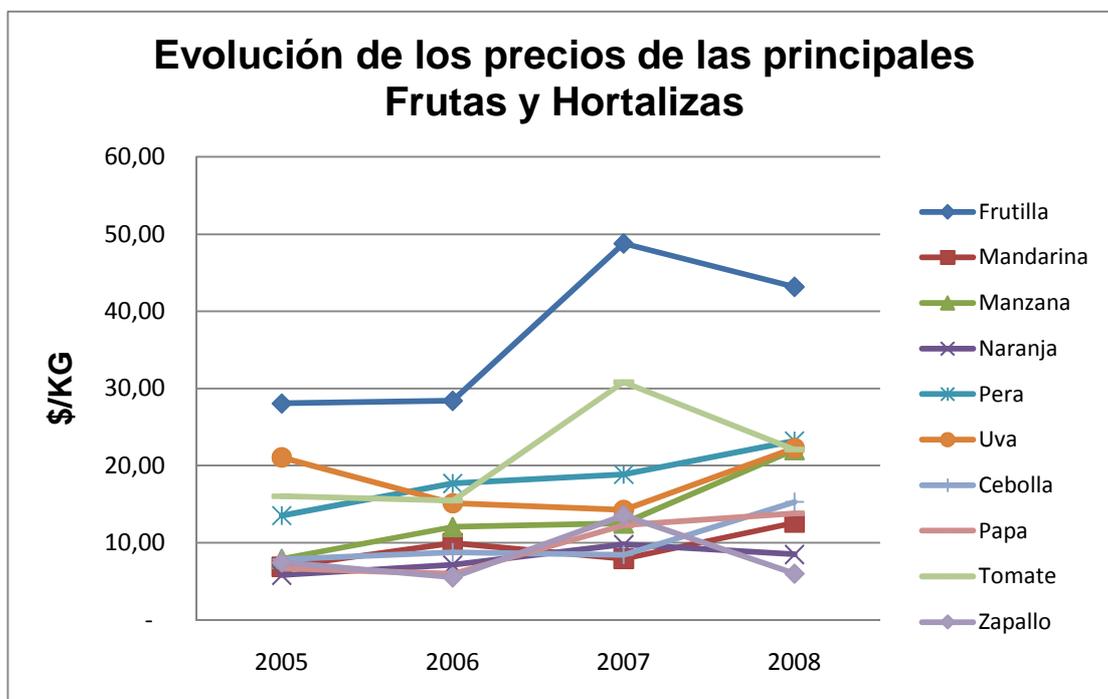
A continuación expondremos la evolución y breve análisis de los principales precios mayoristas de frutas y hortalizas comercializadas en el país.

En primer lugar, presentaremos un cuadro general en el cual se observaremos la evolución anual de los mismos para el período 2005 – 2008 el cual ilustraremos mediante el siguiente gráfico:

Precios Mayoristas por año según producto (Fuente: MGAP - DIEA)

Año/Producto	2005	2006	2007	2008	Var. 06/05	Var. 07/05	Var. 08/05
Frutilla	28,07	28,41	48,77	43,17	1%	74%	54%
Mandarina	6,88	9,94	7,94	12,61	44%	15%	83%
Manzana	7,92	12,04	12,50	22,03	52%	58%	178%
Naranja	5,79	7,15	9,77	8,48	23%	69%	47%
Pera	13,51	17,67	18,85	23,21	31%	40%	72%
Uva	21,06	15,13	14,27	22,29	-28%	-32%	6%
Cebolla	7,83	8,76	8,41	15,30	12%	7%	95%
Papa	6,68	5,99	12,27	13,80	-10%	84%	107%
Tomate	16,02	15,45	30,82	22,07	-4%	92%	38%
Zapallo	7,46	5,53	13,55	6,00	-26%	82%	-20%

Nota: los precios están expresados en pesos por Kilos.



Fuente: "Anuario Agropecuario" DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/

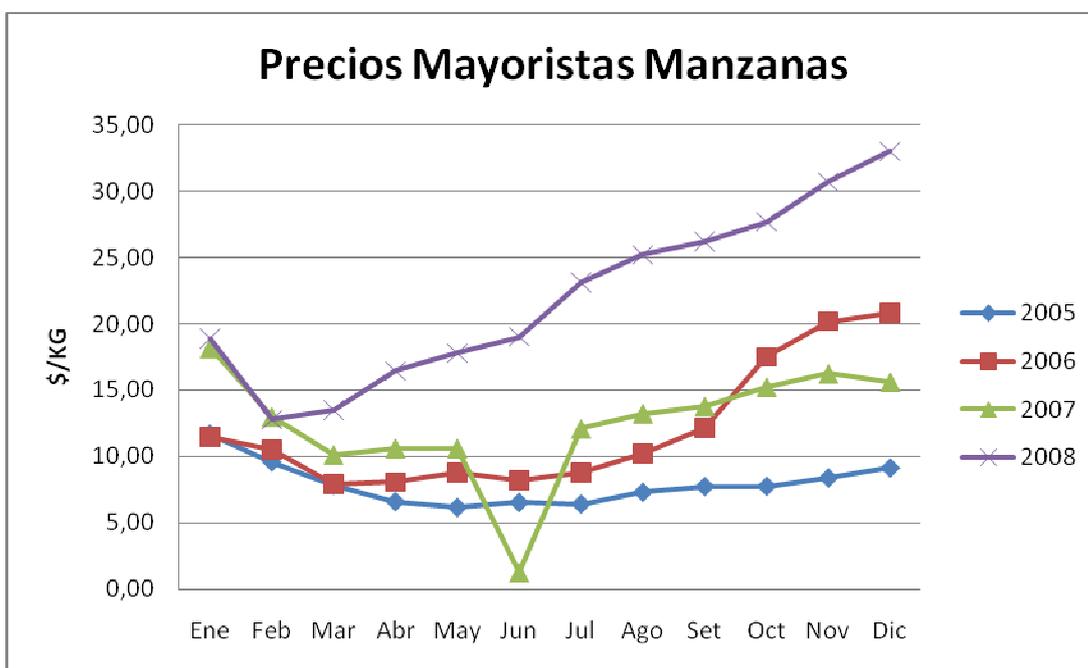
Como vemos en el grafico anterior los precios para el período descrito, en general se mantienen dentro de sus niveles normales, con una tendencia en general ascendente de los precios, siempre tomando como año base el año

2005. Algunos casos particulares como la Frutilla (esta posee siempre un precio superior al resto debido a la gran perecibilidad de la misma) y la Manzana han experimentado aumentos superiores al promedio para luego descender levemente en el año 2008 pero igualmente superior al precio base tomado.

Por último, es de destacar el comportamiento que ha tenido el precio del Zapallo, el cual presentó un crecimiento del orden del 82% para el año 2007 y luego un decrecimiento del 102% en el año 2008 volviéndose a situar en un precio similar al del año base.

2.4.2.3 Análisis de la evolución mensual de precio de la Manzana y la Naranja.

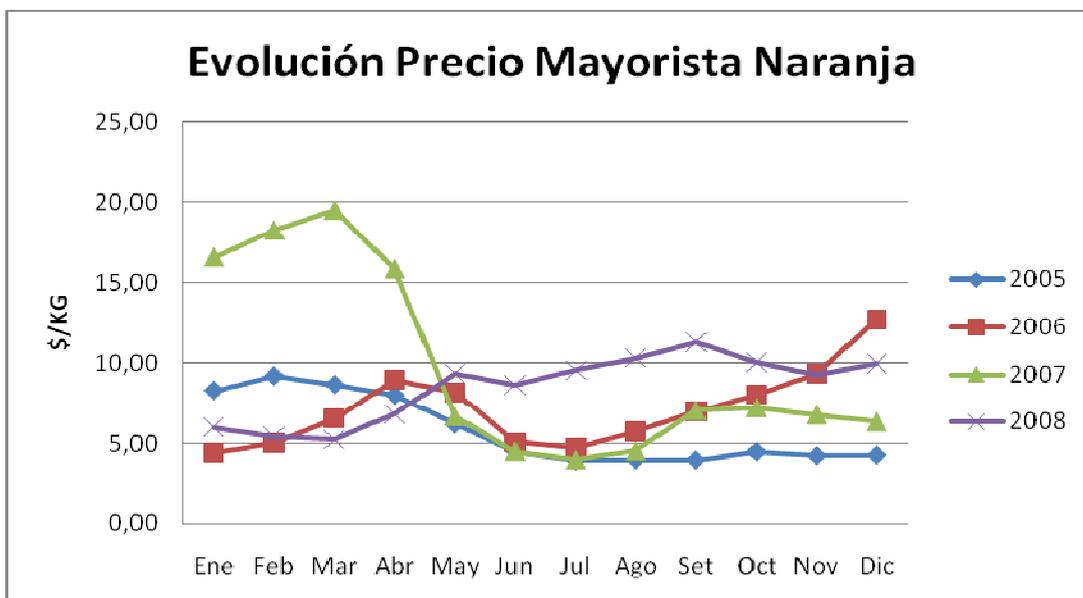
A continuación exhibimos en gráficos la evolución mensual para los últimos cuatro años de los precios mayoristas por kilo de las frutas seleccionadas:



Fuente: "Anuario Agropecuario" DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/

Se ve de las graficas que el precio tiene una variación estacional enorme. Los precios de noviembre a enero son entre 1,5 y 3 veces superiores a los del periodo entre abril y junio. Entre enero y abril se cosechan todas las variedades, por eso hay un incremento en la oferta de manzana fresca.

Esto contrae los precios hasta los valores mínimos. Por otro lado la lenta disminución de la oferta de cámaras de frío hace que entre junio y noviembre se dé un crecimiento sostenido hasta alcanzar los máximos precios. Este patrón se puede constatar para todos los años que se tienen completos, lo que cambia de un año a otro son los valores de los precios.



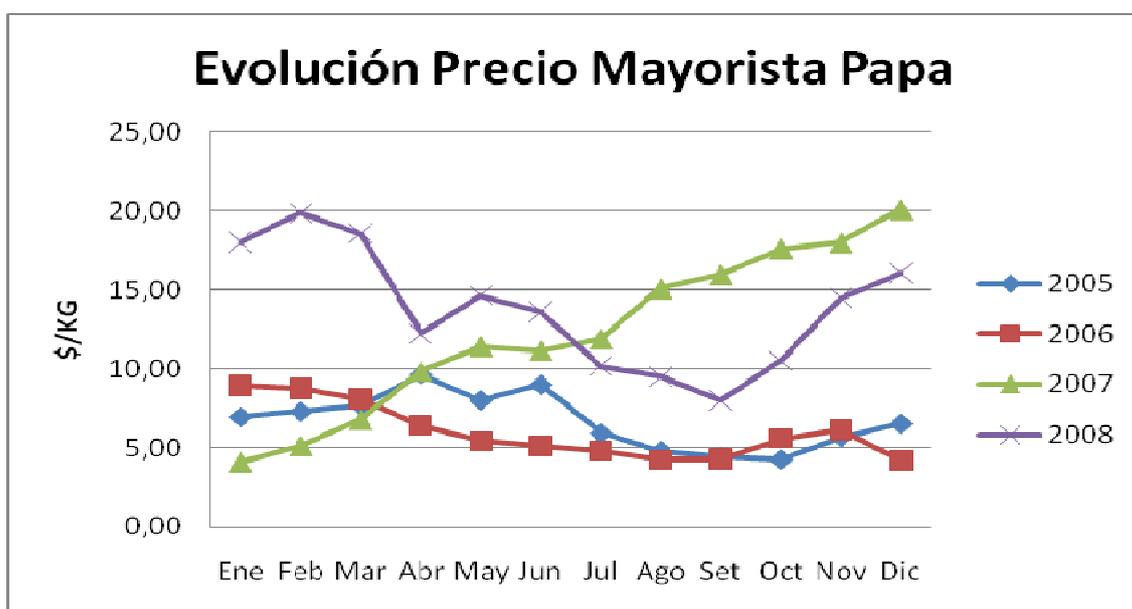
Fuente: "Anuario Agropecuario" DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/

Del gráfico se desprende que el precio de la naranja mantiene una tendencia dispar entre un año y otro, pero igualmente dentro de cada año puede verse que la tendencia es similar. La estacionalidad para el caso de la Naranja juega también un papel importante ya que la misma es cosechada en los meses de Marzo a Octubre lo que provoca que en estos meses abunde la oferta lo que mantiene el precio relativamente constante y bajo, luego en los meses de

Noviembre a Febrero al disminuir la oferta el precio sube debido a la escasez de la misma.

2.4.2.4 Análisis de la evolución mensual de precio de la Papa y la Cebolla.

A continuación exhibimos en gráficos la evolución mensual para los últimos cuatro años de los precios mayoristas por kilo de las hortalizas seleccionadas:



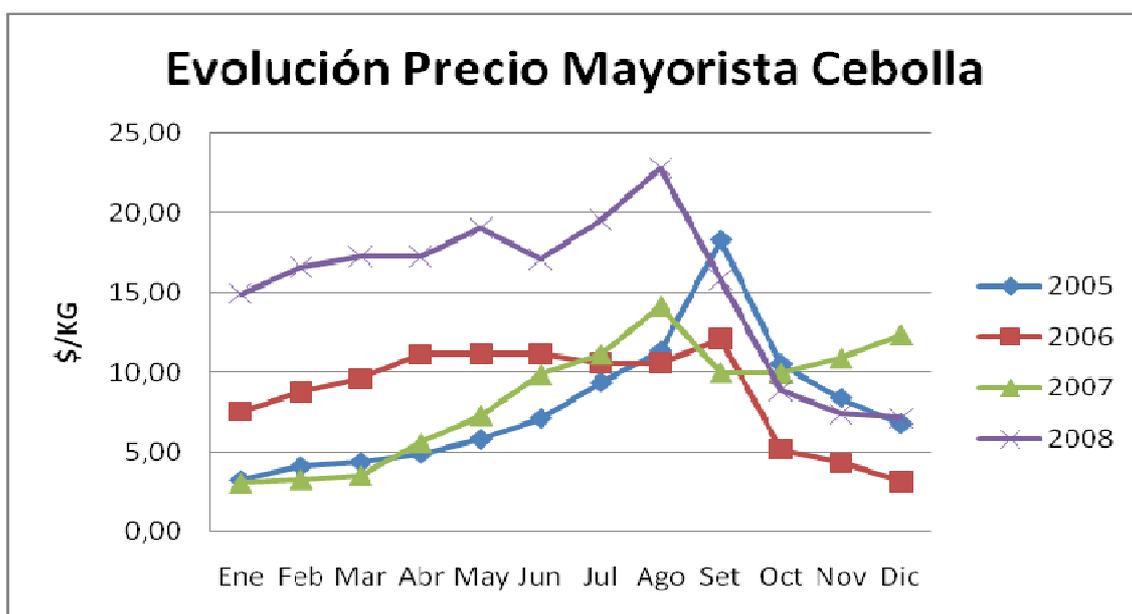
Fuente: "Anuario Agropecuario" DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/

Observamos que el precio en los períodos analizados tiene un comportamiento dispar en algunos años y una tendencia creciente en otro (año 2007).

Las condiciones climaticas del Uruguay le permiten autoabastecerse de papa durante todo el año combinado con la poca perecibilidad de la misma, nos llevaria a pensar que el precio se mentendria relativamente estable pero al ser esta hortaliza la mas consumida por los uruguayos hace que el precio sea sensible a la oferta por lo que en período de escaces el mismo se eleva tanto

por la referida escases como por la importación que se realiza para satisfacer la demanda.

Según fuente Mercado Modelo, en el año 2007 se obtuvo una escasa cosecha de papa, por lo que se tuvieron que importar grandes cantidades de la misma (alrededor de 6.200 toneladas) para poder satisfacer en parte la demanda interna del país, lo que conllevó al aumento de los precios en dicho año tal como se expone en la grafica anterior.



Fuente: "Anuario Agropecuario" DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/

La cosecha de cebolla en nuestro país va de noviembre a enero según la variedad. En el Norte del país el ciclo se adelanta aproximadamente en un mes. En buenas condiciones ambientales algunas variedades de cebolla pueden conservarse por hasta 6 o 7 meses, por lo que el mercado local se mantiene abastecido casi todo el año con cebolla de producción nacional. Los meses con problema de abastecimiento son agosto y setiembre, cuando la cebolla almacenada en el Sur se está terminando y aun no ha comenzado la

cosecha en el Norte. Esto explica el aumento de los precios en los meses de agosto y setiembre.

2.4.3 Precios Minoristas.

2.4.3.1 Consideraciones previas.

Con respecto a los precios Minoristas realizaremos una distinción entre los Almacenes y Ferias por un lado y las Grandes Superficies por otro. La diferencia más notoria es que estas últimas hacen mayor ahínco en lograr determinados objetivos de rentabilidad global (sumatoria de todas las sucursales y tipo de producto) respondiendo a estrategias fijadas por el Directorio de la empresa.

Es preciso señalar, que no haremos análisis numérico de los precios de minoristas debido al celo que estos mantienen en cuanto a la revelación de los márgenes de rentabilidad por lo que respetando la confidencialidad de esta información hemos decidido no exponer los mismos en el presente trabajo.

2.4.3.2 Determinación de precios en Almacenes y Ferias.

Para el caso de los Almacenes, estos adquieren sus frutas y hortalizas en los mercados mayoristas (mayormente en el Mercado Modelo) siendo el costo de las mismas el precio fijado en estos mercados.

Realizando un razonamiento lógico-deductivo, llegamos a la conclusión de que los factores que inciden en la fijación de precios a nivel mayorista inciden también en el precio a fijar por el minorista ya que como comentamos anteriormente el precio del mercado es el costo para este último. A este precio "base" por llamarlo de una manera, se debemos agregar los costos propios de la actividad del comerciante minorista siendo los más destacados:

- flete desde el mercado mayorista al local del minorista: para el caso que no exista la figura del Distribuidor abastecedor como nexo entre ambos.
- Precio o comisión cobrada por el Distribuidor abastecedor en caso de que esta figura participe: la misma adquiere suma importancia para aquellos minoristas tanto en el interior del país como aquellos que no quieren concurrir al mercado mayorista para abastecerse. Este es un factor muy importante a la hora de fijar el precio ya que este factor va a encarecer el costo de abastecimiento comparado con el minorista que no haga uso de esta opción.
- margen de rentabilidad a fijar con el fin de cubrir los costos fijos (alquileres, sueldos, entre otros) y la porción de costos variables (luz, agua, energía eléctrica, etc.) mas la ganancia neta propia que quiere obtener. Generalmente al minorista le interesa saber qué utilidad tiene por producto individualmente considerado. Esto último es posible debido a que manejan relativamente poco volumen de mercadería.

