

**Programa de Innovación Agropecuaria Sostenible e Incluyente (PIASI)**

**República de Panamá**

**Documento 1.1 Situación y análisis de la problemática de acceso a mercados de los  
agricultores familiares en Panamá.**

**Preparado por: Erika Zárate**

**Cooperación Técnica  
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)  
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - Centro de  
Inversiones- (CFIC/FAO)  
Gobierno de Panamá**

**Mayo 2021**



## Contenidos

<b>1. Caracterización de los agricultores familiares en Panamá y análisis de la problemática de acceso a mercados</b>	<b>6</b>
Introducción	6
1.1 Contexto del sector agropecuario y el medio rural en Panamá	6
1.2 Definición, Tipología y Registro del sector de la Agricultura Familiar	11
1.3 Agricultura Familiar en zonas para la implementación del PIASI	13
<b>2. Vinculación a mercados para la Agricultura Familiar. Condiciones externas e internas</b>	<b>18</b>
Condiciones externas para el acceso a mercados a la agricultura familiar panameña	19
Condiciones internas de la Agricultura Familiar para su acceso a mercados	24
<b>3. Asociaciones de la Agricultura Familiar en Panamá</b>	<b>39</b>
3.1 Figuras de organización y asociación de la Agricultura Familiar en Panamá	39
Asociatividad y acceso a mercados	43
Fortalecimiento asociativo	46
Desarrollo empresarial	46
Financiamiento	47
Marco normativo e institucional	49
Formalización y estatus legal	53
Experiencias exitosas, oportunidades y retos para facilitar el acceso a mercados (y otros servicios).	56
<b>4. Casos de éxito y lecciones aprendidas en el acceso a mercados para la Agricultura Familiar</b>	<b>61</b>
<b>Detalle de casos de éxito identificados</b>	<b>65</b>
<b>1. Compras Públicas para la alimentación escolar: la experiencia de las escuelas de Llano Tugri y Llano Ñopo</b>	<b>72</b>
<b>2. Cooperativa de servicios múltiples cacao Bocatoreña R.L. (COCABO)</b>	<b>80</b>
<b>3. Ferias de productores Bocas del Toro - CONADAF</b>	<b>84</b>
4. Abastecimiento supermercados caso Riba Smith	88
<b>5. Bio emprendimientos - Asociación Granja de Producción Sostenible Santa Elena</b>	<b>91</b>
<b>6. Pronegocios Rurales Honduras</b>	<b>95</b>
Condiciones de éxito consideradas para su réplica:	100
Recomendaciones y líneas de inversión	103

Anexo1: Experiencias de formación en Negocios dirigido a Agricultores .....	112
References .....	117

## Índice de Ilustraciones y tablas:

Ilustración 1 Balanza comercial agrícola de Panamá desde su adhesión a la OMC .....	8
Ilustración 2 Distribución de los principales cultivos por distritos (según datos del VII Censo Nacional Agropecuario) .....	9
Ilustración 3: Corregimientos de Plan Colmena priorizados para PIASI .....	14
Ilustración 4 Agricultores familiares en zonas PIASI .....	15
Ilustración 5 Estimación de Agricultores/as Familiares por tipología .....	16
Ilustración 6 No. de Asociaciones de productores en territorios priorizados .....	17
Ilustración 7 Distribución de los principales cultivos por distritos para PIASI .....	26
Ilustración 8 Cultivos. Comunidad Guabo de Yorkin. Panamá. ....	27
Ilustración 9 Producción Pecuaria Comunidad Guabo de Yorkin .....	27
Ilustración 10 Comercialización de producción Agricultura Familiar en Comarcas Indígenas.....	29
Tabla 1 Resumen información de contexto.....	10
Tabla 2 información socio productiva de estas zonas priorizadas Plan Colmena .....	13
Tabla 3 Agricultura Familiar en zonas priorizadas para PIASI.....	15
Tabla 4 Principales productos comercializados por la Agricultura Familiar .....	25
Tabla 5 Descripción de mecanismos alternativos de comercialización de la AF en Panamá .....	34
Tabla 6. Descripción de Asociaciones y Organizaciones de Agricultura Familiar .....	42
Tabla 7 Estimación de organizaciones de AF en zonas PIASI .....	42
Tabla 8 Institucionalidad de apoyo a las Asociaciones de la AF en Panamá .....	51
Tabla 9 Programas vinculados que contribuyen al fortalecimiento de la Agricultura Familiar .....	52
Tabla 10 Experiencias exitosas de fortalecimiento asociativo .....	57
Tabla 1 Detalle de los actores que forman parte del proceso de compras públicas para la alimentación escolar. Escuela de Llano Tugrí. ....	73
Tabla 2 Principales productos ofertados a Programas de alimentación Escolar .....	75
Tabla 3 Listado de productos más demandados por las entidades del periodo 2016 – 2017 y 2018. ....	75
Tabla 4 Condiciones de éxito a replicar y recomendaciones de líneas de intervención.....	100

## Lista de Acrónimos

ACICAFOC	Asociación Coordinadora Indígena y Campesina de Agroforestería Comunitaria Centroamericana
ACUN	Asociación Cultural Ngabe Buglé
AF	Agricultura Familiar
AMPYME	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
ANAM	Autoridad Nacional Ambiental
AP	Asociación de productores
APA	Autoridad Panameña de Alimentos
ASPRATO	Asociación de Productores de raíces y tubérculos de Ocú
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
BPA	Buenas Prácticas de Agricultura
BPM	Buenas Prácticas de Manufatura
COCABO	Cooperativa de Servicios Múltiples Cacao Bocatoreña
CONADAF	Comisión Nacional de Agricultura Familiar de Panamá
FAO	Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas
INAMU	Instituto Nacional de la Mujer
IMA	Instituto de Mercadeo Agropecuario
IPACOOOP	Instituto Panameño Autónomo Cooperativo
IPT	Institutos Profesionales y Técnico
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
MICI	Ministerio de Comercio e Industria
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MINGOB	Ministerio de Gobierno
OBC	Organizaciones de base comunitaria
PIASI	Programa de Innovación Agropecuaria Sostenible e Inclusiva
PSER	Proveedor de servicios empresariales rurales
PNS	Plan de negocios sostenible

## 1. Caracterización de los agricultores familiares en Panamá y análisis de la problemática de acceso a mercados

### Introducción

La adopción del concepto de la Agricultura Familiar en Panamá y su instrumentalización jurídica e institucional en el ámbito del Desarrollo Agropecuario es relativamente reciente. Existen aún distintas visiones de su significado, permaneciendo la asociación del concepto de agricultura familiar a familias con escasos recursos y beneficiarios de programas sociales o de subsistencia únicamente.

Sin embargo, la promulgación de la Ley 127 de 2020, su reglamentación y el reconocimiento de la Comisión Nacional de Agricultura Familiar CONADAF, da cuenta de un mayor posicionamiento de este como un sector que combina la dimensión económico - productiva con la política, social, cultural y ambiental, y su papel es determinante para lograr la seguridad y la soberanía alimentaria.

La Agricultura Familiar representa un sector estratégico y al mismo tiempo sensible para Panamá, por su contribución en el abastecimiento de alimentos y por el equilibrio y dinamización de las economías rurales, tomando en cuenta que el 25% de la población panameña vive en zonas rurales.

Tomando en cuenta que la generación de información y datos descriptivos de la agricultura familiar en Panamá a partir de las definiciones y tipificaciones descritas en la Ley 127 es aún un proceso en construcción, la mayoría de los datos que se presentan en este diagnóstico se han recopilado y analizado a partir de los criterios de: pequeños productores, explotaciones agropecuarias y población rural.

### Contexto del sector agropecuario y el medio rural en Panamá

Según las estadísticas ofrecidas por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y la Contraloría General de Panamá, en el país existen 248.560 agricultores, de los cuales se estima que el 80% (198.848) pertenecen a la categoría de agricultura familiar Agricultura Familiar<sup>1</sup> y, tomando en cuenta el criterio de titularidad de las unidades productivas el 68% son hombres y 32% mujeres, INEC, 2010 en (FAO y MIDA, 2018).

En Panamá el 75.7% de la población del país se concentra en las áreas urbanas y solo el 24.3% en las áreas rurales (Banco Mundial, 2015), el desarrollo de las zonas rurales en Panamá ha sido más lento que en las áreas urbanas.

---

<sup>1</sup> Esta cuantificación se realizó a partir del criterio de tamaño de explotación agropecuaria y la determinación de pequeño productor a aquel que posee hasta 10 hectáreas.

Si bien la economía panameña había crecido con mayor ritmo que la de otros países de la región, los beneficios de este crecimiento económico han sido distribuidos de forma muy desigual, concentrándose en una pequeña porción de la población (7%), lo que convierte a Panamá en uno de los países más desiguales de América Latina. Se estima que en la actualidad 900.530 personas en Panamá todavía viven en condiciones de pobreza y 441.367 padecen de inseguridad alimentaria al no consumir las calorías necesarias para llevar una vida activa y saludable (FAO y MIDA, 2018).

En términos de contexto, es necesario resaltar esas condiciones de desigualdad estructural para el sector rural, los altos índices de pobreza y pobreza extrema del país se concentran en las áreas rurales y en las comarcas indígenas con mayor preponderancia: 88% de pobreza y 72% de pobreza extrema (CEPAL y FAO, 2016).

Todo esto significa menor acceso a servicios y servicios básicos para la reproducción de la vida y la generación de ingresos económicos. Estas condiciones se acentúan por condiciones de género, evidenciándose que la tasa de feminidad de la pobreza de 114.7 habiéndose incrementado 6 puntos en los últimos 5 años (CEPAL y FAO, 2016). La inseguridad alimentaria y la desnutrición, el desempleo, los bajos niveles de educación y el difícil acceso a servicios de salud también tienen una alta incidencia en la población rural panameña (FAO y MIDA, 2018).

El 30% de territorio nacional tiene vocación agrícola, se estima que el 10% corresponde a zonas cultivadas. Por otra parte un 62% corresponde a zonas de bosque y transición (CEPAL y FAO, 2016), siendo de los más altos en la región y dejando en relieve la necesidad de gestionar sistemas de producción agrícola y pecuaria amigables con el ambiente y adaptados a consideraciones climáticas extremas. Un restante 8% corresponde a zonas urbanas.

Según el censo agropecuario de 2011 el 82% de las explotaciones agrícolas, esto es 202.499, son menores a 10 hectáreas. El 31% es estas explotaciones agrícolas están dirigidas por mujeres, y 3% por mujeres indígenas (PNUD, 2020). Esta amplia porción del sector agropecuario es altamente fragmentado (Hesse & Zavaleta, 2018), se trata de aproximadamente 272.925 hectáreas, de las cuales apenas el 12% tienen acceso a riego agrícola efectivo concentrado sobre todo en las provincias de Chiriquí, Veraguas, Coclé, Los Santos y Herrera (FAOSTAT, 2015).

Además, estas explotaciones de menor tamaño se ubican sobre todo en laderas y tierras de bajo valor productivo, en zonas degradadas y sensibles a eventos externos, alrededor del 75% de los territorios tienen algún tipo de riesgo de vulnerabilidad climática (FAO, 2018).

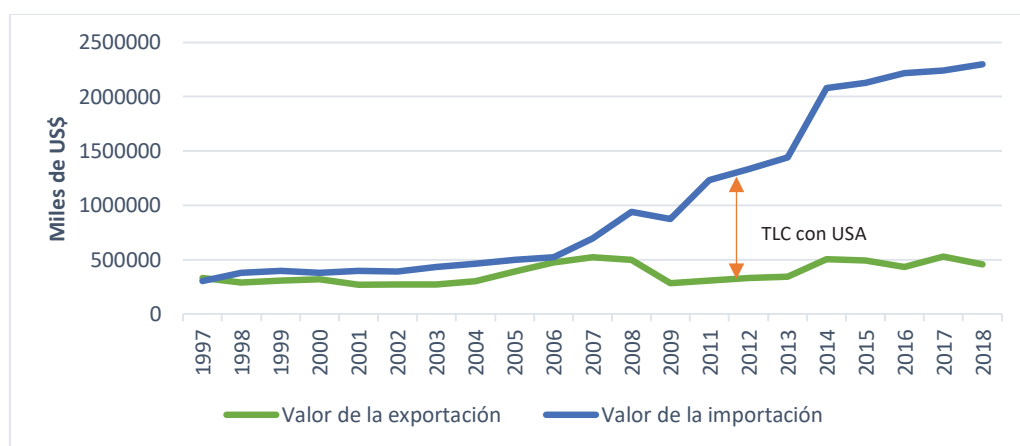
La participación del sector agropecuario en la economía nacional ha ido decayendo progresivamente. De acuerdo a las estadísticas de la Contraloría General de la República, en 1950 el valor de la actividad económica agropecuaria medida a través del PIB representaba el 25% del valor total de la producción nacional. Para 1970, el aporte del sector agropecuario a la economía nacional se redujo al 15%. Para el año 2000, el PIB del sector agropecuario representaba apenas el 7% de la economía nacional. En 2010 había caído al 3.1% y para 2015 se había reducido a un 2.2%. (FAO y MIDA, 2018). Esta evolución se explica en contraposición al incremento de las actividades de servicios, pero también por una reducción de los

niveles de competitividad, productividad e inclusión socioeconómica en el sector agropecuario y de los territorios rurales.

En este recorrido, en Panamá se perdieron más de cien mil hectáreas de producción agropecuaria en los últimos quince años y las exportaciones agropecuarias se redujeron en más de la mitad durante los últimos años (FAO y MIDA, 2018). El auge económico de varios sectores de la economía ha generado impactos directos e indirectos sobre el ambiente y la biodiversidad, es indudable, que gran parte de las presiones que se ejercen sobre bosques, fauna y flora terrestre, y recursos marinos y acuáticos, son consecuencia del crecimiento económico que está viviendo Panamá. El motor de cambio que más afecta a la biodiversidad es el cambio en el uso de suelos y aguas, que provoca pérdida de cobertura vegetal, fragmentación de los ecosistemas naturales, la discontinuidad y aislamiento de su biodiversidad. (IDIAP, 2016).

Este decrecimiento del sector agrícola se evidencia también en términos de abastecimiento alimentario, para el cual **el país es deficitario principalmente en granos básicos y en algunas hortalizas**, sin embargo el sector abastece la demanda de proteína animal con la producción actual, lo que ha ido consolidando a Panamá como un país importador neto de alimentos por cada \$10 de exportación agrícola, se importan \$19 (Banco Mundial, 2019).

Ilustración 1 Balanza comercial agrícola de Panamá desde su adhesión a la OMC



(FAOSTAT 2018)

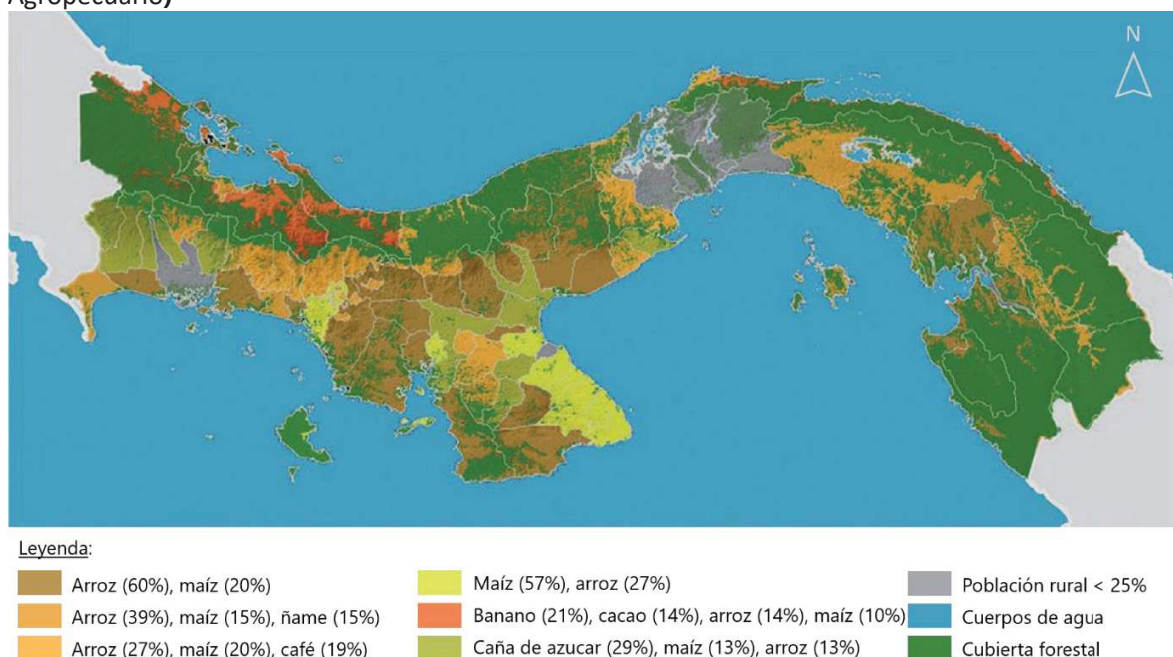
Si bien el sector agropecuario panameño es diverso, la producción, y las políticas de fomento, se concentran en algunos rubros específicos. En términos de volumen, destacan la caña de azúcar, banano, arroz, plátanos, frijol y maíz. Sin embargo, los productos que más valor agregan por valor de USD son la carne de vacuno y cerdo, el banano, el arroz y la caña de azúcar (BID, 2019). La actividad agrícola aporta entre 25% y 30% del PIB de las provincias rurales.



La actividad agrícola se desarrolla a nivel nacional, y existen zonas o provincias que poseen una mayor vocación agropecuaria o especialización en productos particulares:

- Chiriquí es la zona de mayor vocación productiva de Panamá: representa el 67% de la producción vegetal, el 58% de la producción de leche y el 42% de la superficie dedicada al café en 2011.
- Bocas del Toro se centra más en el banano (80% de la producción nacional) y el cacao (57%).
- Guna Yala representa el 47% de la producción nacional de coco.
- La producción y procesamiento de carne porcina se da principalmente en las provincias de Panamá (24% del rebaño nacional) y Los Santos (21%). (INEC, 2011)

Ilustración 2 Distribución de los principales cultivos por distritos (según datos del VII Censo Nacional Agropecuario)



(Bouroncle et al. 2014) en **(Kremer, 2020)**

Aún con esta vocación o especialización productiva, el sector agrícola de Panamá se caracteriza por la baja mecanización y una muy débil incorporación de tecnología y digitalización. La mano de obra es entonces muy importante para el desarrollo de la actividad, este sector emplea el 17% de la fuerza de trabajo nacional, sin embargo, los trabajadores agropecuarios reciben 40% menos salario que el resto de los sectores productivos (FAO y MIDA, 2018).

A lo anterior se suma la escasez de mano de obra en el sector agropecuario, producto —principalmente— de que otras actividades ofrecen mejores condiciones económicas y estabilidad laboral (IDIAP, 2016), lo cual tiene a su vez un impacto en la migración hacia las ciudades, principalmente de los jóvenes, así como a la población potencialmente activa y con capacidades desarrolladas. El 15.9% de la población económicamente activa PEA labora en el sector primario, el 19.9% trabaja en el sector secundario y el 64.2% en el sector terciario (IDIAP, 2016).

La edad promedio del/la jefe de la unidad productiva agrícola es 48 años y un promedio de escolaridad de 2.8 años (FAO, 2018), edad que sigue incrementándose año a año, visualizando el débil relevo generacional y la inclusión de jóvenes en la actividad directa o indirectamente.

La articulación a mercados formales para los pequeños productores es débil y en condiciones poco favorables. El promedio de acceso a servicios de asistencia técnica es de 4% con una diferencia de 3 a 1 entre hombres y mujeres; y, el acceso a financiamiento o crédito es hombres 16% y mujeres 11% (FAO, 2018)

En general, en los últimos años, este sector de la economía ha perdido importancia debido a diversas razones, políticas sectoriales poco claras, la migración de los habitantes de áreas rurales hacia los centros urbanos en busca de mejores condiciones de vida; inestabilidad de los precios de los productos agropecuarios; altos costos para la producción; falta de políticas de incentivos y de planes a largo plazo para la tecnificación y desarrollo del sector agropecuario, entre otros. La actividad silvícola cayó en 0.5%, con base en el comportamiento de la industria maderera. En general, el Valor Agregado de la categoría agropecuaria refleja un estancamiento (IDIAP, 2016).

Este comportamiento, ha tenido un nuevo factor a contemplar: la crisis por Covid-19 surgida en los primeros meses del año 2020 y que se ha mantenido durante ya más de un año, ha evidenciado la necesidad de reforzar la actividad agropecuaria tanto por su función macroeconómica pero sobre todo para garantizar la seguridad alimentaria y nutricional del país, su autoabastecimiento de alimentos, la generación de empleo y resiliencia alimentaria de las comunidades rurales y urbanas del país. (FAO, 2020), esto además en un contexto en el que Panamá como gran parte de Centroamérica ya muestra los graves efectos de la confluencia de la crisis alimentaria y el impacto del cambio climático (Gómez, Le Coq, & Samper, 2014).

A continuación, se presenta una tabla resumen con algunos de los datos antes descritos que caracterice en contexto en el que se desarrolla la Agricultura Familiar panameña:

**Tabla 1 Resumen información de contexto**

# de productores agropecuario	248.560
% productores de agricultura familiar	198.848
% habitantes en zonas rurales	24.3%
% pobreza en zonas rurales	88%
% pobreza extrema en zonas rurales	72%
tasa de feminidad de la pobreza	114.7
Explotaciones agrícolas menores a 10 Ha.	202.499 82% 272.925 ha.
% Explotaciones agrícolas menores a 10 Ha. Lideradas por mujeres y mujeres indígenas	30% 3%
% territorio con vocación agrícola	30%
% superficie cultivada	10%
% de superficie cultivada con acceso efectivo a riego agrícola	12%
% territorio conservación forestal	62%

% territorio zonas urbano e industriales	8%
% Zonas con riesgo o vulnerabilidad climática	75%
PIB Agropecuario a nivel nacional (2015)	2.2
PIB Agropecuario en zonas rurales (2015)	25% a 30%
Relación balanza comercial alimentaria	Por cada \$ 1.00 exportado se importa \$1.90
Fuerza de trabajo nacional empleada en actividad agrícola	17%
Valor del salario agrícola	-40% del promedio de otros sectores productivos
Edad promedio del/la jefe de la unidad productiva agrícola	48 años
Promedio de escolaridad	2.8 años
Acceso a servicios de asistencia técnica	4% La participación de mujeres no llega al 30%
Acceso a financiamiento o crédito	hombres 16% y mujeres 11%

Elaboración propia

### Definición, Tipología y Registro del sector de la Agricultura Familiar.

El reconocimiento y desarrollo de la agricultura familiar en Panamá cuenta con el marco jurídico dado por la Ley N° 127 del 3 de marzo de 2020, a partir de la cual se define y se dicta medidas para su promoción y desarrollo en el país.

Para efectos de la implementación del Programa de Innovación Agropecuaria Sostenible e Incluyente PIASI en Panamá este marco jurídico y su institucionalidad en el Ministerio de Desarrollo Agropecuario MIDA, proporcionan los elementos de definición y priorización incorporar:

La agricultura familiar es un modo de vida sostenible, basado en actividades productivas en las que se involucran los miembros de la familia, con el fin de garantizar la soberanía y la seguridad alimentaria y nutricional y generar ingresos a sus hogares, fundamentada en la innovación, preservación y conservación del ambiente, la cultura y la tradición y en la transferencia de conocimiento a las siguientes generaciones. Art. 1 (Ley 127, 2020).

Tomando en cuenta que la mencionada definición plantea una diversidad de realidades heterogéneas y que se amplían más allá de la dimensión productiva y económica de la agricultura familiar, vale presentar lo que para efectos de la Ley y de gestión de la política pública se entiende como:

#### a) unidad productiva de la agricultura familiar:

... el área total de tierra o cualquier otro medio en el que desarrolle su actividad productiva el agricultor familiar, así como las áreas de reserva necesarias, independientemente de las diferentes formas de la tenencia de la tierra. Art. 4 (Ley 127, 2020).

#### b) agricultor/a familiar:

Es aquel que practica actividades productivas en los ámbitos rural y urbano, atendiendo simultáneamente los criterios siguientes. Art. 5 (Ley 127, 2020):

- La gestión de la unidad productiva es de la familia.
- Reside en la unidad productiva o en un lugar cercano en la comunidad aledaña a la unidad productiva.
- Utiliza predominantemente mano de obra de la propia familia.
- No contrata trabajadores permanentes. Sin embargo, podrá contratar trabajadores eventuales durante el año, de acuerdo con la actividad productiva.
- La unidad productiva está limitada en su área total.
- Los ingresos del grupo familiar provienen predominantemente de la unidad productiva.

#### c) Tipología de agricultores familiares:

Se reconocen, para efectos de la Ley, tres tipos de agricultores familiares Art. 6 (Ley 127, 2020):

1. Tipo 1: agricultores familiares que producen solo para el consumo, pero no logran cubrir en su totalidad sus necesidades y/o trabajan como empleados eventuales en otras unidades productivas.
2. Tipo 2: agricultores familiares que producen lo que consumen y comercializan pequeñas cantidades de excedentes a mercados locales o a intermediarios.
3. Tipo 3: agricultores familiares que producen lo que consumen, tienen vínculos con los mercados y comercializan mayores cantidades de excedentes que los del tipo 2.

Estas definiciones establecidas por la Ley se constituyen en el marco de referencia jurídica y conceptual para la elaboración del diagnóstico y posterior propuesta de intervención con el PIASI, tomando en cuenta que además se señala que, se considerará beneficiarios de esta Ley a los/las agricultoras familiares de los diferentes tipos establecidos y debidamente inscritos en el Registro de Agricultores Familiares Art 11, (Ley 127, 2020).

Ahora, si bien estas definiciones están dadas y las instituciones competentes, particularmente el Ministerio de Desarrollo Agropecuario MIDA, a través de la Dirección de Desarrollo Rural, ha iniciado el proceso de implementación de la Ley, su reglamento e instrumentos de política, **el país aún no cuenta con información consolidada que identifique y caracterice a los y las agriculturas familiares y sus distintas tipologías**, por lo que la información recopilada y presentada a continuación corresponde a reportes e informes previos y entrevistas a distintos actores del sector agropecuario, en general; y de los pequeños productores de manera particular. En algunos casos, sobre todo de procesos que responden al tiempo en el que se construyó y promulgó la ley se cuenta sí con información acotada hacia agricultura familiar.

Esta situación da cuenta de la importancia de acompañar y fortalecer el proceso de implementación del Registro de Agricultores Familiares y del proceso de caracterización y tipificación según lo planteado en la Ley, siendo esta una oportunidad para fortalecer la efectividad de las intervenciones.

Particularmente, el fortalecimiento y ampliación de cobertura del SIGAP Sistema Integrado de Gestión Agropecuaria llevado por el MIDA, como la herramienta que permite un registro detallado de los productores agropecuarios, de las características de sus parcelas, de sus productos y de las prácticas agrícolas con las que trabajan; además de contribuir a la recopilación y organización de la información de todo tipo de actividades agrícolas (pesqueras, forestales, ganaderas, etc.).

El SIGAP dispone de un módulo de reportes que genera información relevante para los tomadores de decisiones y que permite identificar y segmentar a los agricultores según sus características como familiares o no familiares, así como identificar el potencial y necesidades de los agricultores, con miras a definir políticas y programas diferenciados para fortalecer su producción, su vinculación a mercados y mejoramiento del ambiente.

Durante el año 2020 se realizó un ejercicio piloto de identificación y registro de agricultores familiares, enfocados sobre todo a la implementación del programa *Estudiar sin hambre*, y para la vinculación a compra pública de alimentos, en contexto de la emergencia de Covid-19. Ese ejercicio permitió registrar a alrededor de 2.200 agricultores familiares individuales de la zona de Capira (Him, 2021). Por lo que, la implementación del PIASI es entonces una oportunidad para ampliar este registro en las zonas de intervención priorizadas, así como para valorizar las acciones más efectivas a partir las características de al menos las tres tipologías de agricultores/as familiares propuestas en la Ley.

#### Agricultura Familiar en zonas para la implementación del PIASI.

Como parte de la política de Desarrollo de la actual administración se ha procurado organizar territorialmente la implementación integral de la política pública a través de la oferta multisectorial articulada que garantice a la población el derecho al desarrollo: “Plan Colmena”<sup>2</sup>.

En este marco se ha realizado una priorización de territorios (63 distritos y 300 corregimientos) con mayores índices de pobreza y pobreza extrema hacia los cuales se busca orientar también la intervención con del PIASI.

La información socio productiva de estas zonas priorizadas se muestran de la siguiente manera:

**Tabla 2 información socio productiva de estas zonas priorizadas Plan Colmena**

Superficie cultivada entre 0.5 a 50 ha	907216
N° de productores entre de 0.5 a 50 ha	65.996 27% del estimado del total de agricultores del país
N° de Agricultores familiares atendidos	11297 Equivalente al 17% del total de productores entre 0.5 a 50 has.
N° de Organizaciones y/o Asociaciones de productores	562

---

<sup>2</sup> <http://www.gabinetesocial.gob.pa/planes-y-proyectos/plan-colmena/>

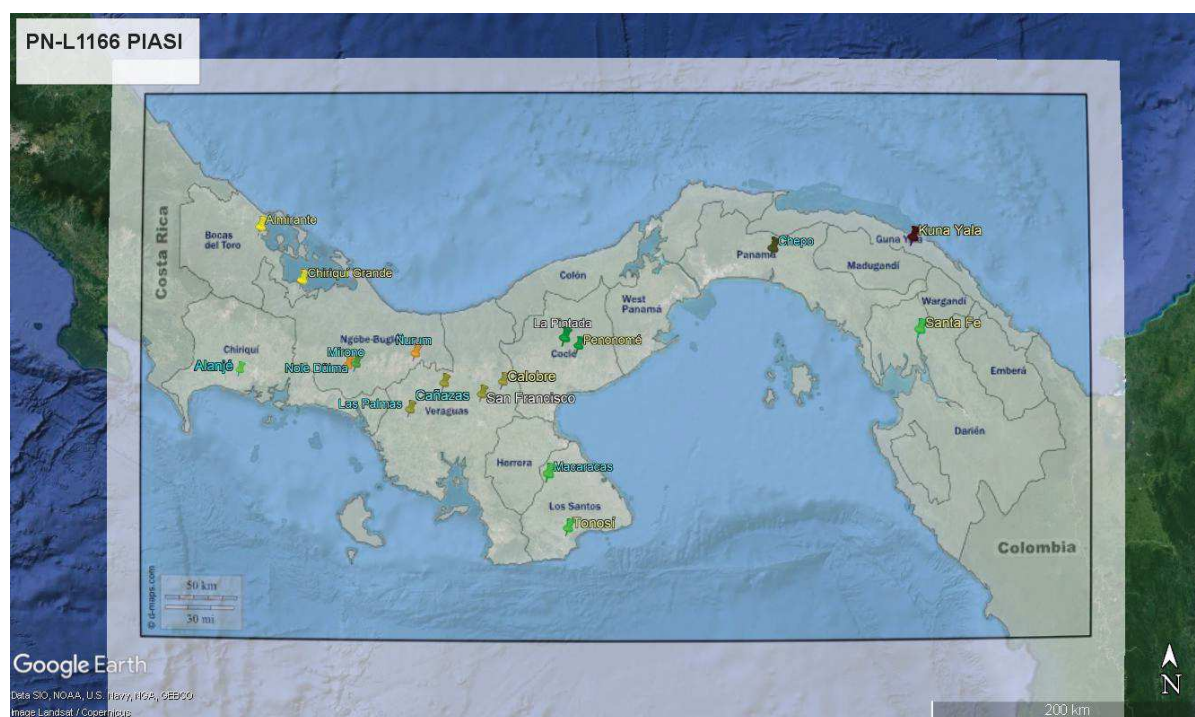
N° de mujeres productoras entre 0.5 a 50 ha	13033 Equivalente al 20% del total de productores entre 0.5 a 50 has.
---------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------

Fuente: (MIDA, 2021)

En el proceso de formulación del PIASI, se han definido las zonas de intervención a partir de los criterios del Plan Colmena, tomando en cuenta los distritos que contemplen al menos un corregimiento vinculado a Colmena:

- |                    |                   |
|--------------------|-------------------|
| 1. Chiriquí Grande | 10. Calobre       |
| 2. Almirante       | 11. San Francisco |
| 3. Penonomé        | 12. Las Palmas    |
| 4. La Pintada      | 13. Cañazas       |
| 5. Alanje          | 14. Aligandí      |
| 6. Barú            | 15. Madugandí-    |
| 7. Santa Fe / D    | 16. Nole Duima    |
| 8. Macaracas       | 17. Mironó        |
| 9. Tonosí          | 18. Ñurum         |

Ilustración 3: Corregimientos de Plan Colmena priorizados para PIASI



Fuente: Google Earth

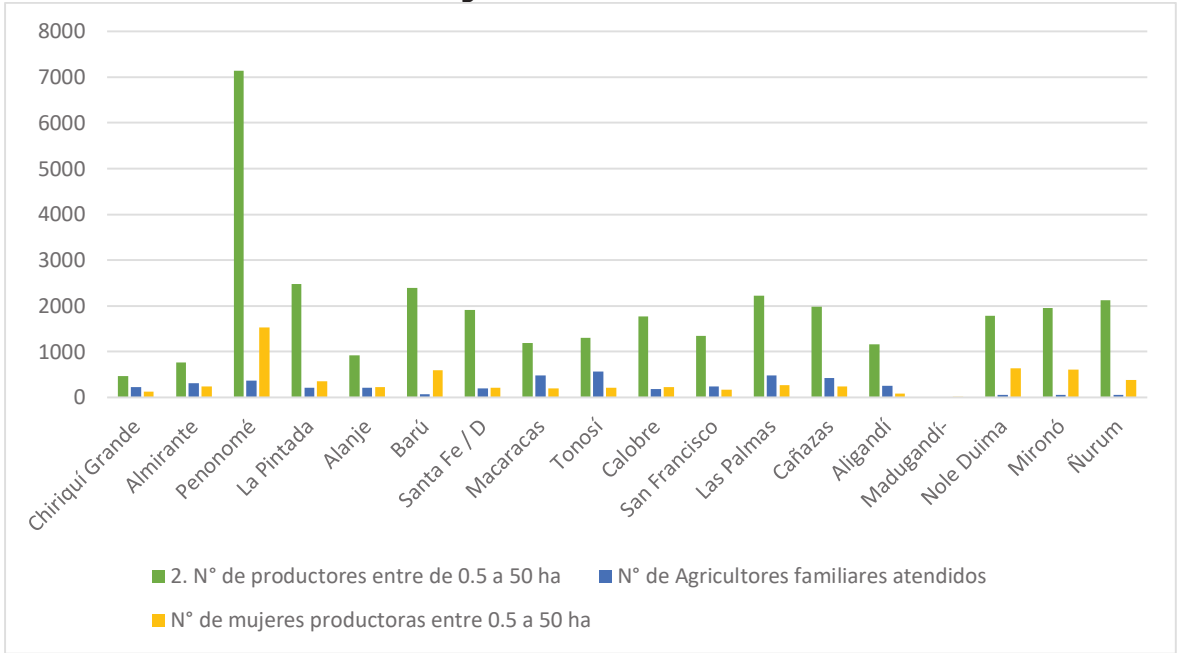
En ellos se presentan los siguientes datos que significan una referencia del contexto en el que se implementará el programa y la población hacia la cual se dirigirán los esfuerzos:

**Tabla 3 Agricultura Familiar en zonas priorizadas para PIASI**

Superficie cultivada entre 0.5 a 50 ha	394.508
N° de productores entre de 0.5 a 50 ha	32.928
N° de Agricultores familiares atendidos	4.351 13% de total
N° de Organizaciones y/o Asociaciones de productores	229
N° de mujeres productoras entre 0.5 a 50 ha	6.289 19% del total

Fuente: (MIDA, 2021)

**Ilustración 4 Agricultores familiares en zonas PIASI**



Fuente: (MIDA, 2021), A partir de la estimación de productores de hasta 50has., atendidos por MIDA

Este desglose de información de la información a nivel de corregimiento, muestra cierta equidad en la cobertura de agricultores familiares que el MIDA ha identificado, con excepción de Penonomé, en donde

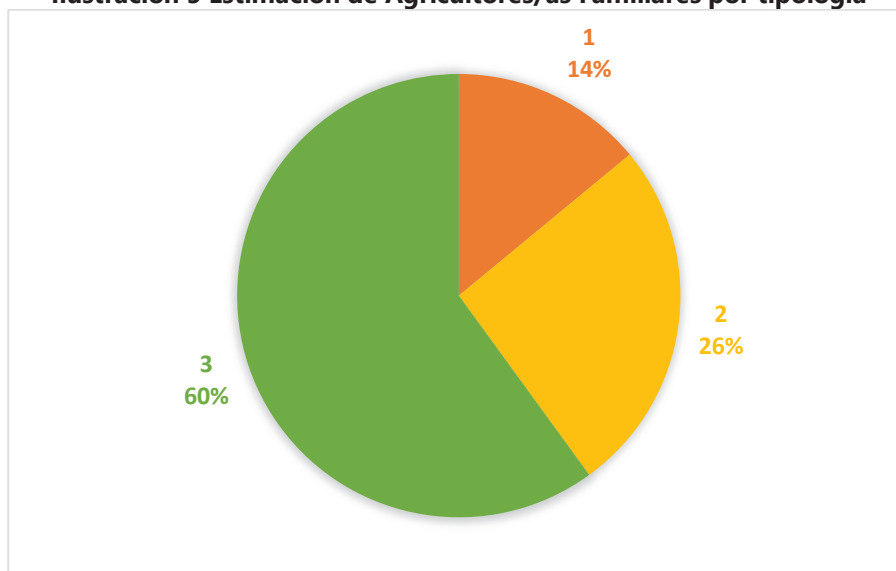


el número de productores mucho mayor que la media, esto sobre todo al tratarse de una zona tradicionalmente agrícola y con una histórica atención por parte de instancias gubernamentales. De todas maneras y al no tratarse precisamente de información que ha sido validada con los criterios de tipificación de la Ley de Agricultura Familiar, los datos podrían variar.

Así mismo y en línea a lo presentado previamente, la información referente a mujeres productoras, es un interesante dato de público objetivo y de metas a alcanzar en términos de paridad, inclusión y acceso a servicios financieros o no financieros para su actividad productiva.

La información proporcionada por el MIDA permite también acercarse a una distribución del total de agricultores familiares según su tipo: 1,2 o 3 y que se presenta en la Ilustración 5. Una porción mayoritaria 60% se encontraría en tipografía 3, 26% en tipología 2 y el restante 14% en tipografía 1. Esto puede llevarnos a concluir que Panamá ha desarrollado un agricultura familiar consolidada, sin embargo, es necesario tener en cuenta que esta información corresponde a los productores que han sido atendidos por el MIDA y no al total existente, y a partir sobre todo de la información de tamaño de la explotación agrícola existente en el Censo de 2011, por lo que aún será necesario validar criterios de mano de obra familiar y gestión de la unidad productiva, así como los parámetros que definan cuándo su incorporación a mercados los identificaría como agricultores consolidados, tales como niveles de ingreso, captura de valor, penetración o posicionamiento en mercados, entre otros.

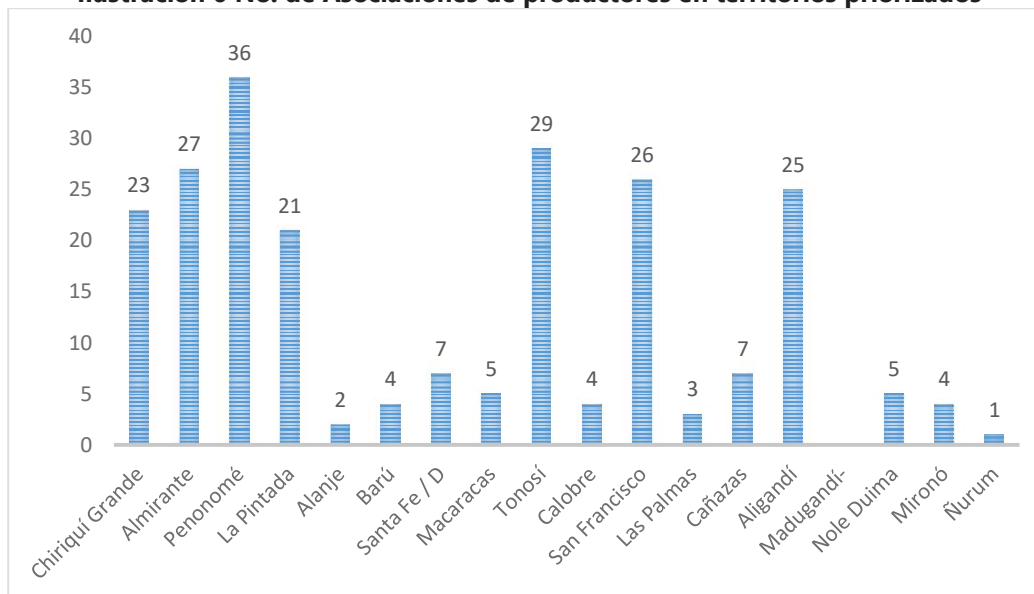
**Ilustración 5 Estimación de Agricultores/as Familiares por tipología**



Fuente: (MIDA, 2021).



**Ilustración 6 No. de Asociaciones de productores en territorios priorizados**



Fuente: (MIDA, 2021)

Otro elemento que permite introducir el análisis y caracterización de la agricultura familiar es el nivel de asociatividad, misma que puede ser medida por el número de asociaciones de productores existentes, Ilustración 6, y que en algunos territorios es consistente a la información al número de productores, pero en otras no, contribuyendo así a considerar los territorios en los cuales existe una cultura de comercialización asociativa como Chiriquí, Bocas del Toro o Penonomé, y otras en las que quizás la dinámica colectiva necesita fortalecerse aún.

#### *Agricultura familiar y Pueblos indígenas*

La actividad agrícola de los pueblos indígenas si bien se incluye en la definición de la agricultura familiar, merece también una mirada diferenciada, en cuanto su gestión y organización responde a dinámicas y códigos culturales e incluso normas de cada Comarca. En ese sentido, la valoración del estado actual como de las alternativas de vinculación a mercados debe procurarse desde una mirada intercultural que recoja sus demandas propias y prioridades de acción.

A manera de contexto, la economía de los pueblos indígenas está basada en la producción agrícola y en la comercialización de productos alimentarios tradicionales que son básicos tanto en la dieta de sus familias como de la población panameña en general (FAO, 2015). Sin embargo, **la falta de infraestructura, equipo básico y/o alternativas para la conservación, limita la disponibilidad y la posibilidad de comercializar sus excedentes de productos agrícolas durante varios meses del año**. De igual manera, la migración es un fenómeno creciente que afecta a los pueblos indígenas, particularmente del área rural hacia las ciudades o bien entre países vecinos para la búsqueda de trabajo permanente y/o temporal.

El rol de las mujeres en las actividades productivas agropecuarias se concentra en la siembra y en la cría de animales (especies menores). En algunos casos participan en la toma de decisiones. Existen escasas

oportunidades de educación de calidad, así como el fomento del empleo no agrícola para los jóvenes es muy limitada, pues existen pocas opciones para la formación educativa o la adquisición de habilidades y capacidades que les permitan diversificar sus actividades económico-productivas y participar en el desarrollo territorial (FAO, 2015).

Los bajos rendimientos existentes debido a las condiciones de los suelos, principalmente de los que se encuentran cerca de los asentamientos de mayor población y por lo tanto donde hay una mayor demanda de alimentos, requieren del fomento de prácticas de manejo y conservación que mejoren la productividad y garanticen la seguridad alimentaria.

Según el último estudio de la Encuesta de Niveles de Vida (ENV) realizado en el 2008, en el país la pobreza general afectaba a 32.7% de la población, en el área rural 59.7 % y en el área indígena 96.3%. En la Comarca Ngäbe-Buglé esta cifra alcanza un 96.7%, y en otras comarcas como la Gunayala y Emberá-Wounan los niveles de pobreza llegan al 95%.

Durante los últimos años, se ha hecho frente a esta realidad a través de algunas intervenciones para la revitalización de sus sistemas productivos tradicionales para fortalecer los sistemas agroalimentarios de las comunidades indígenas y así garantizar su seguridad y soberanía alimentarias (MINGOB, 2018). En línea con el Plan de Desarrollo Integral de los Pueblos Indígenas que insta a la recuperación de los patrimonios bioculturales, semillas locales y conocimientos vinculados y al tiempo de asegurar el acceso a mercados de productos locales y propios de las culturas indígenas.

Esto ha permitido que el nivel de ingreso a mercados se haya enfocado tanto en rubros de consumo masivo a nivel nacional, y que se conectan con los mercados locales, como son el plátano, el ñame y el café, junto con los que son considerados importantes para su soberanía alimentaria, tales como el ñame, el ñampí o el maíz.

### Vinculación a mercados para la Agricultura Familiar.

Pese a constituir la mayoría de las explotaciones y de productores vinculados, la agricultura familiar panameña enfrenta fuertes obstáculos si se le compara con la de otros países de Centroamérica y Suramérica, (FAO y MIDA, 2018) tanto en su actividad productiva pero sobre todo en las condiciones de acceso a mercados estables y sostenibles.

Durante décadas, la agricultura familiar en Panamá no ha tenido visibilidad ni un posicionamiento relevante como una actividad estratégica, esencial y primordial en la producción de alimentos y desarrollo de los entornos rurales. Tal es el caso que, a la agricultura familiar se le ha reducido a una categoría de agricultura de autoconsumo o agricultura de subsistencia, integrada por familias que habitan en comunidades marginadas con altos índices de pobreza y pobreza extrema (FAO y MIDA, 2018).

En ese sentido vale poner en relieve que la agenda de la agricultura familiar que se ha desarrollado en Panamá, recoge un conjunto de reivindicaciones asociadas a su fortalecimiento no solo de subsistencia o autoconsumo sino por su capacidad para garantizar la seguridad alimentaria de las poblaciones, la protección de la biodiversidad y las semillas criollas, así como la promoción de prácticas sostenibles (Gómez, Le Coq, & Samper, 2014).

Generalmente, las estadísticas nacionales están enfocadas en aspectos generales de los cultivos, producción pecuaria, la pesca, la cantidad de área reforestada, pero carecen de información detallada de las prácticas de gestión e intervenciones de la agricultura familiar, campesina e indígena; estas en gran parte se basan en la biodiversidad (IDIAP, 2016), los conocimientos tradicionales, en la diversificación productiva y de usos tanto alimentarios como no alimentarios de los cultivos. **Existe reducida información sobre el enfoque de género y el uso sostenible de la biodiversidad, que requiere ser ampliada, no solamente para un mejor conocimiento de este sector, sino también para reconocer el potencial de económico, ambiental y social de las agriculturas familiares.**

Los sistemas productivos diversificados, agroforestales, agroecológicos de las agriculturas familiares ofertan una mayor variedad de productos y servicios y que no siempre son aprovechados en todo su potencial o cuentan con un adecuado reconocimiento y valoración para su vinculación comercial (Figueroa, Presidente del Comité Nacional de Agricultura Familiar CONADAF Panamá, 2021).

Los programas y proyectos orientados a la agricultura familiar han estado marcados por un carácter asistencialista, de escasa cobertura y de corto plazo, comúnmente ofreciendo semillas, insumos, materiales y herramientas para que las familias mejoren su producción de alimentos, siempre orientados al autoconsumo (FAO y MIDA, 2018). El diseño y la implementación de estos programas ha carecido de una visión estratégica sostenible e integral del desarrollo rural y de políticas públicas diferenciadas para el desarrollo y crecimiento de la agricultura familiar, que permita al agricultor familiar no solo mejorar la producción para la alimentación familiar, sino aprovechar su potencial productivo y otras contribuciones ambientales o sociales para integrarse a mercados locales, regionales y nacionales, y, por ende, mejorar la calidad de vida de su familia y comunidad (FAO y MIDA, 2018) y responder de mejor manera a presiones o elementos externos.

### Condiciones externas para el acceso a mercados a la agricultura familiar panameña

Para realizar una valoración adecuada del acceso a mercados de productos y servicios agroalimentarios, tanto para agricultores familiares como para cualquier otro sector, es necesario abordar las condiciones externas que tengan impactos directos en la estructura de los mercados, tales como el contexto macroeconómico del país, el comportamiento del sector agropecuario como actividad económica productiva, las condiciones sociodemográficas y el estado del ambiente y ecosistemas que son finalmente la fuente de esta actividad productiva.

Estas condiciones delinean el entorno competitivo y dan luces de la posibilidad de encontrar oportunidades de desarrollo de la agricultura familiar en los mercados agropecuarios, así como de las condiciones que los y las agricultoras familiares tienen para aprovechar y acceder a esas oportunidades.

Una condición a tener en cuenta para la comprensión de la realidad de la agricultura familiar en Panamá, como en otros países de Centroamérica, es la presencia de diferentes modelos productivos en un mismo territorio, tanto de la agricultura familiar -en sus varias formas- como de la producción agropecuaria a escala empresarial o industrial, u otras actividades como la turística o la explotación minera y maderera.

**Esta coexistencia de distintos modelos contribuye a crear tensiones entre ellos por el control de las políticas, por la tenencia de la tierra y por las interacciones entre formas de agricultura basadas en el trabajo familiar o asalariado.** Aunque también existen algunas complementariedades, tanto en lo referente al empleo rural no agrícola, como en el acceso a mercados a través de formas contractuales en ciertas cadenas de exportación o de comercialización interna (Gómez, Le Coq, & Samper, 2014).

Estas dinámicas van a ser palpables en casi todos los territorios priorizados para la intervención con el PIASI, en provincias de tradición agrícola como Chiriquí o Bocas del Toro, se encuentran algunas de las principales empresas o plantas de producción de lácteos, o plantaciones de banano, piña o melón para exportación. Aquí la agricultura familiar encuentra una fuerte competencia no solo en términos de mercado sino sobre todo en el acceso a servicios para la producción e incluso, para la disponibilidad de mano de obra temporal o permanente calificada.

En zonas como Darien- Santa Fe o Guna Yala, la explotación maderera y la actividad turística impactan de manera similar, en la presión al territorio y los recursos que, la agricultura familiar puede requerir para fortalecer su actividad económica.

**No existe a nivel provincial o regional instrumentos de análisis o estudios que permitan profundizar más y mejor en el entorno competitivo de las actividades agropecuarias y en las cuales pueda incluirse a la Agricultura Familiar** a fin de determinar elementos de inversión pública y armonización de políticas que articule y equilibre la gestión territorial con las otras dinámicas productivas existentes.

Además de estas presiones que superan la actividad agrícola, se puede reconocer otras, propias del sistema alimentario panameño, que han influido en el estado actual del sector agropecuario en general y de la agricultura familiar de manera particular.

- La evolución de las estructuras y reglas de los mercados de alimentos, a nivel nacional e internacional:
  - o La apertura comercial y los tratados de libre comercio, particularmente el firmado con EE UU en 2012, han sido oportunidades para exportar productos como: piña, melón o carne, pero aumentan la competencia entre producción nacional e importaciones en ciertos productos donde la producción familiar es dominante, como los granos básicos (Martínez, IMA, 2021), afectando en los precios y márgenes para la agricultura familiar.

En reiteradas ocasiones la producción nacional de frijol o de maíz no ha encontrado mercado ante la saturación de productos importados a precios mucho menores que el costo de producción nacional. Esto, a decir de los técnicos del IMA, impacta además en la pérdida de dicha producción pues **no existen mecanismos de almacenamiento, procesamiento o transformación que permita aprovechar el producto o derivarlo hacia otros mercados** (Martínez, IMA, 2021).

- El auge de los supermercados como espacio predominante para el abastecimiento alimentario familiar y los cambios en el patrón de compras, por parte de consumidores cada vez más urbanos complican el acceso al mercado de los agricultores familiares. Las complicaciones se muestran en mayores exigencias con estándares de calidad, volumen y regularidad.

La mayoría de los centros de acopio de los supermercados están en Panamá ciudad, lo que implica un alto costo de logística y transporte para asociaciones de productores de cultivos perecederos y que se encuentran incluso a 8 horas de distancia. (Figueroa, Presidente del Comité Nacional de Agricultura Familiar CONADAF Panamá, 2021), llegando incluso a no poder cumplir con los requerimientos de contratos a los que lograron acceder<sup>3</sup>.

- Esta concentración del acopio y la distribución y el costo operativo que le significa a la agricultura familiar, sucede también en ciertas cadenas de productos de exportación, donde el negocio es dominado por multinacionales como el banano, la piña, la carne o el café. Los agricultores que se encuentran de alguna manera vinculados a estas cadenas agro productivas enfrentan el mismo obstáculo respecto a la inversión que deben hacer en términos de logística y transporte y **no están seguros de que el precio que reciben cubra estos costos de logística, además de los de producción, o sean precios competitivos en el mercado** (Him, 2021).
- Las agriculturas familiares encuentran barreras para el cumplimiento de ciertas normas privadas y certificaciones que son exigidas para acceder y mantenerse en mercados. Existen normas que son de cumplimiento obligatorio y otras, que son diseñadas por los compradores, como parte de sus estrategias de control de calidad y diferenciación en el mercado. Dentro de las principales causas que impiden su cumplimiento, expuestas por productores (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021) y técnicos de soporte a productores (Him, 2021) se encuentra:
  - Desconocimiento de la (s) norma (s)
  - Desconocimiento del protocolo a seguir para cumplir la norma (s).
  - Costo económico de incorporar mejoras en equipos o procesos para acceder a las certificaciones y cumplir requisitos.
  - El tiempo de aprendizaje y capacitación versus el tiempo para efectuar la venta.
  - El tiempo administrativo para alcanzar y acceder a la documentación que avale el cumplimiento o la certificación.
  - Incertidumbre sobre si existirá retorno de la inversión realizada y si dicho retorno es favorable.

- Las dinámicas sociodemográficas:

Vale recalcar que la identificación y selección de los territorios en los cuales se intervendrá con el PIASI se basó en criterios sobre condiciones socioeconómica y de los niveles de pobreza de los corregimientos. Esto implica que la mayoría de las zonas de intervención son zonas con grado alto de vulnerabilidad y empobrecimiento, con déficit de acceso a servicios básicos y débil inclusión económica y a los mercados laborales.

---

<sup>3</sup> El 50 % de los agricultores familiares entrevistados mencionaron que en ocasiones / o con frecuencia no han podido cumplir con algunos de los requerimientos solicitadas por un comprador, o que han sido estipuladas en un contrato

Esta realidad es necesaria tenerla presente pues la efectividad en los modelos de negocio para el acceso a mercados que impulsen los agricultores familiares dependerá también de la capacidad de cerrar brechas para el acceso a servicios, así como del fortalecimiento del capital humano y el tejido social que los sostenga.

A continuación, se presentan algunas condiciones y dinámicas que definen el perfil de los productores para su vinculación a mercados:

- La emigración, que en el caso panameño generalmente se da de zonas rurales hacia la capital y, principalmente de población joven, al existir mayores oportunidades de empleo en sectores de servicios y comercio. Esto impacta con una consistente reducción de la mano de obra, tanto agrícola como no agrícola, disponible y cualificada en zonas rurales; frente a una agricultura que no permite tener condiciones de vida atractivas (salarios y entorno de vida), (CEPAL, 2019).

No existen mecanismos adecuados de “retención” para los jóvenes en sus territorios, ni la educación ni el empleo agrícola son atractivos simbólica y materialmente para los jóvenes en Panamá. Como una referencia el año 2020 se graduaron apenas 44 estudiantes (de un esperado de 200) del Instituto Nacional Agropecuario, siendo esto una muestra de que la juventud rural, cada vez más está atraída por los códigos “urbanos y globalizados” y con menor conocimiento y aprecio de la historia, costumbres, códigos y cultura rural. Bajo esta perspectiva, el acceso limitado a la educación de baja calidad y escasa preparación para el mundo laboral- son especialmente graves” (FAO , 2017).

No existe información además de la proporción de jóvenes en empleos rurales no agrícolas, lo que puede significar una oportunidad para enlazar y reforzar la pertenencia y permanencia de la población joven hacia territorios rurales. Sin embargo, en términos de ingresos en Panamá las personas jóvenes del mundo rural son quienes menos ingresos propios tienen. Entre los 15 y 24 años la proporción para las mujeres es de 44.4% y 19.7% los hombres (ONU MUJERES, FAO, 2020)

- La feminización de la agricultura, como se describió antes alrededor del 30% de las unidades productivas tiene a mujeres como jefas de hogar. Esto en la mayoría de casos implica un doble y hasta triple carga de trabajo -agricultura, trabajo doméstico y de cuidado- para la mujer rural, que en promedio trabaja hasta 14 horas al día; y no necesariamente significa mayores ingresos económicos, pues a partir del Perfil de país según igualdad de género PPIG 2020, se evidencia una brecha salarial de hasta el 86% en actividades agrícolas, (ONU MUJERES, FAO, 2020). En gran medida debido a que el trabajo de las mujeres está circunscrito para el sustento familiar, y no necesariamente reciben una remuneración por el mismo.

Entonces además de la sobrecarga laboral, las mujeres deben enfrentar situaciones carencia o dependencia económica, en el área rural panameña, más de la mitad de las mujeres (53.8%) no cuenta con recursos propios para hacer sostenible su vida, en el caso de los hombres rurales esta realidad afecta al 24.1%. Las mujeres en edad reproductiva son las más afectadas según el PPIG (ONU MUJERES, FAO, 2020).

Este fenómeno afecta directamente la situación de la mujer indígena, debido a que en las comarcas indígenas se presentó la mayor proporción de pobreza multidimensional, superando las Comarcas Ngäbe Buglé, Guna Yala y Emberá en 4.5% el promedio nacional (FAO, 2015).

La población indígena femenina, se mantiene como una de las más desfavorecidas a nivel nacional hacia las que se manifiesta fuerte discriminación en todo el país. Aún existe un elevado porcentaje de mujeres indígenas que no saben leer ni escribir, y va del 20.4% hasta el 39% en algunas Comarcas Indígenas, los programas de alfabetización del MIDES no han alcanzado a esta población de manera efectiva (FAO, 2015).

Esta falta de autonomía de las mujeres rurales, es también generada por la débil o casi nula inclusión de la mujer rural en los mercados o cadenas de valor o al empleo rural, en igualdad de oportunidades y condiciones de participación, de un total de 146 organizaciones vinculadas a espacios de comercialización del IMA, solo 42 es decir el 30% son organizaciones representadas por mujeres, es decir su capacidad de acceder a información sobre mercados, oportunidades y condiciones de los mismos es siempre más limitada e impacta en sus capacidades de responder de manera más efectiva.

Los determinantes de género van a dar cuenta de las condiciones deplorables y de desigualdad que acompañan a las mujeres en el campo, además de la discriminación en la remuneración, ingresos propios y tierras para la subsistencia, viven condiciones que afectan su autonomía física y están expuestas a situaciones de violencia, en particular las adolescentes deben transitar por embarazos e iniciar sus familias a temprana edad (ONU MUJERES, FAO, 2020).

- La degradación de los suelos, es una realidad constante en las zonas agrícolas del país y contribuye a mantener un círculo de pobreza y deterioro ambiental que tiende a agravarse. Como se ha mencionado antes, miles de familias dependen de cultivos de subsistencia en tierras con baja productividad en sistemas de producción sin técnicas de manejo sostenible de la tierra MST, esto contribuye a agravar la situación de pobreza, la baja inversión en la base productiva primaria y protección de los recursos naturales y la falta de coordinación interinstitucional para la toma de decisiones que fortalezcan el sector agropecuario y su vinculación comercial sostenible. (Moreno, 2020).

En línea con lo mencionado previamente sobre las nuevas reglas de los mercados y una creciente demanda de normas y certificaciones de calidad e inocuidad alimentaria para acceder a canales mercados específicos, vale reconocer que gran parte de su cumplimiento va a depender de la calidad del entorno productivo, que permita no depender de insumos químicos de alto riesgo, o que garantice el acceso a agua segura para el riego y las labores de limpieza y postcosecha. **Los y las agricultoras familiares se ven enfrentados a producir con altos estándares de calidad y logística, pero en condiciones productivas precarias, degradadas o sin servicios básicos, sin acceso a asistencia técnica o servicios de apoyo.** Todo esto incrementado por la incertidumbre de alcanzar acuerdos comerciales que cubran estos riegos y permitan mayor estabilidad en la actividad productiva.

## Condiciones internas de la Agricultura Familiar para su acceso a mercados

En la misma línea de la caracterización del entorno competitivo externo para la Agricultura Familiar es importante realizar una revisión de las principales características internas, que permita enfocar la gestión hacia un acceso más inclusivo y sostenible a los mercados.

Partiendo de la preconcepción de que la Agricultura Familiar es un sector heterogéneo, diverso, y en constante transformación, cualquier ejercicio de análisis buscará perfilar sus principales características, sin considerarlas absolutas para el universo al que representan. No obstante, lo anterior, se propone una revisión de las principales características que permitan comprender las dinámicas y mecanismos en las que actualmente se desarrollan los agricultores familiares en Panamá para vincularse a mercados en las mejores condiciones posible: qué comercializan o cuál es su oferta comercializable, en qué mercados y a través de qué canales lo hacen, cómo se organizan para la comercialización y a qué servicios de soporte han accedido o demandan hacerlo.

### *Oferta productiva*

La oferta productiva de la Agricultura Familiar panameña es sumamente diversa, en tipo de cultivos o crianzas como en el nivel de procesamiento. De manera general los agricultores familiares son los productores naturales de productos frescos y granos básicos, sin embargo, existe también un interesante porcentaje dedicado a la ganadería, producción de lácteos y cárnicos y otros vinculados a mercados externos como café, cacao, frutales y especias.

Sin embargo, no toda la diversidad productiva tiene un destino comercial, sea porque no se generan los suficientes excedentes o porque no se ha desarrollado lo suficiente su potencial comercial ni la demanda de los mismos. Esta es quizás un ámbito a desarrollar a través de la intervención del PIASI, la **exploración del potencial comercial y oportunidades de nuevos mercados para productos no convencionales de la agricultura familiar**.

Para este diagnóstico y como un ejercicio de acotación se identificaron 17 rubros productivos<sup>4</sup> que pueden ser considerados relevantes para los y las agricultores familiares de las zonas de intervención del PIASI, tanto por su relevancia para la seguridad alimentaria y nutricional de los panameños, por ser productos

---

<sup>4</sup> Para su determinación se revisaron las siguientes fuentes: CANASTA BÁSICA DE ALIMENTOS 2020 – RESTO URBANO. MINISTERIO DE ECONOMÍA Y FINANZAS. <https://www.mef.gob.pa/wp-content/uploads/2020/05/MEF-DAES-Informe-CBFA-Enero-2020.pdf>. EL DECRETO EJECUTIVO del MICI NO. 303. 24 DE DICIEMBRE, 2014. Sobre regulación de precios máximos de venta de 22 productos los 50 que componen la canasta básica de Panamá y la hoja de balance de alimentos AÑO 2017 – INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICAS Y CENSO. [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID\\_PUBLICACION=960&ID\\_CATEGORIA=4&ID\\_SUBCATEGORIA=33](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=960&ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=33)



considerados dentro de la canasta básica de alimentos y por contribuir representativamente a la generación de ingresos para el sector agrícola.

**Tabla 4 Principales productos comercializados por la Agricultura Familiar**

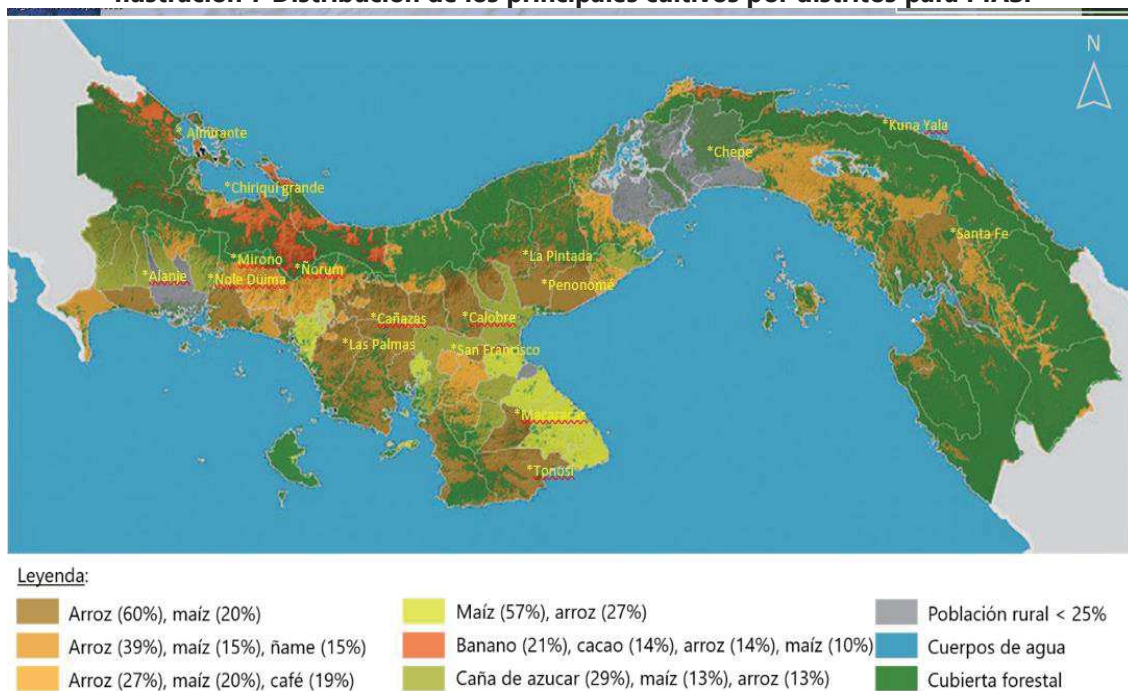
	PRODUCCIÓN TN 2017	IMPORTACIÓN TN 2017
<b>ARROZ PILADO</b>	243,000	46,600
<b>YUCA</b>	21,415	932
<b>ÑAME</b>	11,100	11
<b>PAPA</b>	21,039	27,800
<b>TOMATE</b>	19,681	144
<b>REPOLLO VERDE</b>	2,815	71
<b>AJI DULCE Y/O PICOLORO</b>	2,408	9
<b>LECHUGA</b>	4,694	690
<b>ZANAHORIA</b>	4,345	242
<b>CEBOLLA</b>	11,488	19,147
<b>PLÁTANO</b>	156,382	1,422
<b>PIÑA</b>	112,269	1
<b>NARANJA</b>	40,394	985
<b>FRIJOLES</b>	4,736	6,398
<b>HUEVOS</b>	37,366	85
<b>CAFÉ</b>	7,588	
<b>CACAO</b>	480	

Fuente: (INEC, 2017). En verde productos con balanza comercial negativa.

Las cifras presentadas en la columna de producción corresponde al total nacional y no ha sido posible diferenciar las proporciones que corresponden solo a agricultura familiar, sin embargo a partir de una revisión rápida con productores (Figueroa, Presidente del Comité Nacional de Agricultura Familiar CONADAF Panamá, 2021) (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021) y con técnicos de proyectos de acompañamiento a agricultura familiar (Him, 2021) se ratificó la relevancia de estos productos en la actividad productiva y comercial del sector AF.

Estos productos son también representativos a partir de los territorios priorizados para el PIASI, tomando en cuenta la información de los principales cultivos a nivel territorial del Censo Agropecuario de 2010 y en función de los corregimientos priorizados para el programa.

**Ilustración 7 Distribución de los principales cultivos por distritos para PIASI**



Fuente: VII Censo Agropecuario

Un aspecto a resaltar, nuevamente es la diversidad de productos que puede ofrecer la agricultura familiar, pues en la mayoría de los casos consultados y revisados para este diagnóstico las fincas productivas no se dedican solamente a uno de los cultivos antes mencionados o a una sola variedad de ellos. Es así que existen familias de agricultores que reportan hasta 19 cultivos vegetales (Yuca, ñame, ñampi, otoi, guandú, arroz, frijol, maíz, plátano, guineo, pitxae, cacao, piña, tomate, chile, pepino) y 5 a 7 crías animales (pato, gallina, pollo, cerdo, vacas, toro) en sus fincas (FAO, 2018). Como referencia se presenta la revisión de la oferta productiva de una comunidad de la Comarca Ngäbe Buglé Ilustración 8 y 9; y que evidencia la variedad de cultivos y crías en fincas de hasta 2 hectáreas:

**Ilustración 8 Cultivos. Comunidad Guabo de Yorkin. Panamá.**

Cultivo	% de productores que siembran	Rendimiento	Unidad
Yuca	44.44	20	libras/m <sup>2</sup>
Ñame	33.33	3.3	Libras/m <sup>2</sup>
Ñampi	22.22	7	Libras/m <sup>2</sup>
Otoe	11.11	5	Libras/m <sup>2</sup>
Guandú	22.22	7.7	Libras/m <sup>2</sup>
Arroz	33.33	27.5	qq/ha
Frijoles	33.33	6.87	qq/ha
Maíz	44.44	6.3	qq/ha
Plátano	66.67	274	Racimos /ha
Guineo	77.78	170	Racimos/ha
Pixvae	11.11	1	Cabeza/m <sup>2</sup>
Cacao	33.33	2.8	qq/ha
Piña	22.22	1.13	Unidad/m <sup>2</sup>
Tomate	22.22	22	Libras/m <sup>2</sup>
Pepino	22.22	6.5	Libras/m <sup>2</sup>
Chile	33.33	2.69	Libras/m <sup>2</sup>

Fuente: Documento línea de base Agenda Indígena Panamá, (FAO, 2018)

**Ilustración 9 Producción Pecuaria Comunidad Guabo de Yorkin**

Animal	% de productores que crían animales	Promedio de animales/productor
Gallina	66.66	43
Pollo	44.44	21
Cerdo	11.11	4
Gallo	11.11	2
Vacas	22.22	4
Toros	11.11	2
Patos	11.11	20

Fuente: Documento línea de base Agenda Indígena Panamá, (FAO, 2018)

En contraposición con la amplia diversidad productiva se puede evidenciar con las Ilustraciones 8 y 9 precedentes como los rendimientos de la mayoría de los productos es bastante bajo a excepción de los cultivos o crianzas que están destinados a la comercialización plátano, guineo, ñampi y cacao, pollos y gallinas. **La falta de incentivos, el desconocimiento del potencial de mercado, la poca demanda y las condiciones productivas son algunas de las razones que los productores consultados plantean para la no incorporación de otros rubros en los mercados** (Figueroa, Presidente del Comité Nacional de Agricultura Familiar CONADAF Panamá, 2021) (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021) (Pineda, 2021).

Existe una débil planificación de la producción por parte de la mayoría de los y las agricultoras familiares, el criterio primordial serán siempre las condiciones climáticas y la tradición de siembra que se haya desarrollado en la zona, lo que impacta directamente al momento de la comercialización o búsqueda de mercados. **Los factores que definen la producción y precios no están ligados necesariamente a la**

**demanda. De los productores entrevistados, el 83% manifiestan que se busca comprador/mercado cuando el producto esta pronto a cosecharse o incluso cosechado y no hubo un vínculo de ello con la planificación de la siembra.**

Aunque no se profundizará en este apartado, es importante señalar que la gran mayoría de la producción que se destina a la venta se lo hace prácticamente sin ningún grado de procesamiento, o valor añadido, salvo en productos como el arroz, café o el cacao que dependiendo del mercado pueden ser comercializados con un nivel de procesamiento, sin embargo, en todos los casos el estado en el que se comercializa el producto no asegura una mayor captura de valor para los agricultores, y por ende se negocia con precios mínimos, pues las fases de comercialización y agregación de valor normalmente capturan más del 30-50% del valor, el ingreso del productor familiar, es inferior al 10% (según rubro). En esa misma línea, de los productores vinculados al CONADAF y que fueron entrevistados, el 83% afirma que comercializa productos primarios sin transformación o con bajo o nulo agregado de valor.

Esta es una situación generalizada en parte porque los productores familiares cuentan con **bajos o nulos recursos para invertir en procesos de poscosecha, procesamiento, conservación o transporte, lo que les dificulta acceder a mejores mercados**. Apenas el 17% de los productores de hortalizas, verduras y granos básicos entrevistados, afirma contar con recursos para invertir individualmente, por ejemplo, para cubrir procedimientos de poscosecha (lavado, secado y empackado). (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021) (Him, 2021)

Además de equipamiento para poscosecha, es necesario contar con mano de obra disponible y calificada para estas labores. En gran parte de los casos revisados en este diagnóstico, la mano de obra provista por el mismo núcleo familiar es insuficiente en número o en conocimientos por lo que se requiere recursos para el desarrollo de capacidades de los miembros de la familia involucrados en las actividades productivas.

Si bien se evidencia la capacidad y diversidad productiva que tiene los y las agricultores familiares en Panamá, existen información que evidencia que esto no necesariamente implica que esa diversidad y oferta productiva está efectivamente enlazada a mercados y en caso de estarlo las condiciones no son favorables. De una encuesta a 261 productores (161 hombres y 100 mujeres) y productoras **de las comarcas indígenas apenas el 48.16% de los hombres afirman que comercializan su producción y apenas el 22.19% de las mujeres pueden hacerlo** (FAO, 2018). De la misma consulta a representantes de 8 organizaciones vinculadas a **CONADAF la respuesta fue que poco más de la mitad esto es 60% alcanzan a comercializar su producción**, aunque no se hizo una diferenciación entre hombres y mujeres, se puede estimar que por su nivel de participación 30% su vinculación a mercados puede ser similar.

De la misma encuesta a agricultores familiares indígenas se obtuvo que el promedio de **ingresos por la comercialización de productos agrícolas es \$800.86 anuales para los hombres y \$474,32 para mujeres**, (FAO, 2018) sin embargo la revisión de la información por comunidad puede arrojar un poco más de detalles a considerar.

**Ilustración 10 Comercialización de producción Agricultura Familiar en Comarcas Indígenas**

<i>Comunidad</i>	Hombres que comercializa	Mujeres que comercializa	Ingreso anual promedio Hombres	Ingreso anual promedio Mujeres
<i>Yorkin</i>	77.88%	22.22%	\$ 820.36	\$ 2,978.00
<i>Solong</i>	41.18%	21.88%	\$ 318.02	\$ 157.33
<i>Llano Tugrí</i>	51.43%	3.92%	\$ 373.76	\$ 98.67
<i>Pucuru</i>	30.30%	5.00%	\$ 726.39	\$ 97.50
<i>Aruza</i>	52.17%	57.58%	\$ 312.00	\$ 176.00
<i>Bayamon</i>	21.05%	4.35%	\$ 467.05	\$ 66.00
<i>Lajas Blancas</i>	40.91%	26.32%	\$ 118.67	\$ 303.14
<i>Arimae</i>	85.71%	31.82%	\$ 753.89	\$ 275.95
<i>Dabardi</i>	26.67%	26.67%	\$ 1,479.86	
<i>Ipetí Emberá</i>	47.48%	22.20%	\$ 1,957.75	\$ 116.32

Elaboración propia. Fuente (FAO, 2018)

Si bien la comercialización se da en una proporción mayor de hombres, en algunas comunidades (Yorkin, Lajas Blancas) el porcentaje de ingreso promedio es mayor en las mujeres, los comentarios a la encuestas muestran que los mercados en los que comercializan las mujeres son mercados estables a restaurantes y procesadores que realizan compras de la totalidad de la producción y que **existe el reconocimiento de la misma por su valor en identidad cultural y por contribuir directamente al empoderamiento de las mujeres jefas de hogar** (FAO, 2018).

Aunque se desconoce si se paga un precio mayor o igual del mercado tradicional **el hecho de que la compra se estable y en un volumen alto (en función de la producción familiar) garantiza un ingreso que casi cuadruplica el ingreso de las mujeres en la comunidad**. Esto da cuenta de que los productos que cuentan con un atributo de diferenciación son mayormente demandados y valorados sea en precios y/o condiciones más favorables, para los productores, además, el hecho de contar con mercados seguros o previamente acordados y negociados impacta en mejores condiciones de precios y planificación de la producción y en reducir la incertidumbre sobre el destino de la producción.

Lastimosamente, salvada dicha excepción, la regla sigue evidenciando una notable inferioridad en la inclusión a los mercados para las mujeres indígenas, tanto en porcentaje como en ingresos promedio lo que pone en evidencia la necesidad de incluir más a las mujeres en los procesos comerciales a fin de fortalecer su autonomía económica y asegurar ingresos por su actividad productiva.

Así mismo, los datos muestran drásticas diferencias entre comunidades y sus niveles de vinculación comercial e ingresos agrícolas generados. Sobre todo, las comunidades del este del país: Darien y Guna Yala, en donde además de una actividad agropecuaria menos consolidada que en las provincias del oeste, se encuentra más distantes y menos atendidas en términos de vialidad y servicios, por lo que para ellos la

expectativa de vincularse a mercados de abastecimiento alimentario en Panamá ciudad o ciudades principales es menos factible.

En esta zona del país y en otras en las que exista gran cercanía áreas protegidas se han empezado a desarrollar otro tipo de modelo de negocios basados en el uso sostenible de la biodiversidad, que sigue incorporando mayoritariamente la producción agropecuaria pero que incorpora otros productos agrícolas no alimentarios, forestales maderables y no maderables, insumos y bio insumos productivos, así como servicios tales como agro-ecoturismo educativo o recreativo, capacitaciones entre otras (Banco Mundial , 2021).

Esta diversificación de la oferta de productos y servicios provistos desde la agricultura familiar y basados en sistemas de producción sostenible y aprovechamiento de la biodiversidad tiene un potencial interesante visto desde un punto de vista comercial pero también de reforzamiento de modelos más integrales de desarrollo territorial (Banco Mundial , 2021).

Finalmente, vale mencionar, en términos más bien instrumentales, que **es muy difícil encontrar registros de la producción, sus rendimientos y destino comercial, costos de producción, los precios y condiciones negociados, y que sean llevados por los mismos productores y que permita un seguimiento histórico de la producción y comercialización de sus productos**. Ellos reconocen que esta no es una práctica común en sus actividades, pero que sin embargo, están de acuerdo en que podría aportar mucho a comprender la capacidad productiva a nivel de las fincas y el comportamiento que puede tener en el mercado para establecer o no estrategias de promoción y guiar la negociación en caso de acceder a oportunidades de mercado.

#### *Mecanismos de comercialización de la Agricultura Familiar en Panamá.*

A partir de esta revisión general de la producción y la oferta comercializable es importante realizar un acercamiento a los mecanismos de comercialización los mercados principales a los que accede o tendría el potencial de acceder la agricultura familiar panameña.

Una característica estructural compartida que tienen los mercados rurales en la región centroamericana y que se acentúa mucho más en Panamá dada su estructura de apertura comercial para el sector agropecuario, es su carácter monopolio o monopsónico: son mercados generalmente dominados por uno o pocos compradores o vendedores no agrícolas (Chiriboga, 1997). Ello es favorecido por las mismas características de los mercados: altos costos de información, de transacción o de transporte, lo que hace que solo funcionen segmentos pequeños de los mercados, lo que atrae a un reducido número de empresas (Astudillo, Fernández, & Garcimartín, 2019).

En esa línea, los mercados de alimentos tienden a desarrollarse en condiciones desfavorables por ser poco transparentes, depender de sistemas logísticos complejos y restrictivos para productores de pequeña escala, así como tender hacia la especialización con estándares alejados de las capacidades campesinas, o enfocarse hacia la comercialización de un número limitado de rubros productivos, dejando por fuera una amplia diversidad de cultivos de fincas familiares.

Incluso la política de fomento agropecuario se ha ordenado con esta lógica, durante los últimos años el Ministerio de Desarrollo Agropecuario MIDA crea cadenas agroalimentarias según la lógica del desarrollo de planes de desarrollo competitivo busca mejorar el desempeño del sector agropecuario de Panamá (MIDA 2011). Hoy en día, existen 11 cadenas agroalimentarias, que se ocupan principalmente del cálculo de las cuotas de importación: arroz, maíz, carne de vacuno, leche de vaca, patatas y cebollas, plátano, poroto, frijoles y guandú, yuca y ñame, hortalizas, café y cerdo. Pronto se creará una duodécima para el sector del aceite de palma (Kremer, 2020).

Esto ha permitido sin duda, generar capacidades para fortalecer el sector agropecuario, sobre todo hacia mercados de exportación y producción de mayor escala. Sin embargo, también deja por fuera a la amplia proporción de agricultores familiares que hemos descrito previamente y para quienes su inclusión en dicho modelo de cadenas agroalimentaria resultaría bastante limitado y lejano a sus dinámicas, capacidades y potencialidades productivas, comerciales y sociales.

Este es un contexto que ciertamente reta a la agricultura familiar panameña y a la institucionalidad que procura su fortalecimiento, pues demanda no solamente definiciones estratégicas en términos de la gestión de los negocios, sino que en paralelo y a partir de ellos pueda acelerarse el cierre de brechas o la reducción de barreras que contribuyan a la sostenibilidad de sus actividades productivas y económicas.

En términos de mecanismos de comercialización y a fin de simplificar la información del diagnóstico, podemos caracterizarlos de la siguiente manera:

- a) Mecanismos o esquemas convencionales: referidos sobre todo a los mecanismos habituales de intermediación altamente concentrada e informal.
- b) Mecanismos o esquemas alternativos: referidos a estrategias de reducción de la intermediación como circuitos cortos, así como y el acceso a espacios formales y especializados.

#### Mercados informales e Intermediación

El vínculo más común entre la Agricultura Familiar para comercializar su producción es la intermediación, entendida como la operación de una serie de compradores a veces habituales o a veces estacionales que compren la producción y la revenden a centros de acopio o a otros comercializadores o consumidores finales. Bajo este modelo, productores y consumidores no llegan a tener información unos de otros, pues esto lo concentra el intermediario. No existe negociación ni acuerdos previos, las condiciones de compra y venta se desarrollan a partir del interés o presencia del intermediario.

Las asociaciones vinculadas al CONADAF aseguran prácticamente depender total o parcialmente de este esquema de comercialización (el 92% de los productores entrevistados) y alrededor del 60% al 80% de la producción de una finca familiar se vende a través de este mecanismo, lo restante se destina a autoconsumo (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021). Las condiciones en las que se da esta intermediación son en su mayoría desfavorables para los agricultores familiares, debido a las asimetrías en términos de información y gestión para la agricultura familiar.

Para los productores sin acceso al transporte y sin enlaces individuales o asociativos hacia mercados específicos, las transacciones se realizan en finca o al borde del campo. El 92% de los productores



entrevistados reportaron que **la fijación de precios depende del comprador – intermediario- que como lo se ha dicho son pocos, frente a un atomizado número de productores, reduciendo el poder de negociación de estos y por ende con una tendencia a sacrificar márgenes para concretar la venta** (Figueroa, Presidente del Comité Nacional de Agricultura Familiar CONADAF Panamá, 2021).

- Así pues, la comercialización de frutas, verduras, raíces y tubérculos a los intermediarios se realiza en condiciones donde la oferta y la demanda no equilibrada. En este sentido, el productor suele tener una elección limitada de compradores para comercializar sus cultivos. Estos últimos revenden la producción en los mercados mayoristas provinciales o a Merca Panamá. Los precios ofrecidos por los intermediarios no siempre son remuneradores, son precios muy volátiles, vinculados al equilibrio inestable de la oferta y la demanda del momento, sin tener en cuenta los costos de producción de los agricultores. Así, las cebollas pueden venderse a 22 o 33 dólares por quintal, mientras que el costo de producción es estimado por los agricultores en 62 dólares por quintal en las Tierras Altas (Kremer, 2020).
- El limitado número de compradores es también un indicador del limitado conocimiento que los agricultores pueden tener de los mercados en términos de:
  - a) Precios, que normalmente son determinados por los productores en función de la experiencia o el ciclo, pero no se conectan necesariamente con los momentos, tendencias o comportamientos de la demanda. Esta información normalmente sí la conocen los intermediarios (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021).
  - b) Abundancia o escasez del producto en mercados, lo que permitiría no solamente mejorar condiciones de negociación sino una mejor previsión en caso de requerirse almacenaje de producto o planeación de siembras y cosechas
  - c) Calidad y especificaciones técnicas de los productos, de manera que tengan mayor aceptabilidad y se asegure mejores precios y se ordene los procesos de siembra, cosecha y poscosecha.
- La condición de pago bajo el modelo de intermediación normalmente se da al contado, el acceso a liquidez, tan necesaria en la economía familiar campesina, es también un factor de reducción del precio por parte del intermediario. Los agricultores que están dispuestos a vender a crédito pueden tener más posibilidades de vender su producción que los que desean que se les pague en efectivo.
- La venta a intermediarios no se basa en ningún calendario acordado, sino que depende el intermediario/ recolector, el agricultor no puede planificar sus ventas, incrementando el riesgo de pérdidas (Figueroa, Presidente del Comité Nacional de Agricultura Familiar CONADAF Panamá, 2021)

Como una alternativa para reducir esta tan marcada dependencia a los mecanismos de intermediación y atendiendo a los requerimientos de calidad y conservación de alimentos, sobre todo aquellos perecederos se creó en 2012 la Secretaría de la Cadena de Frío, con el triple objetivo de: a) reducir las pérdidas de productos hortícolas después de la cosecha, b) promover la seguridad alimentaria del país; y, c) mejorar la calidad e inocuidad de los alimentos (Kremer, 2020).



Esta empresa pública gestiona dos tipos de infraestructura: los mercados mayoristas y minoristas, y los centros de manejo post cosecha. Actualmente hay dos mercados en funcionamiento, Merca Panamá en la capital y el mercado provincial de David (Chiriquí). Otros dos están en construcción en Chitré (Herrera) y La Chorrera (Panamá Oeste) y paralelo a ellos, se han establecido cuatro centros de manejo post cosecha, tres en la provincia de Chiriquí y uno en la provincia de Los Santos.

Aunque en la propuesta general estos centros ofrecen, servicios gratuitos de almacenamiento, clasificación, embalaje, pesaje, lavado y secado, abiertos a los productores y a las organizaciones de productores, no se cuenta con información que permita determinar cuán vinculados están productores familiares a los mismos. Los gestores de los centros no llevan estadísticas del tipo de productores que acceden a ellos, su producción y destino de la misma, ni cuentan con la infraestructura o equipos para ello (Martínez, IMA, 2021).

A decir de los productores miembros del CONADAF y otros entrevistados, y a manera de referencia no generalizable, de seis grupos y asociaciones de agricultura familiar de Chiriquí, ninguno ha utilizado o incluso conoce plenamente cómo acceder o no a sus servicios. Una de las principales barreras para que sus asociados puedan hacer uso de estos servicios **es la carencia de transporte y las condiciones mismas de la vialidad entre sus unidades productivas y los centros.** (Figuerola, Presidente del Comité Nacional de Agricultura Familiar CONADAF Panamá, 2021), (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021). Además, una vez que el producto pueda ser procesado debe ser retirado o enviado a su destino final, si no existe certeza de ello los productores deberán invertir nuevamente en transporte para regresar la producción a las fincas, que en su mayoría no cuentan con las condiciones para mantener el producto en buenas condiciones.

#### *Mecanismos alternativos de comercialización para la Agricultura familiar panameña*

Ante las condiciones mayoritariamente desfavorables que presenta el modelo de intermediación (forma de pago irregular, precios bajos, ventas discontinuas, falta de un mercado local accesible a los productores, volúmenes de compra demasiado bajos) se han venido agrupando muchos esfuerzos para generar y consolidar alternativas y oportunidades de mercado que faciliten la superación de estas barreras a los productores. Algunas iniciativas han sido desarrolladas desde los mismos productores y agricultores familiares, otras desde el sector público y otras desde el sector privado y de la cooperación.

Una de las principales barreras de la intermediación convencional que los productores quieren superar es el desconocimiento de los compradores (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021), es decir de las características y demandas de sus mercados, pues el 83 % de los productores entrevistados manifestaron que tienen limitado o nulo conocimiento sobre los requerimientos de los mercados en términos de: precios, abundancia o escasez del producto en mercados, calidad y especificaciones técnicas de los productos, ya que esta información es concentrada por la intermediación o no existen mecanismos a nivel de los agricultores familiares para gestionar este tipo de información.

A continuación, se presenta un resumen de algunos de los mecanismos alternativos desarrollados o con potencial de desarrollo para la agricultura familiar panameña

**Tabla 5 Descripción de mecanismos alternativos de comercialización de la AF en Panamá**

<b>Mecanismo de comercialización</b>	<b>Tipo de productos</b>	<b>Logística de distribución</b>	<b>Gestión y habilitación</b>	<b>Formalidad del acuerdo</b>
<b>Ferias Libres Instituto de Mercadeo Agropecuario IMA</b>  72 Organizaciones de las zonas priorizadas	Amplia diversidad  Baja agregación de valor  Estándares de inocuidad y calidad básicos.  Volumen medio - bajo	Compleja para la organización por parte de IMA.  Sencilla para productores  Frecuencia baja	Sencilla, incluso se cuestiona si existen mecanismos que garanticen que los participantes sean productores y no intermediarios	Este mecanismo acuerda la participación, pero no la venta. Por lo que no se considera un acuerdo formal
<b>Circuitos cortos – Ferias locales - organizadas por productores-</b>  10 Organizaciones CONADAF  Productores de la provincia de Chiriquí  Asociación Panameña de productores orgánicos - Nacional	Amplia diversidad  Baja agregación de valor  Estándares de inocuidad y calidad básicos.  Volumen medio - bajo	Compleja para la organización por parte de los productores organizadores  Frecuencia media (mensual)	Compleja para la gestión de espacio, promoción y establecimiento.  Sencilla para los productores participantes. Se habilita su vinculación al ser parte de las organizaciones de AF.	No demanda formalidad de acuerdos de compra y venta.
<b>Venta directa a domicilio – bolsas de alimentos</b>  2 grupos de productores Chiriquí.  2 Asociaciones de AF Bocas del Toro	Amplia diversidad  Baja agregación de valor  Altos procesos de poscosecha y empackado  Volumen medio - bajo	Compleja en términos de consolidación de pedidos, y entregas a tiempo  Frecuencia media (mensual)	Sencilla, basada en la pre existencia de redes y asociatividad.	Mediano nivel de formalidad al existir pedidos personalizados y cuando del pago se acredita con el pedido.

<b>Abastecimiento a HORECA (Hoteles, Restaurantes y Catering)</b>  Productores Comarcas indígenas: Ngabe Buglé  Comarca Guna Yala	Mediana diversidad  Alta diferenciación – productos de origen o de calidad orgánica, agroecológica  Estándares de calidad e inocuidad básicos y medio.  Volumen medio - alto	Sencilla: destinos únicos pero cuidado el deterioro en el transporte    Frecuencia baja	Medianamente compleja, depende de requerimientos de la HORECA si exige facturación a nivel individual o asociativo	Alto nivel de formalidad.
<b>Abastecimiento a supermercados</b>  2 Asociaciones Herrera y Ocú.	Baja diversidad, uno o dos productos  Estándares altos de calidad e inocuidad, además de los básicos pueden requerirse certificaciones adicionales BPM, BPA.  Volumen medio – alto	Medianamente compleja: destinos horarios definidos y estrictos, control de calidad en el transporte  Frecuencia alta (semanal, hasta do y 3 veces por semana)	Medianamente compleja, depende de requerimientos del supermercado si exige facturación a nivel individual o asociativo	Alto nivel de formalidad.
<b>Abastecimiento a agroindustria</b>  1 Asociación Coclé  2 asociaciones granos básicos San Francisco	Baja diversidad, uno o dos productos  Estándares altos de calidad e inocuidad, además de los básicos pueden requerirse certificaciones adicionales BPM, BPA.  Volumen medio - alto	Medianamente compleja: destinos horarios definidos y estrictos, control de calidad en el transporte  Frecuencia alta (semanal)	Medianamente compleja, depende de requerimientos de la empresa o si exige facturación a nivel individual o asociativo	Alto nivel de formalidad
<b>Compra pública. Mercados institucionales</b>  2 Comunidades comarcas Ngabe Buglé  3 Asociaciones Capira	Mediana diversidad  Estándares altos de calidad e inocuidad, además de los básicos pueden requerirse certificaciones adicionales BPM, BPA.  Volumen medio - alto	Medianamente compleja: destinos horarios definidos y estrictos, control de calidad en el transporte    Frecuencia alta (semanal)	Compleja en registro de asociaciones y habilitación como proveedor público	Alto nivel de formalidad

<b>Exportación asociativa o cooperativa</b>	<p>Mediana diversidad</p> <p>Estándares altos de calidad e inocuidad, además de los básicos pueden requerirse certificaciones adicionales orgánica, comercio justo, global gap</p> <p>Volumen alto</p>	Compleja: protocolos para exportación de alimentos y según estándares del cliente y del país de destino.	Compleja en habilitación para exportación.	Alto nivel de formalidad
<b>Agroturismo y venta en finca</b>  2 fincas agricultura familiar  3 Asociaciones de programas de conservación ambiental	<p>Amplia diversidad</p> <p>Media agregación de valor</p> <p>Altos procesos de poscosecha y empacado</p> <p>Volumen bajo</p>	Sencilla. Los visitantes son los que se movilizan, sin embargo debe invertirse en infraestructura adecuada	Medianamente sencilla, debe acreditarse como finca de Agroturismo en MIDA	Acuerdos medianamente formales.
<b>Agregación de valor y procesamiento<sup>5</sup></b>  2 Asociaciones de programas de conservación ambiental.  1 asociación granos básicos	<p>Diversidad Media</p> <p>Alta agregación de valor</p> <p>Altos procesos de poscosecha y empacado</p> <p>Volumen medio - alto</p>	<p>Medianamente compleja: destinos horarios definidos y estrictos, control de calidad en el transporte</p> <p>Frecuencia alta (semanal, hasta do y 3 veces por semana)</p>	Medianamente compleja, depende de requerimientos del supermercado si exige facturación a nivel individual o asociativo	Medio nivel de formalidad.

---

<sup>5</sup> Si bien este no es propiamente un mecanismo de comercialización se presentó como una alternativa de destino de la producción a fin de evitar su desperdicio y cuando no existen oportunidades de mercado inmediato y diversificar las opciones de ingresos.

Este conjunto de alternativas de comercialización es una muestra de la trayectoria que se ha recorrido en el campo del desarrollo rural y del sector agropecuario y en la incorporación de otras dimensiones para el desarrollo e inclusión económica de la Agricultura Familiar.

Existen sí, algunos elementos comunes que deben considerarse para el desarrollo e incorporación de mecanismo de comercialización alternativos a la intermediación convencional.

- Una primera y casi permanente limitante para todas las alternativas es la necesidad de transporte – vehículo y vialidad- que asegure las condiciones en tiempo y calidad de pedidos de los productos. Además este recurso deberá calcularse e incorporarse en el costo de cada transacción e incluirla en el precio de venta final (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021), es decir gestionar un sistema de logística y distribución según la complejidad del mercado.
- Los costos de transporte y logística en general tienen el potencial de verse reducidos si se aseguran volúmenes más altos, para ello la agrupación de productores es la alternativa más efectiva, sea de un mismo producto o de varios productos que tengan el mismo destino, con ello empieza a tomar forma la necesidad de actuar de manera asociada y organizada para la vinculación comercial menos riesgosa y con beneficios y riesgos compartidos (Posas, El mapeo de actores y la identificación de oportunidades de mejora del proceso de compras públicas para la alimentación escolar: la experiencia de las escuelas de Llano Tugri y Llaño Ñopo, 2018).
- Junto con el transporte, una condición que aparece permanente con mayor o menor intensidad es la necesidad de contar con el cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad alimentaria, que puede ir desde los más básicos con la incorporación de Buenas Prácticas de Agricultura o Manufactura BPA o BPM, hasta la gestión de certificaciones de origen, calidad, procesos, y otros demandados por los mercados.
- Los agricultores familiares deben enfrentar también comportamientos fluctuantes en algunos productos, que por momentos saturan el mercado y en otros existe escasez, variando también los precios y condiciones de entrega, muchos productos sobre todo frutas o tubérculos llegan a perderse casi en su totalidad pues los productores no encontraron el momento oportuno para que la venta sea provechosa o cosecharon sin una adecuada planificación o lectura del mercado (Martínez, IMA, 2021). Esta situación puede solventarse si existiera la capacidad y la alternativa para procesar, agregar valor o conservar de alguna manera el producto y direccionándolo a otro tipo de mercado (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021).
- Las demandas de formalización y tramitología de acreditación en muchos casos son altas y será necesario contar con asesorías especializadas y desarrollar las capacidades para gestionar personerías jurídicas tanto en términos de contables y administrativos.
- En el caso de los mercados con mayor demanda de formalidad, el incumplimiento de estos requerimientos da fin a los contratos o a la renovación de los mismos, un 50 % de los agricultores familiares entrevistados y que han tenido experiencias de vinculación a este tipo de mercados que mencionaron que en ocasiones / o con frecuencia no han podido cumplir con algunos de los requerimientos solicitados por un comprador, o que han sido estipuladas en un contrato. Se reporta que los principales tipos de incumplimiento han sido el no cubrir los parámetros de calidad (lo que produce rechazos), volumen o fecha de entrega (cuya consecuencia de esto es que

los clientes pierden el deseo de seguir trabajando con el proveedor, en este caso agricultores familiares).

- Una de las principales barreras vistas en cualquiera de estas modalidades de mercado y mencionadas tanto por productores como por otros actores entrevistados, tiene que ver con el desconocimiento de las demandas y características de los mercados: necesidades, preferencias, precios, costos, actores, normativas, oportunidades. Incluso en los modelos con enfoque de cadena la estructura es bastante fragmentada por eslabón. En todos los casos los productores panameños y más si pertenecen a la agricultura familiar tienen que recorrer largas distancias físicas o simbólicas para acceder a los mercados, conocerlos mejor y reconocer su rol y potencial como oferentes a partir de la demanda.
- Estos bloqueos o fragmentaciones en la información de los mercados se dan también en doble vía, la demanda no conoce el origen o el recorrido de los productos y servicios que consume, y sus preferencias están también condicionadas a la información que alcanza a obtener. Los mecanismos de comunicación y promoción comercial que la agricultura familiar puede llegar a gestionar son bastante limitados y muchas veces con costos por fuera de sus posibilidades, las cuotas de participación en ruedas de negocio, en ferias comerciales, en campañas de comunicación, en el desarrollo e introducción de marcas, son normalmente valores que no podrían ser cubiertos por los productores.
- Estos últimos puntos, pero en general todos los mencionados resaltan la ausencia de capacidades de gestión asociativa y gestión comercial en los y las agriculturas familiares. A excepción de los grupos vinculados a mercados de exportación y con una trayectoria de muchos años en la gestión de proyectos, como la cooperativa COCABO, la gran mayoría de las asociaciones revisadas en este diagnóstico evidencian la necesidad de contar y desarrollar capacidades para el manejo comercial y mercadotécnico de sus actividades agroproductivas.

Visto esto también desde la caracterización de la oferta comercializable se deberán desarrollar capacidades en tres niveles:

- A. Desarrollo y mejoramiento de productos: Calidad e inocuidad, nuevos productos o servicios, agregación de valor y con mecanismos más eficientes y menos costosos.
- B. Nuevos mercados y modelos de negocio: explorar las alternativas de comercialización más pertinentes y eficientes a productos, productores y territorios y nuevos canales, incluyendo alternativas virtuales.
- C. Promoción y mercadeo: comunicación y difusión, diferenciación vía sellos y certificaciones, articulación a redes y plataformas.

Para todo esto es fundamental invertir en la formación y desarrollo de capacidades técnicas, pero sobre todo de organización y de capital social que se comprometa para procesos de transformación social y comunitaria, como será visto más adelante.

## 2. Asociaciones de la Agricultura Familiar en Panamá

Como parte del análisis de las condiciones de acceso a mercados para la Agricultura Familiar, la dimensión de la asociatividad es trascendental, como se ha descrito en los apartados anteriores, la consecución de modelos de negocio más inclusivos y sostenibles que en los que ahora se desenvuelve la agricultura familiar panameña, se asienta fuertemente en la existencia de estructuras de acción colectiva y organizada de los productores. Visto esto no solo como el rol de generador de volúmenes de venta más atractivos, sino también por la capacidad de generar condiciones para acceder a más y mejores servicios para el desarrollo productivo y sostenible en sus territorios.

Alcanzar grados de organización sólidos, con una visión empresarial y de desarrollo, es al mismo tiempo un requerimiento y el resultado de procesos, que van desde la formación y consolidación de grupos, asociaciones simples, asociaciones jurídicas cooperativas o empresariales, o la figura que más se acerque a la identidad colectiva de los productores; con el fin de facilitar y acelerar el desarrollo individual de sus miembros y la generación de beneficios comunes.

El movimiento obvio para valorar el estado de las asociaciones de un sector es comprender cuáles son las figuras con las que se organizan, cuántas son y el estado en el que se encuentran enfocado hacia su capacidad de gestión para el acceso inclusivo y sostenible a mercados en el contexto actual panameño. En ese sentido, se ordenará este apartado del diagnóstico.

### Figuras de organización y asociación de la Agricultura Familiar en Panamá

Una primera consideración para este apartado pasar por reconocer que en estricto derecho al hablar de organizaciones de la Agricultura Familiar en Panamá nos debería llevar a identificar a aquellas agrupaciones de personas que cumplan la definición de la Ley 127 de 2020 de Agricultura Familiar. Sin embargo, al no contar aún con instrumentos que permitan una identificación con dichos criterios se trabajará con la definición convencional más cercana de “organización de productores agropecuarios” y otras que se acerquen en función del ámbito de acción o identidad.

Así, las formas de organización del sector agropecuario y rural panameño son muy diversas y se procurará realizar una breve descripción de las principales figuras:

1. Las organizaciones campesinas, reconocidas por el decreto ejecutivo del MIDA, incluyen todas las organizaciones cuya actividad principal es la explotación y la producción agrícola, así como las organizaciones artesanales formadas, entre otros, por mujeres rurales. Deben tener un mínimo de 12 miembros (MIDA 2017).

Las organizaciones de productores están registradas en la Dirección Nacional de Desarrollo Rural del MIDA, estas pueden adoptar la forma de asentamientos campesinos, asociaciones de productores, comités comunitarios de desarrollo sostenible, comités de desarrollo sostenible, asociaciones de jóvenes rurales, asociaciones de mujeres rurales, asociaciones de capitalización y ahorro, federaciones de asentamientos campesinos y juntas agrarias (MIDA 2019).

- a. Hasta el año 2018 y según el informe de caracterización de la Agricultura Familiar previo a la construcción de la Ley se encontraban 1700 asociaciones registradas en el MIDA (FAO y MIDA, 2018). De la información proporcionada por MIDA para la selección de territorios vinculados al plan Colmena y para la implementación del PIASI, se identificaron 229 asociaciones que de los corregimientos y distritos priorizados para esta intervención.
  - b. Las formas de organización campesina resultantes del proceso de la reforma agraria son:
    - a) los asentamientos campesinos, b) las juntas agrarias de producción y c) las empresas de segundo grado; responden sobre todo a los procesos de adjudicación de tierras dadas por el proceso de reforma agraria hace ya casi 40 años, por lo que en muchos casos pueden estar extintas, disueltas o inactivas; o derivaron en otras figuras.
2. La siguiente figura con gran preponderancia en las dinámicas rurales en Panamá son las Cooperativas, entendidas como asociaciones privadas integradas por personas naturales y jurídicas que, sin fines de lucro, tienen por objeto planificar y realizar actividades de trabajo o de servicio de interés socioeconómico, dirigidas a la producción, distribución y uso cooperativo de bienes y servicios (Guerra, 2019). Estas dependen del Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOO) y que a 2021 reporta 152 cooperativas activas, de las cuales 139 estarían vinculadas a la producción agropecuaria y otras labores relacionadas como mercadeo, suministro de insumos y otros servicios. (IPACOO, 2021) .
  3. En 2018, el MIDA reconoce oficialmente al Comité Nacional de Diálogo de Agricultura Familiar (CONADAF), creado un año antes y que da voz a los agricultores familiares en la formulación de las políticas públicas que les están reservadas (FAO y MIDA, 2018). La conformación del CONADAF tiene especial relevancia pues posiciona la acción colectiva de los y las agricultoras más allá del rubro o la actividad productiva, sino como sujetos de derechos sociales, económicos y políticos.

El CONADAF aglutina a 58 asociaciones y grupos de productores de la Agricultura Familiar, Campesina e Indígena; en su mayoría son grupos sin personería jurídica que agrupan a aproximadamente a 2.500 agricultores familiares. Quienes se han agrupado no solamente para mejorar la vinculación comercial de sus asociados, sino sobre todo para la construcción y discusión de la Ley de Agricultura Familiar y la propuesta de su Plan Nacional; es decir para su visualización en la política pública.

4. Dependiente del Instituto Nacional de Mujeres INAMU, existe la Red Panameña de Mujeres Rurales que cuenta con 240 asociaciones en todo el país con cerca de 3000 miembros. Estas organizaciones no pueden tener más de 4 hombres entre sus asociados y ellos no pueden ocupar cargos directivos, no ha sido posible contar una lista oficial de esta red, pero vale la pena contemplarla en este diagnóstico, tomando en cuenta que según la información del MIDA el 20% de productores de las zonas de intervención son mujeres a cargo de las explotaciones agrícolas.



5. Existe la figura de organizaciones ambientales que pueden combinar su razón de ser con otras dimensiones productivas, sociales o culturales. Entre las definiciones que MiAmbiente ha planteado para las organizaciones ambientales y que pueden ser sujetos de políticas específicas se encuentran:
  - a) Grupos, asociaciones o cooperativas de pequeños productores o de proveedores de servicios ecoturísticos, de comunidades rurales o indígenas en pobreza o pobreza extrema, propietarios o concesionarios de tierras en vinculadas a las Áreas Protegidas;
  - b) Empresas o empresarios con quienes pudieran asociarse los grupos de pequeños productores o proveedores de servicios vinculados Áreas Protegidas;
  - c) Organizaciones no gubernamentales con quienes pudieran asociarse los grupos de pequeños productores o proveedores de servicios vinculados a Áreas Protegidas
  - d) Organizaciones de base comunitaria (OBC) que presten servicios vinculados a Áreas Protegidas o con potencial para establecer acuerdos de manejo compartido con la ANAM
  - e) Empresas/empresarios que apoyen la gestión del proyecto mediante alianzas público privadas para las concesiones administrativas o de servicios de las Áreas Protegidas o para esquemas de Pagos por Servicios Ambientales (PSA);
  - f) Institutos Profesionales y Técnico IPT, concretamente para la vinculación de jóvenes en procesos de formación ambiental.
6. Finalmente, aunque la estructura de organización es mucho más compleja y amplia en sus ámbitos, vale la pena incluir en este análisis a las instancias de organización y participación de las Comarcas Indígenas, reconocidas jurídicamente por el Ministerio de Gobierno MINGOB, y que incursionan en las áreas de desarrollo productivo y manejo sostenible de los ecosistemas, sobre todo aquellos en zonas de transición de áreas protegidas y tierras colectivas.

Este ejercicio descriptivo, presentó como se mencionó al inicio del apartado, todo el espectro de figuras en las cuales se puede reconocer asociada a la Agricultura Familiar Panameña, sin embargo y con el fin de consolidar datos cuantitativos de estas descripciones, existen límites desde las mismas fuentes, pues las bases no dialogan completamente entre sí, e incluso existen vacíos alrededor del si el número refleja el estado y actividad de las mismas.

Sin embargo, a manera de resumen y reiterando la consideración de la información no pude considerase una consolidación de datos sino más bien una descripción de la diversidad de espacios asociativos a nivel agroproductivo y de desarrollo rural.

**Tabla 6. Descripción de Asociaciones y Organizaciones de Agricultura Familiar**

TIPO DE ORGANIZACIÓN	NÚMERO	NÚMERO ESTIMADO DE ASOCIADOS/AS
<b>ASOCIACIONES REGISTRADAS EN MIDA Y EN TERRITORIOS PLAN COLMENA</b>	562	11297
<b>AGRICULTURA FAMILIAR VINCULADAS AL CONADAF</b>	58	2.500
<b>MUJERES RURALES INAMU</b>	240	3.000
<b>ASOCIACIONES VINCULADAS A IMA EN FERIAS LIBRES</b>	72	
<b>PRODUCCIÓN SOSTENIBLE Y CONSERVACIÓN DE BIODIVERSIDAD MIAMBIENTE</b>	32	1.200
<b>ORGANIZACIONES COMARCAS INDÍGENAS MINGOB</b>	5	800

Elaboración propia

De una consolidación y revisión de las fuentes IMA, MIDA, IPACOO se ha construido esta primera aproximación al número de organizaciones/cooperativas que operan en los territorios de implementación del PIASI:

**Tabla 7 Estimación de organizaciones de AF en zonas PIASI**

Provincia/Distrito	No. de organización de productores o cooperativa
<b>Bocas del Toro</b>	<b>12</b>
Almirante	3
Chiriquí Grande	9
<b>Chiriquí</b>	<b>12</b>
Alanje	4
Barú	8
<b>Coclé</b>	<b>33</b>
La Pintada	8
Penonomé	25
<b>Comarca Ngäbe-Buglé</b>	<b>39</b>
Jirondai	1

Mironó	9
Nole Düima	17
Ñürüm	12
<b>Darién</b>	<b>4</b>
Santa Fé	4
<b>Los Santos</b>	<b>20</b>
Macaracas	10
Tonosí	10
<b>Veraguas</b>	<b>33</b>
Calobre	4
Cañazas	11
Las Palmas	8
San Francisco	10
<b>Total general</b>	<b>153</b>

Elaborado por: Julie Kremer, 2021

Por otro lado, existen también varias organizaciones y agrupaciones no registradas o que no cuentan con personería jurídica pero sí opera como instancias “de hecho” que no tienen como fin su formalización sino la gestión y acción alrededor de las problemáticas propias de sus entornos y sus miembros.

Es por esta razón que **el número de organizaciones y cooperativas registradas oficialmente no representan necesariamente la realidad de la agricultura familiar panameña**, y la misma intervención a través el PIASI puede fortalecer la información y operación del SIGAP, a fin de actualizar y armonizar la información.

#### Asociatividad y acceso a mercados

Direccionar en análisis y la reflexión alrededor de la asociatividad para las agriculturas familiares tiene una inherente vinculación a la posibilidad de acceder a los mercados de bienes y servicios, bajo la hipótesis de que las organizaciones de productores, y la acción colectiva en general, mejoran el poder de negociación de los productores y su remuneración, así como la participación y representación en los espacios de toma de decisión y posicionamiento de agendas de políticas públicas.

Es necesario enfatizar el rol de las organizaciones económicas de productores como condición para una inserción competitiva de los productores en los mercados. Esas organizaciones deben posibilitar la reducción de los costos de transacción en cuanto a la compra y venta de productos, insumos, crédito, tecnología e información. El énfasis debe darse a organizaciones para mejorar la inserción en el mercado de bienes y servicios, más que en el campo de la producción (Chiriboga, 1997).

De hecho, uno de los factores transversales de los sistemas agroalimentarios inclusivos es la interacción socio-productiva de los productores. Algunos estudios realizados al respecto (FAO, 2017) han mostrado que esta interacción ha facilitado identificar dos tipos de modelos asociativos:

- a) Asociaciones de productores que han aprendido a trabajar en colectivo, y

b) Asociaciones de productores que sólo se “integran” para gestionar un beneficio y después sus miembros trabajan aisladamente y por su cuenta.

