

I N F O R M E F I N A L / S U M A R I O

1. INTRODUCCIÓN

| | | |
|-----|---------------------------------|---|
| 1.1 | Objeto del Estudio | 1 |
| 1.2 | Tareas realizadas | 3 |
| 1.3 | Contenido del Informe | 5 |

2. EVOLUCIÓN HISTÓRICA DE LOS MERCADOS

| | | |
|-----|---|----|
| 2.1 | Introducción | 6 |
| 2.2 | Evolución histórica de la comercialización frutihortícola | 12 |
| 2.3 | Evolución reciente | 19 |
| 2.4 | El papel de las pérdidas | 21 |
| 2.5 | Consolidación de la intermediación | 27 |

3. CONCEPTOS BÁSICOS DEL MODELO OPERATIVO

| | | |
|-----|---|----|
| 3.1 | Introducción | 31 |
| 3.2 | La "opacidad" del Mercado | 34 |
| 3.3 | El mercado abierto | 45 |
| 3.4 | La competencia | 48 |
| 3.5 | Composición y polivalencia | 61 |
| 3.6 | Funcionamiento del Mercado | 62 |
| 3.7 | Organización y puesta en marcha | 68 |

4. MODELO OPERATIVO DEL MERCONCOR

| | | |
|-----|----------------------------------|----|
| 4.1 | Criterios aplicados | 72 |
| 4.2 | Terminología utilizada | 91 |

I.



CATALOGADO

| | | |
|-----|---|-----|
| 5. | MODELO COMERCIAL | |
| 5.1 | Operaciones | 104 |
| 5.2 | Mercaderías | 106 |
| 5.3 | Operadores del Mercado | 113 |
| 5.4 | Adjudicación y utilización de espacios comerciales | 135 |
| 6. | MODELO FUNCIONAL | |
| 6.1 | Horarios de funcionamiento | 147 |
| 6.2 | Circulación de vehículos, personas y bultos | 148 |
| 6.3 | Documentación e información de operacio nes | 155 |
| 6.4 | Controles a efectuarse | 160 |
| 6.5 | Servicios auxiliares del Mercado | 163 |
| 7. | MODELO ADMINISTRATIVO | |
| 7.1 | Régimen tarifario | 174 |
| 7.2 | Régimen de faltas | 176 |
| 7.3 | Régimen orgánico | 180 |
| 7.4 | Consejo del Mercado | 191 |

APÉNDICES

| | | |
|----|---|----|
| A. | Alternativas para encarar la construcción del Mercado | A1 |
| B. | Recomendaciones para encarar las tareas de transferencia | B1 |
| C. | Diseño del Censo de operadores | C1 |
| D. | Asesoramiento a la Provincia para la constitu- ción y organización de la Autoridad del MERCON COR | D1 |

ANEXOS

| | |
|---|-------|
| Ley Nacional Nº 19.227 | AN 2 |
| Decreto reglamentario P.E.N. Nº 3872/71 | AN 17 |
| Decreto municipal Nº 14.917/82 | |

I. INTRODUCCIÓN

1.1 OBJETO DEL ESTUDIO.

El Estudio encomendado por el Consejo Federal de Inversiones, tuvo por objeto sentar las bases conceptuales y normativas del funcionamiento del Mercado de concentración frutihortícola de la ciudad de Córdoba, así como también asesorar a las autoridades municipales en lo referente a las modalidades de construcción de las obras y a la planificación de las tareas de transferencia de las actividades actuales al nuevo Mercado.

De acuerdo con los criterios prevalecientes en la concepción y ejecución del proyecto físico del Mercado de concentración, que se tuvo a la vista al diseñar el Modelo Operativo propuesto, se consideró que el traslado de la actividad comercial mayorista a su nueva ubicación implicaba, simultáneamente, una modificación profunda del anacrónico sistema de comercialización imperante y que la operación comercial y funcional del Mercado debía perseguir, como objetivos fundamentales, lograr la máxima transparencia de las transacciones, posibilitar el acceso de las expresiones auténticas de la venta mayorista y crear un ámbito propicio para desarrollar la máxima competencia posible.

De este modo el Mercado, aparte de ofrecer condiciones físicas e higiénicas muy superiores a las actuales y de contribuir al mejoramiento edilicio de la capital provincial, se constituye en factor de transformación de las estructuras comerciales antieconómicas y

de abaratamiento del consumo popular.

1.2 TAREAS REALIZADAS.

De acuerdo al programa establecido con el C.F.I. y la Provincia de Córdoba se fueron entregando trabajos parciales, los mismos fueron:

Documento Nº 1: Asesoramiento a la Provincia para la constitución y organización de la Autoridad del MERCONCOR.

Documento Nº 2: Primer documento sobre el Modelo Operativo del MERCONCOR.

Documento Nº 3: Alternativas para encarar la construcción del MERCONCOR.

Documento Nº 4: Formas y recomendaciones para encarar las tareas de transferencia.

Documento Nº 5: Diseño del Censo.

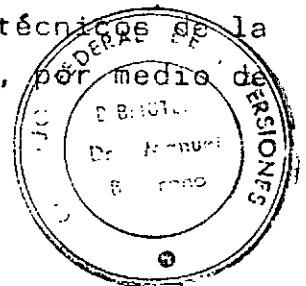
Documento Nº 6: Informe final sobre el Modelo Operativo del MERCONCOR.

Documento Nº 7: Manual de Operativa Comercial.

Documento Nº 8: Manual de Operativa Funcional.

Documento Nº 9: Manual de Organización Administrativa.

En el transcurso de la tarea se efectuaron varias reuniones con las autoridades y técnicos de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba, por medio de



las cuales se explicaron los documentos presentados, se aclararon dudas y se ampliaron conceptos.

El experto estima, que al haberse contado con un grupo interlocutor, se ha podido transferir vivencias sobre el tema. Quedando de esta manera embrionariamente formado un grupo técnico en la Municipalidad, aspecto éste que constituyó uno de los objetivos del trabajo.

Los documentos precedentemente señalados se condensan, ajustan y se amplían a los efectos de componer un todo coherente en este Documento Nº 10.

1.3 CONTENIDO DEL PRESENTE INFORME.

El Informe Final del Estudio consiste en el desarrollo del Modelo Operativo del futuro MERCONCOR, precedido por una reseña de la evolución histórica de la comercialización frutihortícola hasta la actualidad (Cap.2). El Modelo propiamente dicho comprende un análisis de los factores que configuran y fundamentan el sistema comercial a implantarse (Cap.3), una descripción de los criterios aplicados en los aspectos específicos, acompañada por las definiciones de los principales términos utilizados (Cap.4) y la enumeración de las pautas comerciales (Cap.5), funcionales (Cap.6) y administrativas (Cap.7) que deberán regir al nuevo Mercado y servir de base a su futura reglamentación.

Complementan el Informe las recomendaciones formuladas en materia de modalidades de construcción (Apéndice A), de transferencia de actividades (Apéndice B) y de censo de operadores (Apéndice C). Se incluyen en el Anexo los textos legislativos más importantes citados en el presente Informe.

2. E V O L U C I O N H I S T O R I C A D E L O S M E R C A D O S

2.1 INTRODUCCION

La actividad del mercado puede históricamente ubicarse juntamente con las primeras manifestaciones culturales del hombre. El trueque primero, la compra-venta después. Esta acción en un momento dado, impulsada por el afán de lucro, comienza a organizarse. Su objetivo fue, y sigue siendo, el de acercar oferentes y demandantes para producir una transacción comercial.

El afán de lucro y la aparición de las primeras manifestaciones urbanas con sus posteriores evoluciones hasta llegar a la "civitas" hicieron necesario establecer en esas comunidades, lugares determinados para la concentración de los productos y de oferentes y demandantes.

La evolución de la organización que permitiera el lucro con la mayor garantía, hizo que se establecieran reglas de comportamiento que fueron posteriormente normadas. A esta organización se la denominó "actividad comercial". Pero la evolución de esa actividad estuvo y está condicionada principalmente por seis factores dinámicos, que permanentemente impactan en el estático e intrínseco objetivo de toda actividad comercial: el lucro. Estos, con sus principales influencias, son:

- El transporte: Sus características, su capacidad y, fundamentalmente, su velocidad.
- Las comunicaciones: Su interrelación, su amplitud y, también fundamentalmente, su rapidez y confiabilidad.
- El desarrollo urbano: Su extensión y su aglomeración.
- La tecnología: Su capacidad de conservación y mantenimiento, acondicionamiento y, fundamentalmente, su masiva accesibilidad.
- El desarrollo económico: La capacidad adquisitiva de los consumidores y el perfeccionamiento y refinamiento y estandarización del consumo, las múltiples alternativas y su selección.
- El derecho: Su protección a los particulares y su creciente evolución hacia la protección de los intereses de la comunidad, desde el punto de vista humano y económico.

Cada uno de estos factores, si bien casi todos tienen también como impulsora la actividad comercial, se desarrollan con sus propias y particulares reglas y objetivos.

La actividad comercial hizo y hace de todos ellos, independientemente de su "rol" impulsor o receptor, una

síntesis e la cual se aprovechan interrelacionadamente todos los factores a los efectos de asegurar y garantizar el beneficio, no privilegiando siempre el mejor y más correcto uso de todos ellos con el fin de maximizar la eficiencia.

El beneficio (que no debe confundirse con el lucro) es la síntesis maximizada de la intercombinación de los factores endógenos y de los factores exógenos de la actividad comercial.

Si bien el precedente concepto es producto del análisis contemporáneo de la actividad comercial, resulta imprescindible fijarlo, porque es producto de una evolución. Comprendiendo ésta, podemos comprender mejor la de los mercados.

Hemos tratado los principales factores exógenos a la actividad comercial enumerando sus "influencias". También dijimos que cada uno de estos factores tenían sus propias y particulares reglas y objetivos. Debemos agregar que también cada uno de ellos están condicionados e impactados por factores exógenos, en un proceso interrelacionado y recurrente que abarca todas las actividades políticas, sociales, técnicas, económicas, etc., del hombre en sociedad. A ese conjunto lo denominaremos el Modelo de la Sociedad. En nuestro caso estamos insertos en un Modelo Capitalista que tiene como encuadramiento los valores humanos del cristianismo. El continuo esclarecimiento y desarrollo de esos valores humanos han ido y van ajustando el Modelo Capitalista.

Como ocurre siempre estos ajustes se hacen al nivel de los postulados programáticos del Modelo, pero su implementación en cada una de las actividades económicas, sociales y políticas se desarrolla lentamente. Como muchas veces se comparten los postulados del Modelo pero no las consecuencias que deben originar, se producen resistencias y desviaciones. Uno de los principales "roles" del estado, es el lograr vencer esas resistencias y evitar esas desviaciones.

No se puede comprender ajustadamente la evolución de la actividad comercial, y dentro de ella la de los mercados, si no la insertamos en las otras actividades económicas y sociales y a éstas en el Modelo que las abarca.

No es nuestro objeto tratar el complejo y vasto tema del Modelo Capitalista. Solamente tengamos en cuenta que no podemos hablar de evolución o desarrollo de los mercados si no los ubicamos dentro de la actividad comercial con sus factores endógenos y exógenos, y a su vez a ésta dentro de ese todo interrelacionado y recurrente.

La actividad comercial -las otras también- a su vez tiene, endógenamente, factores principales y secundarios. Estos son:

- Principales

- . Su objetivo, que como dijimos es el lucro.
- . Su destinatario principal o mercado económico al que se dirige su objetivo. Su definición caracteriza la actividad.

- . Su elemento comercial que es el producto o mercadería objeto de su actividad comercial.

Podemos decir que su caracterización y el producto o mercadería están determinando el volumen de la actividad. Esto, a su vez, está condicionando el lucro.

El volumen es en consecuencia el elemento síntesis que resulta de los principales aspectos de la actividad comercial. Los secundarios están encuadrados o derivan de él.

- Secundarios

- . Lugar o espacio requerido para operar un determinado volumen.
- . Forma en la que se desarrollará la actividad comercial a los efectos de maximizar el uso del espacio, los volúmenes y el tiempo.

La denominación de principal y secundario es al solo efecto explicativo y no debe interpretarse que estos últimos tienen menor jerarquía. Se debe partir de que todos se interrelacionan y se recurren, y por lo tanto se influyen y condicionan.

Sintetizando, podemos decir que la actividad comercial tiene en el volumen, como síntesis y condicionante de los aspectos que la componen, el elemento principal de su caracterización.

El volumen, como síntesis de factores endógenos de la actividad comercial, es el que recibe los condicionantes de los factores exógenos. Pero también el volumen, como tal, tiene su propio fin. Esto es: A mayor volumen menor costo por unidad. A su vez, el dominio total del volumen de plaza, permite el manejo del precio y la eliminación de la competencia.

Resumiendo, la ecuación en la que se intercombinan y recurren entre sí los factores endógenos y exógenos de la actividad comercial, tiene una resultante máxima o ideal que es el monopolio.

Pero como los valores humanos del cristianismo, que encuadran al Modelo Capitalista, han demostrado que el monopolio atenta contra el hombre en su condición social y económica, éste no está aceptado por las leyes y es combatido por ellas.

De todas maneras, ese objetivo intrínseco e ideal de la actividad comercial nunca desapareció y se han estructurado otras formas que permiten el dominio del mercado económico en el cual se inserta determinada actividad comercial.

Modernamente, la actividad comercial, comenzó a hacer uso de conceptos tales como "utilidad marginal" que, en determinados casos, permite maximizar utilidades y ejercer posiciones de dominio en el mercado económico, valiéndose para ello de la existencia de estructuras ineficientes como "ejemplos testigos" de costos operativos del sistema. Organizándose a su vez,

de forma tal, para poder aprovechar la ineficiencia del sistema en su conjunto en su propio beneficio.

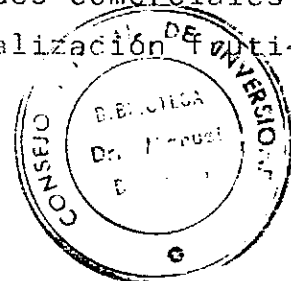
2.2 EVOLUCION HISTORICA DE LA COMERCIALIZACIÓN FRUTIHORTÍCOLA.

Dijimos que el mercado es una intercombinación económica y física donde "convive" una "comunidad" que presta un servicio a través de una actividad comercial. El servicio demandado a esa actividad ha estado y está en relación directa a la evolución y características de las comunidades urbanas que lo requieren.

