



DESARROLLO ORGANIZACIONAL AGROPECUARIO: COMERCIALIZACION E INFORMACION QUE GENERA COMPETITIVIDAD

SUBASTAS AGROPECUARIAS¹

Santiago Vélez León
Especialista en Agronegocios y Comercialización
Oficina del IICA en Costa Rica



Oficina del IICA en Costa Rica

► I. Introducción

En el artículo titulado “Mesa de Negociación Agrícola: Una Opción para mejorar el Sistema Producción-Comercialización-Consumo”², se realizó un análisis descriptivo de la implementación de una estructura organizacional llamada Mesa de Negociación o Subasta.

Resumiendo dicho artículo, podemos decir que una Subasta tiene como eje central la

mejora del proceso de comercialización; procura fortalecer integralmente a los actores y las relaciones que se establecen en una agrocadena, que se nutren continuamente por la recopilación, procesamiento y análisis adecuado de la información que en ella se genera.

Así mismo, la mecánica operativa de una Subasta utiliza una norma de calidad del producto para las transacciones que se realizan, lo cual podría permitir negociar sin la presencia física del producto; con ello se

► ¹ También se las conoce como Subastas Agrícolas o Mesas de Negociación.

² Revista Intercambio. Número III-2005 localizado en <http://infoagro.net/comercio/intercambio/mesas.pdf>

“Las ideas y planteamientos contenidos en esta publicación son propios del autor y no necesariamente representan el criterio del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)”.



genera la posibilidad de disminuir el riesgo por deterioro, la disminución de “fletes falsos”, la pérdida de capacidad de negociación de productores y algunos intermediarios, el incumplimiento en entrega y pago, y el fomento del uso de contratos transparentes entre las partes.

Además, la creación de organizaciones de este tipo genera oportunidades potenciales a la mayoría de sus actores, como resultado de su implementación en una agrocadena específica y de forma ampliada en el sector agropecuario rural. Estas oportunidades generales se podrían resumir así:

- Mejora en el desempeño de la actividad que se realiza (producir, acopiar, transportar, procesar, etc.).
- Fortalecimiento organizacional y sectorial.
- Oportunidades de diversificación hacia nuevas actividades.
- Oportunidades comerciales y financieras.
- Capacitación continua y específica.
- Oportunidades de “*benchmarking*”.

Todas estas oportunidades se desarrollan a partir de una reorganización del sistema de comercialización tradicional, caracterizado generalmente por la carencia de información (representativa, oportuna y confiable), por la falta de compromiso a la hora de negociar, por la poca planificación productiva y transaccional

Los aspectos mencionados repercuten en una alta variación en los precios, pérdidas poscosecha y disminución del consumo; en resumen, generan un debilitamiento en la competitividad a lo largo de toda la agrocadena.

El sistema organizacional denominado Subasta procura mejorar la comercialización y la información generada; coadyuva de ese modo a perfeccionar las otras actividades de la agrocadena.

Con el propósito de interpretar el desarrollo de una Subasta, surge la necesidad de describir una

metodología que considere un sinnúmero de variables presentes en cada agrocadena y territorio, con el fin de que las personas involucradas en la actividad agropecuaria, desde la fase de producción hasta la de fase de consumo, adopten este modelo innovador y dejen de lado su forma tradicional de producir, hacer negocios y consumir según métodos arraigados que se han mantenido por varias décadas.

Con el objetivo de documentar la metodología a utilizar en el desarrollo de este novedoso mecanismo de comercialización agropecuaria, el presente documento pretende ilustrar secuencialmente el proceso desarrollado en la implementación del Proyecto llamado Subasta; a tal efecto, se toma como ejemplo el caso de la Agrocadena del Tomate en Costa Rica.

► 1) **La Agrocadena del Tomate en Costa Rica. Un ejemplo característico de lo que sucede en la comercialización de productos percederos**

Para comprender mejor el proceso que justifica la creación de una Subasta, es necesario describir las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades de la Agrocadena del Tomate en Costa Rica. Es importante considerar que las características que se describirán podrían ser similares para algunas de las agro cadenas en los diferentes países de las Américas.

La agrocadena del Tomate en Costa Rica

El sector tomatero costarricense provee al mercado nacional una de las hortalizas de mayor consumo. Este producto es parte fundamental de la dieta alimenticia y es el tercero en importancia en la comercialización dentro de éste género, después de la papa y la cebolla.

El sector tomatero está institucionalmente organizado por una Cámara Nacional de Productores de Tomate (CANAPROTO), que cumple un papel aglutinador y de fomento de la actividad que tiene como objetivo principal lograr la representación de la



agrocadena ante organizaciones públicas y privadas, fortaleciendo el compromiso político y social con organismos gubernamentales.

Además, esta Cámara forma parte de la Corporación Hortícola Nacional (CHN), que también funge como representante del sector ante autoridades de gobierno. Muchos de los productores forman parte de la Cámara o de asociaciones adscritas, pero también existe un número de ellos que no pertenecen a ningún tipo de agrupación.

Dentro de un territorio rural con características agroclimáticas apropiadas para el cultivo del tomate, los productores se encuentran distribuidos de una forma dispersa; su capacidad productiva individual está en función, principalmente, de la extensión de las tierras y el tipo de tecnología utilizada.

Los compradores de tomate, acopiadores y distribuidores (grandes y medianos), tienen una estructura oligopsónica en relación con sus proveedores; se ubican con frecuencia en centrales mayoristas. Es importante destacar que existen algunas empresas acopiadoras y distribuidoras del producto organizadas que se abastecen directamente del mismo productor; disminuye así su riesgo de desabasto y, en alguna medida, el riesgo de variación del precio. Por lo general, los compradores carecen de una forma de organización que sea representativa; cada uno de ellos trata de salir adelante de acuerdo con sus posibilidades.

