



**MINISTERIO DE DESARROLLO AGROPECUARIO
DIRECCIÓN NACIONAL DE AGROINDUSTRIAS**

**SÍNTESIS DE LA POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA
NACIONAL Y SU PLAN DE ACCIÓN 2010 - 2014**

INTRODUCCIÓN

El desarrollo de la empresa agroindustrial debe enfocarse en forma integral, ya que se trata de un sector complejo que encadena a su vez dos importantes sectores productivos: el agropecuario y los dos grandes ámbitos del país, el rural y el urbano.

La agroindustria es un componente clave en toda estrategia de desarrollo integral, ya que posee ciertas características a partir de su condición de demandante de insumos agrícolas tales como: la capacidad de reducir las pérdidas post cosechas y de aumentar la conservación de los productos; reducir la estacionalidad de la oferta, incrementar el valor agregado y permitir la diversificación de la oferta de productos alimenticios con mejores características nutritivas organolépticas para el consumo humano.

Estudios y talleres realizados con agroindustriales permitieron identificar debilidades latentes en los servicios orientados a los agroindustriales, así como la ausencia de planes nacionales dirigidos a la promoción y desarrollo de la agroindustria nacional.

La presente propuesta se inserta dentro de un enfoque territorial del desarrollo rural basado en la visión de «nueva ruralidad» dominante hoy en América Latina, que ofrece una iniciativa para promover el desarrollo rural a partir de los recursos, oportunidades y actores existentes en una región y contiene dos elementos fundamentales: el primero se refiere al rol que deberá jugar el gobierno en su función de interventor y de armonización para crear un entorno favorable al desarrollo agroindustrial en Panamá y el segundo, consiste en sugerir un enfoque al sector privado de la economía sobre el rumbo a tomar, priorizando el desarrollo de proyectos para que el conjunto sea consistente con una visión moderna de la agroindustria.

Con esta propuesta se pretende contribuir a la innovación y al fomento de la micro, pequeña y mediana empresa agroindustrial rural en particular (AIR), tomando en cuenta el ordenamiento territorial, la importancia de los encadenamientos en cadenas de valor agregado, pero articulados al territorio en una economía que es intrínsecamente multisectorial, destacando la importancia de alcanzar objetivos múltiples y articular procesos productivos a través de conceptos como clusters, redes empresariales (horizontales y verticales), Distritos y parques industriales, cadenas agroalimentarias territorializadas y denominación de origen.

OBJETIVO

Propuesta de la Política para el sector agroindustrial con enfoque de cadenas y vinculadas a la política nacional de desarrollo rural con enfoque territorial, que conduzca al aumento de la rentabilidad, competitividad, sostenibilidad ambiental y equidad social de las cadenas

agroindustriales, ante los procesos de cambio que exige la globalización de los mercados, dirigida sobre todo a la micro, pequeña y mediana empresa agroindustrial.

MARCO TEÓRICO

Algunos países al hablar de "agroindustria" solamente contemplan a la industria alimentaria, mientras que otras definiciones comprenden la industria textil, la industria del cuero y hasta el procesamiento de otras materias primas, como pescado, mariscos y madera.

El sector agroindustrial en nuestro país tiene una definición más amplia que incluye el procesamiento de productos agropecuarios como el forestal y artesanías y además, los productos marinos. La producción de frutas frescas, flores y plantas ornamentales es llamada agroindustria en Panamá, aunque el grado de transformación es casi nulo (solamente lavado, empaque, etc.).

El sector industrial para los propósitos de establecer una referencia, está compuesto por la industria manufacturera clasificada en la Sección 3 de la Clasificación Internacional Industrial Uniforme de las Naciones Unidas (CIIU) e incluye a la agroindustria.

Cuadro 1
Agrupación agroindustrial según la Clasificación Industrial
Internacional Uniforme (CIIU) de la Organización
de las Naciones Unidas

Código	Rama agroindustrial
1000	Producción y Exportación de orquídeas
1422	Extracción de sal
1511	Producción, procesamiento y conservación de carne y productos cárnicos
1512	Elaboración y conservación de pescado y productos de pescado
1513	Elaboración y conservación de fruta, legumbres y hortalizas
1520	Elaboración de productos lácteos
1531	Elaboración de productos de molinería
1533	Elaboración de alimentos preparados para animales
1541	Elaboración de productos de panadería
1542	Elaboración de azúcar
1543	Elaboración de cacao y chocolate y de productos de confitería
1544	Elaboración de macarrones, fideos, alucuzuz y productos farináceos similares
1449	Elaboración de otros productos alimenticios
1552	Elaboración de vinos
1554	Elaboración de bebidas no alcohólicas; producción de aguas minerales
1911	Curtido y adobo de cueros
2010	Aserrado y acepilladura de madera

3610	Fabricación de muebles
5233	Elaboración de artesanías

En Panamá, es notable el buen desempeño de las industrias dedicadas a la elaboración de productos alimenticios y bebidas. Entre las que registraron alzas tenemos la producción de carne y productos cárnicos, el procesamiento y conservación de pescado y productos de pescado, la elaboración de productos lácteos, la elaboración de macarrones y fideos, la destilación, rectificación y mezcla de bebidas alcohólicas y la elaboración de bebidas malteadas y maltas. Otras actividades que también tuvieron comportamientos favorables fueron el curtido y adobo de cuero, la fabricación de papel y productos de papel y la elaboración de piensos preparados.

Esta dinámica del sector agroindustrial se refleja en las actividades de producción de alimentos, bebidas y otros productos alimenticios, así como otros no alimentarios, con un crecimiento sostenido en el sector manufacturero durante el período 2002 - 2008.

El PIB Agroindustrial, representa aproximadamente el 54% del PIB manufacturero ó sea que en términos de su participación y contribución, es el componente más importante en dicho sector de la economía del país.

Sin embargo, el sistema de información estadística nacional no permite hacer mayores inferencias, ya que la información para la actividad agroindustrial no está segregada y mucho menos para la actividad de las AIR's, cuyas especificidades quedan inmersas en la globalidad del sector manufacturero.

Las agroindustrias disponen de condiciones propicias para su desarrollo, pero es necesario reconocer que persisten factores críticos y otros estructurales que necesitan superarse:

FACTORES DE PRODUCCIÓN

- La producción en el sector primario se focaliza en el uso del factor tierra y se podría estar estableciendo una frontera natural a la expansión del sector, principal abastecedor de materia prima a las agroindustrias.
- La producción agropecuaria todavía es deficitaria en muchos rubros agrícolas y pecuarios (en calidad principalmente), lo que hace que la mayoría de la producción se dirige al consumo directo en fresco, con baja producción para la agro industrialización.
- La producción para la agro exportación por su bajo volumen, aún no produce excedentes no exportables en cantidades suficientes para garantizar el procesamiento local. No existe una producción comercial ordenada y el volumen de materia prima suficiente y sostenida (caso de los frutales) que justifique plantas procesadoras cerca de las áreas de producción.
- Insuficiente organización de los productores agropecuarios para que se puedan integrar a la cadena de valor en los eslabones subsiguientes.
- No existen redes horizontales que permitan promover la integración vertical mediante contratos por ejemplo, mejorando los precios y las condiciones para abastecer el mercado interno.
- El conocimiento de las ventajas y conveniencias de las alianzas y redes empresariales es poco.
- Carencia de un enfoque empresarial en el manejo de la actividad agroindustrial.

- Costos de producciones altos por los altos costos de insumos y servicios básicos que afectan especialmente a las MIPYMES que se dedican a la elaboración de mermeladas, jugos, deshidratados, quesos y otros.
- La tarifa del código de barra es de B/ 200.00 para las MIPYMES agroindustriales, mismo monto para las empresas grandes.
- Desconocimiento o manejo poco oportuno de la información sobre los programas y proyectos del Sector Gubernamental y de fondos disponibles en organismos internacionales en el ámbito local y otros y por consiguiente, poco aprovechamiento de los recursos a disposición de las agroindustrias.