Existe por lo tanto estrecha relación entre el servicio demandado y el crecimiento a la evolución urbana, y entre las características de la actividad comercial y el servicio que se debe prestar. Por lo tanto a determinada urbe o ciudad corresponde determinada actividad comercial. Esto nos permite analizar los sistemas y determinar si ellos están actualizados o atrasados.

Cuando una ciudad presenta características que la hacen comparable con otra y cuando las condiciones de la actividad comercial tienen similar grado de desarrollo, es posible su análisis comparativo y formular juicios de valor sobre los sistemas vigentes.

Si bien lo precedentemente expuesto es válido para una amplia gama de actividades comerciales, lo particularizaremos en la comercialización fruti-hortí-



cola altamente perecedera.

Distinguiremos para ello diferentes etapas de su evolución.

- . Ferias: Localizadas en lugares abiertos y centrales, compuestas originariamente por oferentes campesinos y artesanos que tenían como demandantes a los consumidores finales. Corresponden a un desarrollo urbano propio de las pequeñas poblaciones.
- . Actividades trashumantes: El campesino, con su propio medio de transporte, no se quedaba en un lugar determinado para ofrecer su mercancía, sino que caminaba hasta los demandantes finales, llevando su producción. Aparecen como consecuencia del crecimiento de las poblaciones.
- . Actividades localizadas: Aparece el comerciante propiamente dicho, localizado en forma permanente en un punto determinado y solo. En sus comienzos compra en la producción (chacra) o a productores en las ferias o a los ambulantes. La demanda es el consumidor final. Corresponde al desarrollo urbano de las ciudades contemporáneas. A nuestro juicio esta actividad comercial minorista aparece antes que la mayorista, dado que en aquellos momentos la estructura de la demanda

impulsaba y condicionaba la oferta.

- Mercados de Productores: Nacen como consecuencia de la proliferación de las actividades localizadas o comercios minoristas.

Fueron localizados en lugares cerrados y centrales. La oferta estaba a cargo de productores o representantes de ellos, la demanda se encontraba abierta pero, en volumen, estaba fundamentalmente compuesta por comerciantes minoristas. También los ambulantes comienzan a transformarse de productores en comerciantes. Corresponden a las grandes aglomeraciones urbanas que comienzan a desarrollarse en el siglo XIX.

- Mercados Polivalentes: El consumidor final, desde las primitivas ferias hasta la actualidad, tiene el hábito de adquirir las frutas y hortalizas en forma conjunta y en un mismo lugar. Por el contrario la producción pasó de un estadio polivalente a otro especializado, dividiéndose primero entre productores hortícolas y productores frutícolas, para ir luego, dentro de ellas, a especializarse por variedades. Por otra parte se fue pasando de una oferta estacional a una más constante, lo que determinó la explotación de áreas con climas apropiados para ello. Estas áreas se encuentran distantes de los centros de consumo, generando un distanciamiento entre el productor y la demanda. A su vez, el crecimiento hori-

zonal de las grandes urbes, fue reduciendo y desplazando las áreas periféricas afectadas a la producción frutí-hortícola generando también un distanciamiento entre el productor y la demanda.

El mercado polivalente nace como consecuencia de la evolución del comercio minorista y de la especialización y polarización de la producción. Ambas estuvieron condicionadas por la polivalencia del consumidor final y por el desarrollo urbano.

En el Mercado Polivalente se origina el comerciante mayorista propiamente dicho, que es el que compra en zona de producción para introducir esa mercadería en el mercado polivalente y venderlas al minorista. También el representante del productor se transforma en consignatario y con ellos también conviven los productores.

En cada una de esas etapas, podemos distinguir un sistema y una forma de operar que en todo momento tuvo al consumidor final como protagonista principal. Los factores endógenos y exógenos se intercombinaban para prestarle el mejor servicio.

Por ello, y por otras causas, el consumidor tenía mayores conocimientos sobre calidad, variedad, estacionalidad y situación de la producción. O sea, la demanda estaba constituida básicamente por sus gustos y por sus posibilidades. La oferta trataba de respon-

der a esa demanda; podemos decir que se dimensionaba y caracterizaba en función de ella.

Nos encontrábamos frente a una relación de causa-efecto que denominaremos propia.

Pese a la aparición de nuevos operadores dentro del sistema, éste siguió teniendo igual relación de causa y efecto.

Antes de continuar con este análisis, digamos que las estructuras físicas se ajustaban al servicio que debían prestar, y fueron evolucionando a la par de las ciudades y de la actividad que en ellas se desarrollaba.

Sin lugar a dudas, la aparición del minorista determinó una modificación en los "roles". Este fue y es un eslabón imprescindible para la prestación del mejor servicio, pero a su vez, constituyó y constituye un intermediario entre el gusto y las características del consumidor final y la oferta.

Por otra parte, la evolución de la producción hizo que el productor se alejara de la demanda final, o sea, que perdiera contacto con ella. Ese espacio fue ocupado por consignatarios y mayoristas que se insertaron para perfeccionar y eficientizar el servicio. Pero también, esto significó una modificación en los "roles".

Relacionando, veamos:

- Cuando el productor tenía una vinculación directa con el consumidor final, se originaba una relación de causa-efecto propia que distinguía al sistema.

Las ferias fueron las que permitieron esa relación, y la intercombinación directa entre las necesidades, gustos y posibilidades de los dos extremos (en ese momento únicos) del sistema: la oferta original y la demanda final. Es el estrato más primitivo pero el más puro. Duró siglos.

- Durante aproximadamente cincuenta años, y hasta 1930 en nuestro caso, el productor fue perdiendo contacto directo con el demandante final, pero existían vasos comunicantes que permitían conocer y absorber los diferentes cambios que se iban produciendo. Las ferias y el mercado de productores se complementan.

La relación causa-efecto propia se seguía dando.

- En un período aproximado de 20 años (1930-1950) el mercado de productores y el mercado polivalente con sus particulares características subsistían en un mismo ámbito (caso Córdoba) o en ámbitos diferentes (caso Buenos Aires). Esta etapa la podemos definir como la de desprendimiento del contacto directo entre el pro-

ductor y el consumidor final. De todas maneras los intermediarios (consignatarios - Mayoristas - Minoristas) actúan todavía influenciados por ambos extremos del sistema y eran meros agentes del servicio de abastecimiento. La relación causa-efecto sigue siendo propia.

Sintetizando, el desarrollo de la evolución permite visualizar diferentes sistemas con diferentes estructuras operativas. Estos son:

- Sistema Puro: Oferta compuesta únicamente por la producción original y demanda compuesta únicamente por el consumidor final. Causa-efecto propia. Dura siglos y corresponde a un desarrollo urbano limitado. Su estructura consiste en ferias. Operación directa del trueque o la compra-venta.
- Sistema Mixto: Oferta compuesta por productores y comerciantes y demanda compuesta por minoristas y consumidores finales. Causa-efecto propia. Dura de 1880 a 1930 aproximadamente. Corresponde a un desarrollo urbano típico de las futuras grandes ciudades. Su estructura consiste en ferias, mercados de productores y mercados polivalentes, que en el caso de Córdoba se dan en un mismo ámbito. Operación directa de compra-venta.

- Sistema Intermedio: Oferta compuesta preponderantemente por comerciantes y Demanda casi exclusiva de minoristas. Se desarrolla entre 1930 y 1950. Corresponde al desarrollo urbano de las grandes ciudades modernas. Su estructura física es de mercado polivalente. Aún se sigue dando la causa-efecto propia.

2.3 EVOLUCION RECIENTE.

Hemos desarrollado brevemente un análisis de la evolución de los mercados y de la actividad, hasta la década del cuarenta.

En esa época, se produce la desarticulación definitiva de la relación productor-consumidor final. El espacio es ocupado por estructuras intermedias. Se plantea una situación distinta que debemos analizar y donde la relación causa-efecto se convierte en impropia.

Las poblaciones urbanas comienzan a sufrir un proceso de desarrollo que las concentra en espacios reducidos, que las motiva a mayores y mejores consumos y que les brinda mejores ingresos. Todo esto, que sin lugar a dudas es positivo, lleva consigo un proceso de pérdida de identidad del consumidor, que se masifica. Sus gustos se estandarizan, se simplifican, pero a la vez es más exigente en cuanto a disponer durante más tiempo de los productos que demanda. Se pretende

comodidad para comprar y para preparar. El tiempo es escaso, la tecnología crea condiciones de confort que responden a ese nuevo estilo de vida que se va imponiendo.

El Consumidor Final deja de gravitar como estructurador de la demanda. Sus gustos, opiniones y posibilidades, cuando existen, son conocidos por los minoristas, quienes los canalizan según sus propias conveniencias. Deja de ser protagonista principal.

De cierta forma el minorista representa al consumidor. Pero este consumidor no es el mismo, es mucho más maleable, compra prácticamente lo que le ofrecen y va concentrando sus gustos en algunas pocas especies. Es fácil comprobar que, en el tiempo, han desaparecido prácticamente muchas especies hortícolas y frutícolas. La conveniencia del minorista comienza a participar cada vez más, en la determinación de la demanda, en desmedro del consumidor final, que al irse anquilosando, va cediendo hasta el gusto.

Paralelamente a ello, en los mercados desaparece el auténtico productor. Éste era el que vendía semanalmente su propia producción, que era rudimentaria y pequeña. Le daba un gran colorido y una gran autenticidad, pero era ineficiente. La producción se tecnifica y dimensiona a escala más económica. Se aleja de los centros de consumo, desaparece de los mercados. Pero esto es transitorio, regresa porque advierte que debe estar presente donde se forma el precio. No regresa igual que antes, si lo intenta fracasa, se debe organizar, pero no todos están en capacidad de estructurarse de acuerdo con la nueva dinámica que presentan

los mercados. Solamente unos pocos. Estos evolucionaron aproximadamente así:

- Productor
- Productor - consignatario
- Productor - consignatario - mayorista
- Productor - mayorista
- Mayorista - productor

A su vez, los mayoristas ocupan los espacios vacíos y realizan una formidable tarea de abastecimiento de los mercados, son ellos prácticamente los que representan la oferta. Sus intereses también participan de ella. Se mezclan, se confunden. La demanda, caracterizada por el interés del minorista, es su oponente. No puede ser manejada volumétricamente, pero sí en su composición y, fundamentalmente en la formación del precio. Para ello, se presenta una situación favorable: los dos extremos de la cadena no están presentes en el mercado. Dominando éste, se tiene la llave del sistema. El mercado como unidad económica y como estructura física comienza a adquirir envergadura. El mercado en sí mismo es negocio. Comienzan a aparecer mercados nuevos. Buenos Aires estructura todo un sistema de mercados.

2. 4 EL PAPEL DE LAS PERDIDAS.

Antes de seguir, conviene precisar un aspecto que consideramos fundamental para comprender mejor el análisis que estamos haciendo. Este es el de las

pérdidas.

Cuando las condiciones naturales lo permitían, el productor sembró mucho más de lo que vendió, siempre tuvo que cubrirse de las inclemencias e imprevisión del clima y de las plagas. Siempre supo que su suerte sólo la conocería cuando cosechara y cuando vendiera. Está acostumbrado a correr un riesgo y a afrontar pérdidas. En determinado momento de esa pérdida o disminución de utilidades, se beneficiaba el consumidor final. Debemos retener que siempre se ha sembrado y plantado en una proporción no menor al doble del consumo real. Por lo tanto, cuando las condiciones climáticas y sanitarias son favorables, las pérdidas fueron y son grandes. Pero, ¿quién pierde? La comunidad en su conjunto, sin lugar a dudas. Pero ¿cómo se materializó esa pérdida?.

El productor organizado que tenía puesto en el mercado vió que, cuando la demanda superaba la oferta, le convenía aprovechar su estructura para traer mayor cantidad que la que él producía. Lo hizo como consignatario o como mayorista y con todo ello conformó una oferta. Tuvo una presencia y una parte del mercado. Pero vió también que no le convenía cubrir con propia producción el total de la oferta que podía presentar, porque había veces en que se presentaba mayor oferta que demanda y, en ese caso, su conveniencia estaba en vender su producción, no facilitando u obstaculizando el ingreso de otra. O sea, que era y es conveniente operar con un "colchón" para hacer frente a los vaivenes inmanejables de la producción. De esta manera

podía minimizar su propia pérdida. El productor que no tiene acceso directo al mercado es quien más riesgo tiene de ser quien pierde.

También el mayorista que debía cubrirse. Se hizo de una parte de la oferta, pero ésta no debía quedar sujeta a sus compromisos de compra en la producción, dado que, de esa manera, corría los riesgos de las eventuales y siempre posibles pérdidas. Para ello se organizó, también como el productor, con un "colchón" y se hizo consignatario. De esta manera, su parte de la oferta estaba compuesta por mercadería propia y por mercadería de terceros.

Estos eran quienes, llegado el caso, sufrirían las pérdidas. También el productor sin acceso directo al mercado era quien más riesgo tenía de perder.

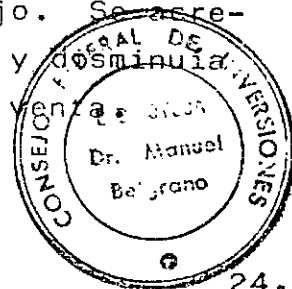
El productor que estaba en esas condiciones desfavorables comenzó a protestar y a pedir protección. Hubo que hacer concesiones. Primero, de espacio: plazas libres. Luego de riesgos. Otros tenían que cargar con parte de las pérdidas.

El minorista sabe con precisión cuánto vende y por lo tanto no compra de más. Sus pérdidas son propias de la perecibilidad y fragilidad de los productos frutihortícolas. Pero, de todas maneras, fueron objeto de una política de atomización que tuvo su origen en las protestas de la producción por sus pérdidas. El productor decía que él no vendía y que el consumidor

pagaba caro lo que él tiraba, lo que era cierto. Quienes dominaban los mercados decían que ellos no vendían porque los minoristas no compraban. Como la producción debía llegar al consumidor de alguna manera, se estimuló todo tipo de bocas de expendio: ferias minoristas, puestos públicos, carritos fijos y ambulantes, gran liberalidad para habilitar verdulerías-fruterías, etc.- Sin lugar a dudas, se aumentó la demanda numérica de compradores y éstos se confundieron y dejaron de saber cuánto debían comprar. El sistema minorista, sobredimensionado en su cantidad de bocas de expendio, comenzó a soportar una parte de las pérdidas del sistema. Esto no lo hizo disminuyendo sus utilidades sino que lo cargó al precio.