Por otro lado, la situación de la Feria puede ser igual (en lo referente a los factores que inciden en el precio) al Almacén en caso que se abastezcan en el mercado mayorista o distinta para el caso que no lo haga de ésta manera y por consiguiente concorra directamente al productor o sea éste mismo el que opere como feriante.

Para el último caso, los factores que van a determinar el precio del feriante serán:

- Costos de producción del productor mas margen de utilidad del mismo.
- Flete desde la granja al puesto.
- Margen de utilidad del feriante.

2.4.3.3 Determinación de precios en las Grandes Superficies.

Este agente posee una forma de comprar y determinar los precios, diferente de la que aplican los minoristas mencionados anteriormente.

Éstos están organizados con departamentos de compra los cuales basan su abastecimiento en datos estadísticos de años anteriores, proyecciones de comportamiento del mercado, entre otros y en función de esto realizan sus contratos de abastecimiento año a año con los productores.

Por otro lado, al estar organizadas en departamentos funcionales, cada uno de éstos tiene un determinado presupuesto y metas de rentabilidad a alcanzar. Este es uno de los factores que hacen que el supermercado deba manejar 3 tipos de precios diferentes. En primer lugar tenemos el precio de compra al productor, el cual está influido por los mismos factores explicados en el subcapítulo anterior constituyéndose así el primer precio. Luego el departamento de compras le asigna un precio a los volúmenes adquiridos el cual debe ser consistente con el presupuesto particular del departamento como global ya que este “segundo precio” es el costo de cada una de las frutas y hortalizas que las sucursales venden. Con relación a las sucursales es preciso señalar que las mismas están clasificadas en tres categorías: A, B y C, en función decreciente del poder adquisitivo del público objetivo de cada una de ellas tomando principalmente como parámetro de medida de éste, el barrio en el cual está localizada la sucursal. Es por esta razón que el “tercer precio” (el que paga el consumidor final) como la calidad de la fruta y hortaliza puede variar de una sucursal a otra, por ejemplo el público objetivo de una sucursal clase “A” está dispuesto a pagar un precio más elevado por lo que se da preferencia en cuanto a calidad a este tipo de sucursales.

A continuación exponemos los factores que inciden en la formación del primer precio ya que estos son los únicos que no puede dominar totalmente las grandes superficies.

- Estacionalidad de la oferta: explicado en el punto 2.4.2.1 “Formación de Precios Mayoristas”.
- Perecibilidad de los productos: ídem anterior.
- Cumplimientos con los estándares de calidad preestablecidos: muchas veces para tener la mejor calidad, hay que pagar por encima del valor de mercado porque hay que convencer al productor de que lo mejor que coseche en el día tiene que ir para la gran superficie, lo que se logra ofreciendo un mayor precio lo que a su vez sirve como forma de fidelizar a este último con la entidad.
- Factores climáticos: la variabilidad del clima, lo que produce desfases en el abastecimiento de los mismos con días en que se tiene mucha cantidad de los mismos y otros días en que no se cuenta con estos. Se fija según esto último y experiencia adquirida a lo largo del tiempo por el departamento.
- Margen de rentabilidad del productor: Ídem punto 2.4.3.2 “Determinación de Precios en Almacenes y Ferias”, cabe aclarar que este factor en cierto sentido se ve influenciado por la gran superficie debido a que esta está en una situación ventajosa frente al productor ya que posee un contrato firmado de abastecimiento y cualquier desviación o incumplimiento del mismo le sirve de excusa para bajar el precio a pagar y por consiguiente menor será la rentabilidad del productor.

Siguiendo con la secuencia de nuestro análisis pasaremos a explicar los factores que inciden en el segundo y tercer precio los cuales son dominados por la entidad.

- Margen de rentabilidad global del supermercado: la gran superficie maneja un margen global, esto quiere decir que la sumatoria de la rentabilidad de todas las sucursales debe ser un determinado porcentaje sin importar si en algunas se está vendiendo por debajo del promedio.

- Precio de transferencia entre departamentos: el departamento de compras es proveedor de cada sucursal, o sea que existe un precio de transferencia entre ambos.
- Público objetivo de cada sucursal: por lo explicado anteriormente los mismos se encuentran segmentados, por lo que existirán distintos precios según la sucursal de la que se trate.
- Día de la semana: en algunos existen días en que se realizan descuentos especiales con el objetivo de atraer clientes y aumentar las ventas.
- Época del año: concepto asociado a la estacionalidad de la oferta descrita anteriormente.
- Flete entre el depósito y cada sucursal: el mismo se encuentra tercerizado, el cual debe ser refrigerado lo que implica en incurrir en costos mayores de traslado de la mercadería.
- Costos operativos o de funcionamiento.

CAPÍTULO 3

Marco Teórico.

3.1 Desarrollo de la Teoría de las cinco fuerzas de Porter.

3.1.1 Conceptualización.

Para realizar este trabajo nos hemos basado en la obra del economista norteamericano Michael Eugene Porter el cual estudia la forma de analizar a la industria o sector industrial, el cual se define como el grupo de empresas competidoras entre si es decir que producen productos sustitutos unos de otras, con el objetivo de evaluar los aspectos que forman parte del negocio desde el punto de vista de la estrategia. Esta metodología nos permite analizar el sector industrial atendiendo a factores como: Número de proveedores y clientes, la frontera geográfica del mercado, el efecto de los costos en las economías de escala, canales de distribución para acceder a los clientes, el índice de crecimiento del mercado y los cambios tecnológicos. Del estudio de estos factores se puede llegar a determinar el grado de intensidad de las variables competitivas el cual se representa en precio, calidad del producto, servicio o innovación, ya que dependiendo de la industria el factor de dominio puede ser cualquiera de los mencionados.

El análisis del sector industrial permite formarnos un panorama económico del sector, conocer las fuerzas competitivas que operan en el mismo y su peso, identificar factores impulsores de cambio y el impacto que estos tendrían, identificar factores clave de éxito e identificar la rivalidad de la competencia, en consecuencia establecer que tan atractiva es la industria en términos de rendimiento.

Debido a que la presión competitiva varía según la industria, el modelo de Porter nos da un marco de referencia común para medirla, este autor desarrolló un enfoque para la planificación de la estrategia corporativa en su

libro *“Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors”*.

En esta obra determina que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de algún mercado o segmento de este. La empresa por ende deberá evaluar sus objetivos y recursos teniendo en cuenta estas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Las cinco fuerzas que identifica este autor serían las siguientes:

1. Amenaza de entrada de nuevos competidores.

El mercado o segmento atrae a nuevos participantes dependiendo de cuan fáciles son de franquear las barreras de entrada, estos nuevos competidores llegarán con nuevos recursos y capacidades con la intención de apoderarse de una porción del mercado. Las barreras que deberán franquear son seis:

1.1 Economías de escala: hace referencia a que en el sector puede existir algún agente que debido a su gran volumen de producción logra reducir sus costos constituyendo esto una dificultad para quienes intenten entrar al sector con una estrategia de precios bajos. Hoy en día hay que tener cuidado al intentar lograr economías de escala a nivel local ya que con la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, el logro de una economía de escala nos estaría quitando flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan a nivel global.

1.2 Diferenciación del producto: si una empresa logra diferenciar sus productos hace que los clientes se sientan identificados con este generando lealtad de estos para con la marca. Esta barrera implica que quienes deseen ingresar al

sector deban realizar grandes esfuerzos para lograr un producto que es diferente ya sea por mejor precio o calidad del de la compañía dominante del sector. Esta barrera de ingreso es costosa y lenta ya que hay que lograr superar la lealtad de los clientes y crear su propia clientela.

1.3 Inversiones de capital: refiere a los recursos financieros de los cuales es necesario disponer para poder competir en la industria. Estos recursos pueden ser infraestructura, equipos, capital de trabajo, reservas para pérdidas entre otros. Una empresa con fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños ya que por ejemplo puede sobrevivir más tiempo a una guerra de desgaste. Hoy día en muchos países se promulgaron leyes anti-monopólicas con el objetivo de evitar aunque sea en teoría que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles.

1.4 Costos Cambiantes: sería el caso en que compañías establecidas en el mercado poseen ventajas en costos que no pueden ser imitadas por sus competidores independientemente del tamaño y economías de escala que estos posean. Estas ventajas en costos pueden ser resultado por ejemplo de patentes, posesión de control sobre la fuente de materias primas, localización geográfica, subsidios recibidos por parte del gobierno, curva de experiencia de la empresa.

1.5 Acceso a los canales de Comercialización: los nuevos competidores deberán asegurar la distribución de su producto y deben convencer tanto a distribuidores y comerciantes de para que acepten a sus productos o servicios, para esto deberán reducir precios y aumentar el margen de utilidad que queda

para el canal, deberán así mismo realizar grandes esfuerzos de promoción, todo esto implica que en el proceso la empresa entrante deberá soportar utilidades menores a las deseadas.

1.6 Política Gubernamental: ésta puede limitar o hasta impedir que ingresen nuevos competidores a través de normas y leyes. Los gobiernos fijan por ejemplo normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de seguridad y calidad de los productos lo que exige grandes inversiones de capital a quienes tengan intenciones de ingresar al sector.

2. La rivalidad entre los competidores.

Será más difícil competir en aquellos segmentos en los que los competidores estén bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos ya que constantemente estará enfrentada con guerras de precios, promociones y entrada de nuevos productos ya que esta es la única forma de lograr un mejor posicionamiento que los competidores. Esta rivalidad es más intensa si es resultado de los siguientes factores:

- Cuanto mayor sea la cantidad de competidores y más equilibrados sean, resulta más difícil que alguna empresa domine el mercado.
- Cuanto más lento sea el crecimiento de la industria, la competencia aumenta en el afán por lograr una mejor posición en el segmento.

- Si los costos fijos y de almacenamiento sean elevados ya que las empresas intentarán utilizar el máximo posible de su capacidad productiva
- Por falta de diferenciación o costos cambiantes, si los clientes no perciben ninguna diferencia entre los productos que se ofrecen y si estos son de primera necesidad la elección que este realice está basada principalmente en el precio. El efecto de los costos cambiantes puede asociarse al costo de oportunidad, considerando que cuanto más barato sea de cambiar de producto, más fácil se le hace a los competidores atraer clientes.
- Cuando hay elevados intereses estratégicos. Si hay muchas oportunidades hay más probabilidad de que las empresas intenten aprovecharlas, pero cuando una empresa inicia o aplica una estrategia que da buen resultado, no transcurre mucho tiempo hasta que algún otro competidor la imita. La posición geográfica es un factor que incide ya que si dos competidores se encuentran en la misma zona se genera mayor competencia y mayor conocimiento de las acciones de los competidores
- Cuando las economías de escala provocan que la capacidad se vea aumentada, este aumento puede llegar a alterar el equilibrio entre oferta y demanda del sector
- Cuando los competidores tengan características diferentes entre sí ya que lo que beneficia a algún grupo dentro del sector no tiene por qué beneficiar a todos.

- Cuando las barreras de salida del sector sean muy fuertes estas pueden deberse a: activos especializados, costos fijos, integraciones estratégicas, barreras emocionales y restricciones legales y sociales

La forma de sobrevivir que tienen las empresas es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse rápidamente con una contramanoobra puesto que en el mundo de hoy cualquier ventaja es meramente temporal.

3. El poder de negociación de los proveedores.

Un mercado o segmento no será atractivo cuando los proveedores estén organizados de tal forma que puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. Esto se agrava aún más si los insumos de los que nos abastecen son claves, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. También puede suceder que el proveedor intente una estrategia de integración hacia adelante, es decir que intente controlar tanto los insumos como la producción luego de procesar los mismos.

4. El poder de negociación de los compradores.

Si el producto que ofrece la empresa tiene muchos sustitutos no es diferenciado o es de bajo costo para el cliente permite que este pueda cambiar el producto por igual o menor costo. También influye en esto el hecho de que los clientes estén organizados de forma que estén en condiciones de exigir reducciones de precios y mayor calidad tanto en los productos como en los servicios lo que redundará en un menor margen de utilidad para la empresa, el hecho de que adquieran la mayor parte de la producción. La situación puede complicarse más si los compradores deciden integrarse verticalmente hacia atrás; o sea que intenten adquirir unidades de negocios que los provean

directamente de lo que necesitan prescindiendo de esta forma de los proveedores pasando a abastecerse ellos mismos.

5. Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

No es atractivo un sector en el que existen muchos sustitutos reales o potenciales. Esto provoca que el cliente esté constantemente comparando la calidad, precio y desempeño de nuestro producto con el de la competencia. Cuando una de las empresas del segmento logra diferenciar un bien o un servicio puede disminuir el atractivo del sustituto.

El gobierno también puede llegar a incidir en la posición estratégica ya que por medio de subsidios por ejemplo o exención impositiva puede fomentar el desarrollo de ciertas actividades lo que coloca a quienes participan en este sector en una situación privilegiada en este aspecto.



3.1.2 Tres estrategias competitivas genéricas.

Las estrategias competitivas son aquellas acciones tanto ofensivas como defensivas que puede adoptar una empresa para poder enfrentar con éxito las cinco fuerzas de la empresa desarrolladas por Michael Porter, obteniendo de esta forma resultados positivos. Dentro de estas existen tres que pueden tomarse como aplicables a toda empresa para destacarse en su sector.

1. Liderazgo total en costos.

Implica que la empresa produzca un bien similar al de la competencia pero a un precio sustancialmente menor, para lograr esto se necesitan grandes inversiones en instalaciones que permitan producir volúmenes importantes en forma eficiente, debe tenerse experiencia en el mercado para lograr que esta estrategia sea llevada a cabo con éxito requiere una fuerte conciencia a nivel administrativo del control de costos ya que toda la estrategia está basada en el mantenimiento de un bajo costo en comparación a los competidores, igualmente hay factores que no se pueden dejar de lado como es el mantenimiento de la calidad del producto y el servicio los cuales deben ser de calidad aunque el producto sea de bajo costo ya que los productos que brinda la empresa no deben ser reconocidos y sobresalir solo por su bajo costo sino también por un buen servicio y una buena calidad.

Si se alcanza con éxito un liderazgo en costos la empresa gozará de beneficios superiores al promedio de su sector aunque en este exista una gran presencia de la competencia. Esta posición de costos bajos da a la empresa una ventaja adicional cuando por ejemplo la competencia debió deshacerse de sus beneficios para poder competir se obtendrán beneficios adicionales. Para lograr esta estrategia es necesaria una elevada participación en el mercado y otras ventajas como el fácil acceso a las materias primas, asimismo requiere de soportar pérdidas al inicio hasta lograr posicionarse en el mercado. Requiere

asimismo una constante reinversión en equipos que le permitan mantener el liderazgo en costos.

2. Diferenciación.

La diferenciación se logra cuando el cliente percibe en el producto que ofrece la empresa algo considerado como único en el mercado, este atributo puede ser tanto el diseño como la imagen de marca, la tecnología o la cadena de distribuidores.

Si se logra otorga una postura defendible ante las cinco fuerzas aunque en forma distinta al liderazgo en costos, se podría decir que aísla a la empresa de la competencia debido a que los clientes se hacen fieles a la marca dando una menor sensibilidad a la variación del precio ya que un cliente que considera a los productos de la empresa como de mejor calidad que el resto por ejemplo prefiere pagar un precio más elevado precisamente por eso que percibe en nuestro producto que lo hace verse distinto al resto, disminuyéndose así la sensibilidad respecto al precio. Esta fidelidad y los esfuerzos que debe hacer la competencia para superar ese atributo constituyen una barrera de entrada al sector ya que es más difícil lograr un producto sustituto.

En cuanto a las utilidades, permite obtener márgenes más elevados que el resto ya que precisamente al cliente no pondera el precio al elegir el producto sino otros atributos que lo hacen preferible al de la competencia.

Esta diferenciación no es compatible con una alta participación en el mercado por esa percepción de exclusividad aunque pueden existir casos en que aunque el precio es superior la empresa igual logra una posición dominante en el mercado.

3. Enfoque o alta segmentación.

Consiste en enfocarse en un determinado grupo de compradores a los cuales la empresa buscará satisfacer mejor que los competidores que apuntan a todos los sectores. En este caso la empresa logrará satisfacer en forma más eficiente a ese segmento ya que atiende, mejor las necesidades de este, a que apuntan, que aspectos valoran más, etc. Se puede decir que esta estrategia involucra necesariamente una de las dos anteriores ya que intentará acceder a ese público objetivo por el bajo precio de sus productos o por diferenciarse del resto en algún aspecto.

Como las estrategias mencionadas anteriormente esta también provoca una barrera de entrada al sector ya que existe un segmento que está bien atendido el cual requerirá un mayor esfuerzo por quienes intenten entrar para superar es atención especializada.

3.2 Estrategia Empresarial.

En este apartado analizaremos las distintas estrategias que puede adoptar una empresa dependiendo del entorno en el cual opere.

Cualquier empresa que compita o esté analizando competir en determinado sector de actividad deberá, si quiere tener éxito o dicho mejor, tener mayores probabilidades de éxito, tarde o temprano desarrollar una estrategia competitiva.

3.2.1 Formulación de la estrategia.

Definir la estrategia consiste en determinar cómo la empresa va a competir, cuáles serán sus objetivos y que políticas necesitará para alcanzarlos, en suma es lograr identificar fines y medios para alcanzarlos.

Existen factores clave que determinarán lo que una empresa puede llegar a lograr con éxito y que no. Sus puntos fuertes y débiles muestran cómo va a estar parada la empresa frente a sus competidores aquí se puede englobar desde recursos financieros hasta identificación de la marca por parte de los clientes, los valores propios de la organización son las motivaciones y necesidades de directivos y personal clave que implementará la estrategia intentando transmitir estos al resto del personal a su cargo, las fortalezas y debilidades combinadas con los valores nos van a determinar los límites internos a la estrategia que se intenta implantar. Los factores mencionados hasta aquí constituyen factores internos o sea aquellos sobre los que la empresa tiene control, pero también existen limitaciones externas determinadas por el sector en que opera conformado tanto por costumbres como por el entorno social y político. Estas limitaciones se traducen en amenazas o debilidades las cuales deberán ser mitigadas o aprovechadas en el caso de las primeras por parte de la empresa, ambas conforman el ambiente competitivo.