Igualmente, es una característica del sector que existen líderes que marcan la pauta y tendencias en la actividad. Estos líderes generalmente son los productores y compradores grandes, que buscan una agrupación no formal con sus asociados y que, de alguna manera, concentran la producción y las ventas de los más pequeños. En este sentido, se cumple la teoría del 80/20 o ley de Pareto. (El 80% de la producción es generada por un 20% de los productores y, también, el 80% de las ventas se concentran en el 20% de los compradores).

En esta fase del sistema producción-comercialización³, se presentan problemas característicos de agrocadenas con un insuficiente grado de organización. Son los siguientes:

- Actores heterogéneos, desorganizados y desunidos que no comparten información. Falta de identificación de un **interés común**.
- Tanto en la adquisición de los insumos como en la venta de sus excedentes, los agricultores actúan en forma individual. **En la compra de los insumos** los adquieren al **por menor**, con alto valor agregado; en la **venta de sus excedentes**, hacen exactamente lo contrario, pues los venden al **por mayor**, sin valor agregado.
- En la mayoría de los casos, existe desconocimiento y escaso manejo de costos de producción y operación. También debilitamiento de la viabilidad financiera del negocio.
- Débil Sistema de Información (SI), en la recopilación de datos representativos del país que marquen precios de referencia, deficiente procesamiento y análisis de las principales variables de comercialización (cantidades, precios, calidades, lugares de entrega, forma de pago, etc.)
- Comercialización del producto en función del tamaño (tipo y subtipo), sin contemplar los defectos o atributos de calidad (generados por variables físicas, químicas, biológicas, atmosféricas).
- Distribución inconveniente de los ingresos por actividad. (Generalmente, por cada dólar que paga el consumidor final, 30 centavos son adjudicados al período de producción y 70 centavos adjudicados al período de comercialización).
- Variación de los precios altamente oscilante (superior a 60% en el año)
- Poca conciencia por mejorar procesos inherentes a la comercialización (financiamiento, almacenamiento, transporte, clasificación,

³ Etapa que involucra los actores y relaciones que se dan entre los agricultores que venden el producto y los acopiadores o distribuidores que compran producto.

empaque, procesamiento, importación y exportación)

- En algunas ocasiones, poca seriedad en las negociaciones, poca transparencia y manipulación del precio.
- Poca conciencia de generar valor agregado al producto: **vender mucho ganando poco o vender poco ganando mucho.**

Todos estos problemas son síntomas de un sistema inestable que puede afectar económica, social y culturalmente al consumidor, al comerciante y al productor; representa aspectos determinantes en la disminución de la competitividad de un sector ante una economía global, abierta y con tratados comerciales que fomentan el comercio internacional. Estos aspectos determinantes son:

- Pérdida de oportunidades de expansión hacia mercados externos por calidad y precio de producto fresco y procesado. Apertura Comercial.
- Debilidad para afrontar competencia de importaciones por calidad y precio de producto fresco y procesado. Apertura Comercial.
- Desmotivación hacia la actividad, disminución del empleo.
- Cambio en los gustos y preferencias del consumidor debido a precio y calidad. Pérdida de valor de productos autóctonos.
- Escaso desarrollo tecnológico en producción, poscosecha, almacenamiento, procesamiento, otros. Deficiencia tecnológica

Los aspectos antes mencionados y su enfoque en el desarrollo territorial, son los elementos a ser continuamente monitoreados, evaluados e interiorizados para iniciar la gestión de la implementación de un proyecto que pretende apoyar el desarrollo integral de la agrocadena, como es la creación de una Subasta.

Tomando en cuenta los factores internos y externos de la Agrocadena del Tomate, podemos identificar con base en la experiencia desarrollada en la creación de una

Subasta del Tomate en Costa Rica, los siguientes pasos que se siguieron para la realización del proyecto.

“La subasta es un modelo que da a la horticultura una oportunidad de inserción comercial bajo un marco de apertura.”

*Geovanny Masís.
Presidente de la Corporación Hortícola Nacional.*

► 2) Los 10 pasos para la creación de una Subasta

Metodología

Para el desarrollo de este proyecto de Subasta, se tuvo como eje central el cumplimiento de un plan estratégico fundamentado en la coordinación teórico-práctica, concertado participativamente entre todos los actores y liderado por los facilitadores del proceso.

De la experiencia para la creación de la Subasta del Tomate en Costa Rica, podemos describir los 10 principales pasos a tomar en cuenta. Sin embargo, debemos aclarar que estos pasos son integrales (*porque contemplan a todos los actores de la cadena y sus relaciones*), reiterativos (*porque para generar la interiorización de los conceptos se repiten continuamente*) y cíclicos (*porque se repiten en varias etapas y procesos*); de ninguna manera constituyen un procedimiento estricto, sino que son características del proceso realizado en este Proyecto.

Descripción de la Metodología

Primer paso: Identificación de la necesidad y asimilación del problema

Determinada la necesidad de mejorar el proceso de comercialización de una agrocadena a partir del



conocimiento integral de sus problemas y fortalezas, es necesario conocer y asimilar el impacto, en términos sociales, culturales, políticos y económicos, que tiene en un territorio específico y su proyección a nivel nacional.

Las Subastas, como nuevo modelo de comercialización, tienen, entre uno de sus objetivos, el descubrir el precio de referencia para la negociación, mismo que debe ser representativo para cada región, época del año, producto y variedad, de tal manera que estos beneficios y los compromisos que de ahí se generan, sean compartidos por todos los actores de la agrocadena de manera participativa y responsable.

multidimensionalidad; (b) la intertemporalidad e intergeneracionalidad; (c) la multisectorialidad; (d) la articulación con la economía rural.⁴

Mapa 1. Ubicación del Territorio del Proyecto



“La Subasta del Tomate es buena porque es un medio donde todos podemos beneficiarnos...”