Por otra parte, la oferta en los mercados incorporó el "fiado" como elemento impulsor de la demanda. Consiguió su objetivo. Hubo pérdidas cuando se produjeron los momentos de normalización de la plaza. Siempre las pérdidas fueron soportadas por los precios que debió pagar el consumidor.

Cuando la oferta se reducía, los puestos precarios de venta minorista dejaban de ser alentados y al poco tiempo desaparecían. Ocurría frecuentemente que alguien que se había iniciado con un puesto precario se transformara en minorista con local fijo. Se acrecentaba el número de comercios minoristas y disminuía la cantidad de consumidores por unidad de venta.



Simultáneamente, se enconyaron toda suerte de medidas protectoras sobre las estructuras de abastecimiento. La de mayor incidencia sobre el sistema fue la porcentualización de utilidades. Subieron los precios. Dejó de interesar la mercadería que estuviera en abundancia en los mercados. Las pérdidas de productos no bajaron, pero el sistema las neutralizó como pérdidas económicas.

Quienes manejaban la introducción en los mercados, o sea, aquellos que dominaban la mayor parte de la oferta, se encontraron con serias dificultades para seguir conservando sus posiciones de dominio, manteniendo el mercado cerrado. Fueron presionados por la autoridad pública y por privados que querían entrar en el negocio. Cedieron espacios, pero éstos no fueron ocupados por competidores sino por una actividad que se comenzó a formar en ese período, la reventa.

Quienes originariamente trataron de impedir que el mercado se abriera para que entraran nuevos operadores, advirtieron que quienes ingresaban querían quedarse, careciendo, en la mayoría de los casos, de capacidad económica para operar como introductores. Solos se fueron insertando en un espacio que encontró su justificación por el aumento del número de compradores y por la reducción de los volúmenes de compra: la reventa. Eran y son los que compran a introductores en el mismo mercado o en la plaza de consumo.

En la práctica, casi la totalidad de quienes

incrementaron a los mercados durante los momentos en que éstos fueron cuestionados, se convirtieron en clientes de quienes dominaban la introducción. Fueron y son compradores de grandes cantidades que permiten a los introductores mantener su parte de la oferta y reduce sus costos operativos, además de constituir una estructura más para soportar las pérdidas. Diremos por último, que también la producción sufrió un proceso de apertura y competencia. Muchos de los que tenían posición de dominio en los mercados, aumentaron sus áreas cultivables. Otros, al tener tierras aptas para los cultivos fruti-hortícolas, se incorporaron. Las políticas fueron de protección y fomento casi irrestricto a cuantos quisieran producir. No se tuvo en cuenta la capacidad de absorción del consumo interno, ni se estructuraron medidas para su exportación. Se aumentaron los volúmenes de las pérdidas. Las áreas cultivables crecieron y, como consecuencia de ello, los oferentes primarios también. Quienes tenían posición de dominio en los mercados tuvieron una situación aún más favorable, al aumentarse y atomizarse su oferta.

Resumiendo, diremos que las pérdidas en la actividad fruti-hortícola son inevitables. Ahora bien, estas son lógicas cuando responden a una producción programada, que necesariamente debe ser superior a la demanda potencial, para cubrir riesgos naturales. Son ilógicas cuando no existen parámetros que omiten su dimensión exagerada. De todas

maneras la producción y el manipuleo de los productos fruti-hortícolas generaran pérdidas. Estas constituyen el principal riesgo de la actividad.

2.5 CONSOLIDACION DE LA INTERMEDIACION.

Si se tiene posición de dominio en el mercado se minimiza el riesgo y se está en condiciones de trasladarlo a los otros integrantes del sistema.

El sistema en su conjunto operó con gran movilidad, con gran dinamismo. El breve análisis que estamos haciendo de su evolución no debe inducirnos a pensar que la situación era estática. Por el contrario, todos pretendían ganar mejores posiciones y competían, trataban de salir de una posición para insertarse en otra más conveniente. La disminución del riesgo era su meta. En determinado momento, y apoyándose en medidas del sector público que pretendían lo contrario, se modifica la estructura del proceso. Se aumentan los márgenes de utilidad, compensándose así las pérdidas de productos.

Los porcentajes en que participa cada uno de los integrantes del sistema no se modificaron sustancialmente. Lo que ocurrió es que, al aumentar los precios, esos márgenes se convirtieron en ventajosos. La ecuación riesgos-utilidades se hizo favorable para todos.

En ese momento el sistema comienza su etapa de consolidación. Entra, ahora sí, en un proceso de estratificación, en el que cada uno atiende su parte y defiende la del resto, porque al defender un sistema, se defiende la parte que cada uno tiene dentro de él.

Se puede apreciar que el mejoramiento del servicio de abastecimiento se cumplió en cantidad, calidad y oportunidad. Para lograrlo, el sistema debió aumentar riesgos. Para minimizarlos se consolidaron posiciones en el mercado y se ampliaron los ingresos (oferentes o productores) y los egresos (reventa y minoristas). La intermediación se fue consolidando. Los precios aumentaron.

Cuando la situación que hemos analizado se consolidó, nos encontramos ante hechos concretos que cambiaron el centro de gravedad de las decisiones. Ya el consumidor prácticamente no cuenta como estructurador de la demanda, ni el productor de la oferta. Los que hacen oferta son los introductores, ya sea productores, mayoristas o consignatarios. Pero no solamente la hacen sino que la controlan. La demanda de esa oferta está constituida en primer término por la reventa y por minoristas. Nos encontramos ante la relación causa-efecto que hemos denominado impropia. El Sistema que pasa a regir es el de Intermediación Consolidada.

Debemos aclarar que los diferentes sistemas que hemos desarrollado pudieron darse, como en el caso de Córdoba, dentro del mismo ámbito físico. En algunos momentos coexistieron más de un sistema en el mismo lugar.

Finalmente debemos tener en cuenta, que el mayorista fue evolucionando de productor a mayorista o de mayorista a productor, para llegar a Mayorista - Productor - Consignatario. El originariamente consignatario también evolucionó de forma similar.

En el sistema de Intermediación Consolidada la situación que se presenta es la siguiente:

- Introdutores: Son aquéllos que independientemente de su condición de productores, mayoristas o consignatarios, introducen la mayor parte de la oferta a la plaza consumidora. Dominan individualmente una parte importante de algunas de las especies líderes. Su mayor porcentaje de ventas es a Comerciantes o Revendedores. Dominan sectores importantes y privilegiados de las estructuras físicas destinadas a la actividad comercial. Generalmente, en el caso de frutas, disponen de marcas.
- Comerciantes: Son aquéllos que, generalmente, condensan las tres actividades de productores, mayoristas y consignatarios y como tales introdu-

cen una parte de su oferta. El resto lo compran a los introductores y, a veces, también a la reventa. Venden a revendedores y a minoristas. Dominan sectores importantes de las estructuras físicas.

- Revendedores: Son aquéllos que compran en plaza consumidora. Venden a otros revendedores y a minoristas. Tienen participación muy importante en las estructuras físicas debido a su elevado número.
- Productores: Son aquéllos que introducen determinadas especies, generalmente de hoja, de forma periódica. Son pocos y venden a Comerciantes, Revendedores y Minoristas.

Las estructuras físicas, o sea el mercado, pasan de una situación de apoyo a otra determinante. Cada una de ellas corresponde a la situación causa-efecto propia e impropia.

3 - CONCEPTOS BASICOS DEL MODELO OPERATIVO

3.1 INTRODUCCION.

El presente documento sobre el Modelo Operativo del Merconcor tiene por finalidad estructurar de qué forma deberá operar, a los efectos de cumplir con una serie de objetivos. Algunos de esos objetivos derivan de la propia naturaleza del mercado; otros son determinados por la autoridad competente y tienen su origen en el interés común que siempre se encuentra comprometido en la actividad de un mercado.

Para poder ubicarnos adecuadamente en el tema se hace necesario proceder a su presentación. A esos efectos tengamos en cuenta que:

- Un mercado es por definición un complejo económico, en el cual quienes poseen mercancía la ofrecen a otros que la requieren o demandan.
- Un mercado es también un ámbito físico, resuelto de acuerdo con las particularidades de las mercancías que se ofrecen y de las características de las transacciones que se efectúan.

- Un mercado está formado por una "comunidad" donde "conviven", en un momento dado, diferentes intereses económicos en pugna. Estos encuentran su convergencia por las particularidades de las mercancías y por las características de las transacciones.
- En un mercado fruti-hortícola la particularidad más significativa de las mercancías que se ofrecen es que son altamente perecederas, y por esa razón se hace necesario proceder a su compra-venta en el más breve tiempo posible.
- En un mercado fruti-hortícola las características más significativas de las transacciones, son:
 - La conversión de la recepción de grandes cantidades de mercancía a la oferta por unidad (cajón-bulto).
 - La polivalencia de las compras.
 - La concreción de las compra-ventas persona a persona.
 - La concentración o desconcentración de la mercancía en un lapso de pocas horas.
 - La poca existencia de remanentes.

Estas características hacen que el lugar tenga suma importancia para las transacciones.

De lo precedentemente expuesto podemos concluir que las variables lugar y tiempo constituyen dos aspectos que deben conjugarse con la eficiencia. Dicho de otra manera, un mercado de productos perecederos necesariamente debe ser eficiente en cuanto a brindar rapidez a las rupturas de cargas, a la compra-venta de los productos y a su desconcentración. Todo lo cual debe ser realizado en un lugar que potencialice esa eficiencia necesaria y no que la trabe.

También se debe tener en cuenta que, como complejo económico, una amplia y oportuna información comercial resulta indispensable si se pretende que el mercado opere en forma transparente.

La perecibilidad de los productos, más sus características estacionales, hacen que la producción se desarrolle en diferentes y distintas áreas geográficas del país. Por lo tanto es necesario establecer ciertas garantías sobre las transacciones que se efectúan en el mercado.

Finalmente, debemos tener en cuenta que la demanda de productos fruti-hortícolas está, en su conjunto, determinada por necesidades vitales y por lo tanto es imprescindible atenderlas, razón por la

cual también resulta válido establecer garantías que aseguren un adecuado abastecimiento a la población consumidora.

3.2 LA "OPACIDAD" DEL MERCADO.

Bajo esta denominación o la de Mercado no transparente, se conoce una situación que es más del sistema que del mercado propiamente dicho.

Esto debe entenderse y analizarse de esta manera, porque si centramos nuestra atención solamente en el mercado como ámbito físico donde se realizan transacciones, podemos llegar a confundirnos.

El mercado de Córdoba, por ejemplo, sin modificar prácticamente sus estructuras y desarrollándose en proporción relativamente baja, pasó a concentrar y comercializar más de diez veces sus volúmenes originales. Si bien pudo haber sido sobredimensionado en su momento, no lo fue en esa proporción. Lo cierto es que en el tiempo, su forma de operar se fue haciendo más eficiente. Fue así como sus viejas estructuras sirvieron y sirven aún.

También podemos ver que existe competencia, pero es una competencia estratificada y horizontal. Competen vendedores introductores entre sí y con su clientela, comerciantes con la suya, etc.- Si las examinamos en detalle, es posible que esa competen-

cia sea sólo aparente. Ahora bien, ésto en cuanto a los factores que hacen posible la existencia de una competencia perfecta. Sobre todo en cuanto hace a tener riesgos similares.

El precio resultante en un mercado, más que a una competencia abierta de oferta y demanda, responde a condiciones naturales cíclicas y perfectamente determinadas.

Existen dos tipos de precios. Uno, el de los productores líderes, que presentan oscilaciones controladas, y otro, el de las verduras de hoja, que no son tan controlables. Esto responde a dos estructuras comerciales diferentes. Los primeros ingresan, en su mayoría, por introductores y los segundos por productores (1).

No es común ver, desde que el mercado actúa bajo el sistema de Intermediación Consolidada, remanentes y pérdidas de alguno de los ocho productos líderes. Sí es frecuente ver, remanentes y pérdidas de mercadería de hoja u otras especies no líderes. No solamente porque unas y otras presentan diferentes grados de perecibilidad, sino, porque fundamentalmente, son introducidas al mercado por organizaciones sustancialmente distintas.

(1) Según la denominación y alcances descriptos en el Capítulo precedente.

El observador, no prevenido, es frecuentemente atraído a ver con ejemplos. Los que el sistema demuestra, como hecho corroborante de competencia y transparencia, son las situaciones que se dan, en algunos casos, en los productos no líderes. Frecuentemente entre los productos de hoja.

No debemos confundirnos y concluir de lo dicho, que las transacciones tienen siempre resultados positivos. No, éstas dependen de otra serie de factores que veremos en otro Capítulo, pero sí podemos decir que es posible comprobar resultados negativos en una operación parcial. Nadie hace, en la práctica, un análisis de resultados diario, semanal o mensual, sino por períodos completos, que son, en la mayor parte de los casos, posteriores. Siempre lo son para quienes ejercen posiciones de dominio, lo que a primera vista está bien: las actividades comerciales deben ser rentables y para ello deben tener resultados positivos. El tema vuelve a centrarse en las pérdidas o riesgos. Lo que ocurre en el Sistema de Intermediación Consolidada es que quien siempre y más gana es quien corre menos riesgos. Actúa inversamente uno de los componentes éticos de la actividad comercial y justificativo de la utilidad, el riesgo. El otro componente, el del servicio, al controlarse el mercado se mantiene en poder de quienes ejercen las posiciones de dominio. Quienes quieran eventualmente prestarlo, si no disponen de espacios y, sobre todo, si no están insertados en el sistema y tolerados por éste, no pueden hacerlo.

O sea que quien siempre y más gana dentro del sistema es quien menor riesgo corre y más posibilidad tiene de trasladar las pérdidas a los otros componentes del sistema. Es, también, quien ejerce posición de dominio (oligopolio en nuestro caso) del servicio.

El precio es una resultante del sistema. Esto es así. Los otros factores son aparentes y hacen al aspecto formal, que consolida y avala el sistema frente a los observadores descuidados o no prevenidos.

El sistema es extremadamente alambicado, pero lógico y coherente. Su "oscurecimiento" o falta de transparencia debe buscarse prolijamente. Señalaremos a continuación los principales factores que deben ser tenidos en cuenta en un programa de transparencia del sistema.

Programación de la Producción.