En el primer grupo, se pueden encontrar organizaciones de productores y cooperativas que ofrecen una gama de servicios a sus miembros, en particular el acceso a insumos productivos, mercados, información y comunicación, así como el acceso a los recursos naturales y tener voz en la toma de decisiones que influyen en las políticas públicas de una localidad o región. Estas organizaciones representan una parte importante del sector cooperativo mundial en los países desarrollados, pudiendo adoptar gran variedad de formas, desde asociaciones pequeñas y de base, hasta sindicatos, federaciones y cámaras agrícolas.

En los países en vías de desarrollo la tendencia de las asociaciones ha sido del segundo tipo, especialmente cuando se trata de pequeños productores. Esto ha redundado en la obtención de producciones agrícolas de baja rentabilidad, productores con gestión limitada de crédito, de apoyos, tendiendo al individualismo, desconfianza, etc., facilitando una cierta permanencia en la vulnerabilidad del sector productivo rural y en muchos casos debilitando la noción misma de asociatividad, generando desconfianza y dispersión.

El vacío de información respecto a la actividad o inactividad de las asociaciones puede ser un indicador precisamente de este segundo fenómeno, por el cual, aunque existan y se crean instancias jurídicas, estas no necesariamente tienen un dinamismo y acciones derivadas a su razón de ser.

A continuación, se describen algunos datos que generan una idea de cuán vinculadas llegan a estar las organizaciones de agricultura familiar a mercados o cuán complejo es llegar al cumplimiento de estos objetivos dentro de sus planes de acción

- Para el caso de las zonas en las que intervendrá el PIASI, se cuenta con 262 asociaciones registradas en el MIDA provenientes de dichos territorios y según la información proporcionada por el IMA, alrededor de 72 es decir el 27% participan en ferias libres o espacios de promoción y mercadeo organizados por ellos. Esta información refleja o un vacío de actividad, pertinencia o capacidad, es decir el 73% no está realizando actividades productivas, o las realiza, pero no encuentra alineación a la convocatoria del IMA o no ha desarrollado las capacidades para poder participar y aprovechar del espacio. En cualquiera de estas tres opciones existe un campo amplio de intervención a fin de mejora las condiciones asociativas y de acceso a mercados.

Una respuesta hipotética a esta realidad puede estar alineada a lo manifestado por los productores del CONADAF entrevistados (Baker, 2021) sobre lo complejo de la formalización de las organizaciones para poder vincularse a mercados institucionales, por lo que prefieren mantenerse en figuras de agrupaciones no formales hasta que sea más seguro generar una inversión para la consecución de la figura jurídica.

- A partir de la información de evaluación de proyectos previos como el *Proyecto de Producción Sostenible y Conservación de la Agrobiodiversidad* (Banco Mundial, 2021), que atendió entre otros componentes el fortalecimiento de 32 asociaciones y agrupaciones a través del desarrollo de Planes de Negocio, los resultados finales reportaron la generación de acuerdos comerciales para 5 asociaciones de las 32, es decir un 17%, esto si bien no puede mirarse con menosprecio pues

estos fueron acuerdos formales de exportación 3 y de abastecimiento nacional permanente 2, lo que tendrá resultados de impacto interesantes. Pero, pone en evidencia el nivel de inversión a escala económica, técnica y temporal que es requerida para que la vinculación a mercados sea estable y sostenible.

Existe un elemento que ha sido también abordado tanto por los productores como con técnicos de apoyo y es la necesidad de evaluar críticamente el modelo de negocio que plantean las asociaciones y si es que lo plantean así. En muchos casos estas cumplen solamente un rol de “intermediación solidaria” es decir sustituyen al intermediario convencional con un mayor grado de confianza, pero se desconoce si las condiciones de los intercambios son mejores en términos de precios, pagos, volúmenes, etc. Y por ello su permanencia en el tiempo es menor.

Esta es quizá una de las principales debilidades que han identificado desde el IMA (Martínez, 2021) en las organizaciones que participan en sus convocatorias y que tiene como resultado la pérdida de interés y participación de los productores no solo en futuras actividades del IMA, sino en la noción misma del trabajo asociado. Por parte de las asociaciones de productores, este tema es abordado desde la necesidad de generar capacidades de gestión, planificación e innovación, y sobre todo en formar cuadros jóvenes que puedan comprometerse y liderar procesos novedosos (Pineda, 2021) .

Sin embargo, también existen organizaciones que además del rol de intermediación han desarrollado mecanismos de reinversión, integración de otras actividades productivas para generar empleos para los asociados, movilizan recursos e incluso inciden en la gestión de políticas y programas (Martínez, IMA, 2021).

Existen cooperativas como COCABO Cooperativa de Servicios Múltiples Cacao Bocatoreña, que aglutinan a 1500 de productores, que no es un número menor, hacia la producción y exportación de productos con altos niveles de diferenciación como el cacao orgánico o café de especialidad (FLIS, 2020), lo que deja entrever que existe una estructura de gestión administrativa lo suficientemente desarrollada en términos de producción y comercialización, pero además en la gestión socio ambiental en los territorios y de participación diálogo político. Es decir, asociaciones que llegan ser agentes de transformación en los territorios.

Referencias documentadas de procesos exitosos en esta línea (FLIS, 2020) muestra algunos factores que impulsan y fortalecen estos procesos como son: la existencia y fomento liderazgos dinámico, incluyentes y transparentes, el sentido de pertenencia y visión de los productores con su asociación y la posibilidad de acceder a servicios de asistencia técnica, comercial y financiera, brindados por instancias públicas o privadas.

### Fortalecimiento asociativo

A partir de la revisión de los mecanismos de comercialización realizado previamente, y en la revisión de documentación (FLIS, 2020) y evidencias de intervenciones previas (Banco Mundial, 2021), resalta la necesidad de fortalecer a las organizaciones en dinámicas que estimulen su asociatividad, gestión y representatividad, ya que son notorias las debilidades que experimentan las organizaciones de la agricultura familiar para apoyar a sus asociados, de manera particular a mujeres y jóvenes; así como, para generar más oportunidades de participación y representación de la diversidad de demandas de igualdad.

Otra necesidad expresada por los representantes de las organizaciones en las entrevistas, es la necesidad de fortalecer a los asociados en la gestión administrativa y organizativa, así como en la capacidad de auto gestionar su incursión en los mercados, en busca de espacios para comercializar su producción y lograr precios justos. Pero también, espacios para acceder en mejores condiciones a servicios tanto financieros como no financieros de fomento productivo y desarrollo rural.

Es fundamental preservar la autonomía y desarrollar la capacidad de autogestión de las cooperativas y otras organizaciones económicas. Las cooperativas y empresas asociativas de los productores de la agricultura familiar deben privilegiar organizaciones de pequeña escala, con un número viable de asociados, una buena capacidad de gestión profesional, una cultura relacionada al mercado, y a la gestión integral de los paisajes productivos.

Uno de los puntos de mayor sensibilidad tiene que ver con los mecanismos de un reconocimiento de la participación diferenciada de los asociados en función del capital aportado, un balance adecuado entre repartición de beneficios y necesidades de reinversión (Martínez, IMA, 2021). Esto quiere decir que fortalecer una organización no se consigue solamente con el desarrollo de capacidades técnicas, sino con el fortalecimiento de la confianza a través de prácticas transparentes e innovadoras para la generación de beneficios comunes. Es necesario fortalecer el capital humano, el tejido social y el sentido de pertenencia y corresponsabilidad de las organizaciones que participan en los programas y proyectos de fortalecimiento de las agriculturas familiares, campesinas e indígenas; fortalecimiento que va más allá del cumplimiento de estatutos y reglamentos para su formalización.

Las organizaciones de productores, en sus distintas naturalezas, son aliadas de la gestión pública para la prestación de servicios agrícolas, pues están en mejores condiciones de identificar sus dificultades y el apoyo que desean recibir. La vinculación con los servicios privados también permitiría apoyar la acción de las organizaciones de productores, sobre la base de un diagnóstico previo de las dificultades a las que se enfrentan.

### Desarrollo empresarial

Uno de los desafíos principales para lograr objetivos de desarrollo sostenible en la agricultura familiar pasa por diseñar y gestionar iniciativas que superen la mirada centrada únicamente en el emprendimiento individual. La asociatividad es indispensable para superar las asimetrías y los problemas de carácter estructural que limitan el potencial de desarrollo de la agricultura familiar.

No existe un mecanismo formal de desarrollo de capacidades empresariales para los agricultores familiares en Panamá. Si bien se han desarrollado varias iniciativas, la mayoría de ellas ha derivado o en la asistencia técnica que llega a ser puntual e insuficiente o la dependencia a proyectos de cooperación que proveen por tiempo definido un acompañamiento gerencial. (FLIS, 2020); lo que finalmente deja a los productores sin un empoderamiento y capacidad de responder a las problemáticas de acceso a mercados (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021). En la oferta de servicios de asistencia técnica del MIDA, IDIAP, IPACOOOP ha sido muy complejo encontrar propuestas que se enfoquen hacia este objetivo.

Asimismo, existe el riesgo de caer en la simplificación de que desarrollo empresarial para agricultores es la sola gestión comercial de la producción, cuando varios diagnósticos y análisis dejan ver que la problemática principal si bien es la ausencia o inestabilidad de participar en mercados, se debe básicamente a la ausencia de modelos de negocio que partan de la comprensión o análisis de los mercados, y adecuen la gestión – productiva, comercial y asociativa- para ingresar a ellos de manera más inclusiva y sostenible (CEPAL, 2016).

Algunos de los elementos mencionados por productores para el desarrollo de capacidades gerenciales se resumen en las siguientes líneas (Baker, Presidente Comité Bocas del Toro, 2021) (Banco Mundial, 2021):

- Mejoramiento de los procesos administrativos y de mercadeo para productos actuales y potenciales y para abrir nuevos mercados.
- Fortalecimiento de las capacidades sociales, individuales, familiares y comunitarias para garantizar la sostenibilidad de los negocios.
- Fortalecimiento de las capacidades organizacionales, y administrativas para la gestión y consecución de financiamiento que permita ampliar las actividades productivas, incluir nuevos socios/as, incorporar BPA, BPM y otros protocolos de calidad.
- Generar mecanismos de planificación de la producción basados en orientaciones del mercado.
- Propiciar la articulación comercial con clientes y mercados que garanticen la rentabilidad y sostenibilidad del agronegocio.
- Implementación de medidas ambientales sostenibles que dinamicen la protección ambiental en los territorios y mitiguen el impacto de los proyectos productivos.
- Gestión del conocimiento a través de la recopilación, sistematización y transferencia de lecciones aprendidas y buenas prácticas para el mejoramiento de los procesos propios del desarrollo.

## Financiamiento

El acceso al crédito para las asociaciones y agricultores familiares debe ser analizado por separado del financiamiento agrícola empresarial. La agricultura familiar por muchas décadas ha carecido de acceso a financiamiento en la banca del sector público y privado, en especial los agricultores cuya superficie de producción es reducida o no tienen el título de propiedad de sus tierras. A nivel asociativo estas restricciones se mantienen en tomando en cuenta que muchas asociaciones no cuentan con patrimonio

propio que puedan servir de aval financiero y los mecanismos de garantías compartidas o socialmente solidarias no son reconocidas en los sistemas financieros tradicionales.

Los programas gubernamentales existentes por lo general han estado orientados a los productores que pueden mostrar y comprometer ante la banca un bien -normalmente la tierra- que salvaguarde el préstamo que reciben del banco. Los agricultores familiares, al carecer de garantías que puedan respaldar sus préstamos, no son tomados en cuenta para el establecimiento de programas de crédito.

Sin embargo, el campo de las micro finanzas es el que otorga mayores alternativas para pequeños empresarios o asociaciones de pequeños productores. Así por ejemplo información de Microserfin de la Fundación BBVA Microfinanzas, reporta al menos 16.000 usuarios de productos microcrediticios, de los cuales el 82% corresponden al sector agropecuario (42% ganadería y 40% agricultura (cultivos de maíz, tomate, plátano y otro), en su mayoría la provincia de Chiriquí (35%), Los Santos (11%) y Veraguas (9%). Esta institución ha colocado durante el año 2020 más de \$454.000 al programa Microserfin, a partir del cual se han otorgado créditos por un monto promedio de \$1,669 (Microserfin, 2021) y normalmente se acompaña con procesos de formación financiera.

Se puede acceder al crédito como personas individuales o como personas jurídicas: asociación, mipyme o empresa legalmente constituida, sin embargo en cada caso deberá también existir un mecanismo de garantía.

La Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (Ampyme) es el organismo rector de este sector y tiene como misión formular políticas públicas para formalizarlo, desarrollarlo y conectarlo con actores estratégicos, y promover programas de capacitación y servicios financieros. El marco regulatorio vigente para las IMF fue establecido en la Ley 130 de 2013. En este sentido, se menciona que existen todavía muchas barreras por superar, sobre todo la reducción de tasas y de los costos mismos de la intermediación, que para muchos responde al alto riesgo de cobro que existe en el sector micro de la economía.

En este caso vale resaltar que no existe un programa o línea específica para la Agricultura Familiar, sino que esta es incorporada o en productos agropecuarios o de micro-emprendedores, pero la valoración de los agricultores a ello es que los productos ofertados no responden a sus contextos ni necesidades (Figueroa, 2021), por lo que no existe confianza hacia esta oferta de servicios de crédito. De 16 asociaciones y grupos vinculados al CONADAF, consultados para este diagnóstico en apenas 3 de ellas, esto es 18%, se ha accedido a microcréditos, siempre desde miembros individuales pues no cuentan con personería jurídica para acceder bajo esta figura. El destino del crédito son en su mayoría insumos productivos para iniciar los ciclos de siembra, aunque como es común en el sector rural y rural empobrecido muchas veces el destino de los créditos deriva en otras necesidades familiares no solo las productivas: consumo, educación, ocio.

En Panamá, se ha creado una línea para mujeres emprendedoras, en alianza AMPYME e INAMU pero que tampoco hace una diferenciación en condiciones o diseño hacia mujeres rurales o mujeres en la agricultura familiar.



Otra alternativa de financiamiento que, si existe, aunque su volumen y fondos nos sean tan altos es el de la Cooperativas, las de ahorro y crédito, pero también las de servicios múltiples que permite la administración de fondos de financiamiento en montos menores y con interés también menores. Obviamente este mecanismo es restringido a los socios de la cooperativa. La cooperativa COCABO mencionada en este estudio ha sido incluida como proveedora de servicios de financiamiento a sus socios, gestionando una porción del fondo de generado en el proyecto de Producción Sostenible y Conservación de la Biodiversidad.

En este sentido en el reglamento de administración del fondo el financiamiento se debía destinar a actividades productivas sostenibles.

Sin embargo, existe una carencia en casi todas las ofertas de crédito o microcrédito y es que no solo no está diseñados para las características del sector de la Agricultura Familiar o de las mujeres y jóvenes rurales; sino que además no existen productos financieros que apalanque el paso de las actividades de producción hacia la comercialización, Pe. Financiamiento para equipos o instrumentos de postcosecha, bodega, empacado o etiquetado. Los productos ofertados normalmente se restringen un rubro de las cadenas priorizadas.

### Marco normativo e institucional

Si bien existe un marco normativo que rige el registro de las distintas formas de asociatividad en el país, es necesario invertir en la actualización de los instrumentos con los cuales implementarlos de manera que respondan a los contextos y demandas actuales del sector.

De manera referencial se citan las principales leyes que regulan la gestión de las organizaciones de productores o de la agricultura familiar.

- Ley 23 (1983) sobre asociaciones de productores en Panamá, las formas de organización campesina resultantes del proceso de la reforma agraria son los asentamientos campesinos, las juntas agrarias de producción y las empresas de segundo grado, dichas organizaciones

Esta Ley 23 ha tenido algunos ajustes en función de los nuevos mecanismos que se han implementado para abordar el desarrollo rural. Estos instrumentos están orientados al fortalecimiento y a la promoción de las organizaciones de cadenas, que han cobrado una nueva dinámica desde el 2011, con la expedición del Decreto Ejecutivo No.487, el cual le brinda su fundamento legal (IICA, 2017).

- Ley 24 de 1980 de Cooperativas se crea el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOO), el cual se encarga de la formulación, dirección y ejecución de la política cooperativista en Panamá; durante ese mismo año, se decreta la Ley n.o 38, mediante la cual se promulga el Régimen Legal Especial para las Asociaciones Cooperativas

- Ley 17, 1997 tiene lugar la actual legislación cooperativa reglamentada por el Decreto Ejecutivo n.o 137 de 2001, modificado en el 2002; estos ordenamientos han facilitado la expansión del radio de acción de las cooperativas para que estén en posibilidad de competir en medio de las nuevas condiciones del entorno nacional e internacional, caracterizado por la globalización y la apertura comercial.
- Leyes Comarcales: En Panamá, los pueblos indígenas mantienen su propia forma de autogobierno y territorial reconocida por el gobierno panameño, a través de la denominación legal conocida como “comarca”. Las comarcas son una jurisdicción especial en el territorio panameño, equivalente a una provincia, se dividen en regiones, distritos y corregimientos, se rigen de acuerdo a las instituciones especiales propias.

La comarca Ngäbe Buglé fue creada mediante Ley No 10 de 7 de marzo de 1997, el Decreto Ejecutivo No 194 de 25 de agosto de 1999, que adopta la Carta Orgánica Administrativa de la comarca y el Decreto Ejecutivo No 537 de 2 de junio de 2010 que reforma la Carta Orgánica Administrativa; la Comarca de Kuna Yala (antes San Blas) fue creada por la Ley No 2 del 16 de septiembre de 1938, fue definida por la Ley 16 del 19 de febrero de 1953, y declarada Reserva por la Ley No 20 del 31 de enero de 1957. La Ley No 99 del 23 de diciembre de 1998, la reconoce legalmente como Comarca de Kuna Yala.

En su conjunto las comarcas indígenas cubren una superficie aproximada de 16,634.70 kms<sup>2</sup>, de un total que posee el país de 74,926.77 Km<sup>2</sup>, lo que representa un 22% del total de la superficie de la República.

En Panamá, las comarcas tienen un fundamento constitucional plasmado en el Artículo 123 de la Constitución Política, el cual garantiza el derecho que tienen las comunidades indígenas de contar con un territorio adecuado que les permita la conservación de sus tradiciones e instituciones sociales, políticas y económicas. El citado artículo dice: Artículo 123. “El Estado garantiza a las comunidades indígenas la reserva de las tierras necesarias y la propiedad colectiva de las mismas para el logro de su bienestar económico y social. La Ley regulará los procedimientos que deban seguirse para lograr esta finalidad y las delimitaciones correspondientes dentro de las cuales se prohíbe la apropiación privada de las tierras”.

Esta Ley comarcal incluye dos salvaguardas. El Artículo 47, el cual indica que, “el Estado está obligado a garantizar la adecuada indemnización, procurando el mejoramiento de la calidad de vida de los afectados, si se llegara a producir el traslado o reubicación de poblaciones o personas, causados por planes o proyectos de desarrollo”. En tales casos, se promoverán los mecanismos de consulta, comunicación y participación necesarios con las autoridades comarcales y la población.

Igualmente, el 25 de agosto de 1999, el Decreto Ejecutivo Nº 194, señala en el Artículo 225 que es obligación del Estado: “garantizar la indemnización y la calidad de vida por razones de

- planes o proyectos de desarrollo económico; la participación en los beneficios; velar por la conservación de los recursos naturales desarrollando la política de sostenibilidad y de protección ambiental”.
- Ley 127 de 2020, Define la Agricultura Familiar y tipifica las categorías de agricultores y asociaciones y plantea el esquema de funcionamiento del MIDA como ente rector para este propósito. Reconoce al CONADAF como instancia de sociedad civil y establece la priorización del Plan de Agricultura Familiar en la agenda de desarrollo rural.
  -

En línea con la existencia de marcos normativos y jurídicos, se presenta este resumen de la institucionalidad gubernamental encargada de cumplir la normativa de apoyo a las asociaciones de la agricultura familiar en Panamá

**Tabla 8 Institucionalidad de apoyo a las Asociaciones de la AF en Panama**

Tipo de Apoyo	Institucionalidad
<b>Formalización de nuevas organizaciones asociativas</b>	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)  Cooperativas:  Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP)  Organizaciones de mujeres:  Instituto Nacional de la Mujer INAMU  Estructuras comarcales indígenas  Ministerio de Gobierno (MINGOB)
<b>Competitividad en el sector</b>	Ministerio de Comercio e industria
<b>Gestión ambiental y producción sostenible</b>	Ministerio de ambiente
<b>Mayor capital externo bancario y no bancario / acceso al crédito</b>	Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)  Bando de Desarrollo Agropecuario (BDA)
<b>Micro crédito</b>	AMPYPE Autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa.  Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP)

<b>Acceso a capacitación y asistencia técnica</b>	Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP)
<b>Comercialización</b>	Instituto de Mercado Agropecuario (IMA) Pro Panamá

Elaboración propia

Y a fin de aterrizar un poco más en la instrumentalización de las normativas y las instituciones se presente esta tabla que recoge información de programas sectoriales o intersectoriales que contribuyen al fortalecimiento de la AF en y sus asociaciones en Panama

**Tabla 9 Programas vinculados que contribuyen al fortalecimiento de la Agricultura Familiar**

<b>Título</b>	<b>Fecha de inicio de operaciones</b>
<b>Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional 2017-2021</b>	01-01-2017
<b>Plan Nacional de Cambio Climático para el Sector Agropecuario de Panamá (PNCCSA)</b>	01-01-2018
<b>Resolución N° JD-001-2019 -- Plan Estratégico del Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá (IDIAP) para el Periodo 2019-2030</b>	16-04-2019
<b>Sistema Integrado de Gestión Agropecuaria de Panamá (SIGAP), plataforma digital para el registro detallado de los productores de agricultura familiar, de las características de sus parcelas, de sus productos y de las prácticas agrícolas con las que trabajan, entre otros aspectos.</b>	21-08-2020
Iniciativas Territoriales / Acuerdos internacionales	
<b>Política de Seguridad Alimentaria y Nutricional de Centroamérica y República Dominicana 2012-2032</b>	01-06-2012
<b>Política de Agricultura Familiar Campesina, Indígena y Afrodescendiente Regional 2018-2030</b>	01-01-2017
Otras Iniciativas	
<b>Resolución N° 34-2018- Crea el Programa de Crédito "Mujer Agroempresadora"</b>	14-08-2018

<b>Resolución N° 450- Procedimiento para el aprovechamiento de regeneración manejada en fincas privadas con sistemas tradicionales agroforestales y silviculturales, incluyendo huertos familiares en tierras de comunidades indígenas</b>	26-10-2015
<b>Plan Estratégico de Gobierno 2019-2024, Uniendo Fuerzas</b>	31-12-2020

### Formalización y estatus legal

El apoyo a una organización de productores comienza con el apoyo para obtener un estatus legal o al menos su reconocimiento como ente de gestión y articulación. Agrupadas tras un acontecimiento importante, algunas asociaciones de productores han expresado sus dificultades para formalizarse, tras un largo y costoso trayecto burocrático.

### *Costos de transacción para registro y formalización de organizaciones*

A partir de los diálogos y revisión documental sobre las principales barreras que enfrentan las organizaciones de productores, así como las mismas instituciones públicas para poder direccionar de mejor manera su asistencia e intervenciones, se encuentra siempre presente el proceso y costo para que una agrupación pueda gestionar y alcanzar su legalidad y registro como organización, y adicional lo requerido para que pueda ser considerada proveedor tanto para el sector público o privado.

A continuación, se resume algunos de los procedimientos que una asociación productiva debe seguir para poder comercializar sus productos y/o servicios:

REQUISITO	DETALLE	RECURSOS NECESARIOS <sup>6</sup>
<b>CONFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN</b>	- Elaborar Pacto Social de Constitución de la organización, definición de estatutos y estructura de gobierno – El costo depende de los honorarios del abogado.	Costo según abogado \$100 - \$500
	- Acta de Notaría	\$ 400.00 a \$ 600.00
	Ministerio de Desarrollo Agropecuario MIDA:	\$40 - \$70
	- Inscripción en registro público	\$ 250.00
	- Tasa única	
	A partir de este registro en el MIDA y en función del pacto social y definición de estatutos se orientará el	

<sup>6</sup> Los costos y tiempo detallados en el cuadro son recopilados de entrevistas a productores por lo que pueden presentar variaciones de los procesos establecidos en las normativas.

	<p>sector o proyecto con el cual tendrá pertinencia y vinculación.</p> <p>Periódicamente el MIDA deberá aprobar la actualización de directiva, cambio de estatutos o cambio de razón de ser</p>	<p>30 a 60 días dependiendo sobre todo del tiempo de construcción del estatuto</p> <p>Subtotal aproximado \$800 a \$1000</p>
<b>AVISO DE OPERACIONES</b>	<p>Ministerio de Comercio e Industrias.</p> <p>Las actividades agrícolas y artesanales estás exentas la norma se aplica para el procesamiento y la comercialización al por mayor y menor de productos.</p> <p>* No requerirán Aviso de Operación las personas naturales o jurídicas que se dediquen exclusivamente a: “Las actividades de explotación agrícola, ganadera, apícola, avícola, acuícola, agroforestal o similares”.</p> <p>Notificación de operaciones al Municipio y de ser el caso a la Caja de Seguridad Social</p>	<p>\$55.00<sup>7</sup></p> <p>Pago en línea,</p> <p>Verificación en Banco Nacional</p> <p>Validación final</p> <p>3 a 5 días</p>
<b>DÍGITO VERIFICADOR</b>	<p>Dirección General de Ingresos, entidad que pertenece al Ministerio de Economía y Finanzas (MEF).</p> <p>En este mismo sentido, y correspondiente al aviso de operación y apertura de registro en la Dirección de ingresos, se genera un compromiso financiero de declaración de renta anual de acuerdo a los montos registrados por venta (ingreso) durante el año.</p>	<p>En línea</p> <p>1 a 2 días</p>
<b>PERMISO SANITARIO DE OPERACIÓN</b>	<p>Este permiso es otorgado por el Ministerio de Salud en base a la resolución No. 747 de 26 de julio de 2017, y reglamenta el artículo 3 del decreto ejecutivo 331 de 22 de julio de 2008.</p> <p>El permiso sanitario de operación es el primer procedimiento que deben cumplir con productores con el Ministerio de Salud. Siendo un paso importante por la regulación en la venta de productos alimenticios</p>	<p>El proceso no esta grabado pero exige una serie de inversiones en infraestructura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agua potable</li> <li>- Luminarias.</li> <li>- Paredes y pisos</li> </ul> <p>De 7 a 10 días</p>

<sup>7</sup> <https://www.panacamara.com/aperturaempresas/>

	artesanales toda vez que se requiere para poder comercializar	
<b>PERMISO SANITARIO DE PRODUCTOS</b>	Para productos frescos, como carne o leche, de igual manera deben contar con la certificación de planta vigente, independientemente si la venta es local o nacional.	Entre \$199 y \$1000 por producto según la normativa.
	Previamente el productor debe entregar muestras del producto al Ministerio de Salud, así como el detalle del proyecto que desarrolla. Debe existir una ficha técnica del proyecto con el método de elaboración. Especificación del tipo y material de empaque, vida media del producto.	Entre 20 y 40 días por producto.
	Adicional a ello, el productor debe presentar con el Ministerio de Salud, el cumplimiento de pago o paz y salvo correspondiente con la Dirección General de Ingresos del Ministerio de Economía y Finanzas. De contar esta actividad económica con planta de almacenamiento se debe solicitar certificación de la Planta mediante nota dirigida a la Jefatura del Departamento de Protección de Alimentos a Nivel Nacional	
<b>REGISTRO PROVEEDOR EN CONTRATACIÓN PÚBLICA</b>	Tal como lo establece la Dirección General de Contrataciones Públicas, el registro de proponentes se convierte en un paso fundamental dentro del proceso de contrataciones, ya que todo aquel agente interesado, deberá en primera instancia cumplir con los primeros requisitos establecidos.	No está gravado.  20 a 30 días.
	Dentro del registro deberá establecer el tipo de proponente, para ser clasificado como proveedor ya sea por una persona natural, jurídica, extranjero natural o jurídico, así como la oportunidad de participar como consorcio.	
	Adicional a lo anterior, se necesita completar datos generales datos personales, dirección y contacto. En este sentido, se agrega y que es fundamental dentro del análisis, que el proveedor cuente con el aviso de operación	

<b>CARTA DE REFERENCIA BANCARIA</b>	En este mismo sentido, se le solicita como requisito de participación en la mayoría de casos, carta de referencia bancaria, en la que se haga constancia que el proponente posee actualmente una cuenta de ahorro.	De 3 a 5 días \$5 a \$20 según el banco
<b>CARTA DE INTENCIÓN DE FINANCIAMIENTO BANCARIO</b>	Por último, el proponente debe presentar Carta de Intención de Financiamiento Bancario al 100% del monto total de la oferta presentada por parte del Proponente. La nota debe ser expedida por un banco local legalmente reconocido.	Depende del monto del contrato entre \$200 a \$800 para contratos de cuantías pequeñas hasta \$10.000  De 15 a 30 días
<b>TOTAL TIEMPO EMPLEADO (REFERENCIAL)</b>		180 días
<b>TOTAL INVERSIÓN (REFERENCIAL)</b>		\$3.415.00 (considerando permiso sanitario para un solo producto)

A estos costos y requisitos hay que considerar la inversión previa que la organización debe realizar para la producción, acopio y comercialización.

Además, según los mercados a los que se oriente pueden adicionarse otros requisitos como certificaciones de calidad e inocuidad, Buenas Prácticas Agrícolas, Buenas Prácticas de Manufactura u orgánicas, comercio justo, entre otras. Todas ellas exigirán inversión en infraestructura, equipamiento, instructores y capacitaciones.

Experiencias exitosas, oportunidades y retos para facilitar el acceso a mercados (y otros servicios).

En el camino a evidenciar experiencias exitosas para el fortalecimiento asociativo y acceso a mercados, se considerará experiencia exitosa de asociatividad a: toda actividad realizada por una asociación, cooperativa u otra figura jurídica que agrupa a los productores, que evidencia, buenos resultados en a) la gestión de objetivos en beneficio de la producción, transformación, comercialización agropecuaria; b) mejora de las condiciones socio económicas y en los relacionamientos productivos o ambientales de dichos productores; y c) el mejoramiento de sus instituciones (reglas formales e informales) situaciones que en conjunto pueden ser considerados como indicadores de desarrollo rural (FAO, 2017)



A partir del desarrollo de entrevistas a representantes o miembros de organizaciones, a técnicos de apoyo en proyectos públicos y de la cooperación, y de la revisión documental, se presentan algunas experiencias, de muchas otras que pueden recopilarse, pero que llegan considerarse exitosas o que contienen elementos que pueden ser reforzados y replicados:

**Tabla 10 Experiencias exitosas de fortalecimiento asociativo**

Experiencia exitosa	Detalle
<b>Inclusión económica, fortalecimiento de capacidades a socios - caso cooperativas de sectores como cacao, café, frejol.</b>	<p>Experiencias como las de la Cooperativa COCABO presenta una trayectoria que en los últimos años refleja un franco crecimiento, tanto cuantitativo como cualitativo, en ese proceso han generado mecanismos inclusivos, facilitadores de la integración de sus miembros en los mercados y multiplicadores de capacidades y conocimiento para que esa integración sea en función de los requerimientos y estándares que les permite permanecer en el mercado (FLIS, 2020).</p> <p>Este proceso de empoderamiento implícito en ello ha posibilitado la capacidad participativa para consultar, proponer y entablar un diálogo con las diversas partes involucradas, en particular con los responsables de la toma de decisiones (FAO, 2017), así como acceder y movilizar recursos económicos y técnicos para ello.</p>
<b>Diversificación</b>	<p>En relación con los casos destacables sobre organizaciones asociativas, se determinó que actualmente muchas cooperativas y organizaciones agrícolas han diversificado la oferta de productos y servicios, incursionando en actividades como el turismo rural, el agroturismo y el turismo ecológico, además, han introducido nuevas líneas de productos dirigidas a distintos mercados; se evidenciaron experiencias de cooperativas que han desarrollado oportunidades de negocio en la apertura de almacenes, supermercados y estaciones de servicio.</p> <p>El diversificar permite a las cooperativas aprovechar las condiciones del mercado y a la vez, proteger el patrimonio de sus asociados de factores externos que puedan amenazar el equilibrio económico interno, como fenómenos meteorológicos extremos, variaciones en el tipo de cambio de la moneda, e incremento de los costos de producción, entre otros (IICA, 2017)</p>
<b>Generación de empleo rural en la gestión y</b>	<p>Incursionar en la comercialización de alimentos e implica también la necesidad de desarrollar nuevos procesos además del cultivo y</p>

<b>comercialización – Asociaciones productivas granos básicos</b>	<p>cosecha como son pos cosecha, limpieza, pesado, empackado, logística y control de calidad. Varias organizaciones de zonas como Veraguas o Chiriquí que comercializan su producto a supermercados o agroindustrias han diseñado modelos operativos en lo que se incluye a miembros de las asociaciones, sobre todo mujeres, para el desarrollo de estas actividades y reciben una remuneración por ello (Martínez, IMA, 2021), contribuyendo a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer sus capacidades para gestionar calidad comercializable.</li> <li>- Diversificar los ingresos agrícolas en las familias.</li> <li>- Agregar y capturar valor para la asociación.</li> <li>-</li> </ul> <p>Es parte de las políticas de la asociación destinar un porcentaje de las ventas para el mejoramiento de la infraestructura y los equipamientos necesarios.</p>
<b>Incidencia política en la definición de políticas públicas - caso CONADAF<sup>8</sup></b>	<p>Con la claridad de que el fortalecimiento asociativo depende no solamente de capacidades técnicas sino de la existencia de marcos jurídicos y normativos que las respalden, vale poner en relieve el rol de algunas organizaciones de base campesinas, organizadas a partir de los comités de agricultura familiar y que en diálogo con el sector público – ejecutivo y legislativo- han sido parte del proceso de promulgación de la Ley 127 de Agricultura Familiar, ser reconocidos en ella como instancia de diálogo y consulta permanente y acompañar la implementación del Plan y demás intervenciones.</p> <p>Todo esto exige un permanente ejercicio de reflexión, proposición y negociación; al tiempo que mantienen su espacios familiares productivos</p>
<b>Conformación de redes- Producción sostenible</b>	<p>Las asociaciones si bien pueden considerarse en sí unidades productivas o unidades empresariales como tal, han demostrado tener mayor acceso a información, recursos y oportunidades si se encuentran articulados en figuras reticulares.</p> <p>Las redes que de naturaleza son más horizontales permiten la ampliación de las agendas de desarrollo. El caso de la Asociación de Organizaciones de producción orgánica, por ejemplo reúne a más de</p>

<sup>8</sup> Plan Nacional de Agricultura Familiar 2018

---

50 organizaciones y cooperativas que en conjunto ha logrado incidir en la instrumentación normativa para reconocer y certificar su producción como “amigable con el ambiente” y acceder a mercados con ello.

---

Se puede afirmar que un aprendizaje común de todas las organizaciones es que desarrollar métodos y mecanismos de gestión conjunta y que sea dinámica facilita la consecución de objetivos no solo del ámbito productivo, sino de la organización mismo hacia nuevos retos incluso en otros ámbitos.

- Por ello uno de los principales retos para toda asociación es mantener la motivación y la visión de su razón de agruparse, más allá de su formalización legal. Es decir, la asociatividad da horizonte de acción, de trabajo, de desarrollo, y particularmente para el medio rural, es un elemento estratégico que contribuye al mantenimiento de las actividades agrícolas, de agregación de valor y comercialización local e internacionalmente.
- Como se mencionó anteriormente, las organizaciones asociativas agrarias enfrentan una serie de desafíos y debilidades en distintas áreas de acción. La apertura comercial, la aparición de mercados más dinámicos y exigentes, el impacto del cambio climático en la agricultura, sumado a las pocas capacidades tecnológicas y empresariales, y a las debilidades en el apoyo institucional estatal, han ocasionado que la agricultura y sus distintas formas de organización se conviertan en actividades económicas vulnerables, amenazadas tanto por factores externos como internos a las cooperativas y demás organizaciones asociativas agrícolas.
- Debido a lo anterior, es importante que el Estado y demás instituciones relacionadas con el sector agrícola, refuercen su apoyo y generen mecanismos más adaptables y dinámicos para el fortalecimiento de capacidades del de todas las formas asociativas agrícolas, principalmente aquellas que están integradas por pequeños y medianos productores agrícolas, mujeres, jóvenes, y grupos indígenas, los cuales suelen representar a la población menos beneficiada de los territorios rurales.

Para que las organizaciones agrícolas se vean beneficiadas con el apoyo institucional de distintas entidades, es recomendable que las cooperativas y demás modelos asociativos de la agricultura familiar en Panamá busquen contabilizar, difundir y promover sus aportes al crecimiento y desarrollo socioeconómico y ambiental de los territorios rurales, con el objetivo de incrementar su presencia y participación dentro de la formulación de nuevas políticas, programas y proyectos públicos que favorezcan la asociatividad y el desarrollo rural en su integralidad. El proceso llevado por CONADAF es un ejemplo interesante que ha derivado en la promulgación de la Ley y en su reconocimiento dentro de los instrumentos de la mencionada Ley.

Por lo tanto, es importante que las cooperativas se motiven a formar parte de federaciones, ya que estas organizaciones de segundo grado tienen mayor conocimiento e información sobre los problemas que enfrenta el sector, por consiguiente, son llamadas a participar en la formulación de nuevas políticas e iniciativas a favor del cooperativismo.

Existen muchos desafíos a nivel interno de las organizaciones que deben ser atendidos por ellas mismas; la baja participación e interés de los asociados dentro de las organizaciones asociativas agrícolas, sumado a las pocas iniciativas y destrezas de los dirigentes, es uno de los grandes retos que deben solucionar. Por lo tanto, es necesario que las organizaciones asociativas se comprometan a promover y potenciar nuevos modelos de liderazgo capaces de compartir la misión de las organizaciones agrarias y de desarrollar estrategias que les permita alcanzar las metas propuestas. Es importante que los líderes o dirigentes de estas organizaciones se comprometan a desarrollar habilidades técnicas y sociales, capaces de motivar e inspirar a los demás miembros de las organizaciones, con el objetivo de incrementar el sentido de pertenencia, empoderamiento y participación en la toma de decisiones.

De las experiencias de organizaciones ejemplares analizadas anteriormente, se evidenció que muchas de estas cooperativas y organizaciones asociativas han comenzado a diversificar la oferta de servicios y productos que brindan a sus clientes, con la finalidad de disminuir el riesgo operativo y financiero de desarrollar una única actividad económica. Por lo tanto, es importante que las instituciones de apoyo, en conjunto con las organizaciones agrícolas, impulsen el planteamiento y desarrollo de nuevas oportunidades de negocio que les permitan a los productores agrícolas aprovechar los recursos disponibles y a su vez, acceder a nuevos mercados.

### 3. Casos de éxito y lecciones aprendidas en el acceso a mercados para la Agricultura Familiar

Para complementar la caracterización de la agricultura familiar en Panamá y sus condiciones de acceso a mercado, se realizó una revisión de casos de éxito tanto a nivel nacional o en otros países de la región. Esta revisión procura la identificación de condiciones, estructuras y mecanismos cuya réplica o adaptación pueda acelerar y ampliar las posibilidades de los y las agricultores familiares panameños para acceder de manera sostenible e inclusiva en los mercados agroalimentarios.

El análisis y descripción de los casos y sobre todo la valoración de su “éxito” se desarrolla a partir de los elementos descritos a continuación, así como de la capacidad de replicarse al contexto y caracterización de la agricultura familiar panameña:

- a) La orientación hacia el mercado: partiendo de la identificación o el desarrollo de oportunidades comerciales para la producción de agricultores familiares en el contexto panameño. Este criterio se presenta como el punto de partida a fin de ejemplificar cómo el conocimiento y la concienciación sobre el tipo de mercados y la demanda, determinarán algunas de las condiciones de éxito y el desarrollo de capacidades en la gestión comercial hacia los cuales direccionar la actividad productiva.

Con este sentido, se ha procurado incluir experiencias que recojan distintos tipos de mercados que puedan significar nuevas oportunidades comerciales o el mejoramiento de las actuales, para las asociaciones de agricultura familiar de las zonas priorizadas para el programa, como pueden son:

- Compra pública de alimentos a programas de alimentación escolar y programas sociales: Estudiar sin Hambre, Panamá Solidario y Colmena<sup>9</sup>.
  - Exportación asociativa de productos diferenciados: café de especialidad, frutos orgánicos, cacao fino de aroma.
  - Circuitos cortos, ferias locales de productores.
  - Abastecimiento directo a supermercados
  - Bio-emprendimientos, desarrollo de productos y servicios basados en la biodiversidad local
  - Encadenamientos productivos, agroindustria
- 
- b) Tipología de Agricultura Familiar: de la mano de la orientación y segmentación de mercados se considera también qué tipo de agricultores familiares se integra mayoritariamente en la experiencia descrita. Se considerarán condiciones de éxito a las estrategias que los agricultores hayan desarrollado para poder vincularse a mercados de manera estable, inclusiva o sostenible.

---

<sup>9</sup> Dado en la promulgación de la Ley 127 de Agricultura Familiar, Ley 115 de la creación del programa Estudiar sin Hambre

A fin de alinear al contexto analizado se utiliza la tipificación propuesta en la Ley 127 de Agricultura Familiar, previamente analizada y que reconoce tres tipologías de agricultores familiares con varios criterios entre ellos el nivel de inserción en mercados.

Vale recalcar que tomando en cuenta los criterios para la priorización de territorios para el PIASI, las tipologías de agricultores familiares que mayormente serán los destinatarios de la propuesta se encontrarán en las categorías 1 y 2, y con excepción en algunas zonas de tradición agrícola en donde se puede encontrar grupos representativos de Agricultura Familiar consolidada – tipología 3-, con esta consideración se ha procurado analizar casos de estudio que pueda arrojar recomendaciones para cada una de las tipologías.

- c) Características de la oferta comercializable: que refleje el nivel de agregación de valor, diversificación o especialización en el proceso agroproductivo, y que ponga en relieve la capacidad de satisfacer los requerimientos de los mercados desde las condiciones productivas de la AF.
- d) Nivel o estructura asociativa: otro elemento a considerar en este análisis tiene que ver con el tipo de organizaciones o niveles de asociatividad, formalidad y estructuras que han desarrollado los productores a fin de afianzar estrategias de gestión comercial eficiente e inclusiva en mercados específicos.

A partir del análisis de estos criterios se identifican aquellas condiciones consideradas exitosas y que se valoran como replicables para el contexto y características de los agricultores familiares en Panamá, así como algunos elementos o barreras que pueden encontrarse en el proceso y que deberán ser superadas, y que pueden servir de orientación para una réplica o adaptación a contextos específicos en el marco del PIASI.

Si bien la valoración de éxito de las iniciativas presentadas parte en gran medida de la efectividad que han alcanzado en la gestión comercial y la factibilidad económico productiva de las actividades, también se ha considerado la contribución que otorgan en otras dimensiones del desarrollo sostenible de los territorios (CEPAL, 2016): seguridad alimentaria y nutricional, manejo sostenible de los paisajes productivos, conservación de la agrobiodiversidad, revalorización cultural en las actividades productivas, participación y representación social; mismas que evidencian procesos más integrales hacia la sostenibilidad y la inclusión.

A continuación, se presenta un cuadro resumen de los casos seleccionados y de los elementos que han sido considerados aprendizajes u oportunidades de réplica para la implementación del PIASI.

Caso seleccionado	Cantidad de productores vinculados	Territorio	Organismos / actores involucrados	Consideraciones como caso de éxito
<b>Compra pública – Programa de Alimentación Escolar</b>	70 agricultores de dos asociaciones (no formales)	Panamá  Comarca Ngabe Buglé,  Kankitú, Llano Ñopo, Llano Tugrí y Nutiví	Ministerio Educación  Organización ACUN  Comarcas Indígena  Contraloría  MIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Salida comercial para productos no convencionales y propios de la cultura local.</li> <li>• Inclusión de productores de pequeña escala</li> <li>• Modalidad descentralizada del programa nacional.</li> <li>• Inclusión mayoritaria a mujeres indígenas</li> </ul>
<b>2015 - 2019</b>				
<b>Cooperativa de productores de cacao COCABO</b>	1500 productores socios de la cooperativa	Panamá  Bocas del Toro  Changuilola, Almirante	Cooperativa y socios  ACICAFOC – Plataforma regional  MIDA  MICI	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alcance a mercados internacionales</li> <li>• Diversificación de canales y mercados.</li> <li>• Especialización y diferenciación para mercados nicho.</li> <li>• Ampliación de su base de productores calificados.</li> </ul>
<b>2018 - 2019</b>				
<b>Ferias de productores Bocas del Toro</b>	120 productores de 10 organizaciones de Agricultura familiar (1 formal)	Panamá  Bocas del Toro  Changuilola, Almirante  Chiriquí Grande  Bocas del Toro	CONADAF  MIDA  IDIAP  IMA  FAO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mecanismo autogestionado por los productores.</li> <li>• Venta directa y retornos inmediatos para los agricultores</li> <li>• Participación mayoritaria de mujeres</li> </ul>
<b>2020</b>				
<b>Venta directa Supermercados  Riba Smith</b>	60 productores (a confirmar si todos son familiares)	Panamá, diversas localidades	Productores  Riba Smith  MIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Venta directa y con acuerdos formales que comprometen a ambas partes.</li> <li>• Estabilidad en pedidos</li> <li>• Desarrollo de capacidades para gestión de calidad.</li> </ul>
<b>2019</b>				

<b>Asociación Granja de Producción Sostenible Santa Elena</b>	37 socios de la Asociación, formal  5 comunidades	Panamá  Veraguas, Calobre	Asociación  MiAmbiente  Banco Mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos mercados para producción y servicios de la biodiversidad.</li> <li>• Modelo de gestión basado en planes de negocio e incentivos vinculados.</li> </ul>
<b>2016 - 2019</b>				
<b>Bio-emprendimientos</b>				
<b>Programa de fomento de negocios rurales</b>	6880 familias	Honduras	Secretaría de Agricultura y Ganadería. Pronaders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de Planes de Negocio Sostenibles PNS y acompañamiento calificado para su implementación.</li> <li>• Desarrollo de capacidades gerenciales y administrativas desde la implementación de los PNS.</li> </ul>
<b>PRONEGOCIOS</b>	190 Negocios rurales		BID PSER	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fomento de una cultura de empresarialidad en las organizaciones campesinas.</li> </ul>
<b>2011- 2015</b>				

De la revisión de estos casos, sus modelos de operación y de los retos y proyecciones que han enfrentado y aún deben enfrentar se procuró extraer elementos que puedan considerarse lecciones aprendidas y condiciones a replicarse en intervenciones como la que se propone con el PIASI, a continuación se presenta un resumen de estas, para luego encontrar una descripción de cada una:



## Detalle de casos de éxito identificados.

	OPORTUNIDAD COMERCIAL	TIPOLOGÍA DE AGRICULTUR A FAMILIAR	OFERTA COMERCIAL	NIVEL DE ASOCIATIVIDA D	CONDICIONES DE ÉXITO	BARRERAS A SUPERAR
<b>1. COMPRA PÚBLICA – PROGRAMA DE ALIMENTACIÓN ESCOLAR ESCUELAS DE LLANO TUGRI Y LLANO ÑOPO</b>	Mercado Institucional Público – venta directa a nivel local.	Tipología 2 mayoritaria ente y Tipología 1 para cultivos específicos de la cultura alimentaria local.	Perecibles sin valor añadido: Frutas, verduras, tubérculos frescos, huevos y carne  No perecibles sin valor añadido: arroz, frejol, maíz.  Volúmenes pequeños y estacionales.	Productores individuales vinculados - figura de red - a una Asociación formal que cubre el rol de proveedor y se ha registrado como tal.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mayor factibilidad de inclusión a AF en modelos descentralizados de abastecimiento y articulación interinstitucional, pues los costos de logística son menores y los acuerdos y transacciones se dan también a nivel local.</li> <li>Generación de redes entre productores individuales y asociaciones ya formales, como oportunidad para vincular a productores dispersos.</li> <li>Diálogos y encuentros previos con representantes de consumidores que definen guías técnicas de calidad y especificaciones técnicas esperadas, cuya socialización previa a los productores orienta mejor su planificación productiva.</li> <li>Determinar y cuantificar previamente la oferta y demanda, orienta la negociación y capacidad de cumplimiento de contratos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Facilitar y agilizar procesos de calificación y registro de proveedores para otras asociaciones de AF</li> <li>Fortalecimiento de capacidades para la determinación de costos y precios competitivos y suficientes a productores y a asociaciones.</li> <li>Desarrollo de capacidades e inversión para garantizar la diversidad de productos a ofertar y cumplir con estándares de calidad.</li> <li>Mecanismos de financiamiento que permitan garantizar liquidez en los plazos de pago previstos en la contratación pública.</li> </ul>

**2. COOPERATIVA DE PRODUCTORES DE CACAO COCABO**

Exportación asociativa a Mercados especializados

Tipología 2 en su mayoría y tipología 3 los de mayor trayectoria.

Producción de cacao en pasta y también en chocolate. Además de banano y otros frutos tropicales certificados como “Orgánico” y de “Comercio Justo”.

Grandes volúmenes y estándares de calidad a cumplir

Estructura cooperativista con visión empresarial, desarrollo social y conservación ambiental.

Productores familiares proveedores.

- La diferenciación por origen, calidad o procesos inclusivos genera oportunidades de mercados y condiciones diferenciadas e incluso “premios”.
- Para cumplir con los requerimientos y protocolos de las certificaciones han invertido en el desarrollo de capacidades, innovaciones y equipamientos desde el nivel finca hasta el nivel cooperativo.
- Existe una estructura gerencial y de mercadeo que gestiona la comercialización entre otras funciones dentro del territorio, sobre todo a nivel ambiental, social y cultural.
- La generación “incentivos condicionados” sobre todo hacia la conservación ambiental y de la agrobiodiversidad llega a tener múltiples beneficios en la gestión de los paisajes al tiempo que diversifica la oferta comercializable
- La especialización en sistemas productivos sostenibles ha permitido diversificar la producción a más de un producto y con ello diversificar mercados a nivel internacional pero también nacional.
- Las alianzas con otras cooperativas nacionales o regionales permita complementar volúmenes al tiempo que acelerar la curva de

- No todos los productores socios de la cooperativa tienen el mismo nivel de desarrollo de capacidades, gran parte de los esfuerzos se orientan a fortalecer dichas capacidades de producción sostenible pero también de orientación al mercado.
- Aunque existe una creciente demanda de productos diferenciados como orgánicos o comercio justo, entre otros, aprovecharlas depende de la capacidad para responder a requerimientos técnicos, y la necesidad de inversiones en instalaciones de procesamiento con mejor tecnología, mejorar el material cultivado por sus asociados. Todo ello demanda una adecuada planificación estratégica y operativa para la cooperativa.
- Es necesaria una eficiente coordinación interinstitucional que genere servicios de apoyo tanto en asistencia técnica, acceso a financiamiento y promoción comercial, y de manera particular con entidades del sector ambiental.

aprendizajes para completar las certificaciones.

<b>3. FERIAS DE PRODUCTORES BOCAS DEL TORO</b>	Venta directa individual y/o colectiva	Tipología 2 mayoritaria y Tipología 1 incipiente	Perecibles sin valor añadido: Frutas, verduras, tubérculos frescos, huevos y carne  Perecibles transformados: queso, yogurt, mermeladas, conservas, miel.  Volúmenes pequeños y estacionales.	Agrupaciones no formales pero con un buen grado de cohesión previa – proximidad geográfica, acciones previas, etc.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estas ferias son adecuadas para generar mercados a producción diversificada, de fincas familiares, estacional y en volúmenes menores. Son una primera alternativa a la intermediación tradicional.</li> <li>También son una alternativa para que consumidores accedan a productos frescos y a precios más asequibles.</li> <li>La autogestión es el motor de estas iniciativas y permite dinamizar la articulación de actores públicos y privados. Por lo que invertir en su fortalecimiento es un elemento para reforzar su continuidad luego de las intervenciones externas.</li> <li>Si bien no demandan legalidad en la asociatividad si exigen un alto grado de coordinación y articulación para la gestión y apertura de los espacios físicos y de diálogo, la vinculación a los Comités de Agricultura Familiar del CONADAF han facilitado este proceso.</li> <li>El éxito en la implementación y continuidad de las ferias de</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>En muchos casos estas ferias deben competir directamente con el modelo de intermediación predominante, por lo que demandan de una comprometida articulación institucional y actuarial. Su sostenibilidad no depende solamente de la armonización entre oferta y demanda sino de asegurar condiciones de acceso y gestión de información de mercados: precios, tendencias, patrones, etc.</li> <li>La gestión de los espacios para la implementación de las ferias es importante, se deberá trabajar en mecanismos de alianzas a nivel municipal, público o privada.</li> <li>La venta directa en feria exige a los productores el desarrollo de capacidades de comercialización, capacidades que no necesariamente están previamente instaladas.</li> <li>El contexto de crisis y distanciamiento social ha limitado su desarrollo, pero ha impulsado la incorporación de TIC, redes sociales para la venta a domicilio, lo cual puede ser una oportunidad a desarrollarse.</li> <li>La comunicación es un elemento fundamental a tener en cuenta.</li> </ul>
------------------------------------------------	----------------------------------------	--------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

					<p>productores ha dependido de la existencia de acuerdos previos y la adopción colectiva de modelos de gestión y manuales operativos básicos pero claros que aseguren una adecuada participación e inclusión de productores en los espacios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La confianza o garantía de que la venta es realizada por los productores locales es un atributo que los consumidores demandan y puede llegar a determinar sus elecciones de compra.</li> </ul>	
4. <b>VENTA DIRECTA A SUPERMERCADOS RIBA SMITH</b>	Abastecimiento directo a mercados privados.	Tipología 3 en su mayoría, puede servir de estructura para impulsar productores tipología 2 a 3.	<p>Productos perecederos tubérculos, frutas sin valor añadido.</p> <p>Grandes volúmenes, poca diversificación y estándares de calidad y logística.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asociaciones legalmente organizadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La articulación “público privada” MIDA- RIBA SMITH – ASO PRODUCTIVA ha sido fundamental para poder garantizar Buenas Prácticas Agrícolas y de Manufactura requeridas para la comercialización y permanencia en este canal.</li> <li>• La venta colectiva permite garantizar el volumen y frecuencia que requiere el supermercado y permite una mayor inclusión de productores siempre que estén en capacidad de asegurar la calidad requerida.</li> <li>• El Supermercado ha flexibilizado algunos procedimientos llegando incluso a trabajar con acuerdos verbales con las asociaciones.</li> <li>• La capacidad desarrollada para abastecer a este canal implica</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El número de productores que llega a tener estabilidad en este canal es limitado pues la demanda tampoco es muy alta y debe con certeza diversificar a otros mercados.</li> <li>• Los casos estudiados de éxito pleno en esta modalidad están en el límite de lo que se reconoce como agricultura familiar por extensión de tierra o por número de empleados requeridos, por lo que es necesario invertir más técnica y financieramente para que los y las agricultoras familiares puedan acceder a este canal.</li> <li>• Así mismo se puede incentivar a los supermercados a establecer programas de desarrollo de proveedores enfocado hacia productores familiares.</li> </ul>

					también la capacidad de atender otros supermercados o canales similares.	
					<ul style="list-style-type: none"> <li>El modelo de venta colectiva permite generar un % de facturación para reinversión en servicios de la asociación</li> </ul>	
<b>5. ASOCIACIÓN GRANJA DE PRODUCCIÓN SOSTENIBLE SANTA ELENA BIO-EMPREDIMIENTOS</b>	<p>Diversos mercados:</p> <p>Abastecimiento a agroindustria, supermercados y a la industria.</p> <p>Ferias de productores</p>	<p>Tipología 2 y Tipología 1</p> <p>Comunidades indígenas tierras colectivas o en zonas de conservación</p>	<p>Alimentos perecederos: frutas, tubérculos, granos básicos, huevos, aves, carne de cerdo y vacuno.</p> <p>Procesados perecederos: queso, conservas, mieles.</p> <p>Madera y fibras vegetales</p>	<p>Asociaciones formalmente reconocidas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollar planes de negocio para una oferta diversa de productos y servicios, gestionados desde la asociación y complementado con elementos del diagnóstico rural participativo que incluye otras dimensiones del territorio.</li> <li>Vinculación a programas e incentivos para la conservación ambiental y uso sostenible de sus recursos forestales, ha permitido el aprovechamiento y generación de ingresos colectivos en áreas concesionadas.</li> <li>La vinculación a mercados orgánicos para la producción agroforestal ha implicado invertir en desarrollo de capacidades productivas y comerciales a nivel familiar lo que ha sido cubierto con alianzas entre organizaciones.</li> <li>El manejo forestal asociativo ha impulsado el desarrollo de emprendimientos vinculados tanto para mercados externos como para la propia asociación:</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La diversificación de productos y servicios a ofertar requiere de un soporte en la gestión comercial más complejo que el de negocios convencionales.</li> <li>Así mismo, las líneas de fortalecimiento de capacidades deberán también adecuarse a diversos ámbitos.</li> <li>Al ser la asociación el centro de operaciones de las actividades comerciales es necesario que exista claridad de las funciones, responsabilidades y resultados generados, así como los acuerdos de reinversión o distribución de beneficios o riesgos.</li> <li>A fin de desarrollar más los mercados de productos sostenibles ha sido necesario desarrollar normas técnicas que definan las prácticas y procedimientos para considerar a los productos orgánicos, agroecológicos o amigables con el ambiente<sup>10</sup>.</li> </ul>

<sup>10</sup> Resolución N° 207-2019 – Se reconocen como amigables con la biodiversidad los rubros que se generen en las zonas de amortiguamiento de las áreas protegidas en que interviene el Proyecto Sistemas de Producción Sostenible y Conservación de la Biodiversidad (SPSCR).

			Artesanías.		viveros, insumos orgánicos, semillas	
			Insumos forestales y orgánicos.			
6. PRONEGOCIOS	Diversos mercados:	Tipología 2 y Tipología 3	Asociaciones legalmente organizados o en proceso de legalización con potencialidades de ejecutar negocios competitivos	<ul style="list-style-type: none"><li>• La figura de proveedores de servicios empresariales rurales PSER acelera el desarrollo de modelos empresariales rurales con la integralidad que demandan no solo los procesos productivos sino también los de gestión comercial y asociativo.</li><li>• El desarrollo de Planes de Negocios Sostenibles con la definición de hitos y de contratos condicionados para los PSER aseguran mejores desempeños que la sola asistencia técnica y permite un mejor control del cumplimiento de los objetivos.</li><li>• Los PNS pueden incorporar una diversidad de acciones no solo productivos sino sociales, ambientales y sobre todo comerciales que los vincularía a distintos escenarios locales, nacionales o internacionales.</li><li>• El modelo de cofinanciamiento a partir de beneficios generados afianza la propuesta de invertir en estructuras de gestión comercial o empresarial para asegurar mejores impactos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Este modelo exige una al programa y a la institucionalidad contraparte – en este caso al MIDA- una estructura gerencial que permita el seguimiento técnico y financiero del número de asociaciones y cobertura geográfica que se proponga acompañar.</li><li>• Es necesario encontrar mecanismos para la identificación y certificación de los PSER que asegure inclusión y representación territorial y cultural, procurando no depender de instancias que operen desde la capital y no puedan acompañar in situ.</li><li>• Los mecanismos de transición o desarrollo de capacidades empresariales en las asociaciones de productores deberán contemplarse desde el inicio a fin de reducir el riesgo de desfase una vez acabado el proyecto o los recursos honorarios a los PSER.</li><li>• Será necesario ampliar la noción de “modelo de negocio” o empresarialidad para aquellos productores y asociaciones que procuren circuitos alternativos, o modelos de comercialización “modulares” o “diversificados”. Sin</li></ul>	
	Abastecimiento a agroindustrias, supermercados.					
	Exportación					

perder de vista las nociones  
gerenciales pero si adaptarlas a la  
realidad y capacidades locales.

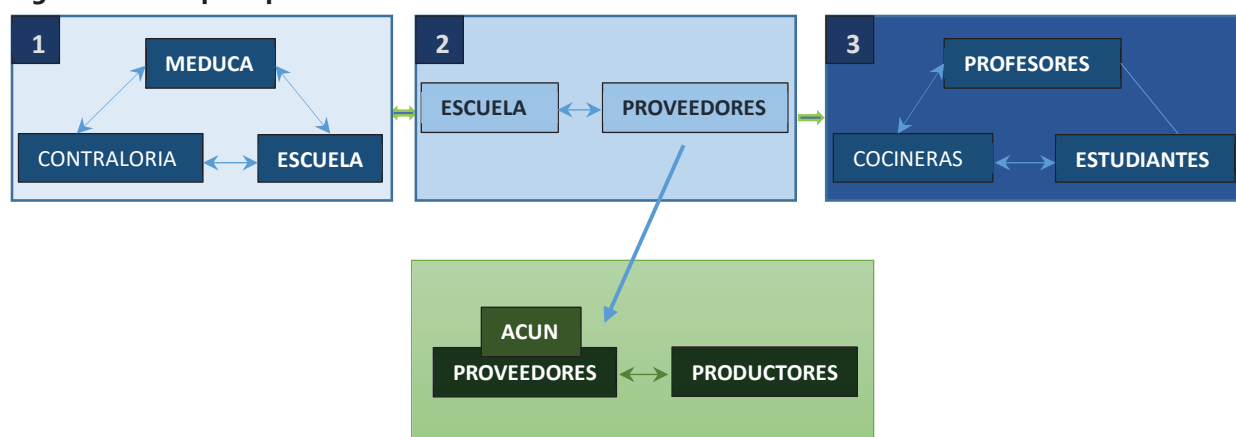
## Compras Públicas para la alimentación escolar: la experiencia de las escuelas de Llano Tugrí y Llano Ñopo<sup>11</sup>

### *Descripción general:*

En cuatro escuelas de la comarca Gnöbe Bugle, particularmente las ubicadas en las comunidades de Kankitú, Llano Ñopo, Llano Tugrí y Nutiví, el Ministerio de Educación (MEDUCA), desde el año 2015, impulsa un proyecto piloto de compras públicas para la alimentación escolar denominado NURA. El proyecto prioriza la revalorización y consumo de los alimentos tradicionales, el abastecimiento y compra de alimentos locales por las escuelas y la relación de pertenencia y empoderamiento cultural tanto de los productores como de los estudiantes.

NURA funciona bajo un modelo operativo – administrativo, gestionado a nivel local, que contempla tres etapas principales (Figura 1): 1.) la administrativa, 2.) la de recepción, compra y almacenamiento de los alimentos y, 3.) la preparación y alimentación de los estudiantes. De forma paralela se llevan a cabo otros procesos, para el caso la asesoría técnica puntual de la organización Acción Cultural Gnöbe (ACUN) y la “asociación” entre los productores y proveedores de las escuelas (Posas, Modelo de compras públicas, 2018).

**Figura 1 Las etapas operativas – administrativas del modelo**



Fuente: FAO Panamá a partir de los insumos recopilados durante la visita a las comunidades de Llano Tugrí y Llano Ñopo. 16 al 19 de abril, 2018.

ACUN se convierte en socio estratégico del MEDUCA en vista del conocimiento que posee sobre las costumbres de los pueblos indígenas Gnöbe Bugle y por su experiencia en los temas productivos en la

<sup>11</sup> Tomado del informe “Modelo de compras públicas para la alimentación escolar: La experiencia de las escuelas de Llano Tugrí y Llaño Ñopo” elaborado por FAO Panamá y que ha servido de base para el diseño del componente de compras locales para el programa Estudiar Sin Hambre, impulsado por el actual gobierno.



zona. Es la encargada de socializar y organizar a los productores en las características técnicas de los pedidos y en los procesos para cumplir con el contrato con la escuela.

Otro de los aspectos a tener en cuenta es que los proveedores para ser calificados como tales deben cumplir el proceso de registro dado por el sistema de contratación pública y además garantizar la liquidez y el capital para pagar a los productores y esperar el pago que realiza la escuela, dos o tres meses después de la compra (Posas, Modelo de compras públicas, 2018). Esto evidencia la necesidad de asociaciones con condiciones técnicas, administrativas y financieras.

Sin embargo, lo antes mencionado, ACUN ejemplifica una de las alternativas para esto, cumpliendo con los requisitos formales requeridos con la escuela; y estableciendo acuerdos o mecanismos de asociación no formal con los productores. En el caso particular de este caso de estudio la relación se lleva con la Comarca y sus estructuras internas de coordinación.

Se desconoce el precio y las condiciones que rigen la relación comercial entre los proveedores y los productores. También, se desconoce, con exactitud, el número de productores que se vinculan indirectamente con la escuela. A partir del diálogo con representantes de la Comarca, la mayoría de los productores son mujeres que complementan ingresos con las entregas a la Escuela (Posas, Modelo de compras públicas, 2018)a.

El Ministerio de Salud (MINSA) y el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), si bien tienen un rol estratégico, no han sido llamados a integrar un proceso de articulación y/o de planificación de acciones conjuntas e intersectoriales. Por un lado, porque el MEDUCA no vincula el accionar y marco normativo de estas instituciones con el proyecto NURA y por el otro, porque cada institución estatal implementa su propia agenda de trabajo.

Vale mencionar que, para el año 2020 se propone el programa Estudiar sin Hambre que propone ya una estructura de coordinación entre las instancias estatales MEDUC, MINSA, MIDA e incluso MIDES, fin de consolidar modelos de abastecimiento a los programas de alimentación escolar a partir de productores locales.

#### *Actores vinculados*

**Tabla 11 Detalle de los actores que forman parte del proceso de compras públicas para la alimentación escolar. Escuela de Llano Tugri.**

ACTOR		ROL
A	Meduca Nacional	Distribuye los fondos por escuela, corregimiento y distrito.
B	ACUN	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesores del MEDUCA</li><li>• Sirve de enlace entre la comunidad y el MEDUCA.</li><li>• Genera información vinculada con la gastronomía tradicional.</li><li>• Brinda asistencia técnica y capacitación puntual.</li><li>• Da seguimiento puntual a la producción (oferta).</li></ul>

<b>C</b>	Meduca Regional	Recibe las cotizaciones y las gestiona.
<b>D</b>	Contraloría Nacional	Aprueba la documentación y realiza los pagos a los productores.
<b>E</b>	Contraloría Regional	Da el visto bueno a las cotizaciones.
<b>F</b>	<b>Escuela</b>	
<b>F.1</b>	Administración	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Encargado del proyecto.</li> <li>• Recibe y gestiona las cotizaciones ante el MEDUCA regional.</li> </ul>
<b>G</b>	Productores	En algunos casos son proveedores indirectos de la escuela.
<b>H</b>	Proveedores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En total son 4 proveedores que abastecen a la escuela.</li> <li>• Acopian la producción de otros productores para incrementar volumen.</li> </ul>
<b>I</b>	Comunidad	Brinda un parámetro (rango) de precio
<b>J</b>	Asociación de Productores	En total son 25 y forman parte de la asociación de productores de papa y hortalizas.
<b>K</b>	MIDA	Juega un rol en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• La producción agropecuaria.</li> <li>• El manejo y control de plagas y enfermedades.</li> <li>• La emisión de registros sanitarios (mataderos).</li> <li>• Brinda asistencia técnica a la organización de productores de papa y hortalizas (25 productores).</li> </ul>
<b>L</b>	IDIAP	Juega un rol en: <ul style="list-style-type: none"> <li>• El mejoramiento y conservación de semillas (de papa y de semillas nativas).</li> <li>• La producción de verano (casas de vegetación).</li> <li>• El control de plagas y enfermedades en hortalizas.</li> </ul>
<b>M</b>	MINSA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centro de Salud de Chichica ejecuta acciones de fiscalización.</li> <li>• Centro de Salud de Llano Ñopo cuenta con nutricionista.</li> <li>• Centro de Salud de Alto Caballero cuenta con nutricionista.</li> </ul>
<b>N</b>	IMA	Es un parámetro para el establecimiento de los precios.

Fuente: FAO Panamá a partir de los insumos recopilados durante la visita a las comunidades de Llano Tugri y Llano Ñopo. 16 al 19 de abril, 2018.

### *Características de la oferta de productos*

Los productos ofertados son en su mayoría productos frescos: frutas, verduras, hortalizas, mismo que son usados en la preparación de alimentos o en la entrega directa a los estudiantes y sus familias, esta última es la modalidad del programa Panamá Solidario, para el cual también se ha mencionado el interés de vincular la producción de la agricultura familiar. Se encuentra también la oferta de fuentes de proteína animal como carne y huevos, así como productos no perecederos como arroz y granos secos.

**Tabla 12 Principales productos ofertados a Programas de alimentación Escolar**

Porcentaje de productos entregados en base a los procesos de licitación.	
Año 2018	
Frutas	57.43%
Legumbres	8.20%
Verduras	14.41%
Pollo	2.42%
Huevos	2,25%
Carne	2.20%
Granos	6.54%
Arroz	5.08%
Cerdo/Puerco	1.48%

Fuente: FAO Panamá a partir de los insumos recopilados durante la visita a las comunidades de Llano Tugri y Llano Ñopo. 16 al 19 de abril, 2018.

A fin de tener un elemento para la comparación se presenta el listado de los productos más demandado por las compras públicas de alimentos en el país, no solo para alimentación escolar. Una primera visión presenta la existencia de producción en función de la demanda, aunque se concentra sobre todo en los rubros de frutas, verduras y legumbres, sin embargo, existe el potencial de atender los distintos rubros demandados.

Análisis posteriores pueden determinar si la oportunidad se complementa con los precios, volúmenes y condiciones para las licitaciones.

**Tabla 13 Listado de productos más demandados por las entidades del periodo 2016 – 2017 y 2018.**

15 productos más demandados de las instituciones públicas	
Verduras frescas	4,4%
Carnes procesadas y preparadas fresco	4,1%
Sal de cocina o de mesa	3,5%
Frutas frescas	3,5%
Huevos	3,2%
Carne de ave o carne fresca	2,8%

Legumbres	2,5%
Servicios de suministro de alimentos	2,2%
Arroz	2,2%
Aceites naturales	1,9%
Huevos frescos	1,9%
Salsa para cocinar	1,9%
Bebidas Infantiles	1,9%
Productos de mantequilla o leche frescos	1,9%
Aceites de plantas y verduras comestibles	1,9%

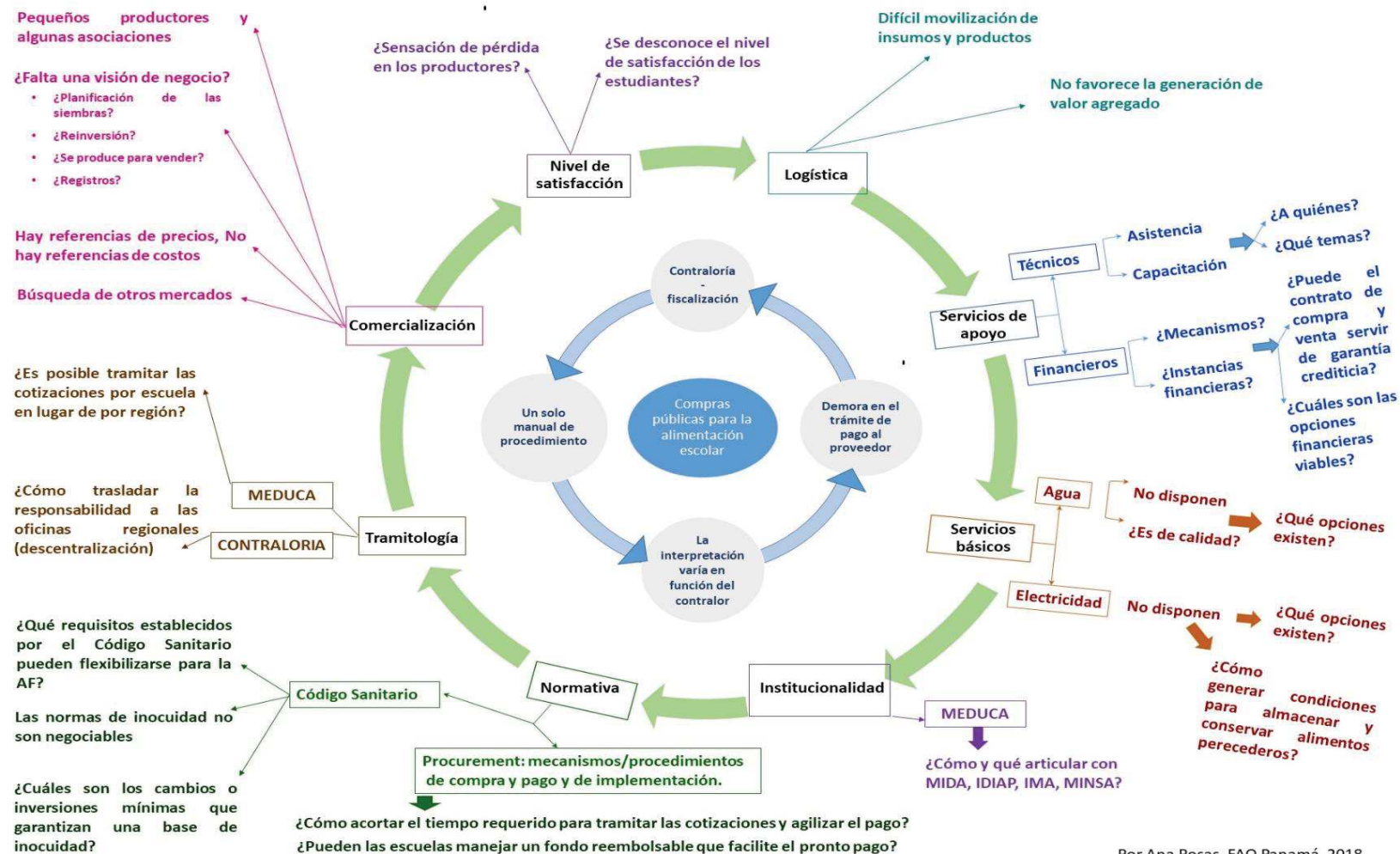
Fuente: Dirección General de Contrataciones Públicas 2018

Cuando la escuela demanda carnes, los productores inician el destace entre las 2 a 3 de la mañana para poder entregar a la escuela a las siete (7) de la mañana. No hay cadena de frío durante su traslado y las condiciones durante el destace y manipulación de las carnes son básicas. En ese sentido, y ante la necesidad de las condiciones de los gallineros, establos y porquerizas establecidas por los productores y proveedores (en caso de también cumplir con el rol de productores), la Asociación se encuentra gestionando fuentes de financiamiento para el mejoramiento de dichas condiciones; así como, diseñar un plan sanitario agrícola y pecuario a implementar con de los productores y proveedores.

Definir y llevar a la práctica mecanismos de trazabilidad a implementar por los proveedores y a exigir por la escuela, sobre todo para los proveedores que acopian de otros productores es una clara necesidad y demanda de este tipo de mercado. Mecanismos de conservación de los productos cárnicos y avícolas y otros productos perecederos, de conformidad con las condiciones de las comunidades, tratando de “garantizar condiciones mínimas de inocuidad” (no hay energía en algunos casos, tampoco agua de comprobada potabilización) deben generarse y hacer disponibles. Otras tecnologías como los secadores de maíz y frijol para los productores y silos para las escuelas y productores también son necesarias.

Para terminar, es relevante articular los esfuerzos del MIDA y de ACUN, de manera que los proveedores y productores cuenten con asistencia técnica en los momentos críticos (manejo de enfermedades y plagas, cosecha/manipulación). No se debe pasar por alto la necesidad de mejorar y manejar el suelo como parte integral de los planes de asistencia técnica.

Figura 2 Los cuellos de botella.



En resumen - tomando como base el diseño del modelo, las condiciones estructurales de las comunidades en las cuales se está llevando a cabo el pilotaje, la forma en que han sido llamados o interactúan los diferentes actores, la lógica de producción y las características de los pequeños productores - se detallan algunas de las fortalezas y debilidades del modelo:

### *Fortalezas y Debilidades*

El modelo cuenta con **fortalezas** como las siguientes:

1. Existe un marco favorable para impulsar a mayor escala la vinculación de la AF a la compra pública de alimentos: Estudiar sin Hambre, Panamá Solidario, Colmena, así como los marcos jurídicos de las leyes 115 y 127 que los norman
2. Hay presupuesto y disposición político / institucional para efectuar las compras de manera local con lo cual el modelo de venta directa es mucho más viable.
3. Existe una ficha técnica homologada que especifica los alimentos que compran las escuelas con la que se puede orientar y planificar la producción con los agricultores, así como determinar si existe capacidad de cobertura o inversiones a desarrollar.
4. Hay una diversidad de vendedores que participan y/o pueden participar del modelo y su producción es diversa y se adecua a los rubros demandados por la compra pública institucional.
5. Existen asociaciones y redes de colaboración entre productores y proveedores que les permite adaptarse al modelo de abastecimiento; y,
6. Hay guías alimentarias y nutricionales.

En cuanto a las **debilidades** del modelo se puede mencionar:

1. Las condiciones administrativas y operativas (tiempo, trámites, el mecanismo de acceso a las plataformas de información y los mecanismos de pago) no son compatibles con las capacidades o no son de conocimiento de la agricultura familiar.
2. No todos los productores o proveedores cuentan con liquidez para esperar el pago de parte de la escuela que en algunos casos llega a tardar hasta 90 días.
3. Existen limitadas capacidades y socialización de normas para el cumplimiento de estándares de calidad, sanidad e inocuidad.
4. Se requiere de una institucionalidad responsable de implementar el modelo de gestión y de compras a partir de: a.) la articulación de la participación social e institucional y el empoderamiento a partir de la participación de ambos actores, b.) gobernanza del modelo en el terreno para la toma de decisiones, el manejo de presupuesto, la selección de proveedores y la planificación de los requerimientos.
5. No se tiene una referencia de costos, y existen mecanismos para la generación de información oportuna y útil para ajustar los precios dado el caso no sean favorables o, por el contrario, para demostrar que si cubren los costos de producción.
6. Las condiciones estructurales de las comunidades no facilitan el proceso de producción, agregación de valor, conservación y manipulación apropiada de los alimentos.

### *Oportunidades de mejora:*

Por otro lado, es necesario identificar quiénes son los productores que forman parte de la red de proveeduría, de manera que pueda establecerse un nivel de interacción que permita identificar demandas de apoyo, establecer alianzas para superar cuellos de botellas y sobretodo garantizar la implementación de BPA y BPM de los alimentos que son comercializados en las escuelas.

**Figura 3 Las oportunidades de mejora.**

<b>Institucionalizar los servicios de apoyo al modelo de compras públicas para la alimentación escolar.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Alinear y articular los servicios de apoyo a las demandas del modelo y de los productores.</li><li>•Definir e implementar una agenda de trabajo y una asignación presupuestaria intersectorial e interinstitucional.</li><li>•Descentralización de etapas y trámites.</li></ul>
<b>Consolidar un modelo de compra regional e integrar la visión empresarial.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Diseñar e implementar mecanismos y servicios que faciliten la participación de pequeños productores a lo largo de la cadena de producción y valor.</li><li>•Consolidar una red de proveedores a nivel de región, en función de la planificación de las demandas y las siembras.</li><li>•Poner en práctica diferentes mecanismos de pago, priorizando el pronto pago.</li></ul>
<b>Mejorar la calidad de la oferta comercializable.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Incluir alimentos más nutritivos y generados localmente y/o a nivel de la región.</li><li>•Identificar y/o implementar alternativas para la conservación de alimentos y diversificación de su consumo.</li><li>•Incrementar los estándares de calidad, sanidad e inocuidad.</li></ul>
<b>Generar información útil</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Fomentar el uso de registros de producción, de compra y venta, y la planificación de las siembras.</li><li>•Diseñar fichas referenciales de costos</li><li>•Monitorear los cambios en los costos de los insumos principales de producción, y la necesidad de ajustar los precios.</li></ul>
<b>Empoderamiento de los actores.</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>•Incrementar los niveles de satisfacción y la percepción de los beneficios recibidos por los productores y los alumnos.</li><li>•Cumplimiento de roles y mandatos institucionales y intersectoriales.</li></ul>

Fuente: FAO Panamá a partir de los insumos recopilados durante la visita a las comunidades de Llano Tugri y Llano Ñopo. 16 al 19 de abril, 2018.

Estas oportunidades de mejora, si bien han sido identificadas en el marco del modelo de compras públicas recoge algunos elementos que pueden ser considerados en otros modelos de mercado también.

## Cooperativa de servicios múltiples cacao Bocatoreña R.L. (COCABO)

### *Descripción general*

Bocas del Toro es la región que concentra más del 90% de la producción y de los hogares que en el país producen cacao. Aquí los cacaotales comparten el paisaje con seis denominaciones de áreas protegidas - parques, reservas, humedales, entre otros-, factor que ha ubicado a la actividad cacaotera como una de las alternativas de desarrollo, incentivada por organizaciones internacionales, gubernamentales y no gubernamentales.

Dichas iniciativas han identificado que a través de la actividad cacaotera se pueden lograr resultados favorables de productividad, además de la conservación de los recursos naturales y la oferta al mercado nacional e internacional.

COCABO se presenta como cooperativa dedicada a la producción de cacao orgánico en sistema agroforestal. Se dedica acopiar granos secos de cacao orgánico y certificado para la comercialización en mercados de Norteamérica y Europa. Entre sus Productos se encuentran:

- Grano de Cacao Seco calidad de primera, certificado orgánico.
- Banano orgánico.
- Limón orgánico.
- Pifá Orgánico

Junto con la comercialización del cacao y la implementación de proyectos de Comercio Justo en las comunidades locales, la cooperativa apoya a sus miembros a través de la asistencia técnica para aumentar el rendimiento y la calidad de los cultivos

La comercialización del cacao de la zona se da bajo un modelo de diferenciación: el 70% se vende como cacao orgánico y el 30% restante como convencional.

COCABO inició su accionar en 1952 con veinte asociados, llegando a constituirse en la primera cooperativa agrícola establecida en la República de Panamá y en 2014, COCABO llegó a contar con 1440 socios en toda la provincia; de ellos, 350 son mujeres indígenas que participan activamente (Machuca, 2014).

El 95% de los socios y proveedores de la cooperativa son de la etnia Ngöbe y el 5% restante son de origen antillano, mestizos y de la etnia Teribe, distribuidos en unas 150 comunidades de la provincia y la comarca Ngöbe-Buglé.

A partir de la obtención de la certificación orgánica se obtuvo el precio más alto por su cacao a nivel de la región, además de mantener un precio “refugio” y la credibilidad institucional ante sus asociados y entidades externas de apoyo financiero.

COCABO logró la certificación de Comercio Justo en 2006, emitida por la certificadora FLO-Cert. Conscientes de las ventajas comerciales que ofrece esta certificación a través de un acceso directo a



mercados nicho y precios que reconocen el esfuerzo del productor por proteger al ambiente, COCABO ha mostrado un fuerte compromiso con los principios de este movimiento.

No obstante, contar además con la Certificación Orgánica y la comercialización de los productos a nivel local, el título de Comercio Justo en el cacao resultó clave para el fortalecimiento institucional. Debido a ello ha contado con una gama de compradores interesados en su producción con ofertas contractuales favorables tanto en precio, como en el periodo del contrato.

La Certificación Orgánica y de Comercio Justo ha brindado una ventaja competitiva en mercados de los Estados Unidos y la Unión Europea. La mayor parte de la producción se dirige hacia Europa bajo los precios y estándares del Comercio Justo, la otra parte se destina hacia los Estados Unidos bajo los precios del mercado internacional. Ello ha incidido en la obtención de mejores precios por la libra del cacao (FLIS, 2020).

Se ha observado que los precios obtenidos por el cacao orgánico han sido superiores al convencional y aún mayores cuando el cacao goza de una doble certificación, la orgánica y de Comercio Justo. Las empresas que compran la producción en Europa son suizas.

### *Principales retos*

Uno de los principales obstáculos que deben enfrentar los productores vinculados a este tipo de mercados con altos estándares, es la asistencia técnica insuficiente para la mejora de la calidad y la productividad, si bien existen organizaciones gremiales y cooperativas que proveen servicios de asistencia técnica a sus asociados a través de diferentes medios -fincas demostrativas, días de campo para intercambiar experiencias entre productores, programas de radio, talleres, entre otros- esta práctica se da solamente a productores que ya tienen un vínculo asociativo, lo cual limita que el conocimiento se difunda hacia todos los otros pequeños productores.

De igual forma, se ha evidenciado falta de aplicación de estándares de calidad en los procesos, COCABO representa a una de las pocas cooperativas que poseen la experiencia para agregar valor al cacao en grano y disponen de controles internos para manejar sus procesos de fermentado, el resto de las cooperativas y asociaciones ha ido instalando infraestructura de acopio y secado, pero aún presentan limitaciones como la falta de registros de trazabilidad y de estandarización de protocolos de beneficiado. También se requiere mejorar los temas de catación y levantamiento de los perfiles básicos de sabor y aroma.

Es decir, además de la modernización de los equipos básicos en los centros, aún en los casos en que existe tecnología adecuada, se requiere de mejoras en las áreas de control de calidad, ya que los problemas de calidad surgidos como consecuencia de los procesos post cosecha hacen que se reduzca la oferta exportable y agregación de valor al cacao (CBI, 2018).

Por otro lado, Las tendencias de los mercados favorecen los productos diferenciados tanto por su calidad como por su procesamiento (ya sea por certificaciones ambientales, su origen, o sociales), incluso un componente diferenciador es -aunque no exclusivamente- su procedencia directa de la AF. Esto conforma un nicho de mercado que favorece el desarrollo de nuevos modelos de negocio vinculadas con pequeños productores.

Uno de los principales desafíos que enfrentan estas iniciativas se relaciona con la rentabilidad vinculada al procesamiento y comercialización, relacionadas con pequeños volúmenes, por lo que la asociación es una estrategia para aprovechar estos nichos de mercado. Las oportunidades reales que ofrecen los mercados de productos diferenciados también deben ser contrastadas con la capacidad de las pymes agroalimentarias o sus organizaciones para responder a esa exigencia, en cuanto a requerimientos de inversiones en instalaciones de procesamiento con mejor tecnología, mejorar el material cultivado por sus asociados, trabajar en la certificación y estandarizar en forma efectiva la calidad (FLIS, 2020).

Los mecanismos de certificación tienen un costo económico que debe ser asumido por los productores, inversión que se justificaría por su rentabilidad sobre la base de mejores precios. Sin embargo, se requiere de una evaluación detallada, ya que los costos adicionales para implementar el mecanismo de certificación y acogerse a él, son considerables.

#### *Factores de éxito*

- La Certificación Orgánica y Justa ha permitido asegurar la adopción de prácticas sostenibles por los pequeños productores y el reconocimiento del esfuerzo realizado por mantener y/o proteger los servicios ambientales de las áreas que se encuentran bajo su tutela. En este aspecto, ha sido de mucha importancia el apoyo del sector público mediante el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), que ha hecho acuerdos con la cooperativa, ofreciendo financiamiento a cambio de que COCABO contribuya a la conservación de la franja del área de amortiguamiento, del Bosque Protector Palo Seco, Pila y San San Pond Sack, y la mejora de la calidad de vida de los productores. Las inversiones se destinaron, entre otras para elevar la calidad del grano y al mejoramiento genético contra la monilla del cacao.
- Dentro de las estrategias de la cooperativa para mejorar su gestión se encuentran las alianzas que se mantienen con otras cooperativas de los países aledaños. Se cuenta, por ejemplo, con la Asociación de Pequeños Productores de Talamanca (APPTA) de Costa Rica, y con los productores de Cacao de Nicaragua (CACAONICA) con el propósito de sumar los volúmenes de producción y así cumplir con los mercados que solicitan cantidades superiores a las que produce la organización.
- La alianza estratégica con APPTA se estableció también con el fin de lograr un convenio con FINMAC, empresa que produce licor, para industrializar el cacao y comercializar con mayor valor agregado.
- Se debe llamar la atención de que esta alianza entre los productores de cacao de Bocas del Toro y Talamanca en Costa Rica beneficia también el cuidado ecológico de una amplia región comprendida entre este país y Panamá, y ambas cooperativas son garantes del cuidado de las reservas ecológicas que se encuentran en esa región; entre los territorios de las cooperativas hay una distancia de 100 km por carretera.

- Otra medida sustancial para que la cooperativa mantenga su sostenibilidad económica y financiera ha sido la diversidad productiva que incluye banano orgánico, madera, arroz y coco; además de otras actividades de comercio minorista en otros rubro (FLIS, 2020)s.
- Su experiencia en el cultivo agroecológico del cacao la transfiere también a otras comunidades de la región mediante alianzas con otras organizaciones. Así, en conjunto con Hidroecológica del Teribe S.A. desplegó durante 3 años hasta 2017 el proyecto de capacitación para 37 familias de la zona del Teribe, construyendo instalaciones para procesamiento postcosecha y creando una zona de germoplasma para los productores locales.<sup>12</sup>

En la actualidad, COCABO se ha establecido firmemente en la región y cuenta con 7 edificios propios para las diversas labores productivas y administrativas. Incluye 1500 socios y tiene como beneficiarios indirectos a 7500 personas. Es un referente en la región respecto a la producción de cacao orgánico tipo “gourmet”, el cuidado de los recursos naturales y el medio ambiente, y la exportación de cacao de calidad a Europa y Estados Unidos, con un volumen que se mantiene alrededor de 300 toneladas anuales.

Organiza cada año desde 2014 la Feria del CACAO<sup>13</sup> y entre 2018 y 2019 implementó, con cofinanciamiento alemán, un proyecto de rehabilitación y establecimiento de plantaciones de cacao orgánico fino y aromático y el acondicionamiento de infraestructura mejorada y equipamiento moderno para el manejo postcosecha del cacao orgánico con el propósito de elevar la productividad actual de las plantaciones y consolidar la comercialización.

---

<sup>12</sup> [https://www.youtube.com/watch?v=I2i50ZgQY\\_o](https://www.youtube.com/watch?v=I2i50ZgQY_o), 2017).

<sup>13</sup> (<https://www.acicafoc.org/proyecto/cacao-organico-fino/>) (Machuca, 2014).

## Ferias de productores Bocas del Toro - CONADAF

En muchos países de América Latina las ferias de productos agropecuarios han sido un fenómeno tradicional desde hace muchas décadas, sobre todo en las ciudades de menor tamaño respecto a las capitales de los países (FLIS, 2020). Muchas de estas ferias han funcionado en forma predominante con el abastecimiento por parte de intermediarios y/o acopiadores comerciantes que se proveen de productores agropecuarios a puerta de predio o finca.

Estas modalidades de comercialización responden a dos tendencias que se han venido configurando en los últimos 15 a 20 años: por una parte, a los nuevos intereses y demandas de la población, y de las agendas de desarrollo rural, respecto a la valoración de lo patrimonial, del trabajo artesano y en el ámbito de los alimentos, a la aspiración de consumir productos naturales, orgánicos, frescos y menos procesados industrialmente.

Por otra parte, y como se muestra en este caso con las organizaciones de las provincias de Bocas del Toro y Chiriquí, el surgimiento de ferias o mercados de productores, responde también a iniciativas y esfuerzos de los productores familiares organizados y de entidades sociales territoriales orientadas a la venta directa al consumidor. Asimismo, a proyectos de entidades públicas para bajar los costos en el acceso a los alimentos de población de bajos ingresos. El encuentro de estas corrientes genera condiciones de sostenibilidad tanto para el beneficio de la población favorecida como para la prosperidad de la producción familiar.

La figura de ferias o mercados locales tiene también una diferenciación por las estructuras que los impulsan, en algunos casos se puede hablar de *Ferias gubernamentales*, es decir que son organizadas y controladas desde instituciones públicas, en el caso particular de Panamá podemos hablar de las ferias impulsadas por el IMA. Pero están también las *Ferias de productores*, que son organizadas e impulsadas por organizaciones y asociaciones de productores, sin que ello implique que no exista y no sea requerido el soporte o apoyo de instituciones públicas, pero son espacios que responden a dinámicas territoriales y sociales (Figuerola, Presidente CONADAF, 2021).

Las Ferias de productores representan grandes oportunidades para la agricultura familiar: Con la gestión de esos nuevos espacios de comercialización, las organizaciones, sus comunidades y pueblos han fomentado su autonomía, han fortalecido sus capacidades de venta directa del productor al consumidor y han fomentado una agricultura más diversificada y respetuosa del ambiente mediante la agroecología (CEPAL, 2016).

### *Modelo de operación Ferias de productores CONADAF Panamá*

Para el caso panameño se ha tomado la experiencia de los últimos años las asociaciones de productores vinculadas al Comité Nacional de Agricultura Familiar CONADAF, en la provincia de Bocas del Toro, por ser evidenciar el proceso y la acción colectiva tanto en la promoción de los marcos jurídicos necesarios a nivel nacional -Ley 127- así como, su implementación a nivel local.

Estas organizaciones impulsaron el desarrollo de ferias campesinas, autogestionadas y alineadas al Plan Nacional de Agricultura Familiar, que durante el inicio del año 2020 permitieron la participación directa de alrededor de 120 productores familiares de la provincia de Bocas del Toro, con una amplia variedad de productos: frutas, verduras, hortalizas, carnes y huevos; mismo que según el testimonio de los productores entrevistados para este diagnóstico fueron satisfactoriamente valorados por los consumidores, tanto por su diversidad como por los precios en relación a otros espacios de abastecimiento (Becker, 2021).

La Feria estableció puntos de venta por asociación así, si bien la invitación es para los 120 asociados, en el día de feria no necesariamente participan físicamente todos, sino al menos un representante de cada asociación. Previamente cada asociación define sus participantes y los productos que se llevarán y posterior a la ejecución de la feria presenta el reporte de lo vendido.

Se sugiere exista rotación en la participación y se ha establecido que para cada día de feria participen no menos de un 50% de mujeres de las organizaciones, a fin de estimular su inclusión y facilitar con ello el acceso y generación de ingresos directos.

La motivación principal de este mecanismo de comercialización fue incentivar la **proximidad** entre productores y consumidores, pues este ha sido uno de los principales obstáculos a resolver ante el modelo de intermediación convencional.

La organización de estas ferias propone reducir las distancias físicas pero también económicas y relacionales entre los agricultores familiares y los consumidores de alimentos. En ese sentido se buscó desarrollar espacios que:

1. Permitan a los productores participar de un espacio comercial, ofrecer sus productos comunicar sus atributos y concretar una venta.
2. Permitan a los consumidores acceder a alimentos frescos y de la localidad. Esto tomando en cuenta que en Panamá el nivel de producción importada es mucho más alta que en otros países de la región, incluso para productos que se cultivan históricamente en el país.
3. Estimular relaciones de confianza, sobre el origen y calidad de la producción, sobre las preferencias de compra, la determinación de precios.
4. Activar la acción asociativa en las comunidades para organizar la oferta y logística de organización.
5. Dinamizar las transacciones económicas en la localidad, tanto para los agricultores como para servicios de apoyo a la implementación de la feria: limpieza, difusión, comercios cercanos.

La organización y ejecución de las ferias demandó entre otras actividades:

- La articulación a nivel municipal y distrital para la definición de espacio representaciones.
- Diálogos y espacios de coordinación para la elección de participantes por cada organización interesada y la producción con la que participarían
- Definición de precios referenciales que eviten la competencia desleal
- Organización de logística de recolección y traslado de productos.

- Mecanismos de difusión y comunicación

Aunque no existió un registro oficial, los organizadores de la feria estimaron que la participación de alrededor de 120 productores familiares durante cada día de feria generó alrededor de 18.000 a 20.000 dólares de ventas, que a criterio de los entrevistados es un buen indicador, tomando en cuenta son transacciones directas y salvo ciertos gastos de logística son ingresos para la familia, situación que en otros mecanismos de comercialización tardaría en hacerse efectivo entre 30 a 90 días.

Es evidente sin embargo la necesidad de mejorar en la capacidad de análisis de costos y precio de los productos para esta modalidad de comercialización, tanto a nivel familiar como en la operación de la feria como tal, pues al comercializar directamente al consumidor existe en doble vía (productor y consumidor) expectativas de precio justo y no necesariamente puede estar armonizado, así como es posible encontrar diversos precios para el mismo producto, por lo que esta información debería ser revisada y acordada previa a la ejecución de la feria. Y, la implementación de un espacio de feria, genera otros costos de operación como el transporte, equipamiento, servicios de limpieza, seguridad, promoción y difusión, entre otros; al tratarse de un espacio autogestionado estos costos deberán ser incorporados en un modelo de operación que dependa de aportes de los socio o de la gestión de recursos externos, por lo que es necesario cuantificarlos.

La implementación de estas ferias contó con el apoyo del MIDA, IDIAP, IMA y de las organizaciones de productores vinculadas, sin embargo, con la llegada de la pandemia y emergencia por COVID 19, las ferias fueron suspendidas, esto no ha significado un cese de actividades y desde las directivas provinciales del CONADAF se ha procurado una reactivación a nivel de municipios, en donde el punto crítico ha sido la gestión de un espacio físico –público o privado- para el desarrollo de las ferias que a su vez permita y garantice la inocuidad y calidad de los productos ofertados (Becker, 2021).

Mientras la definición de espacios físicos para reactivar las ferias se define, varios productores han desarrollado modelos “emergentes” de distribución directa, a domicilio de cestas de alimentos, adaptando las condiciones de uso de redes sociales y asociación con productores de la zona y transportistas con los cuales llevar a cabo las entregas.

### *Retos a enfrentar*

En este punto los gobiernos locales juegan un papel fundamental pues deben estar en condiciones de ampliar los espacios de las ferias con sus componentes de seguridad e higiene para la participación de los productores que lo requieran; asimismo, se deben aumentar las inversiones en infraestructura vial con el objetivo de facilitar la accesibilidad a los agricultores.

También, donde sea necesario, el gobierno local debería organizar un modelo o mecanismo de transporte con parqueo de vehículos propios o arrendados que faciliten la transportación de los productos para su venta directa en las ferias por parte de los productores familiares (Becker, 2021).

Las organizaciones de AF del CONADAF tienen la expectativa de implementar un sistema de ferias de productores en todas las provincias del país. La fase inicial ha sido en Bocas del Toro, sin embargo en el resto de localidades también se encuentran preparando condiciones para implementarlas. Además, de querer contar con un espacio en Panamá ciudad de manera permanente. Alcanzar este objetivo conlleva una serie de capacidades a desarrollar y de recursos por gestionar.

A partir de esta experiencia en Bocas del Toro, los productores priorizan al menos los siguientes:

- Gestión de espacios públicos o privados, con acceso a servicios y para un uso periódico no puntual.
- Gestionar mecanismos de transporte adecuados para productores y la producción.
- Acelerar el proceso de capacitación y desarrollo de habilidades “comerciales” y de contabilidad para los productores, para que su participación pueda ser aprovechada al máximo.
- Mejorar capacidades de calidad y sanidad alimentaria.
- Sistematizar y generar acuerdos de colaboración o reglamentos de participación que sean socializados y aceptados por todos y todas, y que establezca derechos y responsabilidades en la participación.
- Campañas de comunicación y posicionamiento de estos espacios como espacios de la Agricultura Familiar.

Con estos apoyos, se alientan fenómenos de alimentación sana para los compradores y de encuentros más cercanos productor-consumidor que pueden permitir el desarrollo de modalidades de comercialización más estables como la venta en puerta de domicilio y si está desarrollada la telefonía móvil e internet, de encargos frecuentes por el consumidor (FLIS, 2020).

Además, el florecimiento de estas ferias y mercaditos de circuito corto, contribuyen a reducir las pérdidas de alimentos (Becker, 2021). Lo expuesto indica que a las municipalidades se les deben otorgar más atribuciones, pero también más recursos para cumplir con el papel de facilitadoras de la comercialización local de productos de la Agricultura Familiar.

## Abastecimiento supermercados caso Riba Smith

Aunque el abastecimiento directo a supermercados no se ha posicionado aún, como una de las modalidades de mayor éxito en la inclusión de agricultores familiares o pequeños productores, este modelo de abastecimiento a mercados institucionales formales es quizá una de las primeras opciones que los grupos de productores quieren abordar para salir de los sistemas de intermediación convencional. Por ello, a continuación, se identifica condiciones y barreras que agricultores familiares deben enfrentar para acceder a este tipo de mercados.

Siendo Riba Smith una de las cadenas de supermercados más grandes del país, es un mercado atractivo para productores de alimentos frescos como los provenientes de la Agricultura Familiar, del otro lado, para el supermercado también existe el interés de ampliar la participación de productores locales en sus perchas, sin embargo, para ello es necesario que se garanticen las condiciones de inocuidad alimentaria y sobre todo la continuidad del suministro.

La cadena de supermercados Riba Smith, al igual que otras cadenas, introdujo en el decenio de 2000 un sistema de compra directa al productor. Hoy en día, 60 productores de frutas, verduras, raíces y tubérculos abastecen la cadena con el 98% de su demanda.

A fin de evitar cualquier interrupción de la oferta, la cadena compra la producción de varios productores para el mismo producto según la demanda. Las compras a dos asociaciones de productores son una excepción, ya que Riba Smith tenía inicialmente la intención de eliminar los intermediarios para ofrecer un precio de compra "justo" a los productores. Cuando los proveedores ya no tienen la capacidad de abastecer a la cadena, ésta puede entonces recurrir a los productos e importaciones de Merca Panamá.

### *Modelo de operación*

Riba Smith ha establecido un mecanismo de evaluación de la calidad y potencial de los proveedores, es así que antes de hacer un trato con el productor o la asociación de productores, un ingeniero agrónomo de Riba Smith visita la finca de cada productor para comprobar que cumplen las Buenas Prácticas Agrícolas (BPA o GAP en inglés) exigidas por la cadena de supermercados.

Estas buenas prácticas se basan principalmente en el cumplimiento de las recomendaciones para el uso de insumos químicos. El control del cumplimiento del pliego de condiciones lo realizan los dos ingenieros agrónomos de Riba Smith que visitan las explotaciones agrícolas una vez al mes o cada dos meses, además del análisis de laboratorio de una muestra del producto, en colaboración con el MIDA y el Ministerio de Salud (MINSA).

Riba Smith paga a los productores y las asociaciones de productores entre 8 y 15 días después de la entrega de los pedidos. La empresa ha optado por hacer acuerdos verbales en lugar de contratos escritos con los productores y las organizaciones de productores, para limitar los procedimientos legales y, por tanto, los costos que se derivarían del incumplimiento del contrato para ambas partes. Los precios son fijos por un año, pero no siempre se reevalúan al final del año.



La cadena de supermercados determina sus precios de compra sobre la base de los costos de producción establecidos con los primeros productores que suministran a Riba Smith, pero dice que escucha a los productores cuando establece los precios anuales. La cadena de supermercados hace pedidos a sus proveedores una vez por semana, y recibe entregas tres veces por semana de cada productor u organización. Los productos se envían al centro de procesamiento y envasado de Transístmica en la Ciudad de Panamá antes de ser distribuidos a una de las seis sucursales de la cadena. Riba Smith no ofrece específicamente ningún servicio a sus proveedores, aparte del asesoramiento técnico ocasional de los ingenieros agrícolas cuando lo solicitan los cultivadores.

Hoy en día, la cadena de supermercados ha trabajado con dos asociaciones de productores, la Asociación de Productores de Raíces y Tubérculos del distrito de Océ (ASPRATO) durante 4 años, y la Asociación de Productores Agrícolas y Defensa Ecológica de Balas Pit (APROADEPB) durante 7 años (Kremer, 2020).

La asociación asegura la compra conjunta de insumos y ofrece créditos de inicio de 4.500 dólares con un 10% de interés a los productores para empezar a plantar plátano en una hectárea, que pueden ser devueltos en efectivo o el equivalente en plátano. La Organización de productores también paga los servicios funerarios y emite cartas en las que asegura la compra de la producción del agricultor, para que éste pueda acceder a un préstamo bancario.

El abastecimiento a este supermercado ha abierto también las posibilidades a abastecer otros del país, una vez asumidos los protocolos de buenas prácticas de manufactura y mecanismos de planeación de la siembra, cosecha y cuando es posible almacenamiento de productos.

Además, la comercialización colectiva a través de una asociación impulsa mecanismos de reinversión para servicios múltiples a los socios.

### *Condiciones de éxito*

- Un primer elemento que vale poner en relieve en este caso, es la existencia del interés y apertura del canal por incluir una línea de abastecimiento directo a productores, esto facilita una comprensión de algunas condiciones particulares que deben ser desarrolladas previamente por productores que no es necesaria cuando el abastecimiento lo hacen los intermediarios. Así en este caso y en el de otras cadenas de supermercados en el país será interesante fortalecer esta disponibilidad y facilitar su operatividad.
- Habiéndose identificado que uno de los principales obstáculos para productores familiares es el conocimiento y cumplimiento de estándares de calidad e inocuidad, el mismo supermercado ha generado un mecanismo de inspección que anticipe los requerimientos y permita a los productores conocer las mejoras que debe incorporar.
- Luego, el establecimiento de alianzas con el MIDA para que se pueda capacitar y brindar la suficiente asesoría técnica a los productores también es un factor de éxito. Reconociendo la limitante de personal técnico que el MIDA tiene, se han encontrado otras opciones dadas por instancias a nivel provincial que también pueden brindar estos servicios.

Del otro lado, desde los productores que acceden a este mercado:

- Generar estructuras asociativas facilita en muchos aspectos la gestión del acuerdo comercial, desde la comunicación de pedidos y requerimientos, el acceso a asistencia técnica y la generación de volumen. Esto sin embargo demanda un alto nivel de organización y esquematización de procesos. Para productos perecederos, de los cuales se hacen hasta dos o tres entregas semanales han debido generar mecanismos de planificación, control de calidad y logística mucho más complejos.
- Así mismo, la opción de una gestión asociativa ha permitido el acceso a servicios de financiamiento para la incorporación de mejoras o para la adquisición de equipamiento para procesamiento y poscosecha: lavado, empacado, pesaje, embalaje, etiquetado.
- En algunos casos, la incorporación de estas líneas de producción adicionales al cultivo y cosecha han significado oportunidades de empleo para miembros de la comunidad, lo que contribuye a la cualificación de la mano de obra agrícola y de servicios asociados en las comunidades.

#### *Retos a desarrollar*

- En este ámbito, es todavía necesario mejorar la planificación productiva que permita cumplir con las entregas establecidas, en periodicidad, volumen y calidad.  
Este es un gran reto del que se derivan una serie de acciones: de producción, de logística, de costeo, de financiamiento, etc. Esto es necesario sea abordado de manera integral, y es a lo que se refiere en muchos casos como capacidades de gestión empresarial, que implica el diseño de procesos y la definición de costos y beneficios que permita su proyección en el tiempo.

## Bio emprendimientos - Asociación Granja de Producción Sostenible Santa Elena

### *Descripción general*

La Asociación Granja de Producción Sostenible Santa Elena, se constituyó en el año 2008 vinculando a cinco comunidades de la zona de La Yeguada, Calobre, en la provincia de Veraguas, y asociando a un total de 37 familias esto es aproximadamente 454 personas.

Los socios de la Granja Santa Elena son pequeños agricultores que se han formado la organización para impulsar proyectos y acciones que fortalezcan la producción sostenible de alimentos asociados a la actividad de explotación forestal que también realizan mediante un convenio firmado con el Ministerio de Ambiente para la gestión de un área concesionada.

Se ha elegido a la Granja de Producción Sostenible Santa Elena como parte de la implementación del proyecto Producción Sostenible y Conservación de la Biodiversidad 2016-2019, implementado por el Ministerio de Ambiente y financiada por el Banco Mundial (Banco Mundial, 2021). Este proyecto respondió al objetivo de la política de integrar la sostenibilidad de la biodiversidad con los procesos de desarrollo económico y social.

La selección de la Asociación Granja Santa Elena, respondió al cumplimiento de los criterios expuestos por Mi Ambiente y el Banco Mundial que definieron como beneficiarios del proyecto a:

“hombres y mujeres, del sector rural e indígena, localizados en las zonas de amortiguamiento de áreas protegidas que dedican a actividades agrícolas de subsistencia (verduras, arroz, maíz, frijoles y plátano), en parcelas que oscilan entre .025 a 1.0 hectárea, con título de propiedad y/o derecho posesorio, con limitado acceso a asistencia técnica, el financiamiento y al mercado” (Banco Mundial, 2021)

Esta es claramente una definición alienada a la definición de agricultura familiar que se impulsa ahora desde el MIDA.

### *Modelo de operación:*

Uno de los componentes del proyecto fue la Biodiversidad y gestión de paisajes productivos sostenibles (Banco Mundial, 2021), que entre otras actividades implicó el desarrollo de herramientas y procedimientos para el aprovechamiento integral y equilibrado de los recursos biológicos y genéticos, en los territorios seleccionados. Para ello fue necesario generar alianzas colaborativas con el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) para la adopción de técnicas de producción amigables con la biodiversidad en las zonas de amortiguamiento de las Áreas Protegidas y poner en práctica técnicas sostenibles de producción que benefician a los pobladores pobres que residen dentro de ellas.

Este componente se ejecutó en dos líneas:

2A. Financiamiento de sistemas productivos amigables con la biodiversidad: Bajo este subcomponente se financió la elaboración de Planes de negocio.

2B Asistencia técnica para el fortalecimiento de las organizaciones de productores: para consolidar capacidades técnicas, gerenciales, administrativas y crear capacidades para la gestión empresarial en los grupos de productores.

Se identificaron y eligieron pequeños subproyectos comunitarios, cuyo objetivo se vinculará a promover el desarrollo sostenible. Para ser elegibles al financiamiento las iniciativas productivas recibían previamente una asesoría para la construcción de planes de negocio sobre las alternativas de producción sostenible que las comunidades propongan con el fin de desarrollar procesos de formación y fortalecimiento del talento humano para reconocer mejor su realidad y posibilitar soluciones a aquellas situaciones de producción y comercialización consideradas por ellos limitantes a su desarrollo y bienestar (Banco Mundial, 2021).

Vale mencionar que además de los planes de negocio, el proyecto se apoyó en el desarrollo de *Diagnóstico Rural Participativo DRP* (Banco Mundial, 2021), para la selección de los subproyectos a financiar, esto con el fin de considerar no solamente la variante de mercado en la priorización territorial sino también otras dimensiones importantes para el desarrollo territorial rural.

El Diagnóstico Rural Participativo implicó:

- Buscar de manera conjunta formas de mejorar la vida de la comunidad y aumentar los beneficios para los pobladores, haciendo un mejor uso de sus recursos naturales.
- Llegar a acuerdos entre la comunidad y el equipo de especialistas sobre las actividades necesarias para realizar una inversión ambiental.
- Fortalecer las capacidades de análisis, negociación y planificación participativa de la comunidad.
- Fortalecer las organizaciones comunitarias de base en torno al manejo y conservación de los recursos naturales y la biodiversidad.
- Incentivar a las mujeres y jóvenes de las comunidades para lograr mayor participación de éstas en la propuesta, elaboración y ejecución de los subproyectos.