***Javier Rojas J.
Mayor productor de Tomate en Costa Rica.
Tomates JR.***

Tercer paso: Identificación de líderes

En el territorio determinado se deben analizar los aspectos sociales, culturales, políticos y económicos para poder iniciar la identificación de los líderes productores y compradores que sean reconocidos por el resto de miembros del sector.

Segundo paso: Conciencia de enfoque de territorio

La zonificación de la producción en función del volumen producido (para mantener el concepto de búsqueda de mercado de origen) es fundamental en la determinación del área geográfica que se utilizará como célula del enfoque del Proyecto.

En el caso de la Agrocadena de Tomate en Costa Rica, la definición de estos líderes y de la representatividad ante los otros actores fue encuadrada en la capacidad de producción y de comercialización que estos tenían, además de lo que significaban para el sector en términos de liderazgo y respeto de los miembros.

Además de los factores macro de una economía que inciden en la competitividad de una agrocadena y en el efecto multiplicador hacia el sector agropecuario, se deben considerar las características internas propias del territorio, donde converge una visión integradora y holística, que tiene al menos cuatro implicaciones para el desarrollo de un marco de políticas rurales que afectan directamente a la agrocadena: (a) la

Los líderes identificados, con el apoyo de los responsables del proyecto, marcan la pauta y tendencias en el proceso. Estos líderes generalmente son los productores y compradores grandes que cumplen con la teoría del 80/20; es importante trabajar con ellos y tenerlos como patrocinadores del Proyecto. Es necesario saber

⁴ Revista SINOPSIS. Dirección de Desarrollo Rural del IICA. 2003.

llegar a estos líderes con justificaciones empresariales claras acerca de los beneficios financieros y sociales del cambio de paradigma de comercialización que se pretende conseguir.

“La Subasta nos permite tener oportunidad de hacer más sólido nuestro negocio, y tanto vendedores como compradores salimos ganando...”

*Guillermo Morena.
Comerciante de la Central mayorista
de Distribución.*

Cuarto paso: Fortalecimiento organizacional y participación de actores

Una vez reconocidos los líderes del proceso, se debe identificar a la mayor cantidad de personas involucradas directa e indirectamente en la actividad. Es preciso buscar siempre como norma una composición heterogénea de actores, con el objetivo principal de conocer sus necesidades y las demandas de conocimiento que surgen a partir de proyectar la idea de cambio de paradigma hacia la creación de un modelo de mejora en la comercialización como es la Subasta.

Ésta es la primera forma de fortalecimiento de la organización que se realizó con todos los actores del sector, apoyándose siempre en las antiguas agrupaciones existentes como base para la implementación de las acciones de capacitación y motivación que se deben tomar en el tema.

Quinto paso: Motivación y capacitación individual

El cambio de un paradigma de comercialización tradicional hacia el de una Subasta, es un proceso lento y continuo que en el caso de Costa Rica supera los dos años. En reuniones plenarias de discusión, talleres de motivación y entrevistas personales con los líderes del sector, se creaba conciencia sobre los

beneficios y mejoras que, en general, el nuevo sistema de comercialización generaba versus el modelo tradicional.

Cabe destacar que, en este proceso, además de surgir dudas, inquietudes y cuestionamientos por la propuesta de cambio de un sistema de comercialización tradicional ejecutado durante más de un siglo, a un modelo nuevo, se presenta la oportunidad de fortalecer interacciones con los líderes interesados en el proceso de cambio y también se debe considerar la identificación de los posibles actores antagónicos del mismo con sus fortalezas y debilidades.

El objetivo concreto de este paso consistió en motivar e iniciar la capacitación tanto a nivel personal, a los líderes identificados, como colectivamente, en talleres y reuniones a las diferentes agrupaciones donde se enfocaron los beneficios que genera en el sector el modelo de la Subasta.

Sexto paso: Identificación de interés común

La identificación de un tema y áreas de interés común resulta prioritaria para la participación activa de los actores de la agrocadena. Es la tarea más importante que debe buscar el facilitador de un proceso de implementación de una Subasta, ya que la identificación de este interés común refleja directamente el inicio de apropiación conceptual por parte de los actores hacia el desarrollo e implementación del Proyecto, que procura una participación activa y democrática en todo su proceso.



Organización de Productores. Identificación de interés común. Trojas de Sarchi. Costa Rica. 2004.



De esta manera, y con el apoyo de estudios prospectivos que determinen la estructura y flujo de la agrocadena, los puntos críticos en el sistema producción-comercialización-consumo, el análisis de la demanda, el análisis de variación de precios y costos, entre otros, se puede llevar a los actores de la agrocadena de manera directa o indirecta un mensaje claro con un enfoque integral que facilite poder enfocar los intereses comunes que tienen todos los participantes de un mismo sector.

“Somos los pioneros en la creación de una Subasta del Tomate, y así abrimos el camino para que después sigan otros productos...”

Luis Gonzáles.

Presidente de la Subasta del Tomate S.A.

Séptimo paso: Incorporación de instituciones de apoyo

La incorporación y participación de otras instituciones públicas y privadas vinculadas con el sector (Ministerio de Agricultura, casas comerciales de insumos y servicios, supermercados, entre otros) desempeñan un papel importante como soporte en la estructuración y apoyo de la futura organización que desarrolle el modelo. La selección y participación de los diferentes actores en esta fase, es determinante para avanzar sin mayores inconvenientes.

La meta de este paso es lograr que la mayor cantidad de productores, comerciantes, consumidores y otros actores que se encuentren en el territorio identificado con todos sus componentes, conozcan cuáles son el objetivo final y los beneficios de un modelo de organización sólida que considera la comercialización como eje para fomentar y fortalecer la agrocadena a sus actores y a todo el sector de una forma integral,

procurando siempre que todos mantengan un mismo lenguaje en común.

Octavo paso: Capacitación y expectativas

Después de lograr la motivación y el deseo de los actores de realizar un cambio en el modelo tradicional, se debe desarrollar continuamente encuentros de capacitación con un mensaje inicial enfocado en cada uno de los públicos a los que nos vamos a referir.