Una herramienta muy útil para conocer la posición actual de la empresa es la matriz FODA esta analiza las **F**ortalezas, **O**portunidades, **D**ebilidades y **A**menazas que posee la empresa. Como mencionamos anteriormente las fortalezas y debilidades son ambos factores sobre los que la empresa tiene control o sea que puede llegar a moldear, en cambio las amenazas y las oportunidades son representaciones o avisos externos a la empresa brindados por el entorno. El análisis de esta matriz proporciona información útil para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

MATRIZ FODA (FORTALEZAS, OPORTUNIDADES, DEBILIDADES, AMENAZAS)

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	CRECIMIENTO (MAXI-MAXI)	ESTABILIDAD (MINI-MAXI)
AMENAZAS	ESTABILIDAD (MAXI-MINI)	RENOVACIÓN (MINI-MINI)

3.2.2 Dimensión de la empresa.

Las empresas no son pasibles de medición precisa sino que el concepto de magnitud empresarial es eminentemente relativo lo que lleva a diversas interpretaciones, algunos definen a una empresa como grande o pequeña en función de factores tales como, volumen de ventas, facturación, cantidad de empleados, pero en realidad la dimensión refiere a su capacidad estructural la que está determinada en forma indirecta por la tecnología que condiciona esa dimensión. Pero la dimensión es también condicionada por las posibilidades que el mercado le ofrece para la colocación de sus productos, se podría afirmar que si grandes mercados exigen grandes dimensiones empresariales, las grandes dimensiones empresariales propician el crecimiento de los mercados.

La dimensión se manifiesta a través de los siguientes factores:

- Tecnológicos: refiere a la relación entre capital y trabajo; en grandes dimensiones es elevada la relación capital trabajo por el mayor grado

de industrialización que presentan, esta mayor participación del capital permite remuneraciones más elevadas y esto puede llevar a exigir un cambio en las tecnologías productivas lo que redundará en una variación de la dimensión de la empresa.

- Financieros: las dimensiones grandes requieren de inversiones grandes las que son posibles únicamente con volúmenes de financiación suficientes, por ende este factor condiciona la dimensión de la empresa.
- Comerciales: las empresas grandes requieren de un mercado capaz de absorber su oferta de productos ya que si existe un mercado pequeño para ofrecer la producción de una gran empresa todas las ventajas que tendría en un mercado acorde se le revierten pasando a ser desventajas ya que tendría exceso de capacidad, costos fijos elevados en proporción a sus ventas, etc. Por tanto el mercado potencial condiciona la dimensión no siendo siempre preferible una dimensión grande a una pequeña sino que esta debe estar acorde al mercado potencial en el cual opera.

Es muy difícil encontrar compatibilidad entre empresas de distintos tamaños, por ello es conveniente lograr que se den simultáneamente los factores en cada uno de los niveles. Por ejemplo es conveniente una gran dimensión para obtener productos en serie a un costo reducido, pero al momento de la comercialización minorista debe adaptarse a las demandas individuales por lo que una empresa de pequeña dimensión es la que se ocupa de esta última ya que se adapta mejor a las exigencias del mercado.

Como conclusión podemos decir que el orden natural del mercado permite la convivencia entre empresas de distintos niveles.

Cuando se crea una empresa se la dota de una estructura que le permitirá un determinado volumen de producción, económicamente a este volumen de

producción se le conoce con el nombre de *“salida típica”* que sería el estándar, lo mínimo que se espera producir; en la realidad las empresas intentarán dar el máximo posible motivados principalmente en la obtención de mayores beneficios por ende cuando se trabaja a capacidad máxima económicamente estamos hablando de *“salida óptima”*, en este proceso la empresa intentará combinar ventajas tecnológicas y ventajas económicas para poder producir al menor costo posible, cuando este objetivo es alcanzado decimos que la empresa se halla en su *“firma representativa”* pero este es un estado temporal ya que el mundo y especialmente el de los negocios cambia constantemente las empresas pasan la mayor parte del tiempo en busca de alcanzar o recuperar su firma representativa.

3.2.3 Modalidades de concentración.

Como parte de la estrategia tenemos la manera en que las empresas intentan moldear su posición en el mercado, tomando distintas direcciones en función de su crecimiento, seleccionando si operará en uno o más campos de actividad. Para ilustrar esto exponemos a continuación las distintas modalidades existentes.

1. Concentración horizontal.

Consiste en crecer en forma lateral añadiendo nuevas capacidades a las ya disponibles. Las empresas que utilizan esta modalidad se caracterizan por intentar dominar su sector de mercado debilitando y en algunos casos absorbiendo a las más pequeñas.

Esta modalidad presenta para quien la aplica las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Incrementar su cuota de mercado, ya que restringe la competencia eliminando competidores.
- Estabilizar el mercado controlando parte de la oferta global.
- Obtener economías de escala debido a que opera en un mayor volumen.
- Aumentar el poder de negociación, por un lado aprovechando sus mayores volúmenes de compra permitiéndoles obtener condiciones ventajosas frente a los proveedores y por otro canalizando las opciones de compra de los clientes.

Desventajas:

- Puede originar el surgimiento de estructuras complejas y rígidas por la mayor dimensión lograda, acarreando problemas la gestión y administración interna de la misma.
- Incremento del control gubernamental en las operaciones realizadas por la misma, pudiéndose llegar al extremo de una intervención estatal.
- Es muy complejo integrar y homogeneizar capacidades materiales y culturas empresariales de diferentes orígenes.

2. Concentración Vertical.

La concentración vertical es una agrupación de empresas que tiene como objetivo añadir fases y extenderse hacia ambos extremos del proceso productivo y/o comercial, en unos casos para ser su propio proveedor y en otros su propio cliente. La concentración y la integración vertical son una forma de crecimiento de las empresas que, al mismo tiempo que han tomado

decisiones sobre su expansión geográfica, o su especialización o diversificación, también han tenido que decidir si realizar por sí mismas la provisión de materias primas y componentes o la distribución.

Esta modalidad presenta para quien la aplica las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Realización de economías técnicas de producción debido a una más eficaz coordinación y racionalización de las tareas.
- Obtención de mayores ganancias debido a sus mejoras en logística.
- Reducción del costo de transacción por tratarse de empresas del mismo grupo económico.
- Se eliminan riesgos derivados de la situación de dependencia respecto a proveedores y clientes.

Desventajas:

- Necesidad de acumular y asimilar más conocimientos técnicos ya que podemos carecer de los mismos para desarrollar en forma eficaz y eficiente la actividad incorporada.
- Incremento del control gubernamental en las operaciones realizadas entre las mismas, fiscalizando la razonabilidad de los precios de transferencias con el objetivo de evitar tanto la defraudación tributaria como la obtención de mayores beneficios económicos por el lado de la fijación de precios con los cuales es muy difícil competir para otras empresas del sector.

3. Concentración Conglomerada.

Son concentraciones entre empresas cuya relación no es ni horizontal (como competidores en el mismo mercado de referencia) ni vertical (como proveedores o clientes) sino que llevan a cabo un programa de diversificación ya que se integran empresas que operan en sectores diferentes, es decir, que no son competidores entre sí.

Esta modalidad presenta para quien la aplica las siguientes ventajas y desventajas:

Ventajas:

- Integración multisectorial, lo que favorece a la dispersión del riesgo.
- Establecimiento de una descentralización lo que favorece la flexibilidad corporativa.
- Es posible aprovechar efectos de sinergias de los ámbitos comerciales y tecnológicos, ya que procesos que se han aplicado con éxito en otros sectores de la economía pueden ser utilizados en otro en el cual la empresa compita.

Desventajas:

- Obstaculiza al uso de una estrategia global aplicable al conjunto de actividades.
- Complica la concepción y coordinación de los sistemas de decisión.
- Como consecuencia de la diversificación, comienza a operar en sectores desconocidos lo que le puede atraer grandes costos de aprendizaje.

3.3 Modalidades de competencia en el mercado.

A continuación expondremos las diferentes modalidades de competencias existentes en el mercado. Cada una de estas influye en forma diferente en el funcionamiento de este ya que la forma de relacionamiento entre los agentes determinara el valor de los factores como precios y cantidades transadas.

3.3.1 Competencia perfecta.

Un mercado en el que opere en competencia perfecta es aquel en el cual existen muchos oferentes y ninguno tiene el poder suficiente de influir en el precio de los productos comercializados. Para que se verifique esta modalidad deben darse cinco condiciones:

1. Cada competidor es pequeño en relación al tamaño de todo el mercado.
2. El producto ofrecido es homogéneo.
3. Los compradores conocen los precios de los vendedores.
4. Los vendedores actúan independientemente.
5. Las empresas pueden entrar y salir de la industria libremente.

3.3.2 La competencia imperfecta.

En este tipo de competencia, los vendedores pueden influir en el precio que cobran en su producción. Existen tres grandes tipos de mercados imperfectamente competitivos:

1. Monopolio: es el caso más extremo de esta modalidad. Existe un solo vendedor que no deja que entren otros al sector, pudiendo así elevar el precio de su producción tanto como quiera sin perder cuota de mercado. Esto genera un costo social en la medida que el monopolista establece

un precio que en una competencia perfecta el consumidor no estaría dispuesto a pagar pero que dada las condiciones de mercado si quiere acceder a ese bien o servicio no le queda otra alternativa que pagarlo.

2. Competencia monopolística: se combinan tanto características de competencia perfecta como de monopolio. Esto es así, ya que los productores ofrecen bienes parecidos pero no sustitutos perfectos uno de otros. La diferenciación del producto ofrece a cada competidor un cierto poder de mercado ya que por más que eleve el precio no va a perder aquellos clientes que compran su producto porque perciben en estos atributos que no poseen los de la competencia.
3. Oligopolio: es aquel en el cual la mayor parte de la producción está en manos de pocas empresas, cada una lo suficientemente grande como para influir en el conjunto del mercado. Esta influencia no es total, debido a que siempre se depende de lo que realicen las otras grandes empresas, como en la competencia perfecta. Esta modalidad estaría ubicada a mitad de camino entre la competencia perfecta y el monopolio.

3.4 Incidencia del Gobierno.

La actuación de este en la ventaja competitiva es el de influir en cuatro determinantes básicos:

1. En las condiciones de los factores.

El estado tiene el deber de establecer las reglas del juego, es decir su papel debe ser de moderador o regulador del funcionamiento del mercado, sin llegar al extremo de un paternalismo estatal estableciendo por ejemplo subvenciones a la producción y/o comercialización de determinados productos o servicios, así como controles bromatológicos de los mismos, todo esto con el fin de satisfacer

adecuadamente las necesidades de la población en cuanto al uso y consumo de los productos y servicios.

2. Moldear la demanda local.

El gobierno tiene el poder de a través de políticas y normas de inclinar y delimitar las elecciones de los consumidores condicionando a través de las mismas tanto la oferta como la demanda de los productos y servicios ofrecidos en el mercado.

Por otro lado el estado es un comprador importante de muchos bienes y servicios lo que también influye ya que opera escalas mayores de lo que son las de un consumidor común, por tanto puede darse el caso de empresas que abastezcan al estado como a consumidores comunes situación que lleva a que estos últimos puedan verse tanto perjudicados como beneficiados en función de la influencia que tenga el estado en la formación de los precios en este.

3. Rivalidad en el sector, estructura y estrategia de la empresa.

El estado incide en el mercado imponiendo reglas de juego claras para todo los agentes intervinientes, es por ello que proporciona un marco normativo específico que establecen por ejemplo leyes anti monopolísticas y regulando tanto oferta como demanda a través de una mayor o menor presión fiscal.

Cabe aclarar, que los agentes deben entender que el estado no es su única fuente de ventaja competitiva sino que ellos deberán aportar todo de sí para lograr un buen posicionamiento en el mercado.

CAPITULO 4

Análisis global del Mercado según la teoría de Michael Eugene Porter.

4.1 Consideraciones previas.

En el presente capítulo se realizará un análisis del capítulo 2 basándonos fundamentalmente en la teoría de las 5 fuerzas de Porter presentadas en el capítulo 3 - Marco Teórico, así como otros temas tratados en el curso de Economía Aplicada a la Empresa.

Para realizar este análisis dividiremos tal como se hizo en el capítulo 2 el universo de estudio en tres niveles:

- Productor Agrícola.
- Mayorista.
- Minorista.

4.2 Aplicación de la teoría de las cinco fuerzas de Porter al nivel 1 – Productor Agrícola.

4.2.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Para el análisis de esta fuerza debemos enfocarnos en las distintas barreras de entradas que pudieran existir para el ingreso de nuevos participantes al sector.

En lo que refiere a la obtención de Economías de Escala, para el caso del productor granjero le es muy difícil obtener las mismas (debido a su forma de organizarse), sin embargo existen productores en determinados rubros tales como cítricos (Caputto S.A) y frutales de hoja caduca (Moiso S.A) que han logrado un uso más intensivo de los recursos así como explotaciones de mayor superficie, lo que le permite obtener grandes volúmenes, logrando los

beneficios que otorgan las economías de escalas como por ejemplo disminución de costos operativos. Esto constituye una dificultad para quien quiera entrar al sector con una estrategia de precios bajo.

Por tratarse de productos frescos de la granja, no existe otro diferencial que el de la calidad de cada producto por lo tanto la diferenciación del producto no constituye una barrera prohibitiva al ingreso de nuevos competidores.

Con respecto los requerimientos de capital, consideramos que existen ciertos que son básicos para poder competir en el sector tales como tierras, maquinaria agrícola, sistema de riego entre otros. Esto sin duda constituye una barrera de entrada al sector las cuales se ven incrementadas aun más si se tienen intensiones de ser proveedor de grandes superficies.

No consideramos que los costos cambiantes constituyan una barrera a la entrada al sector ya que por las características del mismo no se observa alguna ventaja que no pueda ser imitada por futuros competidores.

En lo que respecta al acceso a los canales de comercialización, a nuestro criterio este es el sector que más depende de un intermediario que haga llegar su producción tanto a mercado mayoristas como a los minoristas. Generalmente éste, no dispone de vehículos para transportar su producción, por lo que la figura de intermediario esta institucionalizada en el sector, por lo que se deberá tener en cuenta el costo del servicio (en casos renunciar a mayor margen de utilidad) a la hora de evaluar el posible ingreso.

4.2.2 La rivalidad entre los competidores.

Este es un sector en que operan gran cantidad de agentes (granjeros) cada uno de los cuales tiene prácticamente asegurada la venta de su cosecha ya que abastecen a la demanda interna y exportación.

Por el lado de los precios no se puede competir ya que estos son fijados en el mercado mayorista y en algunos casos en los contratos de abastecimientos con grandes superficies.

4.2.3 El poder negociación de los proveedores.

Existen diversos proveedores de bienes y servicios tales como fertilizantes, maquinaria, instalaciones, entre otros, no teniendo ninguno de ellos el poder suficiente para poder exigir condiciones particulares al sector.

4.2.4 El poder de negociación de los compradores.

Los compradores pueden ser: los intermediarios como las grandes superficies, ambos tienen un gran poder de negociación frente al productor.

Por el lado de los intermediarios, éstos juegan con la limitación en cuanto a transporte se refiere del productor en general, ya que éste último depende si o si de su participación para poder acceder al mercado mayorista. Es por ello, que el productor queda en una posición inferior en cuanto a poder de negociación refiere.

Por el lado de las grandes superficies, éstas realmente imponen condiciones tanto de calidad en la producción, traslado, empaque, características cualitativas en la fruta como requisitos en cuanto forma jurídica, obligatoriedad de facturarle, registro en los organismos estatales, lo que los ponen en una clara posición de superioridad ya que realmente poseen “la sartén por el mango”.

4.2.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Por tratarse de alimentos frescos, éstos no son sustituibles ya que quien gusta de consumir los mismos difícilmente prefiera un producto elaborado como por ejemplo una golosina en vez de éstos.

4.3 Aplicación de la teoría de las cinco fuerzas de Porter al nivel 2 – Mayoristas.

Para este nivel no analizaremos en forma detallada las barreras de entrada al sector, dividiendo el análisis primero desde el punto de vista del mercado mayorista y en segundo lugar bajo la óptica de los intermediarios siendo su principal figura el comisionista.

4.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores.

Por el lado del mercado mayorista, el principal es el Mercado Modelo concentrando el 51,29% de la oferta interna global de frutas y hortalizas en 70.000 m², lo que le permite obtener economías de escala a los mayoristas que operan en el mismo.

En lo que refiere a inversiones de capital requeridas, en primer lugar con respecto a la instalación de otro mercado mayorista privado, requeriría grandes inversiones en inmuebles, instalaciones, auto elevadores entre otros, lo que sin duda constituye una barrera a la entrada de nuevos competidores.

En segundo lugar, el intermediario, debe poseer un puesto en el mercado Modelo, el cual se adquiere mediante licitación pública o puede ser arrendado a otro usuario mediante el pago de un alquiler en función de los metros cuadrados ocupados. Para el caso en que el operario sea también comisionista este deberá poseer el medio de transporte para trasladar la mercadería hacia y desde el mercado mayorista. A su vez tanto para el que compra el puesto como

para el que lo alquila, éste debe abonar un “canon” al mercado en función de la extensión ocupada por el puesto.

Con respecto a la política gubernamental, el Mercado Modelo es regulado por la IMM existiendo además, una zona de restricción especificada que impide el ingreso de otro mercado mayorista a la referida zona.

En lo que respecta al acceso a los canales de comercialización, por ser un mercado mayorista concentrador del 51,29% de la oferta interna global regulado, se da el caso particular de que es el comprador quien asume la preocupación de cómo hacer que la mercadería le llegue a su establecimiento y no el operador del mercado mayorista. El único caso visible en que el mayorista se encarga de la distribución es en el Distribuidor del Interior.

4.3.2 La rivalidad entre los competidores.

A nivel de operarios del mercado modelo, lo que comúnmente se da es que cada uno se dedique principalmente a la comercialización de alguna especie de fruta y hortaliza en particular, sin bien en sus puestos se ofrecen otras variedades el fuerte está en una de tipo determinado. Por el ejemplo, “el papero” operario que comercializa la papa se dedica casi exclusivamente a este rubro, combinándolo con otros rubros afines como zapallo, boniato y cebolla.