#### *Modelo de negocio de la Granja de producción Sostenible*

A partir del desarrollo del Diagnóstico Rural Participativo se tomaron entre otras, dos ámbitos prioritarios para las familias

- a. Identificar y desarrollar alternativas productivas que incrementen los ingresos económicos de las familias.
- b. Aprovechar de manera sostenible el recurso forestal concesionado y desde un enfoque asociativo.

En ese sentido la Granja de producción Sostenible de Santa Elena, en el marco de la gestión y manejo de la Reserva de La Yeguada construyó una propuesta para integral el manejo forestal sostenible en el área concesionada a las comunidades a través de cultivos forestales comerciales y la inversión de actividades productivas agropecuarias a partir de la inversión de los beneficios en la venta de madera y otros derivados.

Así se plantearon planes de negocio para la actividad forestal y para la producción sostenible y comercialización de frutas, hortalizas, aves, huevos y carne de cerdo producidas de manera orgánica y amigable al ambiente en las fincas de las familias vinculadas a la asociación.

Los planes de negocio se enfocaron en:

- Hacer producir eficientemente los recursos agropecuarios que existen en el área.
- Promover la capacitación técnica y administrativa para aumentar los niveles de producción y comercialización de los productos agropecuarios extraídos de las comunidades.
- Promover la producción y la productividad agropecuaria a través de la implementación de proyectos avícolas, porcinos, hortícolas, frutales y la producción permanente de granos básicos que asegure el sustento de los productores y sus familias.
- Lograr el mejoramiento social y económico de los socios que les permita elevar las condiciones y calidad de vida, procurando el desarrollo sostenible de la comunidad donde habitan. Apoyar todas las acciones recreativas culturales y educativas que beneficien a las familias y a la comunidad en general

Los planes de negocio y el desarrollo de capacidades para la producción sostenible en la Granja Santa Elena implicaron la incursión e mercados para los siguientes rubros:

- Frutas, tubérculos, granos básicos, huevos, aves, carne de cerdo y vacuno.
- Procesados perecederos: queso, conservas, mieles.
- Madera y fibras vegetales
- Artesanías

**Un elemento al que poner en relieve es la inversión – tiempo y dinero- realizada para identificar oportunidades de nuevos mercados o valorar el potencial comercial a la diversidad productiva de la finca.** Esto permitió por una parte abrir un abanico de posibilidades y salir del encasillamiento de la cadena o de rubros específicos en donde existe poca cabida para productores agroecológicos o diversificados. Por otra parte, al hacerlo a través de los instrumentos de planes de negocio también se realiza un aterrizaje que permita concentrarse en aquellos que tengan mayor potencial.

Si bien se refleja una amplia diversidad, el punto de partida fue la generación de mercados para la producción forestal comercial, básicamente pino y otras especies más bien locales, a partir de la venta de la madera se generaron reinversiones que dinamicen los centros de acopio y procesamiento para los productos alimentarios.

El diseño de los planes de negocios para una finca diversificada como esta, encontró una estrategia interesante al entrelazar los beneficios de las plantaciones forestales para impulsar el desarrollo de nuevos productos agroecológicos y su comercialización.

El diseño del proyecto propició además la generación de información que permita evidenciar los beneficios económicos que los servicios eco sistémicos de captura de carbono, filtración de agua y uso de suelo se generaron con las distintas actividades productivas. Siendo los sistemas forestales y agroforestales como los de la Granja Santa Elena, los de mayor contribución \$ 441,00 valor de beneficio neto por beneficiario al año (Banco Mundial, 2021)

Si bien no existen aún oportunidades de mercados para servicios ambientales, esta información permitió sentar una base para futuras consideraciones.

Otra línea surgida del proceso de bio-emprendimientos vinculados a la biodiversidad fue la producción y comercialización de insumos productivos para la misma comunidad. Insumos como plántulas y semillas

forestales o agrícolas para los distintos ciclos de siembra, o la generación de materia orgánica para la nutrición de suelos que sustente la producción orgánica.

### *Lecciones aprendidas y retos*

El mercado “bio” o los bioemprendimientos si bien son aún una propuesta en construcción, siguen posicionándose como un segmento con alto potencial, sobre todo en zonas en donde la conservación ambiental y el manejo de paisajes productivos sostenibles ha tenido una trayectoria ya desarrollada.

La diversificación de productos y servicios a ofertar basado en el manejo sostenible de la biodiversidad requiere de un soporte en la gestión comercial más complejo que el de negocios convencionales, al no tratarse de cadenas segmentadas sino sistemas de producción el enfoque de desarrollo y acceso a mercados deberá ser más integral.

En ese sentido las líneas de fortalecimiento de capacidades deberán también adecuarse a diversos ámbitos: ambiental, económico, cultural, social; para ello es posible generar alianzas que permitan sentar las bases y las estructuras de réplica, monitoreo y evaluación.

Al ser la asociación el centro de operaciones de las actividades comerciales es necesario que exista claridad de las funciones, responsabilidades y resultados generados, así como los acuerdos de reinversión o distribución de beneficios o riesgos para con los socios.

A fin de desarrollar más los mercados de productos sostenibles ha sido necesario desarrollar normas técnicas que definan las prácticas y procedimientos para considerar a los productos orgánicos como la Resolución 207 de 2019 que establece los Criterios de Producción amigable con la Biodiversidad para los siguientes rubros productivos: café, cacao, banano. Es importante que los sistemas productivos incorporen un porcentaje significativo, al menos 70%, de los criterios listados, que representan la experiencia desarrollada por el proyecto SPSCB con la participación de técnicos y productores de diferentes rubros<sup>14</sup>.

A partir de los resultados del proyecto SPSCB que muestran un interesante avance en la certificación de zonas de producción sostenible de café, cacao, banana, madera y fincas hortícolas, 1611 hectáreas, sin embargo el impacto en desarrollo de oportunidades comerciales estables fue generado para 5 de los 19 subproyectos (Banco Mundial, 2021), lo que supone la necesidad de una mayor inversión que enlace la cualificación de la oferta comercializable con la inserción en mercados.

---

<sup>14</sup> <http://www.fao.org/faolex/results/details/es/c/LEX-FAOC190383/>

## Pronegocios Rurales Honduras

### *Descripción general*

Con el objetivo de aumentar el ingreso de los hogares rurales en situación de pobreza y pobreza extrema el programa de Fomento de Negocios rurales Pronegocios, desarrollado por el Gobierno de Honduras y el Banco Interamericano de Desarrollo impulsó el cofinanciamiento de Planes de Negocios Sostenibles (PNS) articulados a cadenas productivas agrícolas y no agrícolas con enfoque de mercado y elaborados acorde al formato establecido por el Programa.

Este programa implicó de manera específica:

- Fortalecer a los proveedores de servicios empresariales rurales.
- Cofinanciar proyectos productivos de negocios rurales, articulados a cadenas productivas y con planes de negocios viables.
- Apoyar políticas y programas complementarios.

Pronegocios se desarrolló a partir de tres componentes, cuyo hilo conductor fue la generación de servicios gerenciales a partir de los cuales construir planes de negocio sostenibles y con la calidad suficiente para ser cofinanciados y sus capacidades implementadas en las asociaciones:

Componente I: Apoyo a Servicios Empresariales Rurales. A través de este componente, el Programa fomentó la demanda, oferta e intermediación de servicios empresariales rurales mediante el financiamiento de actividades de promoción y comunicación social, con el propósito de que todos los sectores productivos rurales en el ámbito geográfico de intervención del Programa, conozcan las condiciones de acceso, para así generar la demanda sostenible por los recursos del mismo.

Componente II: Financiamiento de Planes de Negocios. A través de este componente, el Programa buscó el fortalecimiento de la demanda de Servicios Empresariales Rurales mediante el cofinanciamiento de Planes de Negocios Sostenibles a organizaciones de pequeños y medianos productores rurales.

Componente III: Políticas y Estrategias Complementarias, el Programa buscó ordenar y mejorar la coordinación de la inversión pública en el sector agropecuario para lograr una mayor efectividad, prioritariamente en los Departamentos del área de intervención del programa.

### *Modelo de gestión*

El proyecto partió por fomentar entidades proveedoras de servicios empresariales rurales (PSERs) capaces de tomar el liderazgo para identificar oportunidades del mercado y presentar un compromiso de compra. Para este efecto se financiarán: i) talleres y publicidad para la difusión del Programa; ii) pago de comisiones por la presentación de proyectos que son seleccionadas para financiamiento; iii) capacitación para PSERs

interesados en desarrollar la capacidad de presentar proyectos; y iv) las actividades requeridas para identificar, priorizar, estructurar y preparar los planes de negocios, hasta el punto de ser aprobados.

El Programa también buscó financiar actividades para identificar oportunidades y la debida articulación a las cadenas productivas más importantes para PRONEGOCIOS, incluyendo:

- i) información sobre oportunidades de mercados;
- ii) información de precios;
- iii) requerimientos de normas técnicas y fito- zoosanitarios;
- iv) organización de las cadenas asociados a los proyectos del Programa para lograr una mayor integración entre productor, el intermediario y la comercialización,
- v) procesos de “benchmarking” y otras actividades que pueden generar y mejorar la competitividad de los proyectos a ser financiados por el Programa.

Para este efecto, el Programa fomentó la coordinación con entidades líderes en el país o de reconocido prestigio internacional, como la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA), Zamorano, el Centro Universitario Regional del Litoral Atlántico (CURLA), el Centro Agronómico Tropical de investigación y Enseñanza (CATIE) y otras entidades similares.

Siendo PRONEGOCIOS RURALES un programa financiado con fondos externos, las normas bajo las que se regía eran aquellas establecidas en el convenio del programa y su reglamento operativo y una de las principales variantes que el programa tuvo, fueron sus procesos de ejecución en lo relacionado a los planes de negocios, ya que la adjudicación y contratación de los mismos, no se basaba en un proceso de licitaciones, sino en una metodología de identificación, evaluación, selección, y ejecución de Planes de Negocios Sostenibles que el BID diseñó y aprobó para el programa incluyendo el formato de contrato de suma alzada para proyectos competitivos e implementación de negocios funcionales, también conocidos como "procesos vivos".

Esta metodología está compuesta de una serie de procedimientos segregados entre sí, tal y como lo plasma el convenio de préstamo y reglamento operativo del programa y que planteó tres grandes fases o etapas:

- La primera fase comprende la identificación, formulación y calificación de Propuestas de Negocios.
- La segunda etapa comprende la formulación y calificación de los PNS.
- La tercera y última etapa comprende la ejecución de los PNS aprobados todo ello, a través de PSERS certificados por PRONADERS/BID/PRONEGOCIOS.

La relación contractual con los diversos prestadores de servicio, en sus contratos al igual que en los PNS aprobados por el programa, quedaba establecido el Plan de Hitos con los tiempos e hitos de avance en base a los cuales se haría lo siguiente:

1. Ejecutar el plan de Negocios Sostenible,



2. Estructurar y firmar el contrato de suma alzada que debía regir la relación entre el Programa los PSERS al momento de ejecutar los PNS.

Cabe hacer notar que todos y cada uno de los procedimientos para la implementación de esta metodología, incluyendo los PNS y el resultado de los mismos, eran auditados en forma concurrente por el BID, siendo dicha auditoria tanto financiera como operativa.

Esta auditoria operativa era realizada a los hitos que iban siendo concluidos y pagados por parte del programa ya que como se mencionó antes, se llevaba a cabo una auditoria operativa junto a la financiera.

Aparte de este proceso, y con el fin de garantizar la correcta ejecución y supervisión del componente 2 del programa, el cual comprendía todo el monto destinado a las inversiones en PNS, PRONEGOCIOS contaba con un ENTE GERENCIADOR cuya función era precisamente la supervisar la correcta ejecución en campo de los contratos, siempre bajo la modalidad de suma alzada que fue establecido para el programa por parte del BID.

Como complemento a esta estructura existía un equipo de especialistas de campo que estaban ubicados en los diferente Cefares que PRONADERS tenía en las zonas de influencia del programa y cuyas funciones eran las de apoyar y asesorar a los PSERS.

Finalmente es de suma importancia tomar en cuenta que el programa de PRONEGOCIOS RURALES se manejaba en un ambiente "DINÁMICO, INTERACTIVO y MULTIDISCIPLINARIO", también conocido como "DE PROCESOS VIVOS" o sea que gran parte de su éxito dependía de la interacción, el involucramiento, la madurez y la seriedad con que los beneficiarios se empoderaran de las inversiones que se realizaban en beneficio de ellos mismos, por lo que uno de los principales compromisos que los beneficiarios adquirían, consistía en aceptar la responsabilidad como asociaciones de continuar administrando y desarrollando las inversiones que PRONADERS/PRONEGOCIOS a través de los PSERS desarrolló durante la vida del programa.

El Programa tuvo una amplia cobertura geográfica (58 municipios, 4 departamentos, 45% de la superficie del país) y financió negocios rurales en un sentido amplio, y no solamente proyectos agropecuarios, contemplando una gran diversidad de temas (Evaluación de Gestión), lo cual, sumado a la complejidad propia del proyecto, dificultó las actividades de identificación, supervisión, auditoria y cierre de los PNS, con un importante incremento en los costos de administración y supervisión del Programa, ya que requirió una estructura gerencial con mucha presencia en terreno y fortalecimiento para apoyar en la identificación y supervisión de los PNS.

*Recomendaciones de la experiencia PRONEGOCIOS Honduras (BID, 2015)<sup>15</sup>*

---

<sup>15</sup> Tomado del Informe de terminación de Proyecto. Programa de Fomento de Negocios Rurales (PRONEGOCIOS) (HO-L1010 / 1919/BL-HO) <https://www.iadb.org/projects/document/EZSHARE-982644352-2?project=1919/BL-HO;HO-L1010>

- En la formulación de proyectos similares se debería considerar las experiencias exitosas aplicadas en PRONEGOCIOS, entre las que se puede mencionar la capacitación continua a los PSER, el establecimiento de alianzas entre Asociaciones de productores y PSER, la continuidad de operador en la formulación y ejecución de los PNS, el aporte de la mitad de la contrapartida en efectivo, la ejecución de los planes ligada a un plan de hitos y pagos, la incorporación de tecnología apropiada y la realización del último pago cuando la AP esté fortalecida y el PNS esté funcionando con rentabilidad adecuada, para mejorarlas y aprovechar los conocimientos adquiridos.
- Se debe continuar mejorando los mecanismos internos del Banco para que las experiencias exitosas se puedan documentar mejor, estén disponibles más fácilmente y sean de utilidad a los equipos de formulación de proyectos.
- La ejecución de proyectos similares a PRONEGOCIOS, en los cuales las tecnologías costo efectivas son parte integrante de una propuesta integral de producción, no solamente se deben categorizar como de apoyo de bienes privados, ya que tienen importantes elementos de competitividad e innovación, por lo cual se pueden considerar como instrumentos para impulsar la adopción de tecnologías costo efectivas en los países, lo cual está alineado con las actividades que el Banco busca priorizar en su diálogo con los países.
- En proyectos similares a PRONEGOCIOS, no se debe subestimar la posible contribución económica de los beneficiarios que, cuando ven proyectos rentables y con un ejecutor confiable, están dispuestos a participar y realizar importantes contribuciones para conseguir proyectos aún mayores a los que se les propone. En la preparación se debería realizar un análisis más detallado de los posibles aportes de los beneficiarios, para preparar un presupuesto del proyecto más ajustado a la realidad.
- El aporte en efectivo inicial de una parte de la contribución de los beneficiarios, puede ser un mecanismo adecuado para asegurar su empoderamiento desde el inicio y la sostenibilidad futura de los sub-proyectos.
- Se recomienda que operaciones futuras tengan un mejor enfoque territorial y temático, para mejorar la eficiencia de las inversiones, reduciendo los costos de administración y supervisión, así como para permitir atender de mejor manera las carencias detectadas en infraestructura rural de acceso y de facilitación de la productividad rural, en las localidades donde se establezcan los PNS.
- Durante la ejecución de los PNS y para garantizar una eficiente implementación y gestión a través de los PSER, deben mantenerse criterios rigurosos para su selección, su capacitación previa a la ejecución y la evaluación estricta de las propuestas presentadas de PRN y PNS, pues al rechazar los planes de menor calidad se pudo evitar muchos problemas en la etapa más importante del Programa y se pudo avanzar hacia los objetivos establecido.
- Para proyectos que utilicen mecanismos de ejecución similares a PRONEGOCIOS se recomienda que ponga énfasis en un plan de hitos y pagos lo más realista posible, ajustando fechas después que el PSER consiga la garantía y la AP tenga la contrapartida, verificando los calendarios agrícolas de insumos necesarios y de productos, y contemplando un plan de cierre de sus actividades con el tiempo suficiente para cumplir todos los requisitos
- Para proyectos similares a PRONEGOCIOS se debe analizar detalladamente la capacidad de ejecución que tienen los productores, para no sobredimensionar las empresas propuestas y, por otro lado, considerar cuidadosamente los beneficios que surgen de financiar proyectos menos complejos y de más fácil ejecución y supervisión.

- las asociaciones de productores carecieron de enfoque estratégico de inserción en los mercados debido a limitaciones institucionales (informalidad de los proveedores, falta de contribución de todos los miembros) y falta de acompañamiento por parte del Programa. Esto hizo que negocios, sobre todo los de menor experiencia, no pudieran mantener totalmente sus mercados a pesar de tener mercados iniciales identificados.
- Dadas las debilidades identificadas en las evaluaciones realizadas, para futuras operaciones se deberán mejorar los requisitos que se pide al PSER en los estudios de mercado para el PNS, para que cuenten con una clara estrategia de inserción en los mercados potenciales, así como contar con asesoría especializada y oportuna en caso puntuales de mayor dificultad. Igualmente, se deberá mantener y mejorar la operatividad del SIM, capacitando a las AP en su utilización.
- La evaluación de impacto ha encontrado resultados positivos para lo implementado dentro de la ejecución de los PNS, pero dentro de un horizonte temporal de ejecución todavía limitado, debido a que muchos planes solamente iniciaron sus operaciones a finales de 2014 o a inicios de 2015. Sin embargo, debido al reciente término del Programa, sería necesario llevar a cabo una evaluación de impacto ex post luego de transcurrido un tiempo prudencial que permita la consolidación de los PNS y la confirmación de su sostenibilidad en el mediano plazo, así como de la solidez de los resultados logrados por el Programa

### Condiciones de éxito consideradas para su réplica:

Los distintos modelos de operación de estos casos en los que se han desarrollado mecanismos de innovación para el acceso a mercados en Panamá, así como las lecciones aprendidas no han permitido sintetizar algunas condiciones o ámbitos que fueron valorados como de éxito y con posibilidad de réplica para la implementación del PIASI en Panamá.

Con ese objetivo, se presenta la siguiente tabla que recoge las principales condiciones o ámbitos que han sido relevantes, en qué caso fue identificado – con lo cual también se puede confrontar el tipo de productores y organizaciones que participaron-, y con base en ello planteamos líneas recomendadas para la gestión e inversión a tener en cuenta en la fase de definición del Programa:

**Tabla 14 Condiciones de éxito a replicar y recomendaciones de líneas de intervención.**

Condición o ámbito	Hallazgo en:	Recomendaciones de inversión
<ul style="list-style-type: none"><li>- <b>Fomentar y fortalecer la diversificación productiva para diversificar las oportunidades de mercados.</b><ul style="list-style-type: none"><li>o Esta diversificación puede desembocar en especialización y diferenciación según demandas específicas</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Caso compras públicas</li><li>- Caso Bio emprendimientos</li><li>- Caso exportación asociativa</li><li>- Caso Ferias de productores</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Inteligencia de mercados para productos y servicios de sistemas productivos diversificados.</li><li>- Inclusión de espacios de monitoreo de mercados para la AF<ul style="list-style-type: none"><li>o Mesas técnicas</li><li>o Grupos de trabajo</li><li>o Comisión de mercados</li></ul></li><li>- Desarrollo de capacidades para la gestión de emprendimientos y negocios rurales en la agricultura familiar.</li><li>- Inversión en equipamiento, insumos e infraestructura básica para fortalecer la comercialización de productos diversos.</li><li>- Inversión para el desarrollo de nuevos productos: estudios, prototipos</li></ul>

- <b>Producción basada en la demanda</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso exportación asociativa</li> <li>- Caso abastecimiento a supermercados.</li> <li>- Caso compras públicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de campo o programas de asistencia técnica incorporan y validan “Escuelas de negocios e innovaciones rurales” vinculadas a estudios técnicos de mercados y otros estudios socioambientales.</li> <li>- Facilitación de espacios de encuentro e intercambio de información entre sectores de la demanda y las asociaciones.</li> <li>- Asesoría y acompañamiento en la implementación y mejoras a negocios asociativos: centros de acopio, procesadores, comercializadores</li> </ul>
- <b>Modelos de negocio asociativos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso exportación asociativa.</li> <li>- Caso bioemprendimientos</li> <li>- Caso ferias de productores</li> <li>- Caso compras públicas</li> <li>- Caso pronegocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asistencia técnica y fortalecimiento de la asociatividad orgánica: motivación, confianza, compromisos, visión estratégica y de desarrollo de los grupos de productores.</li> <li>- Fortalecimiento del capital humano y tejido social en los territorios.</li> <li>- Inversión para el perfeccionamiento de negocios existentes y desarrollo de nuevos negocios para las asociaciones.</li> </ul>
- <b>Diferenciación de la producción enfoque de calidad, sostenibilidad ambiental e inclusión social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso exportación asociativa.</li> <li>- Caso bioemprendimientos</li> <li>- Caso Ferias de productores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de líneas de capacitación y desarrollo técnico para la incorporación de procesos de poscosecha, procesamiento y agregación de valor, con estándares de calidad BPA, BPM</li> <li>- Inversión en insumos productivos y equipamiento para mejorar la inocuidad y calidad de la producción con potencial comercializable:</li> <li>- Gestión de certificaciones de calidad, sostenibilidad o inclusión social.</li> </ul>
- <b>Gestión de información y registro de productores y organizaciones de productores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Todos los casos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo logístico para la ampliación del número de productores y asociaciones inscritos en el registro de AF en los territorios priorizados <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fortalecimiento capacidades técnica y tecnológicas MIDA</li> </ul> </li> <li>- Impulsar la articulación MIDA – Compras públicas para el desarrollo de instrumentos que regulen e impulsen la vinculación de las asociaciones de la AF.</li> <li>- Diseñar otros mecanismos e incentivos para la AF vinculados al registro con sectores como el de conservación ambiental y de la biodiversidad, inclusión social, y otros.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Formalización de organizaciones para su vinculación a mercados institucionales</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso compras públicas</li> <li>- Caso Abastecimiento a supermercados</li> <li>- Caso Pronegocios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Coordinación intersectorial Agricultura – Contratación Pública - APA para la simplificación de procesos, cuando se factible y fortalecimiento de la difusión de requisitos hacia zonas rurales.</li> <li>- Asesoría técnica en la revisión de procesos y actualización de instrumentos a partir de nuevas Leyes, particularmente la de AF</li> <li>- Difusión de procesos y mejoras</li> <li>- Implementación por fases en programas de compras públicas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Fortalecimiento de la autogestión de organizaciones comunitarias</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Caso Ferias de productores</li> <li>- Caso Exportación asociativa.</li> <li>- Caso bioemprendimientos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecimiento de las capacidades sociales para la planificación e implementación de modelos de negocio que impacten en mejores condiciones de vida y de trabajo para los productores</li> <li>- Generación de líneas de financiamiento que impacten en la gestión asociativa aunque no esté legalizada.</li> <li>- Fortalecimiento de los espacios de diálogo y participación, sobre todo aquellos que permiten la participación de mujeres y jóvenes.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Promoción y visualización de la producción de la agricultura familiar</b></li> </ul>	<p>Todos los casos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudios exploratorios sobre estrategias de diferenciación y visualización de productos de la AF: labeling, certificaciones, marcas colectivas.</li> <li>- Diseño e implementación de la estrategia Sello AF como signo distintivo del origen social de la producción y su valorización en los mercados.</li> <li>- Fortalecimiento de capacidades institucionales MIDA IDIAP para la gestión e implementación de estrategias de marcas colectivas y signos distintivos.</li> <li>- Estrategias de comunicación y difusión de marca</li> <li>- Facilitación de espacios de encuentro y promoción comercial físicos o virtuales</li> <li>- Impulso a la generación de redes y plataformas de promoción de la producción de la Agricultura Familiar.</li> </ul>

## 6.Recomendaciones y líneas de inversión

Necesidad identificada	Evidencia sobre el problema*	Línea de acción propuesta	Evidencia o referencia sobre la Solución propuesta**	Recomendación de inversión (Actividad/Subactividad)	Unidad	Costo unitario (U\$S)	Cantidad	Valor total (U\$S)	Referencias / Fuentes de Beneficios esperados	Alcance / Dimensionamiento o propuesto para el PIASI	Modalidad de implementación propuesta
1. Diversificación productiva – Diversificación de mercados	La participación en los mercados a los productos de la AF se limitan a pocos productos, pocos volúmenes y calidad inestable Ref. Diagnóstico j	Identificar oportunidades de mercados con demanda de alimentos diversificados PE Compra pública o especializados  Identificar y testear otros productos y/o servicios de las fincas familiares, con potencial comercial.	Mercados públicos y privados, continúan incorporando en sus demandas producción local, con pertinencia cultural y diversificada, mismos que pueden ser atendidos por la AF. Nuevas tendencias y hábitos de consumo y abastecimiento de alimentos sanos, frescos, locales empiezan a demandar otros productos y en otros canales.  Bioemprendimientos o productos y servicios de la biodiversidad también se muestran como un sector con potencial de vincularse a mercados nicho.  En la última década Panamá junto con Nicaragua han comenzado a ganar cuotas de mercado en el segmento de cafés de especialidades, permitiendo la vinculación a mercados con el	- Inclusión de espacios de monitoreo de mercados e identificación de oportunidades comerciales para la AF <ul style="list-style-type: none"> <li>Mesas técnicas</li> <li>Grupos de trabajo</li> <li>Comisión de mercados</li> </ul> - Gestionar herramientas o mecanismos de difusión de la información y su incorporación en planes de desarrollo o inversión	Estudio técnico de mercado	\$6.000	5 anual	\$30.000	No. de territorios y asociaciones existentes que diversifican e incrementan sus ingresos agropecuarios  % de inversiones o programa de fomento focalizadas	Sobre la base de los territorios priorizados y principales, su nivel de ingresos agropecuarios y nivel de diversificación de mercados proyectar incremento entre el 10 y 40%	Consultorías incorporación de equipo técnico MIDA /IDIAP. Alianzas estrat sector privado académico.





	<p>habilidades o conocimientos sobre los mercados. Los mecanismos generales de comercialización son a través de intermediarios</p> <p>En el caso de existir asociaciones formadas o consolidadas para la comercialización, sus modelos de negocio y capacidades gerenciales no responden a todas las necesidades o particularidades de los mercados. El desconocimiento de estándares o requerimiento técnicos de mercados formales como compras públicas o abastecimiento a supermercados, o mercados nicho, es uno de los problemas más recurrentes. Ref a Diagnóstico de Asociaciones</p>	<p>crearse como una línea de fomento de SENACYT</p>	<p>habilidades técnicas de negocios además de los técnicas productivos. Estos procesos enfrentan el reto de incluir a población joven de los mismos territorios.</p>								
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--	--	--

4.	Baja incorporación de procesos de poscosecha, procesamiento, agregación de valor, o servicios logísticos para una adecuada distribución de productos que permita un acceso sostenido y mejores precios en los mercados.	<p>El precio de los productos de la AF en los mercados normalmente baja, o no son aceptados, por el deterioro en su distribución, no se cuenta con equipamiento adecuado para selección, limpieza, almacenamiento y / o distribución.</p> <p>- Bajos rendimientos de producción; -deficiente calidad e inocuidad de los productos; - elevadas pérdidas poscosecha;</p> <p>Ref a Diagnóstico de asociaciones: Productos como el cacao, con fuerte potencial, debe comercializarse en baba pues se carece de capacidad y equipos para secado, tostado y procesamiento en general falta de aplicación de estándares de calidad en los procesos. únicamente algunas cooperativas COCABO, poseen la experiencia para agregar calidad al cacao en grano y</p>	<p>Generar programas de formación / innovación para la incorporación de prácticas de poscosecha, procesamiento, empaque y distribución que optimice calidad y productividad y permita manejar mejores márgenes.</p> <p>Generar líneas de financiamiento e inversión para este ámbito de la producción</p>	<p>Los devoluciones de productos de la AF o su no continuidad como proveedores (Ref diagnóstico Asociaciones) en compras públicas o en supermercados, se deben en su mayoría a las condiciones de empaque, pesado, limpieza. Mejorar estos estándares asegurará mejores condiciones de precios y confianza en la producción .</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Incorporación de líneas de capacitación y desarrollo técnico para la incorporación de procesos de poscosecha, procesamiento y agregación de valor.</li> <li>- Difusión y socialización r de los requerimientos de los mercados y desarrollo de planes de mejora a nivel asociativo y de finca familiar.</li> <li>- Fomento a la innovación tecnológica para la optimización de los procesos, reducción de pérdidas o desperdicios vinculados a procesos de poscosecha, empaque y distribución.</li> <li>- Productos financieros reembolsables o no reembolsables para la incorporación de innovaciones y procesos poscosecha</li> <li>- Articulación intersectorial para la gestión y generación de servicios de soporte: <ul style="list-style-type: none"> <li>o Vialidad</li> <li>o Agua segura</li> <li>o Electricidad</li> <li>o Telecomunicacion es</li> </ul> </li> </ul>	<p>Programa de innovación y desarrollo de capacidad es</p> <p>Fondo de financiamiento para incorporación de mejoras – tratamiento diferenciado a mujeres rurales y jóvenes</p>		1	300.000	<p>Innovaciones generadas y apoyadas en su implementación.</p> <p>% reducción de pérdidas</p> <p>% de incremento en precios o márgenes en contratos</p> <p>No. de territorios y asociaciones existentes incorporan nuevos procesos y mejoras para la asegurar calidad en la producción.</p>	<p>Sobre la base de los territorios, productos priorizados y alianzas estratégicas identificadas, asegurar cobertura territorial e</p>	Programa instit
----	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--	---	---------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------

	disponen de controles internos para manejar sus procesos de fermentado, el resto de las cooperativas y asociaciones ha ido instalando infraestructura de acopio y secado, pero aún presentan limitaciones como la falta de registros de trazabilidad y de estandarización de protocolos de beneficiado											
5.	Sistemas de gestión de la información de AF (Registro de proveedores familiares y asociativos, caracterización de sistemas productivos, entre otros) en fases iniciales de desarrollo o desvinculadas de instrumentos de políticas	La operatividad de la definición de AF, que permita identificar más claramente a los y las agricultores familiares, aún está en desarrollo. Particularmente lo que puede llegar a ser un registro de potenciales proveedores tanto para compras públicas como mercados privados aún no permite condicionar de mejor manera los modelos o	Apoyar la implementación del Registro de AF y su vinculación como instrumento para la compra pública de alimentos y otros mercados potenciales como supermercados; así como ser un instrumento para el diseño de otros incentivos o servicios (financiamiento, promoción comercial, asistencia técnica, etc)	Una de las principales demandas de las instituciones públicas para la compra de productos de la AF es contar con bases validadas de proveedores, su oferta y formalidad en su gestión. La no participación de la AF no necesariamente responde a la calidad o volumen de producción sino a su no identificación como posible proveedor Ref Diagnóstico Mercados, Compra Pública.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apoyo logístico para la ampliación del número de productores y asociaciones inscritos en el registro de AF en los territorios priorizados               <ul style="list-style-type: none"> <li>o Fortalecimiento capacidades técnicas y tecnológicas MIDA</li> </ul> </li> <li>- Impulsar la articulación MIDA – Compras públicas para el desarrollo de instrumentos que regulen e impulsen la vinculación de las asociaciones de la AF</li> <li>- Diseñar otros mecanismos e incentivos para la AF vinculados al registro</li> </ul>	Asesoría técnica de la información del registro AF  Infraestructura tecnológica para gestión de información: servidores, dispositivos móviles, gps,	30.000	1 anual	\$30.000	No. de asociaciones y productores registrados y validada su información  % de productores de AF registrados y vinculados a procesos de fortalecimiento de capacidades y mercados.	% de productores de las zonas del proyecto incorporados.	Consultoría externa incorporación equipos técnicos MIDA

	mecanismos de negociación										
6. Alta burocratización y distancia de protocolos de legalización o calificación como proveedores para la comercialización pública o privada	<p>Los procedimientos administrativos de registro y calificación de asociaciones productivas y proveedores de compras públicas demandan varios procesos que pueden llegar a tomar hasta 180 días de tramitología y elevados costos de operación para su cumplimiento, lo que no necesariamente impacta en mejores condiciones de negociación y venta Ref, estudio de demanda insitucional de alimentos. Panamá.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Registro e identificación de proveedores</li> <li>- Aviso de operaciones</li> <li>- Dígito verificador</li> <li>- Registro público</li> <li>- Permiso sanitario de operación</li> <li>- Cuenta bancaria</li> </ul>	<p>Innovación/modernización de los procesos de formalización, registro y calificación de productores de la AF y sus organizaciones como proveedores:</p> <p>Simplificación de tramitología,</p> <p>Actualización de instrumentos y reglamentos.</p> <p>Armonización institucional sobre todo con el sector de las compras públicas</p>	<p>La articulación del registro de AF a otros procesos administrativos como registro de proveedores ha implicado en varios países de la región un mecanismo de simplificación que mejora el potencial de las compras públicas como mercado para la Agricultura Familiar</p>	<p>Diálogo y coordinación intersectorial Agricultura – Compras Públicas-AUPSA para la simplificación de procesos, cuando se factible</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>o Asesoría técnica en la revisión de procesos y actualización de instrumentos a partir de nuevas Leyes, particularmente la de AF</li> <li>o Difusión de procesos y mejoras</li> <li>o Implementación por fases en programas de compras públicas</li> </ul> <p>Mejorar los mecanismos de difusión y socialización de requisitos a ser cumplidos por productores en este proceso.</p>	Asesoría técnica	50.000	1 anual	\$50.000	No. de productores o asociaciones de la AF registrados y calificados como proveedores de compras públicas	<p>Sobre al base de los territorios seleccionados y productos priorizados con potencial de vinculación a programas de compras públicas, al menos un 20% de asociaciones logran registrarse como proveedores.</p>	<p>Consultoría exterior incorporación de equipos técnicos MIDA / AUF Compras públicas</p>

	- carta de financiamiento. - Garantías											
7.	Ausencia de instancias institucionales o esquemas de apoyo a circuitos alternativos o mercados locales.	Los mercados urbanos o circuitos cortos que se han implementado en los últimos años carecen de un soporte institucional, en su mayoría son apoyados por ONG o iniciativas privadas, por lo que sus sostenibilidad y autonomía es aún incipiente.	Impulsar y validar instrumentos institucionales y asociativos para la implementación y sostenibilidad de circuitos cortos: - Uso de espacio público. - Inversión y financiamiento de equipamiento o mobiliario. - Campañas de difusión y promoción .  Sistemas participativos de garantías	La sostenibilidad o consolidación de circuitos cortos desarrollada en otros países ha dependido en gran medida de la existencia de modelos de funcionamiento y acuerdos sociales que los instalen como espacios dinámicos, autónomos y eficientes.	Fortalecimiento de las capacidades institucionales para la planificación e implementación de modelos de circuitos cortos a nivel territorial: - Uso de espacios - Registro de productores y asociaciones participantes - Acuerdos de participación, reglamentos de operación - Instrumentos que prioricen y faciliten la igualdad de género. - Diálogo y participación con representantes de Asociaciones  Generación de líneas de financiamiento para equipamiento y mobiliario  Diseño, implementación y fortalecimiento de estrategias de difusión e información sobre circuitos cortos de comercialización	Asistencia técnica, intercambio o de conocimientos  Fondo de financiamiento - tratamiento diferenciado a mujeres rurales y jóvenes  Campañas digitales y convencionales	100.000  500.000 400.000	1 anual	100.000  500.000 400.00	No. de circuitos cortos implementados o fortalecidos, con estructuras de funcionamiento definidas, con autonomía de gestión y con efectividad económica.  No. de productores y asociaciones que participan	Sobre las zonas prioritizadas y estimación de asociaciones definidas que se vincule a circuitos cortos.	Consultoría externa y incorporación de equipos técnicos MIDA/IDIAP/CCAF/COMARCA/INDÍGENAS
8.	Instrumentos o reglamentos técnicos sanitarios o de inocuidad agroalimentaria son desconocidos por productores de la AF	Los servicios sanitarios de operación, que es uno de los requisitos para la comercialización de alimentos, puede ser un paso difícil para el productor de agricultura familiar por la falta de conocimiento, información, lejanía por ubicación de su actividad productiva. También porque la mayoría de requisitos que	Actualizar y/o armonizar los instrumentos de certificación sanitaria para la producción de la Agricultura Familiar "sin flexibilizar la norma".  Crear programas de fortalecimiento de capacidades e incorporación de protocolos de sanidad e inocuidad alimentaria para la AF y sus asociaciones.  Generar líneas de financiamiento para	Países en los que se han adaptado y mejorado los protocolos de sanidad e inocuidad alimentaria basados en los contextos de la AF han facilitado el acceso a mercados y fortalecido la aceptación y valoración de la producción de la AF.  Si la zona en general no tiene acceso a servicios básicos como electricidad, agua, manejo de residuos difícilmente pueden	- Fortalecimiento de capacidades institucionales MIDA / AUPSA (Autoridad Panameña de Sanidad Alimentaria) para la inclusión y fortalecimiento de productores familiares en el cumplimiento de normativa sanitaria agroalimentaria. - Diseño e implementación participativa de protocolos de sanidad e inocuidad agroalimentaria - Gestión interinstitucional para el mejoramiento del acceso a servicios básicos que aseguren la sanidad y calidad agroalimentaria.	Asistencia técnica  Difusión y promoción territorial	100.000  50.000		100.000  50.000	Incremento del número de asociaciones y productores de la AF que obtienen certificados sanitarios y pueden acceder a mercados  No. de sectores de la producción (hortícola, avícola, pecuario) de la AF que han armonizado protocolos sanitarios	Sobre las zonas prioritizadas y estimación de asociaciones definidas que logre calificar y obtener el certificado sanitario.	Capacitación y incorporación de equipos técnicos MIDA/IDIAP/AL

	<p>suelen ser los mismos para medianas y grandes empresas y la inversión requerida para ello está muy lejos de las capacidades de financiamiento de las familias y asociaciones de la AF.</p> <p>El cumplimiento de los estándares de calidad o sanidad no solo depende de la capacidad de los productores sino en muchos casos de la armonización de las normas y sobre todo del mejoramiento de las condiciones de producción y habitabilidad en zonas rurales:</p> <p><b>electricidad y agua segura</b></p>	<p>la incorporación de mejoras para el cumplimiento de los estándares de sanidad e inocuidad agroalimentaria</p> <p><b>Incentivar inversiones a nivel asociativo para el mejoramiento y acceso a servicios de electricidad (refrigeración) y agua segura</b></p>	<p>cumplirse los protocolos o estándares de calidad que las instituciones impongan.</p>								
9. Débil o inexistente valorización de la producción de la AF, comunidades indígenas o con perfiles diferenciados: sostenible, de origen, comercio justo, etc.	<p>La producción de la AF, en su mayoría con sistemas de bajo impacto ambiental, no puede diferenciarse en el mercado de producción convencional e incluso con productos importados de otros países, perdiendo la oportunidad de alcanzar mercados nicho o</p>	<p>Impulsar y apoyar la difusión de marcas colectivas, particularmente el sello de la AF, propuesto por MIDA, que posicione sus contribuciones e impulse su vinculación a mercados.</p> <p>Explorar nuevas posibilidades de diferenciación o mejorar las existentes: comercio justo,</p>	<p>Productores o asociaciones que cuentan con factores y mecanismos de diferenciación: Comercio Justo (cacao), Indicaciones geográficas (café), producción orgánica (banano) han logrado mayor estabilidad en mercados y acceso a servicios (públicos o privados).</p>	<p>Estudios exploratorios sobre estrategias de diferenciación y visualización de productos de la AF: labeling, certificaciones, marcas colectivas.</p> <p>Diseño e implementación de la estrategia Sello AF como signo distintivo del origen social de la producción y su valorización en los mercados.</p> <p>Identificación de oportunidades de asociación del sello AF a otras certificaciones, sobre todo de producción sostenible Fortalecimiento de capacidades institucionales MIDA IDIAP para la gestión e implementación de</p>	<p>Asistencia Técnica</p> <p>Capacitación / intercambio de experiencias</p>	80.000		80.000	<p>La incorporación de marcas o signos distintivos facilita la vinculación comercial, la posición en mente de los consumidores a la producción de la AF y la visibilización de la diversidad y contribuciones ambientales, culturales y sociales de la AF</p>	<p>Sobre la base de productores y asociaciones identificados al menos el 10% ha incorporado estrategias de diferenciación y existe una plataforma de soporte para su ampliación</p>	<p>Consultoría y incorporación de equipos técnicos MIDA/IDIAP vinculación permanente de CONADAF y comunidades indígenas.</p>

	<p>mercados especializados con mejores márgenes. Otras contribuciones: sociales, ambientales, culturales de su producción tampoco pueden visibilizarse ni se valorizadas en los precios de comercialización</p>	<p>denominaciones de origen e indicaciones geográficas, certificaciones de sostenibilidad y garantías colectivas.</p>	<p>Existe interés de mercados especializados: chefs, exportadores, consumidores "saludables" por priorizar su compra a productos que cumplan sus demandas, pero no existen mecanismos para identificarlos en el mercado.</p>	<p>estrategias de marcas colectivas y signos distintivos.</p> <p>Fortalecimiento de capacidades a nivel asociativo y familiar para la incorporación de protocolos y buenas prácticas que permita su certificación y uso de signos distintivos.</p> <p>Estrategias de comunicación y difusión de marca</p>	<p>Campañas e instrumentos de comunicación</p>						
--	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------	--	--	--	--	--	--

## Anexo1: Experiencias de formación en Negocios dirigido a Agricultores

Tomando en cuenta que gran parte de las recomendaciones o las condiciones de éxito planteadas tienen que ver con el desarrollo de capacidades para la gestión de modelos de negocios asociativos, en redes, o en sistemas cooperativos de producción y comercialización; y, tomando en cuenta que los esquemas tradicionales de asistencia técnica o extensión rural no alcanzan a incorporar dichos ámbitos, o cuentan con el suficiente equipo técnico para ello, se han analizado experiencias de formación o desarrollo de capacidades con ese objetivo.

La identificación de experiencias tomó en cuenta aquellas que tengan un enfoque que supere la asistencia técnica y que pueda reconocerse como:

- a) Procesos educativos sean estos formales o no formales, que desarrollen y apliquen conocimientos y generen capacidades y habilidades para una gestión autónoma de los participantes.
- b) Plantean un enfoque de negocios, no solo de gestión comercial.
- c) Se desarrollen con sentido de pertinencia a los contextos culturales y realidades rurales y con enfoques inclusivos a mujeres y jóvenes rurales.

A continuación, se presentan algunas experiencias cercanas a los criterios antes mencionados y que pueden considerarse en el diseño del Programa:



Experiencia	Programa de desarrollo	Oferta educativa
<p><i>Emprende Rural – SENA Colombia</i></p> <p><b>Este programa es parte del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA en Colombia y se encarga de propiciar la inclusión de personas y comunidades de la ruralidad en actividades productivas. Es un programa que busca promover la generación de ingresos para la población rural, a través de acciones de formación para el emprendimiento y la empleabilidad rural (SENA, 2021).</b></p> <p><b>La población objetivo del programa es:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jóvenes Rurales entre 15 y 28 años.</li> <li>• Población vulnerable debidamente reconocida en los sistemas de</li> </ul>	<p>El programa SENA EMPRENDE RURAL desarrolla procesos de formación y fortalecimiento empresarial y/o comunitario rural mediante dos rutas de atención, que se encuentran enmarcadas en los principios de economía familiar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emprendimiento Rural: Generación y fortalecimiento de emprendimientos con enfoque en Autoconsumo y Negocios Rurales.</li> <li>• Empleabilidad en Ocupaciones Rurales: Formación para la especialización en competencias técnicas operativas en actividades del sector rural.</li> </ul> <p>Es decir se plantan alternativas de desarrollo de capacidades para emprender y gestionar negocios rurales y también cualificar las capacidades para la prestación de servicios técnicos en actividades rurales.</p> <p>El principio pedagógico de los procesos busca responder las diversas necesidades de formación a personas del sector rural, adaptando metodologías con enfoque diferencial, partiendo de la existencia de Unidades Productivas en los territorios.</p> <p>El programa permite la agrupación u organización empresarial que no está legalmente constituida en el país y que comercializa bienes y servicios, a través de sus unidades productivas. Las unidades productivas son una oportunidad para generar espíritu emprendedor y empresarial a nivel de la población rural.</p> <p>Su perfeccionamiento apunta a desarrollar la cultura empresarial en comunidades ubicadas en el campo. La idea es que mediante la aplicación del conocimiento construido por aprendices durante su formación, se visionen nuevos negocios en pequeñas empresas, para que a futuro su trabajo se vea reflejado en el mejoramiento de su nivel de vida.</p> <p>Dentro de su apoyo a la creación de unidades productivas, el programa avala la generación de agro negocios, es decir, el conjunto de operaciones de producción, procesamiento, almacenamiento, distribución y comercialización de insumos y de productos agropecuarios y agroforestales. También posibilita la creación de redes de proveedores y encadenamientos productivos.</p>	<p>El programa ejecuta acciones de formación complementaria especial en las zonas rurales para la empleabilidad y la generación de iniciativas productivas bajo la estrategia de “aprender haciendo” en los siguientes sectores Agrícola, Pecuario, Agroindustrial, Forestal, Turismo, Ambiental y Servicios asociados entre otros.</p> <p>El programa se implementa a nivel territorial a través de los Centros de Gestión Agroempresarial a nivel regional o departamental, existe también la figura de acuerdos con universidades locales que se acreditan como centros de formación del SENA.</p> <p>La oferta educativa es amplia y se diversifica según el área de la producción propio del SENA, sin embargo para la gestión de Emprende Rural se han planteado currículas adaptada para en:</p> <p>a) Negocios Rurales,</p> <p>b) Activos Bioculturales,</p> <p>c) Autoconsumo.</p> <p>En todos ellos los factores claves a desarrollar como:</p>

<b>información social del país.</b> • <b>Pequeños y medianos productores rurales</b>	<p>El programa Emprende Rural otorga certificados de formación técnica con lo cual se cualifica el talento humano en las comunidades rurales, tratando de elevar las capacidades y mejorar las condiciones de ingresos para las familias.</p> <p>Además, existen alianzas con programa de financiamiento tanto público como el Fondo Emprender del mismo SENA<sup>16</sup>, como del sector privado como BanColombia con su programa En-Campo<sup>17</sup> para el otorgamiento de capital semilla y el financiamiento de ideas de negocio, innovaciones y ampliaciones en las comunidades rurales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación sustentada en la demanda</li> <li>• Alianzas para el empleo rural</li> <li>• Emprendimientos sostenibles</li> <li>• Ciclos de servicios focalizados</li> <li>• Seguimiento y gestión educativa efectiva.</li> </ul>
<p><i>Escuelas de Negocios para Agricultores - CIP</i></p> <p><b>(FoodSTART)</b></p> <p><b>Pequeños agricultores que les permita ser empresarios y aumentan su resiliencia.</b></p>	<p>Farmer Business School, una metodología desarrollada por CIP que se basa en el enfoque de cadena de mercado participativa para fomentar innovaciones en las cadenas de valor, específicamente para el proyecto en raíces y tubérculos, que son los rubros de mayor cultivo y autoconsumo en familias agricultoras, especialmente mujeres</p> <p>La metodología FBS se basa en un enfoque participativo, de “aprender haciendo” y bajo la premisa de que ya existe una base social asociativa y una base de conocimiento que será necesario desarrollar. A ello se ha integrado elementos de la metodología <i>Farmer Field School</i> (Prain, y otros, 2020).</p> <p>El proceso culmina con el lanzamiento por parte de los participantes de una empresa comunitaria basada en agregar valor a uno o más productos locales.</p> <p>Sin embargo, el proceso no culmina con la difusión de las empresas, sino que genera un ecosistema de alianzas que permitan incubar o fortalecer su implementación a través de servicios financieros y no financieros, y que se generen condiciones de crecimiento y estabilidad de los emprendimientos, todo ello a partir de su inserción estable en mercados y del fortalecimiento transversal a las asociaciones.</p> <p>El análisis de los resultados de la Escuela subraya la importancia de ver la innovación y su escalonamiento como procesos conectados orgánicamente, de los cuales las asociaciones son una parte integral (Prain, y otros, 2020) comprender los factores que impulsan a la asociación y cómo se entrelazan puede mejorar en gran medida la probabilidad de establecer y</p>	<p>El programa de formación comprende una serie de actividades de aprendizaje vivencial grupal durante 8-10 meses que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Evaluaciones de mercado.</li> <li>- Identificación de oportunidades</li> <li>- Desarrollo de productos.</li> </ul> <p>En el enfoque tradicional, una innovación se valida en una etapa y luego se entrega a un grupo más grande para su posible adopción. Sin embargo, en lugar de mantener estas dos etapas distintas, al establecer un enfoque más integrado y mantener asociaciones sólidas a lo largo de un proyecto, podemos aumentar la probabilidad de que sus innovaciones sean apropiadas para las condiciones locales y tomadas a escala (CIP, 2019), en ese sentido, adoptar un enfoque de sistemas puede mejorar la comprensión de y generación de oportunidades de escalonamiento.</p>

<sup>16</sup> <http://www.fondoemprender.com/SitePages/Home.aspx>

<sup>17</sup> <https://www.encampo.co/>

	mantener los tipos de asociaciones efectivas que se necesitan para escalar las innovaciones.	
<p><i>Escuelas de Negocios para Agricultores - FAO</i></p> <p><b>Basándose en el concepto de las ECA, la FAO desarrolló el enfoque de las escuelas de negocios para agricultores Agrícolas (FBS) para ayudar a los pequeños agricultores en este proceso (FAO, 2018).</b></p> <p>.</p>	<p>La Escuela de Negocios para agricultores es una guía metodológica y pedagógica que apoya la gestión de los agricultores desde una visión:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• "emprendedora" se basa en herramientas sencillas de apoyo a la toma de decisiones, listas de control y preguntas estratégicas;</li> <li>• se centra en mejorar la eficiencia de la productividad y en tomar "decisiones empresariales" utilizando un enfoque de aprendizaje mediante la práctica y métodos participativos.</li> </ul> <p>La FAO apoyó, adaptó e implementó el enfoque de las FBS en docenas de países, principalmente en Asia y África, incluidos Nepal, Camboya, Filipinas y Malawi.</p> <p>Se calcula que unos 400 000 agricultores -entre un 20 y un 40 % de mujeres- han recibido formación en enfoques de escuelas de campo orientadas a la empresa. Las escuelas de negocios para agricultores, las escuelas de mercadeo para agricultores y los enfoques relacionados continúan creciendo en todo el mundo.</p> <p>A lo largo de los años, las FBS han demostrado apoyar a los agricultores para que se beneficien de los cambios globales, cambiando el enfoque de los servicios de extensión para apoyar a la agricultura orientada al mercado</p>	<p>Las ECA (centradas en la producción) y las Escuelas de negocios para agricultores (FBS según las siglas inglesas) (centradas en las empresas) tienen objetivos complementarios y deben ser implementadas conjuntamente para que los agricultores mejoren sus decisiones de gestión agrícola. Al igual que en las ECA, el aprendizaje ocurre en la granja y cubre el ciclo de producción desde la planificación hasta la comercialización con ejercicios prácticos basados en los recursos disponibles. Junto con un facilitador, los agricultores trabajan en pequeños grupos a su propio ritmo y en el tiempo acordado<sup>18</sup>.</p>
<p><i>Farmers' Field and Business Schools (FFBS) Escuelas de Campo Negocios – Pathways CARE</i></p> <p><b>Las escuelas de campo y de negocios</b></p>	<p>Algunos puntos clave sobre el kit de herramientas son<sup>19</sup>:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El ciclo de capacitación sigue el ciclo estacional (antes, durante y después), asegurando que el aprendizaje y otras actividades se realicen en tiempo real sin requerir compromisos adicionales de las mujeres agricultoras que ya tienen limitaciones de tiempo.</li> <li>• Se basa en grupos existentes: grupos de productores y grupos de autoayuda que ya han establecido capital</li> </ul>	<p>El modelo integra múltiples componentes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Prácticas de agricultura sostenible.</li> <li>- Participación en el mercado.</li> <li>- Género y equidad,</li> <li>- Seguridad alimentaria y nutricional.</li> </ul>

<sup>18</sup> Las guías y sus contenidos pueden revisarse en:

- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 2014. The State of Food and Agriculture 2014. Innovation in family farming. Rome. <http://www.fao.org/3/i4565e/i4565e.pdf>
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 2015. Introducing the farm business school: A training package. FAO Corporate Document Repository, Rome, Italy. <http://www.fao.org/3/i2137e/i2137e00.htm>
- FAO (Food and Agriculture Organization of the United Nations). 2011. Farm Business School Handbook: Training of farmers programme for South Asia. FAO Corporate Document Repository, Regional Office for Asia and the Pacific, Bangkok, Thailand. <http://www.fao.org/3/i2137e/i2137e00.pdf>

<sup>19</sup> Las guías y material de soporte pueden ser revisadas en: <https://www.care.org/our-work/food-and-nutrition/agriculture/farmers-field-and-business-schools-ffbs/>

<p>para agricultores son un producto del programa CARE Pathways</p>	<p>social y mecanismos de gobernanza, y se centra en el valor agregado de los otros componentes de Pathways.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se basa en principios de aprendizaje de adultos que ofrecen lecciones prácticas a través de enfoques participativos. Luego, los agricultores pueden traducir este aprendizaje y adaptarlo a sus propios campos, creando propiedad y sostenibilidad de la adopción.</li> <li>• El seguimiento y la evaluación están integrados en el FFBS, lo que permite a los agricultores realizar un seguimiento del progreso, los costos y las ganancias y pérdidas, y utilizar esta información para tomar decisiones basadas en sus circunstancias específicas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empoderamiento del grupo.</li> <li>- Monitoreo y evaluación, para desarrollar el conocimiento, las habilidades y las prácticas de las mujeres agricultoras.</li> </ul> <p>La integración también fortalece los resultados en todo el espectro del trabajo de seguridad alimentaria y nutricionalFuente especificada no válida..</p>
---------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## References

- Astudillo, J., Fernández, M., & Garcimartín, C. (2019). *La desigualdad en Panamá, su carácter territorial y el papel de las inversiones públicas*. México: BID.
- Baker, A. (12 de Marzo de 2021). Presidente Comité Bocas del Toro. (E. Zárate, Entrevistador)
- Baker, A. (12 de Marzo de 2021). Presidente Comité Bocas del Toro. (E. Zárate, Entrevistador)
- Banco Mundial . (01 de 04 de 2021). *Panama - Sustainable Production Systems and Conservation of Biodiversity Project*. Obtenido de <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/363411468057555883>
- Banco Mundial . (01 de 04 de 2021). *Panama - Sustainable Production Systems and Conservation of Biodiversity Project : Marco de procesos ( Español)*. Obtenido de <https://documentos.bancomundial.org/es/publication/documents-reports/documentdetail/363411468057555883/marco-de-procesos>
- Banco Mundial. (2019). *Impacto del Comercio de Productos de Bajo nivel Nutricional* . Panamá : Banco Mundial.
- Banco Mundial. (31 de 03 de 2021). *Proyecto de Sistemas de Producción Sostenible y conservación de la Biodiversidad*. Obtenido de <https://produccionsostenibleybiodiversidad.org/>
- Becker, A. (12 de Marzo de 2021). Presidente Comité Bocas del Toro. (E. Zárate, Entrevistador)
- BID. (2015). *Informe de terminación de proyecto, Programa de Fomento de Negocios Rurales (PRONEGOCIOS) (HO-L1010 / 1919/BL-HO)*. BID.
- BID. (2019). *Análisis de las políticas Agropecuarias Panama*. Panama.
- CBI. (2018). *Análisis de Cadenas de Valor multi-sectorial 'Conectando Centroamérica'*. The Centre for the Promotion of Imports from Developing Countries (CBI) , Ministry of Foreign Affairs. Holanda.
- CEPAL. (2016). *Encadenamientos productivos y circuitos cortos: Innovaciones en sistemas productivos y de comercialización para la agricultura Familiar*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
- CEPAL. (2019). *Informe de la situación de las juventudes rurales en América Latina y el Caribe*. Ciudad de México.
- CEPAL y FAO. (2016). *Pobreza y desigualdad en América Latina*. Santiago de Chile.
- Chiriboga, M. (1997). Desafíos de la pequeña agricultura familiar frente a la globalización. *Perspectivas rurales*. Nueva Epoca, 9-24. Obtenido de Perspectivas rurales .

- CIP. (11 de Julio de 2019). *Centro Internacional de la Papa. Escuelas de Negocios para Agricultores*.  
Obtenido de <https://cipotato.org/es/blog-es/escuelas-negocios-agricultores-aumentan-resiliencia/>
- FAO . (2017). *Juventud rural y empleo en América Latina*. Santiago de Chile.
- FAO. (2015). *Sistemas alimentarios tradicionales de pueblos indígenas*. Santiago de Chile: FAO.
- FAO. (2017). *Experiencias exitosas de asociatividad de los Agricultores Familiares en Sistemas Agroalimentarios*. Santiago de Chile: FAO.
- FAO. (2018). *Línea de base para Agenda Indígena Panama*. Panamá.
- FAO. (2018). *Panorama de la Pobreza en América Latina*. Santiago de Chile.
- FAO. (2018). *Plataforma Global de las Escuelas de Campo de Agricultores*. Obtenido de Empresariado y escuelas de campo para agricultores: <http://www.fao.org/farmer-field-schools/ffs-overview/comercio/es/>
- FAO. (Mayo de 2020). *Desafíos para la Agricultura Familiar en el marco de la crisis COVID-19*. Obtenido de FAO en Panamá: <http://www.fao.org/3/ca9187es/CA9187ES.pdf>
- FAO y MIDA. (2018). *Plan Nacional de Agricultura Familiar, Panamá*. Panamá: FAO Mesoamérica.
- FAOSTAT. (2015). *Perfil País Panama*.
- Figuerroa, M. (19 de Febrero de 2021). Presidente CONADAF. (E. Zárate, Entrevistador)
- Figuerroa, M. (3 de Marzo de 2021). Presidente del Comité Nacional de Agricultura Familiar CONADAF Panamá. (E. FAO, Entrevistador)
- FLIS. (2020). *Circuitos de comercialización de la Agricultura Familiar en Centroamérica y República Dominicana: el camino hacia la inclusión productiva*. Panamá: FAO.
- FLIS. (2020). *PYMES Agroalimentarias y sus vínculos con la Agricultura Familiar en Centroamérica: Cacao y Café*. Panama: FAO.
- Gómez, I., Le Coq, J.-F., & Samper, M. (2014). *Las agriculturas familiares en Centroamérica, procesos y perspectivas* . San Salvador: Prisma.
- Hesse, M. V., & Zavaleta, C. (2018). *Retos del sector Agrícola en Panamá*. México: BID.
- Him, A. (19 de Marzo de 2021). Coordinador, Mesoamérica sin Hambre FAO Panamá. (E. Zárate, Entrevistador)
- IDIAP. (2016). *Estado de la biodiversidad para la alimentación y agricultura en Panamá*. Panamá: Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá.

- IICA. (2017). *Institucionalidad de apoyo a la asociatividad en América Latina*. San José Costa Rica: IICA.
- INEC. (2011). *Censo Agropecuario*. Panama.
- INEC. (2017). *Instituto de Estadística y Censo*. Obtenido de Hoja de Balance 2017:  
[https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID\\_PUBLICACION=960&ID\\_CATEGORIA=4&ID\\_SUBCATEGORIA=33](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=960&ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=33)
- IPACOOOP. (2021). *Listado de cooperativas activas*. Panamá.
- Kremer, J. (2020). *Dificultades relacionadas con la comercialización convencional de productos y los canales de comercialización alternativos en Panamá*.
- Ley 127. (2020). *Ley de Agricultura Familiar de Panamá*. Panamá: Gaseta Oficial 28972.
- Martínez, T. (1 de abril de 2021). IMA. (E. Zárate, Entrevistador)
- Martínez, T. (1 de abril de 2021). IMA. (E. Zárate, Entrevistador)
- Microserfin. (marzo de 2021). *Microserfin*. Obtenido de Fundación BBVA Micro finanzas:  
<http://www.fundacionmicrofinanzasbbva.org/>
- MIDA. (2021). *Agricultura Familiar, Desafíos y Oportunidades en el contexto de los Sistemas Alimentarios*. Panamá: MIDA.
- MIDA. (2021). *Selección de Distritos con corregimientos dentro del Plan Colmena*. Panamá.
- MINGOB. (2018). *Pueblos indígenas panameños revitalizan sus sistemas agroalimentarios tradicionales*. Panama.
- Moreno, A. (2020). *Análisis y Plan de Acción género y juventud*. Panamá: FAO, GEF, MIDA.
- ONU MUJERES, FAO. (2020). *Perfil de País según Género Panamá*. Panamá : ONU Mujeres.
- Pineda, A. (21 de Abril de 2021). Productor Santa Elena. (E. Zárate, Entrevistador)
- PNUD. (2020). *Impacto COVID-19 Panamá Analisis Socioeconómico*. Panamá: Organización de Naciones Unidas .
- Posas, A. (2018). *El mapeo de actores y la identificación de oportunidades de mejora del proceso de compras públicas para la alimentación escolar: la experiencia de las escuelas de Llano Tugri y Llaño Ñopo*. Panamá: FAO.
- Posas, A. (2018). *Modelo de compras públicas*. Panamá: FAO Panamá.
- Prain, G., Wheatly, C., Odsey, C., Verzola, L., Bertuso, A., Roa, J., & Naziri, D. (2020). *Research-development partnerships for scaling complex innovation: Lessons from the Farmer Business*

*School in IFAD-supported loan-grant collaborations in Asia.* Obtenido de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/108273>

SENA. (13 de Abril de 2021). *SENA Emprende rural*. Obtenido de <https://www.sena.edu.co/es-co/trabajo/Paginas/senaEmprendeRural.aspx>



**Programa de Innovación Agropecuaria Sostenible e Incluyente (PIASI)**

**República de Panamá**

**Documento 1.2 Información de mercados precios y captura de valor Panamá.**

**Preparado por: Rolando Hernández**

**Cooperación Técnica  
Banco Interamericano de Desarrollo (BID)  
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - Centro de  
Inversiones- (CFIC/FAO)  
Gobierno de Panamá**

**Mayo 2021**

## Contenido

Acrónimos .....	4
Detalle metodológico.....	4
<b>1.3 Sistemas de información de precios, mercados, captura de valor. Contexto y qué lo determina. ....</b>	<b>11</b>
1.3.1 Caracterización de los sistemas de información de precios y mercado existentes.....	11
1.3.1.1 Sistemas de información de precios internacionales y locales disponibles por parte de los sistemas de la FAO.....	16
1.3.1.2 Caracterización de los mercados existentes.....	18
1.3.2 Factores que determinan la formación de precios y barreras para lograr ingerencia. ....	31
Precio al Productor:.....	37
Precio en Plaza .....	39
Precio Mercado de Abasto.....	40
Precio Supermercado .....	41
El Programa Panamá solidario. Formación de precios .....	42
1.3.3 Factores que determina la captura de valor y barreras para agregar y mejorar la captura	43
Granos básicos .....	44
Raíces y Tubérculos.....	46
Productos industrializados.....	48
Hortalizas .....	51
Frutas .....	52
<b>1.4 El uso, acceso y brechas de los Sistemas de información de precios y mercados por las asociaciones y productores de AF en Panamá. ....</b>	<b>54</b>
1.4.1 Acceso a Sistemas de información de precios de Asociaciones productivas .....	55
1.4.2 Brechas existentes para acceso a mercados.....	56
Factores internos intrínsecos al Productor u Organización de Productores. ....	56
Factores externos al Productor u Organización de Productores. Mercado, Políticas, Programas de soporte .....	60
Opciones para mejorar la captura de valor. ....	61

<b>1.5 Recomendaciones de inversión .....</b>	<b>64</b>
BIBLIOGRAFÍA.....	70
Índice de Cuadros.....	6
Índice de Figuras .....	6

## Acrónimos

ACODECO Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de La Competencia  
ACPTA Asociación de la Comunidad Productora de las Tierras Altas  
AF Agricultura Familiar  
ASPRATO Asociación de Productores de raíces y tubérculos de Océano  
ACODECO Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia  
CENTA Centro Nacional de Tecnología Agropecuaria y Forestal  
SIMA Sistema de información del mercado agrícola  
FAO Organización para la Alimentación y la Agricultura de las Naciones Unidas  
IMA Instituto de Mercadeo Agropecuario  
INEC Instituto Nacional de Estadística y Censo  
FPMA Herramienta de seguimiento y análisis de los precios alimentarios  
MAC Mercado Abastos Central  
MAG Ministerio de Agricultura y Ganadería  
MICI Ministerio de Comercio e Industria  
OIMA Organización de Información de Mercados de las Américas  
SECAC Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano  
SICA Sistema de Integración Centroamericana  
SIMA Sistemas de información de Mercados Agroalimentarios  
SIMMAGRO Sistema Regional de Inteligencia y Monitoreo de Mercados Agrícolas  
SIPAN Sistema de Información para Agronegocios  
SMIA Sistema mundial de información y alerta sobre la alimentación y la agricultura



## Índice de Cuadros

CUADRO 1. SISTEMAS DE INFORMACIÓN DE PRECIOS DISPONIBLES EN PANAMÁ SEGÚN LA FASE DE COMERCIALIZACIÓN .....	13
CUADRO 2. COSTOS DE ARRENDAMIENTO POR TIPO DE MÓDULO EN EL MERCA PANAMÁ .....	20
CUADRO 3. TERRITORIOS (PROVINCIAS Y DISTRITOS) SELECCIONADOS COMO ÁREAS DE INTERVENCIÓN Y ESTUDIO PARA EL PRESENTE PROYECTO	25
CUADRO 4. PORCENTAJE DE CAPTURA DE VALOR CAPTADO POR EL PRODUCTOR U ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES EN FINCA, SEGÚN EL PRECIO EN FINCA VS EL PRECIO EN SUPERMERCADO .....	53
CUADRO 5. RECOMENDACIONES DE INVERSIÓN SEGÚN LA NECESIDAD IDENTIFICADA PARA LA MEJORA EN LA CAPTURA DE VALOR POR LAS ASOCIACIONES DE PRODUCTORES	64

## Índice de Figuras

FIGURA 1. RUBROS INGRESADOS EN EL MERCA PANAMÁ PARA OCTUBRE 2019 .....	20
FIGURA 2. ÁREAS DE PROCEDENCIA DE LOS USUARIOS Y ARRENDATARIOS DEL MERCA PANAMÁ. ENCUESTA REALIZADA POR LOS MERCADOS NACIONALES DE CADENA DE FRÍO 2019	22
FIGURA 3. RUBROS INGRESADOS EN EL MERCA DAVID PARA OCTUBRE 2018 .....	23
FIGURA 4. VOLUMEN INGRESADO EN LOS CENTROS DE MANEJO POSTCOSECHA 2017-2019 .....	25
FIGURA 5. # PRODUCTORES USUARIOS EN CADA CENTRO DE MANEJO POSTCOSECHA 2017-2019 .....	25
FIGURA 6. VOLUMEN POR RUBRO INGRESADO EN LOS CENTROS DE MANEJO POSTCOSECHA 2018-2019 .....	26
FIGURA 7. PRINCIPALES CANALES DE VENTA EN LA INDUSTRIA AGROALIMENTARIA .....	27
FIGURA 8. PRINCIPALES CADENAS DE SUPERMERCADO Y # DE ESTABLECIMIENTOS Y DISTRIBUIDORES FOOD SERVICE EN PANAMÁ	18
FIGURA 9. NUMERO DE ESTABLECIMIENTOS EN PANAMÁ PARA LOS CANALES AUTOSERVICIO Y TRADICIONAL (TIENDAS DE BARRIO)	28
FIGURA 10. PROYECTOS DE CONSTRUCCIÓN Y MEJORAS A MERCADOS ACTUALMENTE EN DESARROLLO EN DIFERENTES MUNICIPALIDADES	29
FIGURA 11. VARIABILIDAD POR PROVINCIA DENTRO DE LOS TERRITORIOS SELECCIONADOS. PRECIOS MAX , MIN Y PROMEDIO DE YUCA Y ÑAME AL PRODUCTOR, PRECIO PROMEDIO 2019	26
FIGURA 12. VARIABILIDAD ENTRE TEMPORADAS EN LOS PRECIOS DE MERCADO CICLO 2018 -2019 PARA YUCA Y ÑAME .....	26
FIGURA 13. FIGURA 13. VARIABILIDAD POR PROVINCIA DENTRO DE LOS TERRITORIOS SELECCIONADOS. PRECIOS MAX , MIN Y PROMEDIO DE GRANOS BÁSICOS (MAÍZ, FRIJOL, ARROZ) AL PRODUCTOR, PRECIO PROMEDIO 2019 .....	27
FIGURA 14. VARIABILIDAD ENTRE TEMPORADAS EN LOS PRECIOS DE MERCADO CICLO 2018 -2019 PARA MAÍZ, FRIJOL Y ARROZ	27
FIGURA 15. VARIABILIDAD POR PROVINCIA DENTRO DE LOS TERRITORIOS SELECCIONADOS. PRECIO AL PRODUCTOR MÁXIMO, MÍNIMO Y PROMEDIO PARA EL CAFÉ PILADO, PLÁTANO Y EL TOMATE PERA. PRECIOS 2019 .....	28
FIGURA 16. VARIABILIDAD ENTRE TEMPORADAS EN LOS PRECIOS DE MERCADO CICLO 2018 -2019 PARA PLÁTANO Y TOMATES	28
FIGURA 17. FLUJO DE VENTA REGULAR Y ACTORES INVOLUCRADOS EN LAS ETAPAS COMERCIALES AGRÍCOLAS QUE CAPTURAN VALOR SEGÚN ETAPA	43

FIGURA 18. PORCENTAJE (%) DE CAPTURA DE VALOR DE CADA ACTOR DEL PROCESO COMERCIAL SEGÚN LOS PRECIOS OBTENIDOS POR ETAPA, EN RELACIÓN AL PRECIO MÁXIMO ANALIZADO (PRECIO DE SUPERMERCADO), PARA EL MAÍZ, ARROZ Y FRIJOL CHIRICANO. INCLUYE EL % DEL COSTO PRODUCTIVO EN .	44
FIGURA 19. PORCENTAJE (%) DE CAPTURA DE VALOR DE CADA ACTOR DEL PROCESO COMERCIAL SEGÚN LOS PRECIOS OBTENIDOS POR ETAPA, EN RELACIÓN AL PRECIO MÁXIMO ANALIZADO (PRECIO DE SUPERMERCADO), PARA LA YUCA Y EL ÑAME DIAMANTE. INCLUYE EL % DEL COSTO PRODUCTIVO EN RELACIÓN AL MÁXIMO PRECIO FINAL	47
FIGURA 20. PORCENTAJE (%) DE CAPTURA DE VALOR DE CADA PROCESO DESDE LO PRODUCTIVO, TRANSFORMACIÓN Y COMERCIALIZACIÓN, SEGÚN LOS PRECIOS OBTENIDOS POR ETAPA, EN RELACIÓN AL PRECIO MÁXIMO ANALIZADO (PRECIO DE SUPERMERCADO), PARA EL CAFÉ PILADO. INCLUYE EL % DEL COSTO PRODUCTIVO EN RELACIÓN AL MÁXIMO PRECIO FINAL	49
FIGURA 21. PORCENTAJE (%) DE CAPTURA DE VALOR DE CADA ACTOR DEL PROCESO COMERCIAL SEGÚN LOS PRECIOS OBTENIDOS POR ETAPA, EN RELACIÓN AL PRECIO MÁXIMO ANALIZADO (PRECIO DE SUPERMERCADO), PARA EL TOMATE PERITA. ....	51
FIGURA 22. PORCENTAJE (%) DE CAPTURA DE VALOR DE CADA ACTOR DEL PROCESO COMERCIAL SEGÚN LOS PRECIOS OBTENIDOS POR ETAPA, EN RELACIÓN AL PRECIO MÁXIMO ANALIZADO (PRECIO DE SUPERMERCADO), PARA EL PLÁTANO .....	52
FIGURA 23. MÁRGENES REMANENTES PARA EL PRODUCTOR Y SUS COSTOS EN PRODUCTOS CON AGREGACIÓN DE VALOR ARTESANAL	59
FIGURA 24. MÁRGENES RECIBIDOS PARA LA YUCA PARAFINADA Y CRUDA, ASÍ COMO EL PLÁTANO QUE SE COMERCIALIZA EN CANALES PLANIFICADOS BAJO ACUERDO PREVIO, CASO CADENA RIBA SMITH, PANAMÁ.....	63

## Introducción

Se realizó un diagnóstico de situación sobre los mecanismos de formación de precios y la captura de valor en los principales rubros productivos de la agricultura familiar en las áreas priorizadas, donde se hará énfasis en ciertas problemáticas específicas desde la perspectiva de la agricultura familiar, como los precios de los productos comercializados y la distribución de valor entre los actores involucrados, donde normalmente el productor primario captura poco valor y muchas veces insuficiente para cubrir sus costos. Para desarrollar el mismo, se describe, y analiza el recorrido desde la finca hasta el mercado o cliente final, los actores y cuánto valor captura cada actor involucrado desde el proceso productivo hasta las diversas fases de comercialización. Se incluye un análisis cuantitativo de distribución de valor para verificar la problemática mencionada.

Asimismo, se analizaron los factores determinantes en la formación de precios en los principales rubros productivos y las posibilidades de injerencia y de mejora de los mismos para la agricultura familiar. El reporte incluye un análisis del acceso a la información de precios y de mercado para los agricultores familiares, las principales barreras existentes y posibilidades de mejora.

Para los diferentes análisis, se prioriza el entendimiento sobre el mecanismo de formación de precio y captura de valor recibido por los productores y asociaciones productoras de la agricultura familiar en los territorios del proyecto.

Se investigó sobre las distintas fuentes de información de precios, los principales mercados y canales de venta de referencia. Además, sobre el uso de dicha información por parte de las organizaciones de agricultura familiar u otros actores involucrados, y posibles oportunidades de potenciar dicha información en beneficio de los agricultores familiares.

Así mismo se analizó la institucionalidad que rige y gobierna la generación de la información de precios, la caracterización de la información tomada, y posibles vínculos entre las fuentes de información existentes.

## Alcance del trabajo

Para esta actividad se trabajó en estrecha coordinación con el equipo del Centro de Inversiones (CFIC) de FAO, la Representación de FAO en Panamá, representantes del BID y autoridades del sector agropecuario panameño.

Las tareas que se realizaron son las siguientes:



- Identificación de fuentes de información, estudios oficiales y académicos, que contribuyen a la caracterización de los mecanismos de formación de precios y captura de valor de los agricultores familiares en Panamá, con énfasis en los territorios priorizados.
- Identificación de factores determinantes en la formación de precios en los principales rubros productivos con presencia de agricultores familiares en las áreas priorizadas por el PIASI e identificación de las principales barreras de la agricultura familiar para lograr injerencia y mayor participación.
- Identificación de factores determinantes en la captura de valor en los principales rubros productivos de los agricultores familiares en las áreas priorizadas por el PIASI, e identificación de las principales barreras de la agricultura familiar para mejorar la capacidad de generar y capturar valor.
- Caracterización de los sistemas de información de precios y de mercado existentes (perspectiva de la oferta) y las principales brechas existentes para llegar a los agricultores familiares en las áreas priorizadas.
- Caracterización del acceso y uso de los sistemas de información de precios y de mercado existentes (perspectiva de la demanda) y las principales brechas existentes para optimizar el aprovechamiento de los agricultores familiares en las áreas priorizadas.
- Caracterización de las capacidades de análisis de mercados de las asociaciones y grupos de la agricultura familiar y de las principales estrategias de comercialización, identificando las posibilidades de mejora.
- Elaboración de recomendaciones de inversión para atender los puntos críticos identificados y propuesta de estimación de costos unitarios, cantidades, alcance e impactos de las mismas en los territorios priorizados.
- Además, se realizó una caracterización de los espacios de comercialización nacional referentes para las pequeñas empresas agrícolas, zonas, estructuración de precios según zona, así como correlación de precios agrícolas entre los diferentes canales de venta, tomando en cuenta mercados públicos y privados.
- Se identificaron fuentes de información y descripción general sobre el sistema de compras públicas, con énfasis en los productos agrícolas y la definición de los precios en programas de compras públicas. Se recopiló información de programas existentes como Panamá Solidario.
- Complementariamente se desarrollaron una serie de entrevistas, con representantes del sector público, principalmente del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), IMA, organizaciones de productores y agricultores familiares en rubros seleccionados, así como compradores y comercializadores en distintos canales

## Organización temática

Se generaron dos capítulos que abarcan y estructuran la temática, divididos en *Sistemas de información de precios, mercados, captura de valor. Contexto y qué lo determina*; y *El uso, acceso y brechas de los Sistemas de información de precios y mercados por las asociaciones y productores de AF en Panamá*. Se entrevistó al personal que gestiona esta información por parte del MIDA, IDIAP, IMA, Mercados Nacionales. Además, se organizaron espacios de consulta con las asociaciones de agricultura familiar, y comercializadores

Complementariamente se realizó un levantamiento de la información en la bibliografía disponible. Se solicitó a las contrapartes de las instituciones públicas compartir estudios, documentos y reportes, así como el contacto con informantes clave que pudieran aportar información crítica del diagnóstico o las soluciones propuestas. Se incluyeron datos cuantitativos de las principales temáticas identificadas, tanto en el análisis de la problemática como en las propuestas de solución.

Se estudiaron los mercados referentes, las zonas de comercialización y los precios, para entender cómo se estructuran.

## Resultados y Análisis.

### Sistemas de información de precios, mercados, captura de valor. Contexto y qué lo determina.

Caracterización de los sistemas de información de precios y mercado existentes

Los sistemas de información de precios y mercados agrícolas llevan décadas de desarrollo en el continente americano. Según consta en el Estudio del IICA (2016), “Sistemas de información de mercados agrícolas” en Latinoamérica *“hay servicios con más de 30 años de vida, la mayoría por encima de los 10 años de operación, aunque con constantes altibajos. Prácticamente todos los países latinoamericanos cuentan con un sistema informativo de precios y mercados, y hay interés de continuarlo y fortalecerlo, aun considerando las dificultades fiscales”*.

Pocos dudan de la enorme importancia de contar con información oportuna y veraz. El gran experto en gerencia y economía, Peter Drucker, manifiesta al respecto que *“ahora emergen cuatro economías mundiales: una economía mundial de la información, otra del capital, otra de las multinacionales, y una economía mercantilista de bienes, servicios y comercio”* (Mendoza, 2006). La información pública –prensa, radio, televisión– fluía en un solo sentido, del editor al receptor. El editor, y no el receptor, decidía qué era apto para imprimirse. Internet, en marcado contraste, da a la información un carácter universal y multidireccional, en vez de uno privado y unidireccional. *“Cualquiera que posea un teléfono o un computador personal tiene acceso directo a cualquier otro ser humano con un teléfono y un PC. La red brinda a todos unos accesos prácticamente ilimitados a la información. Y proporciona la facilidad de crear información a un costo mínimo”* (Mendoza, 2006).

La información de mercado se entiende como aquella información que puede ayudar a los tomadores de decisiones en la producción y comercialización de productos agrícolas e integra datos acerca de las necesidades de los consumidores (IICA, 2016). Esta información incluye, además, referencias acerca del comportamiento de los precios y volúmenes de los productos agrícolas, reportes empresariales de mercado, estimaciones de cosecha, reportes climatológicos, entre otros.

La información de mercado *“busca principalmente la transparencia de los mercados; es decir, la cantidad de información que se pueda contar con respecto a un producto específico. Conforme mayor sea la disponibilidad de información, mayor será la transparencia que se tenga sobre ese producto”* (IICA, 2010). El sector agrícola se ve frecuentemente expuesto a información generada por los medios especializados y no especializados en el tema de los nuevos mercados, tendencias de los consumidores, noticias sobre las empresas dedicadas a la distribución y procesamiento de productos agrícolas.

Como se detalla en el estudio “El desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe (IICA, 2010), “es importante y suele suceder que las asociaciones de productores y empresariales cuenten con departamentos de mercadeo, cuya función principal es proveer

de información clasificada de mercado a sus miembros, y posean equipos orientados a la inteligencia de mercados, con el objetivo de que su proceso de toma de decisiones se realice en condiciones totalmente favorables en el momento de sus negociaciones con clientes y proveedores. En las entrevistas realizadas solo el 6% de los productores mencionó conocer y emplear el SIPAN, y menos del 10% manifestó contar con mecanismos propios de inteligencia de mercados y precios.

Existen diversos sistemas de precios disponibles en Panamá que reflejan los precios de productos agrícolas en diversas fases de la comercialización y según zona.

En el Cuadro 1, se mapean los diferentes Sistemas de Información de Precios disponibles encontrados en el presente estudio, categorizadas entre los sistemas de información locales y propios de la institucionalidad panameña, así como los sistemas de información de precios disponibles a nivel regional y global, tales como el caso del SIMMAGRO, liderado por la Secretaría de Integración Económica de Centroamérica (SIECA), y la herramienta de Precios GIEWS FPMA de la FAO. Los mismos se agrupan según la fase de producción o comercialización en donde se obtienen precios.

Cabe resaltar que el **SIPAN, Sistema de Información para Agronegocios**, es el sistema oficial del país en relación a manejo de la información de precios de productos agrícolas. El mismo, permite a los productores conocer los precios promedio de alimentos ofertados en los diversos mercados locales, siendo una herramienta tecnológica que el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) facilita a comerciantes y consumidores del país. En la actualidad, el IMA forma parte del Sistema Regional de Información de Mercados, representando a Panamá. La red se encarga de consolidar esfuerzos con países de la región central con vistas a compartir información de mercados y fortalecer las capacidades de referencia comercial que incluye las mejores prácticas para reporteros de mercados, sistemas de información y procesos de divulgación.

Según consta en la información oficial del IMA en su website, *“el SIPAN incluye los precios mayoristas y minoristas de frutas, hortalizas, granos, raíces y tubérculos ofertados en Merca Panamá (principal centro de venta y distribución de productos agrícolas del área metropolitana), Mercado San Felipe Nery y el Mercado de Mariscos, además de productos agroindustriales como miel de abeja, panela, pulpa de tamarindo, entre otros”* (IMA, 2020).

El mismo, es un programa creado *“para facilitar a los protagonistas de la cadena de comercialización, elementos que les permitan establecer estrategias y planes de trabajo para elevar el rendimiento económico de sus cultivos, basándose en las variables de estacionalidad, oferta y demanda, además de otras iniciativas que puedan favorecer el desarrollo de la actividad agropecuaria”*


Actualmente la Dirección de Mercadeo y Comercialización trabaja en el perfeccionamiento del Sistema de Información para Agronegocios (SIPAN), cuyo propósito es *“facilitar a los protagonistas de la cadena de comercialización, elementos que les permitan establecer estrategias y planes de trabajo para elevar el rendimiento económico de sus cultivos, basándose en las variables de estacionalidad, oferta y demanda, además de otras iniciativas que puedan favorecer el desarrollo de la actividad agropecuaria nacional y que oriente a los agentes económicos con información que*

*les permita participar de forma competitiva en los mercados nacionales e internacionales”*(IMA, 2020). Cabe resaltar que, para el momento de desarrollar el presente estudio, solo estaba disponible el módulo de precios en el Mercado Central (MercaPanamá), y no en los otros mercados. La Dirección del IMA nos aclaró que eran temas que se trabajaban en corregir, más es importante hacer ver la importancia de seguir apoyando y fortaleciendo dichos sistemas para su disponibilidad, uso y difusión.

De igual forma como parte de la Organización de Información de Mercados de las Américas (OIMA) se realizan esfuerzos por consolidar datos de mercados en la región centroamericana y el continente. El SIPAN próximamente buscará tener un alcance internacional con el propósito de ofrecer indicadores internacionales de precios, abastecimiento y tendencias de mercado (oferta y demanda).

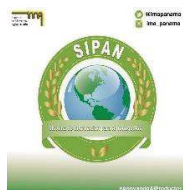
A continuación, en el Cuadro 1, se presenta un mapeo de los sistemas de información de precios agrícolas disponibles en Panamá.

**Cuadro 1. Sistemas de información de precios disponibles en Panamá según la fase de comercialización**

Institución	Características y Precios disponibles
<p><b>Instituto Nacional de Estadística y Censo</b></p> 	<p>Cuenta con estadística histórica de Precios al Productor (Precio en Finca) y Precios en Plaza para los diferentes Provincias y Distritos del país. Se recopila y publica información del año anterior en curso normalmente. Tendría un uso más para análisis general de tendencias y comportamientos, más no es información reciente del día o la semana previa, por lo que no es empleado para la toma de decisiones diarias por parte de los productores o comercializadores.</p> <p><b>Oportunidades:</b> Debe hacerse notar que la información recopilada en el INEC sobre precios por territorio para productor y finca, no aborda las comarcas y territorios indígenas, dejando un sector que es foco de los programas de gobierno, en aparente faltante de información sobre lo que sucede en dicha región.</p> <p><b>Referencia:</b> <a href="https://www.inec.gob.pa/avance/Default2.aspx?ID_CIFRAS=10&amp;ID_CATEGORIA=2&amp;ID_IDIOMA=1">https://www.inec.gob.pa/avance/Default2.aspx?ID_CIFRAS=10&amp;ID_CATEGORIA=2&amp;ID_IDIOMA=1</a></p>

### **El Sistema de Información para Agronegocios (SIPAN)**

Institución a cargo:  
Instituto de  
Mercadeo  
Agropecuario (IMA)



El Sistema de Información para Agronegocios (SIPAN), dirigido por el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA), incluye los precios mayoristas y minoristas de frutas, hortalizas, granos, raíces y tubérculos ofertados en Merca Panamá, Mercado San Felipe Nery y el Mercado de Mariscos, en informes diarios, semanales y mensuales. Normalmente se alimenta diario, funcionando como posible fuente de información “simultánea” sobre la información del día a día de precios, para el productor o comercializador.

Así mismo, el sistema está contemplado para brindar los precios de El Mercado de Chiriquí, Mercado de Veraguas, Mercado de Herrera, Mercado de Los Santos, así como un link hacia el sistema de monitoreo regional SIMMAGRO.

#### **Oportunidades:**



Actualmente, y al momento de generar el presente informe, la información semanal y mensual no se está generando, así como no era posible consultar los precios para otros mercados excepto al Mercado central de Ciudad Panamá, el Merca Panamá, lo que dificulta la emisión de reportes. La Dirección del IMA, a través de su dirección de inteligencia de mercados, Sr. Socrates Theoktisto confirmó que se está trabajando para terminar de tener la disponibilidad de la información, siendo un trabajo en proceso. De igual manera la información para los mercados de Chiriquí, Veraguas, Herrera, Los Santos, aún no está disponible, en algunos casos, pues los mercados están en construcción (Herrera, Los Santos).

Sólo el 6% de los productores entrevistados confirmaron conocer y emplear el SIPAN, por lo que es evidente la oportunidad de aprovechar mejor las herramientas para su apropiado uso y difusión, así como crear capacidades en cómo dichas herramientas de inteligencia de mercados pueden ser útiles en sus diferentes gestiones comerciales.

#### **Referencia:**

<http://ima.gob.pa/sipan/merca/>

<p><b>Autoridad de Protección al Consumidor y defensa de la competencia</b></p> 	<p>La Ley 45, del 31 de octubre de 2007, crea la Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia (ACODECO) y fija los precios máximos de consumo de la canasta básica de productos alimenticios. Los precios son calculados por el Ministerio de Comercio e Industria (MICI) para 6 meses. Incluye productos agropecuarios como por ejemplo, ciertos cortes de carne de res y cerdo, pollo, arroz de primera cosecha, ñame diamante, paleta y baboso, tomate, yuca, huevos y leche en polvo (MICI 2019).</p> <p><b>Oportunidades:</b></p> <p>Es una buena referencia a nivel de precios finales en “canales retail” como cadenas de supermercado. Sin embargo, es una toma de precios y divulgación, aproximadamente cada 6 meses, lo que no ofrece simultaneidad para medir la realidad del mercado en el día a día del productor. Adicionalmente se ve limitado por solo incluir ciertos productos de la Canasta Básica, por lo que no posee diversidad de precios de los productos agropecuarios. Finalmente, no tiene una frecuencia definida para la toma de los precios, o al menos los reportes de productos agropecuarios son aislados, y no parecen cumplir con una sistematización de su toma y publicación.</p> <p>Su utilidad es más bien referencial y analítica por sólo poseer series de precios históricos.</p> <p><b>Referencia:</b>  <a href="https://www.acodeco.gob.pa/view.php?arbol=4&amp;sec=4&amp;pagi=6">https://www.acodeco.gob.pa/view.php?arbol=4&amp;sec=4&amp;pagi=6</a></p>
<p><b>Sistema Regional de Inteligencia y Monitoreo de Mercados Agrícolas (SIMMAGRO)</b></p> 	<p><i>SIMMAGRO Sistema Regional de Inteligencia y Monitoreo de Mercados Agrícolas</i></p> <p>El sistema regional de inteligencia de mercados está integrado para la compilación, difusión y análisis de datos en tres módulos: <b>precios, producción y comercio</b> de productos agrícolas, para uso de las entidades miembros de la Red Regional de Mercados (RRM) y otros grupos de interés, con el propósito de informar a los responsables políticos y los agricultores sobre las tendencias</p>

 <p>Red Regional de Información de Mercados</p>	<p>intrarregionales de mercado y precios, a efectos de una toma de decisiones mejor informada y oportuna.</p> <p>La base de datos regional de precios de productos agrícolas, producción y comercio es ampliada a 40 productos claves en la agricultura familiar centroamericana, y es utilizada por las entidades miembros de la RRM y otros grupos de interés (FAO, 2019).</p> <p><b>Oportunidades:</b> Actualmente el sistema requiere finalizar su total funcionalidad, mostrando los valores para los tres módulos y los 40 productos claves definidos. Deberá continuarse en los programas de mejora continua y sostenibilidad que la FAO en conjunto con la RRM lideran.</p> <p><b>Referencia:</b> <a href="http://www.simmagro.sieca.int/public/#/home">http://www.simmagro.sieca.int/public/#/home</a></p>
<p><b>GIEWS FPMA de FAO</b></p>  <p>Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura</p>	<p>La Herramienta de seguimiento y análisis de los precios alimentarios (FPMA por sus siglas en inglés) permite a los usuarios navegar de forma rápida por las series de precios, comparar países/mercados/productos, y descargar mapas, datos y estadísticas básicas como medias, desviaciones estándar y variaciones porcentuales</p> <p><b>Referencia:</b> <a href="https://fpma.apps.fao.org/giews/food-prices/tool/public/#/dataset/domestic-archived">https://fpma.apps.fao.org/giews/food-prices/tool/public/#/dataset/domestic-archived</a></p>

Además, los precios de compra de los productores son volátiles y fluctúan según la oferta y la demanda. Se utilizan como referencia tres sistemas de precios: los precios del mercado mayorista de Merca Panamá, los precios de "borde de campo" y los precios máximos autorizados al consumidor de los productos de la canasta básica, regulados por decreto ministerial (MICI 2014).

#### 1.3.1.1 Sistemas de información de precios internacionales y a nivel país disponibles por parte de los sistemas de la FAO

La FAO facilita información sobre los precios a través de dos ámbitos principales:



**En el ámbito internacional:** los [Precios internacionales](#) incluyen los precios de exportación e importación, mientras que el [Índice de Precios de los Alimentos de la FAO \(FPI\)](#) es una medida de la variación mensual de los precios internacionales de una cesta alimentaria de productos básicos.

El conocimiento, empleo, y difusión de estos sistemas es de gran utilidad para aquellos productores que tiene interés en comercializar internacionalmente sus productos, analizar los precios que podrían obtener en caso de exportación, y acoplarlos a estrategias actuales o futuras que les permita ampliar sus mercados y/o obtener mejores ingresos a través de la presencia en mercados internacionales.

**En el ámbito país:** incluye el [índice de Precios al Productor](#) que son los precios recibidos por los agricultores por sus productos en la puerta de su explotación agrícola. [Los Precios al por mayor](#) de un producto agrícola son los precios a los que los mayoristas venden en grandes cantidades a minoristas, fabricantes y usuarios industriales. [Los precios al por menor](#) de un producto agrícola son el precio al que los productos se venden al consumidor final para consumo, e incluyen los gastos incurridos por el minorista más un margen de beneficio. [Los Índices de Precios al Consumidor de la FAO](#) miden el cambio de precios entre el período actual y el período de referencia de la canasta media de bienes y servicios comprados por los hogares.

Muchas de las fuentes origen de estos sistemas de precios son las fuentes locales citadas (como el SIPAN) o los datos publicados por el INEC. La relevancia de conocerlos y difundirlos a nivel de productores, asociaciones, cooperativas, radica en incorporarlos a sus estrategias de comercialización, funcionar como fuentes de información para la toma de decisiones en la búsqueda de mejores precios o ingresos, definir rubros con precios mayores y mejores márgenes según sus capacidades productivas y costos, así como tendencias del mercado.

A nivel de instituciones gubernamentales, radica principalmente en la colaboración para encontrar sinergias y eficiencias, a la integración de sistemas locales y regionales, y de esta manera buscar eficiencias, no partir “desde cero”, empleando sistemas ya existentes (software, servidores, recurso humano técnico), de manera que los recursos se dediquen a aquellas áreas que sí requieren más atención a nivel local y no pueden “soportarse” desde la óptica regional o global de sistemas como los de FAO.

#### **Herramientas de análisis y difusión de datos FAO:**

[La Herramienta de seguimiento y análisis de los precios alimentarios \(FPMA\)](#) por sus siglas en inglés) permite a los usuarios navegar de forma rápida por las series de precios, comparar países/mercados/productos, y descargar mapas, datos y estadísticas básicas como medias, desviaciones estándar y variaciones porcentuales.

[FAOSTAT](#) ofrece acceso libre a estadísticas sobre alimentación y agricultura (incluidos los subsectores de los cultivos, la ganadería, y la actividad forestal) correspondientes a más de 245 países y territorios, y abarca todos los grupos regionales de la FAO.

[El Sistema de información del mercado agrícola \(SIMA\)](#) es una plataforma interinstitucional para mejorar la transparencia de los mercados de alimentos y la respuesta normativa para una mejor seguridad alimentaria. Aporta información de precios, producción y cosecha sobre los mercados de cuatro granos de especial importancia en los mercados internacionales de alimentos: trigo, maíz, arroz y soya.

[Sistema mundial de información y alerta sobre la alimentación y la agricultura \(SMIA\)](#) supervisa el estado de los principales cultivos alimentarios en todo el mundo para evaluar las perspectivas de producción.

#### 1.3.1.2 Caracterización de los mercados existentes

Se inicia haciendo una descripción de los principales Mercados de Abastos públicos, que son el principal canal de comercialización para una gran cantidad de la producción agrícola panameña, con gestión pública, el cual se caracteriza como un Mercado Mayorista y Minorista, principalmente de productos frescos y algunos procesados. Y posteriormente se caracterizarán algunos otros canales privados de comercialización que poseen una relevancia importante como punto de acceso a los alimentos por parte de la población.

##### *Los Mercados de Abasto (Canal de Mercados Mayoristas)*

Según se indica en la *“Memoria Administración Centros Post Cosecha Mercados Regionales”*, de los Mercados Nacionales de la Cadena de Frío (2019), actualmente la gestión de los mercados de abastos, *“está bajo la administración y gestión de los Mercados Nacionales de la Cadena de Frío S.A, quien es una institución adscrita al IMA, y que tiene dentro de sus proyectos el triple objetivo de reducir las pérdidas de productos hortícolas después de la cosecha, promover la seguridad alimentaria del país y mejorar la calidad e inocuidad de los alimentos. La empresa pública gestiona dos tipos de infraestructura: los mercados mayoristas y minoristas, y los centros de manejo post cosecha. Actualmente hay dos mercados en funcionamiento, Merca Panamá en la capital y el mercado provincial de David (Chiriquí). Otros dos están en construcción en Chitré (Herrera) y La Chorrera (Panamá Oeste)”*.

Adicionalmente a estos mercados donde se comercializan los productos agropecuarios en Panamá existen también el Mercado San Felipe y El Mercado del Marisco, todos estos ubicados en la capital del país, siendo los principales referentes en cuanto a movimiento (volumen en kilogramos que movilizan) y en referencia de precios, estos últimos también reportados dentro del Sistema para Agronegocios (SIPAN), mencionado previamente. Adicionalmente, en otras provincias, se cuentan con el Mercado de Chiriquí, Mercado de Veraguas, Mercado de Herrera, Mercado de Los Santos.

A su vez, *“se han establecido cuatro centros de manejo post cosecha en Cerro Punta, Volcán, Dolega (en la provincia de Chiriquí) y uno en la provincia de Los Santos (El Egido). Estos centros ofrecen, entre otras cosas, servicios gratuitos de almacenamiento, clasificación, embalaje, pesaje, lavado y secado, abiertos a los productores y a las organizaciones de productores”* (Mercados Nacionales de la Cadena de Frío S.A. 2019).

A continuación, se ampliará en mayor detalle características de los mercados citados:

**MERCA PANAMÁ:** se constituye en la plataforma logística para la distribución, comercialización y expendio al mayoreo de alimentos hortofrutícolas a nivel de Panamá. *“Posee 668 espacios en total, divididos entre las naves de minoristas, mayoristas, restaurantes, productores y*

*carretilleros. Cuenta con 611 arrendatarios y 138 cuartos fríos”* (Mercados nacionales de la Cadena de Frío, 2019). El mercado se encuentra dotado de cuatro (4) Naves que se detallan a continuación:

Nave Volcán: 200 puestos de 6 metros cuadrados para la venta al detalle, en donde se comercializa zanahoria, coliflor, habichuela, lechuga, berro, brócoli, pepino, cebolla, piña, repollo, tomate, papaya, maracuyá, guineo, sandía, melón, plátano y mango

Nave Dolega: 72 puestos de 20 metros cuadrados y 48 puestos de 30 metros cuadrados destinado a mayoristas, en donde se comercializa yuca, otoo, ñame, zapallo, ñampí, culantro, granos, maíz, espinaca, cebollina, recaó, perejil, mostaza, hierbas chinas, albaca y limón.

Nave El Ejido: 56 puestos de 100 metros cuadrados, destinado a mayoristas, en donde se comercializa tomate (redondo, cherry y perita), pimentón, ají, pepino, zucchini, chayote, habichuela, berenjena, camote, pulpa de tamarindo, cebolla y ajo.

Nave “Cerro Punta”: cuenta con 70 puestos de 112 metros cuadrados, destinada para el proceso agroindustrial y venta al mayoreo, en donde se comercializa ajo, apio, brócoli, cebolla, coliflor, lechuga americana y romana, remolacha, papa, repollo morado y chino perejil y zanahoria.

Productos de Temporada: 74 puestos en donde se comercializa melón, sandía y piña.

Adicionalmente las instalaciones cuentan con 132 cuartos fríos de almacenamientos prolongados para productos perecederos; espacio para el procesamiento y empaque de frutas, vegetales, raíces y tubérculos; zonas de restaurantes, 836 estacionamientos, 76 baños, seguridad las 24 horas, servicio de electricidad, supervisión e inspección con turnos rotativos y rutas de transporte público por bus (MetroBus) definidas.

Cabe resaltar que los módulos destinados (200 módulos) a la compra directa por Consumidor Final o Venta al detalle, representan el 38% del total de módulos y un 7% a nivel de m<sup>2</sup> destinados, y a su vez 198 módulos de dimensiones diversas desde 20 m<sup>2</sup> hasta 112 m<sup>2</sup> se destinan para el comercio Mayorista, la transformación y el procesamiento (38% del total de número de módulos que representan el 93% del área en m<sup>2</sup> (15 020 m<sup>2</sup>) destinada a Mayoristas y Transformación).

En cuanto a los productos que se trasiegan, se cuenta con alguna información en las Memorias de la Cadena de Frío 2019 que pueden dar dirección sobre los productos de mayor movimiento. Según se observa para la Figura 1, en el mes de octubre 2019, los plátanos, naranjas, yucas, limones, maíz y tomate fueron los productos de mayor movimiento. No se cuenta con la información editable para poder profundizar en el análisis, y

correlacionar la temporalidad. Se decide a efectos direccionales, emplear el mes de octubre, para comparar con lo trasegado en el Mercado de David, mostrado más adelante en la Figura 3.



\*Fuente: Mercados Nacionales de la cadena frío, 2019

Es de importancia también señalar que existe un canon de arrendamiento y un costo de mantenimiento por cada uno de los tipos de módulos como se muestra en el Cuadro 2, que se entiende debe financiar parte de la operación del Merca Panamá. En las entrevistas realizadas con la Dirección del IMA se comentaba que dicho cobro aún no se estaba realizando. Para efectos de la presente investigación se considera una segunda validación con los personeros de Cadena de Frío sobre el status del mismo. Igualmente se recomienda un análisis más profundo en términos de cómo facilitar el acceso de dichos espacios a los productores y comercializadores, asegurar que hay espacio para diversificación en el acceso también a los pequeños, y a su vez conocer mejor los resultados y rentabilidad de arrendatarios y la sostenibilidad de los Mercados de la Cadena de frío.

**Cuadro 2. Costos de arrendamiento por tipo de módulo en el MercaPanamá**

Naves - Áreas	Metraje	Canon de Mantenimiento	Canon de Arrendamiento	Total
Nave Volcán	6 mts2	B/.9.00	B/.27.00	B/.36.00
Nave Dolega	20 mts2	B/.30.00	B/.90.00	B/.120.00
	30 mts2	B/.45.00	B/.135.00	B/.180.00
Nave El Ejido	100 mts2	B/.150.00	B/.450.00	B/.600.00

\*Fuente: Mercados Nacionales de la cadena frío, 2019

Basado en las entrevistas realizadas, tanto al IMA como a diferentes actores usuarios de los servicios de Merca Panamá, se estima que entre el 70-75% del total de la producción agrícola panameña es “tranzada” y comercializada en este mercado de la capital, lo que evidencia a Merca Panamá como el mercado referente en términos de relevancia por volumen movilizado e importancia comercial para productores.

A este espacio acceden aproximadamente 600 arrendatarios que tienen la posibilidad de comercializar, y actualmente no existen espacios o “posiciones” disponibles para otros arrendatarios, según la entrevista realizada con la Dirección de Agronegocios del IMA, lo que muestra una alta concentración de la comercialización en pocos puestos, y poca capacidad de ampliación o acceso para otros productores y/o nuevos comercializadores.

Esto evidencia una concentración en el acceso a espacios oficiales para la oferta de los productos agrícolas en un relativo bajo número de oferentes.

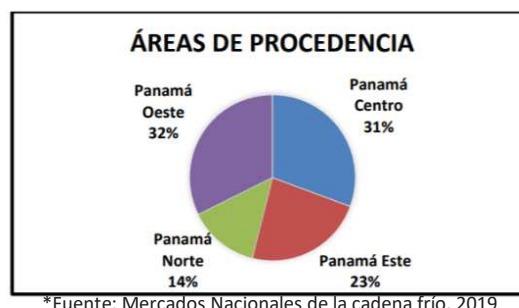
La concentración de la producción en el mercado de Ciudad Panamá a su vez disminuye la posibilidad de acceso a circuitos más cortos de comercialización, tanto en espacios de oferta para productores y comercializadores locales, como espacios de acceso para consumidores (incluyendo poblaciones más vulnerables).

En las entrevistas realizadas a productores de distintas provincias se mencionó que muchas veces los productos van hasta la ciudad capital y regresan hacia las mismas provincias de origen o aledañas. Esto es relevante tomando en cuenta las distancias entre las provincias de los productores entrevistados hasta el Merca Panamá en Ciudad Panamá, tales como Veraguas (250 kms, 3.5 horas), Chiriquí (430 kms, 6 hrs), Bocas del Toro (613 kms, 10 hrs). Esto evidencia que la relevancia del Merca Panamá puede provocar de manera colateral ineficiencias logísticas con diversas consecuencias y una disparidad tomando en cuenta, que dicho mercado sirve principalmente a las provincias de Panamá y Panamá Oeste

(Ver Figura 2), en donde mora el 52% de la población panameña (2.26 Millones de personas), según el Mapa de Información Económica de la República de Panamá (BID 2020).

Este incremento en el recorrido (pues el producto va desde provincias Centrales o desde Chiriquí, al MercaPanamá, y regresa nuevamente), probablemente encarece en general el producto a raíz de ineficiencias logísticas para la cadena y reduce el acceso a circuitos cortos de comercialización.

**Figura 2. Áreas de procedencia de los usuarios y arrendatarios del Merca Panamá. Encuesta realizada por los Mercados Nacionales de Cadena de Frío 2019**



\*Fuente: Mercados Nacionales de la cadena frío, 2019

Entre las iniciativas en marcha para atender esta problemática, el Gobierno de Panamá en conjunto con la Cadena de Frío vienen gestionando diferentes infraestructuras para aumentar espacios de comercialización.

Entre ellos deben mencionarse el mercado de abastos y el mercado público de la Chorrera, los cuales tienen un 33% de ejecución, y una inversión total de B/.26,213,408.38, así como el Mercado de Chitré, el cual está un 85% de ejecución (inversión de B/. 28,676,000.00) para el inicio del 2020.

Si bien es cierto los esfuerzos de diversificación de circuitos y canales de comercialización, es parte de la prioridad en el acceso a mercados por la Agricultura Familiar, asociaciones y cooperativas agrícolas, el análisis previo evidencia que los esfuerzos a impulsar una implementación y optimización del uso de estos nuevos mercados, debe ser parte del foco de proyectos enfocados en el mejoramiento de las condiciones comerciales de los productores agropecuarios.

*MERCADO PÚBLICO DE DAVID:* “Con un espacio total de 8,027 m<sup>2</sup>, abarca 178 puestos distribuidos en 1,332 m<sup>2</sup> (un 17% aproximadamente) destinados a mayoristas y 6,695 m<sup>2</sup> (83%) destinados a minoristas”, según consta en la Memoria Administración Centros Post Cosecha Mercados Regionales (Mercados Nacionales de la Cadena de Frío S.A. 2018). En el mismo se desarrollan diversas actividades comerciales, que reúne cocinas y restaurantes dedicados al consumo in situ de productos elaborados en el área, farmacia, servicios bancarios, venta de flores, artesanías y la presencia de instituciones vinculadas al agro como IMA, PANASEM, entre otras

En cuanto a los productos que se trasiegan, se cuenta con alguna información en las Memorias de la Cadena de Frío 2018 que pueden dar dirección sobre los productos de mayor movimiento. Según se observa para la Figura 3, en el mes de octubre 2018, el otoo, la yuca, el plátano verde, la lechuga y la cebolla morada, fueron los productos de mayor movimiento. No se cuenta con la información editable para poder profundizar en el análisis, y correlacionar la temporalidad. Comparándolo con los datos expuestos en la Figura 1, vale la pena rescatar que tanto los raíces y tubérculos, como el plátano coinciden en ambos Mercados (Ciudad Panamá y David, Chiriquí). Las hortalizas como lechuga o cebolla no aparecen entre lo más trasogado en el Merca Panamá para esa fecha.

Es importante comprender las dinámicas entre los diferentes mercados, qué productos se trasiegan en mayor o menor medida, alineado a la producción entre los territorios, la demanda de los consumidores en los territorios y las sinergias que puedan existir en términos de optimización operativa entre los diferentes mercados de las Cadenas de Frío, y sinergias relacionadas a la comercialización.

***Figura 3. Rubros ingresados en el Merca David para octubre 2018***



\*Fuente: Memoria Cadenas de Frío 2019. No se cuenta con la información editable

**CENTROS MANEJO POSTCOSECHA:** Los Centros de Manejo Post Cosecha son gestionados por los Mercados Nacionales de la Cadena de Frío S.A. Están ubicados en Chiriquí (3) y uno en la provincia de Los Santos, y han ido incrementando su ocupación y uso desde sus inicios, según el reporte de la Cadena de Frío.

Por su ubicación, es importante mencionar que está concentrado en la zona de producción agrícola “por excelencia” en Panamá, como la provincia de Chiriquí, pero podría ser útil ahondar en las necesidades por región. No es posible determinar si hay faltante de estos espacios, pero sí está documentado el incremento en la demanda y uso de los mismos. Para el cierre del 2019 se contabilizó el manejo de 61.000.000,00 de libras (sesenta y un millones de libras) entre las cuatro instalaciones. Estos centros procesan 24 rubros, siendo los más utilizados los de Cerro Punta y Volcán, cuyos rubros principales son papas y cebollas respectivamente. “Un adecuado tratamiento poscosecha ha permitido disminuir el grado de perecibilidad y mejorar la calidad de los productos hortícolas, raíces y bulbos que se producen en el territorio de Panamá en beneficio del productor nacional” (Mercados Nacionales de la Cadena de Frío S.A., 2019)

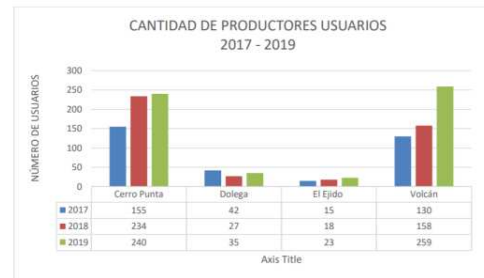


**Figura 4. Volumen ingresado en los Centros de Manejo Postcosecha 2017-2019**



\*Fuente: Memoria Cadenas de Frío 2019.

**Figura 5. # Productores usuarios en cada Centro de Manejo Postcosecha 2017-2019**



\*Fuente: Memoria Cadenas de Frío 2019.

En la Figura 4 se puede observar cómo la ocupación ha ido aumentando entre el 2017 y el 2019 en los Centros Postcosecha, aumentando el volumen prácticamente todos los meses vs el año anterior, lo que demuestra el acierto y necesidad de estos espacios. Así mismo según la Figura 6, se puede observar cómo se desglosa este incremento por rubro entre el año 2019 vs 2018.

Vale la pena, y no se analiza en este estudio, cuantificar el espacio ocioso actualmente de los Centros Poscosecha (Ver Figura 5), las capacidades existentes ligadas a Demanda, la Producción y el Territorio, qué rubros podrían significar mayor oportunidad en términos de rentabilidad y factibilidad desde la perspectiva de agregar valor en Centros Poscosecha, y definir a través de ello la estrategia de inversión basado en las necesidades y oportunidades que tengan el mayor impacto a nivel de inclusión económica. Existen rubros que pueden generar más cantidad de empleo que otros, y a esa variable debe unirse al mercado (rentabilidad, factibilidad productiva, etc). A nivel de gestión de políticas públicas, se sugiere mantener o incorporar de ser necesario esta perspectiva en la ecuación a la hora de formular las estrategias y políticas hacia el agro.

Los Centros Poscosecha son públicos, pero no necesariamente logran atender la demanda de todos los productores de Agricultura familiar que los requiere, según fue mencionado por parte de los entrevistados en este proceso de diagnóstico. Esto principalmente porque en las temporadas de cultivo, ya hay una “tradición” de productores que son los que tienen acceso a las mismas.