Factores de comercialización agroindustrial

- La comercialización se desarrolla con la participación de pocos intermediarios, pero con alto poder de negociación, lo cual distorsiona los precios del mercado y disminuye los márgenes de utilidad en el eslabón inicial (producción) de la cadena.
- No existe un sistema adecuado de transporte en frío para el traslado de materia prima perecedera, de productos agroindustriales e insumos que reduzcan las mermas y no afecten la baja de calidad en el transporte. Por consiguiente, baja rentabilidad y productividad de la actividad.
- Los incentivos financieros y de precios son escasos, produciendo poca motivación a la producción y una baja oferta de materia prima agroindustrial; por consiguiente, existe precio alto para los productores agroindustriales.
- Dificultad para obtener material genético de alto potencial productivo y apropiado a las condiciones del país, para homogeneizar la calidad del producto que reciben las agroindustrias en múltiples casos.
- Necesidades de innovar en el empaque, costo y presentación.
- El mercado no se libera y los beneficios de la comercialización interna y la exportación llegan en casi su totalidad al intermediario.
- Bajo poder de negociación, los plazos de pago a las agroindustrias por parte de las cadenas de supermercados van más allá de los 60 días y están sujetas a condiciones de regalías y a penalizaciones onerosas por mermas para entrar a estos mercados.
- Los supermercados de cadenas internacionales tienen puertas muy estrechas para los productos de las AIR's.
- Falta de conocimiento en mercadeo.

Factores en la fase de procesamiento agroindustrial

- Existe la necesidad de mejorar la capacidad instalada de las AIR's.
- Existe un bajo nivel tecnológico que les impide elevar los niveles de productividad y competitividad.
- Equipos obsoletos.
- Instalaciones inadecuadas.
- Carencia de tecnología adecuada en el manejo post cosecha de la producción, con bajos índices de producción y productividad, aunque muchas empresas están mejorando sus condiciones tecnológicas.
- Existe necesidad de mejorar la gestión de calidad higiene e inocuidad, en las distintas fases del proceso de producción.
- Falta de controles sanitarios.

- Dificultad para acceder a servicios que requieren los agroindustriales como asistencia técnica, nuevas tecnologías de producción (duras) y de gestión (blandas), capacitación, financiamiento, manejo de mercados, gestión de empresas y otros conexos.
- Las AIR's cualquiera sea su tamaño, necesitan reinsertarse en un nuevo escenario productivo, tecnológico, comercial y de negocios altamente dinámico y cambiante, en esquemas de mercado ampliados e internacionalizados. Los beneficios y ventajas de una mayor asociatividad no son conocidos por las AIR's.

La agroindustria enfrenta limitaciones en cuanto al uso de servicios para aumentar la productividad y la competitividad, situación que en parte ha sido originada por el Estado quien en vez de regular y orientar la producción dentro de una estrategia nacional, se diluye en proveer directamente servicios de asistencia técnica, sanidad y otras de manera gratuita, impidiendo el desarrollo y oferta de estos servicios por el sector privado. Como consecuencia se origina:

- Limitado acceso a los laboratorios de análisis.
- Falta de Instituciones y Organizaciones no Gubernamentales (ONG's) que brinden servicios especializados (Investigación, Capacitación y Asistencia Técnica).
- Limitado nivel de integración y de reconocimiento mutuo entre los diferentes actores institucionales que participan en las cadenas agroalimentarias.
- Débil integración de los programas y proyectos públicos y privados, lo cual dificulta la conducción sectorial necesaria para avanzar en los objetivos y procesos que se desean alcanzar.
- Información dispersa, incompleta o poco actualizada.
- No se cuenta con acceso rápido a información sobre equipos, procesos y servicios relacionados a la agroindustria, investigaciones realizadas, requisitos para exportar, financiamiento, mercados, servicios diversos, estudios de factibilidad, costos de producción, etc., por lo que su búsqueda representa un alto costo para las MIPYMES.
- Poco desarrollo a nivel local del capital social, lo cual no permite procesos más profundos de participación y gestión local con una activa intervención pública y privada.
- Existencia limitada de empresas certificadoras como instrumentos de apoyo a la exportación y a la importación de productos agroalimentarios.
- No tenemos certificaciones para los productos de origen animal en el país.
- No hay homogeneidad en los requerimientos técnicos para la certificación.

En materia ambiental:

- Pocas agroindustrias aplican o están actualizadas en la gestión ambiental en sus empresas.
- El 53% de ellas no conocen el tema ambiental con relación a su proceso productivo.
- No se conoce con precisión las empresas que la implementan.

Es conocido que existe un sector financiero con recursos para la agroindustria, aunque con requerimientos crediticios que no se adaptan a sus condiciones.

- No existen planes de financiamiento oportunos, a plazos adecuados y a intereses blandos.
- Falta de uniformidad entre las entidades financieras en cuanto a requisitos.
- Existen actividades agroindustriales no alimentarias como las ebanisterías y las artesanías que no tienen acceso a recursos financieros a bajo costo ni son beneficiarias de políticas preferenciales por parte del Estado y por consiguiente, tienen dificultad para modernizarse y emprender una producción más limpia.

Gobierno

El papel real del gobierno es el de servir como catalizador de las innovaciones y orientar el cambio, forzando los actores productivos a mejorarse constantemente e impulsar al sector a competir para acelerar el proceso de innovación.

Pero existe una debilidad latente en la institucionalidad pública como consecuencia de un marco legal y normativo poco actualizado y que no responde a los nuevos desafíos de la AIR's en el medio rural.

- Falta de adopción, sanción o implementación de mecanismos operativos y fiscales que garanticen la continuidad y consistencia de las políticas agropecuarias y sobre todo, agroindustriales.
- Inadecuada valoración de la agroindustria afectando tanto al ámbito público como privado, privilegiando los intereses de los demás sectores económicos por encima del agropecuario y agroindustrial.
- Carencia de una visión compartida de mediano plazo, que permita ver a las AIR's en el contexto del desarrollo nacional, creando un nuevo marco de confianza público-privada.
- Debilidad en la institucionalidad de intermediación sectorial para tercerizar servicios de asistencia técnica, gestión de empresas, laboratorios y otros.
 - Dificultad para manejar el marco jurídico-normativo que regula las actividades agroindustriales debido a la dispersión institucional del mismo. La agroindustria no está tipificada como tal para Registro o Licencia. Generalmente tiene que enmarcarse dentro del sector “Comercio” o “Industria Manufacturera”, obligándolas a jugar con reglas legales y fiscales diseñadas para las grandes empresas lo cual les representa una carga.
 - Ausencia de incentivos fiscales y subsidios a las actividades de las MIPYMES agroindustriales.
- Escasa inversión a favor de la competitividad en el sector agroindustrial.
- Ausencia de una política sectorial claramente definida.
- Poca definición de una regulación en torno a la política de competencia.
- Marco normativo no fiscalizado adecuadamente (desechos, etc.)
- Ausencia de planes de capacitación y formación de personal especializado, priorizados sobre la base de una estrategia de desarrollo empresarial de las agroindustrias.
- Ausencia de incentivos para un ordenamiento territorial de actividades agroindustrial con miras a una producción amigable con el ambiente (ebanisterías, porcinas, etc.)

EL ENTORNO INSTITUCIONAL Y ORGANIZACIONAL

A pesar de que la Agroindustria es una industria y que por ende, sería de esperar que estuviera directamente bajo la esfera de competencia del MICI, la Ley 12 de 1972 le asigna esa competencia al MIDA. El MICI tiene entre sus funciones, coordinar con las diferentes dependencias del Ministerio y otras instituciones gubernamentales, la ejecución de los programas o proyectos bajo su responsabilidad. En su definición y ejecución encontramos principalmente al MIDA, MICI y el MINSA.

El MIDA tiene la Dirección Nacional de Agroindustrias (DINA) que formula y administra la ejecución de políticas y estrategias para el desarrollo agroindustrial rural, a través de actividades de planificación, seguimiento y evaluación para contribuir al desarrollo de la actividad agroindustrial

rural, fortaleciendo las capacidades de gestión empresarial y comercialización, calidad, inocuidad y producción más limpia, con competitividad y eficiencia productiva, incorporando los principios de equidad y una efectiva institucionalidad entre el sector público y el privado.

La DINA implementó el Centro de Investigación, Validación y Transferencia Tecnológica Agroindustrial La Montuna, que brinda servicios a instituciones, productores individuales, cooperativas dedicadas al procesamiento agroindustrial y a ONG, para buscar soluciones factibles en aspectos referentes a la transformación de frutas, hortalizas, raíces y tubérculos.

Tiene el propósito de lograr que los empresarios agroindustriales sean más competitivos dentro del marco de apertura del mercado nacional e internacional, fomentando la transformación de los productos nacionales, a través de los siguientes programas:

- Programa de Capacitación.
- Programa de Validación y Transferencia de Tecnología.
- Programa de Procesamiento.