Esta especialización en cuanto a la comercialización, lleva a que a nivel global la competencia no sea muy intensa, si acentuándose entre aquellos agentes que se dedican al un mismo rubro.

4.3.3 El poder de negociación de los proveedores.

En este punto puede darse tres alternativas:

- Que el comisionista sea operario del mercado, en cuyo caso el proveedor sería el productor agropecuario el cual como mencionamos en

el análisis del primer nivel este ve disminuida su capacidad de negociación, por lo que no sería un problema para el comisionista.

- Operario del mercado que no sea comisionista, su proveedor será principalmente un comisionista que opere como nexo entre el productor y éste. Aquí es de fundamental importancia, la existencia o no de una relación comercial entre ambos (en casos mayores a 30 años), la cual será decisiva a la hora de negociar precio, volumen, calidad y condiciones de pago, ya que si nos referimos a un operario recién ingresado al mercado éste deberá enfrentar en las primeras etapas costos de fidelización de los comisionistas para con él, estando en una posición de negociación claramente desventajosa ya que no está en condiciones de exigir precios, volúmenes o financiación ventajosas. Esta situación cambia drásticamente entre un operario y un comisionista que mantengan una relación comercial que date de mucho tiempo atrás, ya que generalmente el comisionista le da flexibilidad en cuanto al pago al extremo de que le entrega mercadería y al final del día en función de los precios que obtuvo el operario se liquidarán el costo de abastecimiento. A su vez el operario cuenta con la información del estado de la mercadería (ya que el comisionista le informa antes de arribar en qué estado se encuentra) permitiéndole evaluar con mayor anticipación el precio base con que va a salir a ofertar al mercado. Cabe aclarar que todo esto se logra gracias a una cultura compartida de no obtener ventajas en forma desleal por todos los operarios e intermediarios que operan en el mercado modelo dándole un valor muy relevante a la palabra.
- Que el productor sea operario en el Mercado Modelo. En este caso generalmente corresponde a grades productores, lo que implica que no exista poder de negociación por parte de proveedores ya que son ellos

mismos lo que se abastecen y trasladan la mercadería para su posterior comercialización, existiendo lo que se denomina Integración Vertical.

4.3.4 El poder de negociación de los compradores.

Existe un poder de negociación implícito por parte de cualquier comprador, sin importar su tamaño, que es el asociado a la perecibilidad de las frutas y hortalizas. Este poder se ve acentuado en aquellas especies de mayor perecibilidad como por ejemplo la frutilla y el tomate ya que si las mismas ingresaron al mercado el día lunes a un precio determinado y llegado el viernes aun queda remanente por vender, éstas se deben comercializar a un precio de liquidación inclusive a pérdida.

Puede darse el caso de algún agente en particular que posea un mayor poder de negociación por volúmenes comprados como ser el distribuidor del interior así como en forma incipiente los grupos de compra de C.A.M.B.A.D.U.

4.3.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Todos los bienes que se transan en este son de primera necesidad, no existiendo uno sustituto de otro sino que puede darse el caso que sean complementarios como por ejemplo huevos, fiambres y quesos por ende no consideramos que existan amenazas de productos sustitutos.

4.4 Aplicación de la teoría de las cinco fuerzas de Porter al nivel 3 – Minoristas.

Con relación a este nivel separaremos en dos grandes grupos: C.A.M.B.A.D.U, ferias, compradores institucionales y bares y afines por un lado y grandes superficies por el otro.

4.4.1 Amenazas a la entrada de nuevos competidores.

En cuanto a la obtención de economías de escalas, las grandes superficies organizan su compra de tal forma que le permiten la obtención de la misma ya

que poseen cámaras de frío y contratos de abastecimiento lo que le aseguran un volumen óptimo de stock de mercadería pudiendo gozar de los beneficios que esta ofrece. Esto implica una barrera de entrada a futuros competidores que quieran establecerse como gran superficie.

Por el lado del otro grupo, no se han logrado aun economías de escala por lo que el ingreso a este grupo no representa la misma una barrera. Cabe aclarar que aunque C.A.M.B.A.D.U está intentando obtener economías de escala por el lado de los volúmenes comprados las características de este grupo no impone restricciones de nuevos competidores, sino que lo fomentan.

En cuanto a la diferenciación del producto, es la gran superficie quien logra la misma, a partir de brindar un producto de calidad superior, con una mejor presentación, mayor facilidad de acceso a los mismos además de ya estar pronto para el consumo con el objetivo de fidelizar clientes.

Haciendo referencia a la inversión de capital necesaria para operar en el sector, el que más inversión requiere es la gran superficie ya que es necesario contar con una infraestructura adecuada para el almacenamiento, manipuleo y comercialización de la mercadería. Nos parece relevante también señalar que las mismas realizan grandes inversiones en capital humano, contratando diversos profesionales tales como Ing. Agrónomos, Contadores y Administradores así como expertos en Marketing y Logística para poder sostener la infraestructura a la cual hacemos referencia.

Sin bien los otros grupo de compra, requieren de una inversión de capital para poder operar, ésta es sensiblemente menor a las de las grandes superficies.

4.4.2 La rivalidad entre los competidores.

En éste punto, nos parece relevante señalar que más que la rivalidad existente entre los propios comerciantes de un mismo rubro, hemos detectado que mas la rivalidad más intensa se da entre los minoristas asociados a C.A.M.B.A.D.U

y ferias con las grandes superficies, ya que estas últimas han venido ganando cuota de mercado en los últimos años. A nivel de grandes superficies entre sí, no se ve una gran competencia debido a que cada una tiene un público objetivo o “Target” diferente, lo que no implica que unas y otras se disputen el liderazgo en el sector intentando abarcar la mayor cuota de mercado posible. Otra situación que intensifica la rivalidad de la gran superficie para con los demás minoristas es el hecho de que los primeros buscan diferenciar sus productos en cuanto a la calidad y el hecho de poseer economías de escala hace que la rivalidad se pueda acentuar aún más.

4.4.3 El poder de negociación de los proveedores.

En lo que respecta a esta fuerza consideramos que ningún proveedor posee el poder de negociación suficiente como para imponer condiciones de precio y tamaño de pedido. Sin embargo para el abastecimiento de los minoristas, pueden existir condiciones especiales debido a diversas coyunturas como ser factores climáticos que hagan que en esos casos el proveedor debido a la escasez de oferta tenga un poder de negociación superior a lo habitual en cuanto a precio solamente para el caso de las grandes superficies (debido a que estos celebran contratos de abastecimiento) y de precio y volumen para los demás minoristas.

El único comprador que logra eliminar por completo el poder de negociación de los proveedores, son los compradores institucionales estatales, ya que estos se abastecen mediante licitación pública seleccionando el mejor postor.

4.4.4 El poder de negociación de los compradores.

En este nivel el comprador es el consumidor final, el cual es un tomador de precios, no teniendo para nada un poder de negociación. Cabe aclarar que para la protección de estos frente a precios abusivos existen los centros de atención al consumidor los cuales podrían llegar a denunciar posibles abusos pero sin tener la potestad de cambiar los precios.

4.4.5 Amenaza de ingreso de productos sustitutos.

Como explicamos anteriormente por tratarse de productos de primera necesidad estos no poseen sustitutos directos, en realidad para los minoristas en general se da el caso opuesto ya que las frutas y hortalizas son productos complementarios de la carne por ejemplo también vendida por estos, constituyendo este combo la principal fuente de ingresos tanto de las grandes superficies como de los demás minoristas.

4.5 Incidencia del gobierno en lo que refiere a los aspectos tributarios a nivel global.

El aparato fiscal en nuestro país incide en las actividades económicas ya sea para favorecerlas o para desestimular el consumo o la realización de determinadas actividades, por este motivo consideramos pertinente exponer brevemente en este apartado los tributos que inciden en la comercialización de frutas y hortalizas observado desde un punto de vista general sin detenernos a analizar situaciones específicas que pueden llegar a darse.

En nuestro país existen básicamente tres impuestos que gravan este tipo de actividades, estos son el IRAE (Impuesto a la Renta de las Actividades Económicas), el IMEBA (Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios), y por último el IVA (Impuesto al Valor Agregado).

En cuanto al IRAE:

Este impuesto grava aquellas rentas obtenidas por, sociedades comerciales, asociaciones agrarias, sociedades agrarias, sociedades civiles con objeto agrario, establecimientos permanentes de entidades no residentes y otras. Actividades lucrativas industriales, comerciales y de servicios realizados por empresas que combinan capital y trabajo intermediando en la circulación de bienes o prestación de servicios.

Lo que se busca con este impuesto es gravar todas las actividades económicas, en lo que a nuestro caso de estudio estaría gravando a los productores siempre y cuando estos cumplan con los requisitos para ser contribuyentes de IRAE ya que también puede que tributen IMEBA como veremos al analizar este impuesto. En cuanto a los intermediarios (Comisionistas) estos deberán tributar preceptivamente IRAE ya que realizan actividad empresarial que combina capital y trabajo; lo mismo sucede con los supermercados y almacenes. Para poder estos contribuyentes descontar de su renta las compras que realizan estas deben ser realizadas a otros contribuyentes del mismo impuesto, sujetos pasivos de otra imposición a la renta o gastos incurridos con quienes tributen IMEBA en cuyo caso el comprador retendrá el impuesto y lo volcará el mismo a la DGI. Todo esto lo que hace es que los compradores sean más exigentes en cuanto a con quien se abastecen, a la luz de estas exigencias algunos agentes que antes no estaban obligados figurar como contribuyentes o que estando obligados no lo hicieran ya sea por ignorancia o por falta de control por parte de las autoridades, ahora si deban hacerlo y por ende facturarle a quien le venden, un ejemplo claro serían los productores que negocien con supermercados ya que estos últimos les exigirán factura.

Con esto la DGI logra que el control en cuanto a la evasión fiscal la realicen en cierta medida los propios contribuyentes, incentivados por el hecho de que de lo contrario no podrán descontar de su renta estos gastos.

En cuanto al IMEBA:

Este impuesto grava los productos agropecuarios en su primera circulación o utilización, tal cual lo define el artículo 1º del título ordenado numero 9, en numeral J) del mismo, se especifica que están alcanzadas en el mismo por este impuesto las Frutas y Hortalizas a la tasa del 1,5%. De esto se desprende

que el agente obligado por naturaleza a pagar este tributo sería el productor rural al momento de enajenar su producción tanto a intermediarios como a supermercados, almacenes y ferias.

Estarán obligados a retener este impuesto a los productores aquellos sujetos pasivos de IRAE no productores agropecuarios, administraciones municipales, organismos estatales y exportadores que actúen por cuenta de productores.

En cuanto al IVA:

Este impuesto grava la circulación interna de bienes, la prestación de servicios dentro del territorio nacional, la introducción de bienes al país y la agregación de valor en la construcción sobre inmuebles.

Son sujetos pasivos quienes realizan actividades comprendidas en el IRAE salvo los que opten por IMEBA, quienes tributan IMEBA por Frutas, Flores y Hortalizas o importan bienes.

En el IVA para nuestro ámbito de estudio se da una situación muy particular ya que si bien están gravados quienes tributen IMEBA por la venta de flores, frutas y hortalizas, ese IVA ventas entrará en el régimen de IVA en suspenso debido a una exoneración que se encuentra vigente hasta el 1° de julio del 2015, esta exoneración no rige en el caso de que los productores vendan a sujetos pasivos de IRAE o cuando se venden frutas y hortalizas importadas. El referido IVA en suspenso opera para el comprador de la siguiente manera: El productor al venderle no le va a facturar IVA amparado en el régimen de IVA en suspenso y este al momento de vender luego de transformarlo recuperará un 10% en certificados de crédito por sus compras que podrá utilizar para el pago de otros tributos salvo que sean sujetos pasivos de IRAE y no transformen el bien no podrán deducir ningún IVA compras.

En cuanto al vendedor este no factura con IVA pero si paga IVA por sus compras por lo que este IVA compras asociado a su producción podrá utilizarlo para pagar otros impuestos.

CAPÍTULO 5.

Conclusiones.

5.1 Matriz F.O.D.A.

Para el presente análisis seguiremos la misma estructura de trabajo que hemos venido manejando, por lo que separaremos el análisis en los tres niveles ya mencionados anteriormente.

5.1.1 Análisis F.O.D.A para el Nivel 1 - Productor Agropecuario-

Fortalezas:

- Fuerte ligazón de los productores a la tierra e interés por permanecer en el área agrícola.
- Este sector es proveedor de alimentos de primera necesidad para la población, lo que conlleva a que pueda vender toda su producción más allá del precio que pueda obtener por la misma.
- Otra fortaleza estaría constituida por el hecho de que no es un sector altamente competitivo o sea que hay lugar para todos.
- La no existencia productos sustitutos directos es otra fortaleza para el sector.
- Conocimiento del predio y de los recursos que actúan como condicionantes/limitantes de su negocio.

Debilidades:

- Como principal debilidad del sector encontramos la dificultad de acceder en la mayoría de los casos a los canales de comercialización dependiendo por completo del intermediario, quien posee los medios de transporte para hacer llegar al circuito comercial la producción.
- Otra debilidad es el poco o casi nulo, poder de negociación de la mayoría de los integrantes del sector, acentuada en el caso de ser proveedores de grandes superficies los que les imponen condiciones tanto en calidad como en volumen y plazos y condiciones de entrega de la mercadería.
- La poca formalidad existente en el sector, también constituye una debilidad ya que, corta el acceso a ciertos mercados y conlleva a que exista poca transparencia en el sector.
- En general el productor granjero es una persona con poca preparación empresarial, lo que le impide administrar adecuadamente su establecimiento, así como el hecho de que sean reacios a ser asesorados por expertos tanto en administración como en nuevas técnicas agropecuarias lo que limita la capacidad de innovación y adecuación a los cambios en el contexto.
- Predios de dimensiones limitadas y dificultades operativas para practicar la rotación de suelos.
- Productores endeudados con limitantes económicas y de continuidad en predios propios y arrendados.

Oportunidades:

- Existen oportunidades para aquellos que sean pro activos a la especialización y al mejoramiento constante de sus prácticas, tanto empresariales como productivas lo que le abre las puertas a nuevos canales. La oportunidad vendría por el lado de acceder a ser abastecedor de grandes superficies lo que si bien tiene sus desventajas, asegura por otro lado la colocación de un determinado volumen siempre y cuando este alcance los requisitos de calidad y formalidades exigidas. El productor siempre mantiene la libertad de comercializar el resto de su producción en el mercado mayorista.
- Existencia de apoyos oficiales para el desarrollo de proyectos empresariales con agrupamiento de productores, agentes comerciales y agroindustrias.

Amenazas:

- Como amenaza al sector, encontramos a los factores climáticos los cuales a pesar de los avances tecnológicos que permiten predecir mejor los acontecimientos futuros, suele suceder que existan hechos no previstos que pueden hacer perder gran parte de la producción, un ejemplo claro sería la pérdida por parte de productores de manzana del departamento de Canelones quienes en el mes de noviembre de 2009 perdieron el 80% de su producción; otro caso es para la producción de papa del año 2007 la cual fue sensiblemente menor por lo que se tuvo que importar esta hortaliza para hacer frente a la demanda interna del país
- Otra amenaza estaría constituida por plagas y otras enfermedades que puedan afectar los cultivos.

- Ingreso de empresas de capitales nacionales o mixtos que puedan ocupar espacios productivos y comerciales con mejores equipamientos (tecnología) y capitales de giro.

5.1.2 Análisis F.O.D.A para el Nivel 2 - Mayoristas-

Fortalezas:

- Al ser el Mercado Modelo el principal concentrador de la oferta y la demanda los mayoristas que operan en el mismo tienen el público objetivo concentrado en ese lugar físico sin tener que salir a buscar compradores dispersos lo que le implicaría mayores costos operativos.
- El mayorista que opera tanto como comisionista como con puesto propio en el Mercado Modelo posee la ventaja de reducir sus costos y obtener un mayor poder de negociación con los productores.
- La especialización en un determinado rubro hortofrutícola implica que no exista tanta competencia a nivel mayorista sino únicamente entre especialistas del mismo rubro lo que disminuye el número de competidores.
- Otra fortaleza estaría dada por el hecho de que el precio sea fijado por oferta y demanda lo que hace que los precios entre un mayorista y otro sean similares, esto implica que si el mayorista tiene cierta experiencia puede advertir si está vendiendo a un precio justo del mercado para ese día. Tal como nos explicara el Ing. Agrónomo Fernando Gemelli si un comprador viene y me pregunta el precio al que le vendería mi mercadería y luego de escucharlo me dice que me compra todo lo que tengo, este sería un indicador de que estoy vendiendo por debajo del precio que está operando el mercado.
- Para el caso de productores que poseen puesto en el mercado mayorista, estos poseen además el medio de transporte o sea que

logran autoabastecerse, conformándose así una integración vertical perfecta que se cierra al momento en que se vende al minorista, industria, comprador institucional y distribuidor del interior. Esto permite además obtener mayor independencia por no depender del comisionista y además una participación del 100% en las ganancias netas.

- El hecho de que las relaciones comerciales en general daten de muchos años genera un clima positivo desde el punto de vista de la confianza y valor de la palabra en las negociaciones, ya que si uno de los participantes en un negocio trata de obtener un provecho desmedido en detrimento del otro, esto no está bien visto lo que implica que disminuyan o hasta dejen de hacerse negocios con el mismo.
- La existencia de una zona de restricción constituye una fortaleza debido a la imposibilidad de implantación de otros mercados mayoristas se instalen en las inmediaciones, lo que asegura que los compradores de volumen concurren a este mercado y no a otros.
- La existencia de un comprador para cada tipo de producto, inclusive aquellos con un estado de madurez avanzado o con deformidades.

Debilidades:

- Por tratarse de productos perecederos los operarios del mercado modelo pueden por este motivo perder poder de negociación frente a los compradores.
- La poca formalidad existente en el sector constituye una debilidad ya que puede prestarse para maniobras evasivas tanto fiscales como aduaneras, con relación a esto último el mercado facilita la comercialización de frutas y hortalizas ingresadas al país sin declarar ya que no existen controles de procedencia.