**Figura 6. Volumen por rubro ingresado en los Centros de Manejo Postcosecha 2018-2019**



\*Fuente: Memoria Cadenas de Frío 2019.

### *Otros Canales Comerciales*

El acercamiento a otros canales comerciales aparte de los Mercados “públicos” de Abastos o mayoristas, como los analizados previamente, reviste importancia por la gran cantidad de establecimientos existentes, siendo el punto de contacto principal para las poblaciones en Centroamérica en la adquisición de alimentos.

Para dar una dimensión, se estima que en América Latina y el Caribe existen aproximadamente 294 mercados mayoristas, de diferentes tamaños y formas de organización (FAO, 2020). En comparación, según un informe de Kantar Worldpanel, el canal moderno (constituido principalmente por Supermercados), posee más de 20.000 establecimientos y representa el 55% del mercado en Latinoamérica. Este canal se desarrolló con más

intensidad en Chile, Brasil, México, Argentina y Colombia. Y en relación al canal tradicional (Tiendas de Barrio), concentra un 30% de las ventas de productos de consumo en el mundo, distribuidos en más de 23 millones de tiendas en LATAM, según estudio de Nielsen. Y a pesar del crecimiento de los canales modernos gracias a las redes de supermercados, las tiendas de barrio continúan siendo el canal de distribución más importante en muchos países de Latinoamérica (America Retail, 2020).

Haciendo una comparación con el caso Panamá, se observan como principales, los Mercados de Abastos administrados por los Mercados de la Cadena de Frío, en total 3 en la capital, otro en Chiriquí y otros 3 en construcción, según lo mencionado previamente. Para el Canal supermercado, existen más de 400 puntos de venta, y para las Tiendas de Barrio más de 5500 puntos de venta en la actualidad según Nielsen (2017), por lo que la diversificación, y el acercamiento a estos canales privados, por parte de la Agricultura Familiar y pequeños productores, debe estar en la agenda política de las acciones a tomar.

Para el caso del consumo fuera de casa, donde se agrupa el Canal Horeca (Hoteles, Restaurantes, Cafeterías), se estima que existen más de 100.000 establecimientos de comida fuera de casa en Latinoamérica (Nielsen, 2017), incluyendo restaurantes y hoteles, cuyo valor de este último se calcula en \$263.470M para el 2017 (Procomer, 2018). En el caso de Panamá, se estima que existen más de 5000 restaurantes, según El Financiero Panamá (2020).

La Figura 7, ejemplifica otros Canales comerciales tradicionales, que suelen manejar un porcentaje muy alto de las transacciones agrícolas en un país, y que no deben omitirse en las estrategias de acercamiento de la producción a los mercados, y en la visión y gestión de las políticas públicas. Se ha hecho énfasis y mayor descripción sobre los Mercados Mayoristas y algunas Ferias libres al estar bajo la administración y fomento de la institución pública. Así mismo las Compras Públicas en programas como Panamá solidario, que son abordados en los próximos capítulos. A estos se agregan otros canales que son más de índole privado, y que según se mencionaron previamente, constituyen el mayor número de puntos de venta, y por ende, el mayor punto de acceso de los alimentos para la ciudadanía y consumidor en general en Panamá.

**Figura 7. Principales canales de venta en la industria agroalimentaria en Panamá**



Los canales mencionados son actores claves también en la exposición, comunicación y comercialización de los productos agrícolas y agroindustriales, dichos canales de venta y los actores que en ellos participan, representan el punto de contacto mayoritario para el Consumidor a la hora de adquisición de productos, y en general suelen ser estructuras organizacionales más consolidadas y establecidas en muchos casos, sobre los mercados agrícolas tradicionales.

Fortalecer el entendimiento y sinergias con otros canales de venta privados que componen el eslabón final de participación en la cadena de abastecimiento y distribución de alimentos debe estar presente en la gestión de cualquier estrategia política. En la Figura 9, se muestra el número del otro gran sector de encadenamiento comercial adicional a los Mercados Mayoristas, compuestos principalmente por Supermercados (al también denominado AutoServicios, Moderno), el canal Horeca y los Mercados minoristas tradicionales (Canal Tradicional o Tiendas de Barrio). El presente diagnóstico no hará una profundización mayor en estos canales comerciales. Sin embargo, cabe resaltar que estos canales poseen normalmente más capacidad de formalización, establecimiento de acuerdos comerciales a largo plazo, establecimiento de precios con menores fluctuaciones en el tiempo, y capacidad de alcanzar acuerdos comerciales al tener mayor conocimiento de su demanda.

**Figura 8. Número de establecimientos en Panamá para los Canales AutoServicio y Tradicional (Tiendas de Barrio)**

Canal	Tipo de Tienda	Número de Tiendas	% que representan del total de tiendas
AutoServicio	Minsuper + Tiendas de Conveniencia	5240	43.1%
	Supermercados Grandes y Pequeños	260	2.1%
Tradicional	Tradicional (Tiendas de Barrio)	6385	52.6%
	Kioskos	260	2.1%
<b>Total</b>		<b>12145</b>	<b>100.0%</b>

Fuente: Nielsen 2017

Se conoce también del estudio realizado por Kremer (2020), que existen estos proyectos en gestión (Ver Figura 10) alrededor de mercados públicos, muchos de ellos municipales, por lo que es imperativo tomarlos en cuenta en el diseño de la estrategia de promoción de espacios de comercialización a desarrollar.

**Figura 9. Proyectos de construcción y mejoras a mercados actualmente en desarrollo en diferentes municipalidades**

MUNICIPIO	PROYECTO	PRESUPUESTO (\$)
COLÓN	Construcción de un mercado municipal en el corregimiento de Nuevo San Juan	900.000,00
PENONOMÉ	Mejoramiento del mercado público municipal	91.124,71
CHANGUINOLA	Construcción de un mercado municipal	200.000,00
CAPIRA	Construcción de un mercado de abastos	120.215,50
SANTIAGO	Construcción de un mercado de servicios múltiples	546.592,76
PANAMÁ	Construcción de un mercado periférico	288.000,00
PANAMÁ	Mejoramiento del mercado de San Felipe Neri	26.703.276,00
PINOIANA	Mejoramiento del mercado municipal de Pinogana, Yaviza et Boca de Cupe	54.975,01
BOCAS DEL TORO	Mejoramiento de los edificios del mercado público	32.500,00

Fuente: Kremer, 2020.

### *Las Ferias libres como un modelo de asociatividad civil y productiva*

Existe también evidencia de Ferias libres creadas en comunidades para favorecer los espacios de intercambio y comercialización entre productores, artesanos y los habitantes cercanos a comunidades y territorios. Se presentan dos casos a continuación a manera de ejemplo de la existencia de

este canal como lo son las Ferias Libres, como un mecanismo de crear espacios de comercialización a partir de la asociatividad y de la gestión privada organizativa, fuera de los canales mencionados previamente

***Mercado Urbano.*** Se ubica en la antigua base militar de Clayton en la Ciudad de Panamá, el MU se crea en 2014 por la fundación de la Ciudad del Saber, siguiendo el modelo de los mercados norteamericano y europeo. Su objetivo es promover los productos sostenibles de origen panameño, y el consumo responsable, a un público informado. El mercado se celebra el tercer fin de semana de cada mes, los sábados y domingos de 10:00 am a 5:00 pm. En cada edición, reúne cerca de 1.200 visitantes de las clases media y alta, que vienen a comprar a unos 50 artesanos y productores de todo el país, de los cuales entre 30 y 35 son fieles a la MU. Se enumeran ocho categorías de productos: productos vegetales (frutas y verduras, raíces y tubérculos), huevos, productos lácteos, productos procesados (mermelada, aceite de coco, miel), comidas preparadas saludables, productos de artesanía y productos de jardinería. Los precios son fijados libremente por los comerciantes, ya que todos los productos son diferentes. El presupuesto anual del MU asciende a 30.000 dólares anuales, y se pide a los comerciantes una participación de 30 dólares por edición.

***Panama Fresh.*** En Coronado (Panamá Oeste), otro mercado tiene lugar dos fines de semana al mes en el aparcamiento de un centro comercial: el mercado Panama Fresh. Fue creado por una jubilada norteamericana en busca de productos orgánicos. Al darse cuenta de que hay pocos mercados de productores en Panamá, decidió crear un mercado, un lugar que le gusta especialmente visitar durante sus viajes. Entre los 20 productores presentes en las cinco primeras ediciones, que se celebraron entre enero y marzo de 2020, 10 también venden al MU. Hasta ahora, 200 visitantes venían al mercado a cada edición. Se cobra una contribución a los productores por participar, a discreción.

Estas ferias se consideran relevantes en la medida de entender cómo podría construirse un modelo de escalamiento acelerado para replicar. En muchas ocasiones suelen ser gestados por la voluntad de personas emprendedoras que inician e impulsan su concepción y desarrollo, y no necesariamente por la sistematización de un interés en construir estos espacios con una estrategia del Estado atrás. El Estado debe procurar generar incentivos, desde espacios públicos ociosos hasta la financiera o la fiscal que incentive en la creación de dichos espacios.

Así mismo estos espacios colaboran a la ampliación y diversificación de canales comerciales accesibles a los productores familiares, disminuyendo la dependencia en el modelo de intermediación. Así como ser mercados que poseen requisitos menos complejos de acceso a mercados para productores familiares, tanto a nivel de formalización como de estándares de calidad.

### 1.3.2 Factores que determinan la formación de precios, captura de valor y barreras para lograr injerencia por parte de los productores familiares.

Para el análisis de precios y captura de valor, y en base al proceso de consultas sobre los rubros en Canasta Básica , cotejándolo con la representatividad de dichos rubros en el país por parte de los colegas FAO Panamá de dichos cultivos en los territorios seleccionados para la implementación del PIASI, y a su vez con la disponibilidad de información sobre las fuentes país, a continuación se analizará la captura de valor para los siguientes rubros: Ñame, Yuca, Arroz, Maíz, Frijol vigna, Tomate, Plátano, Café y Cacao.

Con esto se pretende tener una muestra entre grupos alimentarios, teniendo una referencia de Granos Básicos, Raíces y Tubérculos, Hortalizas, Frutas y Rubros Industriales (requieren transformación).

Con el fin de incorporar también la variable Territorios seleccionados por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) para el presente proyecto, se realizó un análisis previo sobre los Precios en Finca disponibles para los territorios (Provincia y Distrito) por parte del INEC. Esto con el propósito de observar el grado de variabilidad y ajustar de ser necesario la metodología de recopilación y sistematización de los precios en territorio. Para esto se tomaron los Precios del INEC en Finca, mencionados previamente en el Cuadro 1; los territorios seleccionados por el MIDA para el presente estudio se detallan en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. Territorios (Provincias y Distritos) seleccionados como áreas de intervención y estudio para el presente proyecto**

No. zona	Provincia y/o Comarca indígena	Distritos seleccionados
1	Bocas del Toro	Chiriquí Grande Almirante
2	Coclé	La Pintada Penonomé
3	Chiriquí	Alanje Barú
4	Darién	Santa Fé
5	Los Santos	Macaracas Tonosí
6	Veraguas	Calobre San Francisco Las Palmas Cañazas
7	Panamá (Comarca indígena)	Chepo (Comarca Kuna de Madugandí)
8	Comarca Kuna Yala	Comarca Kuna Yala (Aligandí)
9	Comarca Ngöbe Buglé	Nole Dúima Mironó Ñurum

Se realizó un análisis de variabilidad entre las provincias, así como variabilidad entre temporadas del año tomando en cuenta 2 ciclos seguidos (2018-2019). De esta manera la data analizada abarca la territorialidad y temporalidad, tomando en cuenta la información disponible para dichas provincias. Cabe resaltar que como se ha mencionado previamente en el reporte, la información no está disponible para todos los distritos o provincias, tanto en los datos reportados por el sistema oficial SIPAN, como en los datos reportados por el INEC, por lo que se tomaron en cuenta los datos que sí reflejaban Precios en Finca en las provincias y distritos seleccionados.

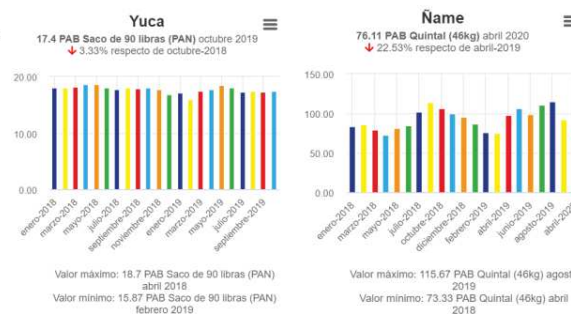
Adicionalmente se muestran los precios durante dos ciclos seguidos (2018-2019) para abarcar en los datos analizados el factor de temporalidad y validando si existían variaciones muy profundas que debiesen tomarse en cuenta en el análisis. En general los “picos” de precios y las temporalidades son marcadas en algunos rubros, más no se puede generalizar pues existen rubros muy estables en precio durante todo el año.

Se tomaron en cuenta para la metodología, los Precios mínimos y máximos entre territorios y por año, las provincias y territorios que sí contaban con la información de Precio en Finca (precio al productor), las variabilidades entre temporadas con el fin de determinar estacionalidades marcadas (desde la óptica comercial), y qué rubros poseen precios más “estables” en el año y entre territorios y los que tienden a ser más fluctuantes. Los resultados los observamos a continuación en las Figuras 11 hasta la Figura 16.

**Figura 10. Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados. Precios max , min y promedio de Yuca y Ñame al productor, precio promedio 2019**



**Figura 11. Variabilidad entre Temporadas en los precios de mercado Ciclo 2018 -2019 para Yuca y Ñame**



Fuente: INEC Precios en Finca disponibles entre los territorios seleccionados

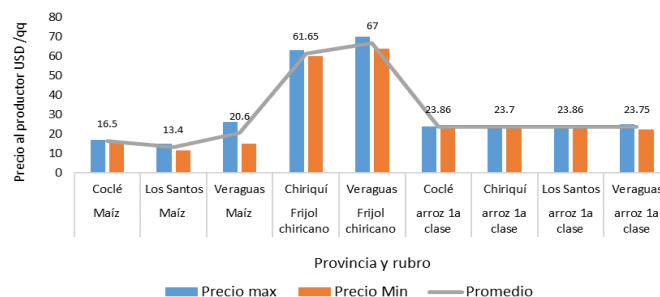
Fuente: SIMMAGRO Precios por producto 2018-2019  
<http://www.simmagro.sieca.int/public/#/home>



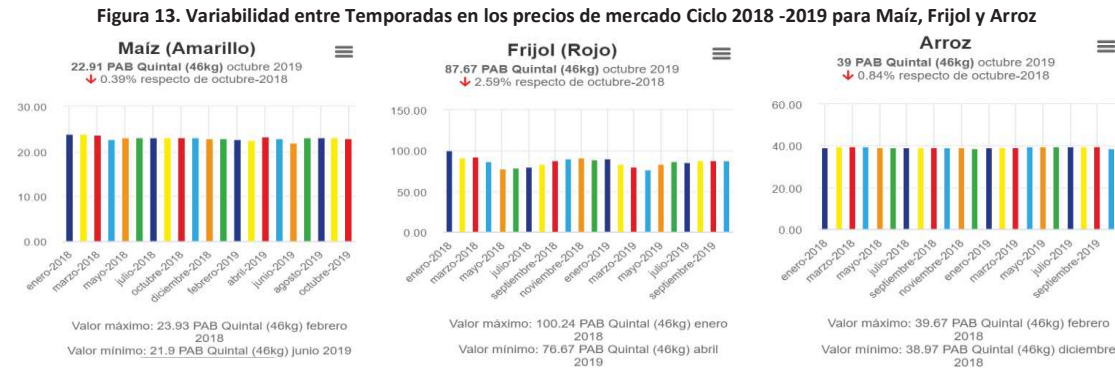
Para el caso de los Raíces y Tubérculos, se puede observar que, para la Yuca, los precios en el año (figura 12) son relativamente estables, no presentando una variación de precios tan marcada entre los meses del año, y una diferencia entre precios mínimos y máximos poco marcada, situación que sí sucede con el Ñame, que se observa posee dos temporadas “altas en el año” en el precio y además una mayor variación en la relación de precios mínimos y máximos. Sin entrar en un análisis a mayor profundidad, se puede inferir que existen aún en el grupo de Raíces y Tubérculos, algunos productos que son menos tendenciosos a sufrir fluctuaciones de mercado, y por ende su precio podría ser algo más estable, mientras que en otros casos no lo es, y la captura de valor por parte de los productores puede ser muy variable según costos y temporada.

Así mismo analizando la Figura 11, podemos observar como existen divergencias entre las provincias, pero que no necesariamente cumplen un patrón, pues para el caso de la yuca, los precios en Finca en Bocas y en Los Santos son los mayores, vs Darién y Veraguas que son los que muestran precios menores. No sucede lo mismo en el caso del ñame, donde Veraguas es el mercado de mayor precio al productor, seguido de Bocas del Toro y Los Santos, y en general una mayor diversidad en los precios entre provincias (se observan diferencias importantes entre el precio en Darién y Veraguas por ejemplo). Se busca mostrar con este análisis, la importancia de profundizar en un mayor entendimiento de los costos logísticos para trasegar los productos desde finca hasta mercado, las razones que podrían provocar las diferencias entre regiones y la validación de fortalecer los sistemas de información. Al no ser datos que han sido corroborados con el INEC en la forma en que es tomada la muestra, se espera hacer un análisis más profundo entre las razones que afectan esta varianza entre territorios y sí los datos son fidedignos en toda su dimensión. El mercado de Darién es el que ofrece precios más bajos tanto para la yuca como para el ñame, y podría haber diferentes razones de costo de transporte, costo de producción. Sin embargo, es valioso cruzar esta información con la estrategia productiva país, tomando en cuenta los precios por región, los productos o rubros rentables por región e incorporando estas variables en la estrategia productiva y comercial del agro del país.

**Figura 12. Figura 13. Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados. Precios max , min y promedio de Granos Básicos (Maíz, Frijol, Arroz) al productor, precio promedio 2019**



Fuente: INEC Precios en Finca disponibles entre los territorios seleccionados

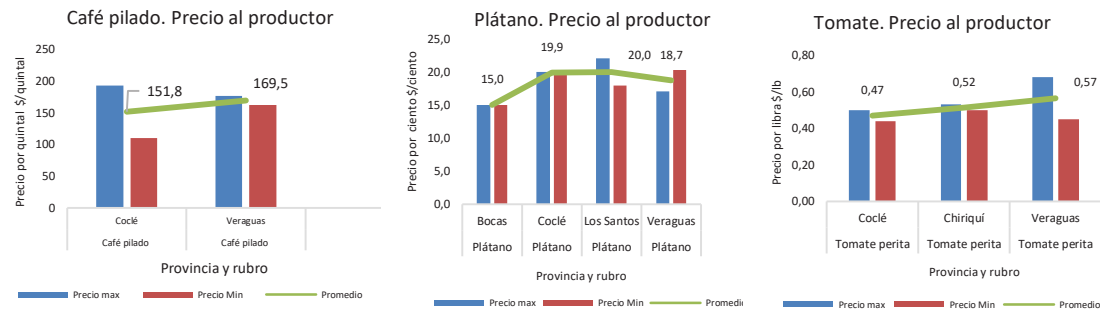


Fuente: SIMMAGRO Precios por producto 2018-2019 <http://www.simmagro.sieca.int/public/#/home>

En el mismo análisis de Variabilidad entre territorios (provincias) y por temporada, para los Granos Básicos de Maíz, Frijol y Arroz, se puede observar (Ver Figura 13) cómo los precios en general entre territorios no fluctúan tanto, y para el Arroz es muy estándar y estable. Además de los precios mínimos y máximos no fluctúan tanto, excepto en el caso del maíz de Veraguas. Esta estabilidad en los precios entre territorio, también se observa en las temporadas del año, en donde para el maíz y para el arroz, en el ciclo del 2018 y 2019 los precios son prácticamente siempre los mismos (Figura 14). Esto está marcado por la influencia de los precios internacionales, por la relevancia en importación de ambos rubros (un importante porcentaje del consumo nacional es importado, lo que probablemente estabiliza los precios dado la concentración de actores en la importación).

En el caso del frijol sí se observa alguna temporalidad en que los precios son menores hacia la mitad del año (temporada de invierno) y mayores en los inicios y finales del 2018 y 2019, y donde las diferencias entre precios mínimos y máximos pueden estar en el orden de USD \$25 por quintal según la temporada. Aun así, no son picos tan marcados y la temporalidad responde a factores conocidos de invierno y verano, con lo cual se podría inferir que la planificación entre oferta, demanda, ciclos de cultivo y en caso de existir oportunidades de mercado, se podría satisfacer a través de la estrategia y las herramientas adecuadas.

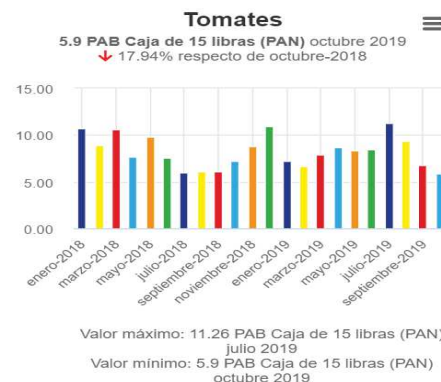
**Figura 14. Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados. Precio al Productor máximo, mínimo y promedio para el Café Pilado, Plátano y el Tomate pera. Precios 2019**



Fuente: INEC Precios en Finca disponibles entre los territorios seleccionados

Para el caso del café pilado al productor (Ver Figura 15), se nota amplia diferencia entre los precios máximos y mínimos para el mercado de Coclé, no así tanta diferencia en el mercado de Veraguas. El plátano presenta los precios en finca más bajos en Bocas del Toro, mientras que Veraguas es en un mercado que normalmente se paga más en finca versus otras provincias más distantes. Sería interesante profundizar en los factores que generan estas variantes de precio y si responden a variables de mercado o existen factores externos que podrían distorsionarlo.

**Figura 15. Variabilidad entre Temporadas en los precios de mercado Ciclo 2018 -2019 para Plátano y Tomates**



Fuente: SIMMAGRO Precios por producto 2018-2019 <http://www.simmagro.sieca.int/public/#/home>

Para el caso del tomate si se observa una alta variabilidad en los precios que no se había presentado en otros rubros analizados que probablemente hace menos previsible los movimientos de precios en el mercado. Este análisis no profundiza por grupo alimentario, pero podría observarse si por la naturaleza propia de las hortalizas (como el tomate) es más susceptible a cambios de precios a lo largo de los meses. El comportamiento del con una temporada alta entre abril 2019 y agosto 2019 parece más por una situación específica que una temporalidad, dado que no fue el patrón de comportamiento en el 2018. El presente análisis lejos de buscar profundizar en los comportamientos del mercado específicos, busca mostrar direccionalmente que muchos rubros se conocen las temporadas de precios altos y bajos, y que podría facilitar los análisis más estratégicos sobre rubros más convenientes, temporadas, oportunidades en las “temporadas de precios bajos”, oportunidades de aumentar el consumo, y todo esto contemplarse transversalmente en las estrategias agropecuaria del país. De igual manera las brechas entre precios máximos y mínimos, tanto en un mismo territorio como entre territorios, los causales, si sucede a una lógica de costos, distancias, tamaños de mercado, o también intervienen otras variables que sí pudiesen abarcarse dentro de acciones específicas y de política pública.

A continuación, se presentan los factores que determinan el precio para cada etapa y actor en la cadena comercial, partiendo desde el Productor en finca hasta la comercialización en Mercados de Abastos o Canales Retail como Supermercados.

## Precio al Productor:

Este circuito de comercialización no parte de tomar en cuenta los costos de producción y sumar márgenes para así establecer una ganancia, normalmente se caracteriza más por estar a expensas de las referencias presentes e históricas que los precios que los intermediarios o comercializadores suministran, y donde un escenario normalmente inestable de la oferta y la demanda faculta la existencia de precios volátiles.

A falta de información precisa sobre los precios de "borde de campo", el productor estima los precios sobre la base de su experiencia. Puede deducir el nivel de oferta en el mercado según el comportamiento del intermediario, que puede, por ejemplo, expresar más o menos voluntad de comprar. También conoce la curva de tendencia de los precios a lo largo del año, dependiendo de los períodos de abundancia y escasez del producto. Por consiguiente, para los productos que pueden almacenarse en la finca, como los tubérculos, el productor sabe cuáles son los meses más favorables para la venta. Sin embargo, el recolector no informa sistemáticamente del aumento diario de los precios de mercado y dicha carencia de información por parte del productor afecta negativamente el poder de negociación que posee frente al comprador intermediario. En términos generales, el entorno inestable del mercado, combinado con la asimetría de la información debida a la debilidad de los dispositivos institucionales, deja margen para el comportamiento oportunista de los agentes económicos (Liverpool-Tasie et al., 2020).

Existe una fuerte asimetría del poder de negociación entre el productor y el comprador que recolecta su mercadería, siendo diferentes y diversos los factores que influyen y se resumen a continuación:

**El acceso al transporte para trasladar desde Finca hasta algún centro de acopio o de comercialización:** Para la mayoría de los productores entrevistados (más del 80%), las transacciones se realizan en la finca, al borde del campo, o requieren de contratar transportes que no siempre están disponibles, sea por acceso al mismo, o por falta de dinero para gestionarlo. Así pues, la comercialización de frutas, verduras, raíces y tubérculos se realiza generalmente por la venta a los "intermediarios", donde la oferta y la demanda no siempre están perfectamente alineadas. En este sentido, el productor suele tener una elección limitada de compradores para comercializar sus cultivos, pues se forma una especie de "embudo" que los limita a aquellos que le ofrecen servicios de transporte, y donde el pago se da normalmente en finca, y la mayoría de veces de contado por un tema de requerimiento de capital inmediato para continuar operaciones.

Así mismo, esta relación no le permite al productor tener contacto con otros mercados o posibles clientes, disminuyendo su oportunidad de "escuchar" al cliente.

**Posesión del dinero, liquidez y tiempos de pago:** Los agricultores que están dispuestos a vender a crédito pueden tener más posibilidades de vender su producción que los que desean que se les pague en efectivo, y aunado a esto es normal que los precios de contado sean menores por lo que la necesidad de liquidez para continuar las operaciones genera ventas de su producto a precios más bajos y muchas veces por debajo del costo.

Aun así, la venta a crédito trae riesgos asociados también, no solo en términos de liquidez monetaria para operar, sino de los plazos de extensión de pago y el respeto de los precios acordados, que normalmente se da bajo una figura de acuerdo verbal no formalizado. Los plazos de pago pueden extenderse desde una semana, dos semanas, hasta meses, y algunos compradores recolectores no respetan los precios pactados aduciendo haberlos olvidado, por lo que pagan al precio actual, el cual puede estar por debajo del precio acordado en el momento de la recolecta del producto.

Debe prestarse especial interés al factor de posesión del dinero o liquidez, que es imperativo para poder continuar las labores. Por lo general los productores están sometidos a diferentes sistemas de crédito, por un lado los créditos de venta de sus productos, los créditos de compra a proveedores de insumos, y la necesidad de liquidez facilita la aceptación de los precios que le “ofrezcan” en finca. **La posesión de efectivo, insumos o semillas, "empuja" el factor de decisión de siembra.** Algunos productores contratan créditos con casas comerciales, cuyo plazo de reembolso depende de la relación de confianza entre el productor y el proveedor del insumo. Algunos acuerdan esperar hasta la época de la cosecha para ser reembolsados.

**La posesión de maquinaria agrícola y tecnología:** el poseer la maquinaria y la tecnología muchas veces define el rubro productivo que se va a sembrar, y no necesariamente responde a factores de demanda, sino a lo que se tiene “acceso en el momento”, así como insumos, semillas, entre otros.

**La no planificación de venta dado a factores de “sembrar por tradición” y afectados por factores previamente mencionados:** La mayoría de entrevistados (el 76%), concuerda en que producir para satisfacer una demanda de mercado y clientes ya "acordada", no es el factor común de decisión de siembra regularmente.

**Cuan perecedero sea el producto:** La cercanía a “perder” el producto por su perecibilidad, promueve tener que aceptar precios bajos antes de una “inminente pérdida” de excedentes.

**Desconocimiento de los costos de producción para negociar precios mínimos con alguna rentabilidad:** Los costos de producción no suelen ser el elemento empleado sobre el qué se construye el precio. Durante las entrevistas realizadas, productores de hortalizas y tubérculos informaron de que los precios ofrecidos por los intermediarios muchas veces no dejan margen de ganancia para el productor, siendo inclusive menores al costo de producción. Así, las cebollas pueden venderse a 22 o 33 dólares por quintal, mientras que el costo de producción es estimado por los agricultores en 62 dólares por quintal en las Tierras Altas (Kremer, 2020). Para el caso del Cacao, se conoció de experiencias por parte de la COCABO de obtener precios de \$1.25 por kg de semillas de cacao, siendo el costo de \$2/kg para el productor.

**Influencia mayor de los precios internacionales:** El país no es autosuficiente en muchos productos, y más del 50% de la demanda es importada, normalmente extra regionalmente. Para rubros como granos básicos (arroz, maíz) el precio internacional juega un papel importante. Suelen ser pocas empresas grandes, de tradición importadora de hace años las que dominan el mercado. Así, esta importación compite en precios con los productores nacionales de dichos rubros. Muchas veces el precio de los productos importados es menor al costo de producción del productor local, lo que de alguna manera lo obliga a aceptar los precios del mercado, que se ven influenciados sobre los precios internacionales, la mayoría de veces subsidiados.

### Precio en Plaza

Como mencionado en la sección previa, normalmente el productor familiar entrega sus cultivos a un transportista que cumple normalmente dos posibles roles: transportista / intermediario, que se encarga luego de comercializar ese producto en una plaza o mercado (sea él o un siguiente intermediario), o el rol del transportista que se limita a dar este servicio. Dentro de los productores entrevistados, la mayoría (más del 80%) comentó que entregan el producto a un transportista/intermediario, que a su vez realiza el pago de los productos. A partir de ahí, el proceso cae en manos de un segundo actor en la cadena de comercialización, que accede a un primer mercado o plaza más cercana, hacia un “consolidador” o a un tercer intermediario. El precio en el que se transa en este paso es el Precio en Plaza, registrado en las estadísticas del INEC, descritas en el Cuadro 1.

Los compradores o comercializadores quienes sí poseen transporte y compran la producción de diversos productores en finca, normalmente revenden la producción en Las Plazas o Mercados Mayoristas provinciales. Cabe señalar que los intermediarios pueden tener varios perfiles: mientras que en los distritos de Océ (Herrera) y Tierras Altas (Chiriquí) hay recolectores-productores, también operan en Tierras Altas y Changuinola (Bocas del Toro) grandes productores equipados con un camión (Rodríguez Guerra, Sanz-Cañada, and García Azcarate, 2017).

Entre los principales factores que forman los precios en este actor o etapa comercial encontramos:

**Cercanía y transporte hacia el punto de acopio:** Normalmente el transportista / intermediario recolecta, paga y lleva los productos hacia un centro de acopio propio, hacia alguna plaza o mercado, normalmente cercano a la zona productiva, y de ahí realiza una comercialización, la mayoría de

las veces hacia otros intermediarios mayores, y en el menor de los casos (menos del 20%<sup>1</sup>), lo vende a consumidor final. El espacio de margen en este primer actor suele ser bajo, pues así está estructurado en la cadena, normalmente estimado sobre un 10% al precio pagado en finca.

**Capacidad de formar o consolidar volumen (cantidad):** Si la figura del primer intermediario logra tener consolidación de volumen y puede acceder a mercados de mayor tamaño, como el Mercado de Abastos de Chiriquí o inclusive el Merca Panamá, logrará precios mayores, dado su capacidad de mantener y entregar volumen hacia uno de los arrendatarios de estos mercados, que como se comentó previamente, son reducidos en cantidad.

**Una infraestructura de acopio y preparación mínima para el mercado (cuando aplica):** la posesión de las instalaciones poscosecha para el procesado final deriva también en el precio final que se define en plaza o en el primer punto de acopio. El Arroz requiere un procesamiento (secado, trillado, selección) que fuerza a tener instalaciones y maquinaria para poder cultivar y preparar al mercado, por ejemplo. Hoy en día, mucha de esta infraestructura existente por parte del estado, no está articulada sobre una estrategia productiva – logística.

**Capacidad para establecer acuerdos comerciales con los intermediarios en mercados grandes:** Como mencionado previamente, normalmente de la mano de la posibilidad de consolidar volumen, puede venir la capacidad de asegurar un abasto y tener relaciones comerciales con los arrendatarios o grandes comercializadores de los mercados principales, y manejar un precio basado en acuerdos comerciales, que, aun así, suelen ser verbales y no escritos.

### Precio Mercado de Abasto

**Alta concentración en pocas manos, que permite tener dominancia.** El precio de referencia es el Merca Panamá, en Ciudad Panamá. Aprox. el 70-75% de las "transacciones agrícolas se dan ahí" del total de la producción en Panamá, incluyendo productores familiares. Se estimó que, de los aproximadamente 600 arrendatarios, 60% son Productores Comercializadores y el 40% se dedican exclusivamente a la comercialización (no producen).

Así mismo, este grupo de comercializadores que dominan los Mercados principales, como el Mercado de Abastos, posee una red de información y conexión que les permite tener mayor sensibilidad, previo inclusive a las cosechas, sobre el estado y la salud de los cultivos en general, permitiéndoles anticipar dónde habrá exceso o escasez de oferta, de manera que pueden manejar las fluctuaciones de precios más detalladamente.

---

<sup>1</sup> Datos estimados en función de las entrevistas realizadas.



**Mejor manejo de la información de Precios basado en históricos y previsión de la oferta.** Alta injerencia en los precios de Merca Panamá, que son de los pocos mercados que se cuentan con registros generados por los sistemas del SIMA (Sistema de Información de Mercados). Esta circunstancia permite que el este grupo comercializador tenga mejor manejo de la información histórica y manejo de los sistemas de información, que, sumado a su experiencia, pueden estar mejor preparados para influenciar sobre los precios, incluso “futuros”.

### Precio Supermercado

La características de las transacciones a nivel de supermercados suelen ser más planificadas y con un nivel organizacional mayor, por lo general funcionan bajo acuerdos comerciales ya establecidos, normalmente de manera escrita y basados en una mejor comunicación de las fluctuaciones del mercado en precios y soporte, muchas veces en la parte técnica (apoyo de Agrónomos hacia los productores, pagado por las organizaciones tipo Supermercados).

Se enlistan las principales variables de formación de precios en este actor o etapa comercial:

**Acuerdos de compra entre productor y el cliente minorista.** Un ejemplo es el caso de Riba Smith, que indica tener acuerdos comerciales con sus productores, procurar un precio fijo por año para que este proporcione mayor seguridad y estabilidad. Aquí se establece un precio de compra basado en costo de producción del productor, más un margen de ganancia por parte del mismo, sumado a los costos asociados a transporte y acondicionamiento poscosecha. Para el caso del ñame, los productores indican tener un precio fijo de \$70/quintal con Riba Smith por año, mientras que el precio en Merca Panamá ronda los \$40/ quintal. Esta situación permite tener un esquema de siembra para la Asociación de Productores de raíces y tubérculos de Ocú (ASPRATO), que ya está orientado según su mercado, además les permite concentrarse en la producción, la mejora en rendimiento y la optimización de sus costos, a sabiendas que el mercado, el volumen y el precio los tiene “asegurados”.

Cabe resaltar que según las investigaciones de Kremer (2020), muchas veces no existen acuerdos formales con Minoristas, tiendas de barrio, restaurantes o inclusive Cadenas de Supermercado como SM Rey, que pueden dejar de comprar a un productor en cuanto éste se encuentra con problemas en su finca; o cadenas de restaurantes que hacen pedidos a los productores y desertan cuando los precios de otro proveedor son mejores que los acordados con el productor. De esta manera se sugiere la estructuración con Gestores Comerciales y figuras de acuerdos de compra venta simples, que permitan amparar los acuerdos comerciales sobre una figura más formal, y que posean algún tipo de vinculación legal básica que respalde la acción del productor.

**Plazos de pago:** las entrevistas realizadas con Riba Smith indican plazos de pago 7 días después de recibido el producto. Sin embargo, varios productores y actores públicos han informado de que las condiciones de pago de otros minoristas pueden superar los 90 días. Riba Smith hace pedidos a sus proveedores una vez por semana, y recibe entregas tres veces por semana de cada productor u organización de Productores. Los productos se envían al centro de procesamiento y envasado de Transístmica en la Ciudad de Panamá antes de ser distribuidos a una de las once sucursales de la cadena.

**Mayor involucramiento en la difusión de estrategias de nutrición adecuada y productos sostenibles:** los compradores poseen mayor información sobre los beneficios de hortalizas, productos indígenas, productos locales., lo que les permite tener un mejor ingreso, que puede ser según la política del supermercado, beneficiosa para el ingreso al productor.

**Especificaciones de calidad:** suelen estar por encima de lo que el productor puede ofertar. Sin embargo, el mercado, por lo general, está dispuesto a pagar más por un producto de calidad.

**Mayor espacio para la venta de productos con agregación de valor:** permite satisfacer tendencias, aumentar formas de consumo, y mejorar el ingreso del productor.

- **La regulación de precios por la ACODECO (Autoridad de Protección al Consumidor y Defensa de la Competencia) en la Canasta Básica:** las regulaciones gubernamentales sobre ciertos productos de la canasta básica, influyen en el establecimiento de precio para los granos básicos y otros productos agrícolas (caso del ñame diamante, o la cebolla). Según entrevistas realizadas, a pesar que los precios al consumidor se mantienen al máximo autorizado por decreto, y durante todo el año, como por ejemplo 176 dólares/quintal para la cebolla o 88 dólares/quintal para el ñame de la variedad de diamante (MICI 2020a), los precios al productor varían según la oferta y la demanda.

## El Programa Panamá solidario. Formación de precios

El Estado, como cliente o canal de venta para la producción agrícola de los productores pequeños y de las organizaciones de productores, también puede jugar un rol importante en el encadenamiento a mercados. Con la pandemia de COVID-19, se declaró el estado de emergencia nacional en Panamá y con el fin de satisfacer las necesidades de alimentos, higiene y productos médicos, el gobierno panameño creó por decreto ejecutivo el 27/03/2020 el Plan Panamá Solidario (Ministerio de la Presidencia 2020), con los objetivos de garantizar la seguridad alimentaria del país y la compra de la producción nacional para garantizar un ingreso al sector agrícola.

El plan consiste en distribuir bolsas de alimentos, bonos de solidaridad y vales digitales mientras se mantenga el estado de emergencia nacional. El plan está dirigido a las personas que viven en una pobreza multidimensional, las familias vulnerables, las personas que viven en zonas aisladas y los trabajadores por cuenta propia.

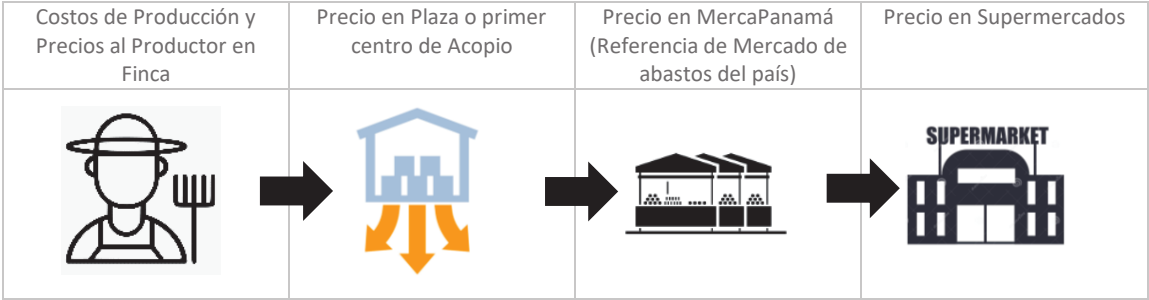
Los precios de compra de los productores se fijan sobre la base de los precios de mercado de Merca Panamá, ya que el IMA no conoce los precios de "borde de campo", pero no existe una lista de productos agrícolas aceptados por el Estado. La aceptación del producto está sujeta al arbitraje del Comité Ejecutivo de Panamá Solidario, después de que el productor haya hecho una oferta. Por último, algunas asociaciones de productores se han reunido con personal del MIDA y del IMA para definir las condiciones comerciales, pero estas reuniones siguen siendo excepcionales y a petición de las organizaciones de productores (Kremer, 2020).

Distribución de valor entre actores y barreras para agregar y mejorar la captura

En la presente sección se analiza el flujo de la comercialización desde la producción hasta el canal de comercialización según los actores involucrados en cada etapa (ver Figura 17), a través de los precios obtenidos por cada actor en cada una de las etapas para los rubros seleccionados descritos previamente.

Asimismo, se analiza la distribución de valor entre los actores, y la relación de captura de valor para cada actor en función del “mayor precio disponible” que suele estar ligado al precio de Supermercado en Supermercado.

Figura 16. Flujo de venta regular y actores involucrados en las etapas comerciales agrícolas que capturan valor según etapa



Se hará un análisis breve sobre los rubros seleccionados según grupo alimentario correspondiente.

### Granos básicos

Para el caso de los granos básicos, la Figura 18 muestra que la captura de valor en manos del productor es inferior al 10%, mientras que en las siguientes etapas comerciales queda aproximadamente entre un 37% y un 45%, y el costo de producción normalmente está en el orden del 50% del total del Precio recibido en supermercado para los tres productos analizados.

Se observa que, para el caso del maíz, el productor recibe el 4% del precio total en supermercado, mientras que el Arroz y el Frijol son el 9% y 10% respectivamente. Para el caso del Arroz se observa como la mayoría de la captura de valor se da en el Mercado Central de Abastos de la Ciudad Panamá, pero al ser un rubro regulado por ACODECO probablemente genera poco margen en los supermercados. Para el caso del maíz y frijol, la mayoría de la ganancia quedan en manos de la Cadena de supermercado.

Vale la pena destacar los altos costos de producción aunados a los bajos márgenes en finca para el productor, que muchas veces los costos no sean bien manejados y no se alcance siquiera el punto de equilibrio, así como las posibles fluctuaciones de mercado que para el caso del arroz y el maíz se observó en la figura 14 que ambas son bastante estables. Se podría inferir que el frijol poroto es más rentable por el precio por kilogramo vs el arroz o el maíz, sin embargo, puede verse sometido a mayores fluctuaciones de precio. Normalmente la agregación de valor en el frijol y el arroz es baja, y en el maíz es más la transformación en harinas de maíz, que no es un proceso que se realice en mayor medida en el país. Esto nos deja que, en el segmento de granos básicos, el productor debe tener especial cuidado en sus costos, puesto que son producciones más de volumen y márgenes muy bajos, aumentando el riesgo de pérdidas.

En los tres casos, los precios entre la “Plaza Local” y el Mercado Central de Abastos en muchas veces no es tan diferente, podría ser por la relación entre producción nacional e importación (un importante porcentaje es importado, se estima para el arroz en un 36% -186 mil toneladas son importadas y se produjeron 324 mil toneladas en el ciclo 2017-2018, según datos MIDA, 2018)

No se hacen análisis de producción para autoconsumo por estar fuera del ámbito de investigación en referencia a comercialización.

**Figura 17. Porcentaje (%) de Captura de valor de cada actor del proceso comercial según los precios obtenidos por etapa, en relación al precio máximo analizado (Precio de Supermercado), para el Maíz, Arroz y Frijol chiricano.**

### % DE CAPTURA DE EN LA CADENA COMERCIAL PARA EL MAÍZ. CICLOS 2018-2019

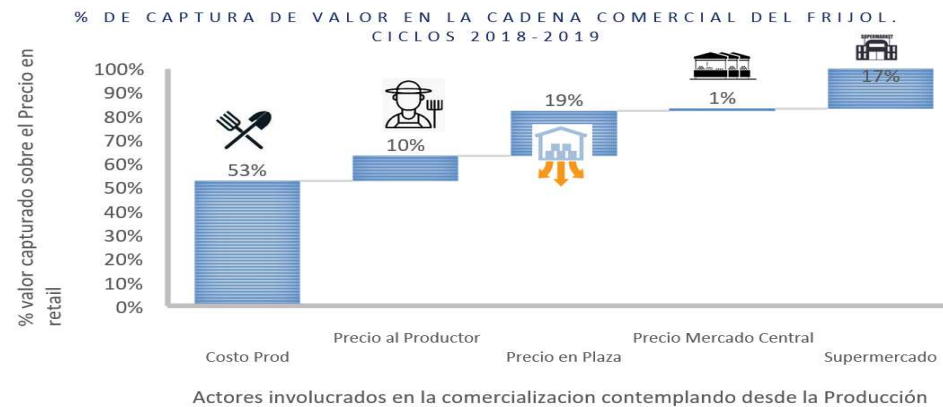


Actores involucrados en la comercialización contemplando desde la Producción

### % DE CAPTURA DE VALOR EN LA CADENA COMERCIAL PARA EL ARROZ. CICLOS 2018-2019.



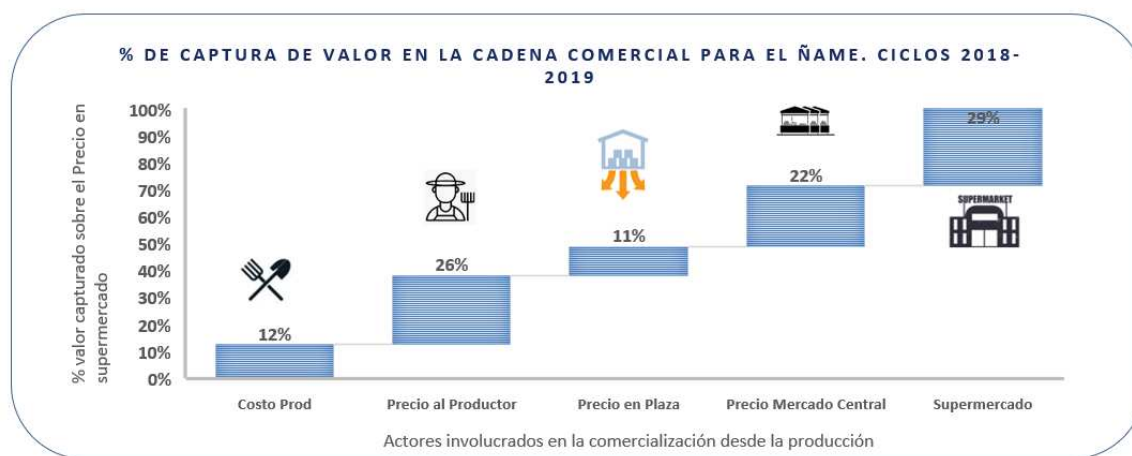
Actores involucrados en la comercialización contemplando desde la Producción



## Raíces y Tubérculos

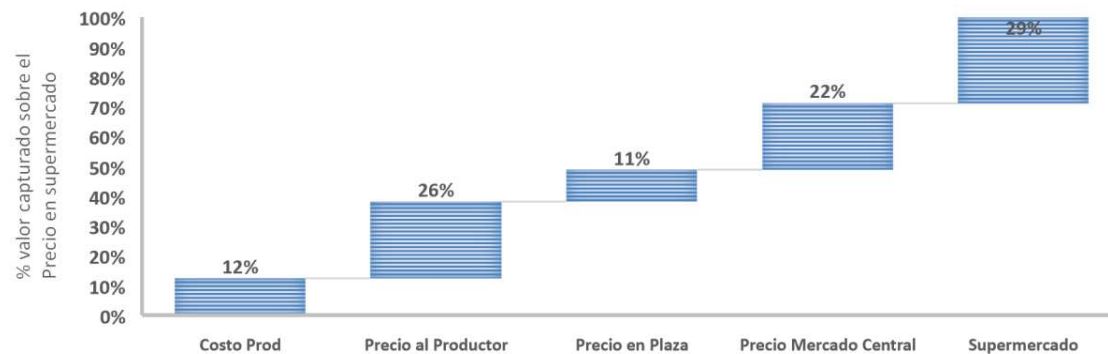
Para el caso del ñame y la yuca, se puede observar en la Figura 19, que aproximadamente entre el 55-60% del valor final a consumidor en relación al precio de Supermercado, es obtenido en los procesos de comercialización, desde los mercados locales cercanos (Precio en Plaza), hasta los Mercados Mayoristas de Abastos y el Supermercado. En ambos casos, pareciera que las ganancias aproximadas que pudiese obtener un productor son muy similares en términos porcentuales (captura aprox. 26% del precio máximo de venta, según Figura 18). Esto es relevante desde la óptica de que puede ser un cultivo con cierta estabilidad. Sin embargo, es necesario destacar que el precio por kilogramo del ñame diamante es muy superior al de la yuca, siendo \$0.42/kg vs \$1.67/kg para el ñame, que significa cuatro veces más en términos absolutos. Esto sin contemplar otras variables como dificultad para producir, inversión y rendimientos por hectárea.

**Figura 18. Porcentaje (%) de Captura de valor de cada actor del proceso comercial según los precios obtenidos por etapa, en relación al precio máximo analizado (Precio de Supermercado), para la Yuca y el Ñame Diamante.**



Fuente: Elaboración propia a partir de las Fuentes mencionadas en Cuadro 1.

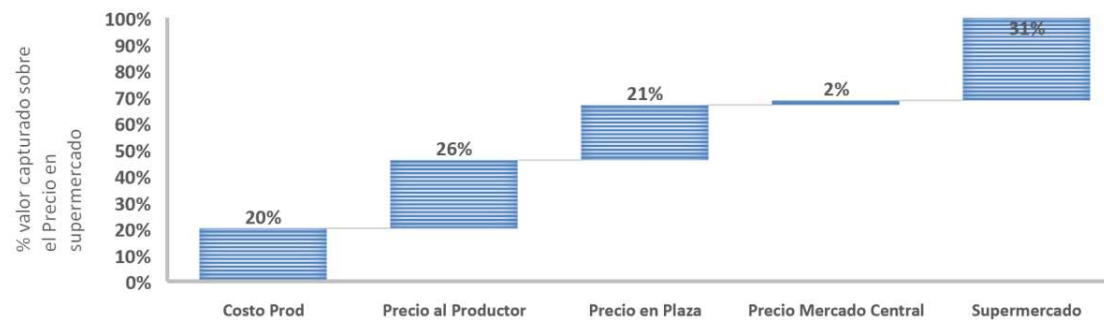
**% DE CAPTURA DE VALOR EN LA CADENA COMERCIAL PARA EL ÑAME. CICLOS 2018-2019**



Actores involucrados en la comercialización desde la producción

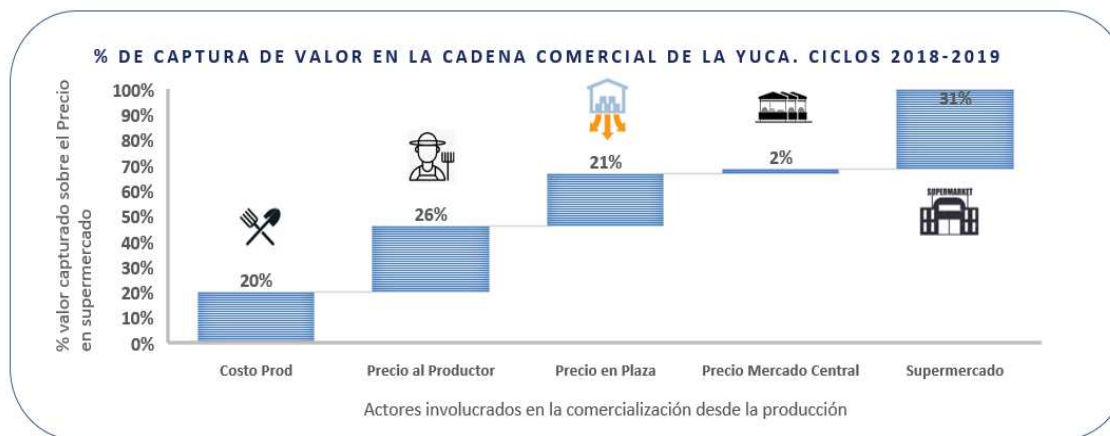
Fuente: Elaboración propia a partir de las Fuentes mencionadas en Cuadro 1.

**% DE CAPTURA DE VALOR EN LA CADENA COMERCIAL DE LA YUCA. CICLOS 2018-2019**



Actores involucrados en la comercialización desde la producción



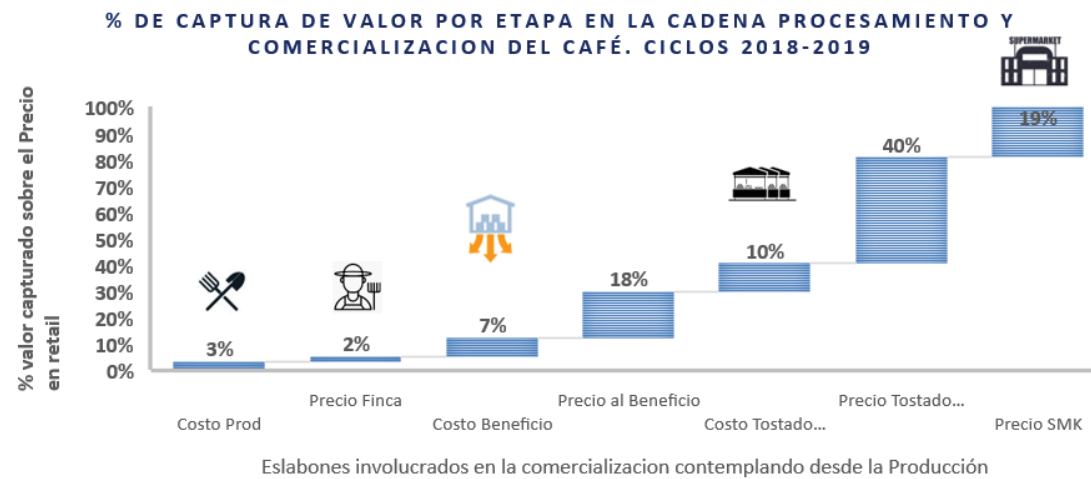


Fuente: Elaboración propia a partir de las Fuentes mencionadas en Cuadro 1

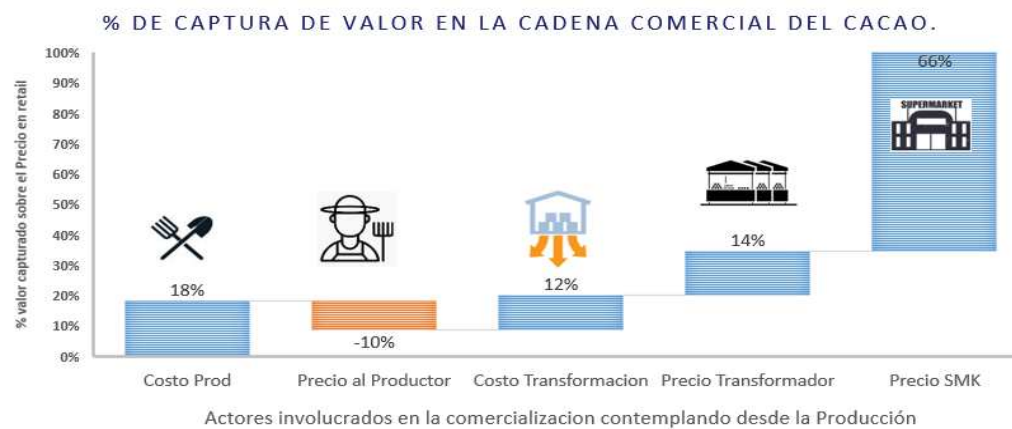
### Productos industrializados

Para el caso de los productos que sufren una industrialización para poder ser consumidos, como el caso del café, se observa en la Figura 20, como la captura de valor en manos del productor es sumamente baja (2%), mientras que, en los procesos del Tostado, Molido, Empacado (reflejado como “Tostado-Empaque en el gráfico” y la Comercialización, capturan aproximadamente el 60% del valor total por unidad vendida al precio en Retail (supermercado).

**Figura 19. Porcentaje (%) de Captura de valor de cada proceso desde lo productivo, transformación y comercialización, según los precios obtenidos por etapa, en relación al precio máximo analizado (Precio de Supermercado), para el Café pilado y para el Cacao.**



Fuente: Elaboración propia



\* Fuente: Elaboración propia a partir de datos CooCabo 2021.

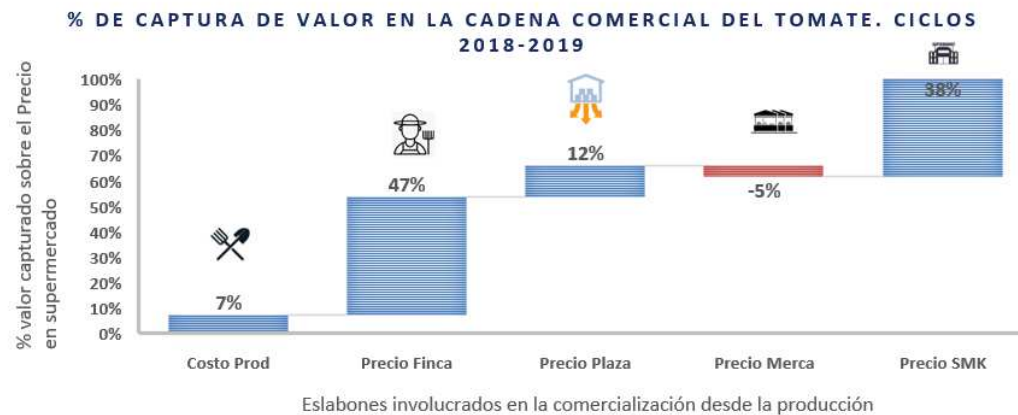
Esto muestra la importancia de en este tipo de cultivos cuyo espacio de agregación de valor permite una captura importante de los márgenes que ofrece un precio que ya el consumidor está dispuesto a pagar y lo paga naturalmente hoy en día. Existen programas con marcas nacionales de café en Panamá que generan un ingreso mayor al productor, más es muy común que el productor no esté acostumbrado a perseguir darle la agregación de valor y transformación en estos productos.

Los centros de pilado (beneficiado), así como centros de tostado (torrefacción) y empaque, con marcas propias de los productores, normalmente les permite ingresar entre un 30% hasta un 50% más de ganancia por sus productos.

### Hortalizas

Para el caso de las hortalizas, se analizó la captura de valor para el tomate perita. Se observa en la Figura 21, que en general pareciera que existe una mejor captura de valor por parte del productor, cercana al 47%. Adicional muy similar los precios tanto en la plaza local como en el Mercado Abastos principal (lo que provoca que en la Info actualizada los precios en Plaza estén levemente superiores al mercado de abasto, situación que no había sucedido con otros rubros de manera tan notoria, y sí un espacio para el supermercado de tener un margen importante.

**Figura 20. Porcentaje (%) de Captura de valor de cada actor del proceso comercial según los precios obtenidos por etapa, en relación al precio máximo analizado (Precio de Supermercado), para el Tomate perita.**



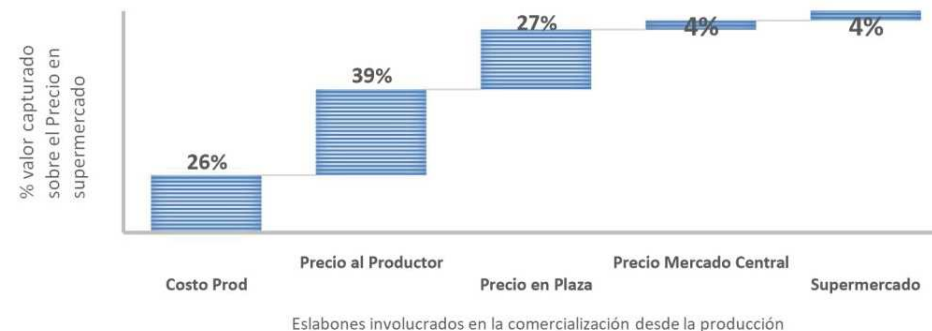
Fuente: Elaboración propia

## Frutas

Para el caso de las Frutas, se analizó la captura de valor para el Plátano. Se observa en la Figura 22, que la captura de valor es algo superior al promedio de los rubros previos (excepto tomate) con ganancias para el productor inferiores al 10% sobre el precio máximo pagado en supermercado. Sin embargo, para el plátano puede notarse como al igual que el tomate podrían tener una mejor rentabilidad y no ser tan crítico en términos del poco margen.

**Figura 21. Porcentaje (%) de Captura de valor de cada actor del proceso comercial según los precios obtenidos por etapa, en relación al precio máximo analizado (Precio de Supermercado), para el Plátano**

**% DE CAPTURA DE VALOR EN LA CADENA COMERCIAL DEL PLÁTANO. CICLOS 2018-2019**



En el Cuadro 4, se deja un resumen de la captura de valor total por parte del productor en relación al Precio máximo en el Supermercado, así como la relación de captura de valor en relación al precio en el Merca Panamá, como otro canal Minorista. Se observa como para los Granos Básicos y los industriales, es que principalmente existe una baja captura de valor vs el precio de venta final. Para el caso de las raíces y tubérculos, el plátano y el tomate, se obtienen ingresos mayores en Finca, más dependen también del costo de producción.

**Cuadro 4. Porcentaje de captura de valor captado por el productor u organización de productores en finca, según el Precio en finca vs el precio en supermercado**

Grupo alimentario	Rubro	% capturado por el Productor u Organización (Precio al Productor/P Smk)
Granos	ARROZ (cascara 1 clase)	9%
	MAÍZ	4%
	FRIJOL VIGNA	10%
Raíces y tubérculos	YUCA	26%
	ÑAME	26%
Frutas	PLATANO	34%
Industriales	CAFÉ	2%
	CACAO	8%
Hortalizas	TOMATE	47%

Las Figuras presentadas, de la 18 a la 22, muestran que el valor capturado por el productor primario en muchos rubros, suele ser menor al 10% sobre el valor total posible percibido en el canal de mayor precio de venta. Esto se da principalmente en los casos del arroz, maíz, frijol café, cacao.

### **El uso, acceso y brechas de los Sistemas de información de precios y mercados por las asociaciones y productores de AF en Panamá.**

El SIPAN (Sistema de Información para Agronegocios) busca reducir la especulación, como un sistema transparente, ayudando a evitar la manipulación de precios. Proporciona información de precios de mercados nacionales de productos agropecuarios (frutas, hortalizas, granos, raíces y tubérculos, agroindustrias).

“Este es un programa que está en un proceso continuo de mejora y se está trabajando para optimizar los equipos en el interior del país e incorporar los precios de sus mercados, que no se presentan tan seguido” (Mercados Nacionales de la Cadena de Frío, 2019).

Los productores pueden usar esta herramienta como una base para comercializar sus cultivos y calcular el margen de ganancia que pueden obtener, menciona el Sr. Sócrates Theoktisto de la Dirección Nacional de Agricultura del país. Se pueden tomar decisiones oportunas y actualizadas de negocios, reforzando la seguridad alimentaria y el abastecimiento de los mercados.

La información, también es de utilidad para estudiantes, investigadores y comerciantes que pueden aprovecharla para realizar registros históricos y conocer cómo se ha comportado un producto en un determinado período.

Estas afirmaciones revelan el interés en los sistemas de información de precios, y que la información pueda ser empleada por los productores y organizaciones de productores. Los datos inoportunos por el SIPAN pueden obtenerse vía website ([www.ima.gob.pa/sipan/](http://www.ima.gob.pa/sipan/)), vía redes sociales de la entidad (IMA) y también existe un servicio de mensajería SMS que puede dar información de precios, a través de lo que denomina IMA Chat, a través de la línea de mensajes (IMA Chat 6330-2370).

Sin embargo, y tomando como base las diferentes entrevistas realizadas el 94% de los productores, manifestaron conocer el SIPAN. Tampoco tienen una noción clara de cómo podrían emplear los sistemas de información de precios a su favor.

A su vez, la región centroamericana cuenta actualmente con una Red Regional de Mercados (RRM), conformada por los SIMA (Sistemas de información de Mercados Agroalimentarios), miembros del SICA (Sistema de Integración Centroamericana) y pertenecientes a la OIMA (Organización de Información de Mercados de las Américas), que incluye también a México y Haití. La RRM aborda temas críticos como: i) la situación de los precios de mercados de granos básicos y frutas y hortalizas en el ámbito regional; ii) la situación de abastos regional; iii) perspectivas de cosecha, y iv) comercio.

Hasta agosto del 2015 la RRM no contaba con un mandato institucional, el cual fue aprobado finalmente por el Consejo de Ministros, quien solicitó a la SECAC (Secretaría Ejecutiva del Consejo Agropecuario Centroamericano) ( su institucionalización y posteriormente el apoyo técnico y financiero a la FAO para finalizar su consolidación. Este apoyo consistió principalmente en el establecimiento de la plataforma informática SIMMAGRO y en la capacitación para la gestión de la misma en cada uno de los países, así como la creación de herramientas de análisis y difusión de precios basados en la Web, que le permitieran a la RRM crear diversos reportes analíticos de forma eficiente y automatizada (FAO, 2019)

### Acceso a Sistemas de información de precios de Asociaciones productivas

Existen organizaciones de productores que, ante una falta de difusión de información de inteligencia de mercados y precios por parte el sistema público, brindan un servicio propio a sus asociados. Tal es el caso de la ACPTA (Asociación de la Comunidad Productora de las Tierras Altas), que presta diversos servicios a sus miembros: compra conjunta de semillas de papa importadas de California, representación de los asociados en la cadena agroalimentaria de papa y cebolla, y vigilancia informativa de los reglamentos vigentes y de los acontecimientos locales. La organización de productores también ha establecido *“un sistema de información de precios, que consiste en dar un precio de referencia "de campo" de 28 productos hortícolas cultivados en Tierras Altas, para ayudar a los productores a negociar su precio de venta y contrarrestar la mala fe de los recolectores. Los precios de referencia se evalúan sobre la base de la información proporcionada por diez comerciantes locales y productores, que también pueden ser recolectores. Los precios se publican en el sitio web de la asociación y en un grupo de conversación de WhatsApp de los productores miembros. No todos los productores son partidarios de publicar o compartir esta lista fuera de la asociación, ya que los precios se interpretan de manera diferente y pueden servir como precio real para los comerciantes”* (Kremer, 2020).

En las entrevistas y elaboración del diagnóstico no se encontró información de más casos sistematizados como el mencionado. Sin embargo, los entrevistados coinciden en que la capacidad de las asociaciones productivas para funcionar de enlace en la compilación y difusión de información de relevancia para sus miembros debe ser aprovechada.

## Brechas existentes para acceso a mercados.

Hay muchas limitaciones o barreras de entrada a los mercados por parte de los productores y sus asociaciones. Hay razones más relacionadas con la tradición o la forma “tradicional” en la que se han desarrollado los modelos económicos productivos y que tienen que ver con factores más de planificación de la cosecha y por ende de las capacidades mismas del productor o la organización de productores. Otros están más relacionados a factores propios del mercado y del momento de la transacción. A continuación, se enlista varias brechas encontradas:

### Factores internos intrínsecos al Productor u Organización de Productores.

Desconocimiento de la demanda y las características y requerimientos de los mercados por parte de los agricultores familiares. *No necesariamente se produce lo que tiene más demanda o mejores ingresos.* Las organizaciones de productores y grupos de la agricultura familiar no generan o recopilan información, sobre los mercados para la toma de decisiones. No se identifica la demanda y las características del producto deseado previo la siembra, plantación o compra o crianza de animales.

Las entrevistas realizadas permiten concluir que existe limitado conocimiento por parte de los agricultores sobre los mercados en términos de: precios, abundancia o escasez del producto en mercados, calidad y especificaciones técnicas de los productos.

Como mencionado anteriormente, los requerimientos del mercado no son necesariamente los que definen la decisión de qué sembrar por parte de los productores. Las Asociaciones de productores normalmente, por su estructura organizacional, tienen más alineación en cuanto a los rubros productivos que producen, pero el grupo no está necesariamente ligado a una demanda y a un mercado ya definido. Esto afecta, pues según muchos de los productores entrevistados, se busca el cliente para sus productos unos días antes de la cosecha o aun cuando el producto está cosechado.

Bajo poder de negociación. Esta premura por colocar el producto que trae dicha dinámica, disminuye en gran medida la capacidad de negociación y colocación por parte de los productores en cuanto a precios, calidades, y volúmenes, dado que deben aceptar casi de manera “natural” el precio que estén ofreciendo en el mercado, la cantidad que el cliente (quien normalmente es un transportista comercializador) pueda comprar, y en un esquema de pago que termina siendo el otro gran factor que ya en el momento de la transacción determina el precio, como lo es el dinero en efectivo.



Escasas capacidades técnicas y gerenciales para aprovechar acuerdos “formales” de comercialización. Las entrevistas a productores reportan la total ausencia de capacidades gerenciales que busquen una profesionalización del proceso comercial, en el cual existan condiciones acordadas previamente.

El contar con acuerdos de compra, logra evitar dos de las brechas que más impiden capturar valor a los productores: (i) obtener precios justos y conocidos previamente, y (ii) conocer las necesidades de lo que se debe a producir, previo a siembra, con lo cual facilita su planificación de la producción, calidad deseada y volúmenes a entregar.

Un ejemplo de esto constituye la estructura de trabajo de una de las 5 principales cadenas de supermercados minoristas de Panamá, denominado Riba Smith, citado previamente. El cual cuenta con una red directa hacia productores familiares alrededor del país que suplen sus demandas, bajo acuerdos comerciales, y bajo un esquema de volumen y precios previamente fijados.

La FAO, en su Estudio de “La incorporación de la Agricultura Familiar en las Cadenas de Valor”, menciona que *“las experiencias indican que en un buen porcentaje los cuellos de botella están en la producción primaria, por la escasa organización para la producción y la débil capacidad empresarial de productores y productoras que practican agricultura familiar, para satisfacer las demandas con la calidad requerida, en los volúmenes que facilite su acceso y de forma permanente”* (FAO, 2011).

#### *Logística. El transporte del campo al centro de acopio o al mercado.*

Uno de los temas más recurrentes, y mencionado en las entrevistas con las organizaciones de productores, es la importancia que tiene la logística en la producción agrícola. Siempre la producción va a requerir de movilizar los productos agrícolas desde el campo hasta un primer punto de comercialización, sea este un centro de acopio, o inclusive directo a espacios de comercialización que acercan al consumidor final. Es tan relevante este aspecto, que inclusive uno de los “servicios” más comunes que reciben por parte de las instituciones del estado según manifiestan dichos productores es el apoyo con transporte, sean en “pick-ups”, camiones pequeños, otros.

Varios productores entrevistados en las provincias de Herrera y Panamá, mencionan que ellos mismo van a Merca Panamá o a las abarroterías para vender sus productos, utilizando un medio de transporte personal, un servicio de transporte privado, cuyo costo depende de la cantidad transportada. Por ejemplo, desde la región del río Bayano (Panamá) hasta la capital, el transporte se cobra entre 80 y 150 dólares por viaje. Además de la comida que se paga al conductor, por un viaje de tres horas. Entre el distrito de Ocú (Herrera) y la Ciudad de Panamá, el transporte cuesta 200 dólares. Así, el medio de transporte es una de las condiciones de acceso al mercado, y puede reducir el poder de negociación del productor con el intermediario.

Los productores de las zonas aisladas, como las comarcas que se encuentran a varias horas de la capital a pie, a caballo, en piragua y por carretera, siguen dependiendo de los intermediarios locales (Mendoza Camarena 2019; Perafan 2019).

#### *Capacidad asociativa. Generar sinergias logísticas y de volumen (cantidad).*

Los factores previamente mencionados se ligan con la relevancia de la asociatividad y de generar sinergias y economía de. Pensar en proveer de un vehículo a cada productor probablemente no es viable, ni financieramente posible. La necesidad logística, así como la necesidad de consolidar volúmenes mayores, son dos de los factores que llaman a promover gestión de programas de apoyo en torno a asociaciones de productores, para fomentar la asociatividad, pues normalmente el mercado requiere también un volumen consolidado, y entregas en tiempo y forma.

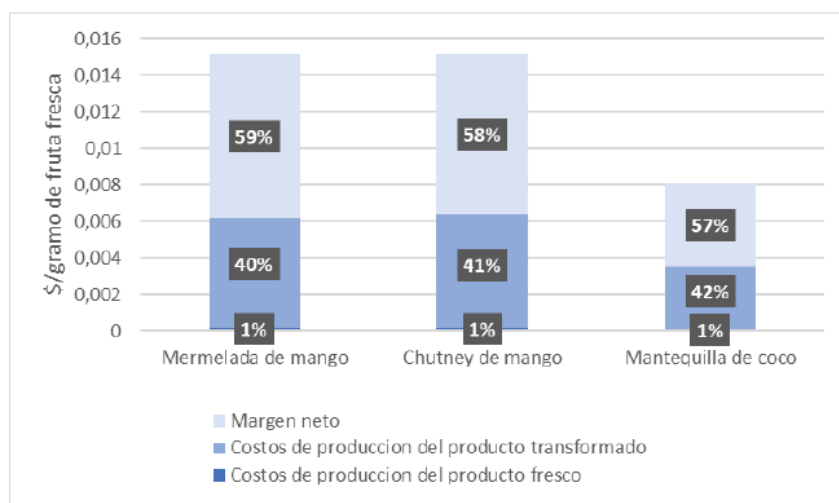
Así mismo, las organizaciones de productores deben estar legalmente constituidas. Pero el proceso de formalización de un grupo de productores y la elección de la junta directiva es complejo y costoso. Para renovar la junta directiva, un representante de MIDA debe estar presente en el momento de la votación, como observador. La redacción del acta es responsabilidad de MIDA, que puede presentar el documento a la asociación de productores hasta 4 meses después. El mismo documento debe ser remitido por la Organización de Productores al notario público, que cobra 550 dólares, antes de ser presentado en el registro público, lo que requiere un pago de 30 dólares por un certificado de la existencia legal de la organización, que será solicitado por las cadenas de supermercados. Finalmente, el presidente debe ir al Banco Nacional de Panamá para cambiar la firma del representante legal. Además, la junta directiva puede ser reelegida cada dos o tres años (Kremer, 2020).

#### *Baja Agregación de valor para los productos para aumentar la captura de valor y la diversificación.*

Según se observa en la Figura 20, el procesamiento del café (beneficiado, tostado y empacado) de los granos verdes puede ser una estrategia para aumentar el valor agregado que captan los productores en un cultivo como el café. Sin embargo, el conocimiento técnico para su implementación, así como el acceso a financiamiento para poder implementar inversiones de ese nivel, están distantes para los pequeños productores, salvo en casos y proyectos puntuales que direccionan a mejorar territorios o cooperativas específicas.

A partir de las entrevistas se identifica que la mayor parte de los agricultores familiares comercializa productos primarios sin transformación o con bajo o nulo agregado de valor. La yuca al sufrir un mínimo tratamiento de encerado, aumenta su valor en 15%. El café robusta, del precio de \$25-30 quintal como materia prima, si se vende como producto terminado pasa a valer entre \$350-\$500 por quintal (10x-15x más). El cacao, el productor recibe \$1.50/lb. Si este producto se convierte en licor, se venderá por \$6/lb de (4x más). Para grupos alimentarios industriales como café y cacao, el valor del nuevo producto puede ser de 5 a 8 veces mayor que producto primario actual.

**Figura 22. Márgenes remanentes para el productor y sus costos en productos con agregación de valor artesanal**



Fuente: Kremer, 2020.

Es importante tomar en cuenta las exigencias y costos para la transformación de un producto y la necesidad en gestión técnica que dichas organizaciones requieren. La operación de una planta que transforma alimentos, debe contar con los requisitos para asegurar produce alimentos

inocuos y con todas las buenas prácticas de manufactura requeridas. Esto implica una serie de puesta en marca de operaciones y a su vez el cumplimiento y obtención de permisos por diversas autoridades, normalmente no sencillos de obtener, por parte de Ministerio de Salud, exigencias regulatorias, etc. Es necesario revisar también a nivel institucional el grado de exigencias, pues actualmente se solicitan los mismos permisos para una empacadora de frijoles que para una Fábrica de Yogurt, siendo muy diferentes los puntos críticos de control que ambas operaciones poseen.

**Factores externos al Productor u Organización de Productores. Mercado, Políticas, Programas de soporte.**

*Pocos espacios de comercialización y desconocimiento de otros canales de comercialización o rutas al mercado.*

El 70-75% de la comercialización en mercados mayoristas está concentrado en un mercado de la capital (MercaPanamá), lo que lo hace distante de las Provincias Centrales y David, que concentran aproximadamente el 50% de la población del país.

Adicionalmente esto está concentrado en aproximadamente 600 arrendatarios que tienen la posibilidad de comercializar y no hay espacio, por ahora, de agregar nuevos arrendatarios. Existen también los mercados públicos de David, así como Chitré, Chorrera (en construcción), así como los Centros de Manejo postcosecha Volcán, Cerro Punta, Dolega y el Ejido.

Hay mercados municipales en algunos distritos, pero no todos están ocupados por productores. Mientras que, en Bocas del Toro son los agricultores locales los que ocupan los puestos, el mercado del Valle del Antón está ocupado por intermediarios, y el mercado de Tierras Altas se dedica a la artesanía y a los productos frutícolas de otras provincias.

Los mercados agropecuarios se caracterizan por su atomización en todo el país, pero los volúmenes importantes se concentran en pocas provincias. Existe una gran cantidad de productores dispersos, otros organizados, vendedores mayoristas y vendedores minoristas. A pesar de esta atomización, no existe un número abundante de canales de comercialización.

El productor tiene la opción de seleccionar su preferencia, dependiendo de su grado de organización y capacidad de gestión. Sin embargo los productores reportan que predomina el intermediario local. Las modalidades de comercialización se verifican con el mismo intermediario rural o mayorista del Merca Panamá. El intermediario-mayorista se encarga de transportar el producto hacia el mercado de abastos u otros centros detallistas para su venta al por menor. Otra modalidad se basa en la adquisición por parte de empresas integradas verticalmente, que compran los productos en la misma zona de producción y posteriormente la venden en las cadenas de supermercados.

*Cumplimiento de especificaciones de calidad.*

Muchos canales de comercialización más formales (supermercados, exportación, minoristas) requieren productos elaborados por los agricultores previa presentación de un certificado sanitario. Este certificado parece ser otorgado sólo a los productores con una planta de transformación. Los productos transformados artesanales son por lo tanto rechazados. Sin embargo, la creación de una planta de transformación es particularmente costosa para los pequeños productores.

#### *Plazos y métodos de pago.*

Los métodos de pago de muchos clientes suelen ser a créditos a largo plazo, teniendo casos muy extremos como el mercado institucional (vender al Estado), en los cuales los plazos de pago suelen ser aproximadamente 90 días. El método de pago también puede ser una complicación, ya que la única manera de pago es por transferencia bancaria o cheque, con la particularidad de que existen aún gran cantidad de productores no bancarizados o en zonas muy alejadas como para “cobrar” un cheque.

#### *Opciones para mejorar la captura de valor.*

Durante las entrevistas se recopiló varias sugerencias y aspiraciones provenientes de los propios agricultores familiares, las mismas siguen a continuación:

#### *Identificación de Mercados previo a siembra*

Acercar la demanda a las cooperativas y organizaciones productivas. Se sugiere la realización de estudios comerciales con enfoque país y territorial, que identifique asociaciones oferentes y clientes. Generando mayor conocimiento de las tendencias del mercado

#### *Gestión organizacional débil y capacidades técnicas requeridas para implementar mejoras en las diferentes fases de comercialización, innovación y agregación de valor.*

Promover una transformación cultural del productor. Que el mercado y la producción vayan “de la mano”. Se propone la utilización de gestores gerenciales que den acompañamiento a un número determinado de organizaciones detectadas en estudios como el mencionado en el punto anterior.

#### *Agregación de valor baja o nula por parte de las Cooperativas y organizaciones de productores*

Fomentar la producción con estándares, sellos y certificaciones, tales como orgánico, denominación o marcas de origen, que son siempre una opción para buscar nuevos mercados y precios. Por ejemplo, para la Asociación de Café de Conservación y otros Rubros (ACCOR), en Palmira de

Boquete (Chiriquí), la obtención de la marca registrada confirió varias ventajas, e incluso lograr financiamiento para la adquisición de equipos para el beneficiado. Hoy en día, esta asociación vende a una cafetería de la ciudad de Boquete, y también destina su producto a la exportación. Además, ha aumentado el precio de venta del café de 1.100 dólares por quintal a 2.200 o 3.300 dólares por quintal, según la presentación vendida y el tipo de embalaje.

#### *Diversificación de los espacios comerciales con tráfico y ventas que les permitan ser sostenibles*

Potenciar los espacios de comercialización creados por parte de la red de Mercados de la Cadena de Frío (Chitre, Chorrera), así como nuevos espacios de comercialización que pueden ser itinerantes (fin de semana) acompañados de campañas de difusión de los mismos.

Además, los productores miran como estratégico:

- a) La creación de nuevos mercados físicos presenciales a nivel local (sugieren que hay un mapeo que el IMA realizó, sobre nuevos mercados o ferias por territorio).
- b) La realización de ruedas de negocio virtuales, entre organizaciones de productores y clientes (hoteles, restaurantes, mayoristas de los canales tradicionales, supermercados, etc.)

#### *Agregación de valor y generación de sellos y certificaciones que generen diferenciación y mejor precio.*

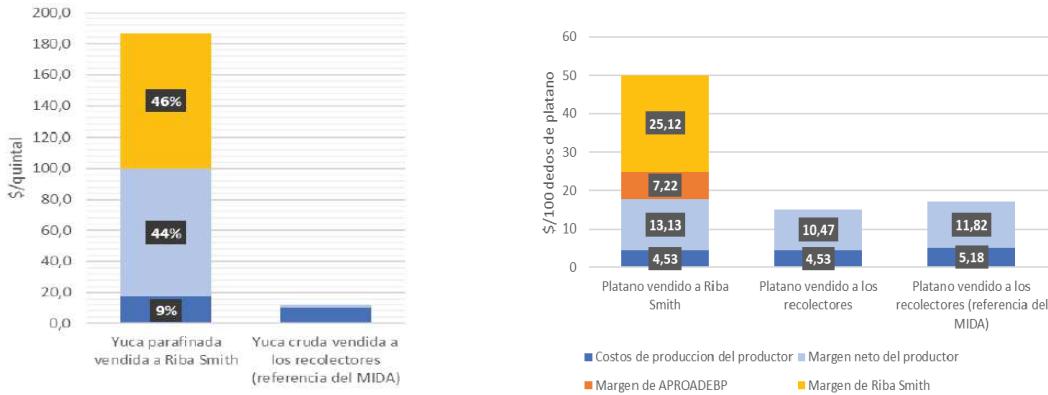
##### *Acuerdos comerciales.*

Se debe impulsar esquemas que permitan tener mucha más certeza del mercado, previo a la fase producción. Existen varios ejemplos de acuerdos comerciales que muestran sus ventajas, en términos de precios. Además, facilitan la comercialización, los requerimientos de cantidad y calidad son claros.

Los acuerdos comerciales pueden facilitar el rol de varias empresas privadas a la hora de transferir tecnología, asistencia técnica, asistencia financiera, y en general ejecución de programas relacionados a la producción y transformación, dado su posición natural de ser “el mercado”, el “cliente”. Así lo describe en su estudio de Papas y tubérculos del CIAT & IPC (1992).

Según Kremer, 2020, la generación de estos acuerdos comerciales permite mayores márgenes para el productor, especialmente a la hora de ingresar en cadenas comerciales minoristas. Los siguientes ejemplos, para el caso de la yuca y el plátano, muestran claramente las posibilidades.

**Figura 23. Márgenes recibidos para la yuca parafinada y cruda, así como el plátano que se comercializa en Canales Planificados bajo acuerdo previo, caso Cadena Riba Smith, Panamá**



Fuente: Kremer, 2020.

Recomendaciones de inversión

Cuadro 5. Recomendaciones de Inversión según la necesidad identificada para la mejora en la captura de valor por las Asociaciones de Productores

Necesidad identificada	Evidencia sobre el problema*	Línea de acción propuesta	Evidencia o referencia sobre la Solución propuesta	Recomendación de inversión (Actividad/Subactividad)	Unidad	Costo unitario (U\$S)	Cantidad	Valor total (U\$S)	Referencias / Fuentes de Beneficios esperados	Alcance / Dimensionamiento propuesto para el PIASI
Identificación de Mercados previo a siembra	Los factores que definen la producción y precios no están ligados necesariamente a la demanda. Los productores entrevistados manifiestan que se busca comprador/mercado ya cuando el	Acercar la demanda a la Cooperativa/Organización Productiva. Estudio comercial con enfoque local por canal, que identifique asociaciones, clientes en canales Food Service, Retail, y genere mayor conocimiento de las tendencias del mercado. Desarrollo de plan por cooperativa	Al tener acuerdos de compra con SMK (que son los únicos que lo establecen) , el precio y el mercado se conocen previo a siembra., lo que permite obtener mejoras de precio entre un 10-40% (Entrevista a productores. Caso de Organización ASPRATO, Precio regular \$40/qq,	Estudio técnico que conlleve: a) identificación de las cooperativas/organizaciones por territorio y los rubros (Grupos alimentarios) que manejan dichas cooperativas b)El potencial comercial local e internacional por grupo alimentario (tomando en cuenta dichos rubros) c) Diagnóstico de la madurez organizacional y potencial desarrollo comercial de las principales organizaciones d) <b>priorización</b> de rubros (grupos	Estudio técnico comercial	\$6000	5	\$30.000	Incremento en el precio entre 10%-40% de los beneficios recibidos por las cooperativas. Desarrollo de capacidades que lo preparen para una internacionalización en los casos que amerite	Definirlo en base a una alineación 20 años estrategia agrícola comercial país. Por cada grupo alimentario con énfasis en Industriales Frutas Hortalizas Raíces.



	producto esta pronto a cosecharse.	/rubro. Debe alinearse a la estrategia país.	precio con acuerdo entre \$60-70/qq.)	alimentarios) y cooperativas para desarrollo de planes comerciales. Los “Precusores”. e)elaboración de plan comercial por grupo alimentario y grupo de cooperativas afines en los territorios con potencial de desarrollo seleccionado, basado en Potencial comercial local, internacional y espacio de agregación de valor. Estas serán los Precusores. Es vital revisar lo ya realizado, la Estrategia país existente y construir sobre eso.						Granos básicos debe tener otra estrategia.																											
Gestión organizacional débil y capacidades técnicas requeridas para implementar mejoras en las diferentes fases de comercialización , innovación y agregación de valor.	<p>Muchas Cooperativas no generan suficientes beneficios para reinversión por lo que les cuesta la “Mejora Continua” y la competitividad.</p> <p>Las fases de comercialización y agregación de valor normalmente capturan más del 30-50% del valor, mientras que al productor el ingreso según grupo alimentario es inferior al 10% (según rubro).</p> <table><thead><tr><th>Grupo alimentario</th><th>Rubro</th><th>Porcentaje del ingreso que recibe el productor</th></tr></thead><tbody><tr><td>Cereales</td><td>ARROZ (casos de primera clase)</td><td>8%</td></tr><tr><td></td><td>MAÍZ</td><td>4%</td></tr><tr><td></td><td>FRUTOS Y LEGUMES</td><td>10%</td></tr><tr><td>Productos lácteos</td><td>LECHE</td><td>20%</td></tr><tr><td></td><td>MARGARINA</td><td>20%</td></tr><tr><td>Industriales</td><td>CAFE</td><td>1%</td></tr><tr><td></td><td>CACAO</td><td>4%</td></tr><tr><td>Medicamentos</td><td>YUNQUE</td><td>4%</td></tr></tbody></table> <p>Las entrevistas con grupos de</p>	Grupo alimentario	Rubro	Porcentaje del ingreso que recibe el productor	Cereales	ARROZ (casos de primera clase)	8%		MAÍZ	4%		FRUTOS Y LEGUMES	10%	Productos lácteos	LECHE	20%		MARGARINA	20%	Industriales	CAFE	1%		CACAO	4%	Medicamentos	YUNQUE	4%	<p>Transformación de cultura . Mercado y producción de la mano. Grupos de gestión Gerencial de acompañamiento a un número determinado de organizaciones detectadas en Estudio 1. Gerentes Productivos, Comerciales y Financieros que puedan funcionar para diferentes organizaciones en términos de implementar los planes. Deben velar por la sostenibilidad, por crear sinergias entre rubros y por tener un link de comunicación con Gobierno, Bancos, etc</p>	<p>Las organizaciones cuentan con recursos limitados, normalmente dedicados a temas productivos, de organización y pocos profesionales relacionados a Comercialización, agregación de valor y Finanzas</p> <p>Las organizaciones que cuentan con capacidades gerenciales han logrado mejorar la captura de valor, mejores procesos de transformación a la hora de poder lograr mejores negociaciones y mayor cercanía con las demandas del mercado. “El estudio de Glave y Fort (1999) sobre organizaciones económicas campesinas definen que para comercializar con éxito sus productos y mantener la</p>	<p>Contratación de Grupos Gerenciales de acompañamiento a diversas cooperativas, con foco en Gerencias Comerciales, Financieras, y para los que aplique de Agregación de Valor.</p> <p>Vegas (2008) menciona como causas del fracaso de las asociaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos comunes no están claramente definidos.</li><li>• No existe el suficiente clima de confianza y comunicación</li></ul> <p>Normalmente las cooperativas y organizaciones son tradicionales y es difícil para Gerentes externos lograr la implantación de innovaciones y cambios entre los miembros. Se sugiere el Establecimiento de bonos por resultados para lograr responsabilidad inclusiva. De manera que el Gerente y la Organización sepan que persiguen objetivos comunes basados en resultados cuyo alcance beneficia a ambas partes (facilitar confianza).</p>	<p>Grupos Gerenciales de soporte para las Cooperativas definidas como Precusores. Se sugiere la selección de 3 grupos de alimentos (Industrial, Hortalizas, Frutas o Raíces), y dentro de ella entre 3 a 5 cooperativas precursoras (impacto total 9-15 organizaciones ). Los Precusores debe salir del Estudio 1+ Alineado a Estrategia país. Dichos Grupos gerenciales</p>	\$4000	3 Gerentes 2 años	\$288.000	<p>Existen evidencias de mejora en otros países en términos de tener recurso humano dedicado a la gestión comercial y organizacional. En el caso de la Central Piurana de café en Perú (Riralter,2007) consideran que el liderazgo que ejerce la gerencia tiene como base la gestion comercial, la cual los asociados perciben como un punto clave para haber logrado el acceso a mercados que pagan por calidad.</p> <p>Así mismo los Centros de Gestion empresarial en Chile (Rimisp, 2008) poseen una</p>	<p>Sobre las organizaciones es y rubros que se defina apoyar, la gestión debe procurar una figura intermedia entre privada con vínculo al Estado, Ministerios y acciones de política que le permitan traer lecciones, aprendizajes y mejoras continuas a realizar en diversos ámbitos, pero principalmente político para asegurar la sostenibilidad y apoyo.</p>
Grupo alimentario	Rubro	Porcentaje del ingreso que recibe el productor																																			
Cereales	ARROZ (casos de primera clase)	8%																																			
	MAÍZ	4%																																			
	FRUTOS Y LEGUMES	10%																																			
Productos lácteos	LECHE	20%																																			
	MARGARINA	20%																																			
Industriales	CAFE	1%																																			
	CACAO	4%																																			
Medicamentos	YUNQUE	4%																																			

	productores y organizaciones muestran que las cooperativas no cuentan con gerentes y profesionales en el área técnica de agregación de valor, ni en gestión comercial.		<i>participación de sus asociados, las organizaciones deben ser capaces de negociar mejores precios que aquellos que ofrecen los mercados locales. Por ello, la gestión del negocio mediante la contratación de especialistas en manejo comercial es un aspecto clave para el éxito"</i>		deben entre sus objetivos, formar Gerentes junior en las cooperativas asegurando sostenibilidad a la hora de salida del recurso en el proyecto.				estructura organizativa de al menos tres profesionales con perfiles diferentes, que generalmente son del área comercial, técnico productivo y de gestión de los agronegocios. Operativamente, los técnicos de los CG realizan visitas a las organizaciones de productores con frecuencia que permita el control de la gestión, capacitar al agricultor en dicho control y capacitar los gestores de las organizaciones para mantener la generación de información como un flujo permanente	
Agregación de valor baja o nula por parte de las Cooperativas y organizaciones de productores	La yuca al sufrir un mínimo tratamiento de encerado, aumenta su valor en 15%. El café, del precio de \$25-30 quintal como materia prima, si vende como producto terminado pasa a valer entre	Paquetes de inversión en infraestructura y equipo para acopio, transformación y comercialización, definido desde el plan comercial que se basa en el Estudio 1, validado y robustecido por el Grupo Gerencial 2, e implementado según indicadores de selección:	Los productos que sufren transformaciones, sea mínimamente procesados, hasta industrializados, suelen aumentar el precio, disminuir las pérdidas y mejorar las oportunidades de mercado entre un 10% hasta más del 100% (caso del café, cacao)	Apoyo en Infraestructuras y equipos de acopio, transformación y comercialización a nivel de las cooperativas y organizaciones "Precursoras". Esta determinación de las organizaciones beneficiarias debe estar ligada al componente de territorios y potencial del territorio. Agregación valor en café: Formación de sinergias entre productores y tostadores, procurando eficiencia a través del uso de equipamiento ocioso y	Paquetes de equipamiento para e infraestructura para agregación de valor	\$50.000-\$250.000  Café \$340K:  Instalaciones de beneficiado y acopio. \$200K  Equipo de transporte \$60K	4	\$1.200.000	Para grupos alimentarios industriales como café y cacao, el valor del nuevo producto es 5 a 8 veces mayor vs producto actual. Mas competitivo en el mercado. Para Frutas y Hortalizas debe anclarse sobre empresas ya	Desarrollar políticas de beneficios para empresas ancla. Propiciar empresas locales exitosas.

	<p>\$350-\$500 quintal (10x-15x más)</p> <p>El cacao recibe el productor \$1.50/lb. El producto hecho licor de café se vende a \$6/lb de "licor" o masa (4x más)</p>	<p>Madurez de cooperativas. Potencial de los rubros Enfoque del mercado según producto final (local, internacional) (Mínimamente procesado, alta transformación y empaque)</p>		<p>complemento con el equipo adicional requerido. Matriz productiva de enfoque en producto terminado:</p> <p><b>Paquete de inversión Café:</b> Asociación entre productores y empresas beneficiadoras y tostadoras con capacidad ociosa. Determinar inversiones en centros de acopio, logística, desarrollo de producto, y mercados internacionales, para la venta de producto terminado.</p> <p><b>Cacao:</b> Equipamiento y acompañamiento en comercialización para la fermentación y producción de licor de café</p> <p><b>Yuca:</b> Equipamiento para acopio, y procesamiento mínimo parafinado para reducir pérdidas y aumentar ganancias.</p> <p><b>Frutas:</b> Equipamiento para transformación en productos de valor: Congelados, concentrados, deshidratados. Enfoque de anclaje sobre empresas ya existentes.</p> <p>Los paquetes de inversión deben ir dirigidos hacia las organizaciones y cooperativas "Precursores", se sugiere a modo de préstamo con intereses muy bajos y consideración de inicio de pago al inicio de facturación empleando las nuevas inversiones.</p>		<p>Asesoría técnica \$80K/año</p> <p>Cacao \$280K:</p> <p>Equipo para fermentación licor cacaco \$200K</p> <p>Asesoría técnica \$80 K/año</p> <p>Yuca \$165K</p> <p>Planta de acopio y parafinado \$125K</p> <p>Asesoría \$40K/año</p> <p>Frutas congeladas \$410K:</p> <p>Planta de acopio y lavado \$180K</p> <p>Congeladores IQF (túnel) \$150K</p> <p>Asesoría \$80K/año</p> <p>No toma en cuenta costo o compra de terrenos</p>			<p>existentes y usar sus capacidades ociosas o incrementarlas para poder disminuir la curva de aprendizaje.</p>	
Diversificación de los espacios	El 70-75% de la comercialización en	Potenciar los espacios de comercialización	Existen prácticas en diversos países que ya	1. Estudio de diagnóstico, barreras e inversiones requeridas, por	Estudios técnicos	\$6.000	6	\$36.000	En países estudiados	Incorporarlo a los proyectos

comerciales con tráfico y ventas que les permitan ser sostenibles	mercados mayoristas está concentrado en un mercado de la capital (MercaPanamá), lo que lo hace distante de las Provincias Centrales y David , que concentran aproximadamente el 50% de la población del país. Adicionalmente esto está concentrado en aprox 600 arrendatarios que tienen la posibilidad de comercializar y no hay espacio por ahora de agregar nuevos arrendatarios. Existen también los mercados públicos de David, así como Chitré, Chorrera (en construcción*), así como los Centros de Manejo postcosecha Volcan , Cerro Punta, Dolega y el Ejido.	creados nuevos (Chitre, Chorrera), así como nuevos espacios de comercialización que pueden ser itinerantes (fin de semana) acompañados de campañas de difusión de: Existencia y promoción de los mercados Promoción de dietas saludables y comunicación de la importancia del consumo de vegetales en la población, a través de la diversificación de formas de consumo. a) Mercados físicos presenciales locales. (hay un mapeo que el IMA tiene sobre mercados o ferias por territorio que quiere desarrollar) b) Ruedas de negocio virtuales entre organizaciones y clientes B2B (Hoteles, Restaurantes, Mayoristas del Canal Tradicional, Supermercados)	han sido analizados por las autoridades locales en Panamá con vistas a su implementación. Las iniciativas existentes deben tomarse en cuenta en este proyecto y construir sobre ellas para fortalecer la existencia, sostenibilidad de dichos espacios en otras áreas fuera de la capital. Se estima que desarrollar /reacondicionar mercados locales para la inclusión de más vendedores puede generar entre 200 y 300 nuevos puestos por Mercado público regular, así como espacios comerciales itinerantes o temporales para 50-150 productores .Los Mercados en Bocas del Toro gestionados por el Municipio muestran buena receptividad de la población y los productores.  Se estima que las ruedas de negocio tienen potencial para crear un mínimo de 20 hasta 100 acuerdos comerciales. Los productores de ñame con acuerdos previos con cadenas de supermercados venden su producto a \$70/qq mientras que el precio regular es \$40-\$50/qq (40% más)	territorio, priorizando aquellos que no cuenten con Mercado Público, y alineado a los planes del IMA y Cadena de Frío sobre ferias y mercados a promocionar  2.Se plantea la asignación de un espacio, el desarrollo de infraestructura (nave industrial, puestos, parqueos, acondicionamiento) cuartos fríos para ferias temporales principalmente Acompañamiento de dichos nuevos mercados con campañas de promoción y difusión para asegurar el tráfico y ventas suficiente. El estudio debe indicar priorización de zonas , para iniciar con 1 o 2 según se defina. El espacio debe diseñarse con fines multipropósito, pensando en la rentabilidad del mismo por m2. Entender el rol de las Municipalidades en la gestión y organización de estos mercados.	Mercados acondicionados, priorizando zonas sin mercado público. Tentativamente según territorios Bocas, Coclé, Los Santos, Veraguas, Comarcas Ngobe, Kuna Yala, Chepo  Ruedas de negocios virtuales locales  Promoción de los espacios de comercialización nuevos	Alquiler mes : \$10000 Acondicionamiento: \$300.000          \$5000          \$8000	6          6          6	\$420.000 año 1 \$120.000 año 2-5 por cada mercado   \$2.5 MioEs (no pensaría en hacerlos todos sino 1 o 2 inicialmente)  \$30.000     \$48.000	aumenta la inclusión económica, el contacto comercial del productor con el consumidor y logra aumentar sus ingresos entre un 10-30%	existentes de creación de mercados. Debe sustentarse sobre políticas que permitan la sostenibilidad en el tiempo y no la dependencia a un proyecto o financiación específica en el mediano plazo.
Sistemas de información de	El SIPAN es el sistema oficial de precios	Fortalecimiento de las acciones y sistemas	Diversas iniciativas en otros países de difusión	1.DIAGNOSTICO Y REQUERIMIENTOS DE INVERSION DESDE LA OFERTA Y	Estudio tecnico	\$6000	1	\$6000	"La información mejorada, permite	Alinearlo a las políticas y

precios disponibles para 1 solo mercado (MercaPanama) y poco difundido su uso entre organizaciones productoras.	agrícolas. Solo esta funcionando a nivel diario y no refleja precios de otros mercados excepto el Mercado en la Capital. FAO trabaja en el fortalecimiento del SIMMAGRO, que se alimenta del SIPAN.	actuales de colecta, gestión y uso de la información de precios, priorizando en lograr que los actuales estén funcionando y sostenibles en el tiempo.	de precios al productor, en Chile, Costa Rica, de envío de precios diarios o sensibilización de la existencia y uso para consulta de dicha información, manifiestan los productores los mantiene al tanto y les permite mejorar su capacidad de negociación de los precios obtenidos.	LA DEMANDA DE LOS SISTEMAS DE INFORMACION DE PRECIOS, priorizando los requerimientos del SIPAN para ampliar a otros mercados y ser sostenible en el tiempo.  2. Programa de difusión de la existencia, y usos de dichos sistemas entre las organizaciones de productores principales del país (al menos impactar 1000 organizaciones), trabajando la comunicación de manera digital (email, redes, y capacitaciones virtuales)	Campañas y programas de difusión y capacitación del sistema actual de precios	\$1000/mes	12	\$12.000	a los agricultores planear su producción de acuerdo con la demanda del mercado, programar sus cosechas para las épocas de mayor rentabilidad, decidir a cuáles mercados enviar su producción y negociar en condiciones de mayor equidad con los comerciantes. La información mejorada les permitiría trasladar la mercadería en condiciones rentables desde un mercado con exceso de oferta hasta uno deficitario y tomar decisiones sobre la conveniencia de almacenarla donde sea técnicamente posible (IICA, 2016).	estrategias actuales del IMA, quien ejerce actualmente la gobernanza sobre los sistemas de precio. Hay trabajos que la FAO esta desarrollando en esta área, así como otras instituciones, por lo cual es importante previamente alinear las propuestas presentes para que potencien los planes que ya están en desarrollo.
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------	------------	----	----------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

## BIBLIOGRAFÍA

America Retail, 2020. Catman: Descubre las diferencias entre el “canal moderno y el tradicional”

BID, 2020. Mapa de Información Económica de la República de Panamá.  
<https://minerpa.com.pa/poblacion-por-provincia-y-distrito/>

La Estrella Panamá, 2019. IMA mantiene feria permanente en Merca Panamá.  
<https://www.laestrella.com.pa/nacional/190106/ima-feria-merca-mantiene-permanente>

El Financiero Panamá, 2020. Degusta Panamá crea propuesta para ayudar a los restaurantes

FAO, 2011. La incorporación de la Agricultura Familiar en las Cadenas de Valor.  
<http://www.fao.org/climatechange/30322-0f6b6122dbb0e982c1b301f177a745160.pdf>

FAO, 2019. Fortalecimiento del Sistema Regional de inteligencia y monitoreo de mercados agrícolas SIMMAGRO. TCP 3604. <http://www.fao.org/3/ca9127es/CA9127ES.pdf>

FAO, 2020. “Los canales tradicionales de abastecimiento de alimentos en pandemia: sugerencias para su modernización” <http://www.fao.org/3/cb1542es/cb1542es.pdf>

Glave, Manuel y Fort, Ricardo 1999 Organizaciones económicas campesinas. Asociación de productores y desarrollo agropecuario en el Perú (Lima: Grade). Mimeo

IICA, 2016. Sistemas de información de mercados agrícolas.  
<http://repiica.iica.int/docs/B4239e/B4239e.pdf>

IMA, 2020. Precios de productos que publica el IMA son referencia para productores y consumidores. <https://web.ima.gob.pa/noticias/precios-de-productos-que-publica-el-ima-son-referencia-para-productores-y-consumidores/>

KREMER, J. 2020. Dificultades relacionadas con la comercialización convencional de productos y los canales de comercialización alternativos en Panamá. Tesis Master Internacional L’Institut Agro.

IICA. 2010. El desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe. Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. San José, CR, IICA.

Liverpool-Tasie, Lenis Saweda O. et al. 2020. “A Scoping Review of Market Links between Value Chain Actors and Small-Scale Producers in Developing Regions.” *Nature Sustainability* 3(10): 799–808. <http://dx.doi.org/10.1038/s41893-020-00621-2>.

Mendoza Camarena, Nestor. 2019. Comercialización de Productos Agrícolas En Pucuru.

Mendoza Villalobos, G. 2006. Evaluación de los sistemas de información de mercados agrícolas y pecuarios de los países miembros de la Organización de Información de Mercados de las Américas (OIMA). Informe final. En prensa.

Mercados Nacionales de la Cadena de Frio S.A, 2018. Memoria Administración Centros Post Cosecha Mercados Regionales 2018.

<https://www.cadenadefrio.com.pa/content/transparencia/MEMORIA-2018-Final.pdf>

Mercados Nacionales de la Cadena de Frio S.A, 2019. Memoria Administración Centros Post Cosecha Mercados Regionales 2019.

<https://www.cadenadefrio.com.pa/content/transparencia/Memoria-2019---Cadena-de-Frio-SA-para-Web.pdf>

MICI, 2014. Decreto Ejecutivo N°165 de 1 de Julio de 2014 Que Establece Temporalmente Los Precios Maximos de Venta Al Por Menor, de 22 Productos de La Canasta Basica Familiar de Alimentos En La Republica de Panama, y Se Adoptan Otras Disposiciones.

<http://www.acodeco.gob.pa/acodeco/view.php?arbol=2&sec=2&pagi=3>.

MIDA, 2007. Estudio de mercado de raíces y tubérculos.

[https://www.mida.gob.pa/upload/documentos/librosdigitales/PIDCAC/Estudio\\_de\\_mercado\\_Raices\\_y\\_Tuberculos/estudio\\_de\\_mercado\\_raices\\_y\\_tuberculos.pdf](https://www.mida.gob.pa/upload/documentos/librosdigitales/PIDCAC/Estudio_de_mercado_Raices_y_Tuberculos/estudio_de_mercado_raices_y_tuberculos.pdf)

MIDA, 2018. Informe Cierre MIDA 2017-2018.

[https://www.mida.gob.pa/upload/documentos/2017-2018cierre\(1\).pdf](https://www.mida.gob.pa/upload/documentos/2017-2018cierre(1).pdf)

Ministerio Agricultura Perú, 2019. “Mejora de la articulación de los pequeños productores al mercado”. <https://www.midagri.gob.pe/portal/download/pdf/programas-presupuestales/pp0121/pp0121-anexo2-2019.pdf>

Ministerio de la Presidencia. 2020. Decreto Ejecutivo N°400 (De Viernes 27 de Marzo de 2020) Que Crea El Plan Panama Solidario.

[https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28995\\_A/GacetaNo\\_28995a\\_20200403.pdf](https://www.gacetaoficial.gob.pa/pdfTemp/28995_A/GacetaNo_28995a_20200403.pdf).

2019. Decreto Ejecutivo N°97 Del 04/07/2019.

<https://www.acodeco.gob.pa/view.php?arbol=2&sec=2&pagi=0>

IMA, 2019. Memoria 2019. <https://web.ima.gob.pa/wp-content/uploads/2020/06/MEMORIA-2019.pdf>

Nielsen, 2017. Numero de puntos de venta en Centroamérica por canal.

PROCOMER, 2018. Caracterización del Canal Food Service en Guatemala.

<http://servicios.procomer.go.cr/aplicacion/civ/documentos/Caracterizacion%20del%20Canal%20Foodservice%20en%20Guatemala%20VF.pdf>

Rimisp, 2008. La extension y los servicios de apoyo hacia una agricultura sostenible.

<http://repiica.iica.int/docs/B0150e/B0150e.pdf>

Rodríguez Guerra, Vielka Melisa, Javier Sanz-Cañada, and Tomás García Azcarate. 2017. "Canales Cortos de Comercialización En Panamá: Factores Condicionantes de Las Iniciativas Promotoras." Estudios Sociales. Revista de Alimentación Contemporánea y Desarrollo Regional 27(50).

Ruralter, 2007. Factores de éxito de empresas asociativas rurales en el Perú  
[https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/89218/Factores\\_de\\_exito\\_EAR\\_Peru.pdf?sequence=3&isAllowed=y](https://cgspace.cgiar.org/bitstream/handle/10568/89218/Factores_de_exito_EAR_Peru.pdf?sequence=3&isAllowed=y)



## FUENTES DE INFORMACION, SITUACION ACTUAL EN EL LEVANTAMIENTO (BARRERAS) Y PLAN DE ACCION

Precio por eslabón	Fuente	Observaciones
<b>Costos de Producción</b>	<p>Fuente: Dirección Nacional</p> <p><a href="https://www.mida.gob.pa/direcciones/direcciones_nacionales/direcci-n-de-agricultura/costos-de-producci-n-2018.html">Agricultura MIDA https://www.mida.gob.pa/direcciones/direcciones_nacionales/direcci-n-de-agricultura/costos-de-producci-n-2018.html</a></p>	<p>Disponibles para los rubros productivos: Ñame, Arroz, Maíz, Frijol rojo, Sandía? Terminar rubros.</p> <p>Para analizar otros rubros se tendrían que usar fuentes primarias, entrevistas a productores.</p>
<b>Precio en finca al productor</b>	<p><a href="https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=1025&amp;ID_CATEGORIA=4&amp;ID_SUBCATEGORIA=32">INEC https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=1025&amp;ID_CATEGORIA=4&amp;ID_SUBCATEGORIA=32</a></p>	Disponibles los cierres hasta 2019. Se define emplear los ciclos 2018 y 2019 para emplear un rango de datos más amplio y analizar variabilidad.
<b>Precio en Plaza</b>	<p><a href="https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=1025&amp;ID_CATEGORIA=4&amp;ID_SUBCATEGORIA=32">INEC . https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=1025&amp;ID_CATEGORIA=4&amp;ID_SUBCATEGORIA=32</a></p>	idem
<b>Precio en MercaPanamá (Referencia de Mercado de abastos del país)</b>	<p>Fuente oficial país es SIPAN <a href="http://ima.gob.pa/sipan/merca/">http://ima.gob.pa/sipan/merca/</a></p> <p>Se empleará por ahora el GIEWS FPMA de FAO <a href="https://fpma.apps.fao.org/giews/food-prices/tool/public/#/dataset/domestic-archived">https://fpma.apps.fao.org/giews/food-prices/tool/public/#/dataset/domestic-archived</a></p>	Disponibles en la fuente del GIEWS FPMA FAO para Panamá para los rubros de Ñame, Arroz, Maíz y Frijol rojo. eL SIPAN no está mostrando precios por semana, ni por mes, ni data consolidada. A pesar de ser la fuente oficial. Está agendada una reunión con el IMA para
<b>Precio en Supermercados</b>	<p><a href="https://www.acodeco.gob.pa/view.php?arbol=4&amp;sec=4&amp;pagi=6">Fuente oficial país es Acodeco https://www.acodeco.gob.pa/view.php?arbol=4&amp;sec=4&amp;pagi=6</a></p> <p>Se empleará por ahora el GIEWS FPMA de FAO <a href="https://fpma.apps.fao.org/giews/food-prices/tool/public/#/dataset/domestic-archived">https://fpma.apps.fao.org/giews/food-prices/tool/public/#/dataset/domestic-archived</a></p>	Disponibles en la fuente del GIEWS FPMA FAO para Panamá para los rubros de Ñame, Arroz, Maíz y Frijol rojo. La ACODECO no muestra reportes por mes, ni por año, y más bien son tomas de muestras “aisladas” en momentos específicos. De no conseguir otras fuentes se extrapolarían datos accesibles para los rubros en cuestión faltantes.