Entre las actividades de mayor relevancia realizadas se tienen:

- Fortalecimiento Institucional e Integración de Políticas y Estrategias para el Desarrollo Rural Nacional.
- Elaboración de Política y Normativa para la Promoción y Desarrollo de la Agroindustria.
- Promoción y Gestión Empresarial.
- Formulación de Estudios de Factibilidad de Proyectos Agroindustriales a Asociaciones de Productores.
- Servicio de Asesoría a Empresarios.

El MICI tiene el propósito de elevar la productividad y competitividad de la industria nacional para mejorar la calidad de vida de los panameños y su posicionamiento en el mercado nacional, fortalecer y fomentar la inversión industrial, desarrollar sistemas de información enfocados a las empresas manufactureras, armonizar las políticas prioritarias, mejorar la capacidad de la fuerza laboral y ampliar el mercado.

Tiene entre sus funciones incorporadas a su organigrama, la Dirección Nacional del Artesanías para las políticas inherentes a esta actividad. La Ley No. 27 del 24 de julio de 1997 en el Capítulo I, Artículo 1, expresa taxativamente que promoverá la actividad artesanal en todo el territorio nacional, estableciendo condiciones especiales para la protección, fomento, desarrollo y comercialización de los productos resultados de esta actividad.

MINSA a través del Departamento de Protección de Alimentos de la Dirección General de Salud Pública revisa, valida y actualiza permanentemente con base en la evidencia científica, las normas y procedimientos jurídicos y técnicos para el desarrollo de los programas y actividades en materia de salud de la alimentación de población. Supervisa y evalúa el cumplimiento de las regulaciones sanitarias en materia de alimentos existentes.

El Departamento de Protección de Alimentos (DEPA), para el cumplimiento de sus funciones y logro de sus objetivos, cuenta con las secciones de Análisis de Registro Sanitarios de Alimentos y la Sección Nacional de Inspección de Plantas.

AMPYME bajo la Ley 33 del 25 de julio de 2000 tiene la finalidad de crear y desarrollar la micro, pequeña y mediana empresa, mediante la ejecución de la política nacional de estímulo y fortalecimiento del sector. Propicia las vinculaciones estratégicas para crear oportunidades de negocios y organizar el sector en redes de colaboración tecnológica y fomentar la asociatividad y la formalidad del micro y pequeño empresario. Crea el Fondo de Garantía para préstamos, capacitación y asistencia técnica al sector.

Existen otras instituciones estatales que realizan programas y proyectos que benefician a las agroindustrias tales como la Asociación de Pequeñas y Medianas Empresas, AMPYME, la Secretaria Nacional de Ciencia y Tecnología (SENACYT), el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), el Instituto de Investigaciones Agropecuarias de Panamá (IDIAP), el Centro de Producción e Investigaciones Agroindustriales (CEPIA) de UTP en sus respectivas áreas temáticas. Complementariamente podemos citar en el sector privado a REDAR PANAMA, FENAPESCA, APEMEP, etc.

PROPUESTA DE LA POLÍTICA PARA EL DESARROLLO DE LA AGROINDUSTRIA NACIONAL

Para la definición de la Propuesta de la Política se identificaron los principios ordenadores, política insertada dentro del contexto de una visión estratégica de desarrollo nacional y se identificaron los tres grandes axes o resultados esperados, sobre los cuales se plantearon las siete (7) áreas de intervención.

1. Principios ordenadores

El diseño de esta Política se sustenta en un conjunto de principios ordenadores que es importante explicitar, por cuanto marcan su naturaleza y sentido. Estos son:

Enfoque territorial

En el caso muy particular de la Política para la Agroindustria Nacional, se debe asumir el enfoque de desarrollo territorial y permitir un desarrollo local que incida en el desarrollo social, económico y productivo de la micro, pequeña y mediana empresa agroindustrial.

Enfoque sistémico

Las acciones, programas, instrumentos e instituciones deben estar coordinados y deben responder a un conjunto de propósitos y objetivos comunes con un alto grado de consenso entre los distintos actores.

Este enfoque sistémico debe imperar en todos los aspectos de la Política, partiendo de una mejor coordinación institucional gubernamental, de la complementariedad de los diferentes instrumentos adoptados y de la participación del sector privado en la gestión de la Política.

Equidad social

Permite garantizar que la sociedad disponga de los mecanismos legales, económicos, institucionales y financieros, en igualdad de oportunidades y acceso a los mecanismos que se instrumenten.

La Propuesta de la Política priorizar aquellos sectores menos favorecidos, sin comprometer la eficiencia del resto de los mecanismos, haciendo especial énfasis en la micro, pequeña y mediana empresa agroindustrial.

Integralidad

Los programas, proyectos, herramientas, instrumentos y mecanismos que surjan de esta Propuesta deberán ser técnico y económicamente factibles y eficientes, articulados dentro de un marco de desarrollo económico y social integral, al contemplar su inserción y complementariedad con otras iniciativas vigentes en el país. Por consiguiente, se adopta el enfoque de cadena para el desarrollo de la competitividad de la agroindustria rural.

Desarrollo sostenible

Con el fin de promover la implementación e internalización en el mercado de mecanismos sostenibles en el tiempo y generar un desarrollo sostenible de las MIPYMES agroindustriales.

Para lograr esta dimensión de toda Política es necesario velar por el desarrollo sostenible en lo económico, social y ambiental de los mecanismos e instrumentos de acción, de manera que las actividades actuales tiendan a ubicar a las AIR's, en una senda de crecimiento y de desarrollo de largo plazo, sin comprometer los recursos en el futuro.

Participación ciudadana

Existe la obligación de fomentar la participación ciudadana en la priorización, formulación, ejecución, administración y fiscalización de programas, proyectos, instrumentos y mecanismos de desarrollo que se apliquen, con lo que se incrementa el nivel de satisfacción y compromiso de las diferentes instituciones y actores públicos y privados, en lo que respecta a la iniciativa de desarrollo agroindustrial.

Responsabilidad social empresarial

Una Política que promueva en las distintas cadenas agroindustriales la forma de mejorar su relación de manera continua con su cliente interno y externo y con su proveedor, buscando constituir cadenas productivas socialmente responsables, para hablar de un producto socialmente responsable.

Principales áreas de intervención de la Propuesta de Política

Sistemas de Información y Comunicación accesibles a las empresas agroindustriales, incluidas las MIPYMES.

El objetivo es ordenar, actualizar y sistematizar la información sobre programas, proyectos, estudios y toda información estadística a fines empresariales agroindustriales y poner las tecnologías de información y comunicación al servicio de las MIPYMES agroindustriales.

Para ello, se requiere la creación de centros especializados de información agroindustrial, donde se puedan obtener datos actualizados sobre equipos que se utilizan en los diferentes procesos de la agroindustria, proveedores locales y extranjeros, procesos agroindustriales, mercados, precios, investigaciones, estadísticas de oferta y demanda de productos agroindustriales, tendencias del mercado, leyes, incentivos necesarios para la toma de decisiones y claves para el desarrollo.

No obstante, la operación de este Centro Especializado de información y divulgación implica facilitar la conectividad en el área rural, limitante que prevalece en las AIR's.

Acceso y Competencia a los Mercados Local, Nacional e Internacionales.

La creciente importancia de los supermercados en los canales de distribución de productos de consumo final en los centros urbanos de América Latina (en la mayoría de esas ciudades distribuyen entre un 60 y un 70% del total de alimentos), representa una oportunidad para las agroindustrias rurales en la medida en que se establecen relaciones de mayor permanencia con actores que disminuyen los pasos en la intermediación para llegar al consumidor final.

Sin embargo, los supermercados suelen tener marcas propias con las que normalmente se ofrecen productos elaborados gracias a contratos con empresas pequeñas y medianas que tienen ciertas fortalezas en determinados procesos. Diversos estudios latinoamericanos señalan que estas marcas propias representan hoy cerca del 5% de las ventas de alimentos en los supermercados en América Latina, proporción que se espera llegue a un 20% en los próximos cinco años.

Esta posibilidad es tanto una amenaza como un reto, no solo por lo que representan las altas exigencias en calidad y logística de estos clientes, sino por las prácticas comerciales que aplican en cuanto a tiempo de pago y promoción de los productos. Tales requerimientos prácticamente dejan por fuera de competencia a la mayoría de las agroindustrias.

Por lo tanto, se requiere alcanzar nuevos mercados y el Estado debe apoyar la gestión con la infraestructura y regulaciones necesarias que permitan una competencia sana en el mercado local y nacional y garantice la materia prima a las agroindustrias en la calidad y cantidad y oportunidad requerida.