- Actualmente la localización del mercado impide el tránsito fluido de los camiones que arriban y parten del mismo ya que ha quedado inmerso en el medio de la ciudad, lo que acarrea problemas de logística a los distintos intermediarios. Esto se combina además con instalaciones que no son las adecuadas para la época actual ya que el Mercado Modelo se diseñó en el año 1937 adaptado a los requerimientos de dicha época pero a medida que han evolucionado tanto los medios de transporte como también el aumento de la población lo que implica un aumento en el consumo y por ende las cantidades comercializadas diariamente en el mismo. Lo explicado anteriormente hace imperante la relocalización del mismo.
- Las condiciones sanitarias en que opera el mercado son una debilidad ya que se almacena en forma inadecuada, no hay controles, existen animales que rondan alrededor de la mercadería, los propios camiones entran al galpón emanando dióxido de carbono el cual contamina la misma.

Oportunidades:

- Como oportunidad de levantar algunas de las debilidades mencionadas anteriormente, principalmente las que refieren a logística, infraestructura y tratamiento sanitario, lo constituye el proyecto de relocalización del mercado modelo.
- La referida relocalización prevé la posibilidad de darle puestos a las grandes superficies (tema actualmente en negociaciones) , puede devolverle al mercado parte del porcentaje que antes pasaba por él y que hoy en día evita el pasaje por el mismo, instaurando las grandes superficies relaciones directas de abastecimiento con los productores.

Amenazas:

- Existencia de mercados mayoristas clandestinos, los cuales desvían parte de la producción que debería pasar por el Mercado Modelo, y distorsionan el precio ya que al no existir organismos reguladores ni controles puede llevar a que ciertos minoristas operen con estos y por ahí obtener un precio más bajo y por ende ofrecer el producto al consumidor final también a un precio menor. Si bien sabemos que existe por lo menos un mercado de estas características, no nos fue posible acceder al mismo.

5.1.3 Análisis F.O.D.A para el Nivel 3- Minoristas-

Fortalezas:

- Para el caso de las grandes superficies el hecho de poseer contratos de abastecimiento con los proveedores implica una gran fortaleza ya que se asegura un abastecimiento de la calidad que desea en el momento en que lo desea. También el hecho de poseer contratos con los distribuidores asegura que la mercadería sea transportada en las condiciones adecuadas (Camiones refrigerados) y el arribo oportuno de las mismas. Estos contratos son una forma indirecta de integración vertical ya que tanto productores como transportistas muchas veces trabajan casi exclusivamente para la gran superficie lo que genera una dependencia económica para con esta dándole un mayor poder. Todo esto se logra ofreciendo un precio levemente superior al que podría obtener el productor en el mercado mayorista lo que además fideliza a éstos con la gran superficie.
- El hecho de poseer cámaras de frío le da la seguridad de poder ofrecer al consumidor determinados productos en épocas del año en que los demás minoristas no pueden hacerlo. Esto combinado con depósitos

especiales, se logra con grandes inversiones de dinero que la gran superficie está en condiciones de hacer.

- Siguiendo con la gran superficie el hecho de que el consumidor aprecie la calidad brindada le otorga un nicho de mercado en un sector en el que es muy difícil diferenciarse ya que se trata de productos frescos para consumo.
- Por último en lo que refiere a las grandes superficies, estas poseen estrategias de comercialización y marketing que le permiten posicionarse como un “proveedor de soluciones”, así como también realizar “ferias” en ciertos días de la semana en los cuales se vende prácticamente al costo.

Cabe señalar que el hecho de la gran dispersión geográfica en Montevideo y Este del país, así como la segmentación del público objetivo le da la oportunidad de tener un ámbito de ventas más amplio.

- El hecho de que la población uruguaya sea tradicionalista hace que la feria siga siendo aun hoy en día el lugar predilecto por el consumidor uruguayo para adquirir este tipo de bienes.
- Por el lado de los autoservicios se rescata la proximidad de los mismos y también el hecho de un trato más personal y afable para con el consumidor lo que le da un valor agregado a la venta, constituyéndose esta en la segunda boca de venta en cuanto a volumen.
- La iniciativa por parte de un grupo de C.A.M.B.A.D.U para la formación de grupos de compra.
- La obtención por parte de C.A.M.B.A.D.U de un préstamo del BID para financiar la especialización y la búsqueda de mejores prácticas, las cuales incluyen entre otras, asistencia técnica en todos los aspectos

vinculados a su negocio por parte de profesionales en las áreas contable, jurídica y de diseño o rediseño de locales de venta minorista.

- Por último los organismos gubernamentales que al comprar mediante licitación pública logran mitigar el riesgo de que exista poder de negociación por parte de los proveedores.

Debilidades:

- La mayoría de los minoristas asociados a C.A.M.B.A.D.U se abastecen en forma individual en el Mercado Modelo, lo que provoca que al comercializar volúmenes pequeños sean muy grandes los costos asociados al abastecimiento en relación a la ganancia que puede llegar a obtener por la mercadería. Si bien mencionamos que se ha formado un grupo de compra, cabe aclarar que no todos pertenecen al mismo rondando actualmente en 25 minoristas de alrededor de 9.000 que existen en el país.
- Por el lado de las grandes superficies según nos comentó el Ing. Agrónomo Gastón Akiki la debilidad se encuentra en que por más que se está cambiando la imagen en cuanto a calidad de los productos ofrecidos, la gente en la mayoría de los casos sigue asociando a la fruta y hortaliza ofrecida por las grandes superficies como poco gustosa y artificial, esto implica que cada vez deban realizarse esfuerzos mayores para revertir esta imagen y lograr aumentar ese porcentaje del consumidor final que logró apreciar el diferencial en calidad logrado.

Oportunidades:

- Existe espacio para incrementar el consumo de hortalizas con aplicación conjunta de campañas de promoción con el esfuerzo conjunto de sectores públicos, privados, académico y la sociedad organizada.

- Para los minoristas asociados a C.A.M.B.A.D.U la generalización de los grupos de compra puede cambiar la manera de abastecerse de los autoservicios y almacenes lo que les garantizaría permanencia en el mercado frente al avance de las grandes superficies.
- También para los grupos de C.A.M.B.A.D.U el hecho de haber obtenido un puesto en el mercado modelo les amplía el espectro de proveedores con quienes trabajar, además de mudarse al Nuevo Mercado por el hecho de ya ser operadores.
- Por el lado de las grandes superficies la oportunidad está en lograr aumentar su porción de mercado a través del diferencial en calidad y las relaciones duraderas con productores y transportistas.
- También la gran superficie tiene la posibilidad de mejorar cada día más su estrategia, lo que le permitiría llegar a cierto público que aún no habitúa comprar en esta.

Amenazas:

- Para C.A.M.B.A.D.U y ferias la amenaza es que la gran superficie aumente su cuota de mercado, lo que implica que estén alertas y busquen una mejora continua, en pro de maximizar las fortalezas con que cuentan y minimizar las debilidades.
- Para la gran superficie, el ingreso de nuevas superficies o que supermercados grandes que de momento no son considerados grandes superficies practiquen estrategias similares de compra y se posicionen en el mismo segmento robándoles participación.
- También para la gran superficie existe la posibilidad de mudarse junto con el nuevo mercado modelo lo que implicaría que su forma de trabajar pueda ser imitada con mayor facilidad como así perder un poco su

diferencial en calidad ya que en definitiva la fruta pasaría por el mismo lugar que la del resto de los minoristas.

5.2 Consideraciones finales.

En función del análisis realizado en los capítulos anteriores creemos que estamos en condiciones de extraer las consideraciones finales que expondremos a continuación.

En primer lugar, consideramos que la cadena de comercialización hortofrutícola en el Uruguay es muy compleja.

Primero que nada existen una gran cantidad de agentes involucrados, los cuales muchas veces participan en más de un nivel. Algunos poseen un alto grado de especialización, con formas de trabajar distintas entre participantes de un mismo nivel así como diferentes tamaños y estructuras, lo que nos explica el distinto poder que tiene cada uno a la hora de negociar.

Otro factor que agrega complejidad a la cadena es el hecho de la gran diversidad de especies de productos comercializados, cada uno de los cuales poseen períodos distintos de cultivo y cosecha, distintos grados de perecibilidad dependiendo de la especie de fruta y hortaliza que se trate.

La dispersión geográfica de la granja y la consecuencia que tiene la centralización de la oferta y la demanda en la capital del país, por estar en ésta ubicado el principal mercado mayorista.

Hemos visto que la mayoría de los agentes intervinientes no usan contratos formales con proveedores sino que predominan los acuerdos de palabra sobre las condiciones de la transacción, existiendo una gran cantidad de “zonas grises” en que las reglas de juego no están claras, perjudicando la

contrastación de información y el contralor de las operaciones realizadas por los distintos agentes.

En segundo lugar queremos destacar que como limitación a la realización del presente trabajo el hecho de que existen ciertos participantes que no accedieron a brindarnos información, ya que en ciertos niveles al existir poca formación son reacios a la hora de acceder a una entrevista y comentarnos su forma de trabajar.

A continuación exponemos las consideraciones finales a que arribamos enfocadas en cada uno de los niveles analizados en el trabajo.

Con respecto al primer nivel (*Productor agropecuario*) concluimos lo siguiente:

El pequeño productor agropecuario, que depende de otro agente (comisionista) para acceder al mercado mayorista, es la figura más débil de la cadena, ya que individualmente considerado no posee poder de negociación frente al intermediario, debido a que no tiene los medios de transporte necesarios y a la escala de producción que la mayoría trabaja, no le sería viable encargarse el mismo de acercarla al mercado mayorista. También el poco interés que presenta el mismo en formar parte activa de la cadena, debido a la fuerte ligazón de permanecer en el área agrícola, luego de que la producción abandona la chacra y la desinformación de la situación actual del mercado, lo hacen vulnerable frente a determinados agentes que abusen de esta característica para obtener un mayor provecho.

Por otro lado, consideramos que si bien el productor abastecedor (ya sea pequeño, mediano o grande) de la gran superficie a diferencia del resto, debe cumplir con una gran cantidad de requisitos en calidad y formalidad, lo que hace que esté más tecnificado, especializado e informado, puede aprovechar

asesoramiento técnico así como prácticas en calidad total exigidas por éstos, para aplicarla en sus negocios a parte del canal productor - gran superficie. Esto último, le permite estar en condiciones de exigir un mejor precio y aportar a la mayor transparencia del sector, todo esto siempre y cuando el productor no se dedique exclusivamente a abastecer a la gran superficie en cuyo caso estaría en una posición aun más débil que la del productor común. Para no caer en esta situación, es que la gran mayoría de los abastecedores de las grandes superficies se han establecido como operadores del mercado modelo, como una forma de poder vender aquellos productos que no cumplieron con los estándares exigidos por estas últimas.

Para el caso de los grandes productores quienes han alcanzado economías de escala, que poseen grandes extensiones de tierra y se encuentran especializados y técnicamente aptos para ofrecer volumen al mercado, transportando y comercializando en el mercado mayorista ellos mismos su producción. Esto lo hace prescindir de figuras intermedias y lo colocan en una posición totalmente distinta a la del productor común, ya que generalmente son precio determinante y de referencia para el sector.

Más allá de las diferentes tipos de productores mencionados, el propio mercado hace que ninguno desplace al otro, debido a que cada uno ya sea pequeño o grande, es necesario para satisfacer la demanda total del país. Si bien en algunos rubros existen oligopolios (casos cítricos o frutales de hoja caduca), éstos son firmas dominantes las cuales también necesitan la existencia del resto para poder abastecer el total de la población.

Por último, es preciso señalar que la dieta de los uruguayos incluye frutas y hortalizas que debido a las condiciones climáticas, no pueden ser producidas en el país por lo que inevitablemente se deben importar. El caso más

representativo es el de la banana, siendo la misma la fruta más consumida en el país.

Siguiendo con la secuencia de los niveles expuestos el trabajo comentaremos a las principales conclusiones que se pueden arribar respecto al nivel 2 – Mayoristas.

En este nivel destacamos dos figuras primordiales.

En primer lugar el Mercado Modelo como principal concentrador histórico y hasta hoy en día de la oferta y la demanda de frutas y hortalizas del país. De éste podemos decir que su participación ha disminuido a lo largo de los años (75% en el año 1995 a 51,29% en el año 2008), esto se debe principalmente al gran desarrollo del supermercadismo a partir de mediados de los noventa hasta nuestros días en que sigue aumentando. Igualmente no puede decirse que la figura del mercado mayorista esté tendiendo a desaparecer ya que es y seguirá siendo el mayor concentrador de oferta y demanda lo que hace que su existencia sea necesaria como lugar donde se puede comprar y vender toda la gama de frutas y hortalizas tanto nacionales como importadas. El mercado mayorista brinda la necesaria infraestructura para que se de el comercio mayorista, y también otorga un marco regulatorio en cuanto a precios y volúmenes lo que contribuye a una mayor transparencia, la cual es hoy en día mayor ya que el propio Mercado Modelo ha iniciado un programa de difusión y publica tanto precios como volúmenes en su página web, así como otros informes técnicos. Otro indicio que nos lleva a concluir que el mercado mayorista no va a desaparecer es el hecho de que al estar administrado por una comisión con participación de todos los agentes involucrados en la cual cada uno tiene la posibilidad de defender los intereses de su sector, hace que ellos mismos defiendan su existencia ya que en otro ámbito no tendrían esta representatividad. Por otro lado si bien el proyecto del nuevo Mercado va a

contribuir a una mejor operativa, así como la invitación a las grandes superficies para que operen en él, lo que probablemente aumente el volumen transado en el mismo. A nuestro criterio sería interesante que existiera otro mercado mayorista, en el centro norte del país para poder concentrar oferta y demanda de esa región, reduciendo costos y tiempos de traslado, así como disminuir la perecibilidad existente entre que la producción abandona la chacra y llega al consumidor final; por otro lado esto contribuiría a una mayor descentralización la cual siempre es necesaria.

En cuanto a la otra figura la del intermediario, este también es y seguirá siendo necesario para hacer llegar la producción desde la granja al mercado (Comisionista) y de este al minorista (Distribuidores) no concibiéndose hasta el momento otra forma de funcionamiento sin su participación, siendo realmente imprescindibles en la cadena.

En este nivel la operativa es muy dinámica con precios cambiantes a lo largo de un mismo día debido principalmente a oferta y demanda y al gran enemigo incontrolable que es la perecibilidad, lo que implica que necesariamente se deba trabajar con los proveedores basados en la palabra ya que no se puede pactar un precio de antemano porque directamente no se sabe a ciencia cierta cómo va a operar ese día el mercado, ya que por ejemplo como mencionamos en el capítulo dos, si existen pronósticos de lluvia para el fin de semana se sabe que los feriantes van a comprar menos debido a que si se cumple el pronóstico, el consumidor final no va a asistir a la misma o lo hará una menor cantidad de lo normal.

Por último en lo que respecta al nivel minorista concluimos lo siguiente.

El sector es muy dispar ya que las condiciones que actúan los tres principales integrantes del mismo difieren sustancialmente unos de otros.

Por un lado tenemos a la feria, la cual es el punto de venta preferido por el consumidor uruguayo, debido principalmente a una cultura tradicionalista arraigada y a una percepción de que la fruta y verdura ofrecida en la misma es más fresca y más barata. Esta forma de comprar seguirá siendo la preferida, por más que ha crecido la cantidad comprada en las grandes superficies, el aumento de compras en estas últimas se debe principalmente a cuestiones de fácil acceso y tiempo, la inclusión de la mujer al mercado laboral hace que esta, quien tradicionalmente concurría a la feria a adquirir las frutas y hortalizas hoy en día no disponga del tiempo necesario para hacerlo.

En cuanto a abastecimiento no existen diferencias con los autoservicios y almacenes.

El segundo participante en cuanto a preferencia por parte de los consumidores son los autoservicios y almacenes de barrio (C.A.M.B.A.D.U), estos son los que más directamente sienten la competencia de la gran superficie, ya que ofrecen, en general los mismos productos que ella pero sin el beneficio de las economías de escala. A pesar de todo, igualmente al día de hoy conservan su posición, también debido entre otras cosas a un tema cultural, y de cercanía al consumidor final. Debido a esto consideramos beneficioso para el sector y como una forma de mantener su permanencia el hecho de la formación de grupos de compra lo que les permite reducir costos y por ende competir en mejores condiciones, desconocemos ya que no es objeto de nuestro trabajo si estos grupos se están aplicando para otros productos, aunque sería bueno que lo hicieran. Paralelamente al proyecto de la formación de grupos de compra se han iniciado otros financiados por el BID en lo que refiere a brindarles a socios de C.A.M.B.A.D.U asesoramiento en diversas áreas que le permiten una mejor gestión de sus comercios. Es una señal de continuidad el que el referido préstamo haya sido otorgado por un organismo internacional como el BID el

cual conoce la tendencia mundial de crecimiento de las grandes superficies e igualmente confía en este sector en el Uruguay.

Por último del tercer sector en cuanto a preferencia de los consumidores (Grandes Superficies) podemos concluir lo siguiente.

El sector se encuentra en franco crecimiento, el hecho de poseer poder de negociación y una integración vertical indirecta, como el poseer departamentos organizados de compra, le da un privilegio respecto a sus competidores en lo que refiere a abastecimiento y distribución a las diferentes sucursales, convirtiéndolo en este aspecto en el más fuerte del sector. Pese a lo antedicho aún no logra la cuota de mercado que desearía ya que en el caso de frutas y hortalizas deberá seguir esforzándose por lograr que su imagen de calidad sea percibida y valorada por el consumidor final. El hecho de brindar además de la fruta y hortaliza su complemento directo la carne, también lo consideramos una ventaja.

El consumidor de frutas y hortalizas de la gran superficie es generalmente de mayor poder adquisitivo que el de los demás agentes del sector, lo que hace que muchas veces se le cobre un precio más elevado. Por tratarse de empresas organizadas, con estrategias de comercialización, el referido precio puede variar de una sucursal a otra dependiendo del barrio en que está situada, lo que demuestra una segmentación de clientes. En nuestra opinión este aspecto no es positivo ya que si lo que se quiere es ganar cuota de mercado debería intentar disminuir esa imagen de elite.

Al largo plazo el sector va a ganar una mayor participación en el mercado, pudiendo eventualmente quitar cuota a autoservicios y almacenes, como lo demuestra la tendencia internacional, igualmente no consideramos que sea

mucho más que la que actualmente poseen debido a la mencionada coyuntura social e idiosincrasia del país, la cual es muy difícil de cambiar.

Como se ve la cadena de comercialización de Frutas y Hortalizas en el Uruguay es un complejo entramado de relaciones entre agentes cada uno de los cuales cuenta con diferente peso y objetivo también distintos, en este trabajo se intentó explicar la realidad de cada uno con la mayor claridad y objetividad posible, no siendo nuestra intención desmerecer a ningún agente interviniente.