GRAFICOS 1 % de captura de valor por eslabón. Cuadros y gráficos por rubro

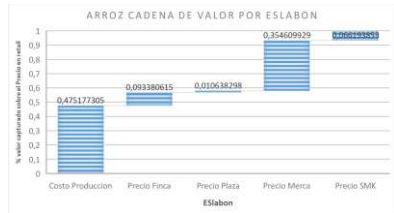
Método: Para los gráficos se analizan los Costos y Precios, tanto máx y mínimos tomando en cuenta la variable año y la variable territorio. Se toman así los valores max y mínimos entre los ciclos de 2018 y 2019, así como entre los territorios seleccionados, asegurando que se abarca un rango de variabilidad que evite desviaciones por un año particular, y así mismo involucre la variabilidad existente entre los territorios seleccionados. Previamente se analiza si la variabilidad es muy alta entre años o territorios, que deba considerarse en la toma de datos. Se emplea esta metodología cuando no se observan diferencias marcadas aún entre años o territorios.

Cuadro 1. Costo de Producción y Precios mínimos y máximos por quintal (qq) en cada eslabón de la cadena comercial en los ciclos 2018-19, Panamá.

	Variable	Base	Dif	Max	Min	Promedio	%del valor capturado por eslabon
ARROZ (cascara de primera clase)	Costo Prod	18,2	20,1	22,0	18,2	20,1	48%
	Precio al Productor	20,1	4,0	24,2	23,9	24,1	9%
	Precio en Plaza	24,1	0,5	24,5	24,5	24,5	1%
	Precio Mercado Central	24,5	15,0	39,7	39,3	39,5	35%
	Supermercado	39,5	2,8	42,3	42,3	42,3	7%
	Captura de Valor (P Smk/P Finca)						56,9%
MAIZ	Costo Prod	15,9	17,0	18,1	15,9	17,0	49%
	Precio al Productor	17,0	1,5	22,0	15,0	18,5	4%
	Precio en Plaza	18,5	2,3	24,0	17,5	20,8	7%
	Precio Mercado Central	20,8	2,2	23,9	21,9	22,9	6%
	Supermercado	22,9	11,6	34,6	34,5	34,6	34%
	Captura de Valor (P Smk/P Finca)						53,5%
FRJOL VIGNA	Costo Prod	52,6	55,7	58,7	52,6	55,7	53%
	Precio al Productor	55,7	11,0	70,5	62,7	66,6	10%
	Precio en Plaza	66,6	20,1	95,0	78,3	86,7	19%
	Precio Mercado Central	86,7	1,0	92,0	83,3	87,7	1%
	Supermercado	87,7	17,7	108,0	102,7	105,4	17%
	Captura de Valor (P Mercal/P Finca)						63,2%
YUCA	Base	5,8	6,8	7,5	5,8	6,8	20%
	Costo Prod	5,8	6,8	7,5	5,8	6,8	20%
	Precio al Productor	6,6	8,5	15,8	14,4	15,1	26%
	Precio en Plaza	15,1	6,8	22,9	20,8	21,8	21%
	Precio Mercado Central	21,8	0,6	25,0	19,8	22,4	2%
	Supermercado	22,4	10,3	38,0	27,3	32,7	31%
	Precio internacional					55,4	
	Captura de Valor (P Smk/P Finca)						46,1%
							US\$/qq
							55,449
NAME	Costo Prod	15,5	16,7	17,8	15,5	16,7	12%
	Precio al Productor	16,7	34,6	54,7	47,7	51,2	26%
	Precio en Plaza	51,2	14,3	68,6	62,5	65,5	11%
	Precio Mercado Central	65,5	30,0	115,7	75,4	95,6	22%
	Supermercado	95,6	38,5	162,0	106,0	134,0	29%
	Precio internacional					114,1	
	Captura de Valor (P Smk/P Finca)						39,2%
							US\$/kg
							2,51
							US\$/qq
							114,08
PLATANO	Base	6,5	7,2	7,8	6,5	7,2	26%
	Costo Prod	7,2	10,7	19,4	16,3	17,9	39%
	Precio al Productor	17,9	7,4	28,4	22,0	25,2	27%
	Precio Mercado Central	25,2	1,1	29,4	23,2	26,3	4%
	Supermercado	26,3	1,2	31,0	24,0	27,5	4%
	Captura de Valor (P Smk/P Finca)						64,9%
TOMATE	Costo Prod	6,8	7,6	8,4	6,8	7,6	7%
	Precio Finca	7,6	49,2	68,3	45,2	56,8	47%
	Precio Plaza	56,8	13,1	79,4	60,3	69,8	12%
	Precio Merca	69,8	-4,8	72,0	58,0	65,0	-5%
	Precio SMK	65,0	40,7	123,1	88,2	105,7	38%
	Captura de Valor (P Smk/P Finca)						53,7%
CAFÉ	Variable	Base	Dif	Max	Min	Promedio	
	Costo Prod	14,7	16,9	19,0	14,7	16,9	3%
	Precio Finca	16,9	9,9	30,1	23,4	26,8	2%
	Costo Beneficio	26,8	37,5	70,1	58,4	64,3	7%
	Precio al Beneficio	64,3	93,2	195,0	120,0	157,5	18%
	Costo Tostado Empaque	157,5	55,0	255,0	170,0	212,5	10%
	Precio Tostado Empaque	212,5	212,5	510	340	425,0	40%
	Precio SMK	425,0	100,1	576,41	473,75	525,1	19%
	Precio internacional						100%
	Captura de Valor (P Smk/P Finca)						US\$/kg
							3,3
							US\$/qq
							149,99

2,64  
2,67  
5,89  
3,25  
267,85

Set de Figuras. % de captura de valor por eslabon sobre al Precio máximo en la cadena comercial (Precio retail)



Set de Figuras. Rango de Costos y Precios mínimos y máximos en el ciclo 18-19 por eslabon de la cadena comercial

GRAFICOS 2

Evolución de los precios por mes según eslabon de la cadena, por rubro productivo seleccionado.

**Método:** Se compilan los valores de costos y precios obtenidos por mes para cada eslabon en un año para observar la tendencia y comportamiento. El interés es observar diferentes comportamientos que permitan extraer posibles temas a discutir: Evolucion en el año (temporalidad). El entrecruce entre "líneas", mostrando el Costo en mayor al Precio en Finca, la diferencia de comportamiento de precio entre canales finales (Merca vs SMK) (posible "superardestabilidad" deseable, entre otros). Se utilizaron los precios promediados en finca y plaza reportados por el INEC, y precios en Mayorista y Retail de la herramienta FPMA. Los costos se obtienen de los análisis del MDA reportados por la Dirección Nacional de Agricultura. En la primera serie de gráficos se emplea solo la serie del año 2019 para evidenciar tópicos mencionados. La estacionalidad se analiza comparando el 18 y el 19.

Cuadro 1. Costo de Producción y Precios promedio en cada eslabón de la cadena comercial en el año 2019, Panamá.

Producto	Eslabon en la Cadena	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Set	Oct	Nov	Dic
Arroz cascará (1a clase)	Costo Producción	18.2	18.2	18.2	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	18.2	18.2	18.2
	Precio en Finca	23.9	23.9	24.0	24.0	24.0	23.9	23.9	23.5	24.1	23.9	23.9	23.2
	Precio en Plaza	24.5	24.5	24.5	24.5	24.5	24.5	24.5	24.5	24.5	24.5	24.5	24.5
	Precio Mayorista	39.4	39.3	39.0	39.8	39.7	39.7	39.7	39.7	39.5	39.7	39.7	39.7
Maíz	Precio Retail SMK	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3	42.3
	Costo Producción	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8	15.8
	Precio en Finca	17.0	17.5	18.8	19.8	19.0	15.0	20.0	17.5	17.1	17.5	17.8	18.0
	Precio en Plaza	20.0	22.5	23.4	23.0	20.0	20.0	23.0	24.5	23.0	24.0	22.0	25.0
Frijol Vigna	Precio Mayorista	23.0	22.7	22.6	23.3	22.9	21.9	23.0	23.0	22.9	23.0	23.1	23.1
	Precio Retail SMK	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5	34.5
	Costo Producción	55.7	55.7	55.7	55.7	55.7	55.7	55.7	55.7	55.7	55.7	55.7	55.7
	Precio en Finca	70.3	64.3	62.2	63.7	63.5	62.8	55.0	67.1	69.6	70.7	73.9	67.8
CAFÉ	Precio en Plaza	95.0	89.2	86.0	89.8	90.0	86.7	85.3	99.7	98.3	95.2	101.1	99.2
	Precio Mayorista	89.9	83.8	80.4	86.4	86.4	85.4	87.7	87.7	86.4	87.7	86.4	87.7
	Precio Retail SMK	103.8	111.8	113.6	106.8	106.8	106.8	106.8	106.8	106.8	106.8	106.8	106.8
	Costo Producción	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9	16.9
YUCA	Precio café en fruta	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
	Precio Café pilado	191	193	189	185	184	115	178	188	188	175	125	178
	Precio tostado	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425	425
	Precio SMK	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576	576
NAME	Costo Prod	5.8	5.8	5.8	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	7.5	5.8	5.8
	Precio Finca	19.8	18.5	16.0	15.0	15.0	15.0	15.0	15.0	14.0	14.8	15.5	15.5
	Precio Plaza	26.4	25.8	22.0	22.0	22.0	22.0	22.0	22.4	22.5	22.5	23.0	23.0
	Precio Merca	20.0	20.9	20.7	20.9	20.1	25.0	19.7	20.3	19.8	20.9	19.7	19.3
PLATANO USD/ciento (100 uds)	Precio SMK	32.7	32.7	27.3	27.3	27.3	27.3	27.3	27.3	27.3	29	27.5	27.8
	Costo Prod	15.5	15.5	15.5	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8	17.8	15.5	15.5	15.5
	Precio Finca	42.5	42.7	44.55	51.7	51.7	50.1	52	66.4	70.8	59.5	63.3	61.5
	Precio Plaza	61.2	59.9	58.88	69.8	68.7	70.1	77	87.1	89.5	64.5	59.2	57.3
TOMATE USD/lb	Precio Merca	86.9	75.9	75.4	88.3	106.8	98.2	111.2	115.7	102.0	92.3	100.3	94.3
	Precio SMK	122	108	105.6	138	150	139	156	162	143	129	140	132
	Costo Prod	6.5	6.5	6.5	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	7.8	6.5	6.5	6.5
	Precio Finca	18.1	15.9	17.36	17.9	19.4	19.4	19.4	19.3	18.7	19.2	17.3	16.3
TOMATE USD/lb	Precio Plaza	22.5	22.1	22.78	23.3	24.8	25.3	29.4	27.1	26.7	28.4	24.9	24
	Precio Merca	22.4	22.8	26.28	29.4	27	27.8	26.8	23.2	22.3	19.8	22.8	22.6
	Precio SMK	25	25	27	31	29	29	28	25	25	23	25	25
	Costo Prod	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07	0.07
	Precio Finca	0.35	0.35	0.35	0.50	0.50	0.40	0.50	0.50	0.55	0.55	0.45	0.45
	Precio Plaza	0.50	0.50	0.50	0.69	0.72	0.69	0.65	0.65	0.76	0.65	0.60	0.60
	Precio Merca	1.14	0.63	0.721	0.8	0.76	0.65	0.48	0.51	0.45	0.55	0.62	0.81
	Precio SMK	1.19	0.76	0.865	0.72	0.92	0.78	0.58	0.62	0.54	0.66	0.75	0.97

Nota: Actualmente los Precios por mes a nivel de Merca, y SMK están disponibles para los rubros arroz, maíz, frijol en las fuentes empleadas. Se trabaja en dos vías, consulta con el IMA para precio en Merca. Para

Precio Plátano en Finca en quintales. Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados.

Provincia	Precio max	Precio min	Promedio
Bocas	15.0	15.0	15.0
Coclé	22.0	17.9	20.0
Los Santos	22.0	17.9	20.0
Veraguas	17.1	20.3	18.7

Precio yuca y ñame en Finca en quintales. Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados.

rubro	Provincia	precio max	precio min	promedio
YUCA	Bocas	25.0	19.8	22.4
	Coclé	20.0	16.0	18.0
YUCA	Los Santos	24.0	17.0	20.5
	Darien	13.9	13.7	13.8
YUCA	Veraguas	15.0	14.5	14.8
NAME	Bocas	54.4	52.1	53.2
	Coclé	52.0	50.0	51.0
NAME	Los Santos	65.0	51.3	58.1
	Darien	35.4	32	33.68
NAME	Veraguas	75.0	71.4	73.2

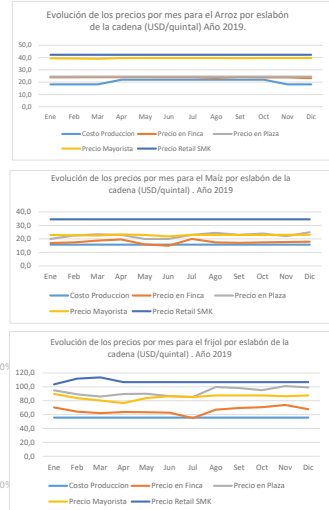
rubro	Provincia	precio max	precio min	promedio
Maíz	Coclé	17.0	16.0	16.5
	Los Santos	15.0	11.7	13.4
Maíz	Veraguas	26.1	15.0	20.6
Frijol chiricano	Chiriquí	63.3	60.0	61.7
	Veraguas	70.0	64.0	67.0
arroz 1a clase	Coclé	23.9	23.9	23.9
	Chiriquí	23.9	23.5	23.7
arroz 1a clase	Los Santos	23.9	23.9	23.9
	Veraguas	25.0	22.5	23.8

rubro	Provincia	max (Min)	promedio
Café pilado	Coclé	194	110
	Veraguas	177	163

rubro	Provincia	precio max	precio min	promedio
Plátano	Bocas	15.0	15.0	15.0
	Coclé	20.0	10.8	19.9
Plátano	Los Santos	22.0	17.9	20.0
	Veraguas	17.1	20.3	18.7

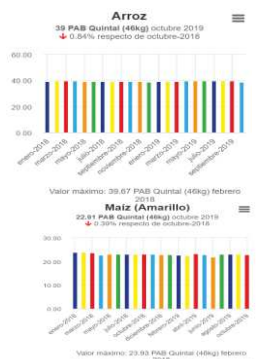
rubro	Provincia	precio max	precio min	promedio
Tomate perita	Coclé	0.50	0.44	0.47
	Chiriquí	0.53	0.50	0.52
Tomate perita	Veraguas	0.68	0.45	0.57

Set de Figuras. Evolucion de los precios por mes por eslabon para cada rubro. Se analiza si se deja o se grafica solo 18 vs 19 en un eslabon determinado.



Set de Figuras. Evolucion de los precios en Merca Panamá por mes para cada rubro para los ciclos del 2018 y 2019

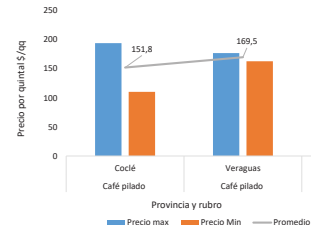
FUENTE: <http://www.simmagro.sicaa.int/public/home>

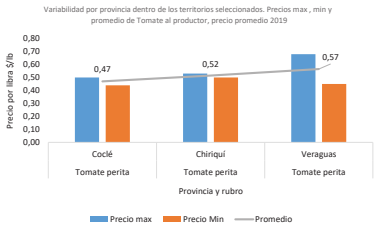
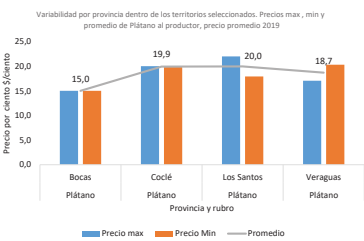
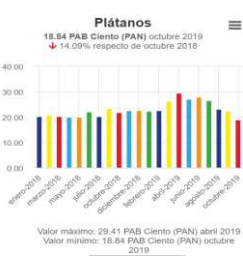
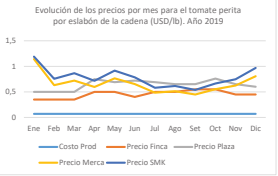
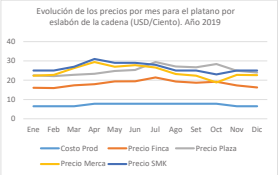


Set de Figuras. Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados. Precios promedio 2019. Rubros seleccionados según disponibilidad de información entre los Distritos contemplados en el estudio.



Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados. Precios max, min y promedio del café pilado a productor, precio promedio 2019





	Grupo alimentario	Rubro	% Captura valor (P Productor/Precio en Merca)	Precio al Productor. % capturado por el Productor u Organizacion	Mecanismos de formacion
	Granos	ARROZ (cascara de primera clase)	60,90%	9%	Cultivos mecanizados. La posesion de maquinaria agricola y tecnologia define quienes normalmente tienen mejor suceso en estos cultivos. El precio de referencia es el Merca Panamá, en Ciudad Panamá. Es de alta importancia y de sugerencia en profundizar, que la mayoría de entrevistados coincide en que aprox el 70-75% de las "transacciones agrícolas se dan ahí".
		MAIZ	80,70%	4%	
		FRIJOL VIGNA	76%	10%	
	Raíces y tubérculos	YUCA	46,10%	26%	
		ÑAME	38,20%	26%	
	Frutas	PLATANO	64,90%	34%	
	Industriales	CAFÉ	6,30%	2%	En el caso del ñame, la variedad influye en el valor y el rendimiento
		CACAO	4,50%	4%	
	Hortalizas	TOMATE	53,70%	47%	

Eslabon	Variables de mayor impacto en la formacion de precios	
Productor	Los costos principales : A. Preparación de Suelo y Equipamiento 30% B. Insumos 45% C. Mano de Obra 5% D. Otros Gastos 15%	

			Peso sobre el total de costos			
Arroz mecanizado	Costos de Producción		Maiz mecanizado	Costos de Producción		
	A. Preparación de			A. Preparación de suelo y equipos		
	B. Insumos			B. Insumos		
	C. Mano de Obra			C. Mano de obra		
	D. Otros Gastos			D. Otros gastos		
	32%		27%		7%	
	44%		46%		41%	
	2%		3%		31%	
	21%		25%		21%	
Frijol vigna	Costos de Producción		Yuca en Secano	Costos de Producción		
	A.- Maquinaria			A. Preparación de suelo y equipos		
	B. Insumos			B. Insumos		
	C. Mano de obra			C. Mano de obra		
	C.- Otros gastos			D. Otros gastos		
	9%		8%			
	21%		37%			
	59%		30%			
	11%		24%			
Café típica	Costos de Producción		Tomate industrial	Costos de Producción		
	A. Preparación de			A.- PREPARACIÓN DE SUELO Y EQUIPO		
	B. Insumos			B. INSUMOS:		
	C. Mano de obra			C. MANO DE OBRA:		
	D. Otros gastos			D. OTROS GASTOS:		
	3%		9%			
	19%		56%			
	72%		31%			
	6%		4%			
Resumen para no mecanizados.	Costos de Producción		ARROZ (cascara de primera MAIZ FRIJOL VIGNA YUCA ÑAME PLATANO TOMATE CAFÉ	Costos de Producción		
	A. Preparación			A. Preparación		
	B. Insumos			B. Insumos		
	C. Mano de obra			C. Mano de obra		
	5-10%			5-10%		
	20-55%			20-55%		
	30-70%			30-70%		
	5-25%			5-25%		
Resumen para mecanizados	Costos de Producción			Costos de Producción		
	A. Preparación			A. Preparación		
	B. Insumos			B. Insumos		
	C. Mano de obra			C. Mano de obra		
	28-32%		28-32%			
	44-46%		44-46%			
	2-4%		2-4%			
	20-25%		20-25%			

Grupo alimentario	Rubro	Precio al Productor. % capturado por el Productor u Organización
Granos	ARROZ (cascara de primera clase)	9%
	MAÍZ	4%
	FRIJOL VIGNA	10%
Raíces y tubérculos	YUCA	26%
	ÑAME	26%
Industriales	CAFÉ	2%
	CACAO	4%
Hortalizas	TOMATE	47%

Cuadro 1. PROMEDIO ANUAL DE LOS PRECIOS RECIBIDOS POR EL PRODUCTOR AGROPECUARIO,  
EN LA REPÚBLICA, SEGÚN PRODUCTO: AÑOS 2009-19

Cuadro 1. PROMEDIO ANUAL DE LOS PRECIOS RECIBIDOS POR EL PRODUCTOR AGROPECUARIO,  
EN LA REPÚBLICA, SEGÚN PRODUCTO: AÑOS 2009-19

Línea núm.	Producto	Unidad de medida	Promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario (en balboas)										Promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario (en balboas)										Línea núm.		
			2009		2010		2011		2012		2013		2014		2015		2016		2017		2018			2019	
			En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza		En la finca	En la plaza
1	Arroz en cáscara de primera clase	quintal	18,07	19,13	15,00	20,16	15,00	19,88	21,86	25,06	21,50	24,37	20,42	23,17	20,79	24,88	24,48	25,34	24,6	25,82	23,86	24,50	23,86	24,50	1
2	Arroz en cáscara de segunda clase	quintal	...	18,88	...	22,00	16,08	23,35	22,31	25,58	18,25	24,00	16,00	20,00	20,25	24,17	20,46	22,67	20,04	23,45	20,46	22,67	20,46	22,67	2
3	Arroz pilado de primera clase	quintal	35,50	41,84	35,75	42,35	38,92	42,10	44,19	46,30	45,92	49,75	...	46,62	...	37,29	37,33	50,00	24,58	37,81	37,33	50,00	...	...	3
4	Arroz pilado de segunda clase	quintal	30,59	32,34	29,70	34,29	36,61	38,29	36,80	44,92	33,92	49,92	...	41,75	...	33,33	...	40,00	...	...	...	40,00	...	...	4
5	Maíz en grano seco	quintal	19,21	19,97	18,58	19,19	23,09	24,62	21,63	29,41	22,92	28,25	21,45	24,37	21,87	27,38	25,24	25,43	18,08	20,50	17,82	22,05	17,82	22,05	5
6	Maíz nuevo en mazorcas	ciento	6,05	7,90	6,80	8,77	6,88	9,38	10,98	12,86	9,37	11,40	9,44	12,69	10,18	12,53	12,44	14,24	10,55	13,80	9,01	12,69	10,29	15,29	6
7	Frijol chiricano	quintal	25,00	53,29	39,05	57,60	61,85	63,87	64,84	79,66	50,32	81,58	47,59	70,38	45,06	72,82	47,57	53,69	62,85	69,48	62,85	81,97	65,90	92,95	7
8	Tubérculos: Ñame	quintal	36,97	46,66	35,73	47,68	39,17	57,09	45,12	56,76	52,33	59,92	42,60	58,58	42,80	63,07	48,22	50,75	47,72	58,45	47,72	62,50	54,73	68,59	8
9	Yuca	quintal	9,29	12,89	8,62	12,39	8,11	19,56	18,10	24,13	14,58	26,83	12,78	22,93	16,60	24,29	19,71	24,09	13,50	22,29	14,35	20,75	15,75	22,88	9
10	Otoe	quintal	37,18	41,85	36,89	40,34	34,20	45,52	37,92	49,29	33,00	48,67	34,76	51,34	27,51	53,62	48,25	59,77	52,41	63,30	56,50	67,50	61,14	76,96	10
11	Papa (blanca y rosada)	quintal	38,04	51,40	24,77	53,29	35,32	57,61	23,42	49,60	31,92	44,37	45,71	56,25	41,01	55,00	...	...	38,95	54,73	34,60	60,67	34,60	60,67	11
12	Frutales e Industriales: Café pilado	quintal	...	68,76	...	76,66	...	81,98	90,00	118,91	90,00	132,83	...	79,58	90,00	130,68	190,00	211,32	186,25	204,32	190,00	211,32	173,93	230,64	12
13	Caña de azúcar	ton. corta	...	21,95	...	21,90	...	21,90	...	21,90	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	13
14	Coco	ciento	14,27	14,90	14,92	20,00	15,70	22,82	18,12	21,22	15,17	24,92	14,75	32,87	15,90	34,35	25,13	34,86	22,08	38,70	22,53	32,60	26,60	41,34	14
15	Naranja de jugo	ciento	2,54	3,89	2,50	3,68	3,00	4,24	4,90	5,72	5,33	6,17	3,60	5,46	4,48	5,65	3,80	6,39	2,93	6,54	3,64	5,29	4,45	6,01	15
16	Banano (guineo)	racimo	0,72	2,59	0,97	2,55	1,28	2,94	2,72	3,67	2,86	3,29	2,52	3,53	3,27	3,56	3,26	3,35	3,25	3,50	3,14	4,13	3,29	3,79	16
17	Plátano	ciento	12,23	13,25	7,02	11,78	9,70	12,73	13,34	16,49	13,33	16,67	12,51	16,08	13,42	18,00	17,33	19,40	16,16	22,43	15,28	21,82	18,19	25,10	17
18	Papaya	10 libras	0,63	2,04	1,57	2,06	2,22	1,75	2,05	2,48	2,60	2,96	1,71	2,48	1,92	2,56	2,16	2,63	2,20	3,20	1,97	2,91	2,12	2,74	18
19	Piña	5 libras	0,51	0,76	0,79	0,82	1,00	1,08	1,07	1,65	0,99	1,24	0,81	1,06	1,03	1,32	0,91	1,48	1,30	1,35	0,91	1,48	0,87	1,45	19
20	Hortalizas: Tomate de mesa	libra	...	0,51	0,50	0,69	...	0,67	0,51	0,70	0,58	0,69	0,51	0,69	0,55	0,68	0,44	0,59	0,44	0,49	0,50	0,65	0,55	0,84	20
21	Tomate industrial	libra	0,33	0,44	0,43	0,61	0,40	0,61	0,41	0,77	0,51	0,77	0,46	0,63	0,52	0,69	0,38	0,69	0,49	0,72	0,45	0,63	0,45	0,64	21
22	Ají pimiento	libra	0,35	0,54	0,42	0,64	0,38	0,63	0,53	0,82	0,54	0,78	0,56	0,67	0,47	0,67	0,52	0,72	0,48	0,65	0,57	0,71	0,58	0,79	22
23	Ají dulce	libra	0,52	0,55	0,57	0,61	0,54	0,66	0,61	0,76	0,66	0,81	0,61	0,85	0,63	0,89	0,78	0,95	0,59	1,06	0,68	1,02	0,86	1,05	23
24	Repollo	libra	0,12	0,30	0,27	0,41	0,25	0,41	0,34	0,46	0,33	0,45	0,23	0,44	0,38	0,49	0,35	0,46	0,36	0,52	0,36	0,52	0,43	0,59	24
25	Zanahoria	libra	0,11	0,30	0,27	0,52	0,27	0,52	0,38	0,50	0,25	0,40	0,29	0,48	0,45	0,57	0,33	0,43	0,34	0,45	0,34	0,48	0,35	0,49	25
26	Lechuga americana	libra	...	0,26	0,33	0,52	0,30	0,45	0,35	0,53	0,28	0,52	0,34	0,58	0,38	0,75	0,53	0,75	36,00	0,50	0,41	0,57	0,46	0,64	26
27	Cebolla	libra	0,27	0,43	0,42	0,54	0,42	0,44	0,32	0,46	0,45	0,55	0,30	0,46	0,32	0,43	0,38	0,49	0,38	0,50	0,37	0,54	0,38	0,54	27
28	Pepino	libra	0,17	0,27	0,20	0,34	0,26	0,33	0,28	0,33	0,28	0,34	0,25	0,34	0,29	0,31	0,20	0,32	0,23	0,36	0,25	0,35	0,29	0,41	28
29	Chayote	libra	0,18	0,22	0,10	0,21	0,13	0,24	0,25	0,32	0,25	0,32	0,10	0,30	0,24	0,39	0,15	0,22	0,12	0,19	0,15	0,22	0,18	0,34	29
30	Pecuarios: Gallina (viva)	libra	1,31	1,81	1,41	2,02	1,47	1,99	1,73	1,90	1,94	2,15	1,97	2,30	1,89	2,57	2,23	2,52	2,29	2,54	2,28	2,95	2,28	2,73	30
31	Pato (vivo)	libra	1,03	...	1,06	1,26	1,16	1,39	1,28	1,38	1,38	1,63	1,48	1,71	1,41	1,75	1,89	2,19	2,00	2,33	2,00	2,62	2,06	2,47	31
32	Leche fresca de vaca	botella	0,35	0,69	0,43	0,50	0,38	0,49	0,58	0,72	0,42	0,50	0,44	0,49	...	0,75	0,49	0,52	0,40	0,47	0,41	0,47	0,41	0,49	32
33	Queso blanco	libra	1,15	1,29	1,22	1,39	1,31	1,45	1,52	1,82	1,89	2,05	1,60	2,10	1,75	2,28	1,65	1,87	1,56	1,68	2,07	2,30	2,07	2,29	33
34	Huevos de gallina	docena	1,39	1,56	1,44	1,92	1,59	1,94	1,71	1,96	1,91	2,08	1,80	2,20	2,09	2,29	2,11	2,37	2,07	2,46	2,09	2,55	2,09	2,55	34
35	Cuero de res fresco o salado	unidad	3,71	...	4,35	12,45	3,33	18,06	8,05	9,48	8,61	9,80	6,42	9,85	6,50	9,94	10,94	15,30	5,50	16,50	10,94	15,30	7,42	9,50	35
36	Cuero de res seco	unidad	...	6,80	...	6,55	6,02	11,60	...	9,67	9,80	15,13	10,50	12,00	2,40	17,00	...	...	...	...	...	...	...	...	36

...Información no disponible.

FUENTE [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID\\_PUBLICACION=1025&ID\\_CATEGORIA=4&ID\\_SUBCATEGORIA=32](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=1025&ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=32)

**Cuadro 2. PROMEDIO ANUAL DE LOS PRECIOS RECIBIDOS POR EL PRODUCTOR AGROPECUARIO, EN LA REPÚBLICA, POR MES, SEGÚN PRODUCTO: AÑO 2019**

**Cuadro 2. PROMEDIO ANUAL DE LOS PRECIOS RECIBIDOS POR EL PRODUCTOR AGROPECUARIO, EN LA REPÚBLICA, POR MES, SEGÚN PRODUCTO: AÑO 2019**

Línea núm.	Producto	Unidad de medida	Promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario (en balboas)												Promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario (en balboas)												Línea núm.
			Enero		Febrero		Marzo		Abril		Mayo		Junio		Julio		Agosto		Septiembre		Octubre		Noviembre		Diciembre		
			En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	
	Granos:																										
1	Arroz en cáscara de primera clase	quintal	23,92	24,50	23,92	24,50	24,03	24,50	24,03	24,50	24,03	24,50	23,90	24,50	23,90	24,50	23,53	24,50	24,08	24,50	23,87	24,50	23,87	24,50	23,24	24,50	1
2	Arroz en cáscara de segunda clase	quintal	20,46	22,7	19,50	22,50	23,00	23,00	20,46	23,0	19,80	22,90	20,46	22,7	20,00	22,90	20,46	22,6	20,45	22,55	20,46	22,7	20,50	22,60	20,00	22,00	2
3	Arroz pilado de primera clase	quintal	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	3
4	Arroz pilado de segunda clase	quintal	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	4
5	Maíz en grano seco	quintal	17,00	20,00	17,50	22,50	18,79	23,41	19,63	23,00	16,00	20,00	15,00	20,00	20,00	23,00	17,50	24,50	17,10	23,00	17,50	24,00	17,75	22,00	18,00	25,00	5
6	Maíz nuevo en mazorcas	ciento	10,64	14,08	9,49	14,51	9,61	15,00	10,22	15,10	10,34	14,42	10,57	16,78	10,96	15,92	10,10	15,00	10,03	14,75	9,86	14,20	11,37	16,19	10,24	17,52	6
7	Frijol chiricano	quintal	70,33	95,00	64,25	89,17	62,17	86,00	63,69	89,76	63,50	90,00	62,78	86,67	55,00	85,33	67,08	99,72	69,56	98,33	70,70	95,16	73,89	101,11	67,79	99,17	7
	Tubérculos:																										
8	Ñame	quintal	42,45	61,20	42,73	59,86	44,55	58,88	51,70	69,79	51,71	68,71	50,10	70,06	52,02	77,02	66,38	87,14	70,78	89,50	59,49	64,48	63,31	59,19	61,50	57,25	8
9	Yuca	quintal	19,79	26,41	18,48	25,83	16,00	22,00	15,00	22,00	15,00	22,00	15,00	22,00	15,00	22,00	15,00	22,00	14,00	22,35	14,75	22,50	15,50	22,50	15,50	23,00	9
10	Otoe	quintal	47,19	60,83	45,87	62,49	48,87	62,08	56,15	73,10	60,40	75,56	62,60	76,79	63,45	84,37	71,94	87,04	71,68	86,48	74,86	94,88	69,48	85,67	61,13	74,27	10
11	Papa blanca	quintal	38,00	60,00	33,00	60,00	36,00	60,00	36,00	61,00	41,00	60,00	37,00	62,00	40,00	62,00	36,00	61,00	23,00	60,00	26,25	60,00	34,50	61,00	34,50	61,00	11
	Frutales e Industriales:																										
13	Café pilado	quintal	190,83	222,92	192,50	226,25	189,00	224,03	185,00	221,25	184,17	224,03	115,00	232,78	177,50	236,11	187,50	235,00	187,50	225,00	175,00	240,56	125,00	239,89	178,13	239,89	13
14	Coco	ciento	22,83	37,82	23,67	40,21	25,47	44,16	24,33	39,85	25,75	40,88	27,52	42,44	28,49	44,71	27,66	35,37	27,38	35,58	27,52	42,98	29,26	47,27	29,26	44,85	14
15	Naranja de jugo	ciento	3,68	6,26	3,93	6,48	6,69	6,00	4,48	6,50	4,35	6,00	3,97	5,50	4,90	6,40	5,00	6,00	4,55	6,00	4,25	6,00	4,34	5,50	3,30	5,50	15
16	Banano (guineo)	racimo	3,40	3,50	3,25	3,50	3,00	3,50	3,50	3,50	3,20	3,50	3,00	3,50	3,25	4,00	3,45	4,50	3,40	4,00	3,50	4,00	3,00	4,00	3,50	4,00	16
17	Plátano	ciento	16,08	22,49	15,92	22,12	17,36	22,78	17,93	23,31	19,36	24,77	19,44	25,30	21,43	29,41	19,31	27,08	18,68	26,68	19,22	28,36	17,28	24,91	16,25	23,99	17
18	Papaya	10 libras	1,98	2,50	1,98	2,50	1,98	2,50	1,98	2,50	1,98	2,50	1,98	2,50	2,12	2,83	2,29	2,96	2,18	2,91	2,34	2,97	2,33	2,95	2,29	3,26	18
19	Piña	5 libras	0,90	1,45	0,87	1,35	0,85	1,40	0,80	1,50	0,85	1,45	0,85	1,40	0,85	1,45	0,90	1,40	0,90	1,50	0,90	1,50	0,80	1,45	0,95	1,50	19
	Hortalizas:																										
20	Tomate de mesa	libra	0,47	0,75	0,48	0,74	0,48	0,83	0,51	0,83	0,52	0,83	0,57	0,89	0,56	0,82	0,61	0,93	0,58	0,80	0,63	0,88	0,59	0,84	0,65	0,88	20
21	Tomate industrial	libra	0,35	0,50	0,35	0,50	0,35	0,50	0,50	0,75	0,50	0,69	0,40	0,72	0,50	0,69	0,50	0,65	0,55	0,65	0,55	0,76	0,45	0,65	0,45	0,60	21
22	Ají pimiento	libra	0,53	0,70	0,52	0,74	0,54	0,76	0,54	0,73	0,57	0,77	0,62	0,83	0,67	0,84	0,69	0,89	0,55	0,75	0,54	0,72	0,58	0,85	0,62	0,88	22
23	Ají dulce	libra	0,78	1,14	0,79	1,12	0,83	1,05	0,83	1,05	0,82	1,00	0,78	1,10	0,74	1,00	0,88	1,05	0,96	1,05	0,93	1,02	0,97	1,05	0,97	1,00	23
24	Repollo	libra	0,38	0,55	0,50	0,65	0,45	0,65	0,41	0,63	0,35	0,60	0,40	0,60	0,42	0,55	0,40	0,60	0,46	0,55	0,48	0,55	0,45	0,60	0,49	0,60	24
25	Zanahoria	libra	0,35	0,48	0,38	0,50	0,35	0,50	0,38	0,45	0,35	0,45	0,35	0,55	0,30	0,45	0,35	0,55	0,30	0,50	0,35	0,34	0,38	0,55	0,35	0,55	25
26	Lechuga americana	libra	0,45	0,60	0,37	0,50	0,46	0,73	0,47	0,73	0,47	0,36	0,69	0,89	0,45	0,60	0,37	0,65	0,40	0,65	0,45	0,70	0,50	0,65	0,45	0,65	26
27	Cebolla	libra	0,35	0,50	0,35	0,52	0,40	0,55	0,38	0,50	0,40	0,55	0,40	0,55	0,38	0,54	0,38	0,55	0,40	0,54	0,38	0,54	0,38	0,55	0,38	0,60	27
28	Pepino	libra	0,25	0,40	0,30	0,40	0,30	0,41	0,38	0,46	0,30	0,40	0,34	0,39	0,27	0,34	0,29	0,46	0,29	0,40	0,29	0,40	0,27	0,40	0,22	0,40	28
29	Chayote	libra	0,20	0,35	0,20	0,35	0,20	0,35	0,20	0,35	0,16	0,35	0,18	0,37	0,18	0,34	0,15	0,33	0,19	0,34	0,17	0,34	0,18	0,28	0,18	0,31	29
	Pecuarios:																										
30	Gallina (viva)	libra	2,19	2,80	2,20	2,75	2,21	2,75	2,30	2,65	2,30	2,75	2,35	2,70	2,30	2,75	2,35	2,80	2,30	2,70	2,29	2,70	2,30	2,75	2,30	2,70	30
31	Pato (vivo)	libra	2,13	2,40	2,17	2,47	2,10	2,46	2,11	2,45	2,10	2,42	2,10	2,60	2,00	2,45	2,06	2,45	2,00	2,50	2,00	2,50	2,00	2,48	2,00	2,50	31
32	Leche fresca de vaca	botella	0,42	0,49	0,44	0,50	0,40	0,52	0,42	0,48	0,42	0,49	0,42	0,47	0,40	0,46	0,42	0,50	0,41	0,48	0,42	0,49	0,40	0,48	0,40	0,48	32
33	Queso blanco	libra	2,00	2,35	2,00	2,25	2,00	2,25	2,00	2,25	2,05	2,25	2,10	2,35	2,00	2,25	2,08	2,38	2,08	2,29	2,05	2,25	2,39	2,35	2,04	2,27	33
34	Huevos de gallina	docena	2,05	2,60	2,05	2,70	2,10	2,50	2,12	2,55	2,10	2,60	2,08	2,50	2,05	2,48	2,10	2,50	2,10	2,60	2,12	2,55	2,10	2,50	2,05	2,50	34

... Información no disponible.

Fuente: [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID\\_PUBLICACION=1025&ID\\_CATEGORIA=4&ID\\_SUBCATEGORIA=32](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=1025&ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=32)

Observaciones Rolando Hernandez  
Disponibles por mes solo para el año 2019

	61,20	59,86	58,88	69,79	68,71	70,06	77,02	87,14	89,50	64,48	59,19	57,25
	61,20											
yuca finca	19,79	18,48	16,00	15,00	15,00	15,00	15,00	15,00	14,00	14,75	15,50	15,50
yuca plaza	26,41	25,83	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,00	22,35	22,50	23,00	23,00
café pilado en finca	190,83	192,50	189,00	185,00	184,17	115,00	177,50	187,50	175,00	177,50	175,00	178,13
café pilado en plaza	222,92	226,25	224,03	221,25	224,03	232,78	236,11	235,00	225,00	240,56	239,89	239,89



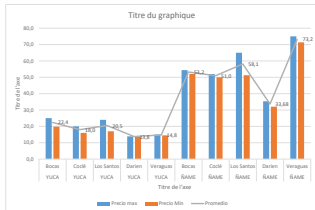
Cuadro 6. PROMEDIO ANUAL DE LOS PRECIOS RECIBIDOS POR EL PRODUCTOR AGROPECUARIO DE ÑAME, YUCA, OTOS Y CODO EN LA REPÚBLICA, POR PAGA Y PLAZA, SEGUN PROVINCIA, AÑOS 2018-19

Provincia	Promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario (en bolívares)							
	Ñame (en quintales)		Yuca (en quintales)		Otos (en quintales)		Codo (en quintales)	
	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza
Bocas del Toro	—	—	—	—	—	—	—	—
Abanilla	—	—	—	13,36	20,42	—	—	—
Bocas del Toro	39,29	60,45	—	19,80	30,42	21,00	27,71	—
Changuinola	28,66	44,09	52,08	56,17	16,56	25,42	20,00	25,00
Chiriquí Grande	54,50	<b>63,98</b>	54,37	<b>64,42</b>	25,00	30,00	—	—
Coclé	—	—	—	—	—	—	—	—
Antón	—	—	54,00	70,00	—	—	15,00	22,00
El Valle	41,44	63,75	54,58	81,25	12,75	19,58	16,00	22,00
La Pintada	46,04	70,83	—	—	15,00	20,25	16,00	—
Natú	36,89	49,58	50,00	60,00	22,00	31,67	15,00	22,00
Ola	42,50	67,27	—	—	15,00	20,00	16,00	22,00
Panamá	58,58	70,42	50,00	67,62	15,25	21,17	20,00	24,00
Colón	—	—	—	—	—	—	—	—
Colón	32,40	49,85	41,88	65,21	12,00	27,59	18,00	26,00
Chagres	28,80	43,97	50,00	75,59	16,35	25,14	20,00	25,00
Nombré de Dios	—	—	—	—	—	—	—	—
Palmas Belles	—	—	—	—	—	—	—	—
Santa Isabel	30,72	47,36	—	—	—	—	—	—
Chiriquí	—	—	—	—	—	—	—	—
Alegría	—	—	—	—	14,08	19,08	14,36	—
Bogotá	30,00	49,50	66,50	79,50	13,82	18,70	14,58	—
Dagón	—	—	75,71	84,13	—	—	—	—
La Estrella	—	—	—	—	15,83	22,06	14,67	—
Darien	—	—	—	—	—	—	—	—
La Palma	—	—	27,00	36,00	—	—	—	—
Mutití	—	—	25,38	41,88	—	—	—	—
Santa Fe	—	—	35,63	64,38	—	—	13,89	26,11
Yajala	—	—	25,00	32,22	—	—	13,87	25,00
Herrera	—	—	—	—	—	—	—	—
Obisip	—	—	—	—	—	—	—	—
Chupenpa	13,45	20,63	—	—	8,09	11,75	—	—
Los Minas	13,50	20,78	58,06	59,84	6,00	9,00	12,92	20,00
Los Platos	11,95	18,38	36,62	40,29	13,00	19,50	12,00	18,00
Oco	12,13	18,66	36,63	40,19	7,00	10,60	12,74	20,00
Parita	—	—	35,83	30,42	6,50	10,00	17,00	22,00
Pesé	13,20	20,33	44,95	45,80	7,50	11,00	14,00	22,00
Santa María	12,00	18,50	40,72	44,80	—	—	15,00	23,00
Los Santos	—	—	—	—	—	—	—	—
Las Tablas	80,00	108,00	—	—	—	—	—	25,00
Los Santos	—	—	—	—	—	—	—	25,00
Macaracas	—	—	65,00	83,33	25,00	33,75	—	24,00
Peñalá	—	—	52,00	—	—	—	24,00	—
Poorí	100,00	135,00	90,00	100,00	—	—	—	—
Tonosí	90,00	100,00	51,25	—	—	—	17,00	—
Panamá Oeste:	—	—	—	—	—	—	—	—
Capira	30,40	46,75	38,33	54,65	18,00	28,65	20,00	25,00
La Chorrera	19,90	30,60	—	—	12,45	19,14	—	—
San Carlos	—	—	33,79	48,27	24,00	32,40	—	20,00
Veraguas:	—	—	—	—	—	—	—	—
Atalaya	57,00	74,69	68,08	80,58	8,52	13,50	10,44	20,00
Calabro	62,50	78,30	71,38	95,00	9,70	13,10	15,00	22,00
Cañazas	68,00	72,22	72,00	94,94	15,50	20,00	15,00	22,00
La Mesa	63,10	75,00	74,00	92,00	13,75	19,00	15,00	24,00
Las Palmas	—	—	75,00	<b>95,00</b>	20,00	27,00	14,50	24,00
Maricao	83,00	112,05	85,00	93,13	10,33	14,00	12,80	20,00
Maripé	65,30	74,50	62,50	79,09	10,00	24,83	20,00	24,00
Paragua	—	—	—	—	—	—	—	—
Río de Jesús	74,00	90,90	75,00	108,00	19,05	25,00	14,00	20,00
San Francisco	65,63	<b>88,69</b>	—	70,40	14,00	18,90	15,00	25,00
Santa Fe	70,02	78,33	60,47	82,27	11,43	17,00	13,50	20,00
Santiago	75,00	80,00	50,00	55,00	17,00	17,50	15,00	22,00
Soná	71,67	82,46	72,00	88,50	15,42	20,09	14,00	22,00

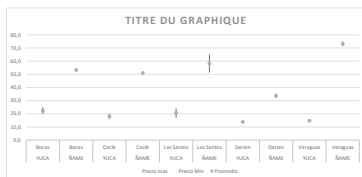
Información no disponible.

#### VARIABLES

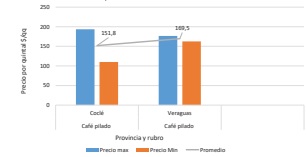
Provincia	Distrito	YUCA 2019 EN QUINTAL	ÑAME 2019 EN QUINTAL
Bocas	Chiriquí Grande	25,00	54,37
Coclé	La Pintada	16,00	—
Coclé	Panamá	20,00	50,00
Chiriquí	Alegría	14,25	—
Darien	Santa Fe	13,89	35,63
Los Santos	Macaracas	—	65,00
Los Santos	Tonosí	17,00	51,25
Veraguas	Calabro	15,00	71,38
Veraguas	Cañazas	15,00	72,00
Veraguas	Las Palmas	14,50	75,00
Veraguas	San Francisco	15,00	—
DESVIACION		9,457	13,740



165,196798

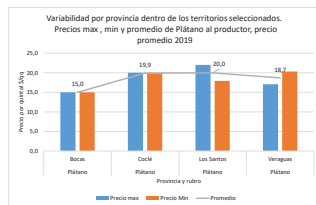


Variedad por provincia dentro de los territorios seleccionados. Precios max., min y promedio de café pilado al productor, precio promedio 2019



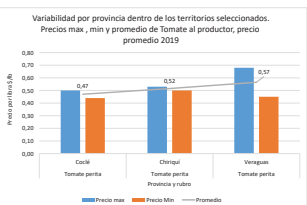
Provincia	Distrito	YUCA 2019 EN QUINTAL	ÑAME 2019 EN QUINTAL
Bocas	Chiriquí Grande	25,00	54,37
Coclé	La Pintada	16,00	—
Coclé	Panamá	20,00	50,00
Chiriquí	Alegría	14,25	—
Darien	Santa Fe	13,89	35,63
Los Santos	Macaracas	—	65,00
Los Santos	Tonosí	17,00	51,25
Veraguas	Calabro	15,00	71,38
Veraguas	Cañazas	15,00	72,00
Veraguas	Las Palmas	14,50	75,00
Veraguas	San Francisco	15,00	—
DESVIACION		9,457	13,740

Provincia	Distrito	YUCA 2019 EN QUINTAL	ÑAME 2019 EN QUINTAL
Bocas	Chiriquí Grande	25,00	54,37
Coclé	La Pintada	16,00	—
Coclé	Panamá	20,00	50,00
Chiriquí	Alegría	14,25	—
Darien	Santa Fe	13,89	35,63
Los Santos	Macaracas	—	65,00
Los Santos	Tonosí	17,00	51,25
Veraguas	Calabro	15,00	71,38
Veraguas	Cañazas	15,00	72,00
Veraguas	Las Palmas	14,50	75,00
Veraguas	San Francisco	15,00	—
DESVIACION		9,457	13,740



Precio Plátano en Finsa en quintales. Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados

Provincia	Distrito	YUCA 2019 EN QUINTAL	ÑAME 2019 EN QUINTAL
Bocas	Chiriquí Grande	25,00	54,37
Coclé	La Pintada	16,00	—
Coclé	Panamá	20,00	50,00
Chiriquí	Alegría	14,25	—
Darien	Santa Fe	13,89	35,63
Los Santos	Macaracas	—	65,00
Los Santos	Tonosí	17,00	51,25
Veraguas	Calabro	15,00	71,38
Veraguas	Cañazas	15,00	72,00
Veraguas	Las Palmas	14,50	75,00
Veraguas	San Francisco	15,00	—
DESVIACION		9,457	13,740



Variedad por provincia dentro de los territorios seleccionados. Precios max., min y promedio de Tomate al productor, precio promedio 2019

Provincia	Distrito	YUCA 2019 EN QUINTAL	ÑAME 2019 EN QUINTAL
Bocas	Chiriquí Grande	25,00	54,37
Coclé	La Pintada	16,00	—
Coclé	Panamá	20,00	50,00
Chiriquí	Alegría	14,25	—
Darien	Santa Fe	13,89	35,63
Los Santos	Macaracas	—	65,00
Los Santos	Tonosí	17,00	51,25
Veraguas	Calabro	15,00	71,38
Veraguas	Cañazas	15,00	72,00
Veraguas	Las Palmas	14,50	75,00
Veraguas	San Francisco	15,00	—
DESVIACION		9,457	13,740

Cuadro 5. PROMEDIO ANUAL DE LOS PRECIOS RECIBIDOS POR EL PRODUCTOR AGROPECUARIO DE MAÍZ SECO Y NUEVO, FRIJOL CHIRICANO Y CAFÉ PILADO EN LA REPÚBLICA, POR FINCA Y PLAZA, SEGÚN PROVINCIA: AÑOS 2018-19

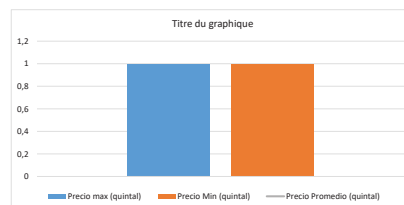
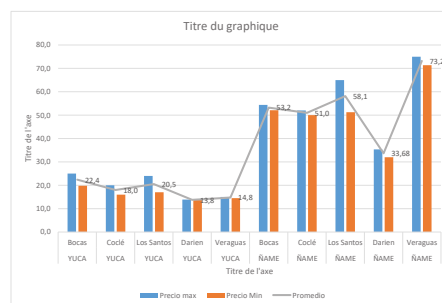
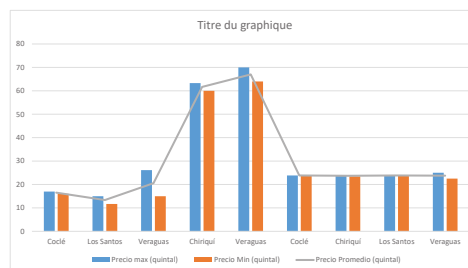
Provincia	Promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario (en balboas)															
	Maíz	Maíz	Maíz	Maíz	Maíz	Maíz	Maíz	Maíz	Frijol	Frijol	Frijol	Frijol	Café	Café	Café	Café
	seco	seco	seco	seco	nuevo	nuevo	nuevo	nuevo	chirican	chirican	chirican	chirican	pilado	pilado	pilado	pilado
	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en	(en
	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018	2018
En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la	En la
finca	plaza	finca	plaza	finca	plaza	finca	plaza	finca	plaza	finca	plaza	finca	plaza	finca	plaza	plaza
Bocas del Toro:																
Changuinola	...	...	...	...	6.50	10.00	8.71	15.00	...	...	...	...	...	...	...	...
Chiriquí Grande	...	...	...	...	6.50	10.00	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Coclé:																
Aguadulce	...	...	17.50	20.00	...	...	...	22.67	...	...	...	...	...	...	...	...
Antón	...	...	...	...	...	...	9.88	15.00	...	...	...	...	...	...	...	...
El Valle	15.92	24.50	...	...	10.72	16.50	...	16.17	...	...	...	...	...	...	...	...
La Pintada	...	...	...	...	...	...	...	10.00	...	...	...	...	...	193.59	215.10	...
Natá	15.00	20.00	16.00	22.00	10.25	13.50	10.00	15.00	70.00	90.83	...	...	...	...	180.00	228.75
Olá	17.50	19.50	...	22.00	10.00	12.64	10.15	15.00	42.50	60.00	65.00	93.70	162.50	250.00	...	...
Penonomé	17.00	20.00	...	20.00	10.00	11.75	10.67	13.25	...	...	...	...	110.00	192.38	123.50	190.00
Colón:																
Buena Vista	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Colón	20.00	28.00	...	...	12.00	14.06	...	...	...	...	...	...	76.92	118.34	...	...
Santa Isabel	21.12	26.00	...	...	8.77	13.50	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Chagres	...	...	...	...	12.46	19.17	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Chiriquí:																
Alanje	11.60	17.84	...	...	7.86	10.61	8.20	...	...	60.00	...	...	...	...	...	...
Boquete	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	131.62	202.50	165.00	250.00
David	...	...	...	22.00	...	...	...	24.58	...	...	100.00	...	...	...	...	...
Dolega	...	...	...	...	...	...	...	10.00	...	...	...	...	...	...	...	...
Potrerillos	...	...	...	...	12.00	16.20	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Progreso	...	...	...	...	...	...	...	...	63.33	85.50	62.65	...	...	...	...	...
Herrera:																
Chitré	...	...	...	...	9.04	13.91	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Chupampa	12.09	18.60	...	...	6.82	10.50	...	...	39.00	60.00	...	...	...	...	...	...
Las Minas	14.68	20.00	15.00	20.12	7.00	10.75	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Los Pozos	12.76	19.63	17.40	19.34	7.20	11.08	10.00	15.00	...	...	...	...	...	...	...	...
Ocú	12.51	19.25	15.00	20.02	5.20	8.00	8.39	14.00	...	...	...	...	...	...	...	...
Parita	12.16	18.71	16.50	18.38	6.11	9.38	8.97	14.00	52.00	80.00	...	...	...	...	...	...
Pesé	12.74	19.60	15.00	19.09	8.75	13.44	10.35	13.50	61.75	95.00	...	...	...	...	...	...
Santa María	12.56	19.33	18.16	20.18	5.40	8.29	7.96	13.40	...	...	...	...	...	...	...	...
Los Santos:																
Guararé	11.70	17.00	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Las Tablas	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Los Santos	...	...	...	...	...	12.00	17.00	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Macaracas	...	...	...	...	...	...	...	18.50	...	...	...	...	...	...	...	...
Pedasi	11.05	17.00	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Pocri	...	...	...	15.00	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Tonosí	...	...	...	15.00	...	...	...	13.50	15.50	...	...	...	...	...	...	...
Veraguas:																
Atalaya	14.70	18.00	15.00	20.00	10.00	13.50	10.70	11.61	65.00	81.67	60.00	90.00	...	...	...	...
Calobre	15.00	17.50	17.50	20.00	9.50	12.85	9.75	13.89	73.00	82.57	65.00	92.00	162.50	250.00	176.50	250.00
Cañazas	16.00	18.00	16.00	20.00	8.45	13.00	10.50	...	...	...	64.00	94.00	...	...	...	...
La Mesa	17.00	20.00	15.00	21.00	12.50	17.00	12.00	...	75.00	101.25	65.00	93.33	...	...	...	...
Las Palmas	22.00	24.00	18.00	22.00	...	...	11.29	13.33	...	...	70.00	95.00	...	...	...	...
Mariato	25.00	29.00	20.00	24.00	10.00	13.50	11.00	14.00	...	...	...	...	...	...	...	...
Montjo	27.00	29.00	25.00	33.08	10.00	14.00	11.50	15.00	77.50	79.50	72.50	90.00	...	...	...	...
Ponuga	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Rio de Jesús	27.73	28.00	22.00	25.00	5.50	7.45	8.00	13.00	...	...	65.00	90.40	...	...	...	...
San Francisco	26.13	27.50	22.00	26.00	...	...	10.00	15.00	58.00	78.30	65.00	90.00	...	...	...	...
Santa Fe	25.80	27.50	20.00	24.00	...	...	10.17	12.75	60.00	81.00	70.00	92.00	230.00	250.00	205.00	250.00
Santiago	27.75	27.00	21.00	25.00	10.00	14.00	10.67	16.00	...	...	61.00	...	...	...	...	...
Soná	24.50	27.00	20.00	24.00	13.70	16.66	13.50	15.50	80.00	90.00	77.50	95.00	...	...	...	...

...Información no disponible

Provincia	pilado (en quintal)	Provincia	hiricano (en quintal)
Coclé	La Pintada 193.59	chiriquí	Alanje 60.00
Coclé	Penonomé 123.50	veraguas	Calobre 65.00
veraguas	Calobre 176.50	veraguas	Cañazas 64.00
		veraguas	Las Palmas 70.00
		veraguas	San Francisco 65.00

rubro	Provincia	cio max	quircio Min	quín	Promedio
Maíz	Coclé	17	16	16.5	
Maíz	Los Santos	15	11.7	13.4	
Maíz	Veraguas	26.13	15	20.6	
Frijol chirican	Chiriquí	63.3	60	61.65	
Frijol chirican	Veraguas	70	64	67	
arroz primera cl	Coclé	23.86	23.86	23.86	
arroz primera cl	Chiriquí	23.9	23.5	23.7	
arroz primera cl	Los Santos	23.86	23.86	23.86	
arroz primera cl	Veraguas	25	22.5	23.75	

rubro	Provincia	cio max	quircio Min	quín	Promedio
Café pilado	Coclé	193.59	110	151.8	
Café pilado	Veraguas	176.5	162.5	169.5	



**Cuadro 4. PROMEDIO ANUAL DE LOS PRECIOS RECIBIDOS POR EL PRODUCTOR AGROPECUARIO DEL ARROZ EN CÁSCARA, DE PRIMERA Y SEGUNDA CLASE EN LA REPÚBLICA, POR FINCA Y PLAZA, SEGÚN PROVINCIA: AÑOS 2018-19**

Provincia	Promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario (en balboas)							
	Arroz en cáscara (en quintal)							
	Primera clase				Segunda clase			
	2018		2019		2018		2019	
	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza
Coclé:								
Aguadulce	...	...	...	...	...	...	...	...
Antón	23,86	24,50	23,86	24,50	20,46	22,67	20,46	22,67
Natá	...	...	...	...	...	...	...	...
Olá	...	...	...	...	...	...	...	...
Penonomé	23,86	24,50	23,86	24,50	20,46	22,67	20,46	22,67
Chiriquí:								
Alanje	...	...	23,90	24,50	...	...	...	...
Boquete	...	...	...	...	...	...	...	...
David	...	...	...	...	...	...	...	...
Progreso	23,50	24,50	24,00	24,45	...	...	...	...
Los Santos:								
Pedasi	...	...	...	...	...	...	20,45	22,65
Tonosí	23,86	24,50	23,86	24,50	20,46	22,67	20,46	22,67
Veraguas:								
Atalaya	22,50	23,85	23,90	24,50	...	...	...	...
Calobre	...	...	...	...	...	...	...	...
Cañazas	...	...	...	...	...	...	...	...
Guarumal	...	...	...	...	...	...	...	...
Mariato	23,61	24,40	23,90	24,50	...	...	...	...
Montijo	23,55	24,25	23,75	24,55	...	...	...	...
Las Palmas	25,00	25,00	...	...	...	...	...	...
Soná	...	...	23,85	24,50	...	...	...	...
Ponuga	...	...	...	...	...	...	...	...
Rio de Jesús	25,00	25,00	23,75	24,50	20,45	...	...	...

...Información no disponible.

arroz primera clase

Penonomé	23,86
Alanje	23,90
Tonosí	23,86
Las Palmas	25,00

rubro	Provincia	precio max (quinto)	precio Min (quinto)	Promedio (quinto)
-------	-----------	---------------------	---------------------	-------------------

arroz primera cla	Coclé	23,86	23,86	23,86
arroz primera cla	Chiriquí	23,9	23,5	23,7
arroz primera cla	Los Santos	23,86	23,86	23,86
arroz primera cla	Veraguas	25	22,5	23,75

Cuadro 7. PROMEDIO ANUAL DE LOS PRECIOS RECIBIDOS POR EL PRODUCTOR AGROPECUARIO DE NARANJA DE JUGO, BANANO, PLÁTANO Y PAPAYA EN LA REPÚBLICA, POR FINCA Y PLAZA, SEGÚN PROVINCIA: AÑOS 2018-19

Provincia	Promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario (en balboas)															
	Naranja de jugo (en ciento)				Banano (en racimo)				Plátano (en ciento)				Papaya (en unidad)			
	2018		2019		2018		2019		2018		2019		2018		2019	
	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza
Bocas del Toro:																
Almirante	...	...	...	...	3,25	3,75	1,50	2,00	9,00	15,00	15,00	20,00	...	...	...	...
Bocas del T	...	...	6,00	10,00	3,25	4,50	2,00	3,00	15,00	22,92	13,89	18,16	...	...	...	...
Changuinola	...	...	4,73	7,00	3,25	3,75	1,50	2,00	10,00	14,00	11,23	15,23	...	...	...	...
Chiriquí Gra	...	...	...	...	3,25	4,50	3,00	3,50	12,00	15,00	15,00	20,00	...	...	...	...
Coclé:																
Antón	...	...	...	6,00	7,50	...	...	3,50	4,00	...	...	...	...	...	2,00	3,63
El Valle	4,00	6,08	5,00	6,77	2,30	3,75	3,50	4,00	12,40	19,00	18,15	23,15	1,80	2,50	2,00	2,75
La Pintada	4,33	6,00	3,44	4,50	3,00	4,15	3,50	4,00	18,83	26,00	19,83	27,00	1,85	2,10	...	...
Natá	4,50	5,33	3,92	5,00	3,00	4,10	...	...	21,33	26,80	20,00	25,00	1,75	2,50	...	...
Olá	3,91	4,00	3,50	4,00	3,20	3,50	3,50	4,00	16,71	20,00	20,00	30,00	2,00	3,00	1,71	2,00
Penonomé	3,67	5,00	4,44	6,50	3,20	3,50	3,50	4,00	19,00	25,00	20,00	27,50	2,00	2,50	2,13	2,63
Colón:																
Colón	3,90	6,00	4,50	9,00	4,50	6,00	5,00	5,50	20,00	29,50	20,00	29,71	2,00	3,50	...	...
Chagres	4,65	7,14	...	...	4,50	5,50	...	...	11,00	29,42	19,00	29,85	2,00	3,50	...	...
Nombre de	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Palmas Bel	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Santa Isabe	...	...	...	...	...	...	...	...	14,45	22,17	18,15	28,00	2,00	3,50	...	...
Chiriquí:																
Aserrio de	1,64	2,30	2,85	3,50	...	...	...	...	...	...	11,92	...	...	...	...	...
Baco	...	...	...	...	...	...	...	...	9,58	13,00	...	...	...	...	...	...
Boquerón	...	...	2,54	4,00	...	...	...	...	...	...	...	...	2,01	2,31	1,63	2,00
David	...	...	7,65	8,50	...	...	4,50	5,00	...	...	22,00	30,00	...	3,00	3,46	3,50
Gómez	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	1,43	2,50
Progreso	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	1,20	1,90	...	...
Rodolfo Ag	...	...	...	...	...	...	...	...	10,04	13,55	12,86	...	...	...	1,57	2,50
San Andrés	1,75	2,40	2,42	3,00	...	...	...	...	13,33	18,00	16,25	...	...	...	...	...
Darién:																
La Palma	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	21,37	23,75	...	...	...	...
Metetí	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	16,89	24,00	...	...	...	...
Yaviza	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	19,00	23,11	...	...	...	...
Herrera:																
Chitré	...	...	...	...	...	...	...	...	11,20	17,22	20,00	25,00	1,20	1,89	2,50	3,50
Herrera (Continuación)																
Chupampa	...	...	...	...	...	...	...	...	10,00	16,00	...	...	...	...	...	...
Los Pozos	...	...	...	...	...	...	...	...	13,00	20,00	17,00	25,00	...	...	...	...
Ocú	...	...	...	...	...	...	...	...	14,00	25,00	...	...	...	...	...	...
Parita	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	20,00	26,00	...	...	...	...
Pesé	...	...	...	...	...	...	...	...	11,00	18,18	18,00	25,00	...	...	...	...
Santa Marí	...	...	...	...	...	...	...	...	10,00	16,00	16,60	25,00	...	...	...	...
Los Santos:																
Guararé	...	...	7,00	8,00	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Las Tablas	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	22,50	25,00	...	...	1,80	2,50
Los Santos	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	20,00	25,00	...	...	1,64	2,00
Macaracas	...	...	...	...	...	...	...	...	19,42	27,00	22,00	25,00	...	...	1,39	2,00
Pedasi	...	...	...	...	...	...	...	...	25,45	27,06	26,00	...	...	...	...	...
Poquí	...	...	...	...	...	...	...	...	15,00	23,00	19,00	...	...	...	...	...
Tonosí	...	...	...	...	...	...	...	...	20,00	30,00	17,92	25,00	...	...	2,00	2,50
Panamá Oeste:																
Capira	2,50	6,38	5,45	7,50	2,40	3,36	3,50	4,00	17,50	27,06	18,70	27,36	2,50	3,80	...	...
La Chorrera	3,70	5,68	...	...	2,50	3,50	...	...	15,00	21,79	...	...	2,10	3,00	...	...
San Carlos	...	...	6,56	7,00	...	...	3,50	4,00	...	...	25,00	38,87	...	...	...	...
Veraguas:																
Atalaya	4,00	5,00	7,67	8,50	...	...	3,00	3,50	14,77	22,50	15,50	25,00	...	...	...	...
Calobre	2,88	5,50	3,09	5,00	3,11	4,67	3,25	3,50	23,26	27,06	19,84	25,00	...	...	3,90	4,42
Cañazas	3,13	5,20	1,50	3,50	2,79	4,00	3,25	3,50	15,63	20,00	17,06	25,00	...	...	2,25	2,83
Guanumal	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
La Colorada	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
La Mesa	5,00	6,75	...	...	2,75	4,00	...	...	17,43	22,50	17,92	25,00	...	...	...	...
Las Palmas	3,92	5,50	4,10	4,56	...	...	3,50	4,00	19,22	26,00	20,31	24,33	...	...	...	...
Mariato	...	...	...	...	...	...	...	...	15,46	21,00	18,00	25,00	2,17	3,00	...	...
Montijo	5,00	7,00	3,25	5,00	...	...	...	...	14,00	25,00	15,25	26,00	...	...	...	...
Ponuga	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...	...
Río de Jesu	...	...	...	...	4,00	5,00	...	...	15,00	24,00	15,96	22,00	2,50	3,50	...	...
San Franci	3,80	5,00	3,75	5,00	...	...	4,00	4,50	18,43	25,00	17,92	24,00	2,50	4,00	...	...
Santiago	...	...	...	...	...	...	4,00	4,50	15,00	21,25	15,00	25,00	...	...	...	...
Santa Fe	2,96	5,00	2,97	5,00	2,90	3,00	3,00	3,50	15,00	20,00	15,00	22,00	...	...	2,20	2,50
Soná	3,50	4,63	4,50	6,00	2,60	4,00	3,00	3,50	18,67	19,01	19,17	23,82	...	...	2,45	2,75

... Información no dispon

Platano 2019 en finca		Precio en quintales
Bocas del Tor	Almirante	15,00
Bocas del Tor	Chiriquí Grande	15,00
Coclé	La Pintada	19,83
Coclé	Penonomé	20,00
Los santos	Macaracas	22,00
Los santos	Tonosí	17,92
veraguas	Calobre	19,84
	Cañazas	17,06
	Las Palmas	20,31
	San Francisco	17,92

Precio Plátano en Finca en quintales. Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados

Provincia	Precio max	Precio Mñ	omedio
Bocas	15,0	15,0	15,0
Coclé	20,0	19,8	19,9
Los Santos	22,0	17,9	20,0
Veraguas	17,1	20,3	18,7

Fuente : INEC

Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionado. Precio de plátano al productor promedio 2019



Cuadro 9. PROMEDIO ANUAL DE LOS PRECIOS RECIBIDOS POR EL PRODUCTOR AGROPECUARIO DE TOMATE Y AJÍ EN LA REPÚBLICA,  
POR FINCA Y PLAZA, SEGÚN PROVINCIA: AÑOS 2018-19

Provincia	Promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario (en balboas)							
	Tomate (en libra)	Tomate (en libra)	Tomate (en libra)	Tomate (en libra)	Tomate (en libra)	Tomate (en libra)	Tomate (en libra)	Tomate (en libra)
	De mesa	De mesa	De mesa	De mesa	Industrial (perita)	Industrial (perita)	Industrial (perita)	Industrial (perita)
	2018	2018	2019	2019	2018	2018	2019	2019
	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza	En la finca	En la plaza
Bocas del Toro:								
Bocas del Toro	...	...	...	...	...	...	...	...
Changuinola	...	...	...	...	...	...	...	...
Chiriquí Grande	...	...	...	...	...	...	...	...
Codé:								
Antón	...	...	0.65	0.93	...	...	0.40	0.65
El Valle	0.55	0.80	...	0.85	0.50	0.76	0.50	0.60
La Pintada	...	...	...	...	...	...	...	...
Natá	0.60	0.82	0.60	...	0.55	0.77	...	...
Olá	...	...	...	...	0.44	0.60	...	...
Penonomé	0.60	0.72	...	...	...	...	...	...
Río Hato	...	...	...	...	...	...	...	...
Colón:								
Colón	...	...	...	...	...	...	...	...
Nombre de Dios	...	...	...	...	...	...	...	...
Palmas Belkán	...	...	...	...	...	...	...	...
Chiriquí:								
Alanje	...	...	...	...	...	...	...	...
Boquerón	...	...	...	...	...	...	...	...
Boquete	0.55	0.59	0.52	0.85	0.53	0.80	0.50	0.85
Cañas Gordas	0.40	0.55	...	...	0.35	0.55	...	...
Cerro Punta	0.40	0.55	0.50	...	0.40	0.60	0.39	...
David	...	...	...	0.90	...	...	0.45	0.65
Dolega	...	...	0.40	...	...	...	0.39	...
Gualaca	...	...	...	...	...	...	...	...
Hornito	0.15	0.25	...	...	...	...	...	...
La Concepción	...	...	...	...	...	...	...	...
La Estrella	...	...	...	...	...	...	...	...
Las Lajas	...	...	...	...	...	...	...	...
Plaza Caisán	0.46	0.53	0.45	...	0.41	0.53	0.38	...
Potrerillos	0.45	0.51	...	...	0.18	0.25	...	...
Puerto Armuelles	...	...	...	...	...	...	...	...
Progreso	...	...	...	...	...	...	...	...
Remedios	...	...	...	...	...	...	...	...
Río Sereno	...	...	...	...	...	...	...	...
San Andrés	...	...	...	...	...	...	...	...
Santa María	...	...	...	...	...	...	...	...
Volcán	...	...	0.60	0.93	...	...	0.45	0.70
Herrera:								
Chitré	...	...	...	...	0.45	0.69	0.57	...
Chupampa	...	...	...	...	...	...	...	...
Ocú	...	...	...	...	0.20	0.30	...	...
Parita	...	...	...	...	0.35	0.50	0.51	...
Pesé	...	...	...	...	...	...	...	...
Santa María	...	...	...	...	...	...	...	...
Los Santos:								
Guararé	...	...	...	...	...	...	...	...
Las Tablas	...	...	...	...	...	...	...	...
Los Santos	...	...	...	...	...	...	0.40	...
Macaracas	...	...	0.50	0.80	...	...	...	0.55
Paritilla	...	...	...	...	...	...	...	...
Pocrí	...	...	...	...	...	...	...	...
Los Santos (Continuación)								
Pedasi	...	...	...	...	...	...	...	...
Sabanagrande	...	...	...	...	...	...	...	...
Tonosi	...	...	...	...	...	...	...	...
Panamá Oeste:								
Bejuco	...	...	...	...	...	...	...	...
Capira	...	...	...	...	...	...	...	...
La Chorrera	...	...	...	...	...	...	...	...
San Carlos	...	...	...	...	...	...	...	...
Veraguas:								
Atalaya	...	...	...	...	...	...	...	...
Calobre	0.68	0.92	0.50	0.75	0.68	0.95	0.45	0.70
Cañazas	0.45	0.70	0.50	0.75	...	...	0.40	0.60
La Colorada	...	...	...	...	...	...	...	...
La Mesa	...	...	...	...	...	...	...	...
Las Palmas	...	...	0.50	0.75	...	...	0.40	0.50
Mariato	...	...	...	...	...	...	...	...
Montijo	...	...	...	...	...	...	...	...
Ponuga	...	...	...	...	...	...	...	...
Río de Jesús	...	...	...	...	...	...	...	...
San Francisco	...	...	...	...	...	...	...	...
Santa Fe	0.73	0.88	0.67	0.85	0.63	0.79	0.45	0.60
Santiago	...	...	...	...	...	...	...	...
Soná	...	...	0.70	0.85	0.60	0.70	0.48	0.65

...Información no disponible.

Tomate industrial perita. Precio de lb a qq \* quintal.

Precio en finca	\$ lb	Min	Max
		0.45	0.68
Precio en plaza	\$ qq	45.20	68.30
		Min	Max
Precio en plaza	\$ lb	0.6	0.79
		60.27	79.35

Precio Tomate perita en Finca en libras.  
Variabilidad por provincia dentro de los territorios seleccionados

Provincia	Precio ma	Precio Min	Promedio
Codé	0.50	0.44	0.47
Chiriquí	0.53	0.50	0.52
Veraguas	0.68	0.45	0.57

PRECIOS EN MERCA PANAMA Y EN RETAIL PARA MAÍZ , ARROZ, Y FRIJOL. FUENTE GIEWS FMPA

EVOLUCION DE PRECIOS POR MES EN MERCA PANAMA

MES AÑO	MAIZ USD/QQ	FRIJOL ROJO USD/QQ	ARROZ USD/QQ
ene.-21	23,57	84,83	39,33
dic.-20	23,67	83,33	39,33
nov.-20	23,67	82,56	39,33
oct.-20	20,78	83,33	39,33
sept.-20	19,67	85	39,67
ago.-20	19,67	87,38	39,67
jul.-20	20,83	83,77	39,67
jun.-20	21,67	85	39,67
may.-20	21,39	80,25	39,15
abr.-20	20,33	82,88	
feb.-20			
ene.-20			
dic.-19			
oct.-19	22,91	87,67	39
sept.-19	23	87,67	39,54
ago.-19	23	87,67	39,67
jul.-19	23	85,36	39,67
jun.-19	21,9	86,42	39,67
may.-19	22,9	83,87	39,67
abr.-19	23,33	76,67	39,57
mar.-19	22,55	80,35	39,03
feb.-19	22,7	83,75	39,25
ene.-19	22,95	89,85	39,44
dic.-18	22,94	89,11	38,97
nov.-18	23	91,46	39,33
oct.-18	23	90	39,33
sept.-18		88,06	39,33
ago.-18	23	83,34	39,33
jul.-18	23	79,61	39,33
jun.-18	23	78,87	39,33
may.-18	23	77,67	39,33
abr.-18	22,71	86,48	39,52
mar.-18	23,71	91,96	39,67
feb.-18	23,93	91,67	39,67
ene.-18	23,92	100,24	39,35
dic.-17	24,12	100,52	39,04
nov.-17	23,54	116,25	39,67
oct.-17	24,33	120,63	39
sept.-17	24,33	121,67	39
ago.-17	24,17	119,41	39
jul.-17	23,2	117,83	39
jun.-17	23	101,08	39
may.-17	23,05	98,33	39
abr.-17	22,83	96,24	39,09
mar.-17	22,99	91,67	39,33
feb.-17	23,56	93,52	39,33
ene.-17	26,03	107,5	39,33
dic.-16	26,2	122,67	39,33
nov.-16	26,32	118,06	39,33
oct.-16	26,06	94,05	39,33
sept.-16	25,89	87,67	39,33
ago.-16	25,39	87,67	39,33
jul.-16	25,45	85,96	39,21
jun.-16	25,7	84,39	39,33
may.-16	25,81	80,32	39,33
abr.-16	25,62	80	39,33
mar.-16	25,92	80,86	39,33
feb.-16	25,44	83,09	39,36
ene.-16	25,58	83,33	39,33
dic.-15	26,11	83,33	39,33
nov.-15	25,79	83,33	39,45
oct.-15	24,89	83,33	39,67
sept.-15	24,39	83,33	39,67
ago.-15	24,45	83,16	39,67
jul.-15	24,57	84,06	39,19
jun.-15	24,46	80	39
may.-15	24,07	79,36	39
abr.-15	23,58	79,33	38,29
mar.-15	23,67	79,33	39
feb.-15	24,11	79,76	39
ene.-15	24,24	83,72	38,95
dic.-14	24,13	88,42	39,26
nov.-14	24,21	84,23	39,33
oct.-14	23,94	75,59	38,73
sept.-14	24,69	75,52	38,38
ago.-14			
jul.-14	23,67	76,53	50
jun.-14	23,52	76,45	50
may.-14	23,33	72,76	49,1
abr.-14	22,78	79,55	49
mar.-14			
feb.-14	24,33	80	49
ene.-14	24,37	80	49
jun.-13	22,84	77,42	48,33

Panamá, Al por mayor.  
Mercado Agrícola Central.  
Ciudad de Panamá.  
Maíz (Amarillo).  
Balboa/Quintal (46kg).  
Commodity Code: 10059020  
Local name: Maíz en Grano Local  
code: null

Panamá, Al por mayor.  
Mercado Agrícola Central.  
Ciudad de Panamá.  
Frijol (Rojo).  
Balboa/Quintal (46kg).  
Commodity Code: 07133340  
Local name: Frijol Chiricano Rojo Local  
code: null

Panamá, Al por mayor.  
Mercado Agrícola Central.  
Ciudad de Panamá.  
Arroz.  
Balboa/Quintal (46kg).  
Commodity Code: 10062000  
Local name: Arroz Pilado de 1ra Local  
code: null

EVOLUCION DE PRECIOS POR MES PRECIO RETAIL

MES AÑO	MAIZ USD/QQ	FRIJOL USD/QQ	ARROZ USD/QQ
21-janv	34,542	115,443	NO HAY DATOS ARROZ 2021
20-déc	34,542	115,443	
20-nov	34,542	115,443	
20-oct	34,542	115,443	
20-sept	34,542	115,443	
20-août	34,542	111,807	
20-juil	34,542	107,7165	
20-juin	34,542	111,807	
20-mai	34,542	111,807	
20-avr	34,542	106,8075	
20-mars	34,542	106,8075	
20-févr	34,542	106,8075	
20-janv	34,542	106,8075	
19-déc	34,542	106,8075	42,2685
19-nov	34,542	106,8075	42,2685
19-oct	34,542	106,8075	42,2685
19-sept	34,542	106,8075	42,2685
19-août	34,542	106,8075	42,2685
19-juil	34,542	106,8075	42,2685
19-juin	34,542	106,8075	42,2685
19-mai	34,542	106,8075	42,2685
19-avr	34,542	106,8075	42,2685
19-mars	34,542	113,625	42,2685
19-févr	34,542	111,807	42,2685
19-janv	34,542	103,626	42,2685
18-déc	34,542	106,8075	42,2685
18-nov	34,542	106,8075	42,2685
18-oct	34,542	106,8075	42,2685
18-sept	34,542	106,8075	42,2685
18-août	34,542	102,717	42,2685
18-juil	34,542	107,7165	42,2685
18-juin	34,542	102,717	42,2685
18-mai	34,542	98,6265	42,2685
18-avr	34,542	100,899	42,2685
18-mars	34,542	109,5345	42,2685
18-févr	34,542	115,443	42,2685
18-janv	34,542	123,624	42,2685

Panamá, Retail.  
Panamá City, Maize, USD/QUINTAL.  
AL Commodity Code: 1005

Panamá, Retail.  
Panamá City, Beans (red), Balboa/QUI Commodity

Date-Mensur: Panamá, Al por mayor, M Date-Mensur: Panamá, Al por mayor, Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panamá, Plátanos, USD/Ciento (PAN) Commodity Code: 08031000 Local name: Plátano de Chiriqui Local code: null

ene.-21	17,15	ene.-21		
dic.-20	18,76	dic.-20		
nov.-20	20,84	nov.-20		
oct.-20	17,21	oct.-20		
sept.-20	19,88	sept.-20		
ago.-20	20,92	ago.-20		
jul.-20	21,19	jul.-20		
jun.-20	20,59	jun.-20	20,59	Plátano
may.-20	20,12	may.-20	20,12	
abr.-20	19,61	abr.-20	19,61	<b>MES AÑO    USD CIENTO</b>
feb.-20		feb.-20		1    22,37
ene.-20		ene.-20		2    22,75
dic.-19		dic.-19		3    26,28
oct.-19	18,84	oct.-19	18,84	4    29,41
sept.-19	22,32	sept.-19	22,32	5    27,00
ago.-19	23,21	ago.-19	23,21	6    27,80
jul.-19	26,56	jul.-19	26,56	7    26,56
jun.-19	27,8	jun.-19	27,80	8    23,21
may.-19	27	may.-19	27,00	9    22,32
abr.-19	29,41	abr.-19	29,41	10   18,84
mar.-19	26,28	mar.-19	26,28	11   22,75
feb.-19	22,75	feb.-19	22,75	12   22,61
ene.-19	22,37	ene.-19	22,37	
dic.-18	22,61	dic.-18	22,61	
nov.-18	22,75	nov.-18	22,75	
oct.-18	21,93	oct.-18	21,93	
ago.-18	23,35	ago.-18	23,35	
jul.-18	20,37	jul.-18	20,37	
jun.-18	22	jun.-18	22,00	
may.-18	19,93	may.-18	19,93	
abr.-18	20	abr.-18	20,00	
mar.-18	20,31	mar.-18	20,31	
feb.-18	20,78	feb.-18	20,78	
ene.-18	20,33	ene.-18	20,33	

Date-Mensu: Panamá, AI | **usd quintal**

ene.-21		
dic.-20		
nov.-20		
oct.-20		
sept.-20		
ago.-20		
jul.-20		
jun.-20	1,21	54,9945
may.-20	1,19	54,0855
abr.-20	1,57	71,3565
feb.-20		0
ene.-20		0
dic.-19		0
oct.-19	0,87	39,5415
sept.-19	0,99	44,9955
ago.-19	1,38	62,721
jul.-19	1,85	74,9925
jun.-19	1,24	56,358
may.-19	1,22	55,449
abr.-19	1,27	57,7215
mar.-19	1,16	52,722
feb.-19	0,97	44,0865
ene.-19	1,06	48,177
dic.-18	1,6	72,72
nov.-18	1,3	59,085
oct.-18	1,06	48,177
sept.-18	0,89	40,4505
ago.-18	0,9	40,905
jul.-18	0,87	39,5415
jun.-18	1,11	50,4495
may.-18	1,45	65,9025
abr.-18	1,13	51,3585
mar.-18	1,56	70,902
feb.-18	1,31	59,5395
ene.-18	1,58	71,811
dic.-17	1,36	61,812
nov.-17	1,22	55,449
oct.-17	1,11	50,4495
sept.-17	1,22	55,449
ago.-17	1,35	61,3575
jul.-17	1,58	71,811
jun.-17	1,38	62,721
may.-17	1,31	59,5395
abr.-17	1,21	54,9945
mar.-17	0,4	18,18
feb.-17	0,93	42,2685
ene.-17	2,94	133,623
dic.-16	1,84	83,628
nov.-16	1,02	46,359
oct.-16	1,1	49,995
sept.-16	1,03	46,8135
ago.-16	1,16	52,722
jul.-16	1,86	84,537
jun.-16	2,03	92,2635
may.-16	1,94	88,173
abr.-16	1,56	70,902
mar.-16	0,92	41,814
feb.-16	0,96	43,632
ene.-16	2,53	114,9885
dic.-15	1,95	88,6275
nov.-15	1,58	71,811
oct.-15	0,83	37,7235
sept.-15	0,96	43,632
ago.-15	0,97	44,0865
jul.-15	0,91	41,3595
jun.-15	0,81	36,8145
may.-15	1,06	48,177
abr.-15	2,19	99,5355
mar.-15	1,64	74,538
feb.-15	1,77	80,4465
ene.-15	0,93	42,2685
dic.-14	1,33	60,4485
nov.-14	1,13	51,3585
oct.-14	0,93	42,2685
sept.-14	0,97	44,0865
ago.-14	1,76	79,992
jul.-14	1,63	
jun.-14	1,73	
may.-14	1,36	
abr.-14	1,32	
mar.-14		
feb.-14	0,96	
ene.-14	0,77	
jun.-13	0,71	

FUENTE **SIMMAGRO** <http://www.simmagro.sieca.int/public/#/home>

Tomate 3x3 TA *	Cj 15lbs	18,98	11,50	13,10	9,30	11,37	9,09	7,57	8,35	7,71	8,88	10,15	12,78	10,73
Tomate 3x3 TB *	Cj 15lbs	18,98	11,48	13,12	9,29	11,37	9,09	7,59	8,33	7,71	8,88	10,15	12,65	10,72
Tomate 4x4 TA *	Cj 15lbs	15,27	8,95	10,52	7,65	9,74	7,60	5,87	6,49	6,01	7,13	8,98	10,43	8,72
Tomate 4x4 TB *	Cj 15lbs	15,30	9,00	10,54	7,65	9,74	7,63	5,87	6,49	6,01	7,13	8,93	10,94	8,77
Tomate Perita TB *	Cj 14lbs	15,98	8,83	10,09	8,35	10,70	9,14	6,79	7,18	6,28	7,79	8,73	11,30	9,26

15

127,06787 76,97620 87,74497 62,27559 76,12577 60,83589 50,71242 55,91411 51,64521 59,46314 67,93396 85,59629 71,85762

Tomate Perita TB *	lbs	1,14	0,63	0,72	0,60	0,76	0,65	0,48	0,51	0,45	0,55	0,62	0,81	0,66
--------------------	-----	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------	------

14



Date-Mensual Panamá. Al ¢ USD /quintal

ene.-21		
dic.-20		
nov.-20		
oct.-20		
sept.-20		
ago.-20		
jul.-20		
jun.-20	\$0,22	9,999
may.-20	\$0,23	10,4535
abr.-20	\$0,26	11,817
feb.-20		
ene.-20		
dic.-19		
oct.-19	0,43	19,5435
sept.-19	0,42	19,089
ago.-19	0,43	19,5435
jul.-19	0,42	19,089
jun.-19	0,44	19,998
may.-19	0,45	20,4525
abr.-19	0,43	19,5435
mar.-19	0,43	19,5435
feb.-19	0,39	17,7255
ene.-19	0,42	19,089
dic.-18	0,41	18,6345
nov.-18	0,43	19,5435
oct.-18	0,44	19,998
sept.-18	0,44	19,998
ago.-18	0,44	19,998
jul.-18	0,43	19,5435
jun.-18	0,44	19,998
may.-18	0,46	20,907
abr.-18	0,46	20,907
mar.-18	0,45	20,4525
feb.-18	0,44	19,998
ene.-18	0,44	19,998

FUENTE SIMMAGRO <http://www.simmagro.sieca.int/public/#/home>

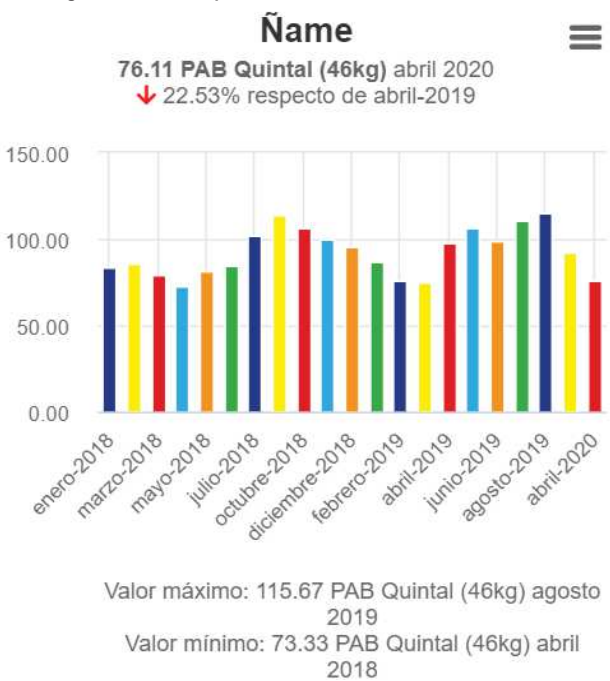
Date-Mensual Panamá. Al por mayor. M F U E N T E S I M M A G R O <http://www.simmagro.sieca.int/public/#/home>

ene.-21			
dic.-20			
nov.-20			
oct.-20			
sept.-20			
ago.-20			
jul.-20			
jun.-20			
may.-20			
abr.-20	76,11		
feb.-20			
ene.-20			
dic.-19		86,85	1
oct.-19	92,29	75,94	2
sept.-19		75,44	3
ago.-19	115,67	98,25	4
jul.-19	111,21	106,81	5
jun.-19	99,17	99,17	6
may.-19	106,81	111,21	7
abr.-19	98,25	115,67	8
mar.-19	75,44		9
feb.-19	75,94	92,29	10
ene.-19	86,85		11
dic.-18	95,44		12
nov.-18	100,21		
oct.-18	106,33		
ago.-18	114,59		
jul.-18	102,32		
jun.-18	85		
may.-18	81,67		
abr.-18	73,33		
mar.-18	79,22		
feb.-18	86,2		
ene.-18	83,89		

País / Región	Producto	Año	Mes	Valor (Hortalizas)	Tipo Precio	Mercado	Moneda / Unidad de Medida	Fecha
Panamá	Ñame	2018	enero	83,89	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/01/2018
Panamá	Ñame	2018	febrero	86,20	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/02/2018
Panamá	Ñame	2018	marzo	79,22	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/03/2018
Panamá	Ñame	2018	abril	73,33	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/04/2018
Panamá	Ñame	2018	mayo	81,67	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/05/2018
Panamá	Ñame	2018	junio	85,00	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/06/2018
Panamá	Ñame	2018	julio	102,32	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/07/2018
Panamá	Ñame	2018	agosto	114,59	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/08/2018
Panamá	Ñame	2018	octubre	106,33	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/10/2018
Panamá	Ñame	2018	noviembre	100,21	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/11/2018
Panamá	Ñame	2018	diciembre	95,44	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/12/2018
Panamá	Ñame	2019	enero	86,85	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/01/2019
Panamá	Ñame	2019	febrero	75,94	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/02/2019
Panamá	Ñame	2019	marzo	75,44	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/03/2019
Panamá	Ñame	2019	abril	98,25	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/04/2019
Panamá	Ñame	2019	mayo	106,81	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/05/2019
Panamá	Ñame	2019	junio	99,17	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/06/2019
Panamá	Ñame	2019	julio	111,21	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/07/2019
Panamá	Ñame	2019	agosto	115,67	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/08/2019
Panamá	Ñame	2019	octubre	92,29	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/10/2019
Panamá	Ñame	2020	abril	76,11	Al por mayor	Mercado Agrícola Central, Ciudad de Panama	PAB Quintal (46kg)	01/04/2020

Fuente: Base de datos de SIMMAGRO.

Fig x. Evolución del precio de ñame 2018 -2020 USD /Quintal





Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



**Programa de Innovación Agropecuaria Sostenible e Incluyente (PIASI)**

**Componente de Innovaciones de Mercado**

**República de Panamá**

**Documento 1.3. Situación actual y análisis sobre los procesos de almacenamiento y conservación y de las pérdidas de productos agropecuarios en Panamá**

**Preparado por: Sara Granados**

**Cooperación Técnica  
Banco Interamericano de Desarrollo (IDB)  
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - Centro de  
Inversiones- (CFIC/FAO)  
Gobierno de Panamá**

**Mayo 2021**

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	3
<b>OBJETIVOS</b> .....	4
<b>SECCIÓN CONCEPTUAL Y DE ABORDAJE INTERNACIONAL SOBRE LA PREVENCIÓN Y REDUCCIÓN DE PÉRDIDAS Y DESPERDICIOS DE ALIMENTOS</b> .....	4
1. Marco conceptual de la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos: .....	4
1.1 Conceptos generales sobre las pérdidas y desperdicios de alimentos .....	5
1.2 Avances internacionales en la prevención y reducción de las PDA .....	9
<b>SEGUNDA SECCIÓN: INFORMACIÓN DISPONIBLE SOBRE LAS PÉRDIDAS DE ALIMENTOS PARA PANAMÁ, LIMITANTES AL ACCESO AL MERCADO, PROCESOS POSCOSECHA Y PUNTOS CRÍTICOS A CONSIDERAR</b> .....	28
2. Estrategia de medición de pérdidas de alimentos para Panamá .....	28
2.1 Marco metodológico / estratégico .....	29
2.2 Fuentes de información disponible sobre pérdidas agropecuarias y de alimentos en Panamá.....	32
2.3 Priorización de productos agropecuarios con énfasis en agricultura familiar .....	34
2.4 Situación actual: Datos disponibles de pérdidas nacional y por territorios.....	35
2.5 Puntos críticos y causas de pérdida .....	41
<b>TERCERA SECCIÓN PROPUESTAS DE SOLUCIÓN Y RECOMENDACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE LAS PÉRDIDAS DE ALIMENTOS Y MEJORAR LA GESTIÓN POSCOSECHA DE PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR</b> .....	47
3. Propuestas de solución para la prevención y reducción de pérdidas de alimentos .....	47
3.1 Propuestas micro, meso y macro de solución a la problemática de pérdidas de alimentos de la AF en Panamá.....	48
3.2 Relevamiento territorial de las propuestas de soluciones.....	52
4. Recomendaciones.....	56
<b>REFERENCIAS</b> .....	58
<b>ANEXOS</b> .....	60

## INTRODUCCIÓN

La reducción de las PDA, si bien parece un objetivo claro y deseable, su aplicación efectiva no es sencilla, y requiere de intervenciones y políticas enfocadas, donde el conocimiento y la forma de medir las pérdidas y desperdicios precede a la adopción de medidas siendo una condición sine qua non para el logro de cualquier objetivo en esta dirección (FAO, 2019).

Las PDA se definen como la disminución de la cantidad o calidad —valor nutricional, propiedades organolépticas o inocuidad alimentaria— de los alimentos destinados al consumo humano. Como se dijo previamente, las mismas pueden ocurrir a lo largo de toda la cadena agroalimentaria, desde la producción primaria hasta el consumo en hogares, y se traducen en un costo económico, social y ambiental muy significativo.

La distinción entre la pérdida y el desperdicio de alimentos no siempre está bien definida, la acepción que parece más apropiada se basa en las razones subyacentes que ocasionaron que el alimento salga de la cadena de suministro.

En función de ello, las pérdidas refieren al alimento que disminuye por razones no intencionales, de ineficiencia en la cadena productiva. Los desperdicios refieren al alimento inicialmente destinado al consumo humano que es desechado o utilizado de forma alternativa (no alimentaria) intencionalmente —ya sea por elección o por negligencia.

El enfoque de pérdidas poscosecha se orienta hacia la identificación de los factores (causas y condiciones) que originan pérdidas durante la poscosecha. La perspectiva no se centra sólo en medir cuantitativamente, sino también descriptiva y analíticamente. El conocimiento de estos factores, así como el conocimiento de tecnologías adecuadas que minimicen la tasa de deterioro permitirá prolongar la vida poscosecha de los productos hortícolas.

Según estimaciones actualizadas (FAO, 2019<sup>1</sup>), en el mundo se pierde el 13,8% de los alimentos desde la poscosecha hasta el mercado minorista, sin incluirlo. En América Latina esto corresponde al 12%, es decir 220 mil millones de toneladas de alimentos por año. Las PDA representan el 13,4% en la fase de producción, el 7,5% corresponde a la fase de poscosecha, el 5% a la de elaboración y envase, un 4,1%, a la de distribución, y un 3,7% a la fase de consumo. (FAO, 2016<sup>2</sup>)

La dimensión ambiental, social y económica asociada a las pérdidas y desperdicios de alimentos a lo largo de la cadena agroalimentaria, forma parte del compromiso mundial con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en donde se encuentra el Objetivo 12. “Garantizar modalidades de consumo y producción sostenible”, cuya Meta 12.3 *“para 2030, es reducir a la mitad, el desperdicio mundial de alimentos per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución, incluidas las pérdidas posteriores a las cosechas”*.

En Panamá no se cuenta con datos específicos sobre las PDA, por ello, la necesidad de iniciar un proceso de sensibilización de esta problemática ante varios sectores y actores involucrados en

---

<sup>1</sup> FAO. 2019. El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Progresos en la lucha contra la pérdida y el desperdicio de alimentos. Roma. <http://www.fao.org/3/ca6030es/ca6030es.pdf>

<sup>2</sup> FAO, 2016. Tercer boletín de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en ALC. Santiago, <http://www.fao.org/3/i5504s/i5504s.pdf>

la cadena agroalimentaria, y el levantamiento de una línea base de la situación de esta problemática, como punto de partida para la implementación de una estrategia nacional.

Para efectos de este documento, se plantea que al gestionar las pérdidas en la etapa poscosecha se pueden reducir las brechas de acceso a mercados por parte de los pequeños y medianos productores, considerando que existen aspectos de infraestructura y capacidades de monitoreo, almacenamiento y conservación de los alimentos, que pueden ser mejorados a partir de la inversión público y privada.

El documento se estructura en tres secciones. i. Una primera sección presenta el nuevo enfoque conceptual propuesto por FAO (2019) sobre las PDA, la definición de causas del Alto Panel de Expertos en Seguridad Alimentaria (2014<sup>3</sup>), experiencias internacionales de políticas y tendencias, y se brindarán aproximaciones a la metodología de medición del índice global de pérdidas de alimentos (indicador 12,3,1 de la Agenda 2030); ii. En la segunda sección se brindarán elementos relacionados con información disponible sobre las pérdidas de alimentos para Panamá, limitantes al acceso al mercado, procesos poscosecha y puntos críticos a considerar; iii. La tercera sección planteará posibles inversiones vinculadas a solucionar la problemática identificada de pérdidas postcosecha.

El presente estudio se enmarca en componente 2 del Proyecto: “Innovación de mercado”

## **OBJETIVOS**

- Identificar la información disponible y casos sobre pérdidas previas a la cosecha y en las fases de post-cosecha, transporte y procesamiento de alimentos.
- Describir las pérdidas existentes, tanto cuantitativas como cualitativas.
- Recomendar posibles inversiones vinculadas a solucionar la problemática identificada de pérdidas postcosecha.

## **SECCIÓN CONCEPTUAL Y DE ABORDAJE INTERNACIONAL SOBRE LA PREVENCIÓN Y REDUCCIÓN DE PÉRDIDAS Y DESPERDICIOS DE ALIMENTOS**

### **1. Marco conceptual de la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos:**

De acuerdo al Panorama de la Seguridad Alimentaria en ALC (2020)<sup>4</sup>, en Panamá el 6,9% de la población presenta inseguridad alimentaria severa para el trienio 2016-17, y ocupa el cuarto lugar en cuanto a la dieta saludable más costosa en la Región con un costo aproximado de 4,9 USD, por lo que, reducir las PDA se convierte en una estrategia directa para el fortalecimiento de la Seguridad Alimentaria y Nutricional en el país, y para la transformación de los sistemas alimentarios, avanzando a su eficiencia, inclusividad y resiliencia.

Cuando no se consideran todos los actores y procesos que hay detrás de un plato de comida, es posible que no se le dé importancia a desechar una fruta porque su textura o color no son homogéneos, o no se considere una prioridad contar con un ordenamiento productivo que evite

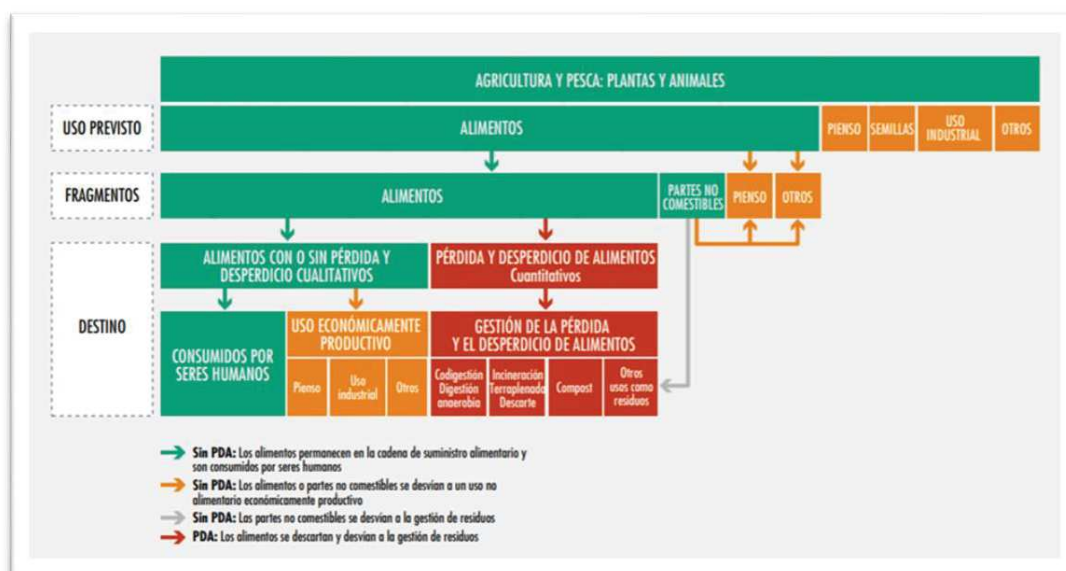
---

<sup>3</sup> HLPE, 2014. Food losses and waste in the context of sustainable food systems. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome 2014. <http://www.fao.org/3/i3901e/i3901e.pdf>

<sup>4</sup> FAO, FIDA, OPS, WFP y UNICEF. 2020. Panorama de la seguridad alimentaria y nutrición en América Latina y el Caribe 2020. Santiago de Chile. <https://doi.org/10.4060/cb2242es>

la sobreoferta. Las pérdidas y desperdicios de alimentos son una señal de que algo falla en el sistema alimentario, y es una manera de articular prácticas, decisiones y técnica en torno a una visión más holística de la agricultura (Figura 1).

Figura 1: Marco conceptual de las PDA.



Fuente: FAO, 2019

En este marco, expertos, activistas, tomadores de decisión, han estado trabajando con la finalidad de generar conciencia sobre el impacto de las PDA en la disponibilidad de alimentos saludables, así como en la necesidad de contar con datos de calidad y de armonizar conceptos relacionados con la pérdida y el desperdicio de alimentos a nivel global, los cuales están han sido considerados en un sinnúmero de experiencias internacionales<sup>5</sup>.

### 1.1 Conceptos generales sobre las pérdidas y desperdicios de alimentos

La última década ha sido testigo de un aumento exponencial del interés por el tema de la pérdida y el desperdicio de alimentos (PDA), en los círculos políticos, la academia e incluso el sector privado.

A los efectos de este documento, la pérdida y el desperdicio de alimentos se define como la disminución en la cantidad o calidad de los alimentos a lo largo de la cadena de suministro de alimentos (FAO, 2019).

<sup>5</sup> El volumen 98 de enero 2021 de la Revista Food Policy está dedicado a las PDA, bajo el título "Food Loss and Waste: Evidence for effective policies", editores: Andrea Cattaneo, Marco V. Sánchez, Máximo Torero, Rob Vos, siendo considerado el material más actualizado en la materia.



### 1.1.1 Definiciones

Estas definiciones básicas son el resultado de un consenso alcanzado en consultas con expertos<sup>6</sup>, entre ellas cabe destacar las siguientes:

- **Alimento:** toda sustancia, elaborada, semielaborada o cruda, destinada al consumo humano. Los productos alimentarios pueden ser de origen animal o vegetal y se consideran alimentos a partir del momento en que i) los cultivos están maduros para la cosecha o son aptos para su finalidad; ii) los animales están listos para el sacrificio; iii) se extrae leche de la ubre; iv) un ave pone huevos; v) los peces de la acuicultura están maduros en el estanque; vi) se capturan peces en estado natural con equipo de pesca.
- **La pre-cosecha** constituye el período de tiempo entre la madurez y la cosecha; la cosecha se refiere al acto de separar el material alimenticio del sitio de inmediato crecimiento o producción.
- **Ciclo de vida / Cadena de suministro alimentario:** consiste en los siguientes segmentos: i) la producción agrícola y la cosecha, el sacrificio o la captura; ii) las operaciones posteriores a la cosecha, el sacrificio o la captura; iii) el almacenamiento; iv) el transporte; v) la venta al por mayor y al por menor; vi); la elaboración vii) el consumo en los hogares y servicios alimentarios.
- **Sistema alimentario:** reúne todos los elementos (medio ambiente, personas, insumos, procesos, infraestructuras, instituciones, etc.) y las actividades que están relacionadas con la producción, la elaboración, la distribución, la preparación y el consumo de alimentos, así como los productos de estas actividades, incluidos los resultados socioeconómicos y ambientales.
- **Pérdida de alimentos:** es la disminución de la cantidad o calidad de los alimentos como consecuencia de las decisiones y acciones de los proveedores de alimentos en la cadena, sin incluir la venta al por menor, los proveedores de servicios alimentarios y los consumidores.
- **Desperdicio de alimentos:** es la disminución de la cantidad o calidad de los alimentos como resultado de las decisiones y acciones de los minoristas, los servicios alimentarios y los consumidores.
- **La pérdida cuantitativa de alimentos** se refiere a la disminución de la masa de alimentos destinados al consumo humano derivada de las decisiones y acciones de los proveedores de alimentos en la cadena.
- **El desperdicio cuantitativo de alimentos** es la disminución física de la masa de los alimentos como consecuencia de las decisiones y acciones de los minoristas, los servicios alimentarios y los consumidores.
- **La pérdida y el desperdicio cualitativos de alimentos** se refieren a la disminución de los atributos de los alimentos que reduce su valor en cuanto a su uso previsto.

---

<sup>6</sup> En 2019, FAO y otras agencias realizaron una serie de talleres y reuniones de trabajo para armonizar conceptos y metodologías en torno al índice global de pérdidas de alimentos. La sistematización de estos diálogos está reunida en la versión de 2019, del Estado de la Alimentación y la Agricultura (SOFA, por sus siglas en inglés), dedicado a los progresos en torno a la lucha contra las pérdidas y desperdicios de alimentos. <http://www.fao.org/state-of-food-agriculture/2019/es/>

- La distinción entre pérdida y desperdicio de alimentos no es solo conceptualmente pertinente, sino que también es útil desde el punto de vista del diseño y seguimiento de las políticas.

Desde la perspectiva conceptual, la pérdida de alimentos —resultado de las decisiones y acciones de los proveedores— afecta el suministro de los mismos: si se reducen las pérdidas, aumenta la provisión de alimentos en la cadena de suministro alimentaria. En sentido estricto, la pérdida de alimentos concierne, por tanto, a todas las etapas de la cadena de suministro de alimentos hasta (pero sin incluir) el punto en que hay una interacción con el consumidor final y, por consiguiente, excluye la venta al por menor, los proveedores de servicios alimentarios y los consumidores.

El desperdicio de alimentos es el resultado de las decisiones de compra de los consumidores o las decisiones de los minoristas y los proveedores de servicios alimentarios que inciden en el comportamiento del consumidor. Desde el punto de vista de las políticas, la distinción entre pérdida de alimentos y desperdicio de alimentos resulta muy pertinente, ya que los tipos de intervenciones que pueden influir en el comportamiento del consumidor (demanda de alimentos) son diferentes de los que alientan a los proveedores a reducir las pérdidas de alimentos (oferta de alimentos).

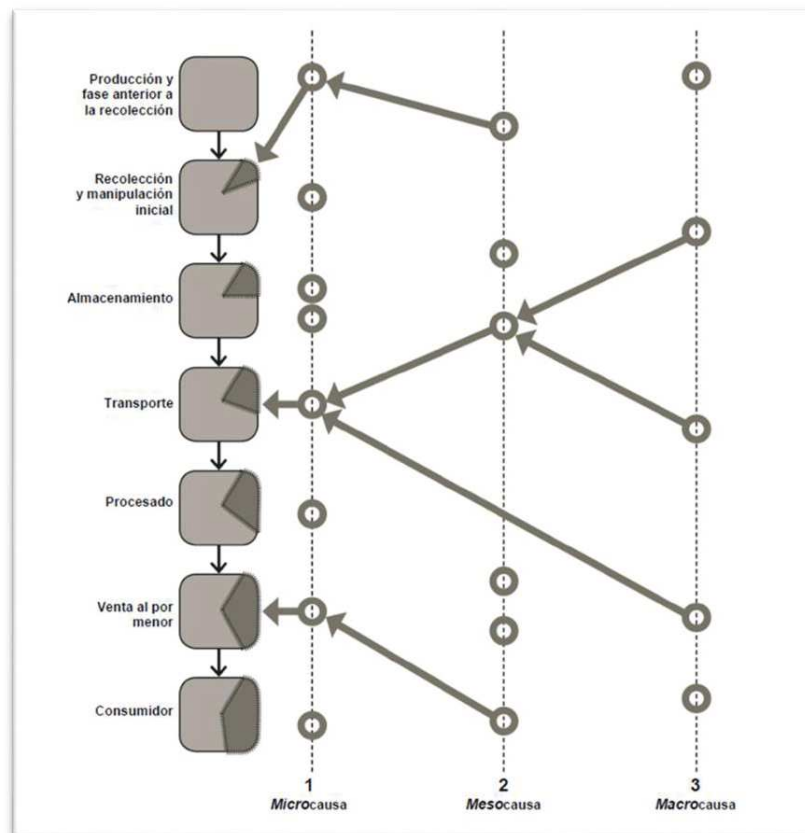
#### 1.1.2 Causas de las pérdidas y desperdicios de alimentos

La determinación de las causas de las PDA es primordial para encontrar soluciones que permitan reducirlas y a fin de establecer las prioridades para la acción.

Al considerar la cadena de suministro como una pieza clave del sistema alimentario, la cual está articulada en varios eslabones interconectados, es difícil detectar o clasificar de manera unánime una u otra causa para una evidencia de pérdida o de desperdicio de alimentos.

Considerando ese desafío, para efectos de este diagnóstico, consideraremos tres niveles de causas (Figura 2), tomando como referencia la esquematización aportada por el Grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria y nutrición (HLPE, por sus siglas en inglés), en su informe sobre PDA en el contexto de los sistemas alimentarios sostenibles (HLPE, 2014).