La seguridad del consumidor es un tema cada vez más crítico en lo que se refiere a productos agrícolas, principal materia prima de las agroindustrias, que deben contribuir a la Gestión y Aseguramiento de la Calidad, cumplir con los requisitos de acceso a los mercados más exigentes, obtener ventajas competitivas reales y sostenidas al tener un tiempo de respuesta hacia los clientes y promover un esquema de trabajo basado en buenas prácticas y de mejora continua.

Financiamiento

Facilitar a los empresarios de las AIR's el acceso al crédito oportuno, a tasas de interés diferenciadas y con plazos holgados que les permitan innovar y modernizarse para competir eficazmente en el mercado. Necesidad de expandir las líneas de crédito a los fines requeridos por las MIPYMES.

Revisar y adecuar el Decreto de Gabinete 51 de 20 de febrero de 1990 y la Ley 4 del 17 de mayo de 1994, que promueven el otorgamiento de préstamos y los intereses preferenciales al sector agropecuario y agroindustrial.

Administración y Organización Empresarial

Para facilitar el proceso de articulación y de integración de las MIPYMES a los mercados globalizados, a través de estrategias para promover servicios de desarrollo empresarial orientados a elevar las competencias en materia de gestión administrativa y ambiental.

Se debe promover una cultura empresarial a lo interno de empresas familiares y eliminar la informalidad, creando incentivos fiscales para la formalización del ejercicio de la actividad agroindustrial. Capacitación externa y en planta, tutorías, asistencia técnica, autodiagnósticos empresariales, sistemas integral de gestión de calidad, ambiental y seguridad laboral y promover una cultura de exportación a través de alianzas horizontales o consorcios de exportación, con el fin de iniciar el proceso de internacionalización de las PYMES agroindustriales.

La necesidad de una cultura de planeamiento del trabajo, manejo de cuentas, la actitud de servicio al cliente que es muy débil, la seguridad, conocimiento del mercado, temor a innovar, el manejo del recurso humano, entre otros, son puntos débiles de las AIR's. El entorno ha cambiado pero se sigue trabajando con un modelo que ya se quedó atrás y no funciona en estos tiempos: poca capacitación del recurso humano, formas de gestionar las empresas, etc.

Si bien las nuevas condiciones del comercio internacional exigen contar con un sector agroindustrial fuerte y competitivo, para lograr la inserción en ese mercado, las acciones a desarrollar deben estar en correspondencia con los principios de preservación del ambiente y el desarrollo económico sostenible.

El concepto de producción limpia es parte integral de los procesos productivos con su enfoque de prevención de la contaminación.

Se hace necesario que el Estado garantice o incentive un sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental y de salud ocupacional en la empresa agroindustrial, dada su naturaleza y como parte de un desarrollo social empresarial responsable.

Promoción de la asociatividad y la articulación entre actores de las cadenas agroindustriales del país, incluidos los servicios de apoyo (Asociatividad y territorio).

El desarrollo y conformación de cadenas constituye un reto ineludible que permitirá dar vigor a una visión sistémica, en la que la competitividad del producto final está en relación directa con los niveles de eficiencia logrados en cada eslabón de la cadena. Sólo entendiendo que es preciso ir más allá de la agricultura como actividad primaria, se podrá considerar la importancia de todos los procesos que conducen a la formación de un producto agroindustrial final de calidad.

Ello implica realizar un gran esfuerzo para que la producción primaria y la agroindustria logren percibir que están compitiendo como cadena con sus equivalentes internacionales y desde ahí, logren resolver sus conflictos internos y se crean nuevas sinergias en el marco de una visión común de los desafíos que deben enfrentar como cadena.

La expresión territorial de las cadenas agroindustriales es una realidad que también es indispensable tomar en cuenta. Ello se traduce en una concentración de determinados rubros en espacios territoriales acotados, que tienen determinadas ventajas competitivas. Estudiar y orientar estos procesos de especialización regional mediante una zonificación agrícola, identificar las necesidades de servicios de apoyo que requieren las agroindustrias rurales y desarrollar capacidades de sus territorios en la provisión de dichos servicios, permitirá maximizar las ventajas competitivas de cada zona y rubro y focalizar eficientemente los programas de fomento productivo.

Muchos mercados exigentes, como los de exportación o de las grandes cadenas de distribución, están fuera del alcance de micros, pequeñas y medianas agroindustrias rurales, porque éstas debido a su reducida capacidad productiva, no están en condición de satisfacer los volúmenes demandados por estos potenciales clientes. Tampoco disponen de infraestructura y logística para participar en

los canales de comercialización como supermercados entre otros y para trasladar o mantener la cadena de frío de sus productos a otros mercados en la ciudad capital.

La actividad asociativa permite enfrentar esta limitante y mediante la complementación y coordinación de las ofertas individuales, genera propuestas atractivas para mercados más grandes.

Las nuevas modalidades económicas y de mercado imponen la tendencia a realizar contrataciones concertadas, pero se hace necesario el concurso de una acción mediadora y el control del poder público, para que nuestros productores agropecuarios y agroindustriales no estén solos en las negociaciones locales e internacionales.

Innovación Agroindustrial

En el contexto actual de globalización, es crucial para las agroindustrias que mejoren su tecnología en prácticas y equipos, si pretenden garantizar su supervivencia y mejoramiento en el mediano plazo.

Para lograr este objetivo, se debe promover una cultura de competitividad que los lleve a la búsqueda constante de mayor calidad en sus productos, en respuesta a las necesidades del mercado o consumidor final.

Un programa integral de desarrollo e innovación tecnológica agroindustrial debe contemplar los siguientes elementos: a) diagnóstico de conocimientos, necesidades y equipos-prácticas locales y b) fortalecer la vinculación con instituciones de educación e investigación agroindustrial para el desarrollo de programas.

En esta etapa de los mercados globalizados, la capacidad de investigación y desarrollo de las propias empresas es de fundamental importancia y es aquí donde las MIPYMES agroindustriales rurales tienen dificultades, especialmente ante la debilidad de la investigación del sector público para apoyar y complementar el proceso innovador.

Considerando que las actividades de investigación requieren de tiempo y recursos que son escasos, es fundamental orientar de manera prospectiva y priorizada las actividades de investigación en función de las necesidades de las AIR's y de las capacidades de cada institución.

Las prioridades nacionales en investigación agroindustrial deben ser establecidas con el consenso de los actores que intervienen, de manera que el resultado de las investigaciones y estudios recopilados, aunque es custodiado por cada ejecutor, es registrado en una base de datos que permite utilizarlos como referencia en el diseño de políticas y planes de acción concretos.

Se deben reforzar las actividades de desarrollo e innovación tecnológica a través de Alianzas entre Universidades-Empresas como estrategia a promover en beneficio de las MIPYMES agroindustriales, como un primer paso en la coordinación interinstitucional para desarrollar nuevos productos y mercados.

Institucionalidad

Panamá tiene una gestión pública aún muy centralizada, con escasa capacidad de intervención a nivel de municipios y provincias. Según el Informe de Desarrollo Humano (PNUD, 2002), tiene la tasa más alta de concentración de funciones ejecutoras a nivel central, lo que dificulta aspectos como:

- Provisión de servicios;
- Cercanía con los usuarios;
- Problemas de ejecución presupuestaria; entre otros.

Existe una planificación a corto plazo que dificulta el posicionamiento estratégico de las instituciones del gobierno, ejecutores de las políticas. La transformación y modernización de la institucionalidad sectorial constituye una condición indispensable para impulsar la modernización de las AIR's. Los desafíos planteados obligan a contar con una organización sectorial que posea las capacidades para implementar las profundas transformaciones que se requieren, lo que implica cambios culturales, conceptuales y operativos y hasta de actitud, tanto en el ámbito público como privado.

Sus estructuras y procesos deberán dinamizarse de tal manera que permita a las organizaciones que la integran, sustentar propuestas y posiciones que planteen la transformación y mejoramiento continuo de la institucionalidad del sector agroindustrial en el marco de la política económica nacional, delegando ciertas funciones en otras entidades o instancias gubernamentales y estableciendo mecanismo de coordinación con diversos actores públicos y privados.

Con el fin de adecuar la institucionalidad a las necesidades de desarrollo y competitividad del sector agroindustrial, se hace evidente mejorar la tarea de coordinación interinstitucional de acciones y políticas; la delegación de funciones por tercerización (capacitación empresarial, servicios técnicos, planes de negocio), el establecimiento de alianzas público-privado para actividades puntuales como investigación, desarrollo e innovación tecnológica, acceso de mercados y gestión ambiental e inocuidad.