La producción fruti-hortícola debe responder a una adecuada programación geográfica y volumétrica por especies. Se deben determinar las unidades económicas de producción. Todo ello en vista de las características y volumen de la demanda interna (fresca e industrial), de las expectativas del mercado externo y de los razonables riesgos climáticos. El fomento del sector público debe estar orientado a la mayor eficiencia de la producción y a la más conveniente tecnificación, dimensionamiento y organización del productor. No es ésta la oportunidad

de formular observaciones a la elaboración de los indicadores del P.B.I., pero, para nuestro análisis, tengamos en cuenta que el costo del consumidor para abastecerse de las necesidades alimentarias frutihortícolas, supera al que realiza en los otros productos del agro. Si para éstos existen políticas de protección, tengamos en cuenta que para aquéllos deben estructurarse algunas que controlen los riesgos.

Una producción orientada, adecuadamente dimensionada, ajustada en sus riesgos y debidamente organizada, está en condiciones de presentar una oferta racional por sí misma en los centros de consumo.

Por el contrario su desorganización y su descontrol potencializa sus riesgos y convierte a esta producción intensiva en una suerte de apuesta azarosa, cuyos riesgos finalmente paga el consumidor.

Sin una producción eficiente y organizada los introductores tienen garantizado su dominio del mercado.

Tipificación de los productos.

Aunque es consecuencia de lo anterior lo trataremos por separado, debido a su importancia relativa.

Digamos que, en materia de mercado interno, solamente existe y se aplica tipificación para aquellas especies que tienen tradición exportadora. El resto es parcialmente convencional y no se encuentra

sujeto a controles.

La falta de una tipificación ordenada y homogénea lleva a que los productores clasifiquen a su antojo y no presenten ofertas comparables. Esto hace que el precio testigo, cuando existe, no sea una referencia válida para dirimir las dudas sobre la situación del mercado y las correspondientes liquidaciones.

Debido a esta anarquía el comprador no puede guiarse por pautas precisas y efectuar también comparaciones válidas para definir su precio. Le presenta condiciones más confiables, la marca.

Esta situación lleva a que el comprador se aparte de uno de los razonamientos básicos de la competencia, que es el de pujar por un precio sobre la base de un producto igual. No son iguales todas las naranjas. A. La marca X, de primera calidad, es más conocida que la marca Y, también de primera calidad. Sus precios son diferentes. No existe el precio de la naranja A, porque ésta no existe en el mercado como tal. Existen sí, calidades comparables y precios no sustancialmente diferentes.

El comprador supera esta situación por la desorganización del sistema. El consumidor tampoco reconoce las diferentes calidades y tiene margen suficiente como para absorber las diferencias de precios existentes entre las distintas marcas.

No se trata de invalidar la influencia lógica y conveniente que tiene una marca en plaza, sino de evitar que juegue como única referencia y confunda la oferta y la demanda.

La tipificación, al no ser homogénea y de alcance nacional, invalida en cierta medida la información. Protege al productor desorganizado y desalienta al que intenta tecnificarse y perfeccionarse. Pero favorece a los que tienen posiciones de dominio en el mercado.

El "fiado" en el mercado.

El consumidor final paga los productos frutihortícolas al contado. El capital de giro de un comerciante minorista puede llegar a tener una dimensión equivalente a su evolución de tres días. Los operadores del mercado tienen un promedio ligeramente superior, computando las especies frutihortícolas líderes. Podemos decir que el ciclo completo, en promedio total, arroja una media de una semana, entre el ingreso a plaza y su desaparición por consumo final o descarte por deterioro. En el mejor de los casos, el circuito financiero que debiera existir no debería ser superior a una semana. Esto globalmente tratado. Pero aún así, en el caso del minorista, no debería superar las 72 horas.

El "fiado" existente no responde a las lógicas necesidades operativas de la plaza. Responde a necesidades financieras del sistema, que computa utiliza-

ción de ese "crédito" como utilidad marginal por un lado y como dependencia de venta y de compra.

El productor se ve ante la necesidad de seguir entregando a quien le debe. Por otra parte, ese deudor es, a veces, acreedor. Esta función la realiza, las más de las veces, con recursos provenientes de los "desplazamientos" financieros que le permite el sistema.

El comprador no presta mayor atención al precio si, a través de sus compras, puede hacerse de un recurso financiero que le permita capitalizar su negocio. Más aún, si las diferencias de precio son solventadas con comodidad por los márgenes de utilidad bruta.

Toda la operación del "fiado", que es una importante operación financiera, guarda relación directamente proporcional a la posición que cada uno tiene en el sistema. Y, una vez más, quienes ejercen posición de dominio y tienen como compradores a la reventa, están más cubiertos que quienes venden a minoristas. Por otra parte, son los que tienen más trasladadas sus obligaciones.

Toda la operación financiera que demanda la compra-venta fruti-hortícola, debe ser manejada a través de instituciones financieras o sistemas "ad hoc", que garanticen a la producción la percepción de sus liquidaciones en plazo no mayor de 72 horas.

Los envases.

Existe una parte de las ocho principales especies fruti-hortícolas que ingresa al mercado en envases descartables. La mayor parte lo hace en envases con retorno. Estos tienen, grabados a fuego, la marca o el nombre del operador. El envase, al tener retorno, crea exactamente eso, o sea que hay que retornar a devolverlo. Pero la principal dependencia que crea se encuentra en la producción. Generalmente, el productor que no tiene acceso directo al mercado o carece de envases para transportar su producción. Éstos los son facilitados por el introductor, que recibe su mercadería en consignación o se la compra. Si él, u otro igual, no lo hace no tiene cómo transportar su mercadería a plaza consumidora. Se encuentra, en parte también, sujeto a introducirse en un mercado, a través de un medio determinado.

Se debe propender al anonimato de los envases recuperables o con devolución. Para ello, se debe tratar de crear un fondo que financie el sub-sistema.

Las limitaciones físicas de los mercados.

El espacio, dentro de los mercados, se fue asignando a los operadores. En determinado momento se agotó y comenzó a tener valor como tal. Dominando el espacio se dominaba el ingreso y así se llegó a dominar el mercado.

El mercado comenzó a ser el receptáculo de todos los males del sistema y fue atacado como causante de esos males. Lo era sólo de una parte, si bien la más visible, que con arreglarla no se cambiaban los sistemas. Por el contrario, muchos ejemplos externos e internos nos permiten comprobar que nuevos mercados sirven para consolidar el sistema de la Intermediación Consolidada.

Cuando analizamos el desarrollo de su evolución, vimos cómo comenzó el mercado a tener participación decisiva en la comercialización y cómo sirvió para crear, por reflejo, situaciones fácticas tanto en la producción como en la comercialización minorista.

Debe tratarse, por lo tanto, de crear por intermedio del mercado, condiciones diferentes que permitan a la producción y a la comercialización mayorista y minorista, recomponer un sistema que lleve al imperio de la relación causa-efecto propia.

Como primera medida debe prevalecer el principio de que los espacios no son de los operadores sino de los productos. El mercado debe ser abierto y flexible. Deben poderse incorporar, sin trabas físicas ni operativas, todos los sub-sistemas que permitan introducir eficiencias globales al sistema.

La información.

Hemos dejado este tema para el final, porque se lo ha considerado, a nuestro juicio equivocadamente,

una suerte de panacea de la transparencia. Algo así como que, si un mercado tiene información, es transparente. No necesariamente. Si al sistema imperante le diéramos información mejoraría muy poco, porque las deficiencias sustantivas son parte estructural del sistema y no son erradicables por medio de la información.

En un mercado nuevo debe haber información, pero debe ser eficiente y económica, ajustada a las necesidades operativas de la actividad comercial e ilustradora de ambos extremos del sistema: la producción y el consumidor final. Debe guardar estrecha relación con el grado de evolución del sistema operativo del mercado, del cual debe formar parte. Sobre este particular se debe tener mucho cuidado, porque el grado de sofisticación de los sistemas de información, puede llevar a la adopción de un método que no preste el servicio necesario y además sea caro.

Otros aspectos, tales como la ilustración e información del consumidor final, garantizar operativas, las formas de pago, los horarios diferenciados, el conocimiento de la oferta, etc., que trataremos en otros apartados, conforman elementos que deben ser estructurados adecuadamente para dar transparencia a un nuevo sistema. De él forma parte el mercado, que será transparente en la medida que aquél lo sea.

Necesidades urbanísticas determinan la conveniencia de hacer un traslado del mercado. Necesidades económicas determinan que ese traslado físico costoso

sirva para comenzar la modificación de un sistema caro, distorsionado, injusto y no transparente. El mercado puede y debe ser el elemento impulsador de esa transformación. Transformación que redundará, sin lugar a dudas, en beneficios económicos importantes para cuantos se inserten positivamente en el nuevo modelo operativo.

3.3 EL MERCADO ABIERTO.

En el mercado abierto, la mercadería que se concentra es la titular del espacio que, por lo tanto, no es de los operadores. Ello significa que el dimensionamiento de las superficies comerciales se determina en función directa de los volúmenes que se concentran y no de la cantidad de operadores. Este concepto se completa con la productividad promedio anual por metro cuadrado y con la evolución previsible de la demanda. De esta manera el Mercado se encuentra en capacidad de hacer frente a la demanda de espacio que requieren los productos, sean éstos comercializados por cualesquiera de las diferentes organizaciones que operen en aquél.

Los mercados cerrados están determinados cuando los espacios son de los operadores y, aunque dispongan de playas libres dentro de sus estructuras, éstas se mantienen permanentemente ocupadas por los mismos operadores.

Para lograr que el mercado tenga un comportamiento abierto, debemos partir de los siguientes postulados:

- La superficie debe ser la suficiente para dar cabida al volumen anual requerido por la demanda, de acuerdo con una productividad promedio por metro cuadrado también anual. Ésta resulta de una ecuación en la que se intercombinan la rotación, el tipo de mercadería, la altura de las estibas de venta y almacenaje, los movimientos, etc.
- El operador vendedor debe ser llevado a maximizar la productividad de su superficie por medio de la tarifa.
- La tarifa debe estar en relación directa con la superficie ocupada y con la productividad esperada, para lograr, a mejor y más racional aprovechamiento del espacio, un menor costo por unidad comercializada.
- No debe aplicarse la tarifa por bulto, porque desalienta la productividad y genera el acaparamiento del espacio comercial.
- La tarifa por el uso del espacio debe ser lo suficientemente importante como para desalentar el acaparamiento de espacios a bajo costo. De todas maneras los ocupantes de lugares fijos deben ser controlados para

determinar si en el transcurso del año han usado su espacio de acuerdo con los volúmenes predeterminados. De no ser así, la superficie asignada debe ser disminuida.

- Los espacios libres, comúnmente denominados playas libres, deben ser ocupados exclusivamente por productores, no puede haber en ellos remanentes que superen las 48 horas ni otorgarse la misma ubicación por duraciones mayores.
- Los lugares fijos deben ser ocupados:
 - . Por productores, en forma rotativa, de acuerdo con su ciclo productivo y no por más tiempo.
 - . Por consignatarios, anualmente.
 - . Por mayoristas, anualmente.

Con los postulados precedentemente enumerados se pretende, por una parte, que el productor tenga en todo momento acceso libre y posible al mercado y no se encuentre sujeto casi exclusivamente a la venta anticipada en la zona de producción.

Por la otra se pretende que la superficie del mercado, que tiene alto costo de inversión y considerable costo de mantenimiento, sea la mínima posible y tenga máxima utilización. Igualmente, que el

crecimiento de la demanda sea absorbido por el mayor y mejor uso del espacio y no solamente por la ampliación de la superficie o la creación de espacios colaterales.

También debemos tener en cuenta que, obrando de esta manera, se le crea al productor una alternativa de accesibilidad al mercado que hoy no tiene.

3.4 LA COMPETENCIA.

El mercado debe asegurar la competencia entre los operadores, a través de un justo y similar tratamiento tarifario para todos, y de un idéntico y confiable sistema informativo. Sin perjuicio de ello se debe propender a lograr la máxima transferencia de egresos del sector intermediario al sector productor.

Los operadores deben ser figuras nítidas y estar sujetos a las reglas que para cada uno se establezcan. A esos efectos cabe hacer las siguientes precisiones:

Operadores vendedores

- Productores: Comercializan únicamente lo que producen y operan dentro del mercado en lugares fijos rotativos y/o en playas libres. Si demuestran tener una producción constante y anual pueden acceder a puestos fijos en forma permanente.

- Consignatarios: Comercializan mercaderías por cuenta y orden de terceros productores mediante una comisión. No pueden ingresar al mercado más de un 10% de producción propia, ni superar en ningún momento el 25% del total de lo ofertado. Tienen totalmente prohibido vender mercadería comprada a productores mayoristas u otros consignatarios. Operan en puestos fijos en forma permanente.
- Mayoristas: Comercializan mercaderías compradas a productores en zona de producción. Pueden vender hasta un 30% de producción propia en el año. Operan en puestos fijos en forma permanente.
- Importadores: Comercializan productos provenientes de otros países. Esta figura puede interrelacionarse únicamente con la del mayorista. En su condición pura pueden operar en puestos rotativos; mezclada con la del mayorista están sujetas a las mismas reglas que éste.

Tanto los consignatarios como los mayoristas deben determinar las especies que compondrán el 90% de su oferta. Todos deberán demostrar fehacientemente la titularidad de la propia producción.

No deben admitirse actividades mezcladas.

pues desdibujan al oferente y hacen impreciso su control. Pero, fundamentalmente, porque en su forma pura cada uno de ellos representan riesgos y beneficios diferentes, como veremos a continuación:

El productor que opera en el mercado tiene un costo de producción y de comercialización que le determina un precio retributivo A. Las condiciones de mercado, precio B, determinarán su pérdida o su utilidad. Debemos saber que, en la mayor parte de los casos, su organización comercial no tiene la eficiencia de la de sus competidores, por lo cual en esta etapa tiene un mayor costo, que debe compensar con el más bajo de producción. Si no tiene realmente una eficiente organización productiva se encontrará en un mercado competitivo, en desfavorable situación donde muy difícilmente el precio B alcance a ser mayor que el A.

El productor capacitado para operar en el mercado e igualmente el marginal que no hace un análisis prolijo de costeo, son los que presentan la posición de baja en la plaza.

Sin perjuicio de ello, se debe tener en cuenta que el productor, al defender el precio A de su mercadería, está condensando en él toda

una problemática y toda una aspiración de la producción. Ningún otro oferente representa lo mismo, independientemente de sus costos y de los resultados.