Figura 2: Causas de las PDA a lo largo de la cadena de suministro



Fuente: HLPE, 2014 (pg. 46)

- Microcausas, aquellas que ocurren en cada fase particular de la cadena alimentaria, desde la producción hasta el consumo, debido a acciones u omisiones de actores de la misma fase, en respuesta (o no) a factores externos.
- Mesocausas, incluyen las causas secundarias o estructurales de las PDA. Una mesocausa puede encontrarse en la misma fase o en una fase de la cadena distinta a la fase en la que ocurren las PDA o derivarse del modo en que se organizan diversos actores, de las relaciones que existen a lo largo de la cadena alimentaria, del estado de las infraestructuras, etc. Las mesocausas pueden contribuir a la existencia de microcausas, o determinar su alcance.
- Macrocausas. A este nivel superior pertenecen las causas más sistémicas de las PDA, como un sistema alimentario que no funciona bien y la falta de condiciones institucionales o políticas para facilitar la coordinación de actores (incluido el establecimiento de relaciones contractuales), las inversiones y la adopción de buenas prácticas. En última instancia, son una de las principales razones del alcance mundial de las PDA.

## 1.2 Avances internacionales en la prevención y reducción de las PDA

En los últimos años la atención internacional ha llevado a plantear objetivos concretos y desafiantes con relación a las pérdidas y desperdicio de alimentos (PDA), fijando la agenda para el 2030. Es notorio el avance en el conocimiento sobre PDA a nivel mundial. En la actualidad se encuentran disponibles abundantes reportes y estudios de casos con un abordaje también de sustentabilidad, ya que la vinculación entre las PDA, la seguridad alimentaria y el medioambiente es profunda y compleja.

Se abordó el estudio, explorando ejemplos de casos en los tres niveles recomendados por el grupo de alto nivel de expertos en seguridad alimentaria:

- A “nivel macro”, se estudia las condiciones institucionales y/o políticas para facilitar la coordinación de los actores del suministro de alimentos, permitir la inversión y adoptar buenas prácticas.
- A “nivel meso”, se estudia el desarrollo de acuerdos de trabajo entre distintos actores para el desarrollo de la cadena alimentaria y la metodología de medición y seguimiento de las PDA.
- A “nivel micro”, se presenta ejemplos de casos relacionados con acciones de actores individuales para reducir las PDA.

### 1.2.1 Nivel Macro

En el nivel macro se tiene como objetivo comprender cuáles fueron las condiciones institucionales y/o políticas de gobiernos, que facilitaron la coordinación entre actores del suministro de alimentos, que permitieron la inversión y adopción de buenas prácticas.

FAO (2019) analiza que el desarrollo de políticas públicas, enfocadas solo desde la reducción de las PDA, no asegura la mejora de la seguridad alimentaria, de la nutrición y de la sostenibilidad ambiental. Las medidas que pueden contribuir favorablemente a un objetivo pueden conducir a un deterioro en otro, en función de la ubicación de la reducción en la cadena de suministro.

Por lo tanto, es de importancia garantizar la coherencia de las políticas, considerando los efectos posibles y reales de todas las opciones de reducción.

Determinadas intervenciones públicas, especialmente aquellas destinadas a mejorar la utilización y estabilidad de los alimentos pueden conducir a un nivel más alto de pérdidas y/o desperdicio de alimentos.

Los esfuerzos para garantizar el acceso a una dieta nutritiva para todos, por ejemplo, pueden ocasionar ese aumento dado que la proporción de productos muy perecederos en estas dietas es elevada.

Los esfuerzos para reducir las pérdidas o el desperdicio de alimentos no deberían poner en riesgo la seguridad alimentaria y la nutrición. Se observa que, a medida que aumentan los ingresos, los consumidores pueden en realidad desperdiciar cantidades cada vez mayores de alimentos.

La armonización de estas estrategias puede garantizar que los recursos se utilicen de la manera más eficiente posible, tanto en la recopilación de datos como en la ejecución de las intervenciones en sí mismas.

La revisión de antecedentes en este nivel, se ha enfocado en el desarrollo de las acciones llevadas a cabo por la Unión Europea, citada reiteradamente en (FAO, 2019), como ejemplo de intervención del sector público en la reducción de las PDA. También se describe el proceso llevado a cabo en la República Argentina, seleccionado por sus avances durante el período 2016-2019. Además, se presenta el programa de Economía Circular impulsado por el Gobierno Uruguayo.

- Acción en la Unión Europea para reducción de las PDA.

En el 2016 la Comisión Europea estableció la Plataforma de la UE sobre Pérdidas de Alimentos y Residuos Alimentarios como parte del Plan de Acción de economía circular de la Comisión con el fin de alcanzar la meta 12.3 del Objetivo de Desarrollo Sostenible (en adelante ODS) sobre el desperdicio de alimentos, que insta a todas las naciones a reducir a la mitad el desperdicio y las pérdidas de alimentos para 2030<sup>7</sup>. La Plataforma tiene por objetivo apoyar a todos los actores en: definir las medidas necesarias para prevenir el desperdicio de alimentos; compartir las mejores prácticas; y evaluar los progresos realizados a lo largo del tiempo. (Comisión Europea, 2019<sup>8</sup>; Comisión Europea, 2015<sup>9</sup>).

En mayo de 2018 la Plataforma de la UE sobre PDA, crea un subgrupo de trabajo intersectorial<sup>10</sup> para apoyar las actividades sobre la "acción y la implementación", dentro de cuales se encuentran:

- recopilar y compartir información sobre iniciativas de prevención de residuos alimentarios entre miembros de la plataforma. Debatir el mejor formato, metodología y herramientas a aplicar,
- proporcionar información sobre las actividades existentes de prevención de residuos alimentarios y su aplicación por los diferentes actores públicos y privados con el propósito de compartirlos con la plataforma. La herramienta digital que se generó en 2017 fue "Resource

---

<sup>7</sup> El resultado de las actividades desarrolladas en pos de la Plataforma UE en PDA incluyó cuatro reportes técnicos (C. Caldeira, Cobalea, De Laurentiis, & Sala, 2019; Carla Caldeira, Corrado, & Sala, 2017; Carla Caldeira, De Laurentiis, & Sala, 2019; Carla Caldeira, Laurentiis, & Sala, 2019).

<sup>8</sup> Comisión Europea (2016). Food Waste. Commission and its priorities: Policies, information and services. [https://ec.europa.eu/food/safety/food\\_waste\\_en](https://ec.europa.eu/food/safety/food_waste_en)

<sup>9</sup> Comisión Europea. (2015). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Cerrar el círculo: un plan de acción de la UE para la economía circular. Bruselas.

<sup>10</sup> Los participantes invitados, miembros de la plataforma, fueron las siguientes entidades públicas: Comité de las Regiones y Estados Miembros. Las organizaciones del sector privado que participaron fueron: Organización europea de consumidores (BEUC), Boroume, Ciudad de Milán, Confederación general de cooperativas agrarias en la Unión Europea (Cogeca), EuroCommerce, Federación Europea de Bancos de Alimentos (FEBA), FoodDrinkEurope (FDE), FoodWin, Hospitality Europe (HOTREC), Ostfold Research, Stop Wasting food de Dinamarca, Universidad de Wageningen & Research (Wageningen UR), Programa de Acción de Residuos y Recursos (WRAP) y Zero Waste Scotland. En el rol de observador participó la FAO.

Efficient Food and Drink for the Entire Supply Chain” (Proyecto REFRESH) (Horizon 2020, 2015<sup>11</sup>),

- identificar, a partir de la información recopilada, las áreas en las que la intervención con acciones definidas podría ayudar a prevenir el desperdicio de alimentos en la cadena de valor de los alimentos, en particular iniciativas que requieren cooperación intersectorial.
- intercambiar información sobre los futuros planes de acción para residuos y su aplicación.

Estas etapas desarrolladas por el grupo de trabajo ponen de manifiesto que cada una de las acciones contribuyen a un progreso paso a paso, con apoyo estatal y basado en la evidencia para disminuir el desperdicio de alimentos.

El resultado final del grupo de trabajo se publicó en diciembre de 2019 (Comisión Europea, 2019). El informe presenta 91 recomendaciones, todas ellas son prospectivas e incluyen un conjunto de acciones “horizontales” o “transversales” comunes en varias etapas de la cadena de valor de los alimentos.

- 32 acciones para lograr una redistribución de alimentos encaminadas a utilizar los excedentes aptos para el consumo humano.
- 2 acciones de valorización alimentaria en las que los excedentes de alimentos se transforman en productos con otro valor añadido, como la alimentación animal.
- 21 acciones de cambio de comportamiento de los consumidores, para lograr una reducción en la generación de residuos alimentarios.
- 21 acciones de mejora de la eficiencia de la cadena de suministro actuando ya sea sobre los procesos, los productos y/o los envases para promover la reducción de los residuos alimentarios.
- 15 acciones de gobernanza de la prevención de los residuos alimentarios: acciones transversales que abarcan acuerdos voluntarios y programas nacionales de prevención.

Este trabajo, también desarrolló un sistema de cálculo con el fin de evaluar los beneficios económicos netos y el ahorro ambiental neto de alimentos mediante las acciones de prevención.

En resumen, del análisis de la situación en la UE, se observa que la prevención de pérdidas y desperdicio de alimentos ha sido señalada como prioritaria e integra el plan de acción para el desarrollo de una economía circular en la UE.

La plataforma de la UE sobre pérdidas y desperdicio de alimentos reúne a actores fundamentales, que representan intereses tanto privados como públicos, que buscan promover los avances de la UE respecto de la meta 12.3 de los ODS. Entre los miembros se incluyen organizaciones internacionales (la FAO, ONU-Medio Ambiente, la Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos), instituciones de la UE, expertos de los EM de la UE y partes interesadas de la cadena de suministro de alimentos.

Con el apoyo de la Plataforma de la UE sobre pérdidas y desperdicio de alimentos, la Comisión Europea ha adoptado directrices a fin de facilitar las donaciones de alimentos y la reasignación de los alimentos que ya no están destinados al consumo humano.

---

<sup>11</sup> <https://ec.europa.eu/programmes/horizon2020/en>

En 2019 la Comisión Europea aprobó un Acto delegado en el que se establece una metodología común para la medición uniforme del desperdicio de alimentos, que ayudará a los Estados miembros a cuantificar el desperdicio de alimentos en cada etapa de la cadena de suministro de alimentos.

- Estrategia Nacional Valoremos los Alimentos, Argentina

En Argentina, existe un Plan Nacional de Reducción de PDA que se encuentra activo desde el año 2013. Este plan forma parte del programa “Valoremos los Alimentos” que corresponde a uno de los seis programas del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación. Los otros programas son: Promoción Comercial, Reintegros por Exportación, Cadenas de Valor de Alimentos y Bebidas, Seguridad Alimentaria, Marco Regulatorio. Los programas persiguen un objetivo común de contribuir al posicionamiento de la producción de alimentos y bebidas en la sociedad como un sector estratégico y necesario para el desarrollo de la Argentina.

En el año 2018 se aprueba la Ley N°27.454, creando el Plan Nacional de Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos, y en el 2019 se reglamenta mediante el Decreto 246/2019, que determina al Ministerio de Agricultura Ganadería y Pesca, a través del área de Alimentos y Bioeconomía, como autoridad de aplicación del Programa Nacional homónimo. El principal objetivo es coordinar, proponer e implementar políticas públicas que atiendan las causas y los efectos de las PDA, en consenso y con la participación de representantes del sector público y privado, entidades de la sociedad civil, organismos internacionales y academia, entre otros.

A la fecha, en el marco del Plan Nacional de Reducción de las PDA se han publicado informes, cada dos años, sobre los avances relacionados al programa. La estrategia para el desarrollo del programa se basó en tres ejes de trabajo: I) Gobernanza y Alianzas, II) Investigación, Tecnología y Conocimiento, III) Comunicación e Información. A continuación, se resumen los principales avances en cada uno de los ejes de trabajo.

Gobernanza y Alianzas. Los avances relacionados en este ámbito fueron:

- i. Promoción de donaciones de alimentos aptos para consumo humano a través de dos herramientas normativas: Artículo 9º a la Ley Nacional 25.989 Régimen especial para la donación de alimentos; Registro de Instituciones de Bien Público Receptoras de Alimentos en el ámbito del Ministerio de Salud y Desarrollo Social.
- ii. Declaración de un Día de Concientización sobre la Pérdida y el Desperdicio de Alimentos por Resolución Ministerial 44/2019 (29 de septiembre de cada año). El principal objetivo es promover actividades de concientización y difusión sobre la temática anualmente. Esta iniciativa se gestó junto a FAO Argentina, Unilever y Carrefour
- iii. Desarrollo de iniciativas promovidas por la Red Nacional para la Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos. A la fecha, se encuentra 22 iniciativas publicadas en la web<sup>12</sup>.
- iv. Declaración de Ministros de Agricultura del G20 con Presidencia Argentina, se incluyó la reducción de las PDA como uno de los temas de atención del bloque

---

<sup>12</sup> Ministerio de Agroindustria Argentina, (2018); Valoremos los alimentos. Buenos Aires. <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ValoremoslosAlimentos/iniciativas.php>



- de agricultura y alimentación, logrando captar la atención de organismos internacionales, para participar en eventos internacionales. De esta manera, el
- v. Ministerio fue ganando reconocimiento internacional, que permitió el acceso a cooperaciones del Banco Interamericano de Desarrollo para el eje b) sobre investigación, tecnología y conocimiento.

#### Investigación, Tecnología y Conocimiento.

- vi. Proyecto: Identificación de estadísticas e información para el reporte de la meta 12.3 de los ODS sobre reducción de las PDA. En conjunto con FAO Argentina.
- vii. Proyecto: Investigación de pérdidas alimentos en la cadena cereales y oleaginosas –Girasol, maíz, soja y trigo- de Solidagro y Fundación Cargill.
- viii. Cooperación Técnica con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el marco de su plataforma #SinDesperdicio. Se organizó una competencia para motivar la búsqueda de soluciones para reducir las pérdidas de alimentos en la cadena hortícola argentina mediante la metodología de Innovación Social del I-Lab-BID. Los equipos ganadores –DeepAgro y Silo Papa- se encuentran desarrollando la etapa de mentoría y capacitación. Recibieron fondos destinados a profundizar el proyecto y convertirlo en una herramienta especialmente diseñada para el sector hortícola.
- ix. Proyecto: Estudio Económico y de Agronegocios en Cadenas Seleccionadas sobre reducción de FLW – El caso de peras y manzanas. Con el Banco Mundial
- x. Programa Piloto Desperdicio Cero, liderado por las organizaciones GS1 y Consumer Goods Forum, con el apoyo de la FAO y del BID.

#### Información y Comunicación.

- xi. Campaña #ValoremosLosAlimentos: Cada miércoles del año se difundieron mensajes, consejos, documentos, investigaciones y eventos en el Facebook Alimentos Argentinos relacionados con la reducción de PDA.
- xii. Acompañamiento a las campañas:  
#LeyDona junto a la Red Argentina de Bancos de Alimentos.  
“La Receta Sin Fin” del Consejo Publicitario Argentino con el apoyo de la FAO con motivo del 16 de octubre Día Mundial de la Alimentación.  
“Alimentá Buenos Hábitos” de Unilever junto a Carrefour y la FAO.
- xiii. Participación en al menos 6 de las actividades de cooperación de los miembros de la Red Nacional para la Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos. Entre ellas se encuentra la capacitación sobre estrategias de reducción de PDA para gobiernos locales en el marco del Programa Nacional Ciudades, Municipios y Comunidades Saludables del Ministerio de Salud y Desarrollo Social, destinada a los referentes regionales y provinciales. Tuvo como propósito difundir la Guía Integral para Municipios y promover estrategias locales de sostenibilidad y seguridad alimentaria.

En resumen, se observa que el Plan Nacional de Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos, forma parte de un programa del Ministerio de Agricultura, Ganadería y Pesca de la Nación con asignación recursos estables para su desarrollo. El programa tuvo el apoyo de



Presidencia en la aprobación de leyes, así como en ser vocero ante organismos internacionales en los avances y en las comunicaciones con el entorno. Se logró flexibilizar la reglamentación vigente para promover la donación de alimentos. El programa, logró mantener viva las redes sociales y plataforma digital, conectando actores y apoyando el desarrollo de proyectos. También contó con el apoyo de referentes técnicos y de entidades financiadoras para el desarrollo de proyectos.

- Programa de economía circular (EC) de Uruguay

Biovalor<sup>13</sup> es un proyecto del gobierno uruguayo que junto con la ONUDI y el financiamiento del GEF, busca impulsar tecnologías de valorización de residuos reduciendo emisiones de gases efecto invernadero. Apoya la transición de un modelo lineal a uno circular, entendiendo que es necesario para lograr un cambio efectivo hacia formas de producción y consumo sostenibles. Fue el organizador del primer Foro de Economía Circular de Latinoamérica en 2017. Apoya el diseño de normas e incentivos económicos e impulsa actividades para generar investigación en aspectos de circularidad.

En el 2018, el Ministerio de Vivienda, Ordenamiento Territorial y Medio Ambiente (MVOTMA) y el Sistema Nacional Ambiental (SNA) elaboraron un Plan Nacional Ambiental. Este es un instrumento estratégico y adaptativo, que identifica los principales desafíos que tiene el país en materia ambiental para orientar las políticas y acciones con un horizonte a 2030. Dentro de las dimensiones atendidas se considera la Economía Circular para la valorización de Residuos.

La Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) junto con Biovalor presentaron el programa Oportunidades Circulares ([oportunidadecirculares.org](http://oportunidadecirculares.org)), una iniciativa específicamente concebida y diseñada para promover la Economía Circular. Este programa, lanzado en el 2018, impulsa la validación de ideas, la puesta en marcha de nuevas líneas de negocios y prototipos y la implementación de proyectos que promuevan una transición eficaz hacia la Economía Circular, contribuyendo al desarrollo productivo sostenible. De esta forma, se impulsa la mejora de la productividad y rentabilidad de las empresas nacionales en base a modelos sostenibles, fomentando procesos innovadores en cadenas nacionales y mejorando la articulación entre actores mediante el fortalecimiento del vínculo entre las empresas y de éstas con la academia y el sector público.

En 2019, la Dirección de Planificación de la Oficina de Planeamiento y Presupuesto (OPP), presentó la Estrategia Nacional de Desarrollo Uruguay 2050 que tiene por objetivo establecer las bases para el desarrollo sostenible en Uruguay.

Además, se crea un Comité Nacional en EC, con el fin de liderar el proceso de promoción a nivel nacional, con énfasis en la adopción en proyectos públicos. El Comité está integrado por el Ministerio de Industria, Energía y Minería (MIEM), el MVOTMA, el Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca (MGAP), el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) y la OPP.

Está previsto que este Comité se reúna al menos dos veces al año y sus cometidos incluyan:

- diseño, desarrollo e implementación de políticas;
- supervisión y evaluación del desarrollo de dichas políticas;

---

<sup>13</sup> <http://biovalor.gub.uy>

- seguimiento de las acciones tempranas del plan, a cuyos efectos los responsables respectivos informarán semestralmente de su evolución;
- ajuste o rediseño de las políticas y la adecuación de las herramientas correspondientes en función de la evolución;
- difusión de los proyectos en los ámbitos que corresponda. Asimismo, se generarán instancias de consultas con representantes y/o referentes del sector privado, la academia y los trabajadores, así como otras instituciones públicas vinculadas a la temática que se trabaje.

En resumen, el desarrollo del Plan Nacional de Economía Circular, se inició con un proyecto con financiación internacional y nacional, contó con el apoyo del gobierno y de entidades públicas/privadas. Se logró desarrollar una red con referentes técnicos internacionales, la financiación de proyectos concretos, la conformación de un comité integrado por entidades del gobierno para continuar con el desarrollo e implementación de políticas públicas relacionadas con Economía Circular.

### 1.2.2 Nivel Meso

En este nivel se realizó una revisión de las metodologías desarrolladas, para disponer de la información necesaria sobre el estado de las PDA en un país, y la importancia de incorporar ese componente de medición en los proyectos de inversión. Se realizó también una revisión de las plataformas digitales que parecen resultar claves para vincular los eslabones de la cadena. Así como programas nacionales con objetivo concreto de reducir mermas y mejorar la coordinación de actores.

- Estrategia para la medición y análisis de pérdidas y desperdicio. Indicador 12.3 de la Agenda 2030

Desde la publicación de Gustavsson, Cederberg, & Sonesson (2011)<sup>14</sup> a la fecha, la FAO ha realizado cambios en la definición del índice de las PDA.

Impulsado por la reunión en el 2015 de los estados miembros de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sostenible donde se establecieron 17 objetivos globales para que guiaran las acciones de la comunidad internacional durante los siguientes 15 años (2016-2030).

Para el objetivo 12 de producción y consumo responsable, se definió la meta 12.3 que indica *“Para 2030, reducir a la mitad el desperdicio mundial de alimentos per cápita en la venta al por menor y a nivel de los consumidores y reducir las pérdidas de alimentos en las cadenas de producción y distribución, incluidas las pérdidas posteriores a las cosechas”*. (Figura 3)

---

<sup>14</sup> Gustavsson, J., Cederberg, C., & Sonesson, U. (2011). *Global Food Losses and Food Waste*.

Figura 3: Meta 12.3 ODS 12



Fuente: FAO, 2019

La meta 12.3 separa los eslabones de la oferta (productores, comercializadores, industria) de los eslabones de la demanda de la cadena (retail, consumidores).

Los métodos de medición se diferencian considerablemente:

- i) Índice de Pérdidas de Alimentos - IPA: Medición basada en un producto que se opera y transforma a lo largo de la cadena (específico del producto) (FAO). 12.3.1.a
- ii) Índice de Desperdicio de Alimentos - IDA: Medición de un conjunto de productos manejados en un mismo espacio (retail, consumidor) (UNEP). 12.3.1.b

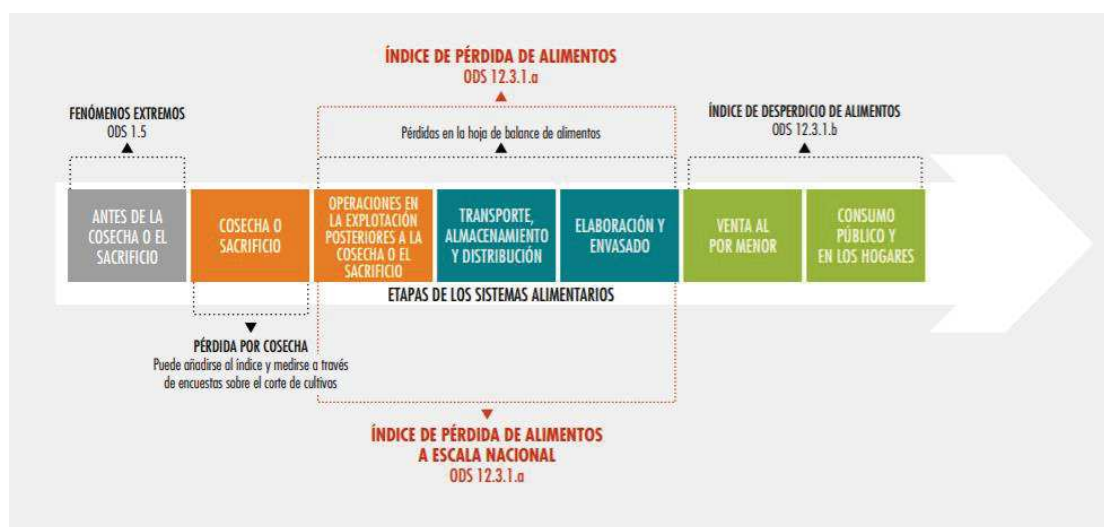
El Índice de Pérdidas de Alimentos<sup>15</sup> del ODS 12.3.1.a inicia como Tier III, especialmente porque no se contaba con un marco conceptual consensuado y datos representativos a nivel nacional:

- Literatura se concentra en estudios segmentados, con alcance limitado y diversos conceptos (estudios de caso, opinión de expertos)
- Muy pocos datos representativos a nivel nacional (7% datos oficiales reportados de los países a FAOSTAT)

En 2019, en el Estado de la Alimentación y la Agricultura (FAO, 2019), se publicó el proceso para determinar el índice global de pérdidas y la metodología del cálculo, lo cual permite que el indicador pase a Tier II (Figura 4).

<sup>15</sup> En Anexo 1 se presenta una descripción del IPA

Figura 4: Alcance del índice de pérdida de alimentos a lo largo de la cadena de suministro



Fuente: FAO, 2019

Con el fin de capacitar a más personas para que realicen análisis de pérdida de alimentos, se desarrolló el curso de *e-learning* como parte de un proyecto titulado "Mainstreaming Food Loss reduction initiatives for smallholders in food-deficit areas" (FAO, IFAD, & WFP, 2015<sup>16</sup>). Este proyecto cuenta con el apoyo de la Agencia Suiza para desarrollo y cooperación (SDC) y es ejecutado conjuntamente por las Agencias de las Naciones Unidas con sede en Roma (RBA), FAO, Fondo internacional de desarrollo agrícola (FIDA) y el Programa mundial de alimentos de las naciones unidas (PMA). Este proyecto trabaja en el marco de la Iniciativa SAVE FOOD, y moviliza a los tres organismos para maximizar su impacto e influencia en la estimulación de los países a tomar medidas para reducir las pérdidas de alimentos<sup>17</sup>.

Al momento, solamente el 7% de los países están reportando datos nacionales de Pérdidas Post-Cosecha, lo que se debe principalmente a la falta de indicadores de pérdidas en las encuestas nacionales y la necesidad de medir e integrar datos de diversas fuentes para poder compilar los porcentajes a nivel de producto y país. Varios países desarrollaron estudios preliminares de pérdidas de alimentos, aplicando modelos de estimación con base en las Hojas de Balance Alimentario o estudios de caso de cadenas alimentarias prioritarias. Estos, a pesar de que no son datos representativos, pueden ser primeros insumos para la construcción de una estrategia de levantamiento de información de pérdidas de alimentos<sup>18</sup>.

En América Latina, los países avanzan con sus reportes a diversos indicadores de la agenda 2030, generalmente liderados por los institutos nacionales de estadística. Para el caso del

<sup>16</sup> FAO, IFAD, & WFP. (2015). Mainstreaming. Food Loss reduction initiatives for smallholders in food-deficit areas. [www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.pdf](http://www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.pdf)

<sup>17</sup> Una descripción más detallada del proyecto se encuentra en:

[www.fao.org/elearning/Course/FLA/en/Lessons/Lesson1674/Resources/1674\\_a-i5000e.pdf](http://www.fao.org/elearning/Course/FLA/en/Lessons/Lesson1674/Resources/1674_a-i5000e.pdf)

<sup>18</sup> En ANEXO 2 se presenta una sistematización de experiencias de estimación de pérdidas en países de la Región: Colombia, Argentina, Brasil, Uruguay.

indicador 12.3, varios países de la Región cuentan con estudios de línea de base como Colombia, México, Uruguay, Perú, Brasil, sin embargo, esto aún no se refleja en los reportes oficiales. Panamá no escapa de esa realidad ya que no cuenta con líneas de base no con reporte oficial.

Tabla 1: Estatus del reporte del Indicador ODS 12.3.1: a) Índice de pérdidas de alimentos

Países	Estatus	Fuente de datos posible/actual para su cálculo	Avances
Argentina	Sin producir	A nivel empresas: Encuesta de Supermercados y Censo Nacional de Merma; A nivel hogares: Encuesta de Presupuestos Familiares y Encuesta de Ingresos y Gastos de los Hogares; A nivel productor: Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA).	En 2017, se entregó un informe técnico final del TCP/ARG/3501, sobre el diseño metodológico para la estimación del desperdicio de alimentos en etapas de distribución y comercio minorista y consumo en el hogar. En 2021, se publicó el primer estudio de desperdicio de alimentos en el sector retail argentino (CGF, GS1, We Team, 2021)
Bolivia	Sin producir	Encuesta Agropecuaria (ENA)	-
Brasil	Sin producir	-	En 2018, la Cámara Interministerial de Seguridad Alimentaria y Nutricional publicó la Estrategia intersectorial para reducir las pérdidas y el desperdicio de alimentos en Brasil, se evaluó en este documento el marco político.
Chile	Sin producir	-	En 2018, el programa 10YFP de Naciones Unidas patrocinó el Proyecto FOCUS: "Medición y gestión de las pérdidas de frutas y hortalizas en la etapa de producción para Chile"; el segundo documento resultante del proyecto permitió el diseño de una metodología adaptada para analizar la PA en la cadena de frutas y hortalizas en Chile.
Colombia	En proceso	A nivel empresa: Encuestas de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos en Centrales de Abasto de Medellín y pequeña ciudad de Colombia; A nivel productor: Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA), y a nivel hogares: Encuesta de Ingresos y Gastos (ENIG)	En 2016, la Dirección de Seguimiento y Evaluación de Políticas Públicas publicó el estudio sobre Pérdida y desperdicio de alimentos en Colombia, donde aborda el marco político. En 2020, se inició la actualización de la línea de base nacional de pérdidas de alimentos, con apoyo de FAO y BID.
Ecuador	Sin producir	Encuesta de Superficie y Producción Agropecuaria Continua (ESPAC)	En 2017 se realizó un primer ejercicio de cuantificación de 10 productos prioritarios.
Paraguay	Sin producir	-	-

Perú	Sin producir	Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA)	En 2019, con el proyecto TCP/PER/3701/C1 “Prevención y reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos en Perú”, se desarrollaron las líneas de base de pérdidas y desperdicios de alimentos para 3 productos agrícolas: papa, banano/plátano y tomate, y el sector pesquero.
Uruguay	Sin producir	A nivel productor: Encuestas Agrícolas y proyecto de encuestas agropecuarias integradas; A nivel de hogares: Encuesta Continua de Hogares, Monitor Consumo.	En 2017, se realizó una “Estimación de pérdidas y desperdicio de alimentos en el Uruguay: alcance y causas”. En 2020, se incluyó en la primera propuesta de sistema de encuestas integradas, un módulo de pérdidas el cual recolectará datos sobre las pérdidas pre y pos-cosecha asociadas con la producción de frutas y hortalizas, el sector que se identificó como el más propenso y vulnerable a las pérdidas en el país.
Venezuela	Sin producir	-	A partir del 1999, el Programa de Estadísticas Ambientales levanta un cuestionario de Recolección y Manejo de Residuos y Desechos sólidos que cuantifica el volumen de desechos sólidos que se producen en el país. Se podría incentivar incluir un módulo especial para desperdicios.
México	Reporte 2018	Encuesta Nacional Agropecuaria (ENA)	De 2015 a 2017, el INEGI realizó un piloto global de validación del índice global de pérdidas de alimentos en México, usando casos de estudio el maíz y el jitomate. En 2018, México se integró al grupo de trabajo para atender la pérdida y el desperdicio de alimentos. Esta iniciativa fue creada en el marco de la Comisión de Cooperación Ambiental de América del Norte y trabaja con el apoyo del Banco Mundial y WRAP.
Costa Rica	En proceso	Encuestas agrícolas y de hogares	El Gobierno de Costa Rica, a través del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) y en colaboración con el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC), está iniciando un esfuerzo para fortalecer la medición de pérdidas post-cosecha y compilar el Indicador de Pérdidas de Alimentos del ODS 12.3.1. Para ello, establecieron 10 productos prioritarios e iniciaron con la identificación de diversas fuentes de

			información existentes en el país, destacando estudios de caso de pérdidas de alimentos realizados por la Red Costarricense de Reducción de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos como el estudio sobre las pérdidas de alimentos en la Agrocadena de Tomate (2015), indicadores de pérdidas en la Encuesta Nacional Agropecuaria, así como datos reportados por organizaciones de productores y la industria agroalimentaria.
Panamá	Sin producir	Censo agropecuario, encuestas agrícolas y de hogares. Encuesta anual sobre siembra y cosecha de granos básicos.	En 2016, en colaboración con la agencia WRAP se desarrolló un plan de acción de desechos alimentarios para la Ciudad de Panamá, el cual incluye algunos datos de caracterización de desechos orgánicos.

Fuente: Elaboración propia a partir de reportes de instituciones públicas de cada país, informes nacionales y estados de situación (2017-2018, Proyecto FAO TCP/RLA/3611), UN-DESA, ESS (FAO), Informes Nacionales Voluntarios, 2021

La base de datos de las PDA<sup>19</sup> es la mayor recopilación en línea de datos sobre la pérdida y el desperdicio de alimentos y las causas reportadas en toda la literatura.

La base de datos contiene datos e información de informes y estudios de acceso abierto que miden las PDA en productos alimenticios, etapas de la cadena de valor y áreas geográficas. En octubre de 2019, se generaron más de 480 publicaciones e informes de diversas fuentes (por ejemplo, informes subnacionales, estudios académicos e informes de organizaciones nacionales e internacionales como el Banco Mundial, la corporación alemana para la cooperación internacional (GIZ), FAO, IFPRI y otras fuentes), que han producido más de 20 mil puntos de datos. Los datos se pueden consultar, descargar y trazar de forma interactiva y estructurada. La base de datos puede ser utilizada por cualquier persona que desee saber más sobre pérdidas y desperdicio de alimentos.

#### - Plataformas de información y colaboración

Las siguientes son algunas plataformas digitales relacionadas con la reducción de las PDA

La *Plataforma técnica sobre la medición y la reducción de las pérdidas y el desperdicio de alimentos*<sup>20</sup>. En mayo de 2015, bajo la presidencia de Turquía, los ministros de Agricultura del G-20 resaltaron la magnitud de la pérdida y el desperdicio de alimentos (PDA) como un problema mundial de enorme importancia económica, medioambiental y social y alentaron a todos los miembros del G-20 a intensificar sus esfuerzos colectivos para prevenirlos y reducirlos. En el contexto de la coherencia de las políticas, se alentó al Grupo de Trabajo sobre el Desarrollo a perseverar en sus esfuerzos por elaborar medidas concretas como parte de su Plan de ejecución del Marco para la Seguridad Alimentaria y la Nutrición.

<sup>19</sup> <http://www.fao.org/food-loss-and-food-waste/flw-data/en>

<sup>20</sup> <http://www.fao.org/platform-food-loss-waste/es/>



La recomendación del G-20 de reducir las PDA fue seguida del acuerdo de creación de la Plataforma técnica sobre la medición y reducción de la pérdida y el desperdicio de alimentos alcanzado por la FAO y el Instituto Internacional de Investigación sobre Políticas Alimentarias (IFPRI). La Plataforma técnica, puesta en marcha en diciembre de 2015, permite el intercambio de información y el examen exhaustivo. Aprovecha y complementa iniciativas existentes de la FAO y del Programa de Investigación de la FAO y el CGIAR sobre Políticas, Instituciones y Mercados, que incluye una iniciativa para medir y reducir la pérdida y el desperdicio de alimentos.

En el marco de esta plataforma se encuentra la *Comunidad de Prácticas sobre la reducción de las pérdidas de alimentos* (CoP-PDA), la cual sirve como convocante mundial e integrador de conocimientos relacionados con la reducción de la pérdida poscosecha (PHL). Ofrece una plataforma para facilitar los vínculos y el intercambio de información entre las partes interesadas y las redes, proyectos y programas pertinentes, como SAVE FOOD y proyectos financiados por la SDC en la gestión posterior a la cosecha.

El CoP es uno de los principales resultados del primer proyecto conjunto que está ejecutando la FAO, el FIDA y el PMA, y está financiado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación: Incorporación de las Iniciativas de Reducción de las Pérdidas de Alimentos para los Pequeños Productores en las Zonas de Déficit Alimentario (RBA/GLO/001/SWI). El proyecto se lleva a cabo en estrecha colaboración entre los tres organismos de las Naciones Unidas con sede en Roma; se espera que su modelo pueda ampliarse en el futuro. La plataforma en línea fomenta los esfuerzos para frenar las pérdidas de alimentos a través del intercambio de información.

El sitio web de CoP incluye información de antecedentes, noticias relevantes, eventos, foros de discusión en línea, recursos (bibliotecas en línea, bases de datos, repositorios con materiales relevantes) y enlaces a socios. Se trata de una plataforma dinámica que facilitará el intercambio y la coordinación de la información, y se enriquecerá con información actualizada de forma regular.

A escala latinoamericana se encuentra la *plataforma #SinDesperdicio*<sup>21</sup>, en la que asocian distintas organismos, instituciones y empresas para trabajar en una reducción de pérdidas y desperdicio en los países de América Latina y el Caribe, a partir de cuatro ejes:

Innovación: aplicar tecnología para la reducción de pérdidas y desperdicios a lo largo de toda la cadena. Desde la producción hasta el consumo

Política pública: promover leyes, políticas y programas que faciliten la reducción de pérdidas y desperdicio.

Conocimiento: desarrollar estudios y análisis sobre las fallas de mercado que explican el fenómeno.

Comportamiento: promover cambios de comportamiento entre productores, consumidores y todos los actores de la cadena.

---

<sup>21</sup> Plataforma #SinDesperdicio: Socios Corporativos: CocaCola, Nestlé, Grupo Bimbo, BID, OXXO, DOW Argentina. Socios de conocimiento: Fundación FEMSA, IBM. Socios Asesores: World Resources Institute, Red Global de Bancos de Alimentos, FAO, Consumer Goods Forum. <https://sindesperdicio.net/es/>



- Comités Nacionales de Prevención y Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos

En 2017, se oficializó en Chile, el “*Comité Nacional para la Prevención y Reducción de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos de Chile*”. Este Comité está conformado y presidido por la Oficina de Estudios y Políticas Agrarias (ODEPA), el Instituto de Investigaciones Agropecuarias (INIA), la Agencia Chilena para la Inocuidad de Alimentos (ACHIPIA), el Ministerio del Medio Ambiente, la Universidad de Santiago de Chile, y la Red de Alimentos y Cadenas de Valor Sustentables, siendo la FAO su secretaría técnica. Los objetivos del Comité Nacional son facilitar y coordinar estrategias con los distintos sectores, con el fin de trabajar en la prevención y reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos, contribuyendo así, a la competitividad y la sustentabilidad de los sistemas de producción agrícolas y proporcionar un marco eficaz para la elaboración de leyes, políticas públicas, normas y acciones con el sector privado, investigación para cuantificar la pérdida de alimentos, vinculación con el medio para sensibilizar a la población, así como promover campañas de difusión para concientizar a los consumidores (Eguillor y Acuña, 2019)<sup>22</sup>.

A partir de noviembre 2014 se creó en el país la *Red Costarricense para la Disminución de Pérdidas y Desperdicio de Alimentos*<sup>23</sup>. Actualmente se integra con miembros del sector público, privado, académico y de iniciativa ciudadana<sup>24</sup>. El TEC actúa como coordinador de esta Red y la representación de FAO en Costa Rica, como Secretaría Técnica. A la fecha se han realizado estudios de caso para conocer la situación en algunas agro cadenas, así como actividades de sensibilización a distintos sectores, capacitación, detección de posibles estrategias de disminución y prevención de pérdidas alimenticias, comunicación en medios y en las organizaciones relacionadas; así como la confección de una Guía para medición del desperdicio de alimentos en cocinas comerciales e institucionales.

### 1.2.3 Nivel Micro

En este nivel se encuentran las acciones concretas realizadas por actores individuales tendientes a reducir las pérdidas y desperdicio de alimentos.

- Unión Europea: Proyecto FoodSHIFT 2030<sup>25</sup>

FoodSHIFT2030 es un proyecto de acción de innovación de 7,5 millones financiado por el Programa Horizonte 2020, el cual se centra en aumentar los niveles de preparación tecnológica y social de las innovaciones del sistema alimentario en nueve ciudades-regiones seleccionadas de Europa. Se centra en identificar, madurar y ampliar las innovaciones lideradas por los ciudadanos en las comunidades locales que responden a los desafíos sociales y ambientales,

<sup>22</sup> Eguillor, Pilar; Acuña, Daniela. Pérdida y Desperdicio de Alimentos (PDA) en Chile: Avances y Desafíos. Oficina de Políticas Agrarias, ODEPA. Santiago, diciembre 2019.

[https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/12/Art\\_PDA201912.pdf](https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/12/Art_PDA201912.pdf)

<sup>23</sup> <https://www.tec.ac.cr/red-costarricense-disminucion-perdidas-desperdicios-alimentos>

<sup>24</sup> La Red está integrada por: TEC, FAO, Unilever, Sepsa, Proyecto Plato Lleno, Equipos Nieto, Cacia, Redies, Incopesca, Pima-Cenada, Asamblea Legislativa, Red NaPH, Budget Rent a Car, Cegesti, ICT, Colegio de Ingenieros Agrónomos, INA, UCR, UTN, UNA, UNED, UCI, Cacore, Minae-Digeca, Cámara Nacional de Exportadores de Productos Pesqueros, movimiento Slow Food Costa Rica, CNP, MEP, Fedoma, Fucoga, ILSI, IICA, Inder, Banco de Alimentos y Programa Estado de la Nación.

<sup>25</sup> <https://foodshift2030.eu/>

utilizando el diseño sostenible y los principios de la economía circular para ayudar a escalar y hacer crecer las iniciativas para que sean económicamente viables y socialmente valiosas.

El proyecto establece Laboratorios aceleradores (FoodSHIFT Accelerator Labs) en nueve ciudades-región, y Laboratorios habilitadores (FoodSHIFT Enabler Labs) en otras veintisiete ciudades-región. Al momento el proyecto cuenta con 30 socios, 7 municipios, 8 pymes, 8 ONG, 7 institutos de investigación y 12 países europeos. Lo cual se considera el paso necesario para unir fuerzas locales para el cambio global.

- Colombia: Mercados Campesinos Móviles de la Alcaldía Mayor de Bogotá

Los mercados campesinos de Bogotá, Colombia, son un modelo alternativo para la distribución de alimentos producidos en las zonas rurales de Bogotá y en la Región Central (la cual se compone por los departamentos próximos a la ciudad: Cundinamarca, Boyacá, Tolima y Meta), de donde provienen cerca del 80% de los alimentos con los que se abastece la capital del país.

Debido a la pandemia, la que imposibilita tanto la frecuencia de la disposición de alimentos para la compra como el flujo de consumidores dispuestos a acceder a ellos, la Alcaldía Mayor de Bogotá creó la iniciativa Mercados Campesinos Móviles. Esta consiste en mitigar las actuales dificultades económicas y de comercialización que enfrentan los campesinos, brindando alternativas de comercialización y preventa de productos a domicilio. De esta forma, se contribuye directamente al abastecimiento alimentario de los ciudadanos capitalinos sin que estos tengan que salir de casa, y al mejoramiento de los ingresos de campesinos, mediante la disminución de intermediarios, promoviendo a su vez el consumo de alimentos frescos y saludables.

Esta modalidad de comercialización fortalece al campo y previene la generación de desperdicios. Además, fomenta el comercio justo, gracias al cual los productores obtienen mayores ganancias y el consumidor accede a alimentos con un menor precio en comparación a tiendas de barrio o grandes superficies.

- Costa Rica: Alimentalistas

Alimentalistas es una iniciativa ciudadana que busca devolverle al alimento el valor que ha perdido durante los últimos tiempos. Motivados por el respeto a los alimentos, lleva a cabo procesos de sensibilización y “rescates”, los que consisten en el retiro y distribución de excedentes de alimentos que, por control estético u otras razones, quedan sin destino. Los alimentos rescatados son clasificados y entregados a organizaciones sociales.

En concreto, es un puente entre el solicitante y el receptor, contribuyendo a que alimentos en perfecto estado sean aprovechados y no terminen en la basura. Durante la pandemia del COVID-19, la organización amplió su alcance operativo con una plataforma para canalizar donaciones dirigidas a las personas más vulnerables ante la emergencia. Además, modificó sus protocolos de rescate para garantizar la seguridad tanto de los voluntarios como de todas las personas involucradas en la cadena de distribución.

Frente a la disrupción de las cadenas locales, regionales y globales de abastecimiento de alimentos, Alimentalistas trabaja para que haya una mejor distribución de la abundancia y los alimentos logren ser aprovechados. La situación sanitaria ha puesto una lupa sobre las ineficiencias e inequidades del sistema alimentario y obliga a redefinir la forma en la que todos

los actores sociales valoran el alimento. Esto presenta una oportunidad para impulsar un diálogo basado en el consumo más responsable y sostenible de los alimentos. Alimentaristas pretende aprovechar este punto de inflexión para reforzar el mensaje de prevención del desperdicio tanto en el ámbito individual como colectivo e industrial.

Adicionalmente, Alimentaristas es miembro de la Red Costarricense para Disminución de Pérdida y Desperdicio de Alimentos y, en conjunto con otras entidades en el país, han aportado su experiencia y conocimiento para potenciar la construcción de lineamientos de donación de alimentos en el contexto de la COVID-19.

- Chile: Banco de Alimentos, Central de Abasto Lo Valledor<sup>26</sup>

Gracias a los diversos acuerdos entre Bancos de Alimentos y Mercados Mayoristas<sup>27</sup>, la central de abastos Lo Valledor estableció un centro de recuperación de alimentos.

El objetivo es rescatar aquellas frutas y verduras que no se comercializaron en la Central de Abastos por distintos motivos, pero que están aptos para el consumo humano. Estos alimentos son distribuidos entre fundaciones, casas de acogida, entre otros, que albergan a quienes más necesitan.

Para lograr este objetivo es importante contar con las condiciones adecuadas para la conservación de los productos recuperados. El centro de recuperación del banco de alimentos cuenta con una cámara de frío para mantener las frutas y verduras recuperadas, un área donde se realiza la entrega directa, además de un stock de bines, cajas y pallets, para el intercambio con los comerciantes y locatarios.

El área de recuperación alimentaria de Lo Valledor, parte el año 2016 recolectando 4.300 KG mensuales. En la actualidad, ya son más de 60 toneladas mensuales que se rescatan gracias a la concientización y solidaridad de los cientos de locatarios del mercado.

- Chile: Logística participativa<sup>28</sup>

Iniciativa público-privada que impulsa la conexión y colaboración entre empresas, para el transporte y distribución eficiente y oportuno de alimentos en todas las regiones del país. Transforma Alimentos en alianza con CamiónGO y CETLOG, se han propuesto diseñar e implementar un sistema de logística colaborativa, eficiente y sustentable, para las elaboradoras y comercializadoras de alimentos a nivel nacional, que incluya los procesos de transporte de carga, almacenamiento y distribución última milla.

Por su impacto económico y social, la industria chilena de alimentos es considerada uno de los sectores más relevantes del país. Se estima que casi el 60% de las empresas elaboradoras de alimentos se localizan en regiones; en varios casos corresponden a la principal actividad económica y de generación de empleo. Sin embargo, la distancia geográfica y los costos de transporte constituyen serios obstáculos para llegar a distribuir en los principales centros de consumo. Especialmente cuando se trata de Pymes con menores escalas de producción o con productos que requieren refrigeración para el envío y almacenamiento, antes de su distribución

---

<sup>26</sup> Banco de alimentos de Lo Valledor, <https://mercadolovalledor.cl/banco-de-alimentos/>

<sup>27</sup> Los mercados mayoristas, acción contra el COVID-19. Boletín FAO y FLAMA, 2020.

<http://www.fao.org/3/cb1496es/CB1496ES.pdf>

<sup>28</sup> Chile Logística Colaborativa: [https://transformaalimentos.cl/logistica\\_colaborativa/](https://transformaalimentos.cl/logistica_colaborativa/)

final al cliente. También el sector transporte de carga contribuye en forma importante a la economía del país, movilizándolo alrededor del 90% de las cargas del país y donde más del 50% de las empresas transportistas son Pymes.

El objetivo de esta iniciativa es promover la colaboración entre todos los actores, incorporando innovación y tecnología como las herramientas para conectar las necesidades de las empresas, consumidores y transportistas, entregando soluciones para el abastecimiento oportuno.

- Sistema participativo de garantía

Los Sistemas Participativos de Garantía (PGS)<sup>29</sup> surgen como alternativa de certificación en la producción agroecológica y son considerados como una innovación institucional de gran relevancia por surgir desde las redes sociales y fundamentarse en la confianza y participación de productores y consumidores. Pero más allá de facilitar el acceso a mercados sostenibles, los SPG fortalecen el intercambio y creación de conocimientos en laboratorios de investigación local. Sus mayores limitantes son su base en el trabajo voluntario y la falta de reconocimiento institucional.

Algunas experiencias de referencia:

Perú: el Decreto Supremo que modifica los artículos 5, 17 y 18 del Reglamento de la Ley N° 29196, Ley de promoción de la producción orgánica o ecológica del Perú, el cual busca incorporar el Sistema de Garantía Participativo – SGP como medio de certificación de los productos orgánicos de los pequeños productores destinados al mercado interno.

Uruguay: En 2005 se inició un proceso de articulación de gobierno, agricultores y ONGs, en la Red de Agroecología del Uruguay. La Red prioriza el trabajo en las áreas de comercialización, mercados locales, semillas, capacitación y certificación. Aunque esta última no se considera como la razón de existir de la Red, se ha enfatizado la implementación del Programa de Certificación Participativa, por ser un servicio clave que no parecía conveniente dejar en manos de terceros. A la fecha, el Programa de Certificación ha colaborado en construir confianza en el sistema y en generar identidad. También ha mejorado la comprensión de los agricultores sobre el estado de sus predios y sobre los puntos críticos que es necesario mejorar. Ha promovido el conocimiento y el intercambio entre diferentes actores sociales que participan en la Red.

- Comentarios generales

Los programas investigados, en todos los casos, se concretan a partir de definiciones políticas de los gobiernos y progresan trabajando en red con apoyo de referentes técnicos internacionales y con el acceso a financiación internacional.

Los casos estudiados tienen en común acciones dirigidas a:

- Facilitar el acceso a financiación a nivel nacional e internacional para el desarrollo y ejecución de proyectos.
- Selección y desarrollo de una metodología común para la medición uniforme de las pérdidas y desperdicio de alimentos.
- Desarrollo de plataformas de intercambio y colaboración.

---

<sup>29</sup> FAO (2015). Boletín de Agricultura Familiar No. 13 (2015):  
<http://www.fao.org/3/i5192s/i5192s.pdf>

- Atender las particularidades, a nivel micro, para la medida de PDA en las empresas, lo que alimentará con datos los otros niveles.

#### 1.2.4 Experiencias en Panamá que vinculan objetivos de reducción de mermas de alimentos y productos agropecuarios

- Mercados Nacionales de la Cadena de Frío - Centros de manejo poscosecha, Panamá

Ley 90 del 7 de noviembre de 2013<sup>30</sup>, autoriza la creación de la Empresa Mercados Nacionales de la Cadena de Frío, S.A y establece su marco regulatorio. La Cadena de Frío busca facilitar el acceso al mercado de productos perecederos, manteniendo estándares de calidad adecuados, con el objetivo de minimizar las pérdidas poscosecha de los productos perecederos, estimadas entre el 30 y 50% fundamentalmente frutas y hortalizas.

Los Centros de Manejo Post Cosecha (CMPC) son instalaciones de primer nivel, diseñadas para el acopio, proceso, almacenaje y despacho de productos hortícolas frescos, dotados de personal idóneo encaminado a brindar un servicio eficiente, permitiendo así prolongar la vida útil del producto.

Sus objetivos son apoyar al productor con la recepción, proceso y despacho de los rubros seleccionados, bajo condiciones controladas de temperatura y humedad; y reducir la merma aumentando el tiempo de vida de los productos, mejorando la inocuidad de los productos que adquieren los consumidores.

Entre los servicios brindados por los centros se destacan:

- Pesaje (camión, bines y canastas) y recepción de los productos.
- Lavado, curado, cepillado, selección, clasificación y empaque del producto.
- Reducción de la temperatura en cámaras de aire forzado con humedad controlada.
- Almacenaje temporal de tránsito para productos hortícolas.
- Trasciego, es decir, los productores aprovechan algunos servicios como el pesaje y empaque, pero no almacenan el producto en el centro.

Actualmente se cuenta con 4 centros especializados por rubros en Cerro Punta (papa y otros tubérculos), Volcán (hojas, cebollas y tomates), Dolega, el Ejido. Cada uno dotado con bodegas de almacenamiento en frío, asistencia técnica y certificaciones sanitarias.

Los productores llevan sus cosechas a los centros en dos modalidades: trasiego, donde el producto se espera vaya directo al mercado; o ingreso, donde el centro actúa como bodega para la venta a futuro. Actualmente la relación entre trasiego e ingreso es de 65/45, sin embargo, el desafío es que el centro aumente su operación para el almacenamiento, ya que con esto responde a su otro objetivo principal de estabilizador de precios en tiempos de sobreoferta o escasez<sup>31</sup>.

<sup>30</sup> Asamblea Nacional de Panamá:

[https://www.asamblea.gob.pa/APPS/LEGISPAN/PDF\\_NORMAS/2010/2013/2013\\_606\\_2475.pdf](https://www.asamblea.gob.pa/APPS/LEGISPAN/PDF_NORMAS/2010/2013/2013_606_2475.pdf)

<sup>31</sup> <https://www.cadenadefrio.com.pa/Transparencia>

- Programa de Solidaridad Alimentaria – Instituto de Mercadeo Agrícola, Panamá

El Programa de Solidaridad Alimentaria tiene como propósito crear mercados provisionales para que los agricultores oferten sus cultivos y los consumidores tengan una opción para adquirir productos frescos, inocuos y de calidad a precios accesibles con una reducida intermediación. Este programa de Solidaridad Alimentaria se subdivide en los siguientes componentes:

- Mi Feria: Fue creada para fomentar nuevos mercados de distribución de productos frescos en los centros con más población del país, dando oportunidad a los agricultores nacionales de vender sus cosechas de manera directa al consumidor obteniendo niveles adecuados de rentabilidad.
- Ferias Itinerantes: Dar respuestas a las comunidades, autoridades locales, instituciones públicas y privadas, para que los consumidores adquieran productos alimenticios frescos a precios accesibles.
- Naviferias: Es un proyecto que va dirigido a la población más vulnerables del país y tiene la misión de ofertar piezas de jamón nacional y en otros productos alternativos en el mes de diciembre a las comunidades de escasos recursos a un precio inferior al del mercado local.

Si bien el programa opera desde 2019, a raíz de la pandemia de la COVID-19, ha sido sometido a una reingeniería para implementar protocolos de bioseguridad, capacitación e productores y feriantes y mejoras en la infraestructura. Entre 2019 y 2020 se realizaron más de 700 ferias en casi todos los distritos del país. Los usuarios manifiestan precios favorables, proximidad, y cercanía con los productores (IMA, 2020)<sup>32</sup>.

El IMA en su accionar incluye otras intervenciones relacionadas con mejorar la eficiencia del sistema alimentario, facilitando almacenamiento e información:

- Silos: ubicados en las provincias de Los Santos y Veraguas, que ofrecen servicios de pesaje, pruebas de calidad, secado, limpieza y almacenamiento para el tratamiento de granos como maíz y arroz. Estas instalaciones permiten a los productores resguardar sus cosechas en un lugar apropiado y contar con la disponibilidad del grano fuera de temporada.
- IMACHAT: Busca generar un contacto directo con el productor y demás usuarios del IMA como feriantes y consumidores. Las consultas a través de este canal digital van desde precios de productos hasta el calendario de ferias.

- Plan de acción de residuos de alimentos de la Ciudad de Panamá

La ciudad de Panamá genera cada año aproximadamente 122,000 toneladas de desechos alimentarios. Casi todos estos desechos son depositados en el relleno sanitario de Cerro Patacón donde contribuyen a la contaminación, hábitats para la reproducción de enfermedades peligrosas y emisiones tóxicas de gases de invernadero (WRAP, 2016)<sup>33</sup>.

---

<sup>32</sup> Instituto de Mercadeo Agrícola, 2020. Memoria 2020. Panamá.

<sup>33</sup> WRAP, 2016. *Plan de acción de desechos alimentarios para la Ciudad de Panamá*. Preparado por Helen Bird y Keith Patterson con contribuciones de la Alcaldía de Panamá.  
<https://basuracero.mupa.gob.pa/wp-content/uploads/2018/03/Plan-de-accion-de-residuos-de-alimentos.pdf>



En 2016, el Programa de acción de residuos y recursos (WRAP por sus siglas en inglés), del gobierno británico, realizó para la Alcaldía de Panamá el *Plan de acción de desechos alimentarios*, el cual busca hacer frente a estos problemas a través de la prevención y reducción de los desechos y canalizando los residuos de alimentos a quienes puedan aprovecharlos antes de su caducidad o descomposición. El plan está basado en los principios que sustentan la jerarquía de los desechos – reducir, reutilizar y reciclar.

El plan ofrece recomendaciones para hacer frente al desecho alimentario. A través de consultas con las partes interesadas claves (mediante talleres y reuniones individuales) así como también mediante investigación secundaria se aportaron elementos a la situación única de Panamá, sus problemas y oportunidades.

Aunque la falta de datos confiables en relación con los desechos es actualmente un problema, se estima que la mayor cantidad de desechos alimentarios (cerca de 60%) es generada por los hogares. Los sectores de la hospitalidad (hoteles y restaurantes), mercados, supermercados y fabricantes de productos alimenticios también generan cantidades significativas de desechos alimentarios.

El plan es uno de los insumos base para la implementación del Programa Basura Cero 2015 – 2035 del Municipio de Panamá<sup>34</sup>.

## **SEGUNDA SECCIÓN: INFORMACIÓN DISPONIBLE SOBRE LAS PÉRDIDAS DE ALIMENTOS PARA PANAMÁ, LIMITANTES AL ACCESO AL MERCADO, PROCESOS POSCOSECHA Y PUNTOS CRÍTICOS A CONSIDERAR<sup>35</sup>**

### **2. Estrategia de medición de pérdidas de alimentos para Panamá**

De acuerdo con Cattaneo *et al* (2021) <sup>36</sup> Hay una serie de desafíos importantes para implementar una estrategia para reducir y prevenir la pérdida y el desperdicio de alimentos. Para el caso de este diagnóstico consideramos que aplican dos de ellos:

Primero, no hay información precisa sobre la magnitud del problema, especialmente en los países de ingresos bajos y medios. En su mayor parte, los cálculos de la pérdida de alimentos dependen de ejercicios contables que utilizan datos agregados de los balances de alimentos proporcionados por las autoridades nacionales o locales. Sin embargo, las estimaciones de este enfoque macro a menudo están sujetas a grandes errores de medición, con frecuencia se basan en datos de baja calidad, particularmente en países de ingresos bajos y medios, y no se basan en muestras representativas para etapas específicas de la cadena de valor.

En segundo lugar, existen pocas pruebas sobre la fuente o la causa de la pérdida de alimentos. Debido a la naturaleza agregada de sus datos, los estudios macroeconómicos no pueden capturar las etapas críticas en las que se produce la pérdida de alimentos. La mayoría de los microestudios capturan la pérdida total de alimentos en función de las estimaciones

---

<sup>34</sup> <https://basuracero.mupa.gob.pa/>

<sup>35</sup> “*absence of evidence is not evidence of absence*”

Edzard Ernst

<sup>36</sup> Cattaneo, Andrea; Sánchez, Marco V.; Torero, Maximo; Vos, Rob, 2021. “Reducing Food Loss and Waste: Five Challenges for Policy and Research.” Food Policy, Volume 98, 101974, ISSN 0306-9192.

autoinformadas por los productores, pero no capturan información detallada sobre las cantidades relativas de pérdidas de alimentos incurridas por diferentes fuentes.

Tomando en consideración estos desafíos, el diagnóstico de pérdidas de alimentos en Panamá se lleva adelante, tomando como referencia la estrategia de medición de pérdidas de alimentos a nivel país<sup>37</sup>, la cual tiene como objetivo aportar elementos para compilar el índice de pérdidas de alimentos (IPA), necesario para la determinación del indicador ODS 12.3.1.a de la Agenda 2030, ya mencionado en la sección anterior. Dado que el RETO es contar con la información de pérdidas de alimentos representativa a nivel nacional para cada producto (obtener  $l_{ijt}$ ), la FAO ha diseñado un marco metodológico / estratégico para avanzar en este proceso.

## 2.1 Marco metodológico / estratégico

A raíz de las discusiones relacionadas con el ODS 12.3.1.a, se identificaron diversos métodos disponibles<sup>38</sup> (Figura 5), buscando el objetivo de determinar una metodología de medición de pérdidas que sea apta para monitorear el avance de reducción a nivel de país (datos suficientemente representativos, robustos y precisos).

Figura 5: Métodos para la medición de pérdidas de alimentos



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos técnicos de FAO, 2021

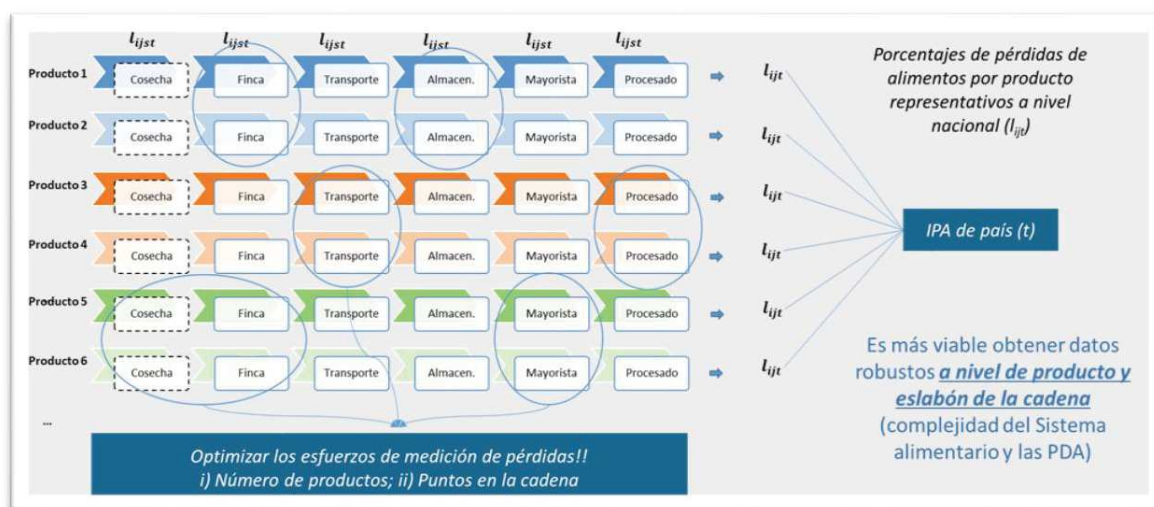
Los diversos métodos empleados deberán aportar información sobre los porcentajes de pérdidas de alimentos por producto, representativos a nivel nacional ( $l_{ijt}$ ). La figura 6 ofrece una visualización del nivel de información que se requiere.

<sup>37</sup> Recomendada por FAO, incorporada en FAO, 2019. Estado de la Alimentación y la Agricultura. Progresos en la reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos. Roma.

<sup>38</sup> En Anexo 3 se presentan diversos métodos disponibles



Figura 6: Datos requeridos a nivel país para compilar el IPA



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos técnicos de FAO, 2021

Dada la complejidad de medir pérdidas a lo largo de la cadena y la actual falta de datos, el Índice prioriza el levantamiento información representativa y sacrifica su alcance para facilitar que se generen datos de mejor calidad que:

- Realmente ofrecen una orientación para la política, toma de decisión y acción
- Realmente permiten monitorear los avances (datos de calidad)

De acuerdo con lo anterior, en la figura 7 se ofrece una serie de pasos a seguir para medir las pérdidas de alimentos a nivel país, donde los pasos 0, 1 y 2 pueden ser obtenidos a partir de información secundaria, y serán la base para este diagnóstico en Panamá. Los pasos 3 y 4 requieren levantamiento en campo, no disponible en esta fase de diseño.

Figura 7: Ciclo de priorización, diseño e implementación de la medición de pérdidas de alimentos a nivel país.



Fuente: Elaboración propia a partir de documentos técnicos de FAO, 2021

- Paso 0: Identificar las fuentes de información disponible

A partir de un proceso de sistematización de información para la constitución de bases de datos organizadas (FAO, 2017<sup>39</sup>) y de entrevistas a informantes clave se construye una matriz de información disponible, considerando fuentes oficiales que respondan a criterios de pertinencia, calidad, frecuencia y accesibilidad.

- Paso 1: Priorización de productos agropecuarios de la AF

Para la priorización se emplearán los formatos de levantamiento de información del IPA, y las bases de datos identificadas en el paso 0. En esta fase se presentan datos cuantitativos de: pérdidas totales, superficie sembrada / superficie cosechada, otros disponibles sobre productos o eslabones.

- Paso 2: Identificación de causas y puntos críticos

Para las causas se tomará por referencia la clasificación de macro, meso y micro causas presentada en el ítem 1.1.2 de este documento. Para los puntos críticos se emplea la metodología basada en el documento “Marco conceptual para la identificación de los puntos críticos sobre pérdidas de alimentos en su ciclo de vida” (FAO, 2016), donde se ha incorporado la etapa de validación de puntos críticos en base a información secundaria.

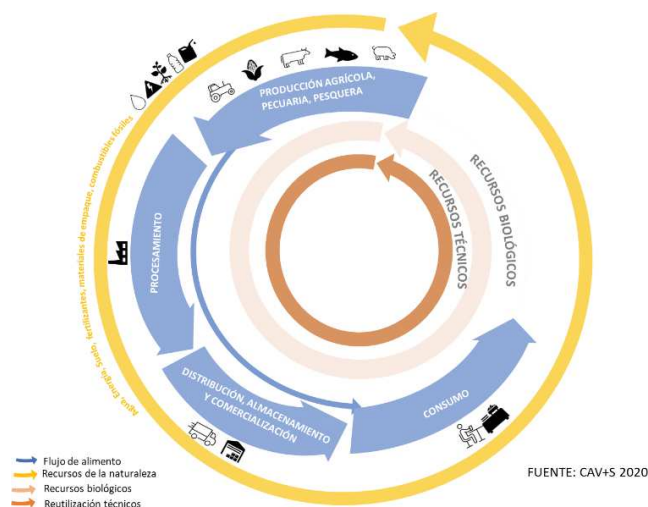
Según FAO (2019), los puntos críticos son aquellos “momentos” a lo largo de la cadena de suministro de alimentos donde la pérdida y el desperdicio de alimentos son muy notables y tienen la mayor repercusión en la seguridad alimentaria— con miras a formular propuestas concretas para la reducción de las pérdidas.

Para la determinación de estos PC vamos a retomar el concepto de ciclo de vida / cadena agroalimentaria presentado en el ítem 1.1 de definiciones al inicio de este documento, considerando la sumatoria de cada eslabón de la cadena bajo un enfoque de sistema alimentario circular (Figura 8), donde la pérdida o “alimento descartado” puede tener una integración virtuosa a los sistemas, ya sea mediante su aprovechamiento (por ejemplo; como alimentación para animales) o mediante su transformación al convertirse en nuevos productos (por ejemplo, medicinas, fertilizantes o biogas entre otros).

---

<sup>39</sup> FAO., 2017. Guía Práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica.  
<http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>

Figura 8: Esquema de la Economía Circular (EC) en el sector agroalimentario



Fuente: CAV+S, 2020 para FAO, 2021<sup>40</sup> a partir de (Silke de Wilde, 2016)<sup>41</sup>

Este esquema circular nos permite identificar las partes de la cadena, y sus posibles interacciones, existiendo puntos críticos y posibles soluciones en cada uno de estos eslabones.

Para aspectos de este estudio, se considerarán las etapas que hay entre la finca y el mercado de abasto, con énfasis en la agricultura familiar:

- i) la producción agrícola y la cosecha, el sacrificio o la captura;
- ii) las operaciones posteriores a la cosecha, el sacrificio o la captura;
- iii) el almacenamiento;
- iv) el transporte;
- v) la venta al por mayor y al por menor

## 2.2 Fuentes de información disponible sobre pérdidas agropecuarias y de alimentos en Panamá

Para iniciar con el ciclo de priorización, diseño e implementación de la medición de pérdidas de alimentos a nivel país., se identificarán las fuentes disponibles de información. Durante el estudio, este proceso requirió el desarrollo de espacios informativos de diálogo y de consulta con instituciones del sector público y privado, con el fin de conocer la información existente relativa a las PDA<sup>42</sup>.

Los datos oficiales sobre pérdidas agrícolas y de alimentos en Panamá se concentran en la Hoja de Balance de Alimentos, el Censo Agropecuario, y algunas encuestas sectoriales. Los reportes

<sup>40</sup> Elaborado por Cadenas de Valor + Sustentables para FAO, 2021. Estrategias de circularidad de PyMES agroalimentarias para Chile, Ecuador y Uruguay (en preparación).

<sup>41</sup> Silke de Wilde. (2016). Netherlands Study Centre for Technology Trends( 2016), The future of technology in agriculture, The Hague. <https://stt.nl/wp-content/uploads/2016/05/ENG-Toekomstverkenning-agri-food-Web.pdf>

<sup>42</sup> En anexo se presenta un detalle de los contactos establecidos

reúnen datos de pérdida en bruto, ya sea de superficie perdida o de pérdida vinculada a la disponibilidad aparente de los alimentos. A continuación, un repaso por las fuentes disponibles y con potencial:

Tabla 2: Fuentes disponibles sobre pérdidas agropecuarias y de alimentos para Panamá.

FUENTE	DESCRIPCIÓN	FRECUENCIA - AÑOS	PRODUCTOS
Food Loss and Waste Database <sup>43</sup>	La base de datos de pérdida y desperdicio de alimentos es la mayor recopilación en línea de datos sobre la pérdida y el desperdicio de alimentos y las causas informadas en la literatura. Para el caso de Panamá no proporciona datos por eslabón de la cadena de suministro.	2011 - 2014	17 productos agropecuarios: Patatas, Yuca fresca, ñame, Yautia, Frijoles secos, Gandules secos, Legumbres, Leche cruda de ganado, Huevos de gallina frescos con cáscara, Carne de ganado fresca o refrigerada, Carne de cerdo fresca o refrigerada, Carne de pollos fresca o refrigerada
VII Censo Nacional Agropecuario, 2011 <sup>44</sup> .	Este censo levanta datos de superficie perdida, siendo aquella parte de la superficie sembrada que germinó y no se cosechó o que no germinó y no se resembró. No aporta datos poscosecha.	Cada 10 años, 2001, 2011	36 cultivos de mayor importancia económica y alimentaria
Encuesta anual sobre siembra y cosecha de estos granos básicos <sup>45</sup>	Ofrece datos sobre período de siembra, método de siembra utilizado, datos para fincas pequeñas y grandes; uso de abono; información sobre las organizaciones comunales, utilización de la cosecha, cantidad y valor de la importación y promedio anual de los precios recibidos por el productor agropecuario de los cultivos investigados. No aporta datos poscosecha.	Anual, desde 2001	Arroz, Maíz y Fríjol de Bejuco
Hoja de Balance de Alimentos <sup>46</sup>	Ofrece datos sobre producción, variación de las existencias, comercio exterior, total de recursos internos y su utilización, consumo total y consumo aparente por habitante, de los principales	Anual, desde 2000 hasta 2017	Todos los grupos de alimentos: Cereales (8), Raíces y tubérculos (5), azúcares (4), leguminosas (6), nueces y oleaginosas (4), hortalizas (13), frutas

<sup>43</sup> <http://www.fao.org/platform-food-loss-waste/flw-data/en/>

<sup>44</sup> INEC, 2011. VII Censo Nacional Agropecuario.

<sup>45</sup> [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID\\_PUBLICACION=364&ID\\_CATEGORIA=15&ID\\_SUBCATEGORIA=60](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=364&ID_CATEGORIA=15&ID_SUBCATEGORIA=60)

<sup>46</sup> [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID\\_CATEGORIA=4&ID\\_SUBCATEGORIA=11](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=11)

<sup>46</sup> [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID\\_CATEGORIA=4&ID\\_SUBCATEGORIA=33](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default2.aspx?ID_CATEGORIA=4&ID_SUBCATEGORIA=33)

	productos alimenticios que consume la población panameña. No proporciona datos por eslabón de la cadena de suministro.		(17), carnes (3), huevos (1), pescados (8), leche (1), aceites (4), bebidas (4), estimulantes (3)
Informes voluntarios Nacionales – Objetivos de Desarrollo sostenible	Reportes desarrollados por el Gabinete Social y Naciones Unidas sobre el avance en el monitoreo de la agenda 2030	2017 <sup>47</sup> 2020 <sup>48</sup>	Tiene el potencial de reunir la información oficial sobre el indicador 12.3
Reportes de ingreso de productos a los Centros de Manejo Poscosecha <sup>49</sup>	Los reportes incluyen cantidad y porcentaje de producto ingresado a cada uno de los 4 centros de manejo poscosecha en Cerro Punta, Volcán, Dolega, El Ejido.	Mensual, Junio 2017 – Febrero 2021	Productos perecederos: frutas, hortalizas y productos lácteos.
Memoria anual del banco de alimentos de Panamá <sup>50</sup>	Incluye cantidad de alimentos recuperados	Anual	Clasifica entre alimentos perecederos y secos.

Fuente: Elaboración propia a partir de información oficial, 2021.

### 2.3 Priorización de productos agropecuarios con énfasis en agricultura familiar

Siguiendo con el ciclo de priorización, diseño e implementación de la medición de pérdidas mencionado en el ítem anterior, vamos a la fase 1 donde se priorizan los productos a analizar, así como de los puntos críticos identificados. En la tabla 3 se incluyen los criterios de priorización y los productos, tomando en cuenta la información disponible.

<sup>47</sup> Ministerio de Desarrollo Social, 2017. Objetivos de Desarrollo Sostenible. Informe Voluntario Panamá. Foro Político de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible, Nueva York. En el primer Informe Voluntario Panamá de los Objetivos de Desarrollo sostenible (2017), se mencionaba una comparación entre las metas y objetivos de los planes nacionales con la Agenda 2030, observando avances importantes en las esferas de “prosperidad”, “paz” y “planeta”, suponiendo un equilibrio en la forma como se incluyen gradualmente los principios de desarrollo sostenible en la visión estratégica del país. Sin embargo, al considerar el agregado de todos los planes nacionales analizados, se observa un sesgo de las brechas hacia lo ambiental, siendo las metas del ODS 12 las más ausentes (12.1, 12.3, 12.4, 12.7) <https://www.mides.gob.pa/wp-content/uploads/2017/09/Informe-Voluntario-ODS-2017.pdf>

<sup>48</sup> Gobierno de Panamá y Naciones Unidas (2020). Segundo Informe País, Objetivos de desarrollo sostenible. Para el Segundo Informe Voluntario (2020), ya se incluye una narrativa más consolidada en relación al objetivo de producción y consumo responsable, y se menciona como desafío, especialmente para la academia, el incorporar acciones concretas en torno a la meta 12.3 de reducción de pérdidas y desperdicios de alimentos. [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26427Panama Informe Voluntario Reducido 1 redu ced.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26427Panama%20Informe%20Voluntario%20Reducido%201%20red.pdf)

<sup>49</sup> Registro de ingresos de productos a los centros poscosecha. <https://www.cadenadefrio.com.pa/Estadistica>

<sup>50</sup> Memoria 2020 recibida directamente por correo electrónico, pronto disponible en <https://banalimentospty.com/>

TABLA 3: Productos para las pérdidas de alimentos (Año base 2014)

			Producción y contribución al sector agropecuario			Seguridad Alimentaria y Nutricional		Factores socioeconómicos	Relevancia para PDA			
Grupo	CPC	Item	Volumen de Producción (Miles de tons)	Valor de la producción (Millones de USD)	Suministro interno (Miles de tons)	Cantidad de suministro de alimentos (kg/persona/año)	Prioridades de nutrición	Relevancia para la AF	% Pérdida	Pérdidas (miles de tons)	Valor de la pérdida (Millones de USD)	Relevancia
Cereals & Pulses	0112	Maiz	141	75.523175	494	29.22	Alta	Medio	2.89	2,092	1,579.94	Medio
Cereals & Pulses	0113	Arroz	255	130.323469	444	113.2	Alta	Alto	11.50	6,062	7,900.21	Alto
Cereals & Pulses	01241	Frijoles	4	6.33359	8	2.03	Medio	Alto	2.01		-	Alto
Fruits & Vegetables	01313	PLÁTANO	149	65.900609	139	28.2	Medio	Medio			-	
Fruits & Vegetables	01318	PIÑA	105	49.289775	43	9.45	Bajo	Medio	7.69		-	
Fruits & Vegetables	01323	NARANJA	47	14.236187	51	11.18	Medio	Medio			-	
Fruits & Vegetables	01234	TOMATE	20	30.570753	31	7.48	Medio	Medio			-	
Meat & Animals Products	021111	Carne vacuno	83	216.876235	86	20.96	Alta	Medio	5.08	1,893	4,105.47	Alto
Meat & Animals Products	02310	Huevos	36	116.48216	35	6.36	Alta	Medio	5.02	1,791	2,086.20	Alto
Roots, Tubers & Oil-Bearing	01592	Yuca	19	9.504599	19	3.78	Medio	Alto	4.42	831	78.98	Medio
Roots, Tubers & Oil-Bearing	01593	Ñame	19	24.639575	23	5.4	Medio	Alto	4.38	863	212.64	Medio

Fuente: Elaboración propia a partir de FAOSTAT, 2021. Usando formato del documento oficial de medición del indicador 12.3.1. a.

Dado que el interés del estudio es identificar oportunidades de mejora para los pequeños productores, en esta oportunidad los productos priorizados serán referenciales para la búsqueda de información y recomendaciones, más no como propuestas de desarrollo de cadenas específicas.

#### 2.4 Situación actual: Datos disponibles de pérdidas nacional y por territorios.

A continuación, se presentan datos de pérdidas para los productos priorizados en el ítem anterior, a partir de la información reportada de diversas fuentes en la base de datos de pérdidas y desperdicios de alimentos mencionada en la tabla 2.

##### 2.4.1 Nacional

Los porcentajes de pérdida a escala nacional tienen variaciones poco significativas, lo que impide determinar eventos representativos o extraordinarios (Tabla 3). Por el contrario, dan cuenta de características propias de los sistemas de producción y comercialización que se reproducen año tras año, presentando este cuadro, en su mayoría, invariable.

TABLA 3: Porcentaje de la cantidad de pérdida de 7 rubros agropecuarios para Panamá (2005 – 2014)

CULTIVO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Maíz	1.65	2	1.74	2.29	1.97	1.55	2.29	3.56	3.5	2.89
Arroz									11.3	11.5
Frutas tropicales	5.01	5	4.99	7.35	5	5	5	5.07	5	5.01
Yuca	5	5	5	4.25	4.22	4.21	4.33	4.4	4.34	4.42
Ñame		5	5	3.54	4.39	4.27	4.55	4.57	4.49	4.38
Fríjoles	9.66	9.99		2.01	2.01	2.01	2	2.01		2.01
Huevos	5	5	5.01	5.81	5	5.01	5.01	5.01	5.02	5.02
Carne de vacuno*	2.6	2.6	2.67	2.21	5	5	4.99		5.08	5.08

\*fresca o refrigerada

Fuente: Elaboración propia a partir de datos para Panamá disponibles en la FLW- Database (<http://www.fao.org/platform-food-loss-waste/flw-data/en/>), 2021.

Al revisar las pérdidas cuantitativas (Tabla 4, Gráfico 1), las cifras revelan alzas en la mayoría de los productos analizados, sobre todo para aquellos productos donde es difícil identificar el potencial de aprovechamiento de subproductos, como es el caso de los huevos, donde se pierden anualmente por encima de 1,700 TN (mil setecientas toneladas).

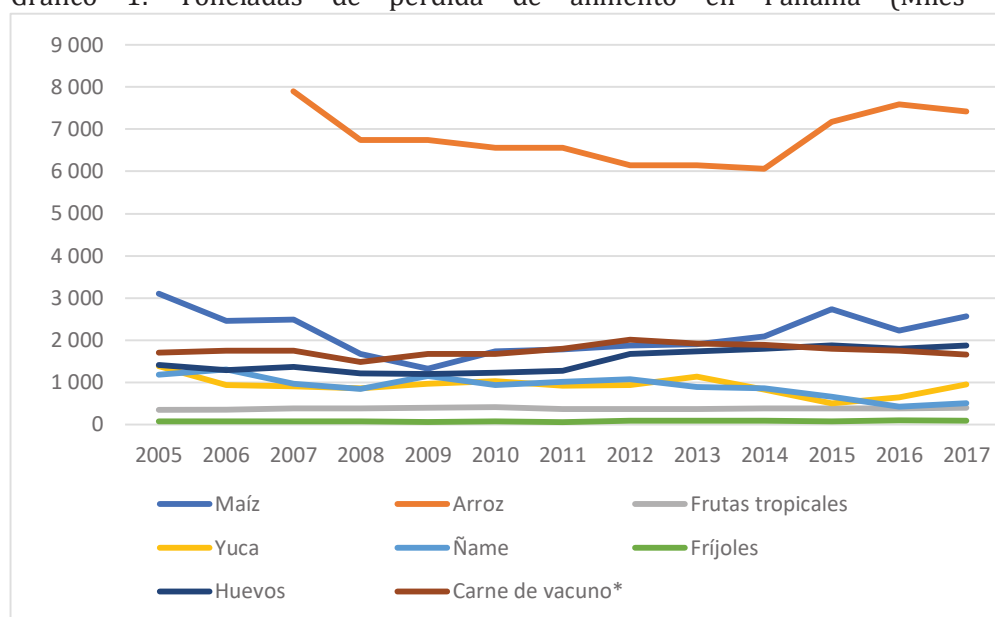
TABLA 4: Cantidad en toneladas de pérdida de 8 rubros agropecuarios para Panamá (2005 – 2017)

CULTIVO	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Maíz	3,102	2,462	2,488	1,669	1,324	1,741	1,788	1,877	1,911	2,092	2,727	2,224	2,561
Arroz			7,899	6,748	6,748	6,565	6,565	6,146	6,146	6,062	7,170	7,587	7,414
Frutas Trop	348	358	379	390	401	413	360	365	370	376	381	387	392
Yuca	1,384	937	905	857	963	1,032	918	942	1,129	831	502	637	949
Ñame	1,187	1,306	973	845	1,145	930	1,020	1,076	893	863	660	424	511
Frijoles	75	76	76	76	63	69	57	91	91	86	72	100	95
Huevos	1,407	1,282	1,365	1,216	1,198	1,233	1,269	1,672	1,729	1,791	1,877	1,794	1,873
Carne de vacuno*	1,704	1,743	1,744	1,483	1,674	1,678	1,793	2,011	1,912	1,893	1,793	1,750	1,655

\*fresca o refrigerada

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Hoja de Balance de Alimentos de Panamá, disponibles en la página web del INEC, 2021.

Gráfico 1: Toneladas de pérdida de alimento en Panamá (Miles TN / año)



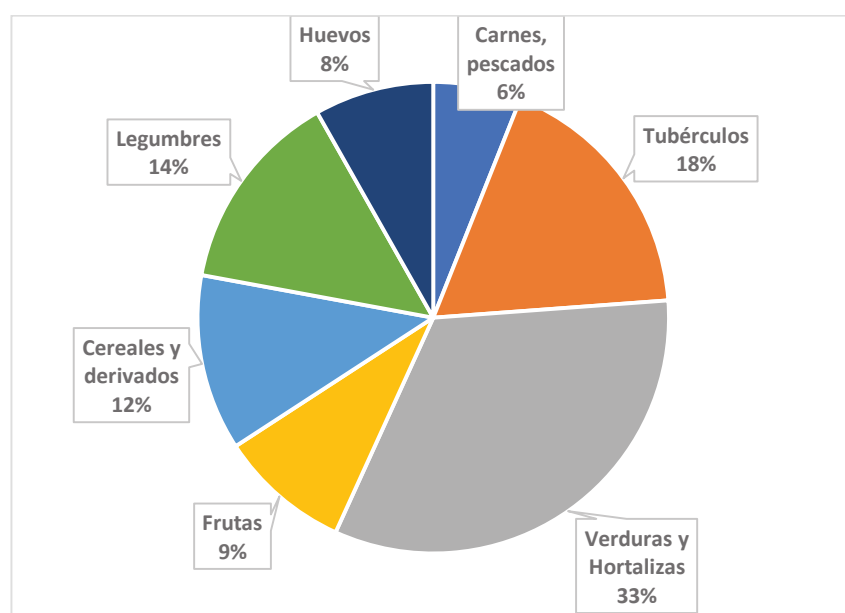
Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la Hoja de Balance de Alimentos de Panamá, disponibles en la página web del INEC, 2021.

De acuerdo con FAO (2017), las frutas y hortalizas son los alimentos que más se desechan, llegando las pérdidas a un 55% de todo lo que se produce, le siguen las raíces y tubérculos con 40%, luego, los pescados y mariscos con un 35%, los cereales (25%), las oleaginosas y legumbres (20%), la carne (20%), y los productos lácteos (20%) (FAO, 2017).



Realizando el análisis de estimaciones de pérdidas por grupo de alimentos (Gráfico 2) en Panamá, la imagen general se relaciona con estimaciones para países de agricultura tropical, siendo las frutas y hortalizas (33%), los tubérculos (18%) y las legumbres (14%) los alimentos que presentan mayores pérdidas.

Gráfico 2: Distribución de pérdidas de alimentos por grupo de alimentos para Panamá (Año 2013)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos para Panamá disponibles en la FLW- Database

Al realizar la búsqueda de pérdidas por eslabón de la cadena de suministro no se encontró información cuantitativa, solo se cuenta con testimonios extraídos de las entrevistas realizadas a contactos institucionales, y que serán mencionados en la sección de puntos críticos.

Instituciones como el Instituto de Mercadeo Agrícola, y la empresa pública Mercados Nacionales de la Cadena de Frío, tienen en su haber programas orientados a reducir las brechas entre productores y el mercado, y en el caso de la Cadena de Frío un objetivo específico de reducir las mermas de productos perecederos. Sin embargo, ambas instituciones no cuentan con esquemas de monitoreo continuos, o diferenciados por tipo de productor o territorio.

#### 2.4.2 Territorios

La Encuesta Anual de Granos Básicos aporta información de superficie sembrada, cosechada y perdida por provincia/comarca, y por tipo de finca, permitiendo observar el comportamiento de las pérdidas precosecha de los granos básicos (arroz, frijol), es decir, aquella superficie sembrada que no es cosechada.

Tomando como referencia los territorios priorizados para el estudio, a continuación, se presentan las tablas (5 y 6) y gráficos (3 y 4) que ilustran la situación para el caso del frijol y el arroz para 8 provincias / comarcas.

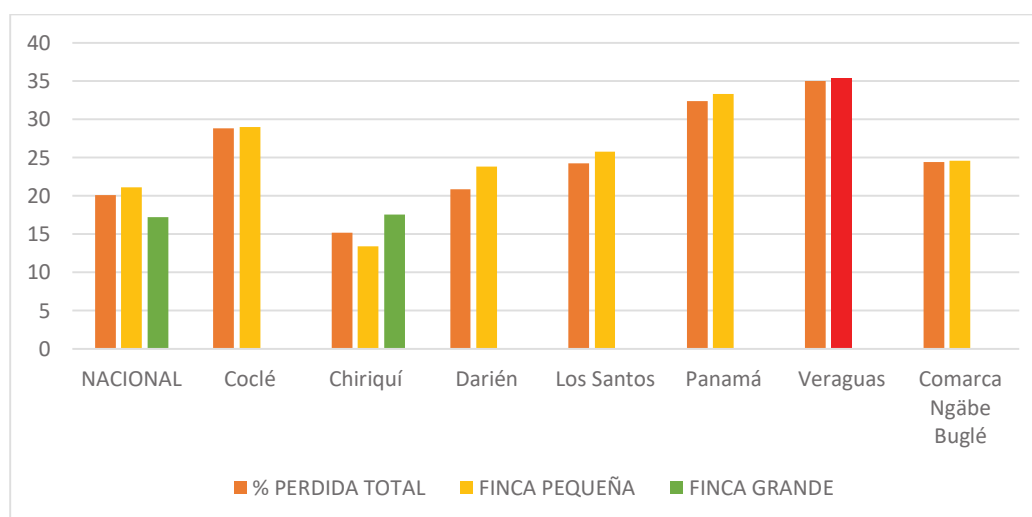


TABLA 5: Superficie Total y Porcentaje de pérdida de SUPERFICIE SEMBRADA DE FRIJOL DE BEJUCO EN LA REPÚBLICA, SEGÚN PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA Y TIPO DE FINCA: AÑO AGRÍCOLA 2016/17

PROVINCIA/ COMARCA	% PERDIDA			TOTAL SUPERFICIE (HA)
	% PERDIDA TOTAL	FINCA PEQUEÑA	FINCA GRANDE	
NACIONAL	20	21.2	17.2	11,480
Bocas del Toro	0	0	0	10
Coclé	29	29.0	0	520
Chiriquí	15.2	13.4	17.5	6,650
Darién	20.8	23.8	0.0	240
Los Santos	24.2	25.8	0.0	330
Panamá	32.4	33.3	0.0	340
Veraguas	35.0	35.3	0.0	1,370
Comarca Ngäbe Buglé	24.4	24.6	0.0	1,310

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta anual sobre siembra y cosecha de estos granos básicos, disponibles en página web del INEC, 2021

Gráfico 3: Porcentaje de pérdida de SUPERFICIE SEMBRADA DE FRIJOL DE BEJUCO EN LA REPÚBLICA, SEGÚN PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA Y TIPO DE FINCA: AÑO AGRÍCOLA 2016/17



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta anual sobre siembra y cosecha de estos granos básicos, disponibles en página web del INEC, 2021.

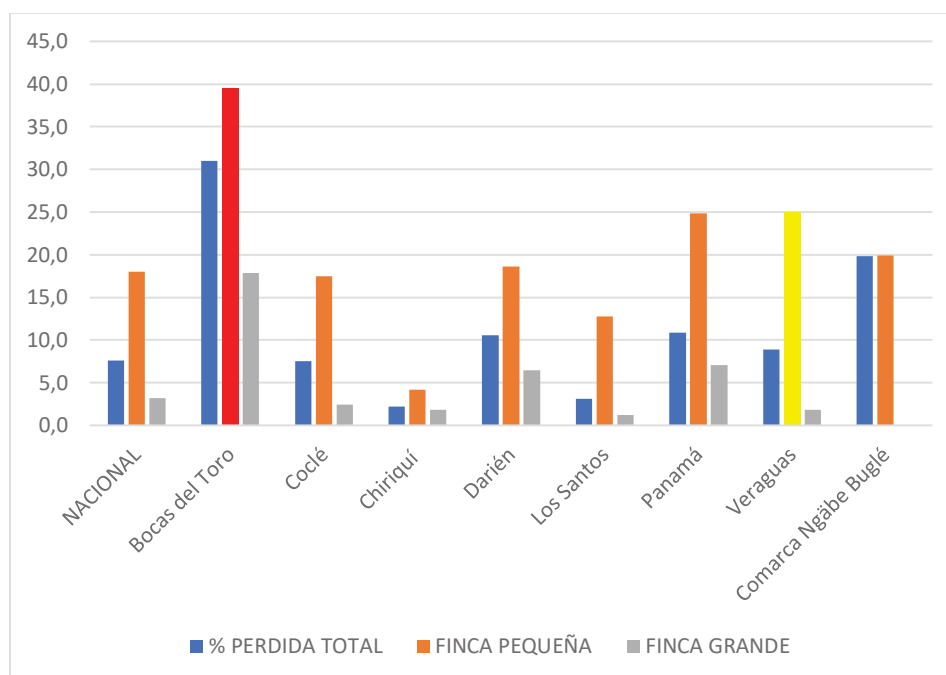
En la mayoría de los casos, con excepción del frijol en Chiriquí, son las fincas pequeñas aquellas que muestran mayor porcentaje de pérdida (Gráficos 2 y 3).

TABLA 6: Superficie Total y Porcentaje de pérdida de SUPERFICIE SEMBRADA DE ARROZ EN PANAMÁ, SEGÚN PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA Y TIPO DE FINCA: AÑO AGRÍCOLA 2016/17

PROVINCIA/ COMARCA	% PERDIDA			TOTAL SUPERFICIE (HA)
	% PERDIDA TOTAL	FINCA PEQUEÑA	FINCA GRANDE	
NACIONAL	7.6	18.0	3.2	91,270
Bocas del Toro	31.0	39.5	17.9	710
Coclé	7.5	17.5	2.4	14,340
Chiriquí	2.2	4.2	1.9	21,630
Darién	10.6	18.6	6.4	8,710
Los Santos	3.1	12.8	1.2	8,980
Panamá	10.9	24.8	7.1	13,160
Veraguas	8.9	25.0	1.8	15,050
Comarca Ngäbe Buglé	19.8	19.9	0.0	3,940

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta anual sobre siembra y cosecha de estos granos básicos, disponibles en página web del INEC, 2021

Gráfico 4: Porcentaje de pérdida de SUPERFICIE SEMBRADA DE ARROZ EN PANAMÁ, SEGÚN PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA Y TIPO DE FINCA: AÑO AGRÍCOLA 2016/17



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de la encuesta anual sobre siembra y cosecha de estos granos básicos, disponibles en página web del INEC, 2021.

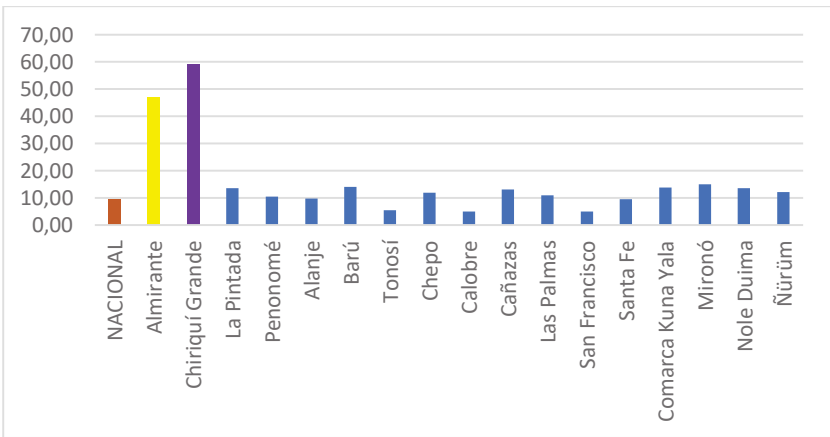
El censo agropecuario de 2011 ofrece un mayor detalle a nivel de distrito para algunos cultivos. Tomando el ejemplo de la yuca, se realizó un análisis para los distritos priorizados en el proyecto (Tabla 7, gráfico 5)

Tabla 7: YUCA, PÉRDIDAS EN SUPERFICIE SEMBRADA PARA PANAMÁ, SEGÚN PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA, DISTRITO Y CORREGIMIENTO: AÑO AGRÍCOLA 2010/11

Provincia, comarca indígena, distrito y corregimiento	SUPERFICIE		
	Sembrada	Perdida	%
NACIONAL	5,235.22	502.22	9.59
Almirante	1.85	0.87	47.03
Chiriquí Grande	10.65	6.30	59.15
La Pintada	129.89	17.76	13.67
Penonomé	274.15	28.73	10.48
Alanje	46.17	4.47	9.68
Barú	46.98	6.65	14.15
Tonosí	18.14	1.00	5.51
Chepo	232.55	27.84	11.97
Calobre	111.59	5.51	4.94
Cañazas	55.66	7.24	13.01
Las Palmas	89.22	9.86	11.05
San Francisco	34.05	1.66	4.88
Santa Fe	86.56	8.14	9.40
Comarca Kuna Yala	225.15	31.13	13.83
Mironó	89.16	13.35	14.97
Nole Duima	65.07	8.87	13.63
Ñürüm	78.79	9.47	12.02

Fuente: Elaboración propia a partir de información del censo agropecuario disponible en página web del INEC.

Gráfico 5: YUCA, PÉRDIDAS EN SUPERFICIE SEMBRADA PARA PANAMÁ, SEGÚN PROVINCIA, COMARCA INDÍGENA, DISTRITO Y CORREGIMIENTO: AÑO AGRÍCOLA 2010/11



Fuente: Elaboración propia a partir de información del censo agropecuario disponible en página web del INEC.

El análisis de la información vinculada a los centros de manejo poscosecha, de la empresa pública Mercados Nacionales de la Cadena de Frío arroja datos heterogéneos. Los registros son mensuales para cada uno de los centros, sin embargo, es difícil detectar tendencias o patrones.

Cada mes difiere la cantidad de usuarios, los productos de mayor ingreso, y las cantidades. En la tabla 8, se presenta información de diciembre desde 2017 – 2020, para todos los centros Volcán, Dolega, Cerro Punta , El Ejido, mostrando un escenario variable.

TABLA 8: Registro de ingreso para el mes de diciembre de productos a los centros de manejo poscosecha (2017 – 2020)

	<b>CERRO PUNTA</b>	<b>DOLEGA</b>	<b>VOLCÁN</b>	<b>EL EJIDO</b>
DIC 2017	506,410	5,340	437,927	1,179
DIC 2018	1,364,350	12,159	539,471	19,228
DIC 2019	1,242,534	53,551	1,399,907	39,368
DIC 2020	970.696,4	349.994,45	901.298	111.519,82

Fuente: Elaboración propia a partir de registros estadísticos de los centros de manejo poscosecha, disponibles en <https://www.cadenadefrio.com.pa/Transparencia>

## 2.5 Puntos críticos y causas de pérdida

En el ítem anterior observábamos el comportamiento de las pérdidas por grupo de alimentos, y las expresiones en los territorios de este estudio.

Las frutas y hortalizas, los tubérculos y las legumbres son los alimentos que presentan mayores pérdidas en Panamá, sin embargo, en el desarrollo de estas pérdidas existen puntos donde se generan o donde sus porcentajes indican fallas que pueden ser gestionadas.

Las causas de estas pérdidas se presentan en la etapa misma donde se observan, o se derivan de decisiones y prácticas que suceden en eslabones externos, o que responden a dinámicas estructurales del sistema alimentario.

Como mencionado en el marco metodológico, para efectos de este estudio se considerarán las etapas que hay entre la finca y el mercado de abasto, con énfasis en la agricultura familiar:

- la producción agrícola y la cosecha
- las operaciones posteriores a la cosecha: recolección, manipulación inicial y el almacenamiento
- el transporte y la logística
- la venta al por mayor y al por menor

En cada una de las etapas se identificaron puntos críticos (PC) y causas (microcausas MiC, mesocausas MeC, y macrocausas MaC), los cuales serán la base para la propuesta de soluciones.

### 2.5.1 Etapa 1: la producción agrícola y la cosecha

Las condiciones y acciones precosecha en la explotación pueden dar lugar indirectamente a pérdidas en fases posteriores de la cadena, ya que las disparidades en las prácticas productivas y agronómicas pueden traducirse en diferencias en la calidad de la cosecha, la idoneidad para el transporte y el envío, la estabilidad en almacén y la vida útil tras la cosecha (Florkowski et al., 2009)<sup>51</sup>.

Los factores que condicionan la fase anterior a la recolección y desencadenan las pérdidas (cualitativas y cuantitativas) de alimentos posteriores a la misma pueden dividirse en cuatro grupos:

- la elección de las variedades de cultivo según el lugar de procedencia y el mercado de destino;
- las prácticas agronómicas
- los factores biológicos,
- los factores ambientales.

Estos agentes pueden impedir que se alcancen los atributos de calidad deseados, lo que provoca un gran volumen de descartes o sacrificios.

El MIDA ha identificado los principales desafíos a la productividad agrícola de los panameños: los fenómenos climáticos, la inestabilidad de los mercados y la presencia de plagas (BID, 2019)<sup>52</sup>.

Tabla 9: Punto crítico y causas de pérdidas en la etapa de producción agrícola y cosecha

Dato cualitativo	El análisis territorial indica que son las fincas pequeñas las que presentan mayor porcentaje de superficie perdida (sembrada, no cosechada) de legumbres, por ejemplo, fríjol con pérdidas por encima del 20% (gráfico 3, arriba), y los tubérculos como la yuca, con pérdidas hasta del 40% en algunos territorios como Bocas del Toro (gráfico 5, arriba).
Dato cualitativo	<i>"Sobreoferta de productos en verano, escasez en invierno. Pérdidas hasta de 70% de fríjol blanco chiricano que no sale del predio por bajo consumo local / nacional y bajo precio en mercados locales / nacional"</i> <sup>53</sup>
Punto crítico	<b>Volumen de producción que excede a la demanda</b>
Microcausa	Cosecha incompleta por alto costo de cosecha comparado con los ingresos posibles de generar en la venta de los productos Acuña, et al. (2019) <sup>54</sup> .

<sup>51</sup> Florkowski, W.J., Prussia, S.E., Shewfelt, R.L. & Brueckner, B. eds. 2009. Postharvest handling, a systems approach. 2nd edition. San Diego, USA, Elsevier, Academic Press. 640 p

<sup>52</sup> BID, 2019. Análisis de las políticas agropecuarias en Panamá. Washington, D.C

<sup>53</sup> Entrevista a Dirección de Mercadeo del IMA. Tatiana Chaves y equipo (Teleconferencia vía Teams, 04/03/2021 – 14:00 hr PTY)

<sup>54</sup> Acuña D, Domper A, Eguillor P, González CG, Zacarías I, Eds (2018). Manual de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos. Santiago: Corporación 5 al día; Ministerio de Agricultura; INTA Universidad de Chile; 2018.

Mesocausa	Productos que no son cosechados al no cumplir con los estándares de calidad exigidos por el mercado (tamaño muy pequeño o muy grande, manchas y formas irregulares).
Macrocausa	Escasa planificación productiva y de mercado. Escasez de información sobre las mermas de los productos de la AF a lo largo de toda la cadena de suministro (Cattaneo, et al., 2021)

Fuente: Elaboración propia, 2021.

### 2.5.2 Etapa 2: las operaciones posteriores a la cosecha: recolección, manipulación inicial y almacenamiento

En el caso de los cultivos de granos, tales como el maíz, la sobremadurez y las demoras en la recolección se consideran factores importantes para la contaminación por aflatoxinas. En países de Centroamérica, los labradores dejan por lo general cereales como el maíz en la explotación agraria hasta que maduren y se sequen, por carecer de instalaciones de secado. Sin embargo, cuando la campaña de recolección coincide con la segunda época de lluvias, como ocurre en algunos países, aumentan la pudrición y la contaminación por aflatoxinas, que constituyen una de las principales causas de las pérdidas de alimentos a base de cereales (García y Bergvinson, 2007<sup>55</sup>; Odjo, et al, 2020<sup>56</sup>).

En relación con la yuca, un estudio en países tropicales (FAO, 2014)<sup>57</sup> identificó como causa importante de las pérdidas el hecho de que la recolección de los tubérculos se hubiera realizado demasiado tarde, tras haber sido “almacenados” en el campo, por lo que se lignificaron o fueron devorados por roedores.

El momento de la jornada en que se recolecte el producto repercutirá en la temperatura del mismo y en los esfuerzos necesarios para su disminución. Algunos productores recolectan su producción durante las horas más calurosas del día, por lo que esta no solo resulta difícil de refrigerar durante el almacenamiento, sino que tiene mayor tendencia a deteriorarse más rápidamente (Kader, 2008)<sup>58</sup>.

Los climas húmedos y más calientes pueden provocar que muchos alimentos se descompongan más rápidamente. En Panamá esto puede ser una de las causas de mayor generación de pérdidas y desperdicios de alimentos para los pequeños productores, donde los alimentos no son transportados ni almacenados en condiciones de refrigeración. Existen oportunidades para revisar la cadena de suministro desde la granja al consumidor y para implementar soluciones que reduzcan las PDA donde ocurran (WRAP, 2016)<sup>59</sup>.

Las condiciones de almacenamiento inadecuadas favorecen reacciones químicas y bioquímicas que provocan cambios indeseados en el color, el sabor, la textura y el valor nutritivo. Las malas

<sup>55</sup> García Lara, Silverio; Bergvinson, David J. (2007) Programa integral para reducir pérdidas poscosecha en maíz Agricultura Técnica en México, vol. 33, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp. 181-189 Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias Texcoco, México

<sup>56</sup> Odjo, Sylvanus; Burgueño, Juan; Rivers, Ariel; Verhulst, Nele (2020). Hermetic storage technologies reduce maize pest damage in smallholder farming systems in Mexico. Journal of Stored Products Research, Volume 88, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jspr.2020.101664>

<sup>57</sup> FAO. 2014. Etude diagnostique de la reduction des pertes après récolte de trios cultures (manioc, pomme de terre et tomate) dans certains basins de production au Cameroun: rapport de synthèse. Rome.

<sup>58</sup> Kader A.A. 2008. Flavor quality of fruits and vegetables. J Sci Food Agric 88: 1863-1868

<sup>59</sup> Plan de acción de residuos alimentarios para la Ciudad de Panamá

condiciones de almacenamiento propician asimismo la proliferación de microbios en los productos almacenados y su pudrición, de manera que finalmente se descartan. En el caso de las raíces y los tubérculos, las malas condiciones de almacenamiento provocan su enverdecimiento y rebrotes, que reducen la calidad y el valor nutritivo del cultivo (Stuart, 2009)<sup>60</sup>.

Tabla 10: Punto crítico y causas de pérdidas en la etapa de operaciones posteriores a la cosecha: recolección, manipulación inicial y almacenamiento

Dato cualitativo	Sin dato
Dato cualitativo	<i>"Pérdidas poscosecha en Panamá son alrededor del 20 - 40%, mucho de esto debido prácticas de manipulación de los productos al momento de la cosecha, a horas de altas temperaturas, en superficies no adecuadas, y luego el uso de empaques no aptos para acarrear alimentos"</i> <sup>61</sup>
Punto crítico	Tiempos de cosecha inadecuados, productos expuestos a cambios de temperatura y humedad que acortan ciclo de vida Deterioro de productos por malas condiciones de almacenamiento
Microcausa	Escasez de instalaciones y/o la falta de buenas prácticas de manejo impide la realización correcta de etapas cruciales para el producto (por ejemplo, secado, aventado) y un almacenamiento adecuado (Acuña, et al., 2019). Las técnicas de recolección también pueden contribuir a generar pérdidas. Las manipulaciones múltiples incrementan los daños, especialmente en el caso de los productos sumamente perecederos tales como las frutas y las hortalizas (Acuña, et al., 2019).
Mesocausa	Descarte de productos durante la clasificación, por no cumplir con requisitos estéticos (forma, color, tamaño).
Macrocausa	Atomización de servicios del Estado para la agricultura familiar

Fuente: Elaboración propia, 2021

<sup>60</sup> Stuart, T. 2009. Waste: uncovering the global food scandal. London, W.W. Norton Co.

<sup>61</sup> Entrevista a Juan Carlos Delgado, gerente de operaciones. Centros de Manejo Poscosecha, Mercados Nacionales Cadena de Frío, S.A. (Teleconferencia vía Teams 04/03/2021 - 12:00 hr PTY). Anexo 5

### 2.5.3 Etapa 3: El transporte y la logística

El transporte puede ser una causa fundamental de las PDA porque introduce lapsos de tiempo entre la producción y el consumo, particularmente importantes en el caso de los productos frescos, y porque genera riesgos adicionales de daños mecánicos o relacionados con el calor.

La falta de vehículos de transporte adecuados, las carreteras en mal estado y una gestión logística inapropiada o ineficiente entorpecen la correcta conservación de los productos perecederos durante el transporte (Rolle, 2006)<sup>62</sup>. Es frecuente encontrar productos sumamente perecederos transportados en camiones abiertos, sin sistema de refrigeración. Además, la carga y descarga de frutas y hortalizas son realizadas manualmente por el personal eventual que trata los productos con brusquedad, causándoles graves lesiones mecánicas. Normalmente, los productos frágiles se introducen en el camión con el fin de dar cabida al mayor contenido posible, sin prestar demasiada atención a las lesiones mecánicas que sufran los productos o a su predisposición a procesos que producen deterioro (Kader, 2008).

El mal estado de las carreteras, especialmente en las zonas rurales donde se encuentra la mayoría de la producción, agrava aún más las pérdidas durante el transporte. El estado de las carreteras empeora durante la estación húmeda y es frecuente ver a los camiones que transportan productos perecederos averiados o atrapados en el barro durante días. En semejantes circunstancias, los productos perecederos se estropean y nunca llegan a su destino. En los países en desarrollo, se calcula que las pérdidas de frutas y hortalizas posteriores a la recolección pueden alcanzar entre el 35 % y el 50% anual debido a las malas infraestructuras (IMechE, 2013)<sup>63</sup>.

Tabla 11: Punto crítico y causas de pérdidas en la etapa de transporte y logística

Dato cualitativo	Sin dato
Dato cualitativo	<p><i>"En Panamá, los polos de consumo difieren de los polos de producción. Zonas como Chiriquí o Coclé con un poco más del 10% de la población, son grandes proveedores de alimentos frescos para la Ciudad de Panamá, donde se concentra más del 50% de la población, a 7 horas usando transporte terrestre. Si bien la infraestructura vial está disponible a largo y ancho del país, en términos de logística, cada hora de transporte equivalen a 24 horas de anaquel en el ciclo de vida del producto"</i><sup>64</sup>.</p> <p><i>"En Panamá, los pequeños productores hacen uso de diversos tipos de vehículos para transportar sus productos. Generalmente se usan camionetas 4X4, con capacidad de 300 Kg, incluso algunos usan taxis para acercarse a los centros de comercialización, generando pérdidas por daño físico de hasta 20%, especialmente para frutas y verduras"</i><sup>65</sup></p>

<sup>62</sup> Rolle, R.S. ed. 2006. Improving postharvest management and marketing in the Asia-Pacific region: issues and challenges trends. In R.S. Rolle, ed. Postharvest management of fruit and vegetables in the Asia-Pacific region, pp. 23-31. Tokyo, Asian Productivity Organization. ISBN: 92-833-7051-1.

<sup>63</sup> IMechE (Institution of Mechanical Engineers). 2013. Global food waste not, want not ([http://www.imeche.org/docs/default-source/reports/Global\\_Food\\_Report.pdf?sfvrsn=0](http://www.imeche.org/docs/default-source/reports/Global_Food_Report.pdf?sfvrsn=0))

<sup>64</sup> Entrevista a Juan Carlos Delgado, gerente de operaciones. Centros de Manejo Poscosecha, Mercados Nacionales Cadena de Frío, S.A. (Teleconferencia vía Teams 04/03/2021 – 12:00 hr PTY). Anexo 5

<sup>65</sup> Ibid.



Punto crítico	Daño mecánico y físico del producto durante el transporte
Microcausa	Deterioro de los productos durante su manipulación o transporte entre el predio y las plantas de proceso o los puntos de distribución (inadecuada refrigeración de frutas y hortalizas, contaminación microbiológica, daño físico por congelamiento, cambio de color asociado a reacciones oxidativas, mortandad de animales durante el transporte, derrames y deterioro de leche, etc.).
Mesocausa	Limitado acceso a sistemas de transporte formal de mercaderías para la agricultura familiar
Macrocausa	Escasez de información sobre las mermas de los productos de la AF a lo largo de toda la cadena de suministro (Cattaneo, et al., 2021)

Fuente: Elaboración propia, 2021

#### 2.5.4 Etapa 4: La venta al por mayor y menor

En la fase de venta al por menor se producen grandes pérdidas de productos perecederos, tales como las frutas y las hortalizas, el pescado y el marisco, la carne, los productos lácteos y los alimentos horneados o cocinados. Solo en los Estados Unidos de América, se estimó que las pérdidas de alimentos en los establecimientos ascendían al 10 % del suministro total de alimentos (Buzby, *et al.*, 2014)<sup>66</sup>.