PLAN DE ACCIÓN

En el Plan de Acción se exponen los instrumentos o actividades específicas que deberán desarrollarse para todas las cadenas agroindustriales y de manera prioritaria para las cadenas seleccionadas, en función de los resultados esperados y de las áreas de intervención identificadas.

- 1 Sistema de información y comunicación accesibles a las MIPYMES agroindustriales

Corto plazo

- 1.1. Crear centros especializados de información agroindustrial donde se puedan obtener datos actualizados sobre equipos para la agroindustria, proveedores locales y extranjeros, procesos agroindustriales, mercados, precios, investigaciones realizadas, estadísticas de oferta y demanda de productos agroindustriales, tendencias del mercado, leyes e incentivos al sector, requisitos para exportar, fuentes de financiamiento, servicios diversos de apoyo al sector, estudios de factibilidad realizados, costos de producción, etc.

Este centro especializado o de apoyo para la planificación de agro negocios podría estar bajo la responsabilidad de REDAR PANAMA en alianza con otras instituciones públicas como AMPYMES y Universidades (UP y UTP) o bajo la responsabilidad de la DINA dentro del MIDA. En el caso de REDAR, el tema de información sobre las MIPYMES Agroindustriales

Rurales, de forma transversal abarcaría a todos los actores, sean estos miembros o no de REDAR PANAMA.

- 1.2 Conformar una red de información que partiendo de la información más actualizada que pueda obtenerse en el ámbito internacional, se elabore, procese y distribuya permanentemente entre las empresas agroindustriales del país.

Mediano plazo

- 1.3 Mejorar la conectividad en el medio rural con un servicio accesible, oportuno y confiable que facilite la información necesaria para la toma de decisiones en sus negocios a las AIR's.

- 1.3.1. Convenios de colaboración mixta con los INFOPLAZAS a nivel nacional y con el sector privado.

2 Acceso y Competencia a los Mercados Locales, Nacional e Internacional

- 2.1 Organización de los mercados (materia prima/procesamiento y de la producción agroindustrial).

Corto plazo

- 2.1.1. Establecimiento de los servicios de inteligencia de mercados y comercialización agroindustrial.

Brindar a las AIR's servicios de comercialización como inteligencia de mercados, información de precios y mercados, control de la calidad para mejorar su capacidad de inserción a los mercados internos.

- 2.1.2. Desarrollar campañas de promoción y educación para el consumo de productos agroalimentarios nacionales, con el fin de mejorar el hábito de consumo del panameño a través de SENAPAN y MEDUCA

Mediano plazo

- 2.1.3. Creación de nuevas capacidades comerciales e inversiones mancomunadas para potenciar la capacidad comercial existente. Por ejemplo, la instalación de puntos de venta en común y la formación o consolidación de empresas comercializadoras con incidencia regional, iniciativas de promoción comercial conjuntas en Ferias, giras, estudios de mercado, promoción de la imagen de los productos locales, producción de catálogos y folletos, entre otras.
 - 2.1.4. Promover el uso de marcas colectivas agroindustriales.
 - 2.1.5. Promover la incursión a nuevos mercados (mercado justo o solidarios, étnicos, agro turísticos, etc).

Diseñar e implementar un programa para acceder a nichos de mercado introduciendo acciones que diferencien sus productos mediante la promoción de denominación de origen, marcas colectivas, sellos orientados a mercados justos para las artesanías, muebles, miel y panela, comercio alternativo y comercio solidario.

1.2 Logística comercial e infraestructuras

Corto Plazo

- 2.2.1. Incentivar la certificación y acreditación de los laboratorios existentes.
- 2.2.2. Identificar en forma conjunta con el sector privado, el potencial de desarrollo de las actividades proveedoras de insumos y de equipos en referencia a las actividades de extracción y procesamiento agroindustrial y de los servicios relacionados.
- 2.2.3. Mayor divulgación de los laboratorios oficiales de análisis especializados, autorizados o certificados
- 2.2.4. Utilizar los convenios bilaterales para fortalecer la capacidad del recurso humano y técnico de los laboratorios.
- 2.2.5. Agilizar la elaboración de normas técnicas y comerciales, como instrumentos de fortalecimiento de la capacidad nacional para competir en el mercado local y en los mercados externos

Mediano plazo

- 2.2.6. Mejorar la capacidad de certificación de laboratorios privados y su participación en una red nacional vinculada y con reconocimiento a nivel internacional.
- 2.2.7. Consultorías para la identificación de los territorios rurales con sus características particulares, potencialidad, ventajas comparativas y de negocios, para establecer prioridades en el desarrollo de infraestructura de caminos adecuadas que permitan el desarrollo agroindustrial.

3. Fomento y acceso al financiamiento

Corto plazo

- 3.1. Fondo de fomento
- 3.2. Creación de nuevas condiciones financieras capaces de sostener una reorganización de las MIPYMES agroindustriales.
 - 3.2.1. Facilidades crediticias con tasas de interés preferencial (2%) en la banca privada y otras instituciones financieras como las cooperativas, con el aval del Estado.
 - 3.2.2. Uniformidad de los criterios de legibilidad para el otorgamiento de créditos.

- 3.2.2.1. Gestionar una mejor relación garantía-deuda para los créditos de reposición de activo fijo (maquinaria y equipo).
 - 3.2.2.2. Gestionar la aceptación del 100% del valor de la prenda como garantía, incorporando un programa de asistencia para el mantenimiento adecuado de las maquinarias y equipos.
 - 3.2.2.3. Proveer el 100% del financiamiento.
 - 3.2.2.4. Aumentar el plazo de pago de 3 a 5 años.
- 3.3 Promover la intervención del sector financiero privado en el financiamiento de las MIPYMES, con la apertura de líneas de créditos propias a través de los distintos instrumentos de Leyes y Decretos de Gabinete vigentes en la materia.
- 3.4 Implementación de nuevos sistemas de garantías para ampliar la cobertura del financiamiento
- 3.5 Reprogramación Créditos Pymes. Pasivos que las empresas tengan con bancos u otros intermediarios financieros y operaciones con mora de hasta 90 días, al momento de la reprogramación. Puede incluir más de un préstamo y la compra de cartera de parte de otro banco. Es posible otorgar de recursos frescos adicionales hasta por un 30% del monto del refinanciamiento, destinado a financiar capital de trabajo de la empresa y dar mayor liquidez.
- 3.6 Promover respaldo financiero a los bonos de garantía de AMPYME y el ISA. Las empresas PYMES viables que tengan buenos proyectos de inversión y que no cuenten con garantías propias o que éstas sean insuficientes, pueden optar al aval de AMPYME, que permite acceder a una garantía de hasta el 80% de la operación.
- 3.7. Los fondos disponibles para las MIPYMES en el BANCONAL (por sumas mayores a B/. 50,000.00) y en el BDA, así como en el Fideicomiso del MIDA a una tasa preferencial del 2% deben ser más promovidos y divulgados.
- 3.7.1. Agilizar los procedimientos para la adquisición de créditos.
- 3.8. Promover la intervención del sector financiero privado en el financiamiento de las MIPYMES, con la apertura de líneas de crédito propias, a través de los distintos instrumentos de Ley y Decreto de Gabinete vigentes en la materia (No. 51 de 20 de febrero de 1990 y Ley 4 de 17 de mayo de 1994).
- 3.8.1. Apoyo a la banca privada para facilitar su acción en el medio rural.
 - 3.8.2. Apoyo a instituciones financieras emergentes (cooperativas de ahorro y crédito, ONG, bancos rurales) para que canalicen mayores recursos al medio rural.
- 3.9. Para que las AIR's se beneficien realmente de los recursos financieros existentes, a través de la banca estatal y privada, los préstamos deben otorgarse con componentes de asistencia técnica y gerencial al empresario y seguimiento y evaluación.
- 3.9.1. Otorgar préstamos con asistencia técnica y asesoría gerencial al empresario, con el fin de fortalecer su capacidad gerencial, garantizar el buen uso de los recursos y asegurar la rentabilidad de la inversión.
 - 3.9.2. Promover y asistir las AIR's en las oportunidades ofrecidas en programas como Impulso Panamá, SENACYT, EMPRETEC de la

Cámara de Comercio, de la Ciudad del Saber, el programa de incubadoras de empresas, etc., para inversiones en equipo y tecnología, asistencia técnica, pasantías y otros.