No es lo mismo la capacitación técnica inicial que se debe realizar a los productores que tienen necesidades, dudas, problemas e idiosincrasia parecida, que llevar el mensaje de capacitación hacia compradores con características, problemas y cultura distintos.

En esta fase del proceso es recomendable manejar a los grupos por separado, e iniciar con el señalamiento de la importancia de cada uno de los actores en sus funciones específicas, donde la integración de esas funciones como componentes del proceso operativo sean la base para el fortalecimiento del sistema.



Capacitación a Comerciantes y Productores de la Zona de Cartago. Costa Rica. 2005

En este punto nos referimos a la especificidad y diferenciación del trabajo; el productor debe ser excelente, eficiente en el manejo de agroquímicos, de prácticas culturales, de implementación de

buenas prácticas agrícolas (BPA), manejo de costos, etc. El comprador debe ser un excelente negociante, que maneje muy bien su cartera de clientes, con buenas prácticas de manufactura (BPM), flujo de inventarios, estudios de mercado y perspectivas de la demanda, entre otros aspectos. Y que cada uno de los componentes de acopio, transporte, almacenaje y procesamiento haga su trabajo con eficiencia y eficacia, de tal manera que la sumatoria individual de un trabajo de excelencia, genere una cultura competitiva en la agrocadena y en el sector.

El enfoque de capacitación, apoyado en los estudios prospectivos antes mencionados, busca seguir motivando y generando expectativas por conocer cada día más acerca del funcionamiento inicial del modelo de comercialización mediante Subastas.

Estas expectativas deben ser incrementadas continuamente, hasta lograr que cada uno de los líderes identificados se apropie de conceptos técnicos y que conozcan e intuyan todas las actividades que se deben hacer para desarrollar el proyecto de interés común, donde cada uno aporte con sus capacidades propias a un trabajo conjunto entre los diferentes actores de la agrocadena, con el apoyo continuo de las organizaciones facilitadoras del proceso participativo.

La capacitación inicia desde lo general hasta lo específico

El planteo general se inicia con definiciones conceptuales de mercado y mercadeo, situación y perspectivas de los mercados de abastecimiento y distribución, procesos y relaciones entre los actores del sistema producción-comercialización-consumo, puntos críticos de control en el proceso, ubicación de modelos dentro de ese sistema para mejorar la eficiencia y eficacia del mismo, participantes, exigencias del mercado, etc.

Y, de manera específica, se inicia entrando ya al tema propio de Subastas, donde se ubica el proceso en el sistema, cómo se desarrolla el modelo, calidad como norma de negociación, los beneficios que presentan, cómo se inicia el proceso de formación, cómo se realiza una subasta, cuál es el sistema operativo, cual es la estructura, quiénes son los participantes, opciones de modelos de subastas y costos, ejemplos internacionales, etc.

“La mejora en procesos de comercialización fortalece al mercado interno y brinda oportunidades para todos...”

***Humberto Solís.
Técnico en Comercialización del PIMA-CENADA.***

Este proceso de capacitación continuo se desarrolla hasta que los actores compradores y vendedores, de manera individual, y después colectivamente, manejen criterios técnicos comunes y puedan conocer la importancia de la actividad de cada uno de ellos y del proceso de manera integral.

Esta capacitación y expectativas continuas se apoyan en diferentes medios y canales de comunicación, tales como revistas, talleres y charlas en comunidades y centros agrícolas, uso de revistas especializadas de difusión colectiva, entrevistas de radio especializada en temas agrícolas, y divulgación personalizada hacia los vendedores o compradores de zonas alejadas.

Es muy importante tener en cuenta que el facilitador del proceso tenga un alto grado de credibilidad y confianza con los participantes y que, con el pasar del tiempo, la institución encargada de este proceso facilite y capacite a capacitadores para reproducir el modelo.



Capacitación a Comerciantes de la Central Mayorista de Distribución. CENADA. Costa Rica. 2006



Noveno paso: Simulaciones, de la teoría a la práctica⁵

No basta solamente conocer la teoría acerca de qué es una subasta, cómo funciona, los beneficios que se pueden generar y su operatividad, sino que, en el cambio de un modelo tradicional al que se desea incorporar, es necesario que los actores de la agrocadena experimenten la sensación y expectativas de negociar bajo un sistema de Subasta o Mesa de Negociación.

El modelo de Subasta, en la práctica, genera al principio cierta desconfianza en los participantes, acostumbrados a realizar los procesos de negociación de manera tradicional, personalizada y en ciertos casos oculta. El cambio de negociar hacia una manera abierta, frontal y pública es uno de los principales temores que se deben vencer.

La metodología utilizada para pasar de la teoría a la práctica, se basó en la creación de una actividad participativa andragógica, a manera de un “juego” mediante el desarrollo de material tangible y la creación de las reglas enmarcadas para que los “jugadores” vayan negociando bajo el modelo de Subastas de una manera divertida y representativa de la realidad.



Material para simulación

En este proceso de Simulación, se procuró fomentar un intercambio de roles; el comprador en la vida real, vendía y el vendedor en la vida real, compraba. El proceso se iniciaba recordando la parte teórica y explicando la metodología de la actividad donde

cada uno de los participantes, fuera comprador o vendedor, tenían que obedecer con un mandato de compra o venta, respectivamente, y debía cumplir con las exigencias en cantidad, calidad, precio máximo a pagar o mínimo a vender, forma de pago, lugar de entrega, etc., que debían conseguir en la negociaciones.

Cuando cada uno tenía analizada su posición y estrategia; los vendedores que no generaban acuerdo, inscribían su oferta de venta o se podía negociar personalmente y se inscribían las operaciones en pizarra, dando inicio al proceso de puja pública para transparentar las negociaciones y la búsqueda de acuerdos. En principio, los participantes no mostraban posiciones activas para realizar el acuerdo en las operaciones, pero conforme pasaba el tiempo y con el apoyo del grupo facilitador y del pregonero, veían lo activo e interesante de la actividad y la ventaja de la información generada en el proceso.