El consignatario tiene, a su vez, un costo comercial C que debe ser compensado por la comisión, que es un porcentaje sobre el valor de venta de la mercadería consignada. El precio retributivo D es aquel que, por medio de la comisión, satisface su costo comercial. Esto se logra por volumen comercializado y por las mejores condiciones de plaza que determina el precio B. En consecuencia, el consignatario tiene que vender mucho y al más alto precio posible. Es en el mercado una figura que debe minimizar sus costos comerciales a través de una gran eficiencia y debe defender al mismo tiempo el precio, teniendo a su alza.

El mayorista ingresa el producto con un costo, que es el precio pagado al productor en zona más su costo de comercialización, que determinan el precio retributivo E. Su organización comercial, los volúmenes con que opera y su capacidad para acercar a la plaza los productos más escasos y/o de mejor calidad le permitirán crear condiciones de mercado, precio B, favorables. El mayorista es, por lo tanto, un comerciante que busca su beneficio maximizando la eficiencia de su

organización y procurando crear las mejores condiciones de mercado precio B.

Lo que acabamos de reseñar juega o se interrelaciona en forma diferente, según sean las condiciones de mercado:

- Mercado de volúmenes mínimos donde aparece una demanda mayor que la oferta. El precio B satisface con holgura los precios retributivos A, D y E. No tienen mayor importancia ni la eficiencia productiva ni la organización comercial. Permite la coexistencia de organizaciones ineficientes y maximiza el beneficio de las más organizadas a través de sus utilidades marginales. No existe competencia.
- Mercado de volúmenes equilibrados con demanda similar a la oferta. El precio B satisface los A, D y E. La eficiencia productiva y de comercialización tienen importancia para maximizar el beneficio. Tampoco existe competencia.
- Mercado de oferta mayor que la demanda. El precio B satisface solamente al de los más eficientes, los demás pierden. Existe competencia y el mercado se selecciona.
- Mercado de volúmenes alternados, que aparece cuando pasa por alguno de los tres prece-

dentes en ciclos inestables. El precio promedio anual puede ser satisfactorio de los precios esperados A, D y E. En este caso los menos eficientes tendrán un balance equilibrado o ligeramente beneficioso; los que estén operando en condiciones relativamente eficientes, se verán más beneficiados, y los realmente eficientes podrán haber tenido condiciones más o menos favorables durante todo el año y en el balance anual serán los que habrán tenido el mayor beneficio. La competencia se da cíclicamente y tiende a encontrar pautas de "convivencia" que la normalicen. El mercado no se selecciona porque la eficiencia no se privilegia.

Cuando los productos son altamente perecederos con ciclos productivos diferenciados la oferta es, naturalmente despareja e inestable, y sus volúmenes cambian casi diariamente. En la práctica se ha logrado controlar en alguna medida los volúmenes totales de oferta, no así los volúmenes por especies que son sensibles a las condiciones naturales, siendo éstos los que realmente cambian. Los totales pueden ser regulados sobre todo si el mayor volumen de lo introducido se encuentra en pocas manos.

El precio dado por la oferta y la demanda, según las condiciones de mercado, se encuentra sujeto a leyes económicas, determinadas por la existencia

de productos líderes. Son éstos los que fijan los otros precios. Por ejemplo, el precio de la papa está condicionando al de sus sustitutos, el del tomate a los suyos, el de la lechuga y acelga al resto de las verduras, la naranja al de los citrus y la manzana a las de su tipo. De este modo el precio no guarda una relación directamente proporcional al volumen ofrecido por especies, sino al comportamiento que tienen en la plaza los productos líderes.

Por lo tanto, si se controla el ingreso de productos líderes (no más de ocho) para que éstos no superen la demanda, se podrá ejercer un control sobre el resto, no solamente por "simpatía" sino porque esos productos líderes constituyen más del 70% del volumen total del mercado.

Debemos tener en cuenta que la demanda es inelástica y, por lo tanto, es conocida en su composición y en su volumen. Su tendencia, en volúmenes, es constante.

Resumiendo, para que exista realmente competencia entre los operadores vendedores de un mercado, se debe controlar que la oferta de los productos líderes, que componen su volumen más significativo, no se encuentre manejada por unos pocos introductores, ya que de esta forma manejarían el precio.

Operadores Compradores

La práctica ha determinado que en los mercados la unidad de venta sea el "bulto", que varía de peso

según la especie de que se trate. Por consiguiente trataremos todo relacionándolo con esa unidad.

Analizando los operadores vendedores, podemos clasificarlos en pequeños, medianos y grandes y en eficientes e ineficientes. Pero si bien, en las condiciones de mercado dadas en cierto momento, advertimos que, casi siempre, los mayores y más eficientes tienen mayor utilidad y aprovechan la situación marginal de su competencia, las diferencias entre unos y otros, sobre todo en lo que a utilidad marginal se refiere, no es porcentualmente muy grande. Pero entre los compradores minoristas no ocurre lo mismo, porque las diferencias entre el precio que pagan en el mercado y el de venta al consumidor final son muy significativos. Porcentualmente es fácil comprobar que en muchos casos supera el 100%.

Por otra parte, el minorista se enfrenta con una demanda muy poco conocedora de las diferentes variedades por especies y de las distintas calidades, lo que lleva a que el consumidor final tenga tendencia a comparar precios por especies. Por ejemplo, cuánto vale en un lado la papa y cuánto vale en otro, con poco análisis de las posibles diferencias de calidad.

El pequeño comprador minorista que es, a la vez, un pequeño vendedor, es dentro de la plaza un alcista. No le interesa un bulto sin precio, porque con el mismo costo comercial e igual trabajo

deja una menor utilidad. El grande y eficiente obtiene mejor precio, tiene menor costo operativo por unidad y vende a igual precio que el ineficiente. Por lo tanto su utilidad marginal es, porcentualmente hablando, mucho mayor que la que pueda determinarse entre los vendedores del mercado.

Si bien muchas distorsiones entre los operadores del mercado mayorista se deben a políticas de abastecimiento inadecuadas y cambiantes, aquéllas son infinitamente menores que las que esas políticas han producido en el medio minorista. No es la oportunidad de referirnos a cada una de ellas; lo que pretendemos es fijar conceptos. Éste debe ser: ninguna política de abastecimiento debe crear o favorecer condiciones para que exista deslealtad comercial entre los vendedores y compradores del mercado, ni entre vendedores minoristas y consumidores finales. En todos los casos deberán establecerse condiciones de eficiencia tendientes a determinar niveles que minimicen los costos operativos, favoreciendo los circuitos más directos.

En esta actividad y en nuestro caso particular, los volúmenes totales de consumo fruti-hortícola son aceptables y tienen un comportamiento estable, por ser inelásticos al precio. Sufren sí, variaciones en los volúmenes por especies de acuerdo con el precio.

Si predeterminamos unidades económicas eficientes de venta minorista, o sea una adecuada ca-

nacidad de compra, bajos costos operativos por unidad y altos volúmenes de venta, los porcentajes de utilidad por unidad comercializada serán también bajos y el precio que pague el consumidor final será sensiblemente más bajo que el actual a valores constantes.

Debemos tener en cuenta que si no se logra una adecuada estructuración operativa del mercado, no se podrán tener oferentes eficientes que operen a costos mínimos. Pero si ésto se logra, pero no se consiguen tener comercios minoristas también altamente eficientes, la eficiencia del mercado pasará inadvertida para el consumidor final.

Por lo tanto el mercado debe definir su demanda, para lo cual, sin dejar de tener en cuenta lo precedentemente dicho en este punto, se debe partir de los siguientes hechos:

- La oferta al consumidor final se hace por una cantidad de bocas de expendio frutihortícola que no guarda relación con la demanda, y por lo tanto su existencia no solamente no produce un aumento de volumen, sino que convierte, a la mayor parte de ellos, en unidades de comercialización altamente ineficientes, obligadas por las circunstancias a obtener una utilidad exajerada por unidad vendida. No es de aplicación, por lo tanto, el falso concepto de



que a más bocas de oferta, mayor consumo. Basta comparar las bocas de expendio frutihortícolas por habitante existentes en los países más evolucionados con las nuestras para advertir que allí consumen, en volúmenes totales, casi lo mismo que nosotros y son atendidos por un número sensiblemente inferior de bocas de expendio minorista. Debe redimensionarse la cantidad y la envergadura de las bocas de expendio.

- La proliferación y atomización de la demanda permite un "mejor manejo" del precio por parte de quienes presentan la oferta. Ese "mejor manejo" se da por esa condición, que es básica para tener un mercado opaco.
- Otro aspecto que ayuda a mantener la ineficiencia del sistema, está dado por el "fiado" o crédito que se hace a través del sistema comercial y creandose así dependencias tales que distorsionan el precio. De subsistir el fiado en el futuro mercado se lo deberá canalizar a través del sistema financiero, desvinculándolo de la actividad comercial.
- El consumidor no constituye una demanda que tenga los conocimientos necesarios para enfrentar e influir en la oferta. No solamente no tiene información, sino que carece de conocimiento. Todo esto hace que no influya en la selección ni en la eficiencia del sis-

tema.

El sistema en su conjunto debe ser racionalizado, pero esa racionalización no será válida si no se abarcan todos los eslabones de la cadena que se encuentren interrelacionados y tienen comportamientos recurrentes. Por lo tanto, el Modelo Operativo del Mercado, debe tender a:

- Crear condiciones de eficiencia en la producción.
- Tener oferentes altamente capacitados y modernamente equipados, que comercialicen volúmenes significativos, que encarnen los distintos intereses que deben existir en un mercado para que éste tenga una competencia abierta y representativa, y trabajen a los más bajos costos operativos.
- Aumentar la eficiencia de los compradores.
- Informar y educar al consumidor final a los efectos de crear condiciones favorables para la racionalización del oferente.

Se debe tener en cuenta que la competencia es una resultante del modelo que se estructure. No es, por lo tanto, un desarrollo que se agote en el análisis de este punto. Tampoco debe interpretarse que actualmente no existe competencia en el mercado abas-

tecedor de Córdoba, sino que ésta responde a una modalidad operativa. Es esta modalidad la que debe cambiar, bajo el principio de racionalizar el sistema y hacer altamente eficientes a sus operadores, creando las condiciones de mercado abierto, en el cual compitan entre sí las mercaderías que son ofertadas por las distintas organizaciones de venta (productores-consignatarios-mayoristas).

También los compradores deben ser definidos y normatizados, para estructurar una demanda que comience a racionalizarse por sí misma y pueda ejercer presión modificadora en la oferta.

A esos efectos se definen los siguientes operadores compradores:

Minoristas: Son aquellos que disponen de comercio en lugar determinado y operan, como mínimo, un promedio diario de 20 bultos fruti-hortícolas (1). Hacen sus compras en forma directa y personal en el mercado y disponen de medio propio de transporte.

Minoristas agrupados: Son las organizaciones existentes, o que se conformen, a los efectos de agrupar compras minoristas para pesar de la compra por bulto a la de grandes cantidades. Disponen de su propia cadena de distribución para el abastecimiento de sus asociados. Actúan por mandato y sin fines de

(1) Haciendo una relación entre precios promedios de compra y de venta, en condiciones normales, 30% de utilidad neta, este volumen puede dejar entre 12 y 15 millones de pesos mensuales.

luero.

Mayoristas: Son compradores que adquieren mercaderías con destino a otros mercados de la provincia o del país. Lo hacen en grandes cantidades.

Al consumidor final se le debe permitir comprar en forma directa en el mercado, pero debe hacerlo en horario diferenciado, tratando de que no se entorpezca la actividad principal.

3.5 COMPOSICIÓN Y POLIVALENCIA.

Composición

En los grandes mercados, el comprador se encuentra ante una estructura física que le resulta casi imposible recorrer en su totalidad. Diversos factores físicos hacen que existan puntos de atracción y puntos deprimidos. El riesgo de que se estructuren distintos mercados focalizados en diversos lugares del conjunto es muy grande. Podemos decir que es lo que sucede en la mayor parte de los mercados modernos. Vale decir que las ventajas de los movimientos físicos han afectado la operación comercial de los mercados y, sin proponérselo, han aumentado su falta de transparencia.

Una forma de impedir la desarticulación comercial del mercado en la composición, la que deberá estructurarse de acuerdo con el siguiente criterio:

- El minorista debe poder ingresar al mercado por donde le resulte más cómodo y, en lo posible, cambiando permanentemente.

No debe tener necesidad de recorrer más de 500 metros ni tardar más de una hora y media

para efectuar sus compras.

- En ese recorrido deben aparecer volúmenes de oferta representativos del total del mercado por especies e igualmente operadores vendedores que representen las distintas estructuras de la oferta.

En el proyecto realizado para Merconcor se tuvo en cuenta, como objetivo, el mayor equilibrio físico posible.

Polivalencia

El mercado debe disponer siempre de la cantidad y variedad de productos fruti-hortícolas determinados por el ciclo productivo. Igualmente las distintas especies y variedades deben llegar al mercado a través de las diferentes organizaciones de venta. En todo momento deben ofrecerse posibilidades al desarrollo de canales de comercialización alternos a los que se estructuren. Por lo tanto, la polivalencia debe ser de productos y de oferentes. Este concepto de polivalencia es de aplicación en la distancia y tiempo que hemos indicado en el apartado precedente.

3.6 FUNCIONAMIENTO DEL MERCADO.

Para materializar las condiciones formuladas precedentemente y coadyuvar al logro de los objetivos del nuevo sistema de comercialización, el funcionamiento del Mercado deberá ajustarse a las pautas que se enuncian a continuación, inspiradas en el

propósito de asegurar la transparencia comercial y el nivel de servicio del establecimiento. Debe tenerse en cuenta, además, que una adecuada organización del funcionamiento del mercado permite alcanzar reducciones importantes en los costos operativos.

Horarios de funcionamiento

- El abastecimiento del mercado y la venta de las mercaderías deben hacerse en horarios diferenciados.
- El horario de ventas debe ser de pocas horas y terminar antes de iniciarse el horario comercial de la plaza.
- Entre los horarios de venta y de abastecimiento debe mediar un tiempo suficiente para realizar la limpieza del mercado y procesar la información de las mercaderías introducidas y vendidas.
- La mercadería debe introducirse únicamente durante el horario de abastecimiento y retirarse únicamente durante el horario de ventas.

Información para operadores

- Al iniciarse el horario de abastecimiento los operadores vendedores deben conocer los precios promedio pagados por los compradores y los volúmenes vendidos, de los principales productos, durante el horario de ventas precedente.