Esperando haber cumplido con nuestro objetivo y que el lector se haga una idea del funcionamiento de un sector de actividad tan importante para el país, concluimos aquí nuestro trabajo.

ANEXOS

ANEXO N° 1

Entrevista al Ingeniero Agrónomo Fernando Gemelli. Jefe del Área de Producción y Comercialización del Mercado Modelo.

Breve descripción e interrelaciones entre los diferentes agentes de la cadena de comercialización de frutas y hortalizas en el Uruguay

Los canales de comercialización de frutas y hortalizas en el Uruguay son bastante sencillos.

Una primera alternativa es que el productor vierta directamente al Mercado Modelo (desde ahora en adelante MM) su producción existiendo dos alternativas de comercialización:

- que éste posea un puesto en el Mercado Modelo.
- que el productor entregue a un operador del Mercado Modelo para que éste le venda.

Una segunda alternativa, es que el productor vaya directamente al minorista (supermercados, almacenes) y por último en una menor proporción directo al consumidor que es el caso de ferias (sobre todo en el interior, también en ciudades como Las Piedras, zona metropolitana de Montevideo). Éstas serían las formas más sencillas que tendríamos tener.

Después puedes tener entre el productor y el Mercado Modelo, un comisionista, que el productor a un comisionista y el comisionista “acá” (señala un lugar en el croquis) que éste a su vez puede hacer lo mismo tiene la misma función, particularmente en algún rubro (en 1 rubro), la mayoría de los comisionistas en casi toda la Fruta y Hortaliza, ellos tienen puestos en el MM y lo que hacen es levantar productos de productores y vienen y venden en sus puestos. Hay algún rubro caso la papa, con muy pocos agentes, que en realidad se llaman

“Distribuidor” (que es lo mismo) que lo que hacen es, ellos levantan en la chacra del productor y vienen y reparten en puestos, su función es esa, vienen con un camión y reparten entre los distintos puestos del MM, solo pasa en la PAPA. Esas serían las formas de relacionamiento entre el productor y el MM.

Vamos a repasar: el productor trae su mercadería y se la deja a un operador o el productor trae la mercadería y la vende el mismo. Otra forma, el P se la entrega a un comisionista que tiene puesto en el mercado (lo más típico) y el cobra una comisión o en el caso de la papa hay algunos agentes (pocos) se llaman distribuidores que levantan en chacra, entregan a operadores en el MM y estos venden. Solo con papa por los volúmenes, un comisionista común te trae 3 de tomate, de cebolla, lechuga, acelga, entre otros, en cambio el de papa te trae un camión doble eje cargado de la misma debido al consumo masivo de la papa, alrededor de un 15% de lo que ingresa al MM se lo lleva la papa. Papa y banana se lleva el 25% de lo ingresado al MM.

Después el P que lleva al Minorista y después puede haber acá en el medio un agente que hace esto (figura intermedia también), el P le vende a un agente que les pone malla, en bandeja, y se lo lleva al supermercado (por ser el mayor agente comprador, puede ser almacenes). También éste, puede estar relacionado “acá”, puede comprar en el MM, la enmalla y la vende al supermercado. Estamos hablando solo hablando de producción. Esta sería la menor. Luego del MM hacia afuera tienes:

Los minoristas que vienen a comprar al MM o los M que tienen “distribuidores” (este viene al MM y lleva al M o sea esta figura compra y después vende a estos, figura muy potente en el interior por razones obvias de Melo venir a comprar un cajón de manzanas, vienen grandes compradores camión y zorra y después distribuyen sobre todo en eje de ruta 5, 1, 3 o el este en temporada, internamente lo llamamos distribuidor del interior, es muy importante porque compra grandes volúmenes) y después está el “Distribuidor de Montevideo” aquel que viene en un camioncito y le reparte a los almaceneros, el almacenero

también viene, pero hay algunos que optan por estos últimos, algunos combinan parte compran directo en el MM y otra parte le llevan los distribuidores (cosas grandes papa, boniatos) y bueno desde el minorista – consumidor y tenemos otra figura que son los compradores institucionales (ejercito, el estado, CASMU, casa Galicia), el estado se rige por proveedores, por licitación, que compran todo en el MM y también tienes otro grupo de compradores que en realidad no son consumidores finales que son los hoteles, restaurantes y cruceros (también existen figuras intermedias que llevan a estos) a veces coincide con los distribuidores del interior.

De consumidores finales tienes: personas, los institucionales y hoteles, restoranes y cruceros.

Si a todo lo anterior le metes lo importado, lo principal es la banana, toda la importación pasa por el MM, porque los “Maduradores” están todos a la vuelta del MM y hace los mismos circuitos que las demás frutas y hortalizas.

¿Qué cantidad de frutas y hortalizas es comercializada en el Mercado Modelo?

Por el Mercado Modelo se estima que pasa aproximadamente el 50 % de lo consumido en el país.

Dentro del MM mismo, uno de los circuitos que elude mas el MM es el supermercadista, mayormente no viene a comprar acá, pero la mayoría de los que le venden a estos tiene puestos en el MM, por una razón, los súper te aprietan en calidad, de 100 que recibís este se queda con 40, y el 60 restante que haces? Entonces el único lugar que se va a poder vender (“licuar”) este remanente es en el MM, clasifican los bueno para los supermercado (sobre todo Tienda inglesa que el tope de calidad) y lo que queda va para el MM. En el MM vas a tener un público para todo, si un morrón es chico y deformado te lo

compra un feriante que después te lo vende de a montoncito y venir al MM tiene la ventaja para el comprador de encontrar todo y al mejor precio con solo caminar y averiguar en los distintos locales del MM.

La importación puede venir directo al minorista, aunque en realidad pasa por el MM, no sale ofertada al MM va directo al minorista, pero la gran importación viene al MM porque es imposible vender grandes volúmenes sin pasar por el MM.

En el MM concentras la Oferta y demanda (pura, debe ser el único lugar donde hay of y demanda casi perfecta) además de formar precio, es el rol económico que tienen los mercados mayoristas. En algunos momentos del año, en algunos rubros, esta perfección se ennegrece un poquito, en pleno invierno cuando la producción del tomate viene del norte (escaso) es más fácil que los grandes operadores se pongan de acuerdo sobre algunas bases de cuánto va a salir al mercado. Oferta y demanda que se ve incidida por el tipo de producto, porque yo me puedo afirmar en el precio del tomate, pero si llega un viernes con 35° grados y te lo venden por 2 pesos, hay otros rubros que aguantan más caso de la papa o zapallo, una frutilla llega un viernes a última hora y la misma es hora de remate, cuanto más perecible estas mas atado a tener que darle "Vía" o depende del volumen.

¿Cómo se establecen los precios?

El precio lo pone el mercado con "minúscula", el Mercado Modelo no incide nada en la fijación del precio, ellos allá abajo of y demanda ponen el mismo, el precio cambia durante el día, es muy dinámico, los operadores salen a ver cómo está la plaza (en cuanto a cantidad, estado de los mismos para ver si se mantiene en el precio o hay que bajarlo). El Mercado Modelo nunca sabe que va a pasar con la demanda, es incierta, tienen los ingresos de fruta y hortalizas y la misma se asimila con las ventas.

Existen lineamientos teóricos en cuanto a la previsibilidad de la demanda de frutas y hortalizas, si hay pronóstico de lluvia para el fin de semana, sabemos que la demanda va a ser poca, el feriante se frena en la compra. También puede ser que compro para el fin de semana y llovió, entonces ya está abastecido para la semana, por ende va a comprar menos.

Los mismos, ¿son de aplicación obligatoria o son simplemente de referencia?

El precio que fija el Mercado Modelo (convenio con la CAMM y DIGEGRA) es un precio de referencia a nivel nacional los cuales se pueden usar como no. En los pliegos licitatorios se establecen que el precio del Mercado Modelo es obligatorio siendo el mismo el único caso previsto.

La mercadería viene sin precio, 2 grandes categorías, unos que tiene precios más históricos (debido a la perecibilidad tomate y frutilla) y otro más estables (papa y manzana), yo soy vendedor de frutilla, ayer la F estuvo a 20 pesos, o sea todos los días tuvieron ayer, entonces yo sé que me viene poca, me recorro a mis competidores, veo que hay poca en la plaza, entonces me animo a empezar con un precio de 25 y viceversa. Siempre se toman en cuenta los precios del día anterior y del día, porque los lunes y jueves son los días que más se venden (días fuertes de abastecimiento) uno para toda la semana y el otro para el fin de semana, entonces los precios van a variar (no es lo mismo 1000 kg de frutilla un martes que un lunes) en función de esto tomando siempre referencia el precio del día anterior.

¿Cómo y cuáles son las formas de operar en el Mercado Modelo?

Para operar en el mercado tienen que tener lo que se llama "Piso" y las 2 formas de tener espacio son:

Siendo titulares (nadie es propietario de nada, sino que tienen el derecho de uso "usufructo" y es revocable), el MM no vende más espacios, hoy hay unos

400 titulares de derecho de uso, la única forma de hacerte un puesto es comprándolo, la forma de comprarlo es mediante licitación pública, que se hacen cada 2 meses, viene el titular y manifiesta la voluntad de venderlo, a cuanto, como venderlo y cuando lo fija el puestero. Ahí puede pasar 2 cosas:

Que haya oferente o que no haya. Obviamente oferente por abajo del precio no van, por arriba del precio base el mejor postor. Del precio base que el puestero puso el 10% se lo que da la CAMM, esto para que se hizo, por lo siguiente: si tú te arreglas con él en venderle a él el puesto, entonces vos decís como hago yo para que se quede el puesto y le pongo un precio tan alto que nadie lo va a comprar, si no se presenta nadie a la licitación, luego puedo comprarlo por la plata que quiera, pero el CAMM se va a quedar con el 10% del precio base que se fijo en la licitación. Precio normal es de 250 USD m2. Es un derecho sucesorio.

Otro ingreso que tiene el MM es que le tienes que pagar un "Canon" para funcionar, es por m2 utilizado. Otra forma de operar en el MM, sin ser dueño de nada, operas en los puestos que estén libres, pagando un canon más alto.

Está todo atado a la logística, el MM es del año 37, los camiones no son los mismos, se muda por razones de ordenamiento territorial.

La zona de restricción además una resolución municipal que alienta a eso, la aplico la realidad porque tener un local de venta mayorista lejos de oca (salvo uno que está funcionando fuerte en Santa lucia) el MM es el mejor lugar en donde encuentras la más alta variedad de frutas y hortalizas.

Operadores del mercado son unos 550. La mayoría de los comisionistas tienen puesto en el mercado. Productores puros en el MM (que vendan lo producido por ellos) son muy pocos, aquellos se terminan transformándose en un comisionista mas ya que ellos no producen todas las f y h que se venden en el MM y terminan recolectando de otros productores lo que ellos no producen de

forma que cuando venga un comprador se vaya repleto de todo tipo de fruta y hortaliza que este quiera.

Los operadores se especializan, no vas a ver a un “papero” vendiendo lechuga ni viceversa. Están los que venden:

- papa junto con cebolla y zapallo
- los que venden frutas
- los que venden los “yuyos” (acelga, espinaca, repollo...)

Hay otros que te venden todo son unos pocos.

ANEXO N°2

Entrevista realizada a Rosario Fagundez – Integrante del primer Grupo de Compra de C.A.M.B.A.D.U.

¿Quiénes forman al mismo?

Comerciantes minoristas asociados a CAMBADU.

¿Cómo se organizan los minoristas pertenecientes a CAMBADU en el Mercado Modelo?

Este plan tiene 3 pilares: capacitación, formación de grupo de compras,

Cada uno tiene su negocio, lo que buscamos fue juntarnos en este local en el mercado modelo (se los prestó porque fomenta toda las cosas de orden cooperativo y quita tránsito por el ya que estamos todos juntos es este lugar) para comprar al por mayor frutas y hortalizas y luego repartirnos cada parte. Alguien recibe los pedidos por internet en la noche, este se procesa, los pasa a los vendedores (una ronda de productores) los cuales se hablan uno al otro como esta de mercadería, nos conviene acá y allá, habitualmente son diferentes personas las que nos abastecen ya que jugamos con la oferta y la demanda. Luego la parte de cada uno es repartida por los fleteros, hay algunos casos que son los propios minoristas que tiene transporte.

Antes cada uno venía al mercado y se compraba la mercadería que necesitaba a un agente apodado “el lechuza” que este compraba a productores en grandes cantidades y luego revende en pequeñas cantidades, ahora le compramos directamente al productor.

¿Cómo se negocia el flete?

Algunos de los productores nos entregan la mercadería, otros nos cobran un pequeño flete que estamos procurando que no se cobre más debido a las grandes cantidades que estamos comprando. El productor debería hacerse

cargo, hasta ahora tenemos 1 o 2 a los cuales les estamos pagando el flete, el cual incide en el precio final. Es el “negociable”, porque vos le puedes comprar a uno o a otro.

¿Qué ventajas tiene operar de esta manera?

Esto nos permite a nosotros tener mejores márgenes, poder trabajar con más ganancia y venderle a la gente a un precio inferior que antes manteniendo o incrementando la calidad de la mercadería ya que para un productor vender 50 cajones de una vez es mejor por ende te da lo mejor que tiene.

¿Cómo empezó la relación con los proveedores?

Salimos un día y empezamos a ver precios, luego se pasó la bola en el mercado de que estamos operando y los propios operarios nos ofrecieron la mercadería.

Intentamos comprarle directamente a los productores (mayormente de Salto y también en el Sur según la temporada), porque no nos sirve comprarle a los que revenden ya que los precios son mayores al que nos venden los productores.

¿A quienes les venden?

La mercadería comprada aquí es vendida en los locales (almacén, autoservicios o mini supermercado) de cada integrante.

Existe caso de gente que está en el interior (en la zona de producción) y tiene que venir al mercado a comprar ya que la operativa en el Uruguay es tan precaria que en realidad productores plantan, mandan al mercado y luego vuelve al interior junto con los fletes de ida y de vuelta que hay que pagar. Les conviene más venir a comprarla acá (por el precio) y venirla a buscar.

De la necesidad de cada uno se junta volumen y cada uno se lleva al precio único de los productos que logra la cooperativa, está por encima la defensa del pequeño negocio la cabeza de cada uno.

¿El acceso al grupo está restringido?

Nosotros lo tenemos abierto a cualquier socio de CAMBADU. Todos lo que estamos somos de los grupos.

Nosotros hacemos “mailings”. Todos tienen una hoja de oferta de productos en su barrio, como una forma de comunicar sus precios. Nunca podríamos poner de fruta y hortalizas debido a la variabilidad de los precios, entonces para no quedar mal o no tuvieras un proveedor que te diga yo te aguanto todo el mes el precio para que puedas ponerlo en el mes casos que se están dando a partir de esta experiencia.

Nosotros lo que hacemos es levantar toda la mercadería de mañana, la pedimos en la madrugada o en la noche (por teléfono) y la pagamos contado (si hay plata) sino todos los conocen ya de operar acá.

¿Cuántos integrantes tienen el grupo?

Alrededor de 20 integrantes.

¿Qué volumen se maneja diariamente?

Alrededor de 600 bultos. Bultos se llaman a cajas, bolsas de frutas y hortalizas.

Papa es alrededor de un 10% de los bultos (como 60 bultos), manzanas como 25 bultos. Cada bulto de papa viene de 20 kg y los de manzanas 22 Kg.

A mí me cobraban alrededor de \$60 por bulto para llevarme la mercadería del mercado modelo a mi negocio. Al cliente le parece que lo siente poco pero \$60/20kgs son \$3 por kilo que me cobran.

Yo ahora pago el flete, un 3% para un fondo común (costos operativos) igual me ahorro por cada vez que vengo \$2.000 además de llevarme una buena calidad de frutas y hortalizas.

Al flete lo hicimos compartido por ende nos sale mucho más barato.

Las dos finalidades que tienen que tener con los grupos de compra son mejorar el margen (mejorar la rentabilidad) y bajarle los precios al cliente.

Hubieron ideas de formar como un centro mayorista para venderle a pequeños minoristas (siempre hay alguien más chico que vos) pero esa no es la idea del grupo, sino que buscar mejor precio en el mercado.

¿Cuál es la fuente de abastecimiento de los almacenes, autoservicios y minisúper?

La principal, pero no la única es el mercado modelo. Hay algunos que lo compran algún productor zonal, pero para comprar la variedad de frutas y hortalizas tienes que venir al mercado.

Tuvimos buena respuesta de los productores, CAMBADU está bien visto. Además del pago contado por la mercadería comprada a estos.

¿A los proveedores les exigen que les facture?

Es un tema que lo venimos manejando, pero en primera instancia no les pedimos (debido que no tenemos una figura jurídica) pero muchos de ellos nos traen la factura (pero son los menos).

Nosotros lo que buscamos es que pasado un plazo que vamos a tener que ir negociando con los productores nos podamos llevar cada uno la boleta de lo que compró, porque nosotros estamos con el problema de que vendemos con factura y no tenemos facturas que maten este IVA. En realidad es el sistema del mercado, el 70% está en negro.

¿Los precios tomados por ustedes son los del mercado modelo?

En realidad vamos haciendo rondas en el mercado de manera de comprar al mejor precio, por ejemplo si queremos papa llamamos a un determinada persona. En el caso de la banana se la compramos a Ciro Gentile el cual es el importador.

Perspectivas a futuro.

Seguir por este camino, somos conscientes que la realidad en América no es la misma ya que los supermercados han ganado terreno y junto a Costa Rica somos los que hemos podido frenar esta avance.

Pero nosotros con este programa apoyado por CAMBADU y el BID (dándonos dinero no reembolsable), constamos con asistencia técnica especializada (arquitectos, marketing, asesoría contable y jurídica) para ayudar al comercio además de cursos de negociación, administración de personal y capacitación y la última etapa que era la formación de grupo de compras.

Ganamos el premio a la excelencia (el mejor plan de negocio en Latinoamérica) y obtuvimos otro préstamo del BID que es para informatizar el sector. Hicimos un software el cual puedes describir la realidad de tu negocio, sacar puntos de equilibrio, cuanto tienes que vender para ganar x plata más, etc.

¿Qué porcentaje tiene los minoristas del mercado?

Alrededor de un 40%, aunque no tengo clara la cifra en el momento.