3.10. Implementar acuerdos y/o convenios de financiamiento conjuntos para programas actuales o nuevos de apoyo a las MIPYMES agroindustriales.

3.10.1. El financiamiento otorgado a uno de los eslabones de la cadena como parte integrante de la misma y en representación de las partes involucradas, pudiese integrar un mayor número de beneficiarios y fortalecer la actividad agroindustrial condicionando por ejemplo, la materia prima a mejores precios y calidad. Un eslabón financia a otro.

3.10.2. Diversificar las fuentes de financiamiento para las Asociaciones, redes empresariales horizontales, etc.

Impulsar el acercamiento entre pequeñas empresas para gestionar en conjunto los recursos a los cuales no pueden acceder individualmente por el bajo monto requerido o por no ser sujetas de crédito, o negociar con otras entidades financieras en la promoción de iniciativas personales de agroindustria rural, mediante el otorgamiento de líneas de crédito personales para el financiamiento de capital de trabajo e inversiones a tasas adecuadas sobre la base de emprendimientos agroindustriales innovadores.

3.10.3. Crear incentivos y programas para modernizar las agroindustrias no alimentarias.

Mediano plazo

3.11. Desarrollar financiamiento de largo plazo para que las micro, pequeñas y medianas empresas puedan desarrollar sus proyectos de inversión, incluyendo la modalidad de leasing, sin un monto máximo definido.

3.12. Promover el financiamiento de operaciones de “factoring”, consistentes en la compra de facturas emitidas por las MIPYMES entre empresas bancarias y no bancarias. Estas adquieren estos documentos pagando por adelantado una parte del valor de los mismos, con lo cual la micro y pequeña empresa obtiene recursos líquidos inmediatos para capital de trabajo.

4. Asociatividad y Territorio

4.1. Promoción y divulgación de beneficios de la Asociatividad y desarrollo de cadenas con enfoque territorial

Corto plazo

4.1.1. Divulgación de las diversas formas asociativas (redes horizontales y verticales, alianzas y otros) en la comercialización y la producción agroindustrial.

4.1.2. Identificar los encadenamientos productivos estratégicos para el desarrollo local o regional, con impacto en el fortalecimiento y

crecimiento empresarial, así como para la identificación de nuevas iniciativas empresariales.

4.1.3 Promover la integración y desarrollo de cadenas a través de Comités por Cadena Agroindustrial, con la representación de todos los actores involucrados.

4.1.4 Facilitar el seguimiento a las decisiones de las cadenas agroindustriales a través de Comités de Competitividad.

4.2 Incentivos a la Asociatividad y al desarrollo de cadenas agroindustriales

Corto plazo

4.2.1. Crear articulaciones de empresas para la producción y comercialización agroindustrial (redes empresariales, cadenas y mini cadenas productivas).

4.2.1.1 Promover la compra de grandes volúmenes de insumos negociados en forma mancomunada por grupos de empresas (beneficios tangibles para las empresas involucradas, medido en términos de reducción de los precios de los insumos adquiridos).

Se puede generar un costo de coordinación muy significativo que puede ser contemplado en programas con SENACYT para la contratación de un técnico especializado que se dedique a impulsar las acciones colectivas y a asesorar las empresas individuales mancomunadas.

4.2.1.2 Promover los consorcios de exportación

- Capacitación para la constitución de consorcios.

Según el nivel de desarrollo y estructura de las MIPYMES, en una primera instancia estamos hablando de Pre-Consorcios o de redes horizontales con un plan estratégico dentro de un proceso de internacionalización.

El asentamiento de consorcios de exportación para la mayor parte de las MIPYMES se concretizarán a mediano y largo plazo.

- Asistencia técnica para la constitución de los consorcios por sector y por región.

4.2.1.3 Promover el sistema de desarrollo de proveedores, con el fin de garantizar en el tiempo, calidad y cantidad requerida, los insumos para el desarrollo de las agroindustrias.

4.2.1.4 Promover cadenas y mini cadenas agroindustriales.

4.2.2. Promover las alianzas de largo plazo

Las empresas agroindustriales y exportadoras son las que deben avanzar en el establecimiento de relaciones de largo plazo con los pequeños productores.

Este tipo de relaciones contribuyen a mejorar la calidad de los productos, la eficiencia y la competitividad global de las cadenas, pero requiere que los pequeños productores agropecuarios demuestren responsabilidad comercial a la hora de vender sus productos.

Es indudable que dado el tamaño de los negocios y las posiciones que ocupan en las cadenas productivas, son las empresas agro-exportadoras las que tienen la mayor responsabilidad en liderar el proceso de construcción de relaciones que tengan un horizonte mayor al que implican eventuales acuerdos de temporada.

En este sentido los contratos (anuales y mejor aún los de mediano plazo) pueden ayudar significativamente a formalizar un nuevo tipo de alianzas más estratégicas, estables y que generen valor en las cadenas.

Mediano plazo

- 4.2.3. Promover e Incentivar el desarrollo de cooperativas comercializadoras y de exportación a nivel de la producción de materia prima y de exportación de productos agroindustriales.

5. Administración y Organización Empresarial

Corto plazo

- 5.1. Sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental y de salud ocupacional. Trazabilidad.

- 5.1.1. Mayor coordinación interinstitucional entre ANAM y MINSA, para minimizar la contaminación ambiental producida por las empresas agroindustriales, incorporando para ello ONG, Asociaciones y otros.

- 5.1.2. Establecer campañas por parte de las instituciones del Estado sobre la aplicación de normas ambientales y divulgar los Programas de Producción Más Limpia.

Desarrollar y concienciar al sector agroindustrial sobre el concepto de producción más limpia como una inversión, más que como un gasto por medio de capacitaciones, asistencia técnica en las empresas.

- 5.1.3. Establecimiento de un programa de cobertura nacional para vigilar el cumplimiento de las normas de protección ambiental, que tome en cuenta el tipo de empresa y los productos que elabora.

- 5.1.4. Consultorías para la introducción de mejoras en la gestión o procesos agroindustriales.

- 5.1.5. El Estado debe impulsar políticas de educación ambiental y proponer incorporar en las empresas privadas, secciones de educación ambiental.
- 5.1.6. Desarrollar un programa nacional de asesoría y asistencia técnica en temas específicos como inocuidad, y calidad. Entre otros:
 - 5.1.6.1 Capacitación y asistencia técnica para la implantación del sistema HACCP y los prerrequisitos básicos como Buenas Prácticas de Manufactura, higiene y sanidad y Buenas Prácticas Agrícolas.
 - 5.1.6.2 Elaboración de estudios de vida de anaquel o vida útil de los productos agroindustriales alimenticios.
 - 5.1.6.3 Asistencia para la tramitación del registro sanitario.
 - 5.1.6.4 Diversificación de los servicios de Análisis de laboratorios.
 - 5.1.6.5 Preparar auditores en calidad e inocuidad.

Mediano plazo

- 5.1.7. Promover la adopción de alternativas agro-ecológicas y orgánicas en la producción.
 - 5.1.8. Asistencia técnica para el manejo y aprovechamiento de los desechos y subproductos que se derivan de la actividad Agroindustrial.
 - 5.1.9. Montar un sistema documental que sustente y apoye al sistema de gestión de calidad y que permita la auditoria y la mejora continua del sistema.
 - 5.1.10. Contar con una programación de auditorias externas del sistema de gestión ambiental bajo la norma ISO con ANAM
 - 5.1.11. Introducir un sistema automatizado que permita a las empresas agroindustriales cumplir con el objetivo de contar con una trazabilidad eficiente de sus productos, así como el equipo necesario para su ejecución
 - 5.1.12. Implantar un sistema integrado de gestión de la calidad, ambiental y de salud ocupacional en las empresas agroindustriales, con miras a la certificación reconocida internacionalmente
 - 5.1.13. Lograr una certificación externa de un ente reconocido considerando un sistema integrado de calidad, ambiental y salud ocupacional
- 5.2. Programa nacional de asesoría y capacitación en gestión empresarial.

Corto plazo

- 5.2.1 Desarrollar un programa amplio e intensivo de capacitación empresarial (formulación de plan de negocios, desarrollo humano, técnicas de negociación, “management” multicultural, responsabilidad social empresarial, cultura empresarial).
- 5.2.2 Convertir al sistema de formación profesional en un sistema al servicio de las demandas del sector privado agroindustrial y resolver el déficit de oferta de capacitación en el país en este campo.