- Al iniciarse el horario de ventas los operadores-comoradores deben conocer los volúmenes totales, por especies, variedades y calidades, de los productos principales en oferta, estén ellos almacenados dentro o fuera del mercado.
- Deben darse a conocer, igualmente y por los medios más adecuados, los demás datos que permitan a los operadores hacer su propia evaluación comparativa entre las condiciones de mercado anteriores y las del día, como así también toda otra información que facilite el perfeccionamiento del mercado.

Ingresos, egresos y controles

- Al mercado sólo deben ingresar operadores que estén inscriptos en los registros correspondientes y cumplan con las prescripciones reglamentarias.
- No debe introducirse ni retirarse mercadería que no esté acompañada por la correspondiente documentación reglamentaria (guías, facturas, etc.), la que debe ser controlada al azar.
- Los controles indispensables deben ser oportunos, eficaces y mínimos, para evitar demoras innecesarios y perturbaciones del tránsito.

Circulación interna

- La circulación de personas, vehículos y bultos dentro del mercado debe encaminarlos, directamente y

sin demoras, a sus destinos manteniendo la mayor fluidez de movimientos posible. El estacionamiento de vehículos debe hacerse libremente, en lugares predeterminados.

- Las vías de circulación vehicular y peatonal deben estar claramente diferenciadas y especializadas, para evitar congestionamientos, accidentes y confusiones de los usuarios.
- Los itinerarios, los espacios comerciales, los servicios auxiliares y los paneles informativos deben señalizarse e identificarse claramente, con medios apropiados y respetando las normas que son habituales en esta materia, para ilustrar y guiar a los usuarios y facilitar su gestión en el lugar.

Formas de venta y de pago

- Las operaciones de compra-venta deben realizarse únicamente de la manera conocida como "venta al oído" o bien en subasta.
- Las operaciones deben concretarse al contado y registrarse mediante sistemas que permitan obtener y difundir información sobre volúmenes y precios de los principales productos comercializados.
- En reemplazo de las "cajas únicas de pago", que causar complicaciones operativas, se aconseja recurrir a formas de pago que reemplacen al dinero en efectivo y se base en la participación de entidades finan-

cieras incorporadas al sistema del mercado.

- Cualquier operación de crédito debe hacerse con intervención de las entidades financieras reconocidas.

Servicios auxiliares

- El recinto del mercado y todas sus obras e instalaciones deben ser mantenidos en un alto nivel de higiene, limpieza, seguridad y conservación, sin perturbar la marcha de las operaciones comerciales.
- El recinto del mercado no debe ser utilizado para ninguna otra actividad ni por ningún otro medio ni servicio que los específicamente inherentes a la introducción, comercialización y expedición de productos frutihortícolas frescos y al buen funcionamiento del propio mercado.
- Los movimientos de bultos deben hacerse desde los puestos de venta a los vehículos de los compradores mediante organizaciones privadas que presten el servicio de acuerdo con tarifas preestablecidas y bajo el sistema de concesión. Se deben mecanizar al máximo posible.
- Los servicios de limpieza y de mantenimiento deben confiarse, sobre la base de programas preestablecidos, a empresas especializadas, bajo el régimen de contratación.

- Conjuntamente con las fuerzas de seguridad (policía y bomberos) debe determinarse si, por sus características físicas, de actividad y de movimientos, se justifica la instalación de destacamentos dentro del mercado. De cualquier modo debe existir un servicio de seguridad y vigilancia interna prestado por empresas especializadas contratadas al efecto.
- Se deben establecer terminales o paradas de líneas de transporte público de pasajeros que vinculen diferentes puntos de la ciudad de Córdoba y alrededores con el mercado.
- Debe funcionar, bajo régimen de concesión con tarifas prefijadas, un servicio de transporte de mercaderías destinado para compradores que carezcan de vehículo y para vendedores que establezcan servicios "puerta a puerta".
- El mercado debe contar con una unidad de primeros auxilios, a cargo de los usuarios, que debe ser confiada a una empresa especializada bajo régimen de contratación.

Los controles bromatológicos, que deben estar a cargo de las oficinas competentes de la Municipalidad de Córdoba, deben realizarse dentro del horario de abastecimiento, con cargo a los operadores del mercado.

- Deben tenerse presente, además, los diversos servicios previstos en el proyecto del mercado que se establecerán en las zonas anexas. Ninguno de ellos debe gravitar en la cuenta de explotación del mercado.

3.7 ORGANIZACIÓN Y PUESTA EN MARCHA.

Organización administrativa del Mercado

La estructura orgánica de la administración del mercado debe ser lo más reducida posible, tanto para disminuir los gastos corrientes como para evitar, desde el arranque, la tendencia a la hipertrofia administrativa de las organizaciones públicas o semipúblicas. Las dotaciones deben concentrarse en las funciones de conducción y control de gestión, confiándose a terceros, bajo régimen de concesión o de contratación, según el caso, las funciones de ejecución. Claro está que una dedicación más absorbente y una responsabilidad mayor de los funcionarios debe ir acompañada por la remuneración y la calificación debidas.

Las distintas unidades orgánicas deben tener misiones y funciones muy precisas, responsabilidades claramente individualizadas y amplio apoyo de sistemas administrativos electrónicos, en la medida en que éstos reduzcan personal, ahorren tiempo y simplifiquen trámites y procedimientos. Es indispensable, en este aspecto, no dejarse arrastrar por las ventajas apa-

rentes de sistemas muy sofisticados que requieren buenos niveles técnicos y culturales tanto de quienes los manejan como de quienes los utilizan, sobre todo en un medio tan tradicional como el del mercado de alimentos perecederos, ajeno en su mayor parte a los avances de la tecnología. La implantación de un nuevo sistema de comercialización es ya de por sí suficientemente ardua y azarosa como para complicarla con modificaciones sustanciales de las prácticas corrientes de documentación de las transacciones o de las cargas transportadas.

Es también aconsejable, por la variedad de las actividades que se desarrollarán en el mercado y por la importancia que revestirá su normal funcionamiento para un conglomerado urbano como el de la capital provincial, que exista una cabeza visible del establecimiento, con autoridad indiscutida, sobre todo si el órgano de gobierno de la entidad titular del mercado será cuerpo colegiado.

Puesta en marcha del mercado

El funcionamiento de un mercado nuevo determina pautas de comportamiento, también nuevas, que los futuros operadores desconocen. Se hace, por lo tanto, necesario que se proceda por etapas de elaboración y difusión muy prolijamente planificadas y concertadas, a los efectos de que en el momento en que el complejo se ponga en funcionamiento no existan dudas sobre su operativa.

Recordaremos las principales:

- 1 - Competencia y estructura de la autoridad del Mercado. Forma en que el poder público aplicará su poder de policía.
- 2 - Definición del Modelo Operativo.
- 3 - Concertación, entre el poder público y los operadores directos e indirectos del mercado, sobre el Modelo Operativo.
- 4 - Desarrollo del modelo en manuales de funcionamiento.
- 5 - Preparación de los operadores vendedores.
- 6 - Preparación de los operadores compradores.
- 7 - El Mercado debe ser asumido por la comunidad. Ésta debe ser adecuadamente informada.
- 8 - Establecimiento de normas (de no existir nacionales de aplicación, en el momento de apertura del mercado) sobre tipificación para los principales productos sobre los cuales se brindará información.
- 9 - Programas de educación del consumidor.
- 10 - Medidas de racionalización para la actividad minorista. Definición de la unidad mínima operativa con disposiciones sobre metros cuadrados mínimos e instalaciones

que deben tener, etc. Sobre ésto existen muchos antecedentes, tales como las disposiciones que rigen para Panaderías y Farmacias.

11 -Preparación administrativa y bancaria

12 -Composición del mercado puesto por puesto.

Esta tarea, larga y compleja, se debe realizar paralelamente a la de implementación del proyecto físico. Las pautas que lo determinan, así como su concreción en un anteproyecto ejecutivo, ya fueron realizadas en el trabajo de 1980/81.

De todas maneras lo precedentemente desarrollado, constituye los puntos básicos de organización para llegar a poner en funcionamiento el mercado, los relacionados con el modelo operativo son más limitados y precisos.

4. M O D E L O O P E R A T I V O D E L M E R C O N C O R

4.1 CRITERIOS APLICADOS.

El Modelo Operativo del MERCONCOR ha sido desarrollado subdividiéndolo en tres Modelos particulares: el Modelo Comercial, que fija las pautas a las que deberá ajustarse la operación comercial del Mercado, el Modelo Funcional, que determina las pautas de funcionamiento, y el Modelo Administrativo, que establece las referentes al régimen tarifario y de faltas del Mercado y propone una estructura orgánico-funcional de su administración.

Las normas propuestas, que se refieren a la primera etapa de funcionamiento y, exclusivamente, a las actividades que tendrán lugar en el recinto propio del Mercado, desarrollan los conceptos básicos expuestos en el Capítulo precedente y aplican, cuando corresponde, las prescripciones de la Ley Nº 19.227 y del Reglamento-Tipo aprobado por Resolución Nº 1048 de la Secretaría de Comercio de la Nación, de fecha 17 de Mayo de 1973.

Se ha partido, además, de las siguientes hipótesis:

- El Mercado cuenta con un órgano propio de gobierno y administración, designado genéricamente "Autoridad del Mercado", con un "Consejo del Mercado", constituido de acuerdo con

el Art. 13º de la Ley 19.227, y con un "Tribunal del Mercado", cuya integración y funciones se proponen en el Apartado 6.2 de este Capítulo.

- La Autoridad del Mercado tiene una organización interna muy restringida y encomienda a terceros, por concesión o contrato, la prestación de todos los servicios no administrativos, incluidas las funciones de información para operadores y de inspección y control.
- Las fuentes de recursos de la Autoridad del Mercado están diversificadas, buscando un costeo directo de los distintos usos y servicios del Mercado, en lugar de aplicar un criterio de agregación, como sería el de concentrarlos en los pagos por utilización de espacios comerciales.
- El abastecimiento de la población, debido al carácter crítico de los productos comercializados, debe ser ininterrumpido, tanto en lo que se refiere a los horarios y servicios propios del Mercado como a las obligaciones contraídas por los vendedores que los utilizan.

Expondremos a continuación los criterios aplicados en los aspectos particulares de los Modelos que constituyen el Modelo Operativo del Mercado.

MODELO COMERCIAL (Cap.5)

La organización comercial desarrollada en este Capítulo responde a los conceptos básicos del Modelo Operativo y a las prescripciones de la Ley 19.227 en cuanto a la naturaleza de las operaciones, mercaderías y operadores del Mercado. Recoge, además, la experiencia nacional e internacional en la materia en lo que se refiere al tratamiento de los aspectos específicos.

Operaciones (Apartado 5.1)

Se especifican las operaciones y actividades propias del Mercado, mencionándose expresamente las que pueden autorizarse y las que deben prohibirse. Con referencia a la forma de pago se ratifica el concepto básico expuesto en el Apartado 3.6 de este Informe, pero se admite, como excepción facultativa para el productor vendedor, la compra efectuada en puestos de venta de playa libre, para brindar más facilidades a los productores que los utilicen, que se supone provendrán de la capa más modesta de ese sector. El uso indebido de este privilegio por operadores de otras categorías o condiciones puede ser prevenido mediante la adopción de normas adicionales, que dictaría la Autoridad del Mercado, estableciendo, por ejemplo, que el uso no esporádico, vale decir continuado, del puesto de venta significará la prohibición, para quien incurra en ello, de

operar en playas libres, aunque se le permitiría seguir introduciendo su mercadería si conformara alguna de las otras categorías de Operador Vendedor previstas en el Reglamento y cumpliera las condiciones allí estipuladas.

Mercaderías (Apartado 5.2)

Se definen las mercaderías que comercializará el Mercado, las condiciones que deben reunir, las obligaciones que deben cumplirse para introducirla y retirarla del Mercado y las diversas modalidades permitidas de almacenamiento. Se aclara asimismo el concepto comercial de "mercadería en oferta".

Operadores (Apartado 5.3)

Se describen las distintas categorías de comerciantes y establecimientos que pueden operar en el Mercado, sus obligaciones y sus responsabilidades. Se propone asimismo un procedimiento de selección de Operadores Vendedores, mediante concurso público, tendiente a asegurar el cumplimiento de los conceptos básicos desarrollados en el Capítulo precedente; mediante la confección de nóminas de postulantes, en sus distintas categorías, dando prioridad a aquellos que vendan mayor variedad y cantidad de productos y tengan mayor antigüedad en la actividad. En cuanto a los Operadores Compradores se establecen también condiciones mínimas de admisión que corresponden

a los principios establecidos en el Capítulo 3.

Espacios comerciales (Apartado 5.4)

Este apartado se refiere, por una parte, a los aspectos formales y jurídicos de la adjudicación de los locales y puestos de venta y, por la otra, a las normas que deben observar los ocupantes en cuanto al almacenamiento de mercaderías y conservación del local.

El criterio adoptado para la adjudicación física de los espacios comerciales y, en particular, de los locales de venta de las naves comerciales, se ajusta a los conceptos expuestos en el Capítulo 3 y a los objetivos generales de transparencia comercial que inspiraron la Ley 19.227, todo lo cual puede resumirse como principios de equilibrio, equidad, recorrido-tipo, rotación obligatoria y polivalencia. La aplicación práctica de estos principios al caso particular del Mercado de Concentración de la Ciudad de Córdoba condujo a adoptar un procedimiento de distribución tentativa de los espacios comerciales, basado en un "modelo de equilibrio comercial" que la Autoridad del Mercado debe establecer previamente; de acuerdo con la composición real de la plaza, las tendencias manifiestas de la comercialización frutihortícola y los objetivos que los poderes públicos hayan decidido alcanzar en esa materia.

Se entiende por "modelo de equilibrio comercial" una asignación de prioridades de la actividad vendedora, realizada para satisfacer determinada política de comercialización, que puede expresarse como distribución porcentual de categorías y escalas empresarias. Si, por ejemplo, las autoridades desearan estimular a los grandes productores a expensas de los pequeños y de los consignatarios, esa "política" se concretaría dando prioridad a aquéllos en la adjudicación de locales de venta y podría expresarse, en términos porcentuales, del siguiente modo: "El 60% de los locales de venta se destinarán para grandes productores, el 25% para consignatarios medianos y el 15% para pequeños productores". Esta expresión constituiría el "modelo de equilibrio comercial" y su traducción en un diagrama de subdivisión física de las naves comerciales sería lo que denominamos "esquema de equilibrio comercial".