La tendencia a ofrecer productos homogéneos, de aspecto “perfecto” (en cuanto a color, forma, tamaño o defectos), ha llevado a muchos minoristas a fijar normas estrictas para los productos. Esta constituye una de las principales causas de pérdida, ya que el incumplimiento de estas normas por parte de los productores da lugar a que rechacen la entrega o a una eliminación selectiva de los productos expuestos (HLPE, 2014).

Tabla 12: Punto crítico y causas de pérdidas en la etapa de venta al por mayor y al por menor

Dato cualitativo	Sin dato
Dato cualitativo	<p><i>“Una PyME agroalimentaria puede tardar hasta un año para obtener el certificado sanitario que le permite operar, impidiendo acceder a mercados formales”</i><sup>67</sup></p> <p><i>“El Banco de Alimentos de Panamá recupera diariamente 1,2 toneladas de alimentos frescos aptos para consumo humano en Merca Panamá, lo cual no alcanza a ser el 5% de las pérdidas del mercado”</i><sup>68</sup></p>
Punto crítico	Pérdidas por retención de canales que no cumplen estándares sanitarios o de inocuidad.

<sup>66</sup> Buzby, J.C., Wells, H.F. & Hyman, J. 2014. The estimated amount, value, and calories of postharvest food losses at the retail and consumer levels in the United States. EIB-121, US Department of Agriculture, Economic Research Service

<sup>67</sup> Entrevista a coordinación general del Programa Nacional Competitividad Industrial (PNCI). Dirección General de Industrias Ministerio de Industrias. Kiara Sang (Teleconferencia vía Teams 08/03/2021 – 12:00 hr PTY)

<sup>68</sup> Entrevista a la Dirección General del Banco de Alimentos de Panamá. Ana Lucía Mendes y equipo (Teleconferencia vía Teams 12/03/2021 – 11:00 hr PTY)

Microcausa	Los puntos de comercialización realizan cambios de última hora en los pedidos y/o precios, lo que da lugar a PDA de la producción sobrante (Stuart, 2009)
Mesocausa	En la comercialización, la existencia de estándares estéticos para los productos lleva a descartar volúmenes importantes de alimentos considerados “imperfectos” por no corresponder a las exigencias comerciales (Acuña, et al., 2019).
Macrocausa	Escasez de información sobre las mermas de los productos de la AF a lo largo de toda la cadena de suministro (Cattaneo, et al., 2021)

Fuente: Elaboración propia, 2021

### **TERCERA SECCIÓN PROPUESTAS DE SOLUCIÓN Y RECOMENDACIONES PARA LA PREVENCIÓN DE LAS PÉRDIDAS DE ALIMENTOS Y MEJORAR LA GESTIÓN POSCOSECHA DE PRODUCTOS DE LA AGRICULTURA FAMILIAR**

#### **3. Propuestas de solución para la prevención y reducción de pérdidas de alimentos**

Para la presentación de propuestas se han identificado referencias técnicas e internacionales relacionadas con los puntos críticos identificados en la sección anterior. Luego se presentan soluciones clasificadas de acuerdo con la tipología de causas en micro, meso y macro soluciones. En la tabla 13 se presenta el resumen de la sección.

A continuación, se presentan puertas de entrada a abordar los diversos puntos críticos identificados, considerando referencias internacionales:

- Mejora en la coordinación a nivel de productores: En el caso de las pérdidas en la etapa de producción, se podría prevenir la pérdida de volúmenes excedentes, mejorando la coordinación y comunicación entre productores, disminuyendo el riesgo de sobreproducción si los cultivos excedentarios de una explotación agrícola o zona, ayudasen a resolver la escasez de cultivos de otra (Stuart, 2009).
- Desarrollo de capacidades en los operadores de la cadena alimentaria: el desarrollo de capacidades y aprendizajes a lo largo de la cadena es fundamental para poder aplicar prácticas de manejo que ayuden a preservar la inocuidad en la cadena, disminuyendo los retiros de productos que, por ejemplo, pierden cadena de frío (Saez, 2018) <sup>69</sup>.
- Mejoras en las capacidades de procesamiento: En muchos casos, la producción no puede ser procesada en el tiempo de cosecha, debido a ausencia de centros de procesamiento o bien por falta de articulación entre productores y procesadores, por lo cual el fomento al desarrollo de vínculos mediante contratos entre productores y plantas de proceso, ayudaría a reducir dichas pérdidas. Del mismo modo, el fomento al desarrollo de capacidades de procesamiento intrapredial, en pequeña escala, contribuiría a disminuir

<sup>69</sup> Saez, L, 2018. En: Acuña D, Domper A, Eguillor P, González CG, Zacarías I, Eds (2018). Manual de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos. Santiago: Corporación 5 al día; Ministerio de Agricultura; INTA Universidad de Chile; 2018.

pérdidas que, por su bajo volumen, no son cuantificadas, pero que, al ser agregadas, representarían un porcentaje relevante (Saez, 2018).

- Revisar los estándares de calidad: Experiencias de otros países han mostrado que los consumidores están dispuestos a comprar productos más heterogéneos, ya sea porque tienen formas irregulares, siempre que los atributos como sabor o inocuidad no se vean afectados por ello. Se hace necesario revisar los estándares de calidad en virtud de su efecto sobre la selección y descarte de alimentos que no cumplen con atributos estéticos. En este mismo sentido, el fomento de las ventas por medio de circuitos más próximos a los consumidores, como mercados de productores o tiendas agrícolas, contribuiría a reducir la cantidad de cultivos desechados, sin pasar por los estrictos estándares de calidad establecidos por los supermercados, por ejemplo, respecto del peso, tamaño y apariencia (Stuart, 2009)
- Fomento y apoyo a la inversión en infraestructura y transporte: El apoyo por parte del Estado en la mejora de infraestructura de caminos, energía y mercados es primordial. Posteriormente, las inversiones del sector privado pueden mejorar las instalaciones de almacenamiento y de cadena de frío así como el transporte (Choudhury, 2006)<sup>70</sup>.
- Desarrollo de nuevos mercados para productos que no cumplen los estándares convencionales: Las experiencias en el ámbito de empresas, como las organizaciones sociales, que se han organizado para coleccionar y vender o usar los productos desechados, por no cumplir con los estándares y que todavía son inocuos y tienen un sabor y valor nutricional buenos, sugieren que esta medida es de utilidad en la reducción de las pérdidas (SEPA, 2008)<sup>71</sup>.

### 3.1 Propuestas micro, meso y macro de solución a la problemática de pérdidas de alimentos de la AF en Panamá

#### 3.1.1 Soluciones MACRO:

Construcción de una Línea de base nacional del indicador 12,3 de pérdidas de alimentos para Panamá:

- Capacitación en indicador 12.3 a funcionarios del MIDA, el INEC, y el IMA, lo cual implica adaptar a Panamá los módulos de formación técnica del índice global de pérdidas de alimentos, y llevar a cabo jornadas de capacitación virtual con funcionarios y estadísticos involucrados en el reporte nacional de los ODS, y de institucionales nacionales y territoriales de desarrollo agropecuario y de mercados.
- Levantamiento de línea de base PDA para el indicador 12.3 en Panamá y territorios, lo cual implica levantamiento de encuestas, identificación de informantes clave, uso de TICs para obtener información de campo, y la elaboración de un estudio técnico nacional y territorial.

---

<sup>70</sup> Choudhury, M. L. Recent developments in reducing postharvest losses in the Asia-Pacific region. En: Postharvest management of fruit and vegetables in the Asia-Pacific region. Tokio, OAP.

<sup>71</sup> SEPA, 2018. Residuos en la cadena alimentaria. Oportunidades para cantidades reducidas. Bromma (Suecia), Swedish Environmental Protection Agency.

- Conformación de un grupo de trabajo nacional de reducción de pérdidas de alimentos que tenga como función consolidar la información disponible, coordinar acciones, establecer alianzas de inversión. El grupo estaría conformado por el IMA, el MIDA, el INEC. Adicionalmente, el grupo contará con una red de soporte e articulación con miembros públicos, privados, de la academia y la sociedad civil, considerando de manera especial la participación de la unidad de estadísticas de la empresa pública de Mercados Nacionales de la Cadena de Frío, y el Banco de Alimentos de Panamá.

### 3.1.2 Soluciones MESO:

#### Plataforma de logística colaborativa:

- La plataforma implica el levantamiento de información primaria a través de una encuesta nacional y territorial de necesidades de logística y transporte con foco en la AF
- Con la información disponible, se propone realizar un piloto de diseño e implementación de una plataforma de logística colaborativa, usando aplicaciones tecnológicas de transporte rural como CamionGO<sup>72</sup>.
- Establecimiento de acuerdos de cooperación sur-sur con países donde ya se encuentra en marcha la plataforma (Chile, México).

#### Sistema de Vigilancia de Pérdidas de Alimentos (SiVi – PDA):

- Matriz de levantamiento de información primaria a partir de informantes clave en territorios
- Arquitectura del sitio del sistema de vigilancia / plataforma virtual – incluye capacitación y operarios

#### Sistema participativo de Garantía

- Evaluación de factibilidad para la implementación de sistemas participativos de garantía para la AF

### 3.1.3 Soluciones MICRO:

#### Buenas prácticas de cosecha y poscosecha:

- Actualización de contenidos y escalamiento del Módulo de capacitación en línea del MIDA sobre buenas prácticas de cosecha y poscosecha
- Implementación de escuelas de campo – ECAs en manejo poscosecha de frutas y vegetales, tubérculos, y granos y cereales.

#### Unidades estáticas y móviles de procesamiento local de productos frescos:

- Diseño participativo de módulos de procesamiento local de productos perecederos, con el objetivo de aprovechar como subproductos, y agregar valor a excedentes.
- En un principio se contempla el diseño de unidades móviles (desmontables, fáciles de transportar) para las provincias de las zonas bajas y el valle, con fácil movilidad en todas

---

<sup>72</sup> <https://www.camiongo.com/>

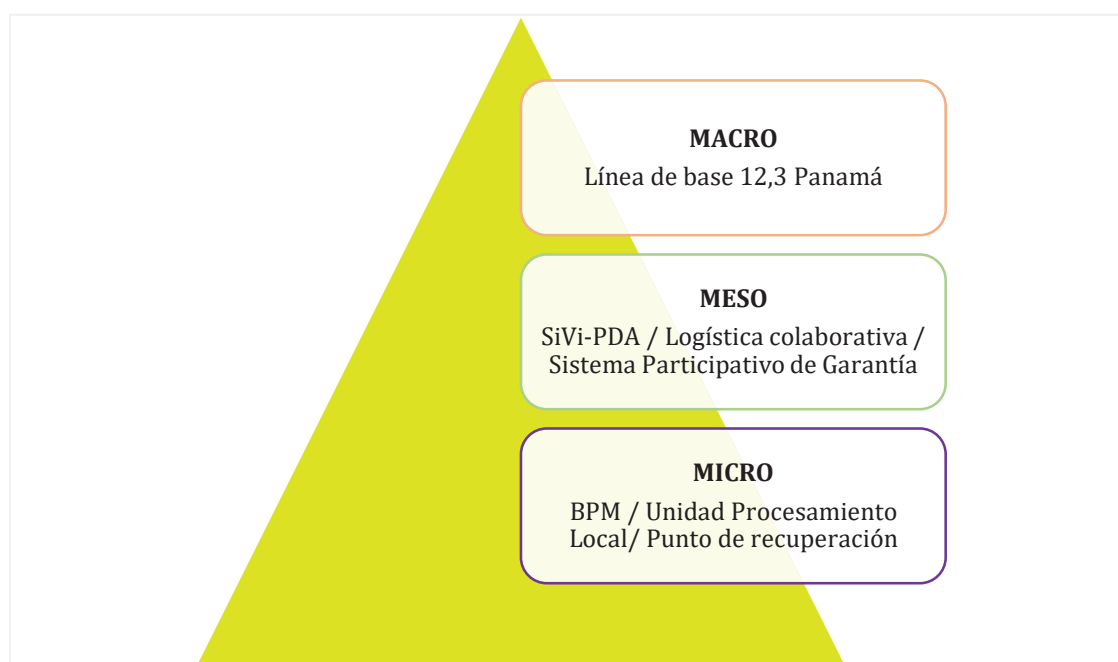
las épocas del año; adicionalmente se contempla el diseño de módulos permanentes para las provincias en zonas altas y comarcas.

- Se incentivará la incorporación y uso de energías renovables, reutilización o captura de aguas lluvia, de procesamiento con sistema de refrigeración, panel solar
- Plataforma de información y gestión

Puntos de recuperación de alimentos aptos para consumo humano y con potencial de reutilización en centros de consumo como David, Santiago. Metetí-Santa Fé

- Unidades portátiles de reciclaje y recuperación de alimentos, en materiales livianos que pueden ser adaptados a cualquier tipo de vehículo.
- Incluyen información (banner, códigos QR) de sensibilización para comerciantes y consumidores
- Enorme potencial de establecer acuerdos de colaboración e inversión con mercados mayoristas, minoristas, bancos de alimentos.

Esquema 1: Panel de propuestas de solución a las pérdidas de alimentos de la AF en Panamá



Fuente: Elaboración propia, 2021

TABLA 13: Cuadro resumen de categorías de solución por cada punto crítico de pérdida de alimentos de la AF en Panamá

PUNTO CRÍTICO	CATEGORÍA	NIVEL		
		MICRO	MESO	MACRO
Volumen de producción que excede a la demanda	Coordinación de medidas y políticas		Sistema de Vigilancia de pérdidas de alimentos	Línea de base nacional del indicador 12,3 de pérdidas de alimentos para Panamá
Tiempos de cosecha inadecuados, productos expuestos a cambios de temperatura y humedad que acortan ciclo de vida	Buenas prácticas	Buenas prácticas de cosecha y poscosecha	Sistemas participativos de Garantía	
Deterioro de productos por malas condiciones de almacenamiento	Inversiones	Unidades estáticas y móviles de procesamiento local de productos frescos.		
Daño mecánico y físico del producto durante el transporte	Coordinación dentro de la cadena alimentaria		Plataforma de logística colaborativa	
Pérdidas por retención de canales que no cumplen estándares sanitarios o de inocuidad	Inversiones	Puntos de recuperación de alimentos aptos para consumo humano y con potencial de reutilización en centros de consumo		
	Valorización de los productos y subproductos			Sistema participativo de Garantía

Fuente: Elaboración propia, 2021, a partir de HLPE, 2014.

### 3.2 Relevamiento territorial de las propuestas de soluciones

Para ubicar las propuestas micro, meso y macro en el territorio se empleó el enfoque de circuitos alimentarios funcionales (FAO, 2021)<sup>73</sup>, los cuales buscan resaltar dinámicas locales que se respaldan en procesos de participación y organización social, y que se expresan en los procesos productivos de la agricultura familiar.

Si bien Panamá tiene un centro de consumo centralizado Ciudad de Panamá, cuenta con otros nodos de desarrollo como David y Santiago, que en términos del sistema alimentario y la innovación cobran una importancia vital, ya no solo como animadores de la oferta o de la demanda, si no como reproductores y tomadores de decisión de prácticas de producción y consumo.

La tabla 14 resume los puntos críticos identificados en el ítem anterior, los cuales serán la clave para la visualización de los datos de la cadena de suministro.

TABLA 14: Puntos críticos de pérdidas de alimentos para la AF en Panamá

CULTIVO Y COSECHA	ALMACENAMIENTO	TRANSPORTE	COMERCIALIZACIÓN
20 – 40%	15%	20%	10 – 30%
Prácticas y elecciones productivas	Gestión deficiente de humedad y temperatura	Empaques deficientes	Sobreoferta
Daños mecánicos por operarios o equipos	Quiebre de cadena de frío	Daño físico o mecánico	Retiro de productos por estándares estéticos
Programación inadecuada de cosecha	Daño por acción de plagas o roedores	Deterioro de los productos durante su manipulación o transporte entre el predio y las plantas de proceso o los puntos de distribución	
Descarte de productos durante la clasificación	Almacenamiento prolongado por falta de transporte o mercado	Uso de transporte no adecuado para mercadería (taxis, motos)	
Producto cosechado expuesto a la intemperie		Caminos en mal estado	
Acciones dispersas de las entidades responsables de la producción y el consumo. (Varias instituciones ofrecen servicios similares: asistencia técnica, registro, capacitación)			

Fuente: Elaboración propia, 2021

Al realizar el mapeo de los datos de pérdidas disponibles y de estos puntos críticos, la funcionalidad del territorio cobra importancia, evidenciando un rol clave de la AF como proveedor local de alimentos diversos, receptor de asistencia, consumidor, y agente del mercado. Con los datos mapeados a nivel territorial, es posible proponer un relato de intervención para cada uno de los territorios priorizados en el proyecto. En el mapa 1, se presentan una serie de circuitos alimentarios funcionales (CAF) en el área de intervención del

<sup>73</sup> <http://www.fao.org/3/cb3456en/cb3456en.pdf>



proyecto en un mapa de Panamá, con los centros urbanos de referencia, los territorios, las carreteras y los datos disponibles especializados.

MAPA 1: Circuitos alimentarios funcionales en Panamá



Fuente: Elaboración propia, 2021

A continuación, se presenta una descripción de cada CAF, considerando las soluciones a las pérdidas de alimentos planteadas en las escalas micro, meso y macro presentadas en el ítem 3.1

CAF	OBJETIVO	PUNTO CRÍTICO	SOLUCIONES		
			MICRO	MESO	MACRO
BOCAS DEL TORO	PRODUCTO LOCAL, GASTRONOMÍA LOCAL	Gestión de pérdidas en FINCA	Cooperativas de producción  Unidades estáticas y móviles de procesamiento local de productos frescos.	Sistemas participativos de Garantía	



			Buenas prácticas de cosecha y poscosecha		
			Programa de reciclaje rural		
NGÖBE BUGLÉ	SEGURIDAD ALIMENTARIA – NICHÓ COMERCIAL	Gestión de pérdidas en FINCA  Gestión de pérdidas en transporte	Cooperativas de producción  Unidades estáticas y móviles de procesamiento local de productos frescos.  Buenas prácticas de cosecha y poscosecha	Programa Transporte rural-Logística colaborativa	
CHIRIQUÍ (Nodo David)	MERCADO TERRITORIAL / HUB  CONSUMO LOCAL Y NACIONAL	Gestión del ordenamiento productivo  Gestión de la información de producción y consumo	Planta de reciclaje / compostaje	Programa Transporte rural-Logística colaborativa	Central de datos – punto referencia compras nacionales
SANTIAGO – VERAGUAS	MERCADO TERRITORIAL / HUB  CONSUMO LOCAL Y NACIONAL	Gestión de pérdidas en FINCA  Gestión de pérdidas en transporte	Cooperativas de producción  Planta de reciclaje – procesadora	Programa Transporte rural-Logística colaborativa	Sistema de Vigilancia - Tablero alimentario

		Gestión del ordenamiento productivo		Sistemas participativos de Garantía	
GUNA YALA	PRODUCTO LOCAL - SEGURIDAD ALIMENTARIA	Gestión de pérdidas en FINCA Gestión de pérdidas en transporte Gestión del ordenamiento productivo y el abastecimiento	Buenas prácticas de cosecha y poscosecha y manipulación de alimentos  Unidades estáticas y móviles de procesamiento local de productos frescos.  Planta de reciclaje - procesadora	Logística colaborativa Laboratorio / nodo de aprendizaje - procesamiento de alimentos para consumo local	Sistema de Vigilancia - Tablero alimentario

Las soluciones localizadas en el territorio dan cuenta de problemáticas diversas de la AF que tienen como consecuencia la pérdida de alimentos. En aquellos CAF donde se visualiza una oportunidad para el consumo local como el caso de Bocas del Toro y la comarca Ngäbe Bugle, la gestión de pérdidas a nivel de la finca es clave, ya que es allí donde se concentran las acciones de recolección y almacenamiento, además donde las decisiones relacionadas con los costos de producción y costos de venta determinan las labores de cosecha. Adicionalmente, estos territorios están cercanos a centros de consumo, por lo que el trabajo en cooperativas de producción y procesamiento pueden permitir el acceso de la AF al mercado, sin embargo, el transporte de mercaderías será un aspecto crítico para la organización social. Cualquier reducción de las pérdidas en estos casos tendrá un efecto directo en la seguridad alimentaria.

Hay otros CAF como Chiriquí-David y Veraguas-Santiago, donde la articulación de la producción con el consumo es clave, aquí si bien la gestión en finca es fundamental, también se requiere una gestión del transporte y de la comercialización.

El CAF Guna Yala llama la atención por ser un eje clave de abastecimiento local, aquí la presencia de pérdidas y residuos es un problema vinculado tanto al mercado como a la salud pública, es por esto que reúne acciones tanto en finca como en ordenamiento productivo y abastecimiento.

#### 4. Recomendaciones

Este informe confirma que la reducción de las PDA representa una forma concreta de aumentar la sostenibilidad de los sistemas alimentarios asociados a la agricultura familiar, en beneficio de la seguridad alimentaria y nutricional, incorporando elementos de innovación para el acceso al mercado. Por tanto, la reducción de las PDA va mucho más allá del mero hecho de optimizar el funcionamiento de las cadenas o de sus eslabones independientes, pues puede formar parte de cambios sistémicos más amplios orientados a lograr sistemas alimentarios más sostenibles.

Las PDA tienen muchas causas y en el informe se pone de manifiesto que para hallar un diagnóstico que lleve a soluciones, es fundamental determinar los vínculos causales con las PDA y las dificultades que puedan existir para aplicar las soluciones. Para facilitar esta operación, se propone el uso de una “jerarquía” de causas de las PDA (Sección 2), que es importante para orientar la acción y comprender los distintos niveles de soluciones (Sección 3).

Las causas de las PDA son específicas de cada contexto, requieren la aplicación de soluciones de reducción de las PDA también muy específicas según el contexto. Las especificidades del sistema alimentario, las condiciones locales de la agricultura, la pesca y la ganadería, la infraestructura, el transporte y la venta mayorista y minorista, así como los hábitos “culturales” y el modo de consumo hacen que cualquier paquete de medidas dependa en gran medida del contexto. No existe un solo conjunto de soluciones para luchar contra las PDA que se aplique a todos los casos.

Hacer frente a las PDA va acompañado de un mayor hincapié en el valor de los alimentos y la necesidad de conservarlos. Va acompañado de cambios en pro de una mayor eficiencia y sostenibilidad y la armonización de la economía con el valor real del uso de los recursos. Clave para ello sería reconocer un valor económico a los alimentos que todavía se pueden usar a pesar de haber perdido algunas de sus cualidades esperadas, como alimento, pienso o energía. Además, también pueden valorizarse mejor los coproductos y el desperdicio relacionado con los alimentos.

Esto último es clave para el contexto panameño, país con una enorme biodiversidad, la cual se expresa en una amplia gama de productos alimentarios, el gran desafío es que tanto productores como consumidores puedan acceder a los beneficios que ofrece el sistema alimentario en el marco de diversidad, para esto es clave contar con políticas integrales, basadas en evidencia, que apunten a la transformación de los sistemas alimentarios.

Hay evidencia – pese a los pocos datos disponibles – de que reducir las pérdidas y desperdicios de alimentos puede generar tanto beneficios como costos económicos. Conforme se agotan las opciones de reducción, aumenta el costo. En otras palabras, hay un nivel de pérdida y desperdicio de alimentos que siempre será inevitable (FAO y CEPAL, 2020).

En todo caso, la FAO no recomienda concentrarse exclusivamente en las consideraciones comerciales al momento de planificar una respuesta integral al problema. Además de las justificaciones económicas, hay otras consideraciones que pueden motivar la intervención del sector público en la pérdida y desperdicio de alimentos, como, por ejemplo, mejorar la seguridad alimentaria, la nutrición y la sostenibilidad ambiental (FAO, 2019).

Por lo tanto, es necesario saber dónde y para qué diseñar una política o medida que mitigue la pérdida y desperdicio de alimentos. En medio una pandemia como esta, la principal preocupación de los gobiernos debería ser la inseguridad alimentaria.

Antes de la pandemia se conseguían mejores resultados en seguridad alimentaria cuando se reducían las pérdidas de alimentos en las primeras etapas de la cadena de suministro, en especial en las explotaciones agrícolas de países con niveles elevados de inseguridad alimentaria. Por otra parte, reducir el desperdicio en etapas posteriores de la cadena de suministro puede mejorar el acceso de los consumidores a los alimentos, pero los agricultores podrían quedar en peores condiciones en términos de ingresos y, por tanto, de seguridad alimentaria.

Un análisis cualitativo de los impactos de la COVID-19 en el sistema agroalimentario indica que la pandemia afecta toda la cadena de valor. En consecuencia, se pueden implementar medidas para disminuir las pérdidas y desperdicios de alimentos con el objetivo mejorar la seguridad alimentaria a lo largo de la cadena y no únicamente en los primeros eslabones de la cadena de valor en los países de ingresos bajos, como sucedía antes de la pandemia (FAO y CEPAL 2020).

La pandemia obliga a implementar programas de recuperación y redistribución de alimentos que se pueden implementar en los eslabones finales de la cadena agroalimentaria, especialmente en los países de mayor ingreso. Hacerlo puede aumentar el acceso a los alimentos y mejorar las dietas de las personas que sufren inseguridad alimentaria, es decir, ayudar de manera decisiva a las poblaciones más vulnerables (FAO y FLAMA, 2020).

En términos de orientar la reducción de las PDA y las brechas de acceso a los mercados, y avanzar con soluciones innovadoras, se sugiere considerar cuatro ámbitos de mitigación de los impactos de la pandemia, y de acción para avanzar en la etapa de recuperación:

- Colaboración público-privada para la inversión, el monitoreo, la innovación tecnológica, infraestructura, apoyo técnico, gestión poscosecha y socio empresarial.
- Compras directas, que involucren a las cooperativas y PyMES, así como mecanismos accesibles, seguros y transportes de comercio electrónico
- Marcos legales integrales que vayan desde incentivos para la producción sostenible hasta leyes de donación de alimentos
- Buenas prácticas para el consumo, basadas en una comunicación efectiva, capacitación en el sector HORECA y un consumidor informado.

## REFERENCIAS

Acuña D, Domper A, Eguillor P, González CG, Zacarías I, *Eds* (2018). Manual de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos. Santiago: Corporación 5 al día; Ministerio de Agricultura; INTA Universidad de Chile; 2018.

Banco Inter Americano de Desarrollo, (2019). Análisis de las políticas agropecuarias en Panamá. Washington, D.C

Buzby, J.C., Wells, H.F. & Hyman, J. (2014). The estimated amount, value, and calories of postharvest food losses at the retail and consumer levels in the United States. EIB-121, US Department of Agriculture, Economic Research Service

Cattaneo, Andrea; Sánchez, Marco V.; Torero, Maximo; Vos, Rob, (2021). "Reducing Food Loss and Waste: Five Challenges for Policy and Research." Food Policy, Volume 98, 101974, ISSN 0306-9192.

Comisión Europea. (2015). Comunicación de la Comisión al Parlamento Europeo, al consejo, al comité económico y social europeo y al comité de las regiones. Cerrar el círculo: un plan de acción de la UE para la economía circular. Bruselas.

Comision Europea (2019). Food Waste. Commission and its priorities: Policies, information and services. [https://ec.europa.eu/food/safety/food\\_waste\\_en](https://ec.europa.eu/food/safety/food_waste_en)

Choudhury, M. L. (2006) Recent developments in reducing postharvest losses in the Asia-Pacific region. En: Postharvest management of fruit and vegetables in the Asia-Pacific region. Tokio, OAP

Eguillor, Pilar; Acuña, Daniela. (2019) Pérdida y Desperdicio de Alimentos (PDA) en Chile: Avances y Desafíos. Oficina de Políticas Agrarias, ODEPA. Santiago, diciembre 2019. [https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/12/Art\\_PDA201912.pdf](https://www.odepa.gob.cl/wp-content/uploads/2019/12/Art_PDA201912.pdf)

FAO (2014). Etude diagnostique de la reduction des pertes après récolte de tríos cultures (manioc, pomme de terre et tomate) dans certains basins de production au Cameroun: rapport de synthèse. Rome.

FAO (2015). Boletín de Agricultura Familiar No. 13 (2015): <http://www.fao.org/3/i5192s/i5192s.pdf>

FAO (2016). Tercer boletín de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos en ALC. Santiago, <http://www.fao.org/3/i5504s/i5504s.pdf>

FAO (2017). Guía Práctica para la Sistematización de Proyectos y Programas de Cooperación Técnica. <http://www.fao.org/3/a-ah474s.pdf>

FAO (2019). El estado mundial de la agricultura y la alimentación. Progresos en la lucha contra la pérdida y el desperdicio de alimentos. Roma. <http://www.fao.org/3/ca6030es/ca6030es.pdf>

FAO, CEPAL (2020). Sistemas alimentarios y COVID-19 en América Latina y el Caribe: Cómo disminuir las pérdidas y desperdicios de alimentos. Boletín N.º9. <http://www.fao.org/3/ca9728es/CA9728ES.pdf>

FAO, FLAMA (2020). Los mercados mayoristas, acción contra el COVID-19. Boletín FAO y FLAMA, 2020. <http://www.fao.org/3/cb1496es/CB1496ES.pdf>

FAO (2021). Estrategias de circularidad de PyMES agroalimentarias para Chile, Ecuador y Uruguay (en preparación).

FAO, IFAD, & WFP (2015). Mainstreaming. Food Loss reduction initiatives for smallholders in food-deficit areas. [www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.pdf](http://www.fao.org/docrep/014/mb060e/mb060e00.pdf)

FAO, FIDA, OPS, WFP, UNICEF (2020). Panorama de la seguridad alimentaria y nutrición en América Latina y el Caribe 2020. Santiago de Chile. <https://doi.org/10.4060/cb2242es>

Florkowski, W.J., Prussia, S.E., Shewfelt, R.L. & Brueckner, B. eds. (2009). Postharvest handling, a systems approach. 2nd edition. San Diego, USA, Elsevier, Academic Press. 640 p

García Lara, Silverio; Bergvinson, David J. (2007) Programa integral para reducir pérdidas poscosecha en maíz Agricultura Técnica en México, vol. 33, núm. 2, mayo-agosto, 2007, pp. 181-189 Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias Texcoco, México

Gustavsson, J., Cederberg, C., & Sonesson, U. (2011). Global Food Losses and Food Waste

HLPE (2014). Food losses and waste in the context of sustainable food systems. A report by the High Level Panel of Experts on Food Security and Nutrition of the Committee on World Food Security, Rome 2014. <http://www.fao.org/3/i3901e/i3901e.pdf>

IMEchE (Institution of Mechanical Engineers) (2013). Global food waste not, want not ([http://www.imeche.org/docs/default-source/reports/Global\\_Food\\_Report.pdf?sfvrsn=0](http://www.imeche.org/docs/default-source/reports/Global_Food_Report.pdf?sfvrsn=0))

Instituto de Mercadeo Agrícola, 2020. Memoria 2020. Panamá.

Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (2011). VII Censo Nacional Agropecuario. [https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID\\_PUBLICACION=364&ID\\_CATEGORIA=15&ID\\_SUBCATEGORIA=60](https://www.inec.gob.pa/publicaciones/Default3.aspx?ID_PUBLICACION=364&ID_CATEGORIA=15&ID_SUBCATEGORIA=60)

Kader A.A (2008). Flavor quality of fruits and vegetables. J Sci Food Agric 88: 1863-1868

Ministerio de Agroindustria Argentina, (2018); Valoremos los alimentos. Buenos Aires. <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/ValoremoslosAlimentos/iniciativas.php>

Ministerio de Desarrollo Social (2017). Objetivos de Desarrollo Sostenible. Informe Voluntario Panamá. Foro Político de Alto Nivel para el Desarrollo Sostenible, Nueva York.

Odjo, Sylvanus; Burgueño, Juan; Rivers, Ariel; Verhulst, Nele (2020). Hermetic storage technologies reduce maize pest damage in smallholder farming systems in Mexico. Journal of Stored Products Research, Volume 88, 2020. <https://doi.org/10.1016/j.jspr.2020.101664>

Rolle, R.S. ed (2006). Improving postharvest management and marketing in the Asia-Pacific region: issues and challenges trends. In R.S. Rolle, ed. Postharvest management of fruit and vegetables in the Asia-Pacific region, pp. 23–31. Tokyo, Asian Productivity Organization. ISBN: 92-833-7051-1.

Saez, L (2018). En: Acuña D, Domper A, Eguillor P, González CG, Zacarías I, Eds (2018). Manual de Pérdidas y Desperdicios de Alimentos. Santiago: Corporación 5 al día; Ministerio de Agricultura; INTA Universidad de Chile; 2018.

SEPA (2018). Residuos en la cadena alimentaria. Oportunidades para cantidades reducidas. Bromma (Suecia), Swedish Environmental Protection Agency.

Silke de Wilde. (2016). Netherlands Study Centre for Technology Trends( 2016), The future of technology in agriculture, The Hague. <https://stt.nl/wp-content/uploads/2016/05/ENG-Toekomstverkenning-agri-food-Web.pdf>

Stuart, T (2009). Waste: uncovering the global food scandal. London, W.W. Norton Co.

WRAP (2016). *Plan de acción de desechos alimentarios para la Ciudad de Panamá*. Preparado por Helen Bird y Keith Patterson con contribuciones de la Alcaldía de Panamá.

## ANEXOS

### ANEXO 1: INDICE GLOBAL DE PÉRDIDAS DE ALIMENTOS

**El Índice de Pérdidas de Alimentos (IPA)** es un Índice de ponderación fija (tipo Laspeyres) ampliamente usado en estadísticas oficiales:

$$FLI_{it} = \frac{FLP_{it}}{FLP_{it_0}} * 100$$
$$FLP_{it} = \frac{\sum_j l_{ijt} * (q_0 * p_0)}{\sum_j (q_0 * p_0)}$$

- El IPA mide la tendencia del porcentaje de pérdidas a lo largo del tiempo, comparando el promedio nacional del año actual con el del año base (2015).
- A FLI < 100 significa que el país ha logrado la meta del ODS 12.3.1

Principales características:

- Se concentra en 10 productos de 5 grupos de productos
- Mide el porcentaje de pérdidas y no el volumen
- Monitorea cambios en el tiempo
- Se basa en datos nacionales representativos de pérdidas

Principales componentes del IPA:

- Seleccionar la canasta de productos y el año base (2015), calcular las ponderaciones (valor de producción)
- Compilar el Porcentaje de Pérdidas
- Compilar el Índice de Pérdidas de Alimentos
- Comparar el Índice en el tiempo

Primer estimado del Índice Global de Pérdidas de Alimentos aproxima alrededor de 14% de pérdidas de alimentos a nivel global

Se aplica la definición y metodología consensuada para el ODS 12.3.1.a (Tier II) (Post-cosecha hasta pero sin incluir retail/minoristas)

Es un modelo de estimación que se construye con una base de datos de pérdidas global mejorada pero aún no suficiente (datos reportados por los países, datos reportados en las hojas de balance, literatura de pérdidas).

Tiene el objetivo de fortalecerse conforme los países proveen datos de pérdidas de alimentos.

## Metodología

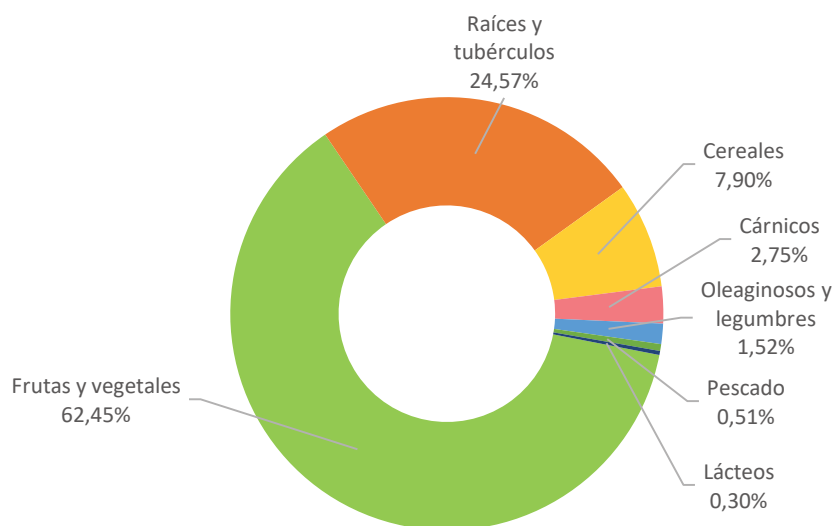
- El Índice monitorea el porcentaje de pérdidas de 10 productos
- El Índice es bastante simple, la complejidad está en contar con la información para compilar el Índice
- El Índice se alimenta de la información que proveen los países y establece elementos de estandarización
- El modelo global del ODS sirve principalmente para llenar vacíos actuales (reserva-espacios)

## ANEXO 2: Sistematización de experiencias de estimación de PDA a nivel regional

### a. Colombia:

En el año 2016, el Departamento Nacional de Planeación elaboró el Estudio sobre: “Pérdida y Desperdicio de Alimentos en Colombia”<sup>74</sup>, en el que, determinó que con una oferta nacional disponible de alimentos de 28,5 millones de toneladas, se pierden y se desperdician un total de 9,76 millones de toneladas, lo cual equivale al 34% del total. Es decir, que por cada 3 toneladas de producción se pierde o se desperdicia una tonelada.

De los 9,76 millones de toneladas perdidas y desperdiciadas, el 62,45% corresponden a frutas y verduras, el 24,57% a raíces y tubérculos, el 7,90% a cereales, el 2,75% a cárnicos, el 1,52% a oleaginosos y legumbres, el 0,51% a pescado y 0,30% a productos lácteos.



*Fuente:* (Departamento Nacional de Planeación - Colombia, 2016)

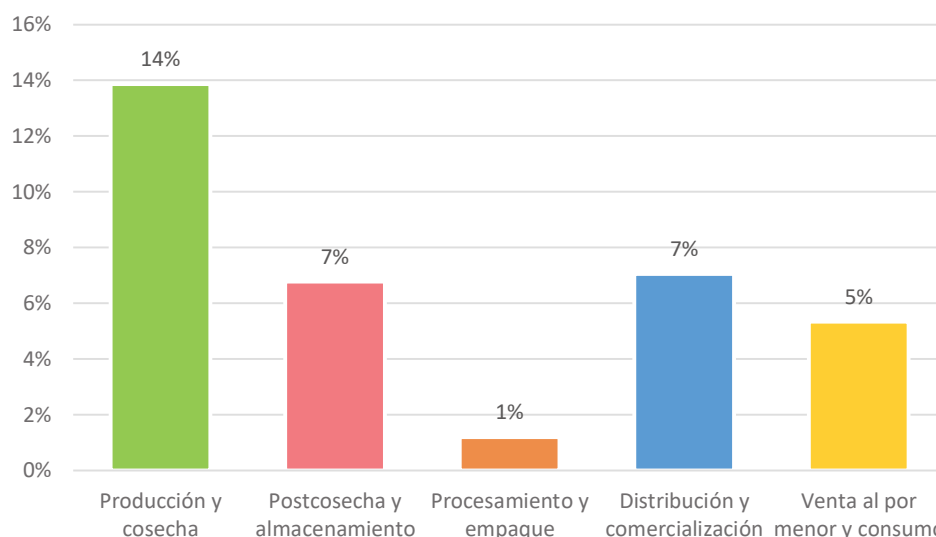
<sup>74</sup> Departamento Nacional de Planeación - Colombia. (2016). Pérdida y Desperdicio de Alimentos en Colombia.

<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/Publicaciones/P%C3%A9rdida%20y%20desperdicio%20de%20alimentos%20en%20colombia.pdf>



### Gráfico No. 5 PDA en Colombia, por grupos de alimentos

Del total de alimentos perdidos y desperdiciados, el 14% corresponde a pérdidas que se ocasionan en las etapas de producción y cosecha, 7% en poscosecha y almacenamiento, 1% en procesamiento y empaque, 7% en distribución y comercialización y 5% venta al por menor y consumo.



*Fuente:* (Departamento Nacional de Planeación - Colombia, 2016)

### Gráfico No. 6 PDA en Colombia, por eslabón de la cadena agroalimentaria

Para el cálculo de pérdidas para Colombia, el estudio utilizó la información de la Hoja de Balance de Alimentos (HBDA) de la FAO para el año 2013 e información de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) del año 2013.

Con toda la información, se definió la oferta de alimentos, con base en los datos de producción, importación, exportaciones y variación de inventario.

Además, el estudio utilizó como indicadores: el porcentaje de alimentos destinados a consumo humano y el porcentaje de pérdida y desperdicios para cada eslabón de la cadena y cada grupo de alimentos para América Latina; por lo que, para determinar los coeficientes específicos de pérdida y desperdicios para Colombia, se realizó una validación de dichos porcentajes, mediante: 1) entrevistas a los representantes de los principales gremios o actores relevantes de cada grupo de alimentos del país, 2) trabajo de campo para recopilar datos de desperdicios en el principal centro de distribución del país (Corabastos), y 3) análisis del Censo Nacional de Mermas para estimar porcentajes de pérdidas en las grandes superficies.

#### b. Argentina:

Con el apoyo de la FAO, en el año 2016, se desarrolla el Estudio: “Diseño metodológico para la estimación del desperdicio de alimentos en la Argentina en las etapas de distribución y

comercio minorista y consumo en el hogar - Informe final”<sup>75</sup>, elaborado por el Centro de Investigaciones sobre Desarrollo Económico, Territorio e Instituciones (CIDETI), Alma Mater Studiorum – Università di Bologna, Representación en la República Argentina; en el que se presentó dos propuestas metodológicas a nivel de distribución y comercio minorista y una propuesta a nivel de consumo de hogares.

Para el primer caso, la propuesta metodológica consideró solo a los establecimientos que realizan la venta al consumidor final y no incluyó a establecimientos que realizan venta de alimentos al por mayor (supermercados mayoristas y/o mercados centrales), tampoco incluye a establecimientos dedicados a la venta directa de producción y/o fabrica, ni frigoríficos, ferias de productores, servicios de alimentación y gastronómicos u otros.

Es así que, se generó una propuesta metodológica para el registro de información de desperdicios a nivel de:

- Cadenas de supermercados, la cual consiste en realizar un censo o barrido de todas las cadenas identificadas en el estudio, a través de entrevistas por medio de un cuestionario elaborado.
- Autoservicios, Supermercados Independientes y Comercios Tradicionales /Especializados: la cual consiste en realizar una entrevista por medio de un cuestionario elaborado a una muestra probabilística estratificada de 1.000 empresas.

Para el segundo caso, se presentó una propuesta metodológica, para identificar los perfiles socio-económicos y culturales de las familias en relación al desperdicio de alimentos, las causas que los originan y la cuantificación de la cantidad y el valor monetario de los mismos. Para ello, el estudio propone realizar una entrevista por medio de un cuestionario estructurado, conformado por 48 preguntas y una duración aproximada de 40 minutos por cuestionario, a una muestra de 1.200 hogares.

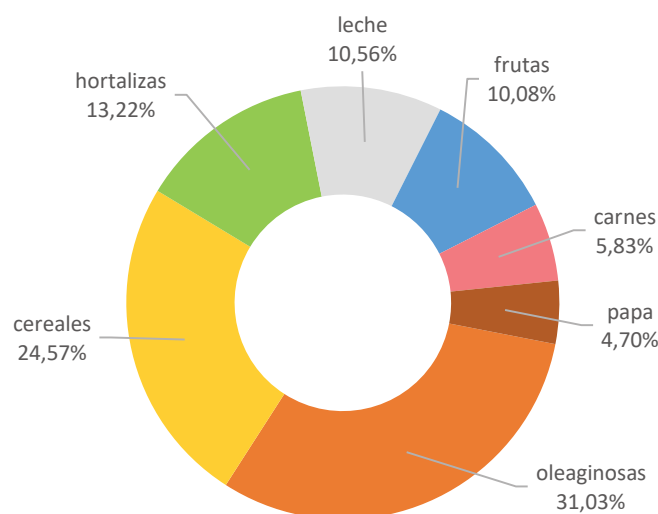
Por otra parte, el Ministerio de Agroindustria de Argentina, a través de la Secretaría de Agricultura, Ganadería y Pesca en el año 2015, publicó en la Revista Alimentos Argentinos N°65, “Un ejercicio de estimación. Pérdidas y desperdicio alimentario (PDA) en Argentina”<sup>76</sup>, en el que se estimó un volumen total de PDA de 16 millones de toneladas de alimentos en su equivalente primario, lo que representa el 12,5% de la producción agroalimentaria. De los cuales, aproximadamente 14,5 millones de toneladas son pérdidas (11,3%) y 1,5 millones de toneladas son desperdicio (1,2%).

Del total de alimentos perdidos y desperdiciados, el 31,03% corresponde a oleaginosas, el 24,57% a cereales, el 13,22% a hortalizas, el 10,56% a leche, el 10,08% a frutas, el 5,83% a carnes y el 4,70% a papa.

---

<sup>75</sup> FAO. (2016). Diseño metodológico para la estimación del desperdicio de alimentos en la Argentina en las etapas de distribución y comercio minorista y consumo en el hogar. <http://www.fao.org/3/a-i7152s.pdf>

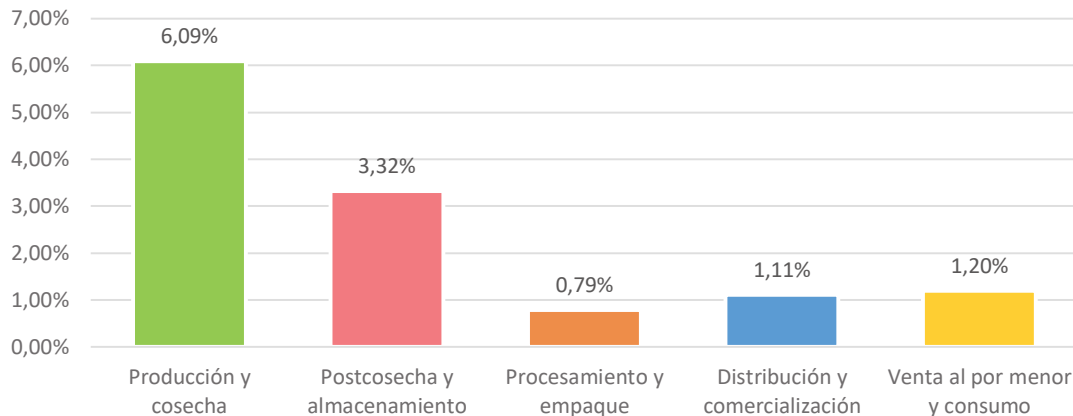
<sup>76</sup> Ministerio de Agroindustria - Argentina. (2015). Un ejercicio de estimación. Pérdidas y desperdicio alimentario (PDA) en Argentina. <http://www.alimentosargentinos.gob.ar/HomeAlimentos/Publicaciones/revistas/nota.php?id=104>



*Fuente:* (Ministerio de Agroindustria - Argentina, 2015)

**Gráfico No. 7 PDA en Argentina, por grupos de alimentos**

En cuanto a los eslabones de la cadena agroalimentaria, el 6,09% corresponde a pérdidas que se ocasionan en la etapa de producción y cosecha, el 3,32% en poscosecha y almacenamiento, el 0,79% en procesamiento y empaque, el 1,11% en distribución y comercialización y el 1,20% en venta al por menor y consumo.



*Fuente:* (Ministerio de Agroindustria - Argentina, 2015)

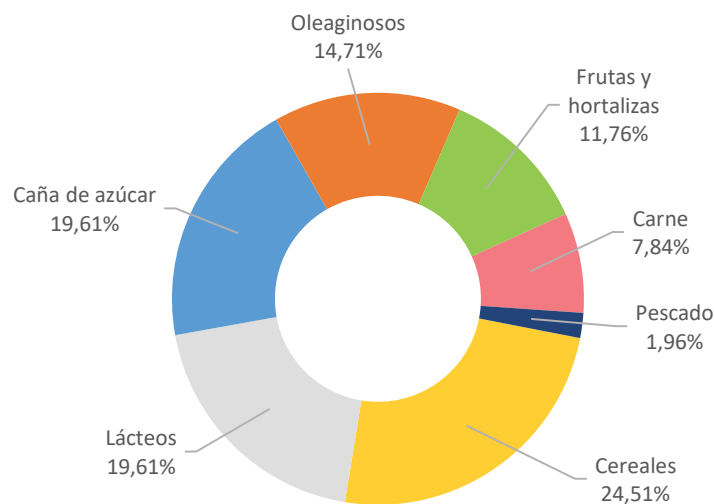
**Gráfico No. 8 PDA en Argentina, por eslabón de la cadena agroalimentaria**

Para elaborar los cálculos de pérdidas y desperdicios de alimentos se utilizó el modelo de flujos de masa alimentaria de la Hoja de Balance Alimentario de la FAO, para cada grupo de producto, con datos actualizados al año 2013. Los factores de conversión se establecieron con base a fuentes e informantes de cada sector, mientras que, los factores de asignación y las proporciones de frutas y verduras frescas y procesadas surgieron de fuentes locales según el grupo de producto.

### c. Uruguay:

En el año 2017, la FAO presentó el Estudio: “Estimación de pérdidas y el desperdicio de alimentos en el Uruguay: alcance y causas”<sup>77</sup>, elaborado por la Fundación Julio Ricaldoni, de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de la República, en el que determinó que la oferta de alimentos disponibles en Uruguay alcanza las 10 millones de toneladas por año (excluidos los productos destinados a semilla, alimentación animal y energía) y se estimó que aproximadamente, una décima parte (10%) de los alimentos disponibles para el consumo humano se pierde o desperdicia, lo cual representa alrededor de 1 millón de toneladas al año, con un valor estimado de 600 millones de dólares.

Los cereales son el grupo que presenta las mayores pérdidas, con una incidencia sobre el total de 25%, seguido por los lácteos (20%), la caña de azúcar (20%), los oleaginosos (15%), las frutas y hortalizas (12%), la carne (8%) y el pescado (2%).



Fuente: (FAO & Fundación Ricaldoni, 2017)

**Gráfico No. 9 PDA en Uruguay, por grupos de alimentos**

Las pérdidas de alimentos estimadas para cada etapa de la cadena de suministro, el 4,2% se concentran en la fase de producción y cosecha, 2,4% en poscosecha y almacenamiento, 1,6% durante el procesamiento y empaque, 0,6% en la distribución y comercialización, y 1,2% en venta al por menor y consumo.

### d. Brasil:

La FAO en el año 2017, presentó el Estudio: “Diagnóstico del tema Pérdidas y Desperdicios de Alimentos (PDA) en Brasil”, en el que se determinó que de los alimentos y/o grupos de alimentos seleccionados representan conjuntamente 268,1 millones de toneladas disponibles, y las pérdidas totales alcanzan los 26,3 millones de toneladas, es decir el 9,8% total disponible.

---

<sup>77</sup> FAO. (2017). Estimación de pérdidas y el desperdicio de alimentos en el Uruguay: alcance y causas. Montevideo - Uruguay.

Para la estimación de las pérdidas, el estudio utilizó la información de la Hoja de balance de alimentos de la FAO, empleando datos del año 2013 y aplicó la metodología de cálculo de pérdidas a partir del estudio “Pérdidas y desperdicio de alimentos en el mundo – Alcance, causas y prevención”, presentado por la FAO en el año 2011.

### **Anexo 3: Metodologías y enfoques para la cuantificación de PDA**

A continuación, se describen 10 diferentes métodos de cuantificación de PDA:

- Pesaje directo: uso de dispositivo de pesaje para cuantificar la masa desaprovechada de alimentos
- Conteo (básico, escaneo, escalas visuales): evaluación del número de elementos que componen las PDA y uso de los resultados para determinar el peso.
- Evaluación por volumen: uso de dispositivos en combinación con desplazamiento de agua o evaluación visual.
- Análisis de composición de residuos: separación física, pesaje y categorización de PDA.
- Archivos: uso de datos individuales que se han registrado o guardado, y que a menudo se recopilan de manera rutinaria por razones distintas a la cuantificación de PDA (por ejemplo, recibos de transferencia de desperdicios o libros de registros del almacén).
- Diarios de campo u operaciones: uso de dispositivo de pesaje para cuantificar masa desaprovechada de alimentos.
- Encuestas: recopilación de información sobre cantidades de PDA u otra información (actitudes, creencias, etc.).
- Balance de masa: medición de las entradas y salidas en las distintas etapas de la cadena de suministro de alimentos.
- Modelado: uso de terminología y un enfoque matemático para estimar las PDA, con base en la interacción de múltiples factores.
- Datos de proxy: Pueden incluir datos que tengan mayor antigüedad respecto al alcance temporal del inventario, que provengan de una zona geográfica diferente, o que se extraigan de un sector distinto al definido.

Para determinar que metodología utilizar para la estimación de PDA, la FAO menciona importante considerar aspectos clave como:

- El nivel de exactitud deseada
- La información requerida y registros disponibles
- El objetivo establecido
- El presupuesto disponible

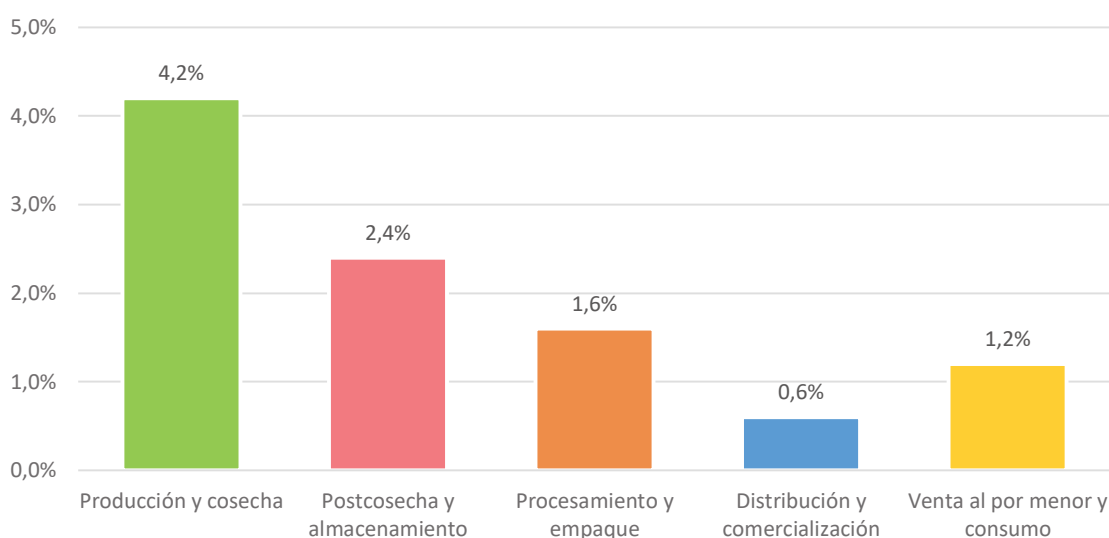
De esta manera, es posible prever si el resultado de la aplicación será una estimación o un cálculo exacto, o si adicionalmente permitirá determinar causas e impactos.

Así mismo, es importante considerar el empleo de los siguientes enfoques:

- Masa de los alimentos: este enfoque es el más usado, ya que los datos son más accesibles y fáciles de comparar en todos los niveles de análisis.

- **Calorías:** este enfoque da mayor énfasis a pérdidas y desperdicios en alimentos de alto valor energético.
- **Monetario:** este enfoque traduce las PDA al valor económico añadido generalmente a lo largo de la cadena alimentaria, desde la producción hasta la venta final, el valor se acumula, unido a fases sucesivas de elaboración del producto final.

El parámetro económico de las PDA es verdaderamente pertinente para la formulación de estrategias que permitan reducirlas.



*Fuente:* (FAO & Fundación Ricaldoni, 2017)

#### **Gráfico No. 10 PDA en Uruguay, por eslabón de la cadena agroalimentaria**

El cálculo del volumen de pérdidas de alimentos se basó en el modelo de flujos de masa propuesto por la FAO, a través del cual, se contabilizó la producción, importaciones, exportaciones y el consumo interno. A partir de los datos de producción nacional, se estimó el volumen dedicado a la producción de semilla, alimentación animal y producción de energía, para luego determinar la oferta disponible para el consumo humano que posee Uruguay.

En cada etapa de la cadena de suministro, el estudio aplicó porcentajes de pérdidas supuestos, con base a los informes publicados por FAO para América Latina y los resultados de la consulta a informantes calificados especializados en cada cadena de Uruguay.

Con estos resultados se realizó un proceso de validación y ajuste de los flujos de masas de cada cadena y los coeficientes de pérdidas y desperdicio propuestos, mediante la organización de talleres y entrevistas a una muestra de informantes calificados.

Para la evaluación del desperdicio a nivel de los hogares se realizó una *medición piloto* de una muestra de 50 hogares, seleccionados al azar y concentrados en la ciudad de Montevideo. Dicha medición permitió generar información cuantitativa y cualitativa sobre el desperdicio per cápita, basada en la declaración de los entrevistados.

La encuesta realizada recogió información relacionada a:

- Hábitos y actitudes de compra
- Razones por las que se desperdician alimentos
- Tipo de alimentos desechados
- Comportamientos y actitudes ante el aprovechamiento de alimentos
- Conocimiento sobre factores inhibidores del desperdicio, por ejemplo: valoración de fecha de vencimiento de los productos, etc.
- Identificación de aspectos posibles de reforzamiento vinculados a acciones tendientes a disminuir el desperdicio de alimentos

#### **Anexo 4. Reuniones organizadas para la identificación de información cuantitativa y cualitativa de PDA**

<b>Fecha</b>	<b>Institución</b>	<b>Proveedor de Información PDA</b>	<b>Tipo de Información</b>
19/02/21	Banco de Alimentos de Panamá	Ana Isabel Mendez	Volumen de alimentos recuperados
22/02/21	FAO	Luis Pinto (Oficina Panamá); Pilar Santacoloma (División sistemas alimentarios y nutrición); Daniela Ruehl (División de estadísticas)	Validación de fuentes de información nacional y territorial  Soluciones y recomendaciones  Metodología de medición del IPA
04/03/21	IMA – Dirección de Mercadeo	Tatiana Cháves y equipo	Funcionamiento del IMA, programas vinculados con la AF, estimaciones de pérdidas y análisis de brechas de acceso a mercados
04/03/21	Centros de Manejo Poscosecha – Mercados Nacionales de Cadena de Frío	Julio Delgado	Funcionamiento de los Centros de Manejo poscosecha, estimaciones de mermas, procesos.
08/03/21	Coordinación general del Programa Nacional Competitividad Industrial	Kiara Sang	Características de las PyMES que atienden el programa de competitividad agroindustrial

	(PNCI). Dirección General de Industrias Ministerio de Industrias		
--	------------------------------------------------------------------	--	--

## ANEXO 5: Transcripción reunión Contacto cadena de frío – Panamá

25 de febrero 2021. Vía Teams.

Duración: 1 hora y 15 minutos.

- Sara Granados Ortiz FAO (SG)
- Entrevistado, Luis Carlos (E)
- 

E: Entonces se trazó un mapa (comparte presentación). El proyecto se basa en los centros de manejo por cosecha de mercados nacionales de cadena de frío. Yo soy el gerente de operaciones de los centros de post cosecha desde hace cinco años, yo recibí los centros. Lo que se busca, la gente piensa que hay una cadena de frío, que es lo que conecta al productor con los mercados de comercialización. Entonces, cuando se generan los centros y se diseñan los centros, se percibe o se ve que, por la experiencia de otros países, el tema de la comercialización de estos productos que han sido tratados dentro de los centros de manejo por cosecha, van a llegar a instalaciones que nos son las adecuadas para esta comercialización y el producto puede que se degrade mucho más rápido. Entonces, se hizo necesario el diseño y construcción de grandes mercados que tuviesen la capacidad de poder recibir y mantener las condiciones físico químicas de los productos para que no se vieran degradados y no incurrir en las mermas. En inicio, lo que se hace es que arrancan los centros de manejo por cosecha, con la construcción y su diseño. Entonces, por no hacer mega plantas, se analizan dónde están los polos de producción y donde están los de consumo.

Panamá es un país chico: 77.000 km.2, de una población de cuatro o cinco millones de habitantes, y los polos altos de producción están en tierras altas de Chiriquí, que tiene más o menos el 80% de la producción, pero que en aquel momento aglutinaba el 12% de la población nacional. El 20% de producción restante, importante del país estaba en el área de Azuero y en el área de Coclé que es de cebollas. Pero estas dos provincias (Coclé y Azuero), aglutinan el 11% de la población, sin embargo, el 60% de la población está en la Ciudad de Panamá, que es la capital del país y Colón, que son las ciudades en la rivera del canal. Sin embargo, la producción en estas áreas es cero.

Entonces, tenemos un sistema de flujo de carreteras, y entonces lo que se hace es que se diseñan y construyen tres centros de manejo de cosecha en el área de Tierras Altas y un centro de manejo de cosecha en el área de Tierras Bajas, en Herrera, península de Azuero.

Es importante destacar que el tiempo de tránsito por carretera desde Tierras Altas hasta la Ciudad de Panamá, es de alrededor de 7 u 8 horas. Entonces muchos productores indican que no es necesaria la cadena de frío porque la distancia es muy cerca, ellos intuyen que el producto llega frío desde su cosecha al lugar de comercialización. Sin embargo, a nivel técnico, se sabe en las teorías de post cosecha, que por cada hora que pasa y no se trata térmicamente el producto, el producto tiene menos 24 horas de anaquel. Esa es una regla establecida y muy estudiada, es una norma de post cosecha. Entonces, tener una lechuga cosechada y te la llevas inmediatamente al polo de consumo, pasaron 8 horas y ya tienes menos 8 días de anaquel sin la refrigeración. Cuando el consumidor adquiere este producto, por norma general, la primera vuelta de hojas que envuelve el centro de la lechuga, lo desecha, porque piensa que esto no se come, pero es comida: ya estamos desechando. Sin embargo, en la estructura de precios, en su momento se analizó también que, cada vez que se hace una transacción comercial y el producto pasa de mano en mano, el producto es gravado con un 40% de merma, porque la merma está establecida que es alrededor de un 30-40%. Cada vez que pasa de mano en mano, aparte de la utilidad que tiene el producto, penaliza



el producto con un 30-40% de merma. Entonces, también en la comercialización inicial los productores –y todavía se mantiene la práctica- que el productor asume la merma del supermercado o de la cadena comercializadora. Entonces, ellos entregan el producto, se genera una nota de entrega, sin embargo, a la semana se penaliza esa entrega con una merma y eso afecta grandemente los ingresos de los productores. Entonces, nosotros en los centros de manejo post cosecha recibimos productores desde 1 libra hasta 1.000 libras, no hay límite superior ni inferior. Tratamos de ayudar directamente al productor. Todo este proyecto está acompañado de un cambio de cultura de los productores, y esta es la parte más difícil del proyecto, porque hay que cambiar la manera de pensar y de manejarse los productores, porque inicialmente ellos llevaban sus cosechas en cualquier tipo de sacos, a granel y ahora hemos ido cambiando la forma de que ellos trabajen y se utilicen canastas plásticas agrícolas en tanto canastas reutilizables, lavables, se pueden desinfectar y se reducen grandemente los daños mecánicos en el producto.

También hemos llevado al productor a que utilice los productos de forma de preservar la calidad u prolongar la vida útil. En los vegetales, su punto de mejor calidad es el punto de su cosecha, una vez que se cosecha comienza su senescencia, porque es un ser vivo; su tasa de respiración aumenta grandemente y empieza su degradación. En los centros de manejo post cosecha lo que se busca es detener esa degradación llevando al producto a su punto de latencia, llevando el producto a su respiración, son congelarlo. Por eso tenemos en los centros varios tipos de tecnología para el enfriado del producto y su proceso.

Lo otro: en el tiempo hay que migrar y tendría que verse como una asociatividad de los mismos productores, es que los centros son los lugares de acopio del producto. Pero una vez que el producto se despache en contenedores grandes o en mula, ahí se aprovecha la economía de escala del rubro de transporte que reducen grandemente los costos de transporte. No es lo mismo tener camiones grandes de 1.5 ó 2 toneladas a tener una mula, que puede llevar hasta 20 toneladas, entonces en esa mula, en ese furgón que puede llevar consolidados un solo tipo a una sola temperatura. Porque cada producto se maneja a diferentes temperaturas y también tenemos que ver el producto en la susceptibilidad del etileno, la maduración por este; colores, temperaturas que afectan la integridad de éste. Adicional a eso, las humedades: las cebollas, la humedad relativa es de 70%, mientras que la lechuga debe ser arriba del 90%. Llevar en un solo carro lechugas combinadas con cebollas, no tiene ni la temperatura ni la humedad similares para este tipo de transporte u homólogas. Básicamente, los centros de manejo post cosecha son instalaciones donde tenemos personal capacitado con conocimientos, tenemos tecnología y tenemos certificaciones de las instituciones que rigen por la salud pública, en este caso el Ministerio de Salud. ¿Qué se busca? Prolongar la vida útil de anaquel, preservar la calidad y proporcionar trazabilidad del producto. El objetivo principal de estos centros es disminuir la merma de los artículos o productos frescos y estabilizar los precios en el año. Pero qué pasa: por situaciones estacionales de lluvia y de temporadas secas, hay prácticas de siembra en ciertos meses y una vez que siembras, a los 120-70-80 días –dependiendo del rubro-, vas a obtener una cosecha. Pero si todos los productores sembraron el mismo día, no manejan un calendario de siembra, vas a tener una cosecha el mismo día.

Si tenemos una sobre oferta en el mercado hay una depresión de los precios, por el equilibrio de la libre oferta-demanda. Al tener una depresión en los precios, entonces se generan pérdidas. Se agotan productos, se desechan productos, porque hay una sobreoferta en el mercado y a veces es más barato voltear la tierra y que se pierda el producto, a cosecharlo, porque la mano de obra en la cosecha es más costosa que utilizar la tierra en otro rubro. Ese es un tema que se tiene ahí y por eso podemos estabilizar los precios.

Entonces, dentro de los centros de manejo post cosecha se hizo un análisis, aparte de que se buscó cuáles eran las áreas de producción: en estas áreas de producción en Tierras Altas, se manejan diferentes micro climas y diferentes alturas s.n.m. Entonces, estas diferentes alturas y microclimas generan diferentes condiciones para una mejor productividad de distintos rubros, como cebollas, papas, hojas, zanahorias, remolachas. LO que se hizo es que los centros se especializaron en diferentes rubros. Por ejemplo, tenemos dos centros a 10 km. uno del otro, sin embargo, la altura entre el uno y el otro es considerable y

los microclimas influyen bastante. En Cerro Cuta, que es el más alto, tenemos papas, hojas, zanahorias y remolachas. En el que está más bajo, que es en el volcán, tenemos cebollas, algo de hojas y tomates.

Con esta especialización, asimismo se equiparon los centros para que se recibiera el producto y tuviera la tecnología adecuada para estos rubros. También hay dos *commodities* en lo que te he mencionado, para la cebolla y la papa, que son productos importantes. Entonces, en estos centros, en el que está especializado en papas se construyeron cámaras de curado de papas donde se le puede generar corteza a la papa en el centro, y no tener que el productor dejar la papa enterrada en el suelo para generar esta corteza. Eso le general al productor una zafra” adicional al año, porque el curado que ellos hacen es de mes-mes y medio de la papa enterrada; entonces, si haces tres zafras estás ganando casi cuatro meses que te da una zafra adicional para otro cultivo. Entonces dentro de las cámaras se simula que el producto está enterrado y se le dan las distintas condiciones para generar la corteza y que la papa pueda resistir un proceso de cepillado o de lavado posterior. Aparte, de que en ese tiempo que está almacenado podemos almacenar seis o siete meses una papa, eso te da un colchón de almacenaje de papas... Es de pensar y debe ser así, que el ingreso de este producto debe ser en los... cuando se da la sobreoferta y se dan los picos de producción, y ese producto debe salir al mercado cuando hay una contracción en la oferta del mercado, y todo esto va aunado a una estabilidad de precios. Las fluctuaciones de precios son bien marcadas, cuando se da una sobreoferta en la cosecha (20 a 25 dólares el quintal de papas), pero cuando se acaba la sobreoferta la papa se puede ir a 45 a 60 dólares el quintal. Entonces con este almacenamiento lo que se puede hacer es buscar una estabilidad de precios hacia el consumidor y también para el productor. Eso es lo que buscamos ahí con estos commodities.

En el caso particular de la cebolla, la cebolla entra a otro centro. Se cura la cebolla, se cierra el cuello, se doblan las catáfilas, se hacen las verificaciones por infecciones fúngicas o bacterianas. Una vez curada la cebolla, el producto se puede procesar y mandar al mercado sin ningún tipo de problema. También buscamos la estabilidad de los precios.

La capacidad de bodegaje de los centros, por lo menos en papas, está más o menos de tres a cuatro semanas de consumo nacional, lo mismo las cebollas. Con eso lo que buscamos es la estabilización de los precios. Este es un proyecto que desde su arranque en el 2016 -ya llevamos alrededor de cinco años de trabajo continuo, con toda la tecnología funcionando- es de esperar que el cambio de cultura de los productores se dé de 10 a 12 años. Se ha avanzado bastante en el cambio de cultura de los productores; dicen los centros que han mejorado sus formas de trabajar, para mejorar el producto que ellos ofrecen al mercado.

(Presenta imágenes de los flujos de consumo): Este es el resultado de la calidad en el tiempo con cadena de frío y sin cadena de frío. Tenemos una calidad mínima aceptable a su valor comercial, y la excepción de la vida útil es más, cuando se aplica cadena de frío. Algo que se le insiste a los productores es la hora de la cosecha: las primeras horas del día son las mejores para la cosecha. Si está lloviendo se puede extender la hora de la cosecha. Pero, cosechar al sol y llevar el producto a la planta, ya el producto ha perdido su turgencia natural y eso no lo podemos revivir. Es un tema fisiológico y es difícil. Todos estos son trabajos que se han hecho con los productores de manera de que vayan cambiando su manera de trabajar.

Estas son las horas anaquel, v/s horas sin proceso. Básicamente, frente a cada hora que pasa sin un tratamiento térmico, tenemos 24 horas menos de anaquel y eso es crítico en el impacto de la vida útil. Tenemos algunos ensayos que se han hecho con colorimetría. Por ejemplo, con el tomate, si ves la gráfica de abajo son tomates que se han mantenido a temperatura ambiente (estos son estudios hechos con el IDIAP, Instituto de Investigación Agropecuaria), en el día 6 tenemos una firmeza de 3.11 kgs, pero para el día 6 en lo refrigerado tenemos 6.88 kgs, que es el doble. Pero si ves el 3.11 y luego lo vemos al día 12 de la muestra que está en la cámara refrigerada es 3.22, que es donde inicia una pérdida de valor comercial. Pero tenemos 12 días para comercializar el producto. Si ese producto se hubiera mantenido a temperatura ambiente o en el campo, su valor comercial al 3 ó 4 lo pierde totalmente. Es lo que el productor tiene que buscar, y es una parte que debe comprender e interiorizar: tratar de llevar el producto allá.

Sin embargo, este es un trabajo que –últimamente he estado conversando con diferentes actores del mercado-... estamos hablando de productores y el mercado, pero otra parte importante es el consumidor. Si el consumidor no exige una determinada calidad, entonces, si hay cadenas que te compren productos selectos, o sea, si soy productor de Mc Donalds, me esmero en producir los productos: si saben que genero un tomate que no cumple las condiciones mínimas, entonces va a ser rechazada. Como productor me esfuerzo para llevarle a ellos eso, pero el resto del mundo no me exige nada. Entonces, yo le entrego al resto del mundo lo que sea. Hay que integrar a todas las partes.

Incluso, los centros de manejo post cosecha se dispararon en su uso y en su ocupación cuando abre el Merca (gran unidad alimentaria de Panamá). Hay una gran expectativa, ahora entró la pandemia y las condiciones en el mercado han relajado un poco y mientras el consumidor no exija, no podemos cerrar el circuito de la cadena completa.

SG: Y en ese sentido, me queda claro que ustedes finalmente no son intermediarios, pero son un facilitador en esa relación finca-mercado, en ese caso por ejemplo el mercado mayorista.

E: Todos los servicios que nosotros ofrecemos son gratuitos.

(MOSTRANDO LÁMINA) Este es el proceso de enfriado de hojas, en el país existen 6 Vacuum cooling, 4 los tenemos nosotros, entonces enfriamos las hojas al vacío y todas las hojas de alta superficie se enfría en vacío, en 25 minutos tenemos el producto frío, generalmente las hojas a 2°. Para América Latina es una lata tecnología, sin embargo, es una tecnología de los años 70 y 80 en EE.UU. y Europa.

Tenemos los túneles de aire forzado, que son grandes evaporadores de refrigeración, con alto delta, de manera que podemos enfriar grandes cantidades, a 10 toneladas, en 8 horas bajarle de 15° a 20°, podemos hacerlo a grandes volúmenes de productos.

Esto es como inicia el proceso en todos los centros: con un trasiego, que es recibir un producto en un carro pequeño, incluso hay productores que llevan sus productos en taxi y se acopla una mula. Ese producto, valor agregado es prácticamente 0. Pero hizo el gran paso, visitó el centro, entró el producto en una estadística, y podemos saber cuánto entró a trasiego. Ese es el primer paso.

El segundo paso, está diseñado para que el producto después del trasiego iba a ingresar a la planta, pero iba a salir inmediatamente, tal vez sin un proceso de frío; pero se procesó, se clasificó, se lavó; se cambió de cajas de cartón, de madera, de sacos, se cambió a una canasta plástica más inocua.

Un tercer paso es que el producto ingrese y es tratado térmicamente.

El último paso, que es el ideal, refiere al almacenaje de productos para su despacho cuando el mercado lo requiera. Ahí se logra la estabilización de precios, la uniformidad con la calidad y otras consideraciones importantes respecto al mercado a nivel nacional. Estas son las estadísticas, cerradas a diciembre de 2020. Para el 2020 tenemos una participación de 30 millones de kilogramos en el centro, incluyendo todo: trasiego... que dan un 15.346 toneladas, que es bastantes productos.

SG: Para aclarar: en el trasiego es el productor que lleva su producto de cualquier manera, no? se le hace un mínimo de procesamiento en el centro e inmediatamente se vende.

E: No, el trasiego es: se pasa de un carro a otro, de un carro pequeño a un carro grande

SG: Y se va al mercado. En cambio, el ingreso, es cuando el producto ingresa a la planta.

E: Claro, cuando entra a la planta y se le da algún tipo de proceso, ya sea térmico, almacenaje, se consolida... en realidad, cuando el producto llega a la planta, tiene la misma calidad el ingreso que el trasiego. Pero con el pasar de las horas, el producto que está en ingreso mantiene su calidad mientras que el de trasiego va deteriorándose, en función del tiempo.

SG: El objetivo que ustedes buscan es aumentar el ingreso.

E: Claro, este pastel (indicando la imagen), antes era del 80%, ya vamos por 51%, vamos bajando la brecha. Deberíamos llegar a un 25% de trasiego y 75 % de ingreso.

Eso también lo hemos podido ver por las cifras, el trasiego e ingreso se mueven dependiendo del centro y de los rubros que manejan los centros. Hay algunos centros que manejan cerca del 100% de ingreso, porque las personas productores y comercializadores que compran los productos en estas instalaciones, ya se ha comprobado que lo que les estamos sugiriendo es mejor que la práctica tradicional.

SG: Pregunto para ir viendo las oportunidades para el proyecto, veo que hay bastantes oportunidades...

E: Sí, la glosa de la lámina anterior, del trasiego como está dado, esta es la imagen del trasiego mensual, y esta es cómo se ha comportado 2018-2020, y si ves los meses son más y menos, correspondiente a las estaciones. Si ves el 2019, el trasiego estuvo con una pendiente negativa. Sin embargo, el 2020 se disparó el trasiego por una condición de pandemia.

SG: Justamente es lo que estaba pensando, la gente requiere recursos más inmediatos...

E: Sí, lo que iba produciendo se movía muy rápido. Esta gráfica demuestra que hay un comportamiento del mercado exactamente como uno piensa que debe ser, ¿no? Y también se observa el comportamiento que ha habido en el tiempo, cómo ha evolucionado el tema de los trasiegos.

El Ingreso, si se ve el 2017 está muy deprimido, para el 2020 se observan las tendencias de los ingresos en base a las estaciones y meses del año. Cuando se inician las lluvias (marzo abril), hay un pico de producción en mayo, preparación de tierras, es más o menos cíclico el comportamiento de los ingresos. Y en el trasiego también, cuando vemos las gráficas mensuales de ingreso y trasiego, los picos corresponden a los meses. Entonces la curva consolidada de ingreso y trasiego se mantienen las crestas y el comportamiento. Esta presentación la tenía de una presentación de la semana pasada.

SG: Si la compartes en PDF, excelente, para poderla citar. Si me permites, te voy a mostrar el mapa de intervención del proyecto. A partir de eso tengo algunas preguntas para ir conectando.

Aquí, si tú ves los diferentes pines, son los distritos que se han focalizado para el proyecto. En zonas altas, como tú mencionas, como Boca del Toro, en Chiriquí; otro grueso en lo que llamas las comarcas. Aquí hay otro punto que está más relacionado a otro de los centros de ustedes de distribución. También en Coclé hay algunos distritos y el resto, los otros están ubicados en Chepo y más asociados a las otras dos comarcas. Cuando entra a ver las cifras disponibles, oficiales que lleva el INEC, por ejemplo... pérdida de granos, una ve que es zona de fincas pequeñas en el sector hacia las comarcas. Ahí mi pregunta es si en los centros que ustedes están manejando, que tanta es la afluencia de agricultura familiar, si ves productores de todo tipo. Lo otro, mencionabas que el programa es gratis, porque es un programa público, con la institucionalidad que las soportan. Estas dos preguntas iniciales y las siguientes sobre los servicios del programa, hablabas asistencia técnica, eso es muy valioso, para ir viendo los puntos críticos y como se enlazan a programas que ya existen. Creo que, si ya existen programas de manejo post cosecha, lo ideal es que el programa entre a fortalecer esa gestión. Pero creo que hay mucho trabajo que se puede hacer en finca, mucha capacitación, asistencia técnica, de ahí mi pregunta. Uno: qué tanta necesidad familiar ves que está vinculada. Dos: todos los servicios que ofrece el centro; y tres: las áreas que tú ves que se puedan fortalecer, desde lo que tu ves de esos manejos post cosecha.

E: La agricultura familiar nosotros no la catalogamos como ingreso familiar. Lo que sí, que, en tierras altas, como están los centros allá, si se pudiese decir que hay cierta agricultura familiar de subsistencia. Una persona que lleva cinco cajas de brócoli en un taxi es porque es una persona que no tiene los recursos, pero lo lleva, le sirve.

En un centro de recursos que tenemos en Dolega, ahí se reciben productos, las papas cultivadas en la comarca, que se almacenan, entonces ellos después a través del patronato de nutrición ellos después mueven ese producto. Acá en Macaracas y Tonosí están super cerca de la zona del Ejido. Ejido tiene las

instalaciones para el proceso de los productos del área. Un tema que no te comenté: los centros de post cosecha son diseñados por un tema social también, que tienen que ver con productos que impactan la canasta básica y son altamente perecederos. Nosotros, a través el tiempo, hemos hecho excepciones para que ingresen productos que nos están dentro de... manejamos 24 rubros que son altamente perecederos que impactan la canasta básica. Sin embargo, por las instalaciones que tenemos, el % de personal técnico y el manejo de los productos, hemos hecho excepciones para recibir otros productos, que no son altamente perecederos, pero en un apoyo que se busca dar al productor, se da el apoyo, ¿no? Por ejemplo, en el Ejido recibimos ñam, que es un producto altamente perecedero. Una vez cosechado, recogido, la tradición de ellos es lo que ellos llaman embancarlo o almacenarlo sobre unos bancos a una distancia del suelo pero a la sombra de un árbol. Lo que sucede es que el producto recibe diferentes temperaturas en el día: muy fresco en la mañana, frío en la noche. Cambian las temperaturas y humedades y activan las hormonas de nacimiento en el producto y el producto rompe latencia y empieza a germinar después de dos o tres meses. Nosotros acá en condiciones controladas de humedad y oscuridad, podemos almacenarlo por cuatro o cinco meses. Hemos tenido la experiencia de almacenar el ñam sin problemas por esos meses. Pero son soluciones que se brindan al productor, pero el proyecto tiene que ir de la mano con un eje transversal entre las diferentes instituciones. De nada vale construir muchos centros en el país, para acopiar productos, y que la gente en cierto modo tenga algún tipo de beneficio, o el tipo de especulación de precios, ¿no? Por ejemplo, la concepción inicial del proyecto, es que ahora mismo en esta temporada, para el mes de marzo abril y mayo, deben estar saliendo gran variedad de productos, como cebolla específicamente, en el área de Herrera. El producto que sale en ese momento, el mercado tiene la capacidad de absorberlo, más no con la suma de la cebolla que sale de Tierras Altas. En Tierras Altas nosotros tenemos la posibilidad de ingresar y almacenar ese producto, mientras que se evacúa el producto de Tierras Bajas, que las condiciones climáticas permiten que el producto salga prácticamente curado del suelo. Y la de Tierras Altas lo curamos y almacenamos, dando chance que salga el producto de Tierras Bajas y que no haya una competencia entre una zona y la otra. SG: El centro de consumo es el mismo para todos.

E: Claro. De cebolla, por ejemplo, tenemos un consumo alrededor de 40-50.000 quintales por mes y de papas tenemos 50.000 quintales por mes. La cebolla de Tierras Bajas o de Cloqué, se producen en verano, sin embargo, en Tierras Altas se produce todo el año. Entonces sería una cuestión de organización, de que el producto de Tierras Altas espere que se evacúe el de Tierras Bajas. Es una cuestión de coordinación. Lo mismo, en temporada de cosecha de ñam en Azuero, el mercado se ajusta y recibe de todos lados, pero los productores deciden juntarse de alguna manera, a través de algunos actores del IMA, de forma que pueda organizar el tema, o qué producto bajo qué rutas, para que no se generen las sobreofertas de mercado.

SG: En este caso debe ser el IMA o el MIDA debiera ser la entidad que está observando eso, que lleva el ordenamiento productivo, para que ustedes que están en el territorio puedan responder a esa planificación más amplia

E: Exacto. Y poder absorber la sobre oferta que se da, almacenarlas, y que se pueda estabilizar y no golpear tanto el precio.

SG: En esa sobre oferta, me llama la atención la concentración del consumo que está en Panamá: ¿que tal está el tema de los mercados territoriales?, por ejemplo, potenciar otros centros de consumo, o establecer mercados más localizados, tener mercados más distribuidos.

E: Cadena de frío está por abrir un gran mercado público, el de Chipré, está abriendo el de Chorrera, a nivel de alcaldías están construyendo mercados periféricos. El tema es que la población es la misma, entonces hay que buscar el equilibrio de cuando distribuir, por ejemplo. Hace cinco semanas hubo escasez de tomates, sin embargo, la siguiente semana hubo una sobreproducción que hizo que el tomate bajase mucho de precio, entonces intervinieron y buscaron solución las autoridades. Llamaron a cadena de frío y estamos listos, entonces en cuestión de una semana, o en un día, nosotros recibimos 500 quintales de tomates. Es una gran cantidad de tomates, pero pedimos que llegue en ciertas condiciones de calidad y de punto de cosecha/de madurez, entonces nosotros los lavamos, los pasamos por la máquina, los

empacamos y metemos al túnel de aire forzado y ya. Entonces, el tomate va a durar una o dos semanas de manera de que se pueda buscar un punto de consumo. Al sacar del mercado 2000 quintales del producto, el mercado respira.

El tomate es uno de los rubros por los que fue construido el centro. Tenemos el equipo especializado para esa actividad...

SG: Claro, para alimentos altamente perecederos como un tomate.

E: Exacto, mucha gente busca la cadena de frío para que le solucione sus problemas de plátanos, sus problemas de piñas, de productos que no son altamente perecederos. Porque una sandía puede estar perfectamente cosechada 15 días sin tener problemas, pero el tomate dura dos días.

La hortaliza de hojas, a 35° no va a durar tres horas, pasó su estadio de turgencia, frescura y no las puedes recuperar.

SG: Sobre los servicios que tú ofreces, cómo accedes a los centros, y qué servicios tienen en torno a eso, como es la relación del productor con el centro.

E: Nosotros damos servicio, la empresa es estatal, una sociedad anónima estatal que por el momento los gobiernos no han decidido cobrar por el uso o servicios que se ofrecen. El producto nunca es de la empresa, damos servicio de acondicionamiento del producto, de almacenaje, pero no es nuestro. El productor lo ingresa y lo retira. Hemos tenido que establecer sistemas de trazabilidad total, de forma de no confundir los productos, no se mezcla ni se pierde producto. En la experiencia nunca hemos perdido nada. Existe un sistema de trazado desde que el producto ingresa hasta que se retira, porque las cámaras son grandes, hay un producto que tiene tres cajas de productos adentro, y hay otra que tiene 50. No hay discriminación, si traes 50 lechugas, se te va a tratar igual que al que trae mil canastas de lechuga. Sabemos dónde están los productos, porque todo está trazado por pallet, por canasta, hora de ingreso y demás. El acceso a los centros es muy fácil, el productor llega, se registra en un documento que tenemos de registro que es muy superficial (nombre, cédula, teléfono, dirección, dirección de la parcela). Para investigar un poco más, lo hacemos a través de ingenieros agrónomos que tenemos, que visitan las parcelas sólo para corroborar que el producto no sea de contrabando. Verificamos eso, solicitamos al productor si tiene una guía del MIDA que nos proporcione algo muy sencillo, y listo.

El productor ingresa sus productos, reciba una ficha de ingreso y firmas de responsabilidad y todo eso y lo retira. Hay algunos productores, por ejemplo, que el centro les funciona como una bodega, ellos traen productos y nosotros le entregamos el producto a quien digan ellos que les entreguemos. Finalmente, cuando terminan sus *ánforas*, él viene y trae sus papeles y cuanto les entregamos y las cuentas cuadran. Hemos dado cierta flexibilidad para aliviarle esa carga al productor, porque a veces es difícil, son pequeños productores que tienen mayoresales en que uno transporta, otro lleva, a veces son ellos mismos los que hacen todo. Imagínate que tenga que venir a entregar dos cajas que logró vender, nosotros a través de una llamada de teléfono se lo entregamos todo y guardamos los papeles para cuando ellos vienen y ¡ya!. Trabaja bastante la buena fe y la palabra, por un tema que hemos abordado que es la confiabilidad. Confianza en los productores y en la gente que trabaja con nosotros.

SG: Si los productores que están vinculados con ustedes, mejoraran su trabajo en finca, que los echen en canastas, que en vez de cosechar en la mañana, cosechen por la tarde, que tengan un poco esos cuidados, la gestión para ustedes puede ser incluso mejor, porque les llegan productos que ustedes fácilmente pueden almacenar. Hay una labor en finca que se puede gestionar...

E: Hay una labor en finca se gestiona, pero no tanto para el centro. Porque si es de buena o de mala calidad es indiferente, el tema es que sí tiene una repercusión en las utilidades para el productor. Porque ese producto de mala calidad no lo puede comercializar como si fuese de buena. Entonces, esa asesoría que se le da es en beneficio de él para que pueda ofertar en el mercado un producto de mejor calidad. Eso es lo que buscamos y que ese cambio de cultura es lo que se dé.



SG: Ese cambio me parece super importante y creo que voy a dirigir varias recomendaciones en esa línea. Porque creo que los que trabajamos en pérdida sabemos que muchas de esas pérdidas sí hay unas que se generan por causas exógenas como el clima, pero muchas tienen que ver con decisiones que toma el productor y que toma el consumidor y esas decisiones hacen que se genere la merma.

E: El productor tiene buenas prácticas agrícolas y el tema es que, entre la cosecha y la llegada al centro, incurren grandes mermas. En el tiempo, en el marco de estos cinco años hemos logrado que el transporte de la cebolla del campo al centro sea en canastas, eso ha reducido la merma por daños mecánicos, vamos a decir a un 0.5% pero antes era de un 5%, entonces esa merma es importante. Hemos logrado que la merma de deshidratación en la cámara de curado, si inicialmente en invierno llegaba de 8 y algunos puntos, llegaba a 12%, esa merma por deshidratación ha bajado, en promedio, a un 5%, que es bastante. Pero cómo: cosechando en su madurez fisiológica, hay que esperar la madurez fisiológica del producto, para que el producto tenga mejor comportamiento en la cámara de curado. Entonces, eso lo han aprendido, porque antes eran ignorantes de lo que pasaba, lo que no ves no lo controlas. Uno de los puntos que más resistencia tuvieron los productores en el trabajo con los centros, es que como le damos trazabilidad total a todo, incluso la merma que se genera de los procesos el productor tiene que retirarla, porque nosotros tenemos que hacer las estadísticas. Lo primero de lo que ellos se dieron cuenta es que tenían grandes pérdidas y le atribuían las pérdidas al centro. Luego se dieron cuenta de que ellos nunca midieron nada, por lo tanto, nunca controlaron. Nos tocó explicarles “tú trajiste tanto y de lo que trajiste tanto estaba dañado por cortado, ‘por mala calidad...”, se dieron cuenta de cuánto estaban dejando de ganar, no de cuánto perdían. Entonces, se han ido ajustando sus procesos, cambiando sus malas prácticas por buenos hábitos. Eso es lo que han ido ajustando, es un tema que no se puede ver en 15 ó 20 días, es en 12 años. El cambio cultural es un cambio de mucho tiempo, quizá la próxima generación pueda ver los cambios que estamos haciendo ahora.

SG: Está súper interesante, Luis, qué bueno que pudimos conversar. Yo tenía la idea de que ustedes estaban complementando el trabajo de gestión de pérdidas. Si ustedes tienen informes o reportes de esta merma documentada, sería muy bienvenido. Nosotros estaremos en este informe durante marzo y yo espero que, en algún momento, podamos hacer una retroalimentación de cómo va. Una de mis sugerencias va a ser que se genere un Consejo técnico, o alguna de red técnica en torno al tema, para que se pueda visibilizar. Siempre he pensado que, en términos de política pública, cada uno llega a inventar la rueda cuando hay montón de avances en cada país...

E: Es que no conocen lo que uno hace. Uno de los puntos claves de esto es los productos altamente perecederos... porque cómo apoyamos a los de la comarca, construir un centro allá es bien difícil. Aparte, los volúmenes de producción de ellos no son tan grandes como para poder mantener la operatividad en un centro de estos. Pero sí podemos, con algunas pequeñas asesorías de cómo y cuándo cosechar... el tema es que tenemos el MIDA: cuánto dinero puede tener, pero, sin embargo, no son especialistas ni manejan post cosecha. En cambio, nosotros en los centros, cuando contratamos un ingeniero agrónomo, yo lo mantengo en planta 5 ó 6 meses. Cuando el ingeniero agrónomo no está en el campo, proporciona apoyo al departamento de aseguramiento de la calidad en la planta, porque en la planta pueden ver el comportamiento del producto bajo diferentes prácticas agrícolas ¿qué pasa si el producto está seco, si está cortado, si está doble? Ahí es donde él se da cuenta. Tenemos también claves post cosecha que son inoculadas en campo, en el momento del trasplante. Cómo explicarle al productor que me trajiste el producto y se dañó aquí... porque el curado de una cebolla se hace a una temperatura, un caldo de cultivo óptimo para la proliferación de hongos y de bacterias, pero no los inocularo yo ni por contaminación cruzada ni dentro de la cámara, se inocula en el campo cuando es trasplantada la planta.

Otra mala práctica que tenían los productores es que los bulbos pequeños, los cedonios, o los que se generaban de la cebolla de descarte, de desecho, que estaban sacando de la línea porque tiene un problema de podredumbre basal, retiraban ese producto, lo pelaban, sacaban el bulbo y lo utilizaban como semilla. Pero esa no es una semilla certificada, viene del rechazo por podredumbre, va a tener problema, es un ciclo que no rompe.

SG: Son prácticas que son estructurales, pero con tener conocimiento son prácticas que se pueden solucionar. Se gasta en pesticidas que son carísimos, para hongos degradantes o bacterias, pudiendo invertir a menor costo en semillas certificadas, por ejemplo.

E: El gobierno con todos los aportes que brinda a los productores, que finalmente llega y los indemniza porque se dañó la parcela o les compra toda la producción... Atacar el problema de raíz, porque no hay suministro de semillas certificadas. Otros estudios que hemos hecho, que no hay literatura a nivel internacional, es el control de plagas y polillas en la papa. Se hizo un estudio científico y se publicó en... le puedo compartir el estudio; pero utilizamos un producto a base de bacteria benéfica que cromófoba la larva, la pupa. Entonces, hacemos nebulizaciones en las cámaras de almacenaje prolongado de papas y con una o dos nebulizaciones es suficiente; con controles, logramos que se detuviese la proliferación de las polillas en la papa, que las heridas causadas por las primeras larvas cicatrizaran, las heridas se cerraran. Entonces por una es saber que esa papa tiene problemas, porque lo que hacemos es que lo atenuamos, la papa la almacenamos 2 ó 3 meses, pero la papa no tiene actividad. Que va a pasar: cuando yo empiezo a calentar esa papa y hacemos calentamiento controlado, para que no transformen los almidones en azúcares, en la medida en que vamos calentando esa papa hasta llegar a 16° o 20°, se activan las larvas que tenga, pero ese es un producto que va a ser procesado inmediatamente y el productor sabe que tiene que comercializarlo inmediatamente. Entonces, el productor dejó de perder un lote de papas... cuando estamos hablando de un lote que tenga 500, 600 ó 1.000 quintales es mucho dinero. Entonces, se hizo un estudio...

SG: Hay mucho que se puede hacer respecto a la tecnología de la producción. Y por lo que usted cuanta hay mucho que se puede hacer en la práctica agropecuaria. Los que somos agrónomos a una le pasaban una parte de la post cosecha ¡y listo!

E: El tema es que todos los ingenieros agrónomos nos dicen lo mismo. El tema es que, en la cadena de frío, en todos los centros que tenemos post cosecha, no son los únicos que hay en el mundo, el tema es que a nivel público, sólo están los de Panamá y los de España. Cuando tienes un centro de manejo post cosecha a nivel privado, es porque están comprando un producto, y ese producto que estás comprando, es un producto que ya lo tienen amarrado y le estás exigiendo una calidad. Y cuando te detectan un problema en una cebolla o en una papa, ese lote de cebollas se rechaza y punto, no entra a mi planta porque lo estoy comprando para comercializar. Acá la diferencia es que yo estoy generando un servicio gratuito a un productor y me interesa que ese productor no desaparezca, tiene una carga social. Entonces buscamos alternativas, en los estudios que se han hecho, por ejemplo, puedo buscar los mecanismos de control de plagas, de polillas, de papas en almacenaje y post cosecha y no existen estudios sobre eso. Hay uno que hicieron en Egipto... nosotros hicimos y publicamos uno hace dos años atrás como publicación científica en Perú y ahí está el estudio de eso. Este año pensamos hacer un estudio en cebollas.

SG: Eso va a ser muy valioso porque a ustedes les da más respaldo y validez técnica de lo que ustedes están haciendo.

Luis Carlos, no le quito más tiempo, nos pasamos de tiempo. Ustedes tienen información muy valiosa de los centros. Seguiremos con estas conversaciones y espero que pueda hacer retroalimentación o algo al respecto. Esperamos que este programa, lo que busca es que mejore la coordinación de los programas a nivel nacional, esa es otra de las conclusiones que me quedan muy buenas de esta reunión.

SG: Que esté muy bien, gracias.

E: Que esté muy bien.

----- Fin de reunión video llamada-----





Organización de las Naciones  
Unidas para la Alimentación  
y la Agricultura



## Programa de Innovación Agropecuaria Sostenible e Incluyente (PIASI)

**República de Panamá**

### **Documento 2. Descripción del Componente 2: Innovaciones de Mercado**

**Preparado por:**            **Leandro Bullor**  
                                     **Jorge Samaniego**

**Cooperación Técnica**  
**Banco Interamericano de Desarrollo (BID)**  
**Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura - Centro de**  
**Inversiones- (CFIC/FAO)**  
**Gobierno de Panamá**

**Mayo 2021**

## Siglas y Acrónimos

ACGAF	Asociaciones, Cooperativas y Grupos de la Agricultura Familiar
AF	Agricultura Familiar
AIM	Alianza de Innovación de Mercado
AMPYME	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CHP	Cronograma de Hitos y Pagos
CONADAF	Comité de Nacional de Agricultura Familiar
FAO	Organización de las Naciones Unidas para
IDIAP	Instituto de Innovación Agropecuaria de Panamá
IMA	Instituto de Mercadeo Agropecuario
INEC	Instituto Nacional de Estadística y Censo
IPACOOOP	Instituto Panameño Autónomo Cooperativo
IPIM	Ideas-proyecto de Innovación de Mercado
ISA	Instituto de Seguro Agropecuario
LA	Línea de Acción
LV	Lógica Vertical
MICI	Ministerio de Comercio e Industria
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá
MINSA	Ministerio de Salud de Panamá
ONG	Organización No-Gubernamental
PIASI	Programa de Innovación Agropecuaria Sostenible e Incluyente
PNIM	Planes de Negocio de Innovación de Mercado
PRONEGOCIOS	Programa de Fomento a los Negocios Rurales
PS	Proveedores de Servicios
PSG	Proveedores de Servicios Gerenciales
ROP	Reglamento Operativo del Proyecto
SENACYT	Secretaría Nacional de Ciencia tecnología e Innovación
SIPAN	Sistema de Información para Agronegocios
TdR	Términos de Referencia
TIC	Tecnología de Información y Comunicación
TIR	Tasa Interna de Retorno
UFR	Unidad de Facilitación Regional
UGP	Unidad de Gestión del Proyecto

## Contenido

Introducción.....	4
Principales elementos del diagnóstico.....	5
Árbol de problemas.....	5
Síntesis del Diagnóstico.....	7
Matriz de problemas y evidencias .....	5
Relevancia externa (Alineamiento).....	12
Lógica vertical.....	13
Resultados.....	15
Organización para la ejecución .....	16
Mecanismo de implementación .....	17
Alcance .....	19
Descripción detallada del Componente.....	20
Introducción .....	20
Descripción del Producto 1 .....	21
Descripción del Producto 2 .....	35
Costos del Componente .....	39
Anexo 1. Propuesta de Secciones y Contenidos de los PNIM.....	42
Anexo 2. Posibilidades para la implementación de Escuela de Negocios Rurales. ....	45
Anexo 3. Matriz de problemáticas y oportunidades para la definición de estrategias TIC y mecanismo de implementación propuestos .....	46
Anexo 4. Ejemplos de rubros a ser financiados en los PNIM.....	48
Anexo 5. Análisis de alternativas sobre el mecanismo de ejecución .....	51
Referencias.....	64

## Tablas

Tabla 1. Criterios de Calificación para PSG individuales .....	25
Tabla 2. Criterios para PSG empresariales/institucionales .....	26
Tabla 3. Criterio de elegibilidad de IPIM .....	28
Tabla 4. Criterio de evaluación de IPIM .....	29
Tabla 5. Criterios de Evaluación de PNIM .....	31
Tabla 6. Montos máximos de apoyo previstos (US\$) .....	37
Tabla 7. Tabla resumen del número de PNIM por Producto .....	39
Tabla 8. Cuadro de costos detallados .....	41
Tabla 9. Contenidos propuestos de los PNIM .....	42
Tabla 10. Actores potenciales para la implementación de la Escuela de Negocios .....	45
Tabla 11. Matriz de Oportunidad TIC en Ruedas Virtuales y línea de acción propuesta .....	46
Tabla 12. Matriz de Oportunidad TIC en Plataforma E-Commerce y línea de acción propuesta .....	47
Tabla 13. Matriz de Oportunidad TIC en Programa de Capacitación en E-Commerce y línea de acción propuesta .....	48
Tabla 14. Rubros elegibles .....	49
Tabla 15. Alternativas en los Mecanismos de Implementación .....	55

## Esquemas

Esquema 1. Árbol de Problemas .....	12
Esquema 2. Lógica Vertical del Componente 2 .....	13
Esquema 3. Lógica Vertical del Componente 2 (con indicadores) .....	14
Esquema 4. Organización institucional para la ejecución .....	17
Esquema 5. Flujo de procesos del Ciclo de formulación de PNIM .....	20
Esquema 6. Flujo de procesos del Ciclo de ejecución de PNIM .....	21
Esquema 7. Mecanismos de pagos por resultados propuestos en la formulación e implementación .....	36
Esquema 8. Mecanismo de implementación propuesto uso de TICs en Ruedas Virtuales .....	46
Esquema 9. Mecanismo de implementación propuesto uso de TICs en Plataforma E-Commerce .....	47
Esquema 10. Mecanismo de implementación propuesto uso de TICs en Plataforma E-Commerce .....	48
Esquema 11. Alternativas de ejecución 2 y 3. ....	57
Esquema 12. Alternativas de ejecución 2 y 3. ....	58

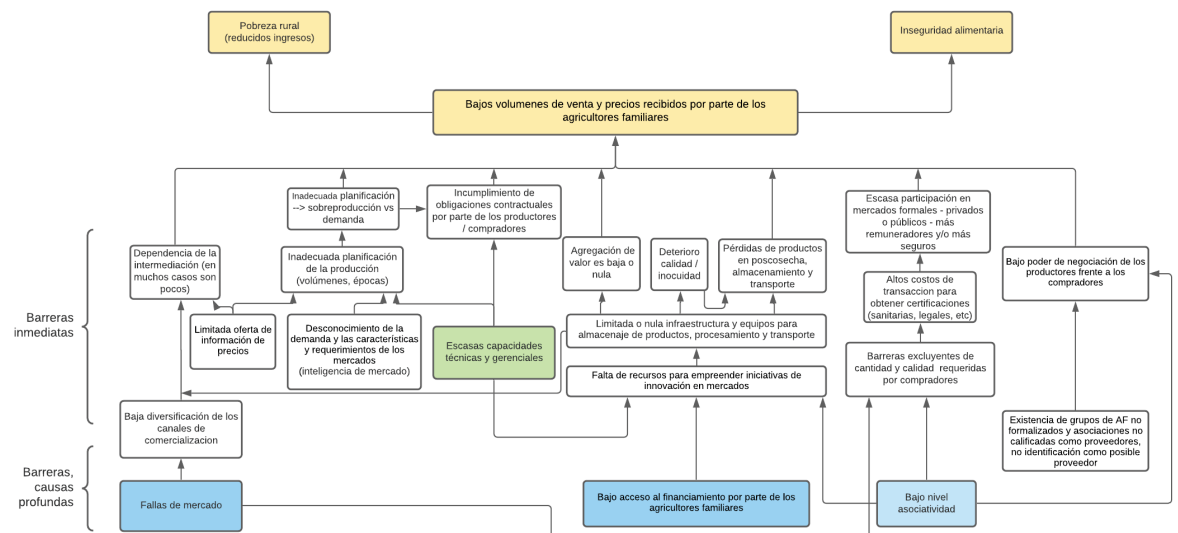
## Principales elementos del diagnóstico.

1. Para el diseño del Componente de desarrollaron diferentes actividades de diagnóstico, entre las principales: (i) se hizo una revisión documental sobre los procesos de comercialización de productos agropecuarios en Panamá, el acceso a información de mercados por parte de los productores y el uso de tecnologías de información y comunicación en el contexto de Panamá y Mesoamérica; (ii) se analizó el estado de asociatividad a nivel de productores familiares; (iii) se efectuaron entrevistas grupales e individuales con diferentes actores del sector agropecuario de Panamá; (iv) con los insumos generados de las actividades mencionadas se identificó, caracterizó y priorizó la problemática relacionada con el acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá, este ejercicio derivó en la preparación de un árbol de problemas y una descripción detallada de los mismos que constan en los documentos de diagnóstico que acompañan este reporte.

### Árbol de problemas

2. Los diagnósticos arrojaron muchos elementos importantes que dificultan el acceso a los mercados por parte de los agricultores familiares. El Árbol de problemas que sigue a continuación presenta los puntos críticos identificados.