Después de las operaciones acordadas a satisfacción de cada comprador y vendedor, los “jugadores” pasaban a firmar un contrato de compromiso, y a la liquidación de las operaciones (entrega de producto y pago, respectivamente). En esta fase del proceso se ayudaba a introducir la importancia de iniciar con conceptos de agricultura por contrato, garantías, formas de pago e información resultante.



*Acuerdos e Inscripción de Operaciones en Pizarra.
San Ramón. Costa Rica. 2005*

⁵ En función de la experiencia del IICA en capacitación de simulaciones en la Bolsa de Productos Agropecuarios, en el caso de simulaciones de Subastas se utilizó un mecanismo similar.

El precio de referencia de las operaciones negociadas en el ejercicio para las diferentes calidades, los volúmenes comercializados, el conocimiento de lugares de entrega, formas de pago, etc., finalmente explicaban cómo ésta información podría fortalecer la programación de la producción y comercialización, con el objetivo de evitar en el futuro sobreofertas o sobredemandas y sus respectivas implicaciones con la variación del precio.

El “jugador”, en esta simulación, como sucede en la vida real, tenía limitaciones en las variables de negociación y capacidad adquisitiva. El intercambio de experiencias, al sentir la posición contraria a la que venían desempeñando tradicionalmente, les hacía analizar acerca de la importancia que tienen todos los actores dentro del sistema producción-comercialización-consumo.

En este proceso también se facilitaba información adicional, para que llevaran a la casa y a los amigos que no habían participado en el proceso y así replicar el aprendizaje indirectamente. Esta actividad se repetía continuamente, con el propósito de crear capacidades de negociación, planificación, organización y preparar a los actores en la participación del nuevo modelo.

Igual que en las fases anteriores, es recomendable iniciar esta actividad con grupos separados de compradores y vendedores, para que cada grupo vea la importancia de participación del otro en el proceso y, además, se puedan identificar posibles problemas en el momento de unirlos bajo intereses comunes.

Décimo paso: *Estructura y enfoque del agronegocio de una Subasta*

El proceso de un proyecto de estas características, se inició desde las bases del sector tomatero, cuyos actores vivían la realidad de estar afectados por la variación del precio y de sus respectivas consecuencias en el desarrollo de su actividad.

De esta forma, la Cámara Nacional de Productores de Tomate (CANAPROTO), con el apoyo político

de la Corporación Hortícola Nacional (CHN), acudió al IICA para desarrollar un plan de cooperación técnica participativa y ver de qué manera se podía mejorar la situación.

En la fase inicial del proceso, entre las tres organizaciones se desarrolló un plan estratégico conjunto y participativo para la aplicación y creación de una Subasta como alternativa para mejorar la comercialización.

Con el paso del tiempo, se buscó el acercamiento de otras organizaciones estatales de apoyo, como es el caso del PIMA-CENADA,⁶ que funge como el ente estatal bajo rectoría del MAG⁷ encargado de la comercialización agrícola en Costa Rica. Este proceso de capacitación interinstitucional fortalecía cada vez más al Proyecto cuya importancia por tener un plan de trabajo concreto, participativo, integrador y conocido por todos, fortalecía la estructura para la creación de la Subasta del Tomate.

Entonces, con la mayoría de los actores del proceso informados, motivados, capacitados y con un conocimiento general de lo que se pretendía crear, se diseñó una estrategia conjunta entre los representantes del sector y los organismos asesores (MAG, PIMA, CHN, CANAPROTO e IICA), a base de la experiencia de otros países en la creación de Subastas, para que se implementase el modelo en una estructura organizacional apropiada a la realidad del territorio y de la Agrocadena del Tomate en Costa Rica.

La estructura que se planteó para desarrollar la Subasta Tomatera fue la de una Sociedad Anónima, con miras a generar interés público. Esta estructura legal permite que el interés común entre los actores del proceso, vendedores y compradores, sea canalizado en función de dos objetivos: (i) Corregir los problemas de variación del precio debido a la carencia de información representativa del sector en términos comerciales; (ii) Buscar la rentabilidad de la incorporación de este modelo que beneficie a todo el sector de forma individual y colectiva.

En reuniones con la participación activa de los miembros del sector, los organismos de apoyo y la

⁶ PIMA: Programa Integral de Mercadeo Agropecuario. CENADA: Central Nacional de Distribución de Productos Agropecuarios.

⁷ Ministerio de Agricultura y Ganadería.



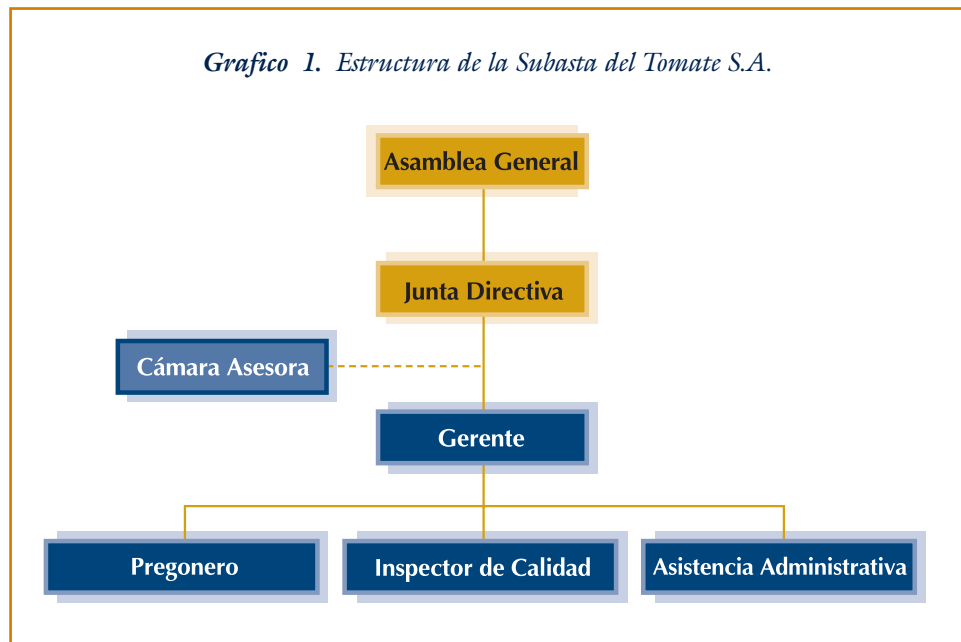
asesoría legal, se creó el agronegocio llamado “Subasta del Tomate S.A.” que tiene características particulares que procuran el bienestar común y la participación activa de todos los integrantes del sector, donde las características principales de la estructura de la sociedad son:

- Es una sociedad que tiene un paquete accionario aportado por los socios accionistas, que son los mismos actores de la cadena, y que comparten un riesgo común y un beneficio común.
- Los objetivos estratégicos, la misión y visión de esta sociedad, genera apropiación conceptual del cambio de paradigma de comercialización y organización iniciado por la cooperación técnica participativa entre los sectores público y privado.
- La Subasta del Tomate S.A. persigue la participación asociativa, sostenible y rentable representada por la asamblea general de socios, que serían todos los miembros del sector involucrados en la actividad.
- Las acciones de la sociedad son adquiridas por los actores, dejando un porcentaje para los pequeños compradores y vendedores, que pueden adquirirlas con toda las facilidades del caso, con el fin de que todos sean miembros de la misma.
- Ningún socio puede tener más del 10% del paquete accionario de manera individual; tiene el mismo deber y derecho el socio que tiene una acción como el que tiene varias acciones.
- La Subasta del Tomate S.A., tiene una gran heterogeneidad de socios, en tamaño, actividad, edad, procedencia organizacional, etc.
- El Agronegocio Subasta del Tomate S.A. tiene un plan estratégico que trabaja por objetivos,

que deben ser cumplidos a satisfacción de la Junta Directiva por parte del sector administrativo y operacional del negocio.

- La Subasta del Tomate S.A. tiene la participación y apoyo de la cámara asesora, que es un ente de acompañamiento técnico, político y organizacional, pero no tiene a su cargo la potestad de tomar decisiones, que le corresponden únicamente a la Junta Directiva como representante de la asamblea general de socios. La estructura del Agronegocio es la siguiente:

Grafico 1. Estructura de la Subasta del Tomate S.A.



- **Asamblea General:** Es la agrupación de todos y cada uno de los individuos que son socios de la Subasta, mediante la compra de acciones en la Sociedad Anónima. Pueden ser productores, compradores u otras personas relacionadas con la actividad.
- **Junta Directiva:** Es la representación nombrada por votación de los miembros representantes de cada sector que conforman los Asociados. Ésta debe ser equilibrada y representativa de todos los actores.

- **Cámara Asesora:** Es la encargada de apoyar la solución de conflictos y asesorar tanto técnica, política y organizacionalmente a la Junta directiva y al Gerente, con base en su criterio y en el reglamento de la Subasta.
- **Gerente:** Es la persona encargada de llevar a cabo las funciones de administración, promoción y control del proceso de Subasta y el correcto funcionamiento del agronegocio; es nombrado por la Junta Directiva.
- **Pregonero:** Se encarga del proceso de Subasta (operaciones, negociaciones, pujas, cierres, pagos, contrataciones, etc.), de la promulgación de información y la supervisión del ingreso de la información al sistema, vigilando siempre la transparencia del proceso y el fomento de negocios.
- **Inspector de Calidad:** Se encarga de las actividades de vigilancia, monitoreo, capacitación de la Norma de Calidad y BPA. Apoya técnicamente a los asociados y ayuda en la solución de controversias.
- **Asistencia Administrativa:** Apoyo en la ejecución de la actividad al Gerente, Pregonero e Inspector de Calidad. Grupo compuesto por asistentes, secretaria, contador contratado por *outsourcing*.

A diferencia de otros Agronegocios, la Subasta del Tomate cuenta con una cámara asesora que ayuda a que la estructura diseñada pueda iniciar su curva de aprendizaje y consolidación con el apoyo técnico de organismos facilitadores del proceso; genera confianza y seguridad entre los actores de la agrocadena.

La regulación de procedimientos, tipos y formas de negociación, así como el proceso operativo de la Subasta, es también implementada en función de las características tradicionales del sector y del territorio, para que la adopción del nuevo modelo sea más amigable y fácil de interiorizar.

Es importante fortalecer el papel que tiene el gerente en la autonomía paulatina que debe conservar el agronegocio, para lo cual es deseable que las normas



Estructuración de principios de Agronegocio Subasta del Tomate S.A.

de operación de la estructura velen siempre por los preceptos de equidad y cumplan con los objetivos para los cuales fue creada la Subasta como mecanismo de aplicación del modelo de comercialización transparente.



Compra de acciones y firma de Sociedad Anónima

En este paso, la participación activa de los actores del sector en la construcción de la misión, visión y objetivos estratégicos del agronegocio, es fundamental para iniciar en la fase de adopción de la cultura organizacional, y también en la toma de decisiones acerca del lugar de operación y metodología a ser aplicados.