Para mayor claridad desarrollaremos un ejemplo imaginario que, por razones de comodidad, simplificaremos al máximo. A tal fin supondremos que sólo operan productores individuales, productores asociados y consignatarios (o sea que no aparecen importadores ni mayoristas entre los Operadores Vendedores) y que todas las concesiones son anuales (o sea que no hay vendedores temporarios ni estacionales).

Supondremos también que el "modelo de equilibrio comercial" adoptado contiene la siguiente distribución de los Operadores Vendedores:

| Por categorías comerciales | Por escala empresarial |
|------------------------------------|------------------------|
| Productores individuales 45% | Pequeños 60% |
| Productores asociados 32% | Medianos 27% |
| Consignatarios 23% | Grandes 13% |

De acuerdo con la terminología adoptada (ver apartado 4.2) cada nave comercial queda subdividida en dos "alas" por el pasillo transversal y cada ala está dividida en dos "sectores, uno a cada lado de la playa libre. Designaremos "sector central" al que se extiende entre la playa libre y el pasillo transversal de la nave y "sector de cabecera" al restante.

Según las normas del Modelo Comercial en cada ala deben estar representadas las tres categorías comerciales del ejemplo. Cada ala contiene 28 "módulos", que deben distribuirse en locales "normales" de un módulo (correspondientes a Operadores de pequeña escala), "medianos" de un módulo y medio, y "grandes" de dos módulos, en las proporciones fijadas en el "Modelo de equilibrio comercial". En nuestro ejemplo la distribución de módulos que satisface esa condición arroja 22 locales por ala, repartidos del siguiente modo: 13 normales, 6 me-

dianos y 3 grandes (donde se cumple:
 $13 \times 1M + 6 \times 1,5M + 3 \times 2M = 28M$).

Los 22 locales deben repartirse entre ambos sectores del ala. Una distribución posible sería:

| SECTOR | LOCALES | | | Totales |
|----------|----------|----------|---------|---------|
| | Normales | Medianos | Grandes | |
| Cabecera | 4 | 4 | 2 | 10 |
| Central | 9 | 2 | 1 | 12 |
| TOTALES | 13 | 6 | 3 | 22 |

donde se cumple:

$$4 \times 1M + 4 \times 1,5M + 2 \times 2M = 9 \times 1M + 2 \times 1,5M + 1 \times 2M = 14M$$

Los 22 locales deben ser luego asignados a las tres categorías comerciales registradas, en las proporciones dadas por el "modelo de equilibrio comercial". Los productores individuales deben contar con el 45% del total, o sea 10 locales; los asociados con el 32%, o sea 7 locales y los consignatarios con el 23% restante, o sea 5 locales por ala. Un reparto de las tres dimensiones de locales entre las tres categorías respetando, lo más aproximadamente posible, la distribución del "Modelo", arrojaría el siguiente cuadro.

| CATEGORIAS | TAMAÑO DEL LOCAL | | | TOTALES | |
|--------------------------|------------------|---------|--------|---------|---------|
| | Normal | Mediano | Grande | Por ala | Mercado |
| Produc.indivi- duales | 6 | 3 | 1 | 10 | 80 |
| Produc.asocia- dos | 4 | 2 | 1 | 7 | 56 |
| Consignatarios | 3 | 1 | 1 | 5 | 40 |
| Totales Por ala | 13 | 6 | 3 | 22 | -- |
| Mercado | 104 | 48 | 24 | -- | 176 |

Los valores de la última columna, que suponen cuatro naves comerciales en la Primera etapa del Mercado, indican los "cupos máximos", por categoría comercial, de este ejemplo imaginario, que deben descomponerse en los "cupos parciales" de escala empresarial correspondiente. Según este ejemplo el Mercado admitiría hasta 48 pequeños productores individuales, 24 medianos y 8 grandes productores individuales. De acuerdo con el procedimiento de selección descrito en el Apartado 5.3, dentro de cada grupo de productores individuales tendrían prioridad los que introdujeran mayor variedad de mercadería, para que prevalezca el principio de polivalencia. A igualdad de condiciones se preferiría el que vendiera más (mayor lote mínimo garantizado) y a igualdad de lote, el de mayor antigüedad en la actividad. Si los productores individuales admitidos

en el con curso de selección hubieran sido, según su escala empresarial, 60, 30 y 50, los 12, 6 y 2 excedentes integrarían las "nóminas de reserva".

El "esquema de equilibrio comercial" resultante, o sea una distribución de locales por categoría y escala comercial que respeta el "modelo de equilibrio comercial" establecido por la Autoridad del Mercado, sería, para cada ala de nave, un diagrama trazado de acuerdo con la siguiente distribución:

| CATEGORIAS | SECTOR CABECERA | | | | SECTOR CENTRAL | | | | TOTAL ALA |
|-------------|-----------------|------|--------|---------|----------------|-----|--------|---------|-----------|
| | Norm. | Med. | Grande | Subtot. | Norm | Med | Grande | Subtot. | |
| Prod.indiv. | 2 | 2 | 1 | 5 | 4 | 1 | 0 | 5 | 10 |
| Prod.asoc. | 1 | 1 | 1 | 3 | 3 | 1 | 0 | 4 | 7 |
| Consignat. | 1 | 1 | 0 | 2 | 2 | 0 | 1 | 3 | 5 |
| TOTALES | 4 | 4 | 2 | 10 | 9 | 2 | 1 | 12 | 22 |

MODELO FUNCIONAL (Cap.6)

El régimen de funcionamiento del Mercado que se desarrolla en este Capítulo se ajusta, como el Modelo Comercial, a las prescripciones básicas del Cap.3 y abarca los aspectos relativos a horarios de funcionamiento, circulaciones internas, documentación e información de operaciones, controles y servicios auxiliares; que comprenden: liquidación bancaria de operaciones; movimiento de bulto, limpieza del Mercado, sanidad, mantenimiento de obras e instalaciones, fletes externos y

seguridad y vigilancia.

Las normas propuestas llegan hasta un grado de detalle compatible con el carácter orientativo del Modelo, reservando a las futuras autoridades del Mercado la tarea de dictar resoluciones específicas que adecúen estas normas a lo que aconsejen la práctica y la experiencia. Por otra parte, cuanto más minuciosos son los manuales más difícil es controlar su cumplimiento y más proclives resultan al establecimiento de prácticas ilegales y hasta inmorales, implantadas muchas veces para sortear exigencias que compliquen excesivamente una actividad que, por su propia naturaleza y la de sus agentes, debe ser extremadamente fluida y simple.

Con respecto a los aspectos particulares cabe formular las siguientes consideraciones:

Horarios de funcionamiento (Apartado 6.1)

Las pautas propuestas parten de horarios diferenciados para el abastecimiento del Mercado (de 09:00 a 23:00) y para la venta y retiro de las mercaderías (de 01:00 a 07:00) de acuerdo con las conclusiones del Capítulo 3.

Circulación de vehículos, personas y bultos (Apartado 6.2)

Se establecen pautas referentes al ingreso, egreso, circulación y estacionamiento de vehículos, movimientos de bultos y de personas, que tienen por fi-

nalidad principal lograr la mayor fluidez del tránsito y facilitar así la gestión de compra de los operadores.

Documentación e información de operaciones (Apartado 6.3)

Se describen los documentos y procedimientos indispensables para asegurar la obtención de los datos cuyo procesamiento permitirá elaborar la información, que también se describe, destinada a proporcionar a los operadores una visión clara de la oferta y de los precios, condición básica de la transparencia comercial que debe caracterizar al Mercado. Con referencia al diseño y contenido de la documentación que debe acompañar a las mercaderías (guías y facturas) cabe reiterar aquí la prevención formulada anteriormente en el sentido de extremar su simplificación, haciéndola lo más parecida posible a los papeles utilizados habitualmente por camioneros y minoristas. De lo contrario se convertirán en una exigencia de difícil cumplimiento y se perderá como ha ocurrido en otros casos, un instrumento esencial de la transparencia comercial. En este sentido es aconsejable evitar la tentación, frecuente entre analistas de gabinete, de aprovechar el formulario para obtener otras informaciones que podrán ser muy interesantes pero que no hacen al objeto específico del documento. En lo posible el formulario deberá ser diseñado por los usuarios (vendedores y minoristas) y adaptado, pero no enri-

quecido, por la Autoridad del Mercado para adecuarlo al medio de procesamiento de información que se decida utilizar.

Controles a efectuarse (Apartado 6.4)

Se describen, someramente, los controles mínimos de mercaderías, documentación, vehículos, locales y envases que deben realizarse para asegurar el cumplimiento de las normas prescriptas en el Modelo Operativo.

Servicios auxiliares (Apartado 6.5)

- Liquidación bancaria de operaciones:

El Modelo Funcional propone, como forma de pago, la utilización de la Credencial del Operador Comprador a modo de "tarjeta de crédito" extendida por una agencia bancaria, reconocida por la Autoridad del Mercado, en la cual deben abrir sus cuentas corrientes Compradores y Vendedores. El Comprador sella con su credencial la Factura de venta en el local del Vendedor y éste hace llegar el monto de la compra a la agencia bancaria correspondiente, por intermedio de la cabina de control donde deja copia de la factura al retirarse del Mercado. La agencia acredita el monto en su cuenta corriente y lo debita en la del Comprador. Queda entendido que, al abrir su cuenta corriente, el Comprador ha depositado un importe equivalente a varios días de compra y que

mantiene, mediante imposiciones adecuadas, el debido nivel de liquidez (o bien que la agencia le ha otorgado crédito o autorizado a operar en descuento). El sistema establece una relación directa Operadores-Agencia que excluye toda intervención de la Autoridad del Mercado, excepto la recepción y envío material de las Facturas conformadas y la registración de sus datos con fines informativos o estadísticos. El control de las operaciones lo hacen, como en los sistemas corrientes de "tarjetas de crédito" y de cuentas bancarias, los propios interesados revisando los estados periódicos confeccionados por la agencia bancaria. Como se aclaró al tratar el Apartado 5.1 (Operaciones), esta forma de pago es optativa para los productores que operen en playa libre.

- Movimiento de bultos:

Se estipulan las normas mínimas a las que deberán ajustarse quienes presten el servicio de movimiento de bultos, trátase de personal de la propia Autoridad del Mercado o de organizaciones contratadas a tal efecto, previéndose que, en ambos casos, la facturación será por bulto transportado y de acuerdo con tarifas aprobadas previamente por la Autoridad del Mercado.

- Limpieza del Mercado:

Se describen los servicios básicos a prestarse y los horarios aconsejables a cumplirse, dejándose establecida una preferencia por la prestación a cargo de la Municipalidad de la Ciudad de Córdoba

o de empresas especializadas.

- Sanidad humana, ambiental y vegetal:

Se especifican los servicios a prestarse, los horarios respectivos y la conveniencia de encomendar a terceros su prestación, excluidos los bromatológicos, que deben ser municipales.

- Mantenimiento de obras e instalaciones:

Se establecen normas básicas de organización del mantenimiento, distinguiéndose los distintos tipos de servicios: conservación de obras, mantenimiento de rutina y emergencias.

- Seguridad y vigilancia:

Se distingue entre la seguridad pública, que debe estar a cargo de la Policía y los Bomberos, y la seguridad interna, que puede encomendarse a terceros, incluyendo el control del tránsito.

- Fletes externos:

Se establecen las normas básicas que deben respetar los concesionarios de este servicio, destinado a facilitar el retiro o expedición de los productos del Mercado.

MODELO ADMINISTRATIVO (Cap.7)

El capítulo del Modelo Operativo consagrado a los aspectos administrativos establece pautas generales para los regímenes tarifario y de faltas y desarrolla, esquemáticamente, la estructura orgánica de

la Autoridad del Mercado durante la primera etapa de su funcionamiento.

Régimen tarifario (Apartado 7.1)

Se propone una nómina de conceptos susceptibles de ser tarifados por la Autoridad del Mercado. Como se señaló al comienzo de este Capítulo, el criterio adoptado fue diversificar las fuentes de recursos, gravando directamente los distintos usos de instalaciones y servicios en lugar de incluirlos en el pago de cánones y arriendos de espacios comerciales. En cuanto a las distintas modalidades propuestas, tienen sólo carácter indicativo y están sujetas a la política que, en definitiva, se adopte respecto de la financiación de los gastos e inversiones del Mercado. Con referencia al control de las recaudaciones, sólo requieren control directo, por parte de la Autoridad del Mercado, las tasas por utilización de instalaciones. Para las "tasas de ingreso" y de "espera" pueden utilizarse talonarios numerados, con fecha y montos impresos. Las "tasas de limpieza" pueden calcularse anualmente y facturarse mensual o bimensualmente, como si se tratara de facturas de servicios públicos, pagaderas en la agencia bancaria a la orden de la Autoridad del Mercado. Las tasas por utilización de servicios (movimiento de bultos, fletes externos, etc.) son percibidas y controladas por las firmas prestadoras o concesionarias, debiendo limitarse la Autoridad del Mercado a realizar inspecciones esporádicas y resolver reclamaciones de

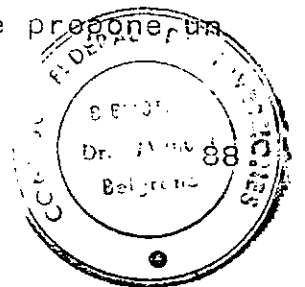
los usuarios, aparte del control estadístico que pueda ejercer a través del sistema electrónico de procesamiento de datos, aprovechando los recogidos para emitir información para operadores.

Régimen de faltas (Apartado 7.2)

En el Apartado 7.2 se desarrolla el tema de las sanciones aplicables a los Operadores del Mercado por infracciones a las normas reglamentarias, tomando como base lo prescripto en el Artículo 27º de la Ley Nº 19.227, que estipula expresamente las de carácter disciplinario.

Los recursos de apelación se resuelven en jurisdicción del Mercado, pero cabe recordar que, de acuerdo con el Art.27º antes citado, las sanciones son recurribles ante la autoridad de aplicación de la Ley 19.227 y que, en virtud de lo que también allí se dispone, la Secretaría de Comercio de la Nación dictó, el 30 de junio de 1976, la Resolución Nº 188, que estableció el procedimiento a seguirse en tales casos. Debe entenderse, por lo tanto, que la norma incluida en este trabajo propone simplemente una alternativa de descentralización, pero no pretende reemplazar al sistema jurídico de la Constitución Nacional, que ofrece garantías suficientes para resistir y doblegar las decisiones injustas o inconstitucionales que afecten a los particulares.