ANEXO N°3

Entrevista realizada al Sr. Ciro Gentile. (CIRO GENTILE S.A)

¿Qué tipo de frutas importan ustedes?

Importamos banana, kiwi y ananá directamente. La más importante es la banana, por un tema de que es la que más se vende, la cual es madurada en cámaras especiales.

¿Cómo comercializan? Es decir ¿Venden solo al por mayor?

Tengo puestos al por mayor en los cuales se venden las frutas en pallets (no menos de 40 cajas) y por otro lado puesto al por menor (ventas en caja por unidad a feriantes, almacenes, etc.).

¿Venden a grandes superficies?

Si se le vende a los supermercados pero directamente.

¿Cómo es la distribución? ¿El comprador debe venir o ustedes le entregan en algún punto?

Todos vienen a buscar la mercadería, menos los supermercados a los que se los llevamos directamente a los depósitos.

¿Qué cantidad se importa por año?

Nosotros recibimos embarques por semana en los cuales se traen 10.000 a 14.000 cajas que cada una pesa 22 kgs. Un total de 12.500.000 kg por año.

ANEXO N° 4

Entrevista realizada al Ingeniero Agrónomo Gaston Akiki. Jefe de Abastecimiento Disco, Devoto y Geant.

Para las empresas supermercadistas, las frutas y hortalizas representa el segundo rubro más importante (luego de la carne) en cuanto a volumen y facturación y por supuesto siempre van de la mano (son bienes complementarios).

Somos un grupo de 3 empresas, en el año 2000 Disco compró Devoto y en el mismo año se armó el Geant y estas 3 empresas se conoce como el Grupo Disco Uruguay (alto porcentaje de capitales franceses).

En el año 2005, se armó un nuevo proyecto para el tema de frutas y hortalizas, con el objetivo de cambiar la imagen que el consumidor tenía los mismos, que de hecho no era muy buena. Disco a lo largo de los años se ha mantenido bastante parejo en cuanto a la calidad de las diferentes variedades; es una empresa de muchos locales chicos en todo Montevideo; devoto ya tiene otro objetivo, el mismo nació como una empresa enfocada a toda la zona de Carrasco, Malvin, Punta Gorda, para otro tipo de público, siempre fue la mejor calidad hasta que la familia Devoto vendió y compró el Grupo Exce y esa imagen en calidad se desvirtuó y disminuyó drásticamente (sobre todo en frutas y hortalizas).

A partir del año 2005, con la finalidad de quitar esa imagen es que se realizó este proyecto con el objetivo de volver a posicionar la categoría vegetales en primer lugar (en exhibición, precios, calidad) dejando de lado la mayor cantidad de proveedores intermediarios y pasar a trabajar directamente con productores. Para eso se contrataron 2 ingenieros agrónomos, se empezó a hacer un desarrollo de proveedores cambiando las exigencias, por ejemplo el caso del tomate, hay uno que es el americano (el común) y él larga vida (preferido por los intermediarios por un tema de que no perdía aspecto), el disco trabaja con tomates cosechados el día anterior. Se han desarrollado

nuevos productores con los que se hace contratos de abastecimientos (no de producción), entonces los compradores tienen un programa anual de abastecimiento con acuerdos que fijan que en determinado mes se entregará determinados productos. El producto está producido de acuerdo a los parámetros que Disco les puso a los productores y ellos logran el producto que Disco quiere.

En el caso de los citrus, que se exporta un 70% de lo producido, es muy difícil apretar en calidad, pero en lo posible se obtiene lo mejor.

Hicimos todo un desarrollo en la parte de control de calidad, diseñamos lo que se llama las fichas técnicas que definen calibre, tamaño, pigmentación, porcentaje de defectos (que son defectos graves, tolerables, etc.) y tratamos de establecer parámetros para decidir con que productos se quedan y cuáles no, cuando la mercadería no cumple con las exigencias no se acepta la misma. Es la única forma de lograr la calidad que Disco Uruguay quiere.

Antes de empezar el proyecto, existía una persona encargada del control de calidad de las frutas y hortalizas de Disco, pero a partir del año 2005 se sustituyó por un control de calidad que comienza en la chacra y termina en el depósito de disco. Después como cosecha, en qué momento, como embala, la manipulación, el flete hacia acá (se exige flete refrigerado desde el norte del país y cuando va al este), todo son exigencias que disco le impone a los productores y fleteros. Toda son acciones tendientes a garantizar la calidad de los productos y si los productores cumplen con las mismas de alguna manera (con un margen) se aseguran un precio, nosotros tenemos productos que son muy sensibles al clima con lo cual vos no podés definir un precio, nosotros muchas veces tenemos problemas cuando se hacen acciones de oferta en los locales, las cuales duran 3 semanas, vos no podés sostener el precio de una fruta, que vos tienes que pasarla 15 días antes a que empiece, cuando vos decís que vas a vender determinado producto a un precio y sostenerla esas 3

semanas, si fijas la oferta a \$10 y luego precio en el mercado sube a \$20, no lo puedes subir ya que tu estás obligado al precio de 10.

¿Con cuántos proveedores trabaja Disco Uruguay?

Alrededor de 70 a 80 proveedores, los cuales en determinadas épocas pueden ascender a 100 de todo tipo de frutas, hortalizas, brotes, hongos, fruta abrillantada, semillas secas. A partir del 2005, el primer año crecimos un 40%, el segundo un 30% y el tercero también un 30%, actualmente se encuentra en un techo en ese porcentaje, pero bueno el objetivo es buscar innovación en los procedimientos con nuevos “packaging”, productos para aumentar las ventas.

¿El embalaje y la puesta en bandeja, la realiza disco?

No, la realiza el productor. Disco se lo pide. Hay distintos tipos de embalaje, en general lo que es en malla, son productos que de repente no cumplen con las especificaciones óptimas de calidad (manzanas, naranjas más chicas, no son de mala calidad pero de aspecto no óptimo). El productor produce de la más chica a la más grande, entonces vos le compras casi toda la producción y sacas una oferta de las más chicas a un mejor precio.

Nosotros tenemos los productos segmentados, por ende tenemos dividido los locales en tres categorías: las clases A, B y C en función del poder adquisitivo de los consumidores de la zona en que se encuentra el local. Después tenemos los locales que están en la zona B pero que venden mucho volumen (Devoto Sayago, Geant) y que venden mucho de estas ofertas. Después en general, lo que son categorías especiales las vendemos sueltas o en bandejas en los locales principales. La venta en los mismos se da en 2 momentos para los cuales se necesitan 2 tipos de estrategia de venta.

- 1) Venta a las 10 de la mañana, el consumidor elige fruta por fruta, porque tiene tiempo.

- 2) Las ventas luego de las 18 hrs, el consumidor compra “soluciones” y prefiere comprar todo junto tales como bandeja de frutas, de hortalizas, entre otros.

Es por ello que nosotros le mandamos una naranja suelta a \$15 y ellos la envasan y la venden a \$20.

Existe variabilidad en los proveedores, productos, precios, locales, etc.

¿Cuánta fruta ingresa por día al depósito?

Se maneja por un tema operativo, más que volumen unidades de distribución (bulto). Este es un cajón de 6, 8 y 18kg de productos, una unidad de distribución, que es lo mínimos que nosotros distribuimos o sea un cajón de mandarina por ejemplo.

Manejamos en el entorno de los 150.000 bultos por mes, lo que es aproximadamente 35.000 Kg por día con picos de 60.000 kg. Esto corresponde a valor promedio de \$2.000.000 mensuales de mercadería.

¿Cómo fijan los precios? ¿Están obligados a cumplir metas?

El precio está formado por los siguientes variables:

- 1) Rentabilidad: el departamento de comercio de frutas y hortalizas tiene que cumplir con una rentabilidad del 8% aprox. a nivel global. La misma es diferente en función de los productos, no se puede rentabilizar de la misma forma una lechuga que un kiwi, entonces se toma la global.
- 2) Estamos hablando de vegetales y la variabilidad del clima, lo que produce desfasajes en el abastecimiento de los mismos con días en que se tiene mucha cantidad de los mismos y otros días en que no se cuenta con estos. Se fija según esto y experiencia (a ojo). Disco es referente de mercado y muchas veces marcan el valor del mismo.
- 3) La filosofía de Disco es tener la mejor calidad del mercado, por ende muchas veces para tenerla hay que pagar por los vegetales por encima

del valor de mercado porque le tenemos que decir a nuestros productores que lo mejor que coseche en el día tiene que ir para disco como una forma de fidelizar a este último con la entidad.

Los locales a pesar de ser toda la misma empresa se manejan en forma independiente, o sea nosotros acá le compramos a los distribuidores, le vendemos a los supermercados y este le vende al consumidor final. Disco maneja 3 precios, el de compra a productores, el de venta a los locales y el de venta al público.

Los miércoles esta la feria de Disco, es el día que más se vende, se tiene que abastecer los días anteriores a la feria y estos productos ya entran a un precio inferior para venderlo a un precio inferior. Lunes y martes que es cuando ingresa para la feria el precio es menor y los días miércoles que es lo que se vende los días jueves y viernes el precio sube, salvo que en algunos locales nosotros hacemos acciones de ventas los fines de semana (Geant) el precio para ellos bajan pero en menor cuantía que los días miércoles.

¿Cómo se debe fijar un precio?

- 1) Con la rentabilidad
- 2) Con el tipo de producto
- 3) El momento del año
- 4) La disponibilidad que hay
- 5) El clima de hoy, de hace un mes (que me permitió madurar los vegetales).

Cuando se hace los contratos con los proveedores, los mismos son de ABASTECIMIENTOS, que es distinto a uno de producción, el productor está obligado a traerme los kilos y calidad convenida en la fecha indicada sin importar lo que pase, el problema no es del disco sino del productor obligado a abastecer.

Muchas veces la mercadería entra sin precio porque todavía no se ha terminado de negociar el precio en sección compras, la misma es enviada a los locales pero no se la facturamos todavía porque no sabemos a qué precio se pago. La negociación esa toda hora, en todo momento porque hay que asegurar un abastecimiento, calidad y al menor precio (rentabilidad).

En Disco, se tiene como objetivo ser líderes en precios no descuidando la calidad. En Devoto, lo primero es la calidad y se puede jugar más con el precio pudiendo vender un poco más caro que con respecto al mercado.

Se manejan 3 códigos de frutilla a precios diferentes, con distintos objetivos. El tema es que la empresa te pide una rentabilidad de determinado porcentaje en el total del negocio, si en locales C tienes 0% de rentabilidad y en los A haces 16%, a los directivos no les importa porque ellos tienen la rentabilidad que querían.

¿Las formalidades que demanda Disco, como son tomadas por los proveedores?

Son parte de las exigencias que disco a puesto a partir del año 2005, muchos de ellos no se han adaptado, han quedado por el camino, por ej. le pedimos que tengan riego a los productores de manzana, mínimas condiciones de packing, dan asesoramiento a estos. Muchos han hecho grandes inversiones que se compromete con Disco y han crecido junto a ellos.

Muchos de los frutos importados (banana, mango, kiwi...) son importados directamente por los productores y estos vendidos a disco y muchas veces esos contratos de abastecimiento se cumplen a cualquier precio.

La facturación es muy importante, se ha hecho hincapié en esto, lo cual ha sido muy difícil de adoptar por la mayoría de los proveedores. La formalidad también, estar inscriptos en los registros, tener cuenta bancarias (para cobrar, porque disco paga todo por banco).

Nosotros manejamos la U.V.F (unidad de venta física) porque tenemos productos que vendemos por kilo y otros por unidad, entonces para unificar todas estas ventas utilizamos esta unidad. Históricamente desde el año 2005 hasta hoy, el costo de la U.V.F varió entre \$9 y \$12, o sea si nosotros vendemos en setiembre 200.000 U.V.F es que vendimos más o menos \$2.000.000 en dicho mes.

Tienda Inglesa hace acuerdo con precios fijos con los proveedores, fija un precio para todo el año, si el mismo valía por encima de ese precio ganaba, si estaba por debajo se perdía.

Nosotros tenemos un convenio de abastecimiento de cajones, estos son pagados por los productores, todos los precios de compra tienen incluidos los costos hasta la puerta del depósito.

Disco no se puede quedar sin mercadería, ya que el impacto que genera en la imagen es mucho más fuerte que la de tener unos kilos de desperdicio que podrías tener por comprar un poco de mas.

Disco está en una posición superior frente los proveedores, la cual explota para sacar mejores precios (compra a precios por debajo de lo real), abastecer en tiempo y forma, con la calidad requerida.

¿Ustedes tienen integrado a su cadena el flete hacia y desde el depósito?

El flete hacia el depósito va de cargo del productor, todo tiene que hacerse en camiones refrigerados y tienen que llegar a una determinada hora al depósito pasada la cual no se recepciona la mercadería.

El flete desde el depósito hacia las distintas sucursales se hace mediante varias empresas de transporte contratado por Disco Uruguay. La misma una vez que sale del depósito, los riesgos de incumplimiento en tiempo y calidad son de cargo del transportista ya que estos también tienen contratos de distribución. Por ejemplo, si Disco necesita transportar mercadería a las 2 a.m y

no tienen ningún camión disponible, ese no es problema de Disco o si el mismo tuvo un inconveniente en el camino, éste tiene que encontrar la forma de que la fruta llegue a destino ya que debe cumplir con el contrato.

ANEXO N° 5:

PROMULGACION: 14 de junio de 2002.
PUBLICACION: 24 de junio de 2002

Decreto N° 219/002 - Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja (FRFG). Se reglamenta la Ley N° 17.503.

MINISTERIO DE GANADERIA, AGRICULTURA Y PESCA
MINISTERIO DE ECONOMIA Y FINANZAS

Montevideo, 14 de junio de 2002

VISTO: la Ley N° 17.503 de 30 de mayo de 2002.

RESULTANDO: I) que por la mencionada norma legal se crea el Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja (FRFG), cuyo destino será la atención de los aspectos establecidos en los literales 1 a 6, del artículo 1° de la Ley N° 17.503.

II) que dicho fondo se financiará con el Impuesto al Valor Agregado a las frutas, flores y hortalizas que la misma norma legal establece;

CONSIDERANDO: I) conveniente disponer los términos y reglamentar los alcances previstos en el cuerpo legal, definiendo cada una de las situaciones que abarcarán los aspectos especialmente contemplados, así como la intervención que tendrán cada uno de los órganos que constituyan el mecanismo operativo del Fondo;

II) necesario precisar la forma en que los créditos fiscales que las modificaciones tributarias incluidas en la Ley acuerdan a los productores agropecuarios por sus enajenaciones de frutas, flores y hortalizas grabadas por el Impuesto al Valor Agregado habrán de hacerse efectivos;

III) necesario establecer el alcance del impuesto que se crea, su vigencia y los aspectos materiales que lo componen;

ATENTO: a lo expuesto y a lo establecido por el artículo 168° ordinal 4° de la Constitución de la República:

**EL PRESIDENTE DE LA REPUBLICA
DECRETA:**

Capítulo

I

Destino del Fondo

ART. 1º.-

El Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja (FRFG), creado por la Ley N° 17.503 de 30 de mayo de 2002, será destinado a atender las pérdidas de los productores afectados por el fenómeno climático del 10 de marzo de 2002, subsidiar los seguros, crear un fondo de emergencia climática, financiar una estrategia integral de desarrollo de la granja vegetal, apoyar programas de fomento de la integración de la cadena agroindustrial de frutas y hortalizas y apoyar la creación de un mercado regional en el litoral norte del país.
(Sustituido)

ART. 2º.-

Se consideran pérdidas de los productores, a efectos de contemplar a través de los instrumentos diseñados para la afectación del Fondo:

- a) Infraestructura productiva: se contemplarán las pérdidas en mejoras fijas afectadas directamente a la producción, maquinarias y equipos en sentido amplio, siempre que sea necesaria su reconstrucción a efectos de recomponer la actividad productiva. A título enumerativo, se podrán considerar galpones, alambrados, molinos, montes, espalderas, invernáculos, columnas de energía eléctrica, cámaras de frío, etc. No estarán contempladas las pérdidas en casa-habitación ni en vehículos de transporte.
- b) Capital de giro: se contemplarán las necesidades de capital de giro para recuperar la producción perdida, estimándose a partir de los costos de producción incurridos en la generación de los bienes que no pudieron venderse por los efectos del fenómeno climático. No se contemplará el lucro cesante.

ART. 3º.-

Los recursos del FRFG, destinados a la promoción de los seguros agrarios, se utilizarán para otorgar un subsidio directo de las primas de los seguros para la granja. Anualmente se afectarán recursos del Fondo para subsidiar directamente las primas de los seguros agrarios que se contraten con las entidades aseguradoras que hayan convenido con el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) su participación en la operativa. Anualmente, a partir del costo de las primas de los distintos tipos de seguros ofrecidos por las entidades aseguradoras y teniendo en cuenta las superficies de los distintos cultivos y los daños a cubrir, se estimarán los porcentajes máximos de subsidio, los cuales no podrán exceder en ningún caso el 60% del valor total, ni superar en conjunto los 2 millones de dólares. Para la determinación de los porcentajes de subsidio a cubrir con el Fondo se podrá tener en cuenta el tamaño económico del productor, medido éste a través del número de hectáreas de cultivo. (Sustituido)

ART. 4º.-

Fondo de Emergencia para Catástrofes Climáticas. Se afectarán anualmente recursos para la constitución de un fondo cuya finalidad será la de complementar la indemnización que las entidades aseguradoras deban pagar a los productores que hayan contratado con la misma y cuya póliza no cubra en su totalidad las situaciones de catástrofe. Este fondo de emergencia se constituirá con un aporte anual de hasta 2 millones de dólares provenientes de la recaudación del IVA y por hasta un 50% de la recuperación de los créditos asignados al productor en el marco de esta operativa. El Fondo de Emergencia para Catástrofes Climáticas no podrá ser destinado para indemnizar a productores que no hubieran contratado seguros en el marco de esta operativa. (Derogado)

ART. 5º.-

Los programas de fomento de la integración horizontal y vertical de la cadena

agroindustrial de frutas y hortalizas y el apoyo para la creación de un mercado regional en el litoral norte del país podrán ser financiados con fondos provenientes del FRFG y ejecutados a través de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA) y el PREDEG, debiendo los mismos cumplir con los lineamientos estratégicos definidos por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) para el desarrollo de la granja. Los programas de fomento, deberán propender al desarrollo del sector granjero, sobre la base de un crecimiento sostenible, haciendo posible su acceso estable y permanente al mercado externo, transformándose en genuinos generadores de divisas. Para ello se entiende que las propuestas deberán considerar los siguientes aspectos:

- a) incremento de la oferta de productos con posibilidades de competencia exterior,
- b) mejora de la calidad e inocuidad de los productos,
- c) organización de la producción,
- d) gerencia y marketing,
- e) industrialización de la producción (Sustituido)

ART. 6º.-

A los efectos de dar cumplimiento a lo establecido en el literal 4 de la Ley Nº. 17.503 del 30 de mayo de 2002, el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca designará un Grupo de Trabajo, con amplia participación de la Junta Nacional de la Granja (JUNAGRA), que dentro del plazo previsto en dicha ley elaborará un Plan Estratégico para el sector de la granja vegetal.