5.2.2.1 Programas de becas para realizar estudios en especialidades técnicas en agroindustrias y otras áreas complementarias, fomentar las carreras a nivel medio y a nivel técnico superior en el área de la agroindustria.

5.2.3 Articular los distintos centros, organismos e instituciones privadas que brindan capacitación a las agroindustrias. Los programas requeridos deben ser diseñados según el grado de maduración de las MIPYMES agroindustriales y deben ser parte de una estrategia para mejorar la competitividad del sector.

5.3. Desarrollo organizacional

Corto plazo

5.3.1. Promover la formalización de la micro y pequeña empresas agroindustrial sin que dicho proceso origine alcances fiscales, a través de incentivos de exoneración fiscal para los períodos previos a la fecha de inscripción del contribuyente.

5.3.2. Realizar diagnósticos empresariales con el fin de establecer un plan de mejoras por cadena agroindustrial.

Mediano plazo

5.3.3. Promover la constitución de Centros de Desarrollo Empresarial accesibles a las MIPYMES

6. Innovación Agroindustrial

6.1 Programa nacional de Investigaciones y desarrollo de tecnologías adaptables a las AIR's.

Corto plazo

6.1.1. Realizar un diagnóstico sobre el nivel tecnológico de las empresas agroindustriales como mecanismo de vinculación y de anticipación a los cambios, tendencias y determinación de necesidades del sector que oriente los programas de investigación y transferencia de tecnologías al sector.

6.1.2. Realizar perfiles tecnológicos de las áreas industriales consideradas como prioritarias, en base a la determinación de su competitividad por la vía de los diagnósticos sectoriales elaborados.

Estos diagnósticos deben ser realizados con enfoque de cadena, centrándose en la articulación del sector agrícola con el sector agroindustrial y en sus necesidades tecnológicas y de procesos.

6.1.3. Agregar valor a la cadena productiva local mediante la generación y/o consolidación de nuevas actividades productivas. El Estado debe promover dichos servicios mediante la creación de nuevos emprendimientos que, aunque reciban aportes del sector público,

operarán según criterios de rentabilidad de mercado. (Por ejemplo, la fabricación de maquinarias y tecnologías adaptables a las MIPYMES, etc.).

- 6.1.4 Estructurar un programa a escala nacional para la investigación en áreas especializadas (procesos, empaques, rediseño del producto, embalaje, etiquetado, normalización de productos y otros).
- 6.1.5 Convenios Universidad-Empresas con el fin de canalizar las necesidades de investigación y ensayo de las empresas agroindustriales a través de estudios concretos de grado financiables por programas estatales como SENACYT.

- 6.1.5.1 Promover la figura de consorcios de investigación y tecnología uniendo a la industria con el sector científico y tecnológico. Con esto se logrará que empresas, universidades y otras entidades tecnológicas formen alianzas para promover nuevos productos, patentar nuevos descubrimientos y la comercialización de los mismos en vías de mejorar la competitividad del país, especialmente en su producción agropecuaria, forestal y agroindustrial.

Cada consorcio dará origen a una empresa, la cual realizará durante su funcionamiento, investigación de excelencia con aplicabilidad en el sector productivo; adopción, transferencia, comercialización y difusión de los resultados de su investigación y formación e inserción de capital humano altamente calificado en áreas de importancia para la industria panameña.

Su objetivo es "generar investigación científica y tecnológica de vanguardia en conjunto con su aplicación simultánea en la industria, que permitirá ampliar el desarrollo productivo y económico del país, uniendo a diversos actores de una misma cadena productiva." Paralelamente, estos consorcios potenciarán la formación de nuevos científicos, como también la actualización de profesionales y tecnólogos de las empresas.

- 6.1.6 Desarrollo de nuevos productos para acceder a nuevos mercados. (Ejemplo: muebles en piezas, de madera reforestada, utilización industrial del suero en polvo, arroz aromatizado y otros).

Mediano Plazo

- 6.1.7 Establecer un programa mancomunado con la Ciudad del Saber para la incubación de empresas con base en ideas sobre nuevos procesos y la creación y adaptación de nuevas tecnologías para la producción de bienes y servicios, las cuales serán promocionadas por el Estado y el sector privado, incluyendo la búsqueda de financiamiento por parte de la banca nacional y fuentes internacionales.

6.1.7.1 Apoyo a la Creación de Incubadoras de Negocios con base tecnológica

Dirigido a Universidades creadas por Ley, Institutos Profesionales y Centros de Formación Técnica reconocido y Centros de Investigación que posean capacidades técnicas permanentes e infraestructura necesarias para el desarrollo del proyecto.

- 6.1.8 Desarrollar giras de intercambio tecnológico puntuales a AIR's nacionales e internacionales.
- 6.1.9. Establecer un programa de monitoreo de los indicadores económicos y del diagnóstico tecnológico e industrial del sector agroindustrial nacional, con una base de datos organizada y que defina prioridades y planes de trabajo.
- 6.1.10 Crear y/o mejorar la infraestructura tecnológica de los laboratorios especializados en UNACHI, en CEPIA y en la Escuela de Tecnología de Alimentos de la UP de Coclé para brindar nuevos y mayores servicios a las AIR's.
- 6.1.11 Promover los instrumentos que faciliten el asentamiento territorial de empresas a través de polígonos industriales, parques industriales y tecnológicos, lo cual permite crear valor en las cadenas, propiciar la sinergia entre eslabones de una cadena y el ordenamiento territorial para una producción más limpia. Creación de parques industriales municipales.

6.2 Plan de incentivos fiscales y económicos a la innovación

Como las finanzas públicas cuentan con márgenes de maniobra muy reducidos para proponer una política agresiva de subsidios directos e incentivos fiscales para estimular la integración de empresas e instituciones para conformar cadenas productivas, es posible plantear una racionalización de los recursos que dispone el Estado en torno a estos mecanismos para la promoción de las exportaciones, capacitación, imagen, etc., cuya distribución y uso podría ser mejorada.

Los programas de apoyo principalmente aquéllos que otorgan subsidios, tienen que contar con mecanismos de control interno para evitar asignaciones ineficientes de los recursos o desvíos de los mismos. Esto se logrará a través de esquemas de evaluación sobre el diseño, implantación y resultados de los programas de apoyo del Gobierno. Visto así, el Gobierno debe apoyar el funcionamiento de dichos esquemas con algunas de las actividades mencionadas a continuación:

Corto plazo

- 6.2.1. Revisar y adecuar leyes e incentivos existentes para la inversión agroindustrial que beneficien a las MYPIMES.
- 6.2.2. Apoyo fiscal por el monto invertido por las empresas en programas de capacitación de su personal. Con ello se incentiva la mayor productividad de los trabajadores en todos los puntos de la cadena en general.

- 6.2.3. Incentivos para la creación de empresas de servicio y de apoyo a la agroindustria como servicio de empaque, transporte en frío, laboratorios, auditorias, etc.
- 6.2.4. Programas de apoyo a proyectos de investigación de desarrollo, que consistirían en aportaciones estatales no reembolsables para financiar la realización de foros tecnológicos y el desarrollo de proyectos de investigación y desarrollo agroindustrial realizados de manera conjunta por empresas e instituciones de educación superior.
- 6.2.5. El CAIR
 - 6.2.5.1. Excluir las del cálculo alternativo u otorgarles un período de gracia de 15 años para el pago del cálculo alternativo.
- 6.2.6. Reducir el costo de la mano de obra calificada para participar en actividades de desarrollo tecnológico a través del subsidio del costo laboral de los técnicos-científicos que una empresa requiere para desarrollar un programa determinado de innovación tecnológica. Asimismo, la asistencia a través de personal especializado para colaborar en el proceso de decisiones empresariales mejorando la calificación tecnológica de la empresa.
- 6.2.7. Incentivos fiscales para la inversión en maquinaria y equipo que reduzca niveles de contaminación y sea más compatible con las leyes del medio ambiente a manera de incentivar la Responsabilidad Social Empresarial.
- 6.2.8. Incentivar el desarrollo de programas de gestión y control de procesos.
- 6.2.9. Asignación de Fondos No Reembolsables a agroindustrias que introduzcan innovación, investigación y desarrollo en sus procesos
- 6.2.10. Apoyo de hasta un 50% para que las MIPYMES puedan tomar las mejores decisiones (técnicas, económicas y financieras), respecto de inversiones preventivas y/o de control para minimizar sus impactos ambientales y mejorar su productividad.
 - 6.2.10.1. Estudios de evaluación técnica, económica y financiera de proyectos de inversión preventivos y/o de control, en especialidades como: emisiones atmosféricas; residuos líquidos; residuos sólidos; soluciones acústicas; eficiencia energética; calificación de riesgos.
- 6.2.11. Otorgar apoyo al fortalecimiento de entidades dedicadas a dotar de conocimientos, prácticas y técnicas a micro, pequeñas y medianas empresas agroindustriales, de modo que éstas innoven actualizando su infraestructura tecnológica.
 - 6.2.11.1. El objetivo es que los centros apoyados se vinculen entre sí y conformen redes de difusión y transferencia con presencia en todo el país
- 6.2.12. Revisar el monto mínimo de facturación para el cálculo del ITBM.