En cuanto a las sanciones pecuniarias se propone un



procedimiento objetivo y de extrema simplicidad, basado en la utilización de un módulo punitorio, denominado "cargo básico", que no obligaría a modificar constantemente la reglamentación por motivo de la constante pérdida del valor adquisitivo de la moneda.

Régimen orgánico (Apartado 7.3)

De acuerdo con las pautas establecidas en el Capítulo 3, se propone una estructura orgánica muy restringida, basada principalmente en el criterio de subcontratar todos los servicios y funciones delegables. Como allí también se aconseja, se crea una "Gerencia del Mercado" que asume la responsabilidad ejecutiva global y constituye la cabeza visible del establecimiento.

Para aclarar mejor la concepción básica de la estructura administrativa adoptada, describiremos su comportamiento funcional desde el punto de vista de los usuarios y servicios del propio Mercado:

- Operadores: Las concesiones de locales de venta se tramitan a través de la División Administrativa, de acuerdo con el "esquema del equilibrio comercial" preparado por la Jefatura de Operación y aprobado por la Autoridad del Mercado. Las relaciones entre ésta y los Operadores se establecen por intermedio de la Jefatura de Operación.
- Inspección de locales y mercaderías: El cuerpo

de inspectores, que puede incluir a los guardas de las cabinas de control, es contratado a través de la Div. Administrativa y supervisado por la Div. Inspección.

- Información de operaciones: La elaboración de la información mediante computadora está a cargo de un "service" contratado, que extrae los datos de los documentos entregados por los Operadores en las cabinas de control y que es supervisado por la Oficina de relaciones públicas, la cual supervisa, también, la difusión de los resultados mediante los boletines y demás medios previstos en la reglamentación. Esta difusión está también a cargo de una organización contratada al efecto. En síntesis, el sistema informativo está en manos de dos firmas contratadas, que son coordinadas y supervisadas por una misma Oficina dependiente de la Gerencia.
- Liquidación bancaria de operaciones: El sistema es supervisado por la División Finanzas, que dicta las normas y resuelve las cuestiones que puedan suscitarse. La relación con las agencias bancarias se establece a través de la División Servicios, que recibe también las reclamaciones y consultas de los Operadores.

- Movimientos de bultos, limpieza, sanidad, seguridad y fletes: Estos servicios, todos encomendados a terceros, son contratados u otorgados en concesión a través de la División Administrativa y supervisados por la División Servicios.
- Mantenimiento de obras e instalaciones: La prestación directa del servicio y la supervisión de los contratados están a cargo de la División Mantenimiento.

Con respecto al control de la gestión comercial y funcional del Mercado, se entiende que el primero está a cargo de la Autoridad del Mercado asesorada por la Gerencia y el segundo a cargo de la Jefatura de Operación. Se supone que habrá completo apoyo del sistema de procesamiento electrónico de datos, mediante aplicaciones "ad hoc" que realicen automáticamente los análisis estadísticos necesarios, en un caso, y permitan confrontar, en el otro, los distintos movimientos registrados (de mercancías y vehículos) y señalar las posibles anomalías mediante uso de índices (ratios) apropiados.

4.2 TERMINOLOGÍA UTILIZADA. (1)

En el Modelo Operativo se utilizan las siguientes expresiones con el significado que se

(1) En este Apartado se desarrolla un léxico des-

indica a continuación:

Acceso de Nave : Cualquiera de las entradas de una nave comercial. Puede ser "de cabecera" o "lateral" según que corresponda a un pasillo central o a uno transversal.

Acopio temporario: Almacenamiento de mercaderías en los espacios destinados para tal fin, para ser vendidas posteriormente en el Mercado en alguna de las modalidades autorizadas.

Agencia bancaria del Mercado: Cualquiera de las entidades financieras incorporadas al sistema de liquidación de operaciones basado en la utilización de las credenciales de los Operadores Compradores.

tinado, por una parte, a precisar el significado de las expresiones utilizadas en el texto y, por la otra, a clarificar la toponimia del Mercado, asignando a cada elemento físico una designación específica. En algunos casos la designación adoptada no coincide con la que figura en las descripciones y planos del Estudio, pero ha sido escogida para lograr, en todos los casos, un sentido unívoco y preciso. Nada obsta, sin embargo, para modificar los nombres propuestos, si se los hallara mejores, siempre que se mantenga el criterio de precisión y uniformidad que se trató de satisfacer.

Ala de nave: Cada uno de los tramos de una nave comercial que se extienden a ambos lados del pasillo transversal.

Andén de carga: Plataforma lateral de una nave comercial o de acopio destinada para la carga o descarga de bultos. En las naves comerciales está subdividido longitudinalmente en franjas de almacenamiento y de circulación.

Andén de control: Plataforma próxima a una entrada del Mercado donde se efectúa la descarga y carga de vehículos sometidos a control de composición.

Autoridad del Mercado: Organismo público o privado a cargo del gobierno y administración del Mercado, y también sus funcionarios o agentes en ejercicio de sus atribuciones.

Bar-confitería: Cada uno de los locales gastronómicos situados en las naves comerciales y destinados para operadores y empleados del mercado.

Báscula de control: Aparatos para pesar vehículos situados próximos a una entrada del Mercado.

Bulto: Designación genérica de los fardos, bolsas y cajones que permiten manipular la mercadería.

Cabina de control: Cada una de las situadas en una entrada del Mercado, donde se detienen los vehículos de transporte, al entrar o salir del Mercado, para entregar la documentación que acompaña a la mer-

cadería.

Cabina principal: La preparada para atención del público.

Calzada: Parte de la calle destinada al tránsito vehicular.

Calle de circunvalación: La que rodea a las naves comerciales y a las naves de acopio, destinada a tránsito rápido.

Calle de servicio: Cada una de las dos calles, de sentido opuesto de circulación que separan las naves comerciales. Está subdividida en franjas de atraque, de tránsito y de estacionamiento.

Camino auxiliar: Carretera paralela a la ruta provincial y lindera con el predio del Mercado, destinada a canalizar el tránsito hacia y desde las zonas anexas.

Camino provincial: Carretera que desemboca en la ruta provincial y constituye el límite Oeste del predio del Mercado.

Canal: Cada una de las subdivisiones de la entrada del Mercado, comprendidas entre isletas de control, destinadas al paso de los vehículos.

Canal descubierto: El exterior a la entrada del Mercado, destinado para vehículos cuyas dimensiones excedan la altura de paso de aquélla.

Cierre del Mercado: Cada uno de los periodos comprendidos entre los horarios de abastecimiento y de venta, durante los cuales el Mercado permanece cerrado al público.

Cochera: Espacio destinado para estacionamiento de un vehículo.

Consejo del Mercado: Organismo creado por el Art.139 de la Ley Nº 19.227.

Changarín: El que mueve bultos dentro del recinto del Mercado.

Dependencias del Mercado: Edificios situados en las zonas anexas, que alojan servicios administrativos, auxiliares y complementarios del Mercado.

Dependencias Administrativas: El Centro Administrativo del Mercado.

Dependencias comerciales: El Centro Comercial, el Supermercado Mayorista y Mercado Minorista, el Motel y el Restaurante del Mercado.

Dependencias auxiliares: El conjunto destinado a los servicios de sanidad, de seguridad y de movi-

miento de bultos.

Depósito de mercaderías: Cada uno de los espacios comerciales formados mediante particiones permanentes de una nave de acopio.

Entrada del Mercado: Cada una de las construcciones por donde ingresan los vehículos al recinto del Mercado.

Entrada principal: La situada en el sector de acceso principal.

Entrada Sur: La situada en el sector de acceso Sur.

Espacio comercial: Designación genérica de los espacios destinados para venta y almacenamiento de mercaderías.

Especie: Producto frutihortícola definido por variedad, calidad y tamaño, grado de madurez u otras características adicionales.

Especies significativas: Las que en conjunto representan el ochenta por ciento del consumo total.

Estiba: Conjunto de bultos apilados.

Fletero comisionista o distribuidor: transportista que adquiere mercaderías por encargo de terceros

y la entrega en los locales de los compradores, mediante el pago de una comisión.

Fletero externo: Transportista que lleva la mercadería adquirida por un Operador Comprador hasta el local comercial de dicho comprador, mediante el pago de una tarifa estipulada.

Franja de almacenamiento: Subdivisión longitudinal de un andén de cargas, adyacente al local de ventas, destinada para estibar envases vacíos.

Franja de atraque: Subdivisión longitudinal de una calle de servicio, adyacente al andén de cargas, destinada para vehículos que cargan o descargan bultos.

Franja de circulación: Subdivisión longitudinal de un andén de cargas, adyacente a la calle de servicio, destinada para circulación de changarines.

Franja de estacionamiento: Subdivisión longitudinal de una calle de servicio, opuesta a la nave comercial.

Franja de exhibición: Cada una de las subdivisiones longitudinales situadas a ambos lados de un pasillo central, que se destinan para exhibición de mercaderías del local correspondiente.

Franja de tránsito: Subdivisión longitudinal de una calle de servicio destinada para circulación de vehículos.

Isleta de control: Cada una de las plataformas de una entrada del Mercado donde se encuentran las cabinas de control.

Local de venta: Espacio comercial definido por particiones permanentes de una nave comercial.

Lote de venta: Conjunto de los bultos de una misma especie que se venden de una sola vez.

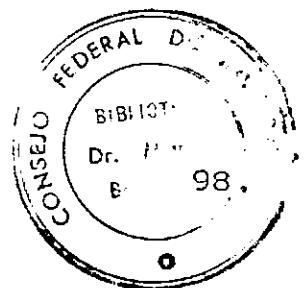
Mayorista: Operador comprador que adquiere mercadería destinada a otros mercados de la Provincia o del país.

Mercadería: Producto comercializado en el Mercado.

Mercado: Mercado de Concentración de la Ciudad de Córdoba. También sinónimo de Autoridad del Mercado.

Minorista: Operador comprador que cuenta con local de comercio instalado.

Minoristas agrupados: Organización de minoristas sin fines de lucro destinada para comprar en grandes cantidades.



Módulo comercial: Unidad mínima de superficie comercial utilizada como unidad de cuenta para adjudicar espacios comerciales.

Nave comercial: Cada uno de los pabellones destinados para almacenamiento y venta de mercaderías.

Nave de acopio: Cada uno de los pabellones destinados exclusivamente para almacenamiento de mercaderías de Operadores Vendedores.

Oficina de ventas: Dependencia interna de un local de ventas, para uso exclusivo del Operador Vendedor, situada en un entrepiso.

Operador: Persona de existencia visible o ideal, autorizada para vender, adquirir, introducir o expedir mercaderías en el Mercado.

Pasaje: Espacio libre de un local de ventas o depósito de mercaderías, destinado para circulación de personas y bultos.

Pasillo: Espacio libre de una nave comercial destinado para circulación de compradores.

Pasillo central: El que se extiende a lo largo de la nave.

Pasillo transversal: El que la atraviesa por su parte media.

Playa de espera: Espacio libre del sector de acceso principal destinado para estacionamiento de vehículos arribados durante un cierre del Mercado o almacenamiento temporario de bultos no admitidos al recinto del Mercado.

Playa libre: Espacio libre de una nave comercial destinado para productores que comercialicen su producción por día.

Predio del Mercado: Terreno destinado para el desarrollo del Mercado y actividades conexas. Se subdivide en: recinto del Mercado; zonas anexas; área de reserva; centro de cargas; ruptura de cargas ferroviarias.

Préstamo interoperadores: Suministro con cargo de devolución de mercaderías para completar existencias, hecho entre locales de venta pertenecientes a distintos operadores, con conocimiento de la Autoridad del Mercado.

Puesto de venta: Cada uno de los espacios comerciales señalados con marcas horizontales en una playa libre.

Recinto del Mercado: Parte del predio del Mercado donde se desarrollan las operaciones comerciales, delimitada físicamente y provista de entradas propias. Se subdivide en: sector de ventas; sector de almacenamiento; sector de acceso principal y sector de acceso Sur.

Ruptura de carga: Descomposición de una carga a granel en bultos.

Ruptura mayorista de cargas: Descomposición o recomposición de una carga introducida al Mercado, en lotes menores o en bultos para su distribución entre operadores vendedores o su reexpedición a otros mercados de concentración.

Ruta provincial: Carretera designada como Ruta Provincial N° 19 que constituye el límite Sur del predio del Mercado.

Sector de Acceso: Cada una de las partes del recinto del Mercado que lindan con las carreteras y contienen las entradas del Mercado y las instalaciones destinadas para control de vehículos; -- principal, el que linda con el camino provincial; -- Sur, el que linda con la ruta provincial.

Sector de almacenamiento: Parte del recinto del Mercado donde se encuentran las naves de acopio.

Sector de nave: Cada uno de los tramos de un ala de nave que se extienden a ambos lados de la playa libre.

Sector de ventas: Parte del recinto del Mercado donde se encuentran las naves comerciales.

Senda peatonal: Demarcación horizontal de una calzada por donde deben atravesarla los peatones.

Servicio completo: El prestado por Operadores vendedores que entregan la mercadería en el local del Operador Comprador. También: servicio puerta a puerta.

Subasta: Ver Venta en subasta.

Taller del Mercado: Edificio destinado para talleres y almacenes de repuestos del Mercado.

Transferencia de bultos: Transporte de bultos desde un sitio de almacenamiento a otro (vg. depósito a local de venta) ambos dentro del recinto del Mercado.

Transportista: Persona de existencia visible o ideal que transporta exclusiva y habitualmente productos frutihortícolas.

Venta al oído: Transacción efectuada con la presencia física del comprador, el vendedor y la mercadería, en el lugar de ventas.

Venta de servicio completo: La efectuada mediante el transporte, por persona autorizada, desde el Mercado hasta el local del comprador, de mercadería que ha sido adquirida por vía postal o telefónica, o por contrato de suministros registrado en el Mercado.

Venta en consignación: La efectuada al oído pero por cuenta y orden de un productor, mediante

el pago de una comisión.

Venta en subasta: La venta de lotes de mercaderías sin presencia física, excepto muestras, en ruedas celebradas en la sala de remates del Mercado.

Zonas Anexas: Parte del predio del Mercado comprendida entre el recinto del Mercado y la ruta provincial, destinada para dependencias del Mercado. Se subdivide en: zona administrativa, donde se alza el Centro Administrativo; zona comercial, que contiene las dependencias comerciales, y zona de servicios, que contiene las dependencias auxiliares.