ART. 7º.-

El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca designará una Comisión Técnica (CT), integrada por técnicos de esa Secretaría de Estado, la cual será responsable de realizar y/o evaluar las propuestas para el uso del FRFG. Esta Comisión Técnica remitirá dichas propuestas al Consejo Directivo de la JUNAGRA, y al INAVI cuando corresponda, quienes finalmente asesorarán al

Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca. Estas instituciones dispondrán de un plazo máximo de 15 días calendario para dar sus puntos de vista, y de no recibirse respuesta, se considerará que las propuestas elevadas cuentan con el apoyo de dichas instituciones. (Reglamentación)

Capítulo

II

Administración del Fondo.

ART. 8º.-

La Administración del Fondo será realizada por el Ministerio de Ganadería Agricultura y Pesca (Inciso 07), a través de la Unidad Ejecutora (UE) 001, de acuerdo a las normas legales y reglamentarias vigentes para la administración de este tipo de Fondos. Dicha UE realizará informes trimestrales respecto a la evolución de los ingresos, la utilización del Fondo según los destinos (reconstrucción, seguros, fondo de emergencia o fomento) y la situación de los saldos, los cuales se pondrán a la orden de la Comisión Fiscal que se crea en el Art. 5º de la Ley 17.503 y el art. 9º del presente decreto. Sin perjuicio de ello, la Comisión Fiscal podrá solicitar informes con mayor periodicidad y también podrá tener acceso a la documentación. El Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, por resolución fundada, determinará las prioridades específicas para el uso de dicho fondo, inherentes al cumplimiento de actividades conexas al mismo, con excepción de retribuciones personales. Los gastos de funcionamiento del Fondo no podrán exceder el 2% (dos por ciento) de los recursos totales disponibles. (Texto agregado)

ART. 9º.-

La Comisión Fiscal Honoraria estará integrada por un representante del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) que la presidirá, un representante del Ministerio de Economía y Finanzas (MEF), un representante

de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP) y tres delegados del sector productivo, uno de ellos del norte del Río Negro. Estos últimos serán designados por el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), a propuesta de las cuatro gremiales de instituciones privadas que integran la JUNAGRA. Las mismas deberán, de común acuerdo, proponer los candidatos y el MGAP deberá integrar dicha Comisión en un plazo máximo de 30 días desde la entrada en vigencia del presente decreto. De no existir acuerdo entre las gremiales de la JUNAGRA para la propuesta de delegados, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP) podrá seleccionarlos sobre la base de la propuesta individual de cada gremial. La Comisión Fiscal Honoraria decidirá por mayoría simple de sus integrantes. En el caso de empate, el voto del Presidente se contabilizará doble.

Capítulo

III

Atención de las pérdidas de infraestructura productiva y capital de giro

ART. 10.-

La Junta Nacional de la Granja del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca y el Instituto Nacional de Vitivinicultura serán las oficinas competentes para estimar los daños a los productores afectados por el fenómeno climático del 10 de marzo de 2002 y deberán calcular el monto de las pérdidas ocurridas, ya sea en infraestructura productiva como de capital de giro. A tales efectos, se creará un registro de productores afectados, constituido por todos aquellos que ya han informado sus daños en dichas oficinas.

Para estimar las pérdidas, ambas instituciones deberán contemplar los elementos contenidos en el artículo 2º del presente decreto, así como otros factores que puedan tener incidencia en la valoración de las mismas.

ART. 11.-

Los productores afectados, deberán presentar un Plan de Reconstrucción, en un formulario que para tales efectos diseñará la JUNAGRA, en donde se

detallen las necesidades de asistencia financiera, los momentos de entrega de capital y la fuente de verificación del uso del dinero. Este formulario solamente será exigido para aquellos productores que les corresponda una asistencia financiera superior al monto equivalente a los U\$S 6.000. La JUNAGRA o el INAVI (según corresponda), serán quienes aprobarán los Planes de Reconstrucción y harán el seguimiento de los mismos.

ART. 12.-

Los daños ocurridos por el fenómeno climático serán atendidos a través de una asistencia financiera especial, cuyo monto total surgirá del Plan de Reconstrucción presentado y aprobado y tendrá como tope máximo el equivalente al daño estimado por las oficinas competentes. La asistencia financiera será asignada a través de instituciones bancarias y en etapas, a medida que se vaya cumpliendo y verificando el plan de reconstrucción. La misma será parcialmente no reintegrable, utilizándose los recursos del FRFG, para enfrentar esos costos. La porción reintegrable de este crédito tendrá un plazo de repago máximo de 5 años. Los gravámenes de cualquier naturaleza que pesen sobre los afectados, no serán oponibles a esta asistencia financiera. Asimismo, esta asistencia estará exonerada de los tributos que gravan a los créditos, y no se les exigirán a los productores beneficiarios los certificados que justifican estar al día con sus obligaciones tributarias.

ART. 13.-

La cuota parte no reintegrable se calculará teniendo en cuenta los montos totales asignados al productor afectado y el tamaño económico del mismo; pudiéndose contemplar también otros elementos como por ejemplo el concepto del rubro (infraestructura, capital de giro, etc.), ingresos extraprediales, existencia de otros predios, etc.. A los efectos de establecer los montos del crédito no reintegrable, se elaborará una propuesta que deberá ajustarse a los siguientes criterios.

- a) Para productores afectados de escaso tamaño económico y con daños menores a los 3.000 dólares americanos, la asistencia no será reintegrable.
- b) Los productores con necesidades de financiamiento de entre 3.000 y 20.000 dólares americanos, podrán obtener hasta un 70% del crédito como no reintegrable.
- c) Cuando las necesidades financieras superen el tope establecido en el literal anterior, pero sean menores a los 50.000 dólares, la parte no reintegrable del crédito no podrá ser mayor al 50%.
- d) Cuando las necesidades financieras superen los 50 mil dólares americanos, la parte no reintegrable del crédito no podrá superar el 50% del total, y se requerirá decisión fundada del Comité Técnico y autorización expresa de la Comisión Fiscal Honoraria.
- e) Se podrán establecer subcategorías dentro de cada una de las categorías definidas en los literales b y c, con porcentajes variables a los efectos de evitar saltos bruscos en los porcentajes de apoyo no reintegrable.
- f) Los niveles máximos de apoyo corresponderán para los productores de escaso tamaño económico, reduciéndose el porcentaje no reintegrable a medida que aumente la escala de producción.
- g) Las indemnizaciones que los productores afectados hayan recibido por cualquier otro concepto, serán descontadas de la asistencia financiera especial que le correspondiera de acuerdo a la aplicación de los literales anteriores.

ART. 14.-

El Fondo de Reconstrucción y Fomento de la Granja podrá garantizar hasta en 6.000 dólares americanos la asistencia financiera reintegrable a cada productor. Para la liberación de estas garantías suplementarias se utilizarán criterios técnicos, evaluando la viabilidad del productor y de su plan de reconstrucción. Se podrán contemplar situaciones excepcionales para atender casos particulares, siempre y cuando la propuesta de reconversión sea viable desde el punto de vista técnico y económico. A los efectos de garantizar esta asistencia financiera, se podrán utilizar los

Fondos de Garantía actualmente en funcionamiento en la órbita del MGAP, los cuales podrán ser capitalizados con dineros provenientes del FRFG.

ART. 15.-

La Comisión Técnica (CT), elaborará de acuerdo a los elementos descritos en los artículos 12º, 13º y 14º del presente decreto, una propuesta para la atención de las pérdidas, para lo cual contará con el asesoramiento de la Junta Nacional de la Granja. Para el caso de los productores vitícolas, se contará con el asesoramiento del INAVI.

Dicha propuesta permitirá determinar para cada estrato de productor y de acuerdo a sus necesidades, la asistencia financiera a recibir por parte del FRFG, estableciéndose los topes no reintegrables del capital, los subsidios a las tasas de interés y los montos a garantizar con los recursos del Fondo.

ART. 16.-

El productor afectado deberá aportar garantías suficientes a criterio de la institución financiera, por la asistencia reintegrable que no sea garantizada por el FRFG.

ART. 17.-

Los productores que no cuenten con garantías suficientes, que no demuestren capacidad de repago o no estén interesados en solicitar crédito en forma reintegrable, podrán acceder igualmente a lo que les corresponda como no reintegrable.

ART. 18.-

La Comisión Técnica con el asesoramiento de JUNAGRA, podrá definir algún tipo de asistencia para las agroindustrias, empresas de servicios que administren cámaras de fío en forma cooperativa, etc., que fueron afectadas por el fenómeno climático del 10 de marzo de 2002 y que se presentaron a declarar su daño.

Capítulo

IV

Normas Tributarias

ART. 19.-

Los productores agropecuarios que enajenen frutas, flores y hortalizas a sujetos pasivos del impuesto a las Rentas de la Industria y Comercio, liquidarán el Impuesto al Valor Agregado de acuerdo a lo dispuesto en los artículos siguientes.

ART. 20.-

La liquidación a que refiere el artículo anterior, deberá incluir el monto total de sus operaciones, sean éstas gravadas, exentas, de exportación o con impuesto en _____ suspenso.

Los productores agropecuarios tendrán derecho a un crédito equivalente al 100% (cien por ciento) del impuesto al valor agregado facturado por las operaciones a que refiere el artículo 19º.

ART. 21.-

Cuando en un mismo período de liquidación, se realice más de una clase de operaciones, la imputación del impuesto incluido en las adquisiciones de bienes y servicios no destinados exclusivamente a unas u otras, se afectará en la misma proporción que guarde el referido tipo de operación con el total de las mismas.

El impuesto incluido en las adquisiciones de bienes y servicios destinados a integrar directa o indirectamente el costo de las enajenaciones de frutas, flores y hortalizas realizadas a sujetos pasivos del Impuesto a las Rentas de Industria y Comercio, dará derecho a un crédito fiscal, que no podrá exceder del 10% (diez por ciento) del impuesto incluido en las referidas enajenaciones. La citada limitación al crédito no será aplicable a las enajenaciones realizadas por los contribuyentes del Impuesto a las Rentas Agropecuarias o del Impuesto a las Rentas de la Industria y Comercio.

ART. 22.-

Los productores podrán imputar el referido crédito al pago de otras obligaciones tributarias o solicitar su devolución mediante certificados de crédito destinados al pago de sus aportes previsionales o de impuestos recaudados por la Dirección General Impositiva, propios o de sus proveedores, en la forma que determine dicha Dirección.

ART. 23.-

La prohibición de deducción del Impuesto al Valor Agregado a que refiere el artículo 13 de la Ley N° 17.503 de 3 de mayo de 2002, se aplicará exclusivamente a las adquisiciones de frutas destinadas a integrar el costo de los productos exportados o industrializados.

ART. 24.-

La liquidación del Impuesto al Valor Agregado a que refieren los artículos precedentes se realizará en los mismos plazos que los establecidos para los contribuyentes del impuesto a las Rentas Agropecuarias.

No estarán obligados a presentar declaración jurada del Impuesto al valor Agregado los productores agropecuarios contribuyentes del impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios que no discriminen el impuesto en su documentación de ventas ni soliciten el crédito a que refiere el segundo inciso del artículo 21°.

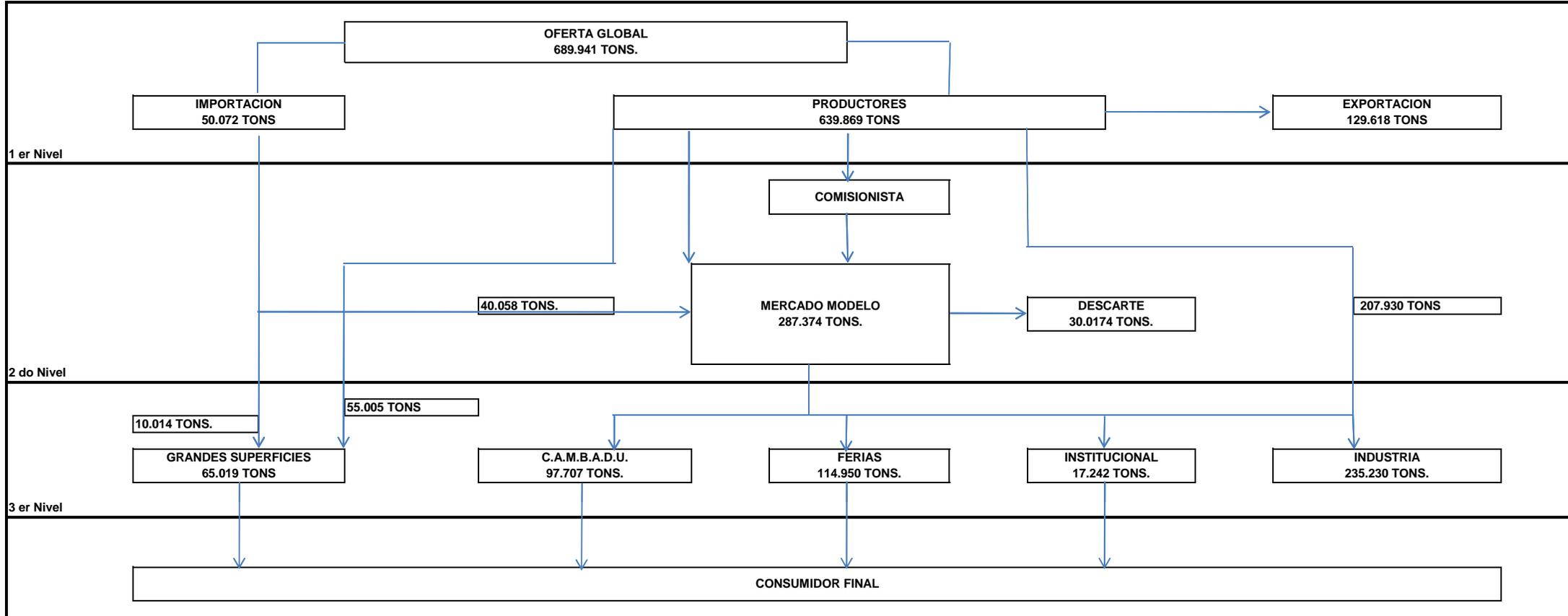
ART. 25.-

A efectos de lo dispuesto en el inciso segundo del artículo 15 de la Ley N° 17.503 de 30 de mayo de 2002, los contribuyentes del Impuesto al Valor Agregado deberán comparar al finalizar su ejercicio, el monto del Impuesto al Valor Agregado incluido en las adquisiciones de bienes y servicios destinados a integrar directa o indirectamente el costo de sus enajenaciones a la tasa mínima de frutas, flores y hortalizas, con el monto que surja de aplicar la tasa básica a las referidas enajenaciones.

Bibliografía.

- Caracterización de la Cadena Productiva de Hortalizas en el Uruguay (MGAP-DIGEGRA) Publicación del Departamento de promoción Comercial Ing.Agr. Dante Giosa –Diciembre 2007-.
- Encuesta de ingresos y gastos de los hogares INE 2005-06
- “Anuario Agropecuario 2009” DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/
- “Anuario Agropecuario 2008” DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/
- “Anuario Agropecuario 2007” DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/
- “Anuario Agropecuario 2006” DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/
- “Anuario Agropecuario 2005” DIEA - www.mgap.gub.uy/diea/
- www.mercadomodelo.net
- “Uso del Suelo en el Uruguay, aprovechamiento de la tierra” –Ing. Agr. Miguel A. Scalone Echave- Instituto Agrimensura.
- Revista Montevideo en la Mano N° 12 “Cien Años después, el Nuevo Mercado Agrícola”.-Noviembre 2006-
- Revista N°11 Mercado Modelo “Zona de Restricción”
- “La acción Municipal en el abastecimiento de alimentos” Autores: Norberto Frigerio y Guilherme Schuetz.
- “Situación y Perspectivas de los Mercados Mayoristas” Autor: Luis José Lizarazo Murillo.
- www.dgi.gub.uy
- Último Censo Agropecuario año 2000 www.mgap.gub.uy/diea/

- Censo de Población 2004 www.ine.gub.uy
- Proyecto para la obtención de grado en la Facultad de Ingeniería de la UDELAR. “Packing y Deshidratado de Frutas” Autor: Carlos Ghirardoni (Año 2009)
- Sección de lecturas 1 Economía Aplicada Oficina de apuntes CCEEA.
- Sección de lecturas 2 Economía Aplicada Oficina de apuntes CCEEA.
- Sección de lecturas 3 Economía Aplicada Oficina de apuntes CCEEA.
- Título 4 – Impuesto a las Rentas de las Actividades Económicas (IRAE).
- Título 9 – Impuesto a la Enajenación de Bienes Agropecuarios (IMEBA).
- Título 10 – Impuesto al Valor Agregado (IVA).
- Evolución y perspectivas del sector alimentario de frutas y hortalizas frescas. Autor: Carlos Perez Arrarte (setiembre 2004).



OFERTA GLOBAL
689.941 TONS.

IMPORTACION
50.072 TONS.

PRODUCTORES
639.869 TONS.

EXPORTACION
129.618 TONS.

COMISIONISTA

40.058 TONS.

MERCADO MODELO
287.374 TONS.

DESCARTE
30.0174 TONS.

207.930 TONS.

10.014 TONS.

GRANDES SUPERFICIES
65.019 TONS.

55.005 TONS

C.A.M.B.A.D.U.
97.707 TONS.

FERIAS
114.950 TONS.

INSTITUCIONAL
17.242 TONS.

INDUSTRIA
235.230 TONS.

CONSUMIDOR FINAL

ANEXO 6: ZONA DE RESTRICCIÓN.

● Mercado Modelo. ——— Limites Zona Restricción.