▶ 3) Los beneficios: Una meta en el mediano plazo

Los beneficios percibidos hasta el momento se fundamentan en el mejoramiento de la organización que ha tenido el sector de una manera integral con enfoque de agrocadena en un territorio determinado, con el apoyo del trabajo interinstitucional en un proyecto conjunto; sin embargo, lo que se pretende lograr con una eficiente administración del Proyecto que ya está en manos de los miembros del sector tomatero, es lo siguiente:

Beneficios para los productores o vendedores

- **Información:** De las principales variables de mercado (volúmenes, calidades, precios, formas de pago, lugares de entrega, etc.) que les permitan a los productores planificar la oferta y evitar caídas de precio por excesos de producto en el mercado; que permitan además mejorar sus procesos productivos, manejo de costos, planificación de ingresos y herramientas de negociación.
- **Capacidad de Negociación:** Al concentrar la demanda en fecha y hora en la Subasta, las oportunidades de generar más negocios se incrementan y mejora la capacidad de negociación.
- **Reconocimiento por Calidad:** Si se mantiene una norma de calidad con aval y homologación internacional como criterio de negociación en la subasta, se genera un estímulo al productor para producir mejor y lograr que el producto que tenga certificaciones de buenas prácticas agrícolas (BPA) u otras, pueda ser diferenciado y reconocido. La norma de calidad también sirve como requisito al comercio en importaciones y facilita el proceso de exportación.
- **Agricultura por Contrato:** Permite que el productor pueda realizar ventas anticipadas de su producto, disminuyendo el riesgo de incertidumbre por variación del precio y asegurando un ingreso que le permita planificar su actividad.
- **Capacitación:** Fundamentalmente dirigida hacia aquellos socios de la Subasta que presenten necesidades en normas de calidad por

falta de aplicación de BPA. Para esto, con la identificación del producto que se negocie en subasta y presente problemas, la organización ayudará por medio del inspector de calidad, capacitando de manera dirigida a los agricultores que necesiten más ayuda.

- **Financiamiento:** Con un mercado organizado, información disponible y mecanismos de comercialización estandarizados, el riesgo para obtener financiamiento disminuye y, a su vez, es menor la garantía solicitada para poder ser sujeto de crédito, haciendo más fácil acceder a un préstamo. Además, como agrocadena organizada en una estructura, es factible la creación de fondos parafiscales y lograr otros métodos de financiamiento alternativos tales como Certificados de depósitos de mercancías (CDM), Cédula de Producto Rural (CPR), Certificados a Término (CAT), Titularización de activos, Factoring, Warrants (ventas a futuro) Forwards, etc.

Beneficios para los comerciantes o compradores

Además de los mencionados anteriormente para los productores, se distinguen los siguientes beneficios:

- **Selección de Proveedores:** Debido a la concentración de oferentes, pueden seleccionar al que presente las mejores condiciones en función de las variables del mercado.
- **Abastecimiento:** El negocio de los comerciantes se basa en tener siempre producto constante en calidad, para que ellos se dediquen a incrementar los volúmenes en la distribución y lograr un mejor margen de ganancia. De este modo la información que se genera en las rondas de negociación en subasta pueden apoyar a la toma de decisiones.
- **Calidad:** Continuando con la distribución-consumo, si se generan productos nacionales de calidad, la sustitución por productos importados puede disminuir y, a la vez, esta misma calidad puede abrir puertas en mercados internacionales.
- **Reducción de Riesgo:** La negociación con productos percederos es altamente riesgosa; desde el momento que el productor cosecha, le

vende al comprador y este a su vez lo distribuye. Cada minuto que pasa pierden poder de negociación. Al igual que en el caso del productor, se pueden hacer compras por adelantado permitiendo manejar de una mejor forma su inventario disminuyendo el riesgo de deterioro del producto, dando tiempo para consolidar la venta y disminuir el costo de inventarios de precederos por almacenamiento y capital de trabajo inactivo.

- **Reducción de Costos de Transporte:** Por negociación previa de lugar de entrega, evitando los llamados “fletes falsos”, que perjudican la calidad del producto e incrementan los costos de transporte por desorganización en el proceso.
- **Oportunidad de otros Negocios:** tales como el procesamiento, la exportación, la previsión de insumos o servicios, etc.

Beneficios para el consumidor

- **Precio:** El margen de ganancia controlado, y sin una alta variación del precio, hacen que el producto tenga mayor atractivo para el consumidor, pues genera una mejora en el hábito de compra.
- **Calidad:** En el producto adquirido y de origen nacional, dando valor agregado a su compra por una normativa de transparencia y negocio justo que se practica en el sector.
- **Seguridad Alimentaria:** Mejora en los hábitos alimenticios hacia productos naturales, más sanos y con mayor valor nutritivo. abastecimiento permanente de calidad y fácil adquisición.

Beneficios para la subasta

- **Utilidades:** Por las transacciones realizadas por los mismos socios y participantes en las operaciones de negociación; genera además una mejora en el proceso organizacional del sector y en la comercialización, y una posibilidad de recibir ingresos acumulados.
- **Apoyo Político:** Por generar mejoras en un proceso que tiene implicaciones en la economía social del país y el sector, y dando posibilidades

de negociar alternativas de apoyo tales como impuestos, manejo de desabastos y contingentes, importación planificada de insumos, etc.

- **Apoyo Organizacional:** Por parte de organizaciones internacionales y nacionales que quieran facilitar la implementación de nuevos proyectos sobre la base de la estructura del modelo tales como BPA, trazabilidad, poscosecha, fitomejoramiento de semilla, procesamiento, entre otras situaciones.
- **Nuevos Negocios y Alianzas Estratégicas:** Con otros sectores, en otros mercados, y con otras instituciones, fomentando la promoción del consumo el producto y la publicidad de la actividad.

► 4) Los Inconvenientes: Convertir los Problemas en Oportunidades

Como en todo proceso de cooperación técnica que puede generar cambios importantes en el comportamiento y cotidianeidad de las acciones de los actores, la Subasta ha tenido varios obstáculos que sortear, principalmente los relacionados con el cambio de paradigma y cultura con que se enfrentan los participantes en el proceso.

En la fase de motivación y capacitación, las dudas de los actores se han combatido con el apoyo de estudios reales y empresariales que demuestran las pérdidas, en términos financieros que cada uno de ellos, de manera individual, tiene actualmente en su actividad si se mantiene el modelo tradicional de comercialización.