7. Institucionalidad

En la institucionalidad de la Política se debe lograr un equilibrio entre los aspectos políticos y técnicos que se encuentran dentro del esquema de apoyo. Se requiere que

en el ámbito de la toma de decisiones políticas, exista un espacio propicio para esto, con ámbitos de concertación, estudios del sector, información precisa y un sistema que permita medir los resultados de las medidas adoptadas.

En el ámbito de los aspectos técnicos se debe lograr eficiencia, eficacia e impacto en la ejecución de los diversos instrumentos de la Propuesta de Políticas, por medio de la estabilidad y profesionalismo de sus integrantes. Se trata de lograr que exista un aprendizaje y memoria institucional, lo que permitirá alcanzar resultados e impactos de mediano y largo plazo.

Para lograrlo, se debe diseñar e implementar un sistema de apoyo al MIDA como rectora de la Política, que le permita ejercer el poder suficiente para implementar los instrumentos y/o delegar su implementación ejerciendo su capacidad de supervisión sobre los mismos. La concertación intersectorial es vital como la esencia del ambiente o entorno adecuado al desarrollo de las AIR's.

Las transformaciones del sector agroindustrial y la creciente importancia y complejidad del proceso innovador requieren el desarrollo de un marco institucional que ayude a la identificación de las necesidades de innovaciones tecnológicas en las agroindustrias, que contribuiría a que la desvinculación entre el conjunto de entidades que hoy operan en el área, se transforme en una integración de sistemas verticales de innovación tecnológica agroindustrial que incluyan la introducción, el desarrollo, la difusión y el uso de innovaciones tecnológicas y de procesos.

El MIDA a través de La DINA en su figura actual, es el regente de la política agroindustrial en todos sus componentes, en coordinación con MICI, MINSA, ANAM, AMPYME, etc. y como tal, puede disponer de las siguientes herramientas:

7.1. Desarrollo Institucional de la Entidad Rectora de la Política Agroindustrial

En este aspecto vemos la necesidad de reforzar la Institución tanto desde el punto de vista del recurso humano, tecnológico y técnico, como en su capacidad de articulación y coordinación institucional.

7.1.1 DINA

7.1.1.1 Modernización de la infraestructura de la DINA (recursos humanos, equipos y tecnología de información y comunicación)

- Contratar personal de ser necesario, así como capacitarlos y formarlos en las funciones que debe desempeñar, como entidad rectora de la Política.
- Adquisición de equipamiento, en caso de ser necesario.

7.1.1.2 Fortalecimiento técnico de la DINA mediante los servicios de consultoría internacional

7.1.2 Continuar con el fortalecimiento del Centro de Investigación, Validación y Transferencia de Tecnología Agroindustrial La Montuna,

como punta de lanza de tecnología adaptable a micros, pequeñas y medianas agroindustrias rurales.

- 7.1.2.1 Definir las competencias necesarias para cada función del Centro a partir de un estudio de puestos completo en la unidad.
- 7.1.2.2 Establecer un plan de capacitación a corto, mediano y largo plazo con objetivos, plazos y resultados esperados, basados en las necesidades detectadas.
- 7.1.2.3 Mejorar la competencia de investigadores y personal técnico del Centro a través del desarrollo de capacitaciones y entrenamientos en los temas estratégicos definidos por la unidad. Desarrollar una matriz de prioridades a partir del plan establecido.
- 7.1.2.4 Ejecutar un plan de mejoras a las infraestructuras físicas y tecnológicas del Centro.
- 7.1.2.5 Sistematizar la vinculación del Centro con el sector agroindustrial, buscando mecanismos efectivos para mejorar la competitividad y la generación de valor agregado de la producción nacional.

- 7.1.3 Fortalecer la Dirección Nacional de Desarrollo Rural y la DINA, con recursos humanos especializados para implementar los nuevos escenarios rurales que está imponiendo la globalización de los mercados.

7.2. Gestión pública con una alta capacidad de articulación y concertación sectorial

El liderazgo del MIDA en materia agroindustrial lo sumerge cada vez más con las instancias del procesamiento y la producción de alimentos, lo cual da lugar a la aparición de nuevas áreas de trabajo (tecnologías de proceso, calidad e inocuidad alimentaria, promoción comercial, etc.).

La generación y transferencia de tecnología por ejemplo, debe contemplar no sólo las necesidades y capacidades de la AIR's, sino también las características de sus articulaciones con los mercados de insumos y productos y las propias exigencias de las etapas de comercialización y procesamiento.

Es necesario, por lo tanto, superar el aislamiento que aún existe entre los distintos organismos que proveen servicios públicos al sector agroindustrial, con mecanismos para alcanzar una mayor integración y articulación horizontal entre instrumentos y modalidades de acción.

El éxito de una estrategia de desarrollo de las agroindustrias depende de una mayor coordinación de la DINA con el resto de la institucionalidad pública-privada. Ello es una condición indispensable para abordar los desafíos que inciden y condicionan las transformaciones del sector agroindustrial y contribuyen a la reducción de la pobreza rural, aunque ésta última no sea de su competencia directa.

Corto plazo

7.2.1 Como miembro activo y representante del sector agroindustrial ante el Comité Consultivo Permanente de Inversiones y Exportaciones del MICI, tiene autoridad para integrar una estrategia de competitividad agroindustrial con miras a desarrollar exportaciones del sector.

7.2.2 Crear la Comisión Nacional para la Promoción, Fomento y Desarrollo de la Agroindustria.

La definición, planificación aprobación, ejecución, supervisión y evaluación de las medidas para la promoción, fomento y desarrollo de la agroindustria nacional así como la implementación de la propuesta agroindustrial, será responsabilidad del MIDA con el apoyo de una Comisión Nacional para la Promoción, Fomento y Desarrollo de la Agroindustria, la cual estará integrada por:

- El MIDA quien la presidirá.
- El MEF o su representante.
- El Viceministerio de Comercio Exterior del MICI o su representante.
- El Departamento de Protección de alimentos (DEPA) del MINSA.
- El IMA o su representante.
- El IDIAP o su representante.
- El IPACOOOP o su representante
- AMPYME o su representante.
- La DINA del MIDA, quien asumirá la Secretaría Técnica.
- La Asociación REDAR PANAMA
- La APEMEP

7.2.2.1 Las funciones de esta Comisión Nacional podrían ser:

- Recomendar las actividades y/o productos agroindustriales que serán objeto de inversiones y de comercio exterior, así como las medidas de promoción, fomento y desarrollo de la agroindustria nacional a corto, mediano y largo plazo.
- Recomendar los enunciados, acciones y lineamientos para la aplicación de las medidas de promoción, fomento y desarrollo de la agroindustria para el comercio nacional e internacional.
- Recomendar la adopción de instrumentos legales de incentivos a la inversión agroindustriales o medidas que puedan fomentar su promoción.
- Recomendar los mecanismos, instrumentos y procedimientos para el desembolso de recursos a los beneficiarios de programas y proyectos para la promoción, fomento y desarrollo de la agroindustria nacional con sujeción a las Leyes.
- Participar en la elaboración de la estrategia de inversión y desarrollo agroindustrial.

- 7.2.3 Crear la Comisión Nacional de Calidad e Inocuidad Alimentaria para permitir la uniformidad de criterios y centralización de las actividades, normas, guías y standards de calidad e inocuidad alimentaria.
- 7.2.4 Fortalecer los vínculos con la sociedad civil, reconociendo la importancia creciente de mecanismos con vocación pública no estatales, como varias organizaciones rurales que expresan demandas de la población rural y prestan servicios de información, educación, transferencia de tecnología y de articulación social.
- 7.2.5 Crear alianzas públicas-privadas nacionales e internacionales para facilitar el acceso de la AIR's a nuevas tecnologías que mejoren su capacidad para asimilar el cambio tecnológico.