El trabajo en redes e identificación de líderes, el manejo de un solo canal de comunicación entre los asesores, la junta directiva de la Subasta, la asamblea general de socios y los líderes identificados por regiones con sus respectivos grupos, conforman un proceso de trabajo constante y repetitivo durante todo el proceso, que ha permitido disminuir uno de los principales problemas en el Proyecto (los rumores, la información falsa y distorsionada, etc.).

Además de esto, la filosofía de trabajo en equipo es una de las principales herramientas utilizadas



mediante la repetición de frases motivadoras propias de cada grupo de individuos Ej.: Creo lo que quiero ver, soy lo que quiero ser

► 5) ¿Que más se puede hacer con el desarrollo de un modelo integral con enfoque de agrocadena?

¿Hacia donde vamos? Esa es la pregunta que, como facilitadores del proceso, nos hacemos; creemos que fortaleciendo un modelo integral de agrocadena con enfoque de territorio, podemos implantar con facilidad herramientas para fortalecer la competitividad y poder enfrentar mejor procesos de apertura comercial y globalización.

Para el caso del Tomate, pensamos que dentro de medio año e identificados los participantes más débiles, se puede iniciar con un proyecto para fortalecer las BPA y, posteriormente, en un plazo de un año, será posible iniciar un proceso de trazabilidad que sea económicamente rentable, sostenible y aceptado por los participantes.

Esta visión del proceso de mejora se facilita gracias al fortalecimiento constante de la estructura de la Subasta, que proporcionará el siguiente paso para lograr, en primer término, una exportación regional y en, el futuro, hacia otros mercados más complejos. Debemos recalcar que también se abren un sinnúmero de posibilidades de diversificación de actividades en procesamiento, almacenamiento en frío con sistemas IQF, u otras alternativas que deberán ser estudiadas en su momento.

Además, con los pasos dados en esta agrocadena, se ha creado un efecto multiplicador de interés por ver cómo mejorar en otras cadenas como cebolla, papa, mariscos, frutas y otros, fortaleciendo el modelo y generando competencia entre los sectores por sacar el proyecto adelante. Sin embargo, se debe tener en cuenta que el modelo Subasta no es adecuado para todas las agrocadenas ni territorios, ya que depende de las características individuales de cada uno. Lo que correspondería en esos casos es analizar las otras opciones de modelos de comercialización, como centros de acopio, mercados virtuales, ferias,

Centros de Comercio Transparente o Bolsas de productos agropecuarios, etc. pero siempre manejando los mismos conceptos de representatividad, transparencia y equidad.

Esta multisectorialidad de intereses esta respaldada en este momento por el inicio de una idea estratégica del Estado, representado por la Programa Integral de Mercadeo Agropecuario (PIMA) por incorporar estas mejoras en procesos de comercialización de una manera sostenible y proactiva, dando al Estado el papel de facilitador del proceso e incorporando a cada cadena, según su grado de desarrollo, y a otras instituciones estatales de apoyo.

► 6) Conclusiones

- En el proceso realizado para la creación de una Subasta del Tomate, se ha capacitado directamente a mas de 200 actores del sector (productores, acopiadores, distribuidores, detallistas) ubicados en el territorio rural descritos en el mapa 1; indirectamente, se estima que se ha duplicado esa cantidad de personas capacitadas por diferentes medios.
- Para lograr los objetivos que se generan a partir de la creación de un modelo de Subasta, la representatividad de los actores es fundamental. En la Subasta del Tomate S.A. se tiene como accionistas de las Sociedad a más del 80% de la producción nacional con sus respectivos compradores.
- Uno de los pasos más complicados en el proceso, fue la concertación entre oferentes y demandantes, y su comprensión como actores integrales en la agrocadena. Poder agruparlos en una misma mesa de diálogo y propuestas es una de las tareas centrales del proceso, y constituye la base para la implementación de este modelo que utiliza la comercialización como eje de desarrollo y generación de información para la toma de decisiones, dentro de las otras etapas del sistema producción-comercialización-consumo.
- El convencimiento de los actores se dio a partir de la identificación de los intereses comunes,

- que se centra en la mejora económica que pueden recibir en los ingresos percibidos por la actividad que realizan. De este modo, la concientización por parte de los facilitadores debe ser enfocada en la particularidad de los negocios de cada actor, buscando escenarios financieros donde se interese a estos agroempresarios sobre los beneficios de crear un modelo de Subasta.
- Manejar un solo canal de comunicación facilita el proceso de capacitación, mejora la frecuencia del mensaje emitido, reduce la incertidumbre y la posibilidad de la generación de rumores que se dan por desconocimiento y miedo hacia el cambio de paradigma.
 - El trabajo de cooperación técnica realizado hasta el momento se enfoca en todos los actores de la cadena ubicados en zonas rurales y urbanas, dando atención a cada uno de ellos; las oportunidades de generación y mantenimiento de empleo son objetivos superiores en el Proyecto.
 - Las mejoras logradas en la organización constituyen un avance significativo y el inicio de un proceso continuo que se consolidara a lo largo del tiempo. El apoyo de las organizaciones manteniendo un plan estratégico común debe ser constante, y la integración de las prioridades técnicas del IICA convergen en el desarrollo de un modelo con estas características.

► InterCambio ◀

**Intercambio es un producto
de la Dirección de Liderazgo Técnico
y Gestión del Conocimiento del IICA,
elaborado por la Unidad de Modernización
Institucional (UMI).**



**Instituto Interamericano de Cooperación
para la Agricultura (IICA)**

Teléfono: (506) 216-0289

Fax: (506) 216-0404

Apdo. Postal 55-2200 Coronado, Costa Rica

Responsable: henry.benavides@iica.int

www.iica.int

Volúmenes anteriores de la revista,
están disponibles en:

<http://infoagro.net/comercio>