Esquema 1. Árbol de Problemas



## Síntesis del Diagnóstico

La siguiente matriz resume de forma sistemática los problemas identificados durante la fase de diagnóstico y la evidencia disponible respecto a cada uno de ellos:

Problema	Evidencia / dato
Componente 2: Bajos volúmenes de venta y precios recibidos por parte de los agricultores familiares.	Los productores y técnicos que trabajan con el sector de la Agricultura Familiar, que fueron entrevistados durante la fase de diagnóstico, coinciden en que existen dificultades para vender y comercializar sus productos, además de que obtienen bajos precios por la venta de los mismos. Las fases de comercialización y agregación de valor normalmente capturan más del 30-50% del precio del producto, mientras el productor familiar solo retiene el 10 % en promedio (según rubro). Para el caso del frijol, el porcentaje del precio capturado se distribuye de la siguiente forma; costo de producción: 53%, precio al productor: 10%, precio en plaza: 19%, precio en supermercado: 18%) ( <i>Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. FAO, 2021</i> ).
<b>Barreras inmediatas</b>	
Inadecuada planificación de la producción (volúmenes, estacionalidad, calidad)	Los factores que definen la producción y precios no están ligados necesariamente a la demanda. De los productores entrevistados, el 83% manifiestan que se busca comprador/mercado cuando el producto esta pronto a cosecharse o incluso cosechado ( <i>Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. FAO, 2021</i> ).
Limitada oferta de información de precios a los agricultores familiares	Existe un sistema de información de precios de productos agrícolas disponible (Sistema de Información para Agronegocios "SIPAN"), pero que cubre principalmente mercados en la Capital (MercaPanamá y San Felipe Nery) y está poco difundido, y sin uso por parte de las organizaciones productores familiares. Los productores entrevistados mencionaron que ninguno (0%) utiliza el sistema, y apenas el 8.5% mencionó conocerlo o haber escuchado del mismo. ( <i>Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. FAO, 2021</i> ).
Falta de recursos para emprender iniciativas de innovación en mercados	Los productores familiares cuentan con bajos o nulos recursos para invertir en procesos de poscosecha, procesamiento, conservación o transporte, lo que les dificulta acceder a mejores mercados. Apenas el 17% de los productores de hortalizas, verduras y granos básicos entrevistados, afirma contar con recursos para invertir individualmente, por ejemplo, para cubrir procedimientos de poscosecha (lavado, secado y empackado). Sus sistemas de producción se basan primordialmente en la mano de obra provista por el mismo núcleo familiar, y se requiere recursos para el desarrollo de capacidades de los miembros de la familia involucrados en las actividades productivas. ( <i>Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. FAO, 2021</i> ).
Desconocimiento de la demanda y las características y	Las organizaciones de productores y grupos de la agricultura familiar no generan o recopilan información, sobre los mercados para la toma de decisiones. No se identifica la demanda y las

requerimientos de los mercados por parte de los agricultores familiares	<p>características del producto deseado previo la siembra, plantación o compra o crianza de animales.</p> <p>El 83 % de los productores entrevistados manifestaron que tienen limitado o nulo conocimiento sobre los requerimientos de los mercados en términos de: precios, abundancia o escasez del producto en mercados, calidad y especificaciones técnicas de los productos. <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021).</i></p>
Las condiciones de los contratos: cantidad, frecuencia, estándares de calidad y condiciones de pago no son favorables para los productores. Incumplimiento de obligaciones contractuales por parte de los productores	<p>El 50 % de los agricultores familiares entrevistados mencionaron que en ocasiones / o con frecuencia no han podido cumplir con algunos de los requerimientos solicitados por un comprador, o que han sido estipuladas en un contrato. Se reporta que los principales tipos de incumplimiento han sido el no cubrir los parámetros de calidad (lo que produce rechazos), volumen o fecha de entrega (cuya consecuencia de esto es que los clientes pierden el deseo de seguir trabajando con el proveedor, en este caso agricultores familiares), así como las condiciones de pago. A veces se debe esperar hasta 90 días (caso compras públicas). Esto último debe contrastarse frente a la inversión requerida para convertirse en un proveedor (proceso de formalización, acreditación etc.). <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021).</i></p>
Escasas capacidades técnicas y gerenciales	<p>Las entrevistas con grupos de productores no formales y organizaciones de la AF, muestran que las asociaciones no cuentan con gerentes y profesionales en el área técnica de agregación de valor, costeo y definición de precios, conservación y transporte de productos, buenas prácticas de manufactura, ni en gestión comercial. La totalidad (100%) de los productores entrevistados afirma no contar con gestores comerciales o una mínima estructura que impulse este tipo de procesos.</p> <p>Los servicios de asistencia técnica y extensión rural carecen de un enfoque integral y según el Censo Agropecuario (2011) atienden sólo a un 4% de los agricultores del país, mayormente a medianos y grandes productores. <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021).</i></p>
La Agregación de valor es baja o nula	<p>El 83% de los productores entrevistados afirma que comercializa productos primarios sin transformación o con bajo o nulo agregado de valor. La yuca al sufrir un mínimo tratamiento de encerado, aumenta su valor en 15%. El café robusta, del precio de \$25-30 quintal como materia prima, si se vende como producto terminado pasa a valer entre \$350-\$500 por quintal (10x-15x más). El cacao, el productor recibe \$1.50/lb. Si este producto se convierte en licor, se venderá por \$6/lb de (4x más). Para grupos alimentarios industriales como café y cacao, el valor del nuevo producto es 5 a 8 veces mayor vs producto actual. <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021).</i></p>
Deterioro calidad / inocuidad	<p>En las entrevistas identifican altos porcentajes de rechazo de la producción e incumplimiento de requerimientos mínimos de calidad de los mercados formales. No existen datos oficiales. Los</p>



	<p>productores reportan que en promedio el rechazo relacionado a temas de calidad e inocuidad puede ser alrededor de 10%.  <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021)</i></p>
Pérdidas de productos en poscosecha, almacenamiento y transporte*	<p>Las pérdidas post-cosecha alcanzan entre un 20% y un 40%, por daños físicos (hasta un 30%) y rechazos por compradores (hasta un 10%). <i>(Diagnóstico situación actual y análisis sobre los procesos de almacenamiento y conservación y de las pérdidas de productos agropecuarios en Panamá).</i></p> <p>Pérdidas de granos básicos por encima del 35%. <i>(Encuesta Anual de Granos Básicos 2014 – 2016, INEC).</i></p> <p><i>*Nota: Las estimaciones sobre pérdidas de productos difieren considerablemente si se compara diferentes fuentes. El País no está usando procedimiento y metodologías estandarizadas para producir esta información.</i></p>
Limitada o nula infraestructura y equipos para almacenaje de productos, procesamiento y transporte	<p>EL IMA estima que el 30% de la producción (valor promedio, considerando varios rubros) se pierde por la falta de servicios de almacenamiento y conservación. <i>(IMA, Diagnóstico situación actual y análisis sobre los procesos de almacenamiento y conservación y de las pérdidas de productos agropecuarios en Panamá. FAO, 2021).</i></p> <p>Para los agricultores que poseen medios de transporte, generalmente se usan camionetas, con capacidad de 300 Kg, incluso algunos usan taxis para acercarse a los centros de comercialización, donde se generan pérdidas por daño físico de hasta 20%, especialmente para frutas y verduras. Esta situación se agrava con un clima tropical y húmedo, donde se requiere condiciones de almacenamiento, o procesamiento adecuado para garantizar la inocuidad y calidad de los productos. <i>(Entrevista a la Dirección General del Banco de Alimentos de Panamá. Diagnóstico situación actual y análisis sobre los procesos de almacenamiento y conservación y de las pérdidas de productos agropecuarios en Panamá. FAO, 2021).</i></p>
Barreras excluyentes de cantidad y calidad requeridas por compradores	<p>92% de los productores entrevistados afirman depender total o parcialmente del modelo de intermediación</p> <p>Como los mercados formales tienen barreras excluyentes de volumen, frecuencia, estándares de calidad (ver arriba: condiciones excluyentes de los contratos). El canal de comercialización más común es la intermediación, en condiciones desfavorables para el productor.</p> <p>De acuerdo a estimaciones realizadas para el en el caso del maíz, el porcentaje del precio del producto capturado por parte del productor es sólo 4 %. El resto es capturado por el costo de producción (49%), otros actores del proceso de comercialización, precio en plaza (7%), el precio en el mercado central (6%), precio en supermercado (34%).</p> <p>A partir de las entrevistas se verifica que las transacciones se realizan en finca, al borde del campo de cultivo o en el punto de encuentro más cercano donde se encuentran el comprador que intermedia. La fijación de precios depende de pocos compradores – intermediarios-, frente a un atomizado número de productores, reduciendo el poder de negociación de estos y por ende con una tendencia a sacrificar márgenes incluso por debajo del costo de producción o transporte para concretar la venta. <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021. Pag. XX).</i></p>
Bajo poder de negociación	<p>Bajo poder de negociación que se traduce en informalidad. El 92% de los productores entrevistados reportaron que las negociaciones se realizan con el producto ya transportado y sin</p>

	<p>acuerdos previos con los compradores, sean estos mayoristas, minoristas o consumidores finales. Incrementando la asimetría para la negociación y aceptación de precios favorables. <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021.)</i>.</p>
Existencia de grupos de AF no formalizados y asociaciones no calificadas como proveedores	<p>Los procedimientos administrativos de registro y calificación de asociaciones productivas y proveedores de compras públicas demandan varios procesos que pueden llegar a tomar hasta 180 días de tramitología y elevados costos de operación para su cumplimiento (registro e identificación de proveedores, aviso de operaciones, digito verificador, registro público, permiso sanitario de operación, cuenta bancaria, carta de financiamiento, garantías).</p> <p>En entrevistas al personal del Ministerio de Comercio e Industrias, y a dos empresas procesadoras, Suplidora Express y Antaury, se mencionó que los trámites para obtener el permiso de operación sanitario y el registro sanitario de alimentos son muy burocráticos y lentos, no existe acompañamiento por parte del MINSA, la terminología utilizada en los procesos no se adapta a un público novato, la rotación de funcionarios complica el seguimiento de procesos en marcha, y los costos del registro de alimentos pueden ser muy caros (aprox. USD 300 por producto).</p> <p>Existen oportunidades de negocios como la compra pública (30% debe ser de AF), el abastecimiento a supermercados o a tiendas especializadas, sin embargo, estos mercados plantean como requisito el registro o calificación como proveedores, lo que implica su formalización.</p> <p>Los sistemas de gestión de la información de AF (registro de proveedores individuales y asociativos, registro de agricultores familiares) se están en fases iniciales de implementación y se encuentran desvinculados a instrumentos de políticas, por ejemplo, las compras públicas de alimentos. Una de las principales demandas de las instituciones públicas para la compra de productos de la AF es contar con bases validadas de proveedores, conocer su oferta y contar con la formalidad en su gestión (legalización).</p> <p>Entonces, la escasa participación de la AF en mercados formales, se vincula no solo a la capacidad de cumplir de requisitos de calidad, garantía de inocuidad, volúmenes, sino además a su no identificación como posible proveedor. El IMA reporta que sólo 72 organizaciones de la agricultura familiar están vinculadas a sus procesos de compra. <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021.)</i>.</p>
<b>Barreras, causas profundas</b>	
Baja diversificación de los canales de comercialización.	<p>El 70-75% de los productos agropecuarios se concentra en un mercado de la capital (MercaPanamá). A este espacio aceden los intermediarios y vendedores (600 arrendatarios que tienen la posibilidad de comercializar).</p> <p>El 92% de los agricultores familiares entrevistados manifiestan que dependen del modelo de intermediación para la comercialización de sus productos, y desconocen de otras</p>

	<p>posibilidades de negocios, otros mercados y de los procesos que deben seguir para poder alcanzarlos. <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021).</i></p>
Baja nivel de asociatividad	<p>Solamente un 20% de los productores pertenece a algún tipo de organización asociativa (IMA, 2017). Las formas de organización del sector agropecuario panameño son muy diversas. En Panamá existen alrededor de 1 700 asociaciones de productores legalmente constituidas, que en algún momento obtuvieron personería jurídica otorgada por el MIDA. El Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOOOP) reporta 482 cooperativas activas, donde se asocian la producción y otras labores relacionadas como mercadeo, suministro de insumos y otros servicios.</p> <p>El número de estructuras asociativas que se reporta por parte de varios actores institucionales puede distorsionar la realidad, pues al no existir un mecanismo de coordinación de la información, se presume que existen grupos con doble registro, o productores registrados en varias organizaciones.</p> <p>Además de la debilidad en los mecanismos de registro, la vida jurídica de los grupos no garantiza modelos de acción asociativos y dinámicos. Los productores reportan que se conforman asociaciones a partir de proyectos, con el objetivo de recibir algún apoyo puntual y que estos grupos por lo general no se mantienen en el tiempo.</p> <p>Por otro lado, existen también grupos activos y dinámicos que impulsan distintas acciones para mejorar el acceso a mercados, pero que no están legalizados. Esto se debe a los elevados costos y esfuerzos que se demanda para ello. PE., en Bocas del Toro, cuatro asociaciones (120 productores) están impulsando ferias locales y vínculos con compra pública, pero solo una ha podido completar el proceso de legalización. <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021).</i></p>
Bajo acceso al financiamiento por parte de los agricultores familiares	<p>La agricultura familiar, por muchas décadas ha carecido de adecuado acceso a financiamiento en la banca del sector público y privado, en especial los agricultores familiares cuya superficie de producción es reducida o no tienen el título de propiedad de sus tierras.</p> <p>El esquema de financiamiento además se enfoca en rubros productivos, derivando el financiamiento a monocultivos antes que hacia sistemas diversificados o sostenibles. Si bien se promocionan tasas de interés del 2% (6% menos descuento 4%) esto dependerá de la calificación de riesgo y garantías que se certifiquen, recayendo estas sobre todo en titularidad de inmuebles para hipoteca y formalización o historial crediticio.</p> <p>Inexistencia de programas de crédito adecuados para este segmento de agricultores, que requieren un apoyo económico como impulso inicial y con mecanismos de garantía factibles, para desarrollar sus actividades. <i>(Diagnóstico de caracterización y análisis de la problemática de acceso a mercados de los agricultores familiares en Panamá. Entrevistas a productores. FAO, 2021).</i></p>

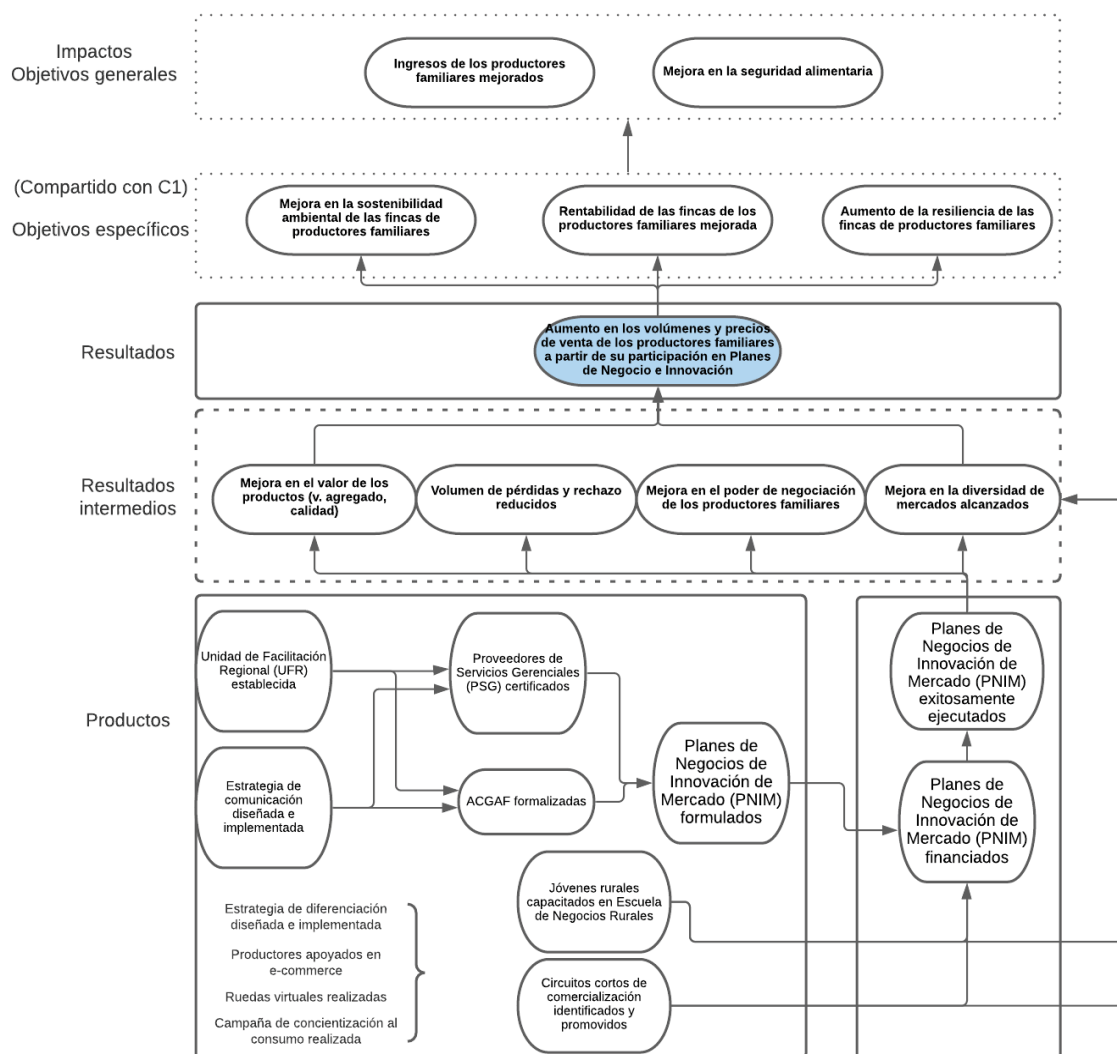
## Relevancia externa (Alineamiento).

3. **Relevancia externa.** La propuesta está alineada con el Plan Estratégico de Gobierno 2019 - 2024 de Panamá, específicamente con su Pilar Estratégico no. 3: Economía Competitiva que Genere Empleos, y el Área del Agro y Seguridad Alimentaria. Acápites: 7. Comprar productos nacionales de calidad para la alimentación en escuelas, hospitales, fuerza pública y cárceles, incluyendo el Programa “Estudiar sin Hambre”; 8. Crear “Mercados del Campo a la Mesa”, para fomentar mercados comunitarios y periféricos, en los principales centros de población, en acuerdo con los gobiernos locales, para proveer productos de calidad y a precios accesibles a la población nacional, acercando los productores a los consumidores; y 9. Competitividad de los centros postcosecha: Priorizar el equipamiento y funcionamiento de todos los centros postcosecha.
4. Además, está en Línea con el Plan Nacional de Cambio Climático para el Sector Agropecuario de Panamá 2018-2030; Su Objetivo Específico 1.2: Promover la asociatividad e incentivos para el cambio de los sistemas de producción terrestres y acuícolas hacia modelos sostenibles y economías bajas en emisiones de gases de efecto invernadero; y la línea de acción (LA) 1.2.1. Promoción de la asociatividad y acompañamiento con incentivos y financiamiento a los grupos. Asimismo, con el Objetivo Específico 1.3: Mercadeo y desarrollo de canales de comercialización eficientes, que favorezcan la disponibilidad y el acceso de alimentos a los consumidores; y las líneas de acción: 1.3.1 Infraestructura productiva con enfoque de cadena para mayor eficiencia y adaptación al cambio climático (de producción, almacenamiento, comercialización, como centros de acopio / cadena de frío), incluyendo preservación y conservación del ecosistema; LA 1.3.2. Identificación de alternativas de transporte de productos en periodo de sequía (especialmente en el caso de transporte fluvial) y exceso de lluvia; LA 1.3.3. Comercialización directa del productor al consumidor a partir de las ferias libres y mercados agrícolas en lugares estratégicos; y LA 1.3.4. Creación de ventanas de oportunidades de mercados nacionales e internacionales.
5. La Ley de Agricultura Familiar; Ley N° 127 del 3 de marzo de 2020, a partir de la cual se define y se dicta medidas para su promoción y desarrollo en el país. Las definiciones establecidas por la Ley constituyen el marco de referencia jurídica y conceptual utilizado para la elaboración del diagnóstico y posterior propuesta de intervención con el PIASI, tomando en cuenta que además que, este instrumento jurídico considerará beneficiarios a los agricultores familiares de los diferentes tipos establecidos y debidamente inscritos en el Registro de Agricultores Familiares Art 11, (Ley 127, 2020).
6. Se alinea también a las Políticas Sectoriales de Gobierno 2019 – 2024, que, con relación a la Actividad Agroindustrial, proponen: (i) Ampliar los servicios de Asesoría, capacitación y transferencia de tecnología; (ii) Propiciar estrategias para dar Valor Agregado a la Producción; (iii) Apoyar la Comercialización y Acceso a Mercados interno y Externo de la producción nacional; y (iv) Fortalecer las Innovaciones Tecnológicas en el sector primario y agroindustrial.
7. Por último, la propuesta contribuirá al logro de los objetivos del “Plan Colmena - Panamá Libre de Pobreza y Desigualdad”.

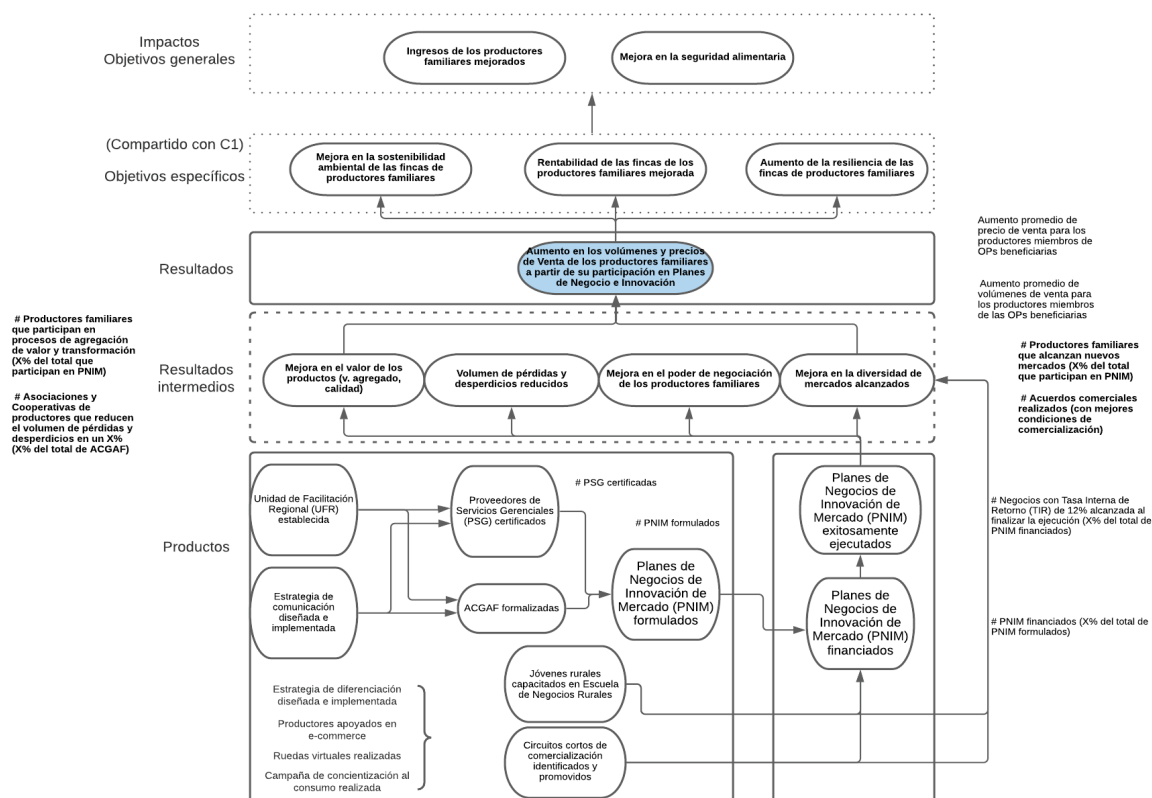
## Lógica vertical

8. **Lógica Vertical.** A la luz de la problemática del acceso a mercados de los agricultores familiares expuesta en la sección anterior, y en línea con las orientaciones estratégicas del gobierno y el BID, se presenta la siguiente Lógica Vertical (LV) del componente:

Esquema 2. Lógica Vertical del Componente 2



Esquema 3. Lógica Vertical del Componente 2 (con indicadores)



- El propósito del componente es contribuir a los Objetivo general y objetivo específicos del PIASI, mediante mejoras en volúmenes y precios de ventas de los productos de los agricultores familiares. Para ello, se apoyará la mejora en el valor agregado por parte de las Asociaciones y Cooperativas de la agricultura familiar (ACGAF), la reducción del volumen de pérdidas de los productores familiares, la mejora en el poder de negociación y el aumento en la diversidad de mercados alcanzados por ellos, por medio de la participación de productores familiares asociados en Planes de Negocio de Innovación de Mercado (PNIM) exitosamente ejecutados y sostenibles.
- Para la elaboración e implementación de los PNIM, el PIASI se apoyará en la certificación de proveedores de servicios gerenciales (PSG) en los territorios, y la generación de acuerdos entre los PSG y las asociaciones y cooperativas de la agricultura familiar.
- Los PSG serán un actor clave, serán corresponsables de la formulación y la implementación de los PNIM. Podrán ser actores del sector privado (consultores individuales o empresas), ONG locales, nacionales e internacionales, incluyendo fundaciones, asociaciones, gremios, e instituciones académicas. Paralelamente, se apoyará la formalización de grupos, con eje en la obtención de personería jurídica, y en el cumplimiento de otras condiciones cómo disponer de una cuenta bancaria, obtener el registro sanitario de MINSA y/u otras formalidades con altos

costos de transacción o de difícil acceso a los productores, pero necesarias para mejorar o establecer el negocio en general, y ser elegible a recibir apoyo de PIASI en particular.

12. En paralelo, se formarán jóvenes rurales para garantizar una amplia inclusión. Se espera que los jóvenes sean principalmente nominados por las asociaciones y cooperativas, para recibir formaciones en temas de gerenciamiento, comercialización, tecnologías digitales, transformación, agregación de valor, reducción de pérdidas y asociatividad, para contribuir a la sostenibilidad de los negocios rurales asociativos. Finalmente, el proyecto proveerá apoyo permanente para la promoción de los canales de *e-commerce* y circuitos cortos de comercialización, con énfasis en el aprovechamiento de tecnologías digitales para el acceso a mercados.

## Resultados

13. **Resultados del Componente.** A continuación, se presentan los resultados finales e intermedios propuestos a partir del Componente 2 del PIASI.
14. **Resultados finales:** Se espera que las ACGAF incrementen el volumen y el valor de sus ventas. Ello se propone medir por los siguientes indicadores de resultado: a) Número de ACGAF que aumentan el precio de los productos ofrecidos en un 15 %. Línea de Base: 0. Meta: 80 (80% del total PNIM financiados). b) Número de ACGAF que aumentan el promedio de volúmenes de venta. Línea de Base: 0. Meta: 80 (80% del total PNIM financiados).
15. **Resultados intermedios:** a) Número de ACGAF que participan en procesos de agregación de valor y transformación. Línea de Base: 0. Meta: 80 (80% del total PNIM financiados). b) Número de ACGAF que alcanzan nuevos mercados. Línea de Base: 0. Meta: 80 (80% del total PNIM financiados). c) Número de Asociaciones y Cooperativas de productores que reducen el volumen de pérdidas y desperdicios en al menos un 10%. Línea de Base: 0. Meta: 30 (30% del total PNIM financiados) y d) Número nuevos acuerdos comerciales realizados por las ACGAF (con mejores condiciones de comercialización). Línea de Base: 0. Meta: 80 (80% de las PNIM financiados).
16. La consecución de los resultados dependerá directamente del Número de PNIM ejecutados en forma exitosa, lo que será medido por el a) Número de Negocios con Tasa Interna de Retorno (TIR) de 12% alcanzada al finalizar la ejecución. Línea de Base: 0. Meta: 95 (95% del total de PNIM financiados). b) # PNIM financiados (X% del total de PNIM formulados). Línea de Base: 0. Meta: 100 (50% de los PNIM formulados). A ello contribuirán los Jóvenes formados en escuelas de Negocios y los circuitos cortos de comercialización promovidos.
17. La propuesta contempla múltiples co-beneficios, como la generación de empleos<sup>1</sup>, resultado de la creación de negocios rurales inclusivos, la formación de jóvenes rurales en negocios<sup>2</sup> y capacidades gerenciales en los territorios priorizados y la promoción de canales de comercialización inclusivos para productores familiares más allá de aquellos que participan en los PNIM. El PIASI garantizará la inclusión de los productores familiares como beneficiarios

---

<sup>1</sup> Se ha verificado que por medio de intervenciones similares (como el caso de PRONEGOCIOS del Gobierno de Honduras con financiamiento BID, con un monto de total de US\$ 23 millones para diseñar e implementar exitosamente 190 Planes de Negocio) han permitido generar 3.382 empleos en un período de ejecución similar (569 permanentes y 2813 temporales) Fuente: (BID, 2016)

<sup>2</sup> De la tipología promovida por FAO (FAO, 2018) y otros organismos como el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) (Prain, y otros, 2020) u otras organizaciones internacionales no gubernamentales como CARE, que en su proyecto Pathways (CARE, Farmer's Fields and Business Schools, 2021) ha demostrado que beneficiando a 50.000 mujeres con este instrumento, se han logrado impactos en la adopción de prácticas mejoradas de un 65% a 75%.



mediante criterios de elegibilidad y calificación de planes de negocios e innovación. Los criterios promoverán la incorporación de jóvenes. También se propone la inclusión de una cuota específica (propuesta entre 15% y 25%) de ACGAF de mujeres.

## Organización para la ejecución

18. **Organización para la ejecución.** El Componente requiere una estructura mínima de gestión a nivel central (UGP) que establece las comunicaciones directas con el BID y tiene a cargo la gestión fiduciaria, supervisión y reporte. También tendrá la responsabilidad de participar en las decisiones críticas de comunicación, planeamiento, convocatoria, certificación, evaluación, pilotaje estratégico, inspección y desembolsos, así como el monitoreo y evaluación del desempeño a nivel central. No obstante, será un Proveedor de Servicios (PS)<sup>3</sup> el encargado de liderar estos roles tanto a nivel técnico como administrativo. Luego de su contratación, el Proveedor de Servicios <sup>4</sup> conformará las Unidades de Facilitación Regional (UFR) como brazo operativo en los territorios. El personal del MIDA en el territorio será co-responsable y participará en las funciones y decisiones críticas de la operatividad, en colaboración a las UFR, que dependerán del PS, y serán el vínculo directo del PIASI con los actores del proyecto. Las UFR tendrán funciones críticas en la divulgación, la formalización de grupos, el acompañamiento, la definición de elegibilidad de las propuestas y la comunicación directa con los proveedores de servicios gerenciales y beneficiarios para el reporte.
19. El Proveedor de Servicios del proyecto prepara todos los expedientes de pago siguiendo el cumplimiento de hitos establecidos en un Cronograma presentado en la aprobación de los PNIM. Ello dispara los desembolsos a las PSG por parte de la UGP, según como fuera definido en el marco de los contratos de implementación establecidos y los Acuerdos para la Innovación de Mercado. Las PSG presentarán garantías bancarias para asegurar el compromiso de la ejecución, y luego de que se cumplan los Hitos finales del cronograma, dejarán el negocio “puesto en marcha” luego de haberlo construido en conjunto con las ACGAF, que habrán participado activamente de todo el proceso y que ya contarán con capacidades para gestionarlo o financiar la continuidad de la gerencia del PSG. En Anexo 5 se presenta una propuesta detallada de Plan Piloto para la implementación y un análisis de alternativas al esquema de garantías bancarias/fianzas, lo que deberá ser evaluado luego del Mapeo preliminar de proveedores de Servicios Gerenciales y el análisis de capacidades institucionales.

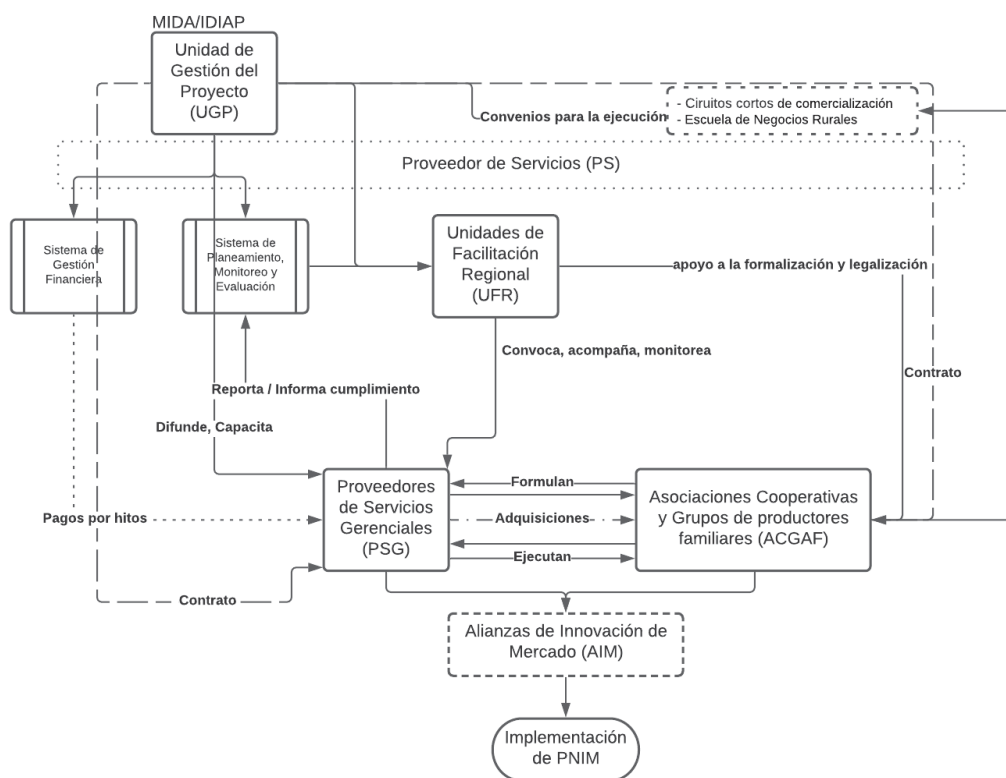
---

<sup>3</sup> El Proveedor de Servicios es un ente que apoya la gestión del PIASI y apoya en tareas fiduciarias.

<sup>4</sup> El archivo Excel, que incluye el presupuesto detallado del Componente 2 del PIASI, también incluye los perfiles, la cantidad de personal requerido y los costos logísticos del Proveedor de Servicios.



Esquema 4. Organización institucional para la ejecución



## Mecanismo de implementación

20. **Mecanismo de implementación.** La propuesta se basa en la experiencia exitosa del Gobierno de Honduras con el proyecto PRONEGOCIOS con financiamiento de un préstamo del BID, donde se aporta evidencia sobre la replicabilidad de la lógica vertical y el mecanismo de implementación (Informe de Cierre PRONEGOCIOS, BID, Tabla IV-1. Hallazgos y Recomendaciones, Punto 1. Pág. 32.). Se realizan ajustes específicos al contexto panameño y a los objetivos del PIASI, donde las propuestas deberán estar dirigidas a mejorar el acceso a mercados simplificando los requerimientos a las organizaciones de productores familiares e integrando en todo el componente propuestas de tecnologías digitales sobre la base de la sistematización de experiencias exitosas.
21. La propuesta incluye una serie de estudios y actividades a realizar durante los 6 meses entre la aprobación del préstamo por parte del Directorio del Banco y hasta lograr la disponibilidad de presupuesto para comenzar la ejecución por el Gobierno de Panamá. Ello también supone que existirán recursos disponibles para la realización de una Cooperación técnica financiada por el

BID<sup>5</sup>.. Los estudios incluyen la pre identificación de ACGAF y de Proveedores de Servicios Gerenciales para pilotear el mecanismo de implementación propuesto durante el primer año de ejecución, lo que permitirá verificar la pertinencia, integrar aprendizajes para la obtención de resultados y realizar rápidamente los ajustes al Reglamento Operativo del Proyecto (ROP) que fueran necesarios para asegurar la ágil ejecución del mecanismo. Para ello, será clave la rápida instalación del Sistema de Planeamiento, Monitoreo y Evaluación del Proyecto que tendrá la función crítica de proveer información en tiempo real alimentando la toma de decisiones de la gestión del proyecto basada en evidencia.

## **22. Plan Piloto para la aceleración de la implementación.**

23. Antes de la puesta en marcha del proyecto, se propone la elaboración de un mapeo preliminar de PSGs y un mapeo preliminar de ACGAF en los territorios priorizados. Se espera que ello derive en un dimensionamiento inicial que verifique y perfeccione la descripción de la situación de referencia y provea una geo-localización de actores clave. El mapeo permitirá elaborar una estrategia de comunicación y difusión focalizada. Durante la elaboración del mapeo, se espera verificar la voluntad de PSGs a participar bajo las condiciones especificadas.
  24. Luego de la pre-identificación, se espera certificar de manera acelerada a un grupo de PSGs para comenzar con la formulación de ideas proyecto. En los casos donde las PSGs no pudieran o quisieran proveer garantías bancarias previas a la ejecución del PNIM, se propone un mecanismo de evaluación de capacidades fiduciarias para determinar la viabilidad de que las PSGs pudieran ejecutar el proyecto sin el requisito de las garantías o fianzas. Ello deberá contar con la No-Objeción del BID de la Evaluación positiva del PSG. Paralelamente, se propone la profundización de diálogos con ISA/AMPYME para la facilitación de fianzas/garantías por parte de las PSGs individuales para evitar que ello funcione como mecanismo de exclusión. También se estipula la posibilidad de que las PSGs decidan, en conjunto con las ACGAF, que las últimas realicen las adquisiciones y contrataciones. Para ello, se deberá aplicar el proceso de Evaluación y No-Objeción del BID directamente a la ACGAF y las PSGs deberán presentar los roles y funciones de apoyo en las tareas de la implementación.
  25. En el Plan Piloto, se espera verificar la factibilidad del mecanismo de garantías y obtener las lecciones que permitan perfeccionar el proceso, sin retrasar la implementación. En caso de no ser factible, podrán ser implementados otros mecanismos (Evaluación Fiduciaria ad-hoc y No-Objeción de PSG y/o de ACGAF), lo que permitirá asegurar la elección final del mecanismo de implementación perfeccionado a partir del año 2.
  26. La propuesta abre a la participación de una gran diversidad de actores siempre que cuenten con requisitos clave de calificación y reaseguro para la gestión de los recursos públicos. Para evitar el mayor riesgo en la implementación, los PSG individuales no podrán sortear el mecanismo de garantías por medio de la evaluación fiduciaria.
- 27. Recomendaciones integradas sobre la base de las lecciones aprendidas.** Las lecciones sobre las que se diseña el mecanismo se pueden resumir en los siguientes puntos (un análisis más detallado de lecciones se realiza en el Anexo 5):

---

<sup>5</sup> No obstante, los costos de estos estudios se integran en el préstamo para que los mismos pudieran realizarse en caso de que no existan recursos antes de la puesta en marcha.

- **Se requiere un enfoque de carácter local y en función de la demanda efectiva** (“*demand driven*”) lo que será promovido en el PIASI, siempre y cuando se asegure la alineación con los Documentos de lineamientos estratégicos regionales.
- Se debe integrar a la población meta a grupos asociativos, ya que **el impacto y beneficio de los apoyos es reducido cuando el individuo o grupo recibe servicios aislados y pierde la posibilidad de beneficiarse de mercados comunes**, y el logro de economías de escala.
- Se debe orientar **las inversiones** no solo en infraestructura o asistencia técnica, sino que se **deben incluir en forma integral todos los elementos empresariales requeridos**. El Proyecto considera como gastos elegibles los servicios de apoyo empresarial, implementación de tecnologías digitales y otros gastos requeridos para la preparación e implementación satisfactoria del Plan de Negocios de Innovación de Mercado.
- **Los procesos excesivamente burocráticos, las debilidades institucionales y la incipiente capacidad empresarial** de los grupos beneficiarios **resultan en atrasos** para llegar con las intervenciones a la población beneficiaria. Por lo tanto, el Programa (i) utilizará la tercerización como mecanismo para simplificar y agilizar los procedimientos de preparación de sub-proyectos y (ii) apoyará el desarrollo privado de los servicios empresariales en áreas rurales.
- **Los beneficiarios deben elegir los prestadores de servicios**, lo que se realizará por medio de alianzas entre PSG y ACGAF donde las ACGAF proveerán aceptación formal sobre el acuerdo para la ejecución y los términos del contrato de prestación de servicios.
- **El financiamiento de planes de negocio por parte de entes acreditados permite mitigar riesgos técnicos del diseño del subsidio no reembolsable**. Para ello se cuenta con la figura del PSG certificado en la formulación e implementación.
- **En casos de proyectos basados en la demanda donde no es posible prever los tipos de proyectos que serán financiados es posible establecer un criterio basado en la rentabilidad**. Para ello, Se establece un criterio mínimo de rentabilidad de la inversión en la TIR de 12%.
- **El monto de financiamiento debe ser lo suficientemente atractivo, pero no tan alto como para impedir la apropiación por parte de los beneficiarios o suplantar la inversión privada**. Para ello se establecen criterios de evaluación y priorización de PNIM en los aportes de contrapartida, así como criterios que verifiquen el dimensionamiento o la inexistencia de fuentes de financiamiento alternativas.

## Alcance

28. **Alcance del Componente.** El Componente 2 del PIASI espera beneficiar:

- 1.800 productores familiares participando en Planes de Negocio para la Innovación de Mercado (PNIM) financiados.
- 2.000 productores familiares participando en PNIM formulados
- 345 jóvenes capacitados en gestión de negocios rurales

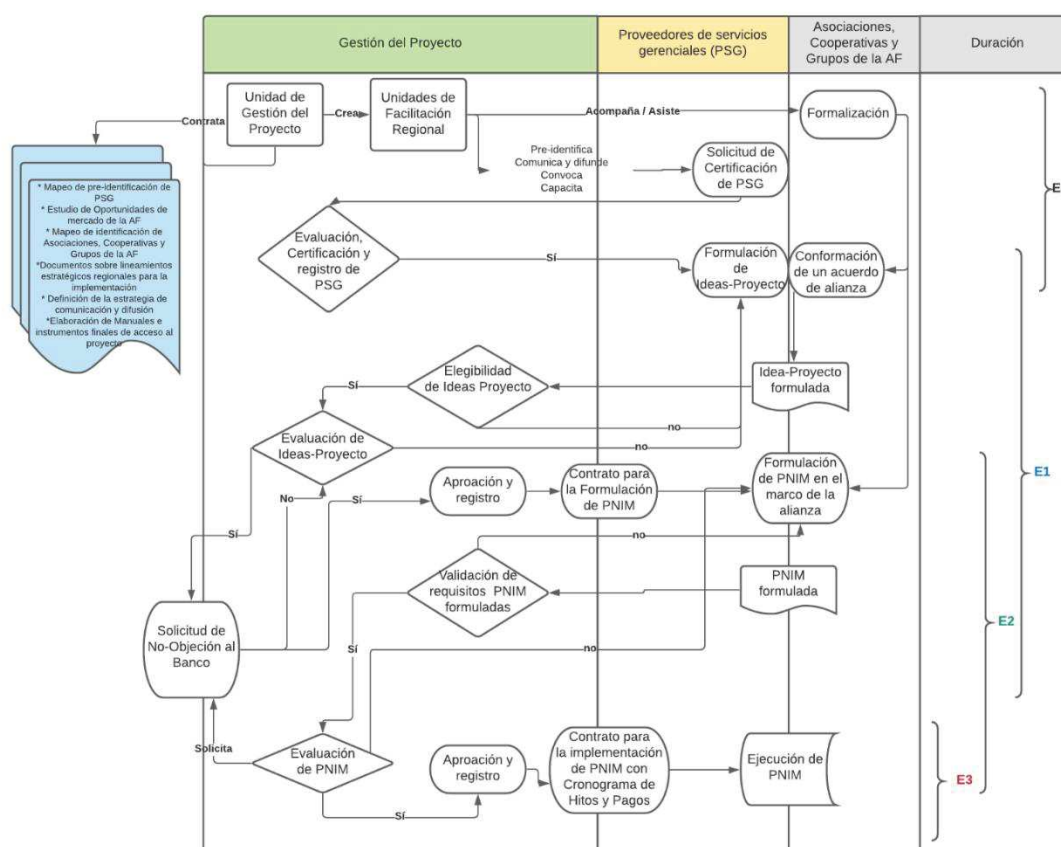
29. Para ello se cuenta con la formulación de 200 PNIM y el financiamiento de 100 PNIM. Se espera contar con la certificación de aproximadamente 25 PSG para apoyar la formulación y ejecución de los PNIM en el marco de Alianzas para la Innovación de Mercado (AIM) entre PSG y ACGAF.

## Descripción detallada del Componente

### Introducción

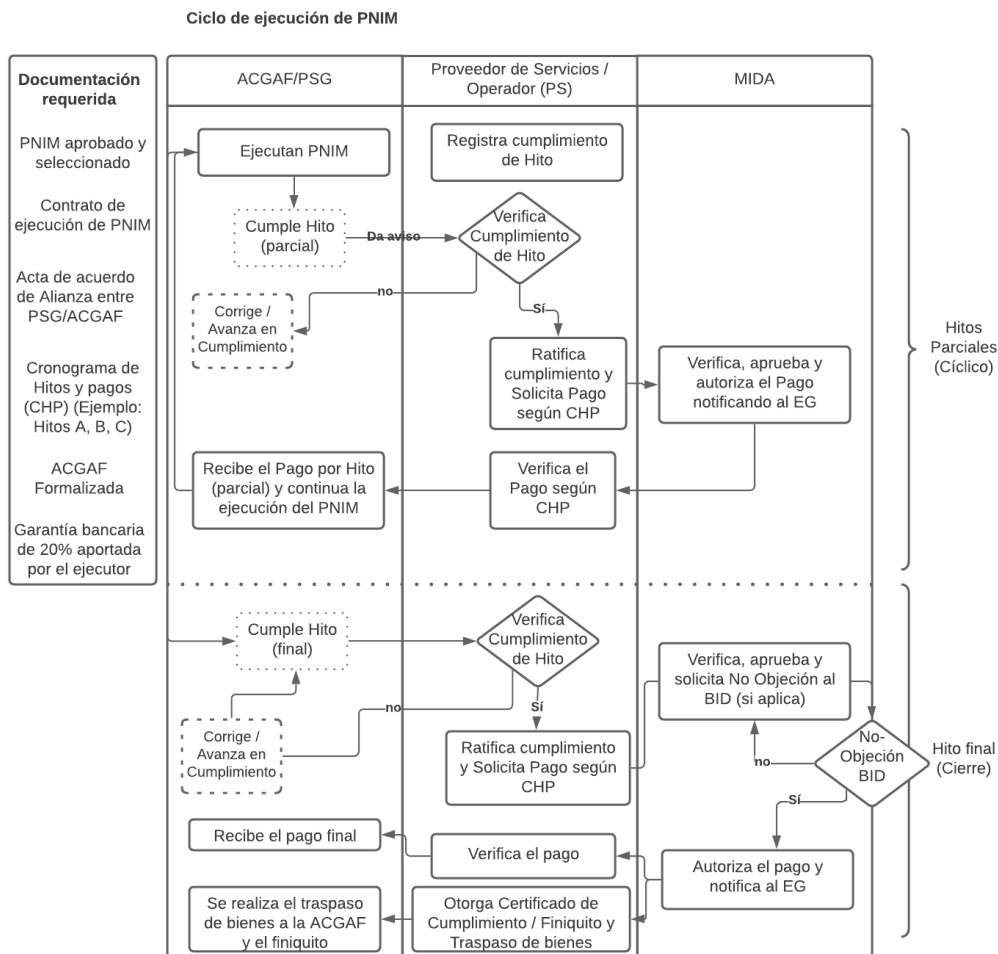
30. **Introducción.** El componente 2 del PIASI se estructura en dos productos principales: 1) los Planes de Negocio en Innovación de Mercado (PNIM) formulados; y 2) los Planes de negocio en Innovación de Mercado (PNIM) financiados y exitosamente ejecutados. A continuación, se presentan los flujos de procesos que describen el Ciclo de formulación (esquema 6) y el Ciclo de Ejecución (esquema 7). Para asegurar una ejecución ágil, se presentan los flujos de procesos de otras propuestas alternativas que se pueden encontrar en anexo (Anexo 5. Análisis de Alternativas sobre el mecanismo de ejecución).

Esquema 5. Flujo de procesos del Ciclo de formulación de PNIM



**ETAPA 0: Formalización de grupos asociativos; evaluación, certificación y registros de PSG.** Proceso continuo durante los dos primeros años.  
**ETAPA 1: Formulación y calificación de las ideas de PNIM.** Estimado 30 días (20 días para la calificación + 10 días para la no objeción del BID)  
**ETAPA 2: Formulación y calificación de los PNIM.** Estimado 100 días (60 días para la firma de contrato y formulación del PNIM + 30 días para la Validación y evaluación de los PNIM + 10 días para la no objeción del BID)  
**ETAPA 3: Ejecución de los PNIM.** Proceso variable (máximo 2 años)

Esquema 6. Flujo de procesos del Ciclo de ejecución de PNIM



## Descripción del Producto 1

31. **Producto 1. Planes de negocio en Innovación de Mercado (PNIM) formulados.** El PIASI promueve certificación de oferentes de servicios gerenciales (PSG) para la generación de Alianzas para la Innovación de Mercado (AIM) en los territorios priorizados entre los PSG y las cooperativas, asociaciones y grupos de productores familiares (ACGAF). Todas las ACGAF legalmente constituidas serán elegibles. Esto incluye las registradas en el MIDA, IMA e IPACOOOP". Asimismo, asociaciones vinculadas al Comité de Nacional de Agricultura Familiar (CONADAF) y MiAmbiente. Los PSG asistirán a las ACGAF en el desarrollo comercial y la innovación en mercados apoyando la puesta en marcha del negocio. Las ACGAF emprenderán negocios rurales viables que mejoren sus ventas y la rentabilidad de sus actividades productivas. Además del financiamiento de PNIM, el PIASI también financiará actividades específicas como la Escuela de Negocios Rurales o el apoyo en *e-commerce* para asegurar la inclusión y la sostenibilidad de los negocios en el cumplimiento de los resultados esperados.
32. **Criterios de elegibilidad de ACGAF.** El PIASI apoyará a las cooperativas y asociaciones de la agricultura familiar que cuentan con un estatus legal formalizado. También se apoyará a los

grupos de productores familiares no formalizados, acompañándolos para que completen los diversos procedimientos legales y otras barreras administrativas que permitan su legalización.

33. La elegibilidad de las ACGAF se determinará de acuerdo con los siguientes criterios:

- Deberán contar con una membresía mínima (10 personas), de los cuales al menos el 70 por ciento deberán pertenecer al segmento de la agricultura familiar, tipos 1,2 y 3, de acuerdo con lo definido en la Ley 127 del 3 de marzo de 2020.
- La asociación u organización deberá estar legalmente constituida (o en proceso- hasta la aprobación del PNIM).
- Los miembros de la ACGAF deberán ser residentes de las áreas priorizadas por el PIASI.
- La ACGAF presentará evidencia de sus actividades durante al menos el último año (esta evidencia podrían ser los testimonios de los técnicos del MIDA del territorio, la visita del técnico en asociatividad de la unidad de facilitación del PIASI, o la presentación documentación como un acta de reunión, fotografías de las instalaciones que comparten para sus actividades productivas o de comercialización, facturas de la compra de insumos o equipos que hayan adquirido en beneficio del grupo).

•

34. **Selección del Equipo dedicado del Proveedor de Servicios y Creación de Unidades de Facilitación Regional.** Dentro del Proveedor de Servicios que será contratado para la ejecución del PIASI, se definirá un equipo específico para el trabajo del Componente 2. Para ello, se crearán las Unidades de Facilitación Regional (UFR) en 5 provincias seleccionadas. Las UFR podrán ubicarse en Direcciones Regionales del MIDA o en otros espacios institucionales descentralizados definidos por la Unidad de Gestión de Proyecto (UGP), que también definirá los distritos priorizados que gestionarán por cada UFR. En cada UFR se instalarán las capacidades técnicas y operativas mínimas para garantizar la eficiente implementación del PIASI. Ello implica la presencia de un/a Coordinador/a Regional del Componente y un/a Técnico/a especializado/a en temas de acceso a mercado, junto con dos Técnicos/as especializados/as en asociativismo y formalización de Grupos, durante los primeros tres años de ejecución del proyecto. También se contemplan los requerimientos de movilidad y la operación de las UFR en territorio, para asegurar la gestión territorial de proximidad. Cierta personal técnico clave (como el Coordinador Regional) podría ser personal de planilla de MIDA o del IMA (en caso de existir un acuerdo interinstitucional) y ello sería contemplado como contrapartida nacional. Sin embargo, para ello se debe asegurar que el personal de planilla cumple con el perfil definido y cuenta con la disponibilidad necesaria.

35. **Elaboración de Mapeos de pre-identificación y Documentos de lineamientos estratégicos.** Antes de la puesta en marcha del proyecto<sup>6</sup>, se propone la contratación de una serie de estudios clave para apoyar el *implementation readiness* como lo son:

- a. Mapeo de pre identificación de los potenciales oferentes de servicios empresariales (PSG) en territorio;

---

<sup>6</sup> Con recursos disponibles del BID para una Cooperación Técnica de Apoyo a la puesta en marcha o bien con recursos del préstamo al comienzo del mismo.

- b. Mapeo de pre identificación de asociaciones, cooperativas y grupos de la agricultura familiar (ACGAF) potencialmente elegibles en los territorios priorizados,
  - c. Estudio de identificación de las oportunidades de mercado de la agricultura familiar en estos territorios, junto con un análisis de brechas para el acceso a las mismas
  - d. Documento de Lineamientos estratégicos para la implementación del proyecto a nivel regional
36. Estos estudios y mapeos tienen por objetivo proveer información crítica faltante para el correcto ajuste e implementación del proyecto. Un borrador de los TdRs de los mismos se presenta en Anexo (Anexo 6. Borrador de TdRs de Estudios de apoyo a la puesta en marcha). Los estudios deben analizar exclusivamente los aspectos señalados en los territorios priorizados. La formulación de los mismos prevé consultas y talleres en campo, y los resultados de los estudios serán un insumo clave para el perfeccionamiento de la estrategia de comunicación y difusión y para el diseño de los Planes de Negocio de Innovación de Mercado. El Mapeo de PSG permitirá verificar el mecanismo de implementación y el Mapeo de ACGAF servirá para verificar el dimensionamiento propuesto sobre la base de un mejor acercamiento a la situación de referencia.
37. **Estrategia de Comunicación y Difusión.** También antes de comenzar la puesta en marcha, se diseña una estrategia de comunicación y difusión, para lo que se recomienda la estrecha coordinación con la estrategia que será implementada en el Componente 1, y se elaboran los manuales, formularios de acceso y materiales de divulgación para informar en canales multiplataforma las condiciones de acceso al proyecto a las ACGAF. Durante la implementación, se promoverá en forma directa la demanda por parte de PSG y Asociaciones, Cooperativas y Grupos de la Agricultura familiar y se informarán los canales de comunicación directos para que las ACGAF se acerquen a las UFR para recibir apoyo a la formalización de grupos y registro en el sistema. Será condición necesaria para la entrega de apoyos la operatividad del sistema de información del PIASI (Componente 3). Los mapeos de pre-identificación de PSG y de Asociaciones, Cooperativas y grupos de productores familiares servirán de insumo crítico para focalizar la campaña de comunicación y difusión en llegar a estos actores en territorio.
38. **Identificación temprana de PSG para el Piloto de validación (*fast-tracking*).** Por último, antes de la puesta en marcha, se espera pre identificar una serie de Proveedores de Servicios Gerenciales elegibles para promover su rápida certificación, de forma tal de pilotear el mecanismo de formulación y ejecución en el año 1 con al menos 5 PSG y 10 PNIM.
39. **Convocatoria de PSG.** Desde las Unidades de Facilitación Regional se convoca a los oferentes de servicios gerenciales para su certificación y el inicio del proceso de formulación de Planes de Negocio. Se realizarán talleres de divulgación sobre los lineamientos estratégicos, las oportunidades de mercado y los mecanismos de acceso al PIASI, durante los primeros dos años en los territorios priorizados, y se brindará acompañamiento continuo a los PSG en cada etapa del proceso por medio de talleres presenciales y virtuales. El acompañamiento será en las modalidades y mecanismos de acceso, lineamientos estratégicos y oportunidades de mercado (etapa de formulación), luego en mecanismo de ejecución, reporte, monitoreo y evaluación, y aprovechamiento de oportunidades comerciales (etapa de implementación) y finalmente en los requisitos de la evaluación final, el finiquito y la finalización de los contratos (etapa de cierre).



40. **Selección y Certificación de PSG.** Inicialmente, el PIASI seleccionará de manera rigurosa a los PSG, que deberán cumplir con requisitos de elegibilidad tales como la formalización y la experiencia general en la formulación y ejecución de proyectos, la experiencia específica de trabajo en el sector y en las áreas priorizadas por el PIASI y la situación patrimonial y tributaria para poder ofrecer garantías y gestionar recursos (La elegibilidad se verifica en las UFR, que trasladan el pedido de certificación a nivel Central ( Proveedor de Servicios) para su clasificación, evaluación, certificación y registro, lo que luego será presentado a. la UGP del MIDA para su validación final. Las PSG podrán ser individuales o empresariales / institucionales y serán evaluados según capacidades para prestar servicios gerenciales, técnicos y gestionar recursos). El Proveedor de Servicios prepara los expedientes y certifica las PSG luego de verificar la veracidad de los documentos y el cumplimiento de los requisitos mínimos. Ello luego será validado por la UGP MIDA para su aprobación final. También se deberá verificar la asistencia de las PSG a las instancias de inducción y formación sobre los objetivos y estrategias del PIASI. No podrán certificarse PSG que tengan deudas o que no dispongan de recursos técnicos o financieros.
41. **Criterio de elegibilidad de PSG.** Para que los PSG, ya sean individuales o empresas y otras instituciones vinculadas a los procesos de desarrollo, sean elegibles para operar en el Componente II del PIASI, deberán estar debidamente registrados en la base de datos del Programa, y deberán contar con la capacidad necesaria para identificar y elaborar un PNIM que cumpla con los criterios mínimos establecidos.

#### **PSG individuales**

- Acreditar estatus legal y tributario (sin poseer deudas o compromisos de la situación patrimonial)
- Acreditar experiencia profesional mínima de 3 años en temas de desarrollo empresarial relacionado con el sector agropecuario.
- Poseer un título de educación universitaria superior o un certificado de capacitación en temas relacionados con negocios, administración de empresas, economía, mercadeo, finanzas o ciencias afines.

#### **PSG empresariales/institucionales**

- Acreditar estatus legal y tributario (sin poseer deudas o compromisos de la situación patrimonial)
- Acreditar competencias curriculares del personal técnico y empresarial.
- Presentar la descripción de activos fijos y logísticos para desempeñar la labor.

42. El incumplimiento de cualquiera de estos requisitos de elegibilidad descartará automáticamente al PSG de conceptuar con su proceso de evaluación y registro.
43. Adicionalmente, para ambos, deberán acreditar haber asistido a las capacitaciones provistas por el PIASI.
44. **Criterios de Calificación de PSG.** Se propone una tarjeta de calificación de 100 puntos. A continuación, se describe el criterio propuesto, la ponderación propuesta y los atributos para el armado de las tarjetas de calificación. La calificación mínima es de 70 puntos.



Tabla 1. Criterios de Calificación para PSG individuales

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Atributos / Puntuación</b>
Experiencia en la realización de estudios, planes, estrategias (especialmente en procesos participativos)	<b>25%</b>	<b>Cantidad de procesos</b> Alto: 25 (más de 5) Medio: 15 (entre 3 y 5) Bajo: 5 (entre 2 y 3) Nulo: 0
Experiencia en temas relacionados con acceso a mercados y desarrollo de producto: (Temas: Desarrollo de productos, <i>E-commerce</i> , Marketing/mercadeo, Compras públicas, alianzas público privadas, contratos de compra, exportación, ferias comerciales)	<b>10%</b>	<b>Cantidad de temas</b> Alto: 10 (más de 5) Medio: 5 (entre 2 y 5) Bajo: 2 (1) Nulo: 0
Experiencia en temas de transformación de la producción, mejora de procesos, mejoramiento de calidad, diversificación productiva, agregación de valor y reducción de pérdidas, provisión de servicios, transporte, logística.	<b>10%</b>	<b>Cantidad de temas</b> Alto: 10 (más de 5) Medio: 5 (entre 2 y 5) Bajo: 2 (1) Nulo: 0
Experiencia en temas de fortalecimiento asociativo y organizacional: gestión empresarial, emprendedurismo, asociativismo, gestión de organizaciones, formalización de grupos.	<b>15%</b>	<b>Cantidad de temas</b> Alto: 15 (3 o más) Medio: 10 (2) Bajo: 5 (1) Nulo: 0 (0)
Experiencia en ejecución, gerencia y administración de proyectos de inversión	<b>25%</b>	<b>Cantidad de proyectos ejecutados</b> Alto: 25 (5 o más) Medio: 15 (entre 3 y 5) Bajo: 5 (1 o 2) Nulo: 0
Experiencia de trabajo con agricultores familiares en áreas rurales y grupos vulnerables	<b>15%</b>	<b>Cantidad de productores familiares vulnerables / en áreas rurales en la red:</b> Alto: 15 (100 o más) Medio: 10 (entre 50 y 100) Bajo: 5 (menos de 50) Nulo: 0 (0)
<b>Total</b>	<b>100</b>	

Tabla 2. Criterios para PSG empresariales/institucionales

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Atributos / Puntuación</b>
Experiencia en la realización de estudios, planes, estrategias (especialmente en procesos participativos)	<b>15%</b>	<b>Cantidad de procesos</b> Alto: 15 (más de 5) Medio: 10 (entre 3 y 5) Bajo: 5 (entre 2 y 3) Nulo: 0
Experiencia en temas de fortalecimiento asociativo y organizacional	<b>15%</b>	<b>Organizaciones apoyadas</b> Alto: 15 (5 o más) Medio: 10 (entre 3 y 5) Bajo: 5 (1 o 2) Nulo: 0
Experiencia de la empresa/institución en administración, supervisión, monitoreo y ejecución de proyectos de desarrollo rural, así como de fortalecimiento institucional y organizacional de grupos.	<b>20%</b>	<b>Cantidad de proyectos ejecutados</b> Alto: 20 (5 o más) Medio: 10 (entre 3 y 5) Bajo: 5 (1 o 2) Nulo: 0
Recursos administrativos de la empresa/institución adecuados para ofrecer su servicio	<b>10%</b>	<b>Disponibilidad de oficina, computadoras, transporte propio y conectividad</b> Alto: 10 (más de 6 personas en el personal técnico y administrativo) Medio: 5 (entre 3 y 5 personas) Bajo: 1 (1 – 2 personas)
Recursos logísticos de la empresa/institución adecuados para ofrecer su servicio	<b>10%</b>	<b>Disponibilidad de oficina, computadoras, transporte propio y conectividad</b> Alto: 10 (posee) Bajo: 0 (no posee)
Descripción y evaluación del personal clave de la empresa/institución que se vinculará con los procesos de formulación y ejecución de los PNIM. *Especialista en temas organizacionales *Especialista en temas productivos *Especialista en temas de mercado *Especialista en administración y finanzas *Especialista en adquisiciones	<b>25%</b>	<b>Cantidad de Personal clave con título profesional y experiencia (a adjuntar en los CVs)</b> Alto: 25 (se verifica titulación y experiencia en 3 puestos o más) Medio: 15 (se verifica titulación o experiencia en 3 puestos o más) Bajo: 5 (se verifica titulación y experiencia en 2 puestos) Nulo: 0 (Solo un puesto- <u>No elegible</u> )
Experiencia de trabajo con agricultores familiares en áreas rurales y grupos vulnerables	<b>5%</b>	<b>Cantidad de productores familiares vulnerables / en áreas rurales en la red:</b> Alto: 5 (100 o más) Medio: 3 (entre 50 y 100) Bajo: 1 (menos de 50) Nulo: 0 (0)
<b>Total</b>	<b>100</b>	

45. **Registro de PSG.** Para asegurar la transparencia y la rápida difusión de la información del proyecto, existirá un registro público de PSG publicado en canales digitales de comunicación institucional. En este registro se brindará información básica que resuma la experiencia temática y geográfica de cada PSG y la información de contacto, en caso de que los productores familiares quisieran acercarse al proyecto. Finalmente, para apoyar la rendición de cuentas y los incentivos a la excelencia en la prestación de servicios, se propone la existencia de una interfaz abierta en la Web donde se puedan cargar comentarios verificados, para que aquellos productores que ya recibieron servicios empresariales puedan dejar un breve *review* sintetizando como ha sido la experiencia, lo que servirá de base para que futuros productores decidan la constitución de nuevas alianzas.
46. **Formulación de Ideas-Proyecto de Innovación de Mercado (IPIM).** Los PSG certificados presentarán Ideas-Proyecto de Innovación de Mercado (IPIM) en el marco de una alianza obligatoria entre PSG y ACGAF para la formulación de los PNIM. Si bien se financiarán las actividades de acompañamiento requeridas para asegurar la correcta presentación de IPIM, el PIASI no financiará la formulación de IPIM. En el formulario de Ideas-Proyecto se verificará la necesidad de la ACGAF del apoyo a la formalización y registro.
47. Las IPIM pueden corresponderse con dos Ventanillas según las características técnicas, el alcance y la complejidad de cada propuesta (Ventanillas A y B). Mientras que la primera (A) están destinados a asociaciones, cooperativas y grupos pequeños de productores familiares con objetivos concretos de acceso a mercado (15 miembros en promedio, montos hasta US\$ 50.000), la segunda (B) permite incluir Negocios Rurales de mayor envergadura (45 miembros en promedio, montos hasta a US\$ 150.000).
48. **Selección, Evaluación y Aprobación de IPIM.** Los CFR verificarán la elegibilidad de las IPIM que se presentan a continuación, y aquellas que no cumplan con los mismos serán notificadas para su reformulación y posterior presentación en una nueva convocatoria. Para evitar el oportunismo de grupos que se junten entorno al recurso, las ACGAF deberán estar formalizadas o presentar evidencia de su actividad colectiva durante los últimos dos años. Las que, si verifican cumplimiento, pasarán a ser evaluadas por la UGP a nivel nacional (ver Anexo 6. Criterios de Evaluación de IPIM). El Proveedor de Servicios recibe, organiza y califica las IMIP, seleccionando aquellas que cumplan con los requisitos mínimos para constituir el banco de IPIM potencialmente financiables. El Lote se presentará a la UGP para revisión, validación y envío al Banco para Solicitud de No Objeción, siguiendo el cronograma de convocatorias previamente establecido y el Plan Operativo Anual. El Lote comprenderá todas las IPIM evaluadas. Las IPIM logran su aprobación y registro luego de recibir la No Objeción, y podrán pasar a la siguiente etapa de formulación de PNIM. En todos los casos podrán existir recomendaciones de ajuste a ser implementadas.
49. **Formalización de grupos de productores familiares.** Dado que la formalización legal de asociaciones, cooperativas y grupos de productores será un requisito para la obtención de financiamiento de un PNIM, se prevé el acompañamiento técnico especializado permanente desde las UFR durante los primeros dos años a las ACGAF con este fin. Ello incluye el apoyo no reembolsable para facilitar viajes, traducciones, elaboración de documentos y otros gastos en trámites para que los productores familiares registren y formalicen el estatus de sus asociaciones y cooperativas. Ello evitará la exclusión de grupos informales por este motivo. En

el formulario de IPIM se relevará la necesidad de la ACGAF de recibir este apoyo. Asimismo, también existirá un formulario de Registro de la ACGAF en el proyecto para aquellas que soliciten apoyo aún sin haber presentado una IPIM.

50. **Criterios de elegibilidad de las IPIM (Ideas Proyecto).** A continuación, se presentan los criterios propuestos. El incumplimiento de cualquiera de los mismos determina automáticamente la inelegibilidad de la propuesta.

Tabla 3. Criterio de elegibilidad de IPIM

Criterio	Cumple
Localización de la propuesta en el área de influencia priorizada del proyecto (21 distritos seleccionados)	SI/NO
Membresía mínima del grupo (10 personas), de los cuales al menos el 70 por ciento deberán pertenecer al segmento de la agricultura familiar, tipos 1, 2 y 3, de acuerdo con lo definido en la Ley 127 del 3 de marzo de 2020.	SI/NO
Asociación u organización legalmente constituida (o en proceso- hasta la aprobación del PNIM)	SI/NO
Listado de bienes y recursos de la asociación u organización asociados a la propuesta (escrituras, cartas de compa-venta, aval municipal, etc.).	SI/NO
Aporte de contrapartida mínimo	SI/NO
Existencia de un Plan de Inversión viable (con el dimensionamiento aceptable dentro de los límites establecidos)	SI/NO
Existencia de un Convenio con un PSG (Acta o aval de aceptación de la ACGAF)	SI/NO
Presenta evidencia de que la organización de productores tuvo actividades recientes en los últimos dos años	SI/NO
Los PNIM que incluyan infraestructura física, deberán incluir evidencia de que la OP es propietaria o poseedora del terreno (tenencia).	SI/NO (si aplica)

51. **Criterios de evaluación de IPIM.** Se definen escalas de ponderación por cada Ítem. Y luego se califica entre Alto/Medio/Bajo según indicadores objetivos establecidos. La calificación se realiza sobre un total de 100 puntos. A continuación, se presenta una propuesta de escalas de ponderación y atributos de evaluación.
52. Las IPIM que incluyan más de 75% mujeres o más de 75% de jóvenes serán priorizadas, así como las IPIM de grupos étnicos (más de 75%). En cada convocatoria se definirá que porcentaje del total de planes podrá ser asignado exclusivamente para la inclusión de estos grupos. El incumplimiento total de algunos criterios podría determinar la no elegibilidad de la idea (como la ausencia de un análisis sobre los posibles riesgos ambientales y las medidas de mitigación preliminares). También se incluirá un puntaje adicional (10%) a aquellas IPIM que promueven certificaciones ambientales o presentan propuestas de reducción de pérdidas de alimentos.
53. Se aprobará IPIM que sobrepasen el 70 %, correspondiente a la sumatoria de las ponderaciones de cada criterio.

Tabla 4. Criterio de evaluación de IPIM

<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Atributo/Puntaje</b>
Participación de mujeres	<b>10%</b>	<b>Porcentaje de mujeres</b> Alta: 10 (40% o más de mujeres) Media: 5 (entre 30% y 40% de mujeres) Baja: 2 (Entre 10% y 30% de mujeres) Nula: 0 (menos de 10%)
Participación de jóvenes	<b>10%</b>	<b>Porcentaje de jóvenes</b> Alta: 10 (40% o más de jóvenes) Media: 5 (entre 30% y 40% de jóvenes) Baja: 2 (Entre 10% y 30% de jóvenes) Nula: 0 (menos de 10%)
Expectativa de la oportunidad de mercado Atributos: *presente en Estudio de oportunidades de Mercado, *cuenta con evidencia de la Oportunidad de mercado (acuerdos de compra, contratos, manifestación de voluntad) *identifica una brecha en la demanda	<b>20%</b>	<b>Cumple con atributos</b> Alta: 20 (3) Media: 10 (2) Baja: 5 (1) Nula: 0 (ninguno)
Condiciones de acceso a servicios básicos para desarrollar el PNIM Atributos: Electricidad, agua, caminos, conectividad.	<b>10%</b>	<b>Cumple con atributos</b> Alto: 10 (todos) Medio: 5 (al menos 3) Bajo: 2 (al menos 2) Nulo: 0 (1 o ninguno)
Potencial de Contribución a la generación de ingresos en las familias de la agricultura familiar	<b>10%</b>	<b>Incremento de ingresos esperado por familia</b> Alto: 10 (al menos XX Balboas) Medio: 5 (entre XX y XX Balboas) Bajo: 2 (no más de XX Balboas) Nulo: 0 (no definido)
Experiencia del grupo en actividades productivas relacionadas a la idea-proyecto	<b>15%</b>	<b>Años de experiencia en la actividad</b> Alta: 15 (más de 5 años) Media: 10 (entre 3 y 5 años) Baja: 5 (1 o 2 años) Nula: 0 (menos de 1 año o nula)
Alineamiento de la idea-proyecto con los lineamientos estratégicos regionales (Total, parcial, nula))	<b>15%</b>	<b>Calificación del alineamiento</b> Alto: 15 (total-comprobado) Medio: 10 (parcial- comprobado) Bajo: 5 (parcial-no comprobado) Nulo: 0 (no mencionado ni comprobado)
Análisis del riesgo de la inversión (Completo, incompleto, inexistente)	<b>5%</b>	<b>Calificación del análisis de riesgo</b> Alto: 5 (Completo) Medio: 2 (incompleto) Nulo: 0 (Inexistente)
Estimación de posibles riesgos ambientales y medidas de mitigación propuestas (Completo, Incompleto, Inexistente)	<b>5%</b>	<b>Calificación del análisis ambiental y las medidas de mitigación</b> Alto: 5 (Completo) Medio: 2 (incompleto pero elegible) Nulo: 0 (Inexistente / <u>no elegible</u> )

54. **Formulación de PNIM.** Sobre la base de las IPIM aprobadas, las PSG firmarán contratos de formulación de PNIM con la UGP, que requieren la presentación de un acta de acuerdo con los productores familiares para avanzar en esta etapa. Para fomentar los incentivos al mejoramiento de la calidad técnica de la formulación de IPIM y del desempeño de las PSG, se estipula un mecanismo de pago por resultados donde se entrega un adelanto de un 30% del pago total en forma anticipada, y el restante 70% se entrega contra la aprobación del PNIM. El monto máximo estipulado para la elaboración de PNIM se encuentra pre-establecido, siendo hasta un 10% del monto total de los planes, y podrá presentar variaciones según las comarcas donde pudieran existir mayores costos logísticos y operativos para asegurar la existencia de procesos participativos en la formulación. Dado que el financiamiento de los PNIM dependerá de los montos asignados para cada convocatoria, es posible que se aprueben más planes que el monto asignado en las mismas, por lo que no todos los planes aprobados lograrían obtener financiamiento. En este caso, la selección de PNIM a ser financiados se realizará en función del ranking de calificaciones de su evaluación (mejores puntajes sobre un mínimo de calificación mínima). Se propone que las mejores propuestas (que superan el 80% del puntaje, sean las priorizadas para la aprobación y financiamiento. Para el resto de las propuestas que se encuentren en un rango de calificación entre 60% y 80%, y en caso de existir limitaciones de recursos en la referida convocatoria, se procederá a financiar las propuestas a través de un mecanismo aleatorio. Ello permitirá reducir los riesgos políticos y favoritismos en el proceso. Todos los PNIM que no reciban financiamiento (no aprobados) en una convocatoria, ya sea por bajo puntaje o por limitaciones en términos de los recursos disponibles en dicho proceso, podrán ser revisados y presentados en las siguientes convocatorias. Las PSG recibirán los pagos por sus servicios de formulación, siempre y cuando la propuesta reciba una evaluación superior al mínimo establecido, y aun cuando el PNIM no fuese aprobado para recibir financiamiento.
55. El proceso de formulación deberá ser participativo y asegurar el involucramiento de la mayor parte de productores posibles. Se espera que cada ACGAF designe uno o más jóvenes para que se involucren activamente en el proceso de formulación bajo la forma de “pasantías” o “prácticas” con las PSG. Los PNIM deberán diseñarse en el marco de los documentos de lineamientos estratégicos establecidos y tomarán en cuenta las oportunidades de mercado pre-identificadas en aquellos territorios para perfeccionar un análisis de brechas de mercado (ver Anexo 1. Propuesta de Secciones y Contenidos de los PNIM). Se promoverá la utilización de herramientas TICs en la formulación (por ejemplo RuralInvest<sup>7</sup>, etc.), ver mayor detalle en el Anexo 3. Matriz de problemáticas y oportunidades para la definición de estrategias TIC y mecanismo de implementación propuestos). Los PSG facilitarán en la identificación de la situación de base en términos productivos y de acceso a mercados, el potencial productivo y comercial, y elaborarán una estrategia conjunta y un plan comercial sobre la base de un análisis de brechas, que incluya las diferentes alternativas de innovación a mercado. Los PSG serán capacitados con las herramientas metodológicas para la realización de este trabajo conjunto y aprovecharán los resultados del Estudio de Oportunidades de Mercado para la Agricultura Familiar realizado por el PIASI. También podrán contar con el apoyo del MIDA e IMA en materia de información relacionada con inteligencia de mercados.
56. Los PNIM deberán dar cuenta del carácter participativo de la formulación y contar con la validación de los miembros de las ACGAF sobre el interés colectivo de la estrategia elegida. También deberán comprobar su rentabilidad y viabilidad financiera. Ello se espera evaluar

---

<sup>7</sup> <http://www.fao.org/in-action/rural-invest/es/>

requiriendo tasas internas de retorno (TIR) mayores a 12%, en un horizonte temporal de 10 años, junto con un análisis de viabilidad financiera asegurando las fuentes de financiamiento de los gastos incrementales de los primeros años en el flujo de fondos. Además, los PNIM deberán ser evaluables y verificables, incluyendo indicadores a ser reportados durante la implementación y una programación de las inversiones e hitos estipulados para su reporte y cumplimiento. También deberán ser inclusivos, y serán evaluados en su capacidad de involucrar grupos vulnerables, al tiempo que deberán ser neutrales o no contaminantes con el ambiente (ver Anexo 1. Propuesta de Secciones y Contenidos de los PNIM). Para ello, las acciones y los costos de mitigación de impacto ambiental serán parte integral de los PNIM. Finalmente, se promoverá que aquellos PNIM que demuestren un impacto ambiental positivo o que incorporen innovaciones en materia ambiental y de aumento de resiliencia, aplicando conceptos de economía circular (como paneles solares, reutilización de desperdicios, etc.), tendrán calificaciones mayores y serán priorizados durante el proceso de evaluación y selección.

57. **Criterios de evaluación de PNIM.** A cada criterio o indicador se le asigna un % de ponderación sobre la calificación total de 100 puntos.
58. La calificación mínima deberá ser de 60%. Existen ciertos criterios donde no se podrá lograr una calificación nula como lo son: la identificación de impactos ambientales y plan de mitigación, la existencia de una TIR mayor a 12% y la certificación de un proceso de formulación participativo. Sin estos elementos no se evaluará la propuesta.
59. Los PNIM deberán entregarse en formato digital junto con las planillas de formulación (tanto las planillas Excel como el documento en Word o PDF). Esto será un requisito de elegibilidad (sin estos documentos Excel + Word/PDF, no se evalúa el PNIM).
60. Los indicadores propuestos se afinarán junto con el PS y luego de las consultas y mapeos de pre-identificación de PSG y ACGAF.

Tabla 5. Criterios de Evaluación de PNIM

	<b>Criterio</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Indicador propuesto</b>
Rentabilidad, mercados e impactos (45)	Nivel de ventas esperado	5%	Valor de ventas (Monto por año)
	Identificación de mercados	10%	% de ventas/producción aseguradas a mercados con cartas de intención, contratos o acuerdos
	Potencial de incremento de ventas	5%	% de incremento esperado
	Rentabilidad esperada de la inversión	5%	% TIR
	Período de capitalización de la inversión	2.5%	Tiempo requerido para capitalizar la inversión
	Sensibilidad de los indicadores de rentabilidad	2.5%	Escenarios de precios y ventas que dan rentabilidad negativa (ningunos, pocos, muchos)
	Generación de empleo	5%	Puestos de trabajo
	Consideraciones ambientales	10%	Impactos positivos, impactos neutrales (con Plan de Acción)



			Ambiental aprobado), impactos negativos mitigados.
Viabilidad técnica y dimensionamiento (20)	Continuidad de la Actividad productiva	5%	Meses de actividad continuada
	Plan de Asistencia técnica	5%	Calidad del plan de Asistencia técnica (cubre todos los aspectos, cubre algunos, cubre uno)
	Dimensionamiento (uso esperado de la infraestructura al primer año)	5%	% de utilización de la infraestructura al primer año
	Existencia de proveedores de insumos y materia prima	5%	Atributos: -disponibilidad local en cantidad y calidad -disponibilidad fuera de la zona en cantidad y calidad -no siempre disponible o accesible en cantidad y calidad
Capacidades de PSG y ACGAF para la ejecución y M&E (35)	Capacidades de ejecución PSG	15%	Presencia de atributos: experiencia en: -Administración -Producción y procesamiento -Vinculación a mercados -Inteligencia de mercados -Ejecución de proyectos -Desarrollo Rural -Control de calidad de procesos
	Plan de mitigación de riesgos	2.5%	Se presenta análisis completo con medidas de mitigación atendidas con recursos, se presenta análisis completo pero sin recursos, se presenta incompleto.
	Se verifica la formulación participativa	5%	Aporta Evidencia sobre procesos participativos
	Experiencia de la ACGAF	2.5%	La ACGAF presenta experiencia (en años) en la actividad productiva.
	Se presentan indicadores claros de evaluación a ser reportados	5%	Indicadores razonables y medibles, Indicadores de dudoso dimensionamiento, Indicadores de baja calidad
	Capacidad de la ACGAF. Existencia de reglamento de uso de los activos y de funcionamiento	5%	Atributos: reglamentos de uso de activos, cuota anual que mantiene los costos, balances, reglamento de elección de autoridades,



61. **Desempeño de los PSG.** Se establecerán criterios estrictos en la definición de la cantidad de planes que se pueden formular y ejecutar por cada PSG según si son de carácter individual u institucional/empresarial. Cada año se realizarán evaluaciones de desempeño de las PSG y a partir de las mismas podrán tomarse decisiones desde la gerencia del proyecto como la quita de certificaciones o la premiación de las PSG que obtengan mayores resultados (por vías no monetarias como el reconocimiento especial por la calidad de la prestación de servicio o por medio de la participación de intercambios de experiencias). Los PSG serán los encargados de ejecutar los PNIM por cuenta y orden de las ACGAF, habiendo presentado previamente garantías bancarias de reaseguro. Luego entregarán el negocio “puesto en marcha” a las ACGAF y se completará el pago por sus servicios. Se espera que las ACGAF se encontrarán en condiciones de pagar por sí mismas la continuidad del PSG luego del finiquito del PNIM.
62. **Monitoreo y Evaluación de Desempeño de PSG y de PNIM.** Desde el sistema instaurado de planeamiento, monitoreo, evaluación y gestión del conocimiento, se espera que exista un *dashboard* de seguimiento de los PNIM que permita dar cuenta del desempeño técnico y financiero de los mismos. Ello proveerá información en tiempo real para el reporte, la comunicación y el apoyo a la toma de decisiones de la gerencia.
63. **Sostenibilidad.** Para asegurar los resultados de los PNIM y garantizar la sostenibilidad de las intervenciones del PIASI, se contemplan acciones complementarias para promover la apropiación de las capacidades gerenciales por parte de las ACGAF y el acceso a nuevos mercados inclusivos, principalmente en circuitos cortos de comercialización y por la vía del comercio digital. Por ello se plantea la Escuela de Negocios Rurales y la Promoción de mercados inclusivos y Circuitos cortos de comercialización por parte de los productores familiares. Cabe aclarar que los beneficios de estas intervenciones exceden a los Planes de Negocio y alcanzan a productores familiares no organizados.
64. **Escuela de Negocios Rurales.** Se espera que cada ACGAF podrá postular al menos dos jóvenes para que se vinculen a un proceso de capacitación en negocios rurales en una entidad especializada.
65. La capacitación será semipresencial, con una duración de seis meses. Además de formar a los jóvenes líderes en temas asociativos, gerenciales y administrativos, este proceso incluirá temas de comercio electrónico de productos agropecuarios, reducción de pérdidas desarrollo territorial, estrategias de mercadeo, uso de herramientas informáticas y aplicativos para la gestión y temas legales de asociaciones y organizaciones de la agricultura familiar.
66. Se incluyen visitas de intercambio de experiencias para cada grupo de jóvenes formado, para que conozcan sobre empresas y asociaciones con funcionamiento virtuoso a escala nacional o regional. Esta iniciativa se financiará a través de un convenio con la entidad especializada escogida en forma competitiva por la UGP (Ver Anexo 2. Posibilidades para la implementación de Escuela de Negocios Rurales). Se cubrirán los costos de inscripción de los jóvenes y un estipendio mensual durante la participación de los mismos en la Escuela, que servirá para cubrir gastos de viaje, refrigerios y alojamiento. Luego de la capacitación, los jóvenes recibirán un certificado de formación. Así se espera capacitar al menos 345 jóvenes durante los 4 años de ejecución del proyecto. Al menos 2 por ACGAF participante y un cupo adicional para mujeres líderes en los territorios priorizados. En Anexo 2 se presentan alternativas para establecer los convenios de implementación de las Escuelas de Negocios Rurales.

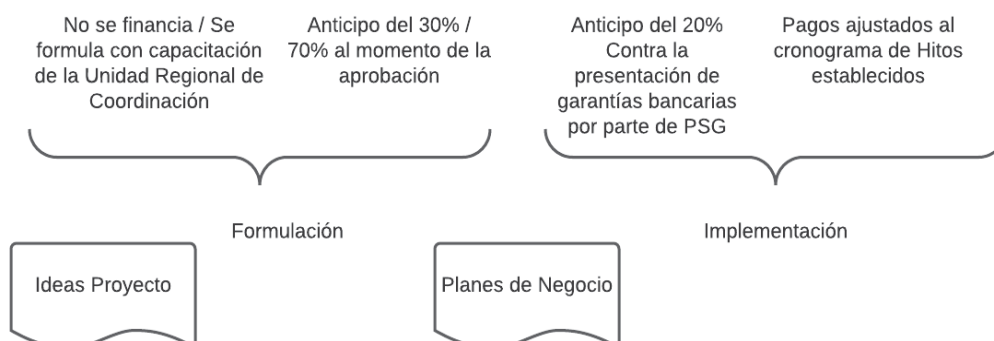
67. Promoción de mercados inclusivos y circuitos cortos de comercialización. El PIASI promoverá el acercamiento de los productores familiares a los circuitos cortos de comercialización de productos, para mejorar las posibilidades de valorización de la producción, acortando procesos de intermediación y fomentando la equidad de los intercambios comerciales. Por esta vía, se aspira a reducir costos de transacción y a poner en valor atributos distintivos y ventajas comparativas de la agricultura familiar, como son el origen social de la producción, la identidad cultural, la agroecología y el lazo social en el intercambio comercial.
68. Para ello, al inicio del proyecto se identificarán las estrategias de diferenciación de la producción de la agricultura familiar existentes y potenciales en Panamá, con énfasis en los productos de los territorios priorizados. Asimismo, se realizará un análisis de brechas para su aprovechamiento y se priorizarán en forma participativa aquellas que sean definidas como factibles y deseables en cada caso. Ello servirá de insumo, junto con los Documentos de Lineamientos estratégicos regionales, para la formulación de los PNIM. También se definirá un plan de acción en forma participativa que orientará las intervenciones del PIASI para alcanzar esas oportunidades. Para ello, se buscará articular con otras oficinas e instituciones públicas de fomento al acceso a mercados (IMA, MICI, etc.).
69. También se proveerá un apoyo específico para la promoción de los canales de comercialización virtual para el acercamiento de la agricultura familiar a la demanda pública y privada. Se esperan realizar al menos 20 ruedas de negocio virtuales inclusivas facilitadas por parte de las UFR. Para ello, se prevé el acompañamiento a los negocios promovidos en materia de *e-commerce* y tecnologías digitales para la gestión y comercialización, tanto a las ACGAF como a los productores familiares que aún no se encuentren asociados y formalizados. Para ello se capacitará a las ACGAF en el uso de herramientas digitales como *Zoom*, *Webex* o *Teams*, entre otras.
70. Por último, a partir de las estrategias de diferenciación priorizadas, se promoverá una campaña de promoción al consumo de productos de la agricultura familiar, lo que permitirá acompañar las acciones desde la oferta de productos con la sensibilización y concientización desde la demanda, allí donde se hayan pre identificado oportunidades.
71. Tanto la campaña de promoción al consumo de productos de la AF como las ruedas de negocio virtuales y el apoyo al *e-commerce*, podrán ser implementados en una colaboración con IMA. En Anexo se presenta una propuesta sobre el mecanismo de implementación de la actividad sobre la base de las problemáticas y las oportunidades identificadas (Anexo 3. Matriz de problemáticas y oportunidades para la definición de estrategias TIC y mecanismo de implementación propuestos).
72. **Alcance del Producto 1.** Con base a los análisis de la fase de diseño, se esperan capacitar al menos a 68 PSG, de los cuales aproximadamente 50 lograrán certificarse, y sólo 35 llegarán a formular y ejecutar PNIM. Se estima preliminarmente que se formularán 200 PNIM. Paralelamente, se espera lograr que 345 jóvenes se capaciten en negocios rurales y que 100 ACGAF y 2500 productores familiares se capaciten en *e-commerce*.

## Descripción del Producto 2

73. **Producto 2. Planes de Negocio en Innovación de Mercados (PNIM) financiados.** El PIASI promueve el co-financiamiento y la ejecución de Negocios Rurales viables, que permitan a las ACGAF alcanzar nuevos mercados, reducir el volumen de pérdidas y rechazo de la producción, aumentar el poder de negociación y mejorar la participación de los productores familiares en etapas productivas donde se genere mayor valor agregado.
74. **Selección, Evaluación y Aprobación de PNIM.** Una vez que los PNIM se encuentran formulados por parte de las PSG y las ACGAF, las UFR verifican la cumplimentación de la documentación necesaria para la evaluación de PNIM, y aquellos que los cumplan pasarán a ser evaluados y calificados por el Proveedor de Servicios, por medio de la contratación de evaluadores independientes de capacidad técnica y experiencia probada.
75. Para cada convocatoria se establecerán montos pre-definidos concursables donde aplicarán aquellos PNIM elegibles con calificaciones por encima de los requisitos mínimos para la aprobación. La UGP solicitará No-Objeción por parte del BID de las iniciativas aprobadas. Aquellos que queden por fuera tendrán un lugar en la siguiente convocatoria de la UGP. Todos los planes deberán estar en ejecución en el penúltimo año de implementación del proyecto (al cierre del año 4) ya que no existirán convocatorias en el último año.
76. Cada convocatoria tendrá una cuota específica (propuesta entre 15% y 25%) para PNIM propuestos exclusivamente por Asociaciones o Cooperativas que cuenten con elevada participación de Mujeres.
77. En caso de que los PNIM evaluados no cumplan con la calificación mínima para la aprobación, las mismas volverán a la etapa de formulación, luego de recibir comentarios y observaciones por parte de los evaluadores del Proveedor de Servicios. La evaluación también proveerá comentarios y recomendaciones en los casos donde los PNIM si cumplen con las calificaciones mínimas, lo que puede incluir la aprobación con condicionamientos o requerimientos de documentación o información adicional previo a la firma del contrato de implementación.
78. **Acuerdos para la ejecución de PNIM.** El PIASI proveerá un cofinanciamiento no reembolsable para la ejecución de los PNIM aprobados. Luego de que el PNIM se aprueba, se completará el pago de la formulación y se firma un contrato para la ejecución entre la PSG y la UGP, idealmente integrando al mismo PSG y ACGAF que constituyeron la alianza inicialmente.
79. Será necesaria la participación obligatoria de un PSG en el marco de un acuerdo para la implementación. Y en caso de se decida cambiar por parte de la ACGAF o que un PSG se retire, la ACGAF podrá postular nuevas PSG certificadas o aceptar propuestas del Proveedor de Servicios sobre alternativas de las mismas (sobre la base de las PSG existentes en esos territorios).
80. En el contrato entre la PSG y la UFR se definirán los montos estipulados a ser pagados a las PSG por sus servicios en la ejecución e implementación. Estos montos se definirán previamente con el Proveedor de Servicios a suma alzada, según las características de cada PNIM (en magnitud y complejidad), siguiendo los principios de razonabilidad y eficiencia requeridos de la propuesta

técnica de los PNIM. Se estipula un monto máximo de 15% del monto del PNIM para este fin. Este monto será aportado siguiendo un cronograma de pagos por hitos pre establecido.

Esquema 7. Mecanismos de pagos por resultados propuestos en la formulación e implementación



81. En contraprestación al pago anteriormente mencionado, se espera que los PSG acompañen a las ACGAF en el fortalecimiento de capacidades asociativas, de gestión administrativa y comercial y temas técnicos para la implementación de los negocios y el acceso a mercados, generando vínculos de confianza para que las alianzas puedan perdurar a la ejecución del proyecto o que se generen las capacidades en las ACGAF para el cumplimiento de esos roles.
82. **Ejecución de PNIM.** Para la ejecución de los PNIM, se establece un mecanismo de pagos y desembolsos por hitos, pre establecidos en un cronograma de ejecución. Se prevé el pago de un monto inicial de 20% como anticipo, contra la presentación de una garantía bancaria por parte del PSG. En caso de verificar que las PSGs en Panamá no pudieran o no quisieran proveer garantías bancarias previas a la ejecución del PNIM, se propone un mecanismo de evaluación de capacidades fiduciarias para determinar la viabilidad de que las PSGs pudieran ejecutar el proyecto sin el requisito de las garantías o fianzas. Los desembolsos y pagos subsiguientes ocurrirán ante el reporte y la verificación del cumplimiento de los hitos estipulados en cada PNIM. El Proveedor de Servicios realizará los pagos al PSG (según el mecanismo establecido en el contrato) siguiendo el cumplimiento de hitos establecidos en un Cronograma. Ello dispara los desembolsos a las PSG y ACGAF, en el marco de los contratos de implementación establecidos y los Acuerdos para la Innovación de Mercado. La realización del último pago se efectúa ante la comprobación del correcto funcionamiento del negocio y del total cumplimiento de las acciones de mitigación de impactos ambientales.
83. Se prevé que la ejecución se realice por medio de las PSG (por cuenta y orden de las ACGAF), contra la presentación de garantías bancarias de reaseguro. La ejecución por parte de las ACGAF solo será posible bajo el mismo mecanismo de garantías bancarias y luego de acreditar las capacidades para ello (utilizando el mismo mecanismo de análisis de capacidades de las PSG). En Anexo 5 se presentan alternativas en caso de que no se pueda verificar la conformidad o posibilidad de PSGs con el mecanismo de garantías bancarias / fianzas. Además, se presenta la pauta para implementar un plan piloto de implementación, que servirá para afinar todos los procedimientos. El Anexo presenta los flujos de procesos para las diferentes alternativas de ejecución.

84. **Co-financiamiento de PNIM.** Para la Ventanilla A, el cofinanciamiento alcanza el 80% y el 20% restante es requerido a la asociación o cooperativa, en forma de efectivo o especie (donde al menos el 50% deba ser en efectivo). Se prevé que los Planes de Negocio oscilen entre US\$ 20.000 y US\$ 50.000, con montos máximos por miembro asociado de US\$ 3.000.
85. Para la Ventanilla B, el cofinanciamiento se estipula en 35% y deberá ser aportado al menos en un 50% en efectivo, con anticipos establecidos. Se prevé que este tipo de PNIM oscilen entre US\$50.000 y US\$150.000, también con montos máximos por miembro asociado de US\$ 3.000. Se priorizarán durante los mecanismos de evaluación aquellos PNIM que propongan realizar el aporte anticipado de la contrapartida.

Tabla 6. Montos máximos de apoyo previstos (US\$)

Monto máximo de apoyo por Ventanilla	A	\$ 150,000
	B	\$ 50,000
Monto máximo de apoyo por familia	A	\$ 3,000
	B	

86. **Tipologías y contenido de PNIM.** Se espera financiar iniciativas de transformación y agregación de valor de la producción (integración hacia adelante), mantenimiento y mejora de la calidad, reducción de pérdidas y desperdicios, almacenamiento y acopio (mejora de procesos dentro del proceso productivo), diversificación de productos y aprovechamiento de subproductos (nuevos mercados), emprendimientos de elaboración de insumos (integración hacia atrás).

Todos los PNIM contendrán una estrategia de acción ambiental y social para asegurar el cumplimiento de las salvaguardas, asignando recursos específicos de ser necesario. Asimismo, también deberán incluir mujeres y jóvenes (lo que formará parte de los criterios de evaluación y calificación de los mismos). A continuación, se presentan los rubros elegibles en los PNIM y se presentan ejemplos de gastos elegibles a ser financiados en Anexo (Anexo 4. Ejemplos de rubros a ser financiados en los PNIM), junto con ejemplos de tipologías de rubros a ser apoyados. También se definen algunos criterios adicionales en caso de que los PNIM incluyan elementos de infraestructura (como la disposición legal de los terrenos, el diseño de estudios de factibilidad y la supervisión de la construcción, los precios máximos por tipologías ajustados a normas nacionales o el requerimiento de reglamentos de uso de las instalaciones). El período máximo de ejecución de los PNIM será de dos años, pero se podrá considerar un tercer año que cofinancie actividades relacionadas con asistencia técnica dirigida a los productores. Este rubro deberá ser cofinanciado con recursos provenientes de las utilidades actividades implementadas a través del PNIM. La ACGAF deberá cubrir al menos un 20 % del monto total requerido.

87. **Rubros elegibles dentro de los PNIM.** Con recursos del PIASI, serán financiables los siguientes rubros, de acuerdo a lo definido en los Planes de Negocio en Innovación de Mercados (PNIM):
- a) **Pequeñas instalaciones / infraestructura física de tipo privado:** construcción/rehabilitación de espacios de reunión, espacios de acondicionamiento y almacenamiento de la producción, infraestructuras de procesamiento, obras de gestión ambiental, materiales, movimiento de materiales, mano de obra calificada, diseño y supervisión (los PNIM que incluyan infraestructura física, deberán incluir evidencia de que la Asociación o Cooperativa es propietaria o que posee el usufructo legal del terreno).

- b) **Asistencia técnica:** sobre procesos de en agregado de valor, conservación, transporte, reducción de pérdidas: asistencia técnica no permanente (pago de honorarios y viáticos a personal profesional) en aspectos de buenas prácticas de manufactura, mejoramiento de calidad e inocuidad, procedimientos para obtención de registros sanitarios y certificaciones, reducción de pérdidas y desperdicios, capacidades comerciales y realización de estudios específicos de mercado y tecnologías de poscosecha. También se incluyen temáticas relacionadas con el fortalecimiento organizacional, la inclusión de tecnologías de información y comunicación (TIC) para la gerencia, el comercio digital o la asistencia técnica productiva. También se incluyen temáticas de género, inclusión de jóvenes y gestión medioambiental.
- c) **Bienes, equipos y maquinaria de procesos poscosecha, comercialización, almacenamiento, reducción de pérdidas:** mobiliario de oficina, mobiliario de procesamiento (acero inoxidable y otros) equipos y maquinaria (motores, clasificadoras, secadores en general de granos o frutas, envasadoras, molinos, bombas), equipos transporte, cuartos fríos, sistemas de energía renovable, equipo de comunicación, equipos e insumos de almacenamiento, equipos y materiales de agregación de valor y otras inversiones necesarias para desarrollar tecnología propuesta, equipos de computación y software, implementación de sistemas de gestión o comercio digital, herramientas para realizar las actividades de transformación, agregado de valor y reducción de pérdidas.
- d) **Capacitación / giras de observación:** pago de honorarios y viáticos a personal técnico y profesional, producción y reproducción de materiales didácticos, alojamiento y alimentación de participantes, transporte de participantes, papelería y útiles y otros gastos relacionados con actividades de formación y capacitación, organización de eventos especiales (ferias de negocios, intercambio de experiencias y otros). Capacitaciones virtuales y presenciales en sistemas de administración, comercio digital y marketing.
- e) **Costos de certificaciones, registro y costos asociados al proceso:** muestras de laboratorio, materiales, reacondicionamiento, visitas de inspección, trámites públicos necesarios, apoyo a la movilización y hospedaje para realizar trámites y adquisición de equipos y servicios específicos para cumplir con requisitos de acceso a mercado.
88. Otros rubros no incluidos en las anteriores y que sean considerados prioritarios y necesarios para la implementación del PNIM podrán ser considerados bajo requerimiento, mientras no formen parte de aquellos rubros que no son elegibles.
89. En el Reglamento Operativo se establecerán límites del monto total a ser financiado para cada rubro dentro de los PNIM. En el Anexo 4 se presentan ejemplos sobre los rubros elegibles.
90. Los siguientes rubros, en caso de requerirse, deberán ser asumidos por la ACGAF.
- Pago de deudas
  - Compra de tierras
  - Proyectos que atenten contra el ambiente, la salud y la seguridad de las personas
  - Vehículos de uso personal
  - Construcción de carreteras
  - Financiamiento a movimientos religiosos y organizaciones políticas
  - Gastos generales de administración de los beneficiarios o capital de trabajo (efectivo)
  - Infraestructura de tipo pública.
91. Todos estos gastos, en caso de existir, deberán ser pagados por los las asociaciones, cooperativas y grupos de productores familiares.



92. **Monitoreo, Evaluación y Cierre de PNIM.** Los PSG reportarán resultados forma periódica al Proveedor de Servicios y la UGP realizará controles a nivel trimestral o cuatrimestral de verificación. El Proveedor de Servicios y las UFR establecerán permanente comunicación y coordinación con las PSG y ACGAF para el seguimiento en cada etapa de la implementación y el apoyo al finiquito de la ejecución.
93. **Sistemas de información y TICs.** Todos los productores familiares, así como las ACGAF serán incluidos en los registros correspondientes del proyecto y del MIDA. Asimismo, los PNIM se beneficiarán de la información generada en relación a la inteligencia de mercados y a la vigilancia de pérdidas y desperdicios. Se promoverá el uso de aplicativos para la difusión de información en las ACGAF y las herramientas TICs para la comunicación y la gestión en las mismas.
94. **Alcance del Producto 2.** Se espera financiar 100 PNIM con un alcance total de 1800 productores familiares. En forma preliminar, ello incluye el financiamiento de **85 PNIM-Ventanilla A** para alcanzar al menos a 1275 productores familiares, teniendo en cuenta la posibilidad de que cada distrito presente al menos 5 propuestas en promedio, y **15 PNIM-Ventanilla B** (aproximadamente 1 por distrito) para alcanzar al menos a 525 productores familiares. Se requiere que los planes de negocio cuenten con al menos el 75% de las familias dentro del grupo objetivo (agricultores familiares del tipo 1, 2 y 3).
95. **Resumen de los alcances de los Productos 1 y 2.** A continuación se presenta una Tabla resumen del número de PNIM formulados e implementados (financiados):

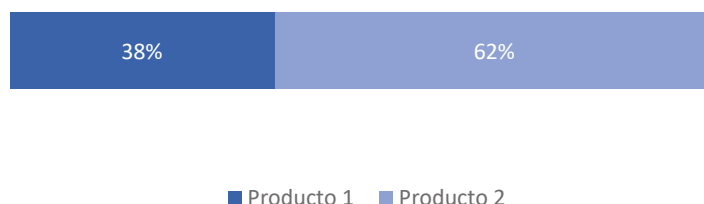
Tabla 7. Tabla resumen del número de PNIM por Producto

<b>Total de PNIM formulados</b>	<b>200</b>
Pre-selección de PNIM	221
Formulación de PNIM Ventanilla A	170
Formulación de PNIM Ventanilla B	30
<b>Total de PNIM financiados</b>	<b>100</b>
PNIM Ventanilla A financiados	85
PNIM Ventanilla B financiados	15

## Costos del Componente

96. **Costos del Componente.** El costo total del componente a ser financiado por el PIASI se estima en US\$ 10 millones. El Producto 1 (PNIM formulados) alcanza US\$ 3.76 millones (38% del costo total) y el Producto 2 (PNIM financiados y ejecutados) alcanza US\$ 6.24 millones (62% del costo total). Asimismo, se estima una contrapartida de los beneficiarios en los PNIM aproximada en US\$ 1.8 millones.

Gráfico 1. Costos por Producto



97. Dentro del Producto 1, los costos se estructuran del siguiente modo:

- Selección del Equipo dedicado del Proveedor de Servicios y Creación de Unidades de Facilitación Regional (39%)
- Estudios de pre inversión y a estrategia de comunicación y difusión diseñada e implementada, junto con la certificación de PSG (7%)
- Apoyo al registro y formalización de productores (9%)
- Formulación de PNIM (24%)
- Escuela de Negocios rurales (9%)
- Promoción de Circuitos cortos y *E-Commerce* (12%).

98. Dentro del Producto 2, los costos se dividen en la selección e inspección de PNIM (4%) y el financiamiento de los mismos (96% del total, aproximadamente US\$ 6.05 millones). El 71% del monto total previsto para el financiamiento de PNIM se prevé en la Ventanilla A (US\$ 4.29 millones) y el restante 29% en la Ventanilla B (US\$ 1.76 millones). El cuadro de costos detallados se presenta a continuación

Gráfico 2. Curva de ejecución preliminar por año del Componente 2 (US\$)

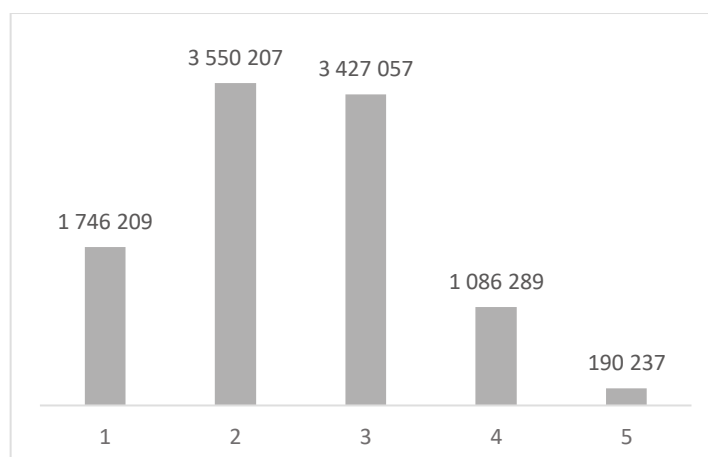




Tabla 8. Cuadro de costos detallados<sup>8</sup>

Producto		Presupuesto		
Actividad	Unidad de medida	Costo unitario (US\$)	Cantidades totales	Monto Total (US\$)
<b>Producto 1. Planes de negocio en Innovación de mercados (PNIM) formulados</b>			<b>200</b>	<b>3.758.250</b>
<b>Actividad 1.1.1 Selección del Equipo dedicado del Proveedor de Servicios y Creación de Unidades de Facilitación</b>				1.457.229
Contratación del operador a nivel central	Monto	\$ 94.400	4	410.329
Coordinadores territoriales	persona.mes	\$ 1.500	240	360.000
Técnicos en mercadeo	persona.mes	\$ 900	210	189.000
Vehículos	Número	\$ 30.000	5	150.000
Motocicletas	Número	\$ 5.000	5	25.000
Laptops	Unidad	\$ 950	22	20.900
Gastos de operación (combustible, viáticos, consumibles)	Monto	\$ 12.600	20	252.000
Acondicionamiento de oficinas	Número	\$ 10.000	5	50.000
<b>Actividad 1.2 Elaboración de Mapeos de pre-identificación y Documentos de Lineamientos estratégicos</b>				50.300
Mapeo de pre-identificación de PSG	Estudio	\$ 10.700	1	10.700
Mapeo de pre-identificación de Organizaciones, Cooperativas y Grupos	Estudio	\$ 10.700	1	10.700
Estudio de pre-identificación de Oportunidades de la Agricultura Familiar	Estudio	\$ 10.700	1	10.700
Documentos de lineamientos estratégicos regionales para la implementación	Documentos	\$ 18.200	1	18.200
<b>Actividad 1.3 Estrategia de Comunicación y difusión. Convocatoria de PSG.</b>				157.900
Definición de la estrategia de comunicación y difusión	Documento de Estrategia	\$ 3.600	1	3.600
Elaboración de manuales metodológicos y formularios	Manual	\$ 3.600	2	7.200
Comunicación y difusión multiplataforma	Monto	\$ 39.800	3	99.500
Talleres de divulgación- modalidades de acceso, requisitos e instrumentos	Taller	\$ 700	68	47.600
<b>Actividad 1.4 Capacitación, certificación, selección y registro de PSG para la formulación de PNIM y el acompañamiento gerencial en la implementación</b>				37.200
Talleres de capacitación presenciales	Taller	\$ 980	10	9.800
Talleres de capacitación virtuales	Taller	\$ 280	25	7.000
Selección, Evaluación y Registro de PSG	Informe	\$ 300	68	20.400
<b>Actividad 1.5 Apoyo al registro y formalización de asociaciones, cooperativas y grupos de la Agricultura familiar</b>				327.500
Asistencia técnica especializada en formalización y legalización de asociaciones y cooperativas	persona.mes	\$ 900	300	270.000
Gastos en formalización y registración	Grupo	\$ 575	100	57.500
<b>Actividad 1.6 Formulación y selección de PNIM</b>				919.623
Pre-selección de PNIM	Idea-proyecto	\$ 134	221	29.623
Formulación de PNIM Ventanilla A	Plan de Negocio	\$ 4.000	170	680.000
Formulación de PNIM Ventanilla B	Plan de Negocio	\$ 7.000	30	210.000
<b>Actividad 1.7 Implementación del Programa de Formación "Escuela de Negocios Rurales"</b>				356.048
Jóven capacitado		\$ 1.032	345	356.048
<b>Actividad 1.8 Promoción de Circuitos cortos de comercialización y E-Commerce</b>				452.450
Elaboración de estudio sobre estrategias de diferenciación de los productos de la AF	Estudio	\$ 26.700	1	26.700
Apoyo a E-Commerce y ruedas virtuales de negocios inclusivos para la AF				258.800
Ruedas virtuales	Ruedas	\$ 3.400	20	68.000
Elaboración y a apoyo a plataformas E-Commerce Cooperativas y Asociaciones	Monto	\$ 177.400	1	177.400
Elaboración y a apoyo a plataformas E-Commerce Productores AF	Monto	\$ 13.400	1	13.400
Diseño e Implementación de Campaña de promoción de productos de la AF	Monto	\$ 47.700	4	166.950
<b>Producto 2. Planes de negocio para la innovación de mercado (PNIM) financiados</b>			<b>100</b>	<b>6.241.750</b>
PNIM Ventanilla A financiados	Planes de Negocio	\$ 50.400	85	4.284.000
PNIM Ventanilla B financiados	Planes de Negocio	\$ 117.600	15	1.764.000
Evaluación de propuestas	Planes de Negocio	\$ 750	125	93.750
Inspección previa a Aprobación de pagos	Planes de Negocio	\$ 1.000	100	100.000
<b>TOTAL</b>				<b>10.000.000</b>

<sup>8</sup> Se incluye costos logísticos y operativos como son los equipos informáticos y logísticos (vehículos) que servirán de referencia para calcular del "fee" que se reconocerá al PS.

## Anexo 1. Propuesta de Secciones y Contenidos de los PNIM

Tabla 9. Contenidos propuestos de los PNIM

Sección	Contenido
<b>Portada</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Nombre y logos de la ACGAF y PNIM</li> <li>-Nombre del PSG</li> <li>-Código de identificación</li> <li>-Monto total / Monto financiado por PIASI – Monto de Contrapartida (en Balboas)</li> <li>-Fecha de presentación</li> <li>-Ubicación (Provincia-Distrito- dentro de los priorizados)</li> </ul>
<b>Índice</b>	-Referencia cada apartado del PNIM, incluye títulos y subtítulos de secciones y su número de página. También incluye índice de tablas, gráficos y esquemas.
<b>Abreviaturas</b>	-Referencias sobre abreviaturas utilizadas
<b>Resumen ejecutivo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Breve síntesis de la ACGAF</li> <li>-Breve síntesis de la situación actual, el problema o la oportunidad a aprovechar</li> <li>-Breve síntesis del Negocio, el Plan y la estrategia comercial y la Innovación de Mercado propuesta (identificando el segmento de consumidores al que está dirigido).</li> <li>-Mención sobre el impacto ambiental y social</li> <li>-Menciona el número de participantes, las metas de producción, los indicadores económicos y financieros y de sostenibilidad.</li> </ul>
<b>Información de la ACGAF</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Antecedentes e historia de la conformación de la ACGAF</li> <li>-Datos legales, tributarios y de contacto de la ACGAF</li> <li>-Características socio-económicas de los miembros (constitución de línea de base- con énfasis en la descripción del grupo objetivo y la caracterización de vulnerabilidades) (sobre la base de las fichas individuales de levantamiento de datos socio-económicos).</li> <li>-Lista de Socios de la ACGAF (con número de identidad, género, N° de dependientes, edad, grupo étnico.)</li> <li>-Características socio-económicas de la zona geográfica de la ACGAF (principales actividades y productos, problemáticas territoriales-Ej: dificultad de accesos, etc.-, oportunidades territoriales- Ej.: proximidad a industrias o mercados), nivel de acceso a servicios básicos y productivos.</li> <li>-Diagnóstico de situación administrativa y organizacional de la ACGAF, identificando los principales problemas y barreras en cada aspecto (se presenta la estructura organizacional, roles y funciones, se presentan documentos de soporte de procesos administrativos, existencia de libros contables o actas, definición de recursos humanos dedicados, la documentación de soporte sirve para dar cuenta de la capacidad de la ACGAF de gestionar recursos)</li> <li>- Diagnóstico de la situación financiera de la ACGAF (se deben presentar Estados Financieros para el último período)</li> <li>-Diagnóstico específico sobre la Participación de jóvenes</li> <li>-Diagnóstico específico sobre la Presencia y Participación de mujeres en la toma de decisiones y la actividad productiva</li> <li>-Descripción del Historial y la situación actual del apoyo recibido por la ACGAF de instituciones y políticas públicas (monto, tipo, año).</li> <li>-Vínculo actual y esperado con el PIASI (incluyendo C1 y C3)</li> </ul>

<b>Información del Negocio actual</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Descripción de la línea de base productiva y producto o servicio actualmente ofrecido (cantidad de productores, productividad, N° empleados, facturación, activos productivos e infraestructura existentes, definición de la tecnología actual).</li> <li>-Descripción de los aspectos geográficos y uso de los recursos naturales</li> <li>-Detalle de los proveedores, prestadores de servicios y compradores, localización, condiciones actuales de los vínculos (jerarquías).</li> <li>-Descripción de la estrategia de comercialización actual (canales, puntos de venta, modalidades, características de las transacciones -mecanismos y tiempos de pagos y entrega, tipos de contratos formales o informales actualmente establecidos -, modo de financiamiento de insumos,) y los principales problemas de la misma (requisitos, barreras, escala, accesos, tiempos, distancias).</li> <li>-Descripción del marco regulatorio de la producción del bien o servicio</li> <li>-Descripción del marco institucional (actores involucrados en la producción del bien o servicio)</li> <li>-Identificación de los factores que afectan el poder de negociación de los productores en la situación actual.</li> <li>-Análisis FODA de la comercialización</li> </ul>
<b>Indicadores -alineado al PIASI-</b>	<p>De Producción, de Productividad, de Calidad, de Costos, de Ingresos, de Pérdidas y rechazo, de empleo, de Valor agregado</p>
<b>Información sobre el negocio propuesto</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Síntesis del negocio propuesto y ventajas comparativas y competitivas sobre la base del potencial productivo (detalles del producto, del proceso tecnológico y del mercado elegido)</li> <li>-Análisis técnico de alternativas de mercado (caracterización de mercados actuales y potenciales, dimensionando en cada uno la demanda actual y las tendencias -de precios y cantidades- junto con las características de las transacciones (vínculos e intercambios), las barreras actuales y los actores existentes en cada mercado). Se debe asegurar que existen canales de comercialización y una demanda insatisfecha.</li> <li>-Construcción participativa de Matriz de Brechas de mercados según Atractivo, Factibilidad, Importancia estratégica, Percepción de Riesgos e Impacto ambiental (cada una tendrá un puntaje y sobre esta base se define la estrategia a seguir)</li> <li>-Construcción de la visión de conjunto sobre la base de la alternativa de mercado elegida, mencionando también objetivos de corto y mediano plazo.</li> <li>-Descripción detallada del mercado elegido: pre-identificación de clientes, proveedores que demandarán el primer año (en el territorio, en la región y a nivel nacional), detallar ubicación geográfica, precio estimado (intención de pago actual y esperada- servirá para la proyección del flujo de fondos), volumen demandado estimado (servirá para la proyección del flujo de fondos) (año 1). Porcentaje de ventas aseguradas el primer año.</li> <li>-Análisis de precios promedio (en los últimos años) y proyecciones (servirá para la proyección del flujo de fondos)</li> <li>-Proyección de demanda del producto/servicio (año a año, luego del año 1) (servirá para la proyección del flujo de fondos)</li> <li>-Descripción de competidores y riesgos a la materialización de los volúmenes y precios indicados</li> <li>-Definición de la estrategia de comercialización planteada (Plan Comercial). Se hará énfasis en los cambios esperados en cada uno de los aspectos del mercado y las transacciones (cantidades, precios, tiempos, lugares y condiciones de entrega y pagos, documentos respaldatorios, financiamiento, etc.).</li> <li>-Definición del Plan de Acción para implementar la estrategia planteada</li> <li>-Definición del Plan de Producción para implementar la estrategia planteada (detalle de tecnologías, cambios esperados en la base productiva actual y proyección de producción y productividad esperada). Porcentaje de utilización de la capacidad instalada al finalizar el primer año y cantidad de meses al año con continuidad de la actividad productiva en el negocio propuesto.</li> <li>-Definición del Plan de Inversiones para implementar la estrategia planteada (detalle y características técnicas por rubro de inversión)</li> <li>-Definición del Plan de Desarrollo organizacional para implementar la estrategia planteada (puestos de trabajo requeridos, roles y funciones dentro de la ACGAF para la implementación del PNIM, reglamento de trabajo y reglamentos de uso de los activos)</li> <li>-Definición de un Plan de Asistencia Técnica y capacitación (con el contenido temático, periodicidad y cronograma de implementación)</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definición del Plan de mitigación de Impacto ambiental / Co-beneficios ambientales (impactos positivos y negativos, especificación de inversiones asignadas al Plan que se evaluarán y serán un Hito del Cronograma)</li> <li>- Especificación de terrenos donde se localizarán las inversiones (ubicación geográfica con coordenadas, m2, titulación, etc.)</li> <li>- Identificación y análisis comparativo de posibles proveedores de las adquisiciones planteadas</li> <li>- Definición del plan de trabajo y cronograma de actividades del PNIM</li> <li>- Detalle del Costeo del PNIM (deberá ser realizado <u>y entregado</u> en formato Excel e identificar costos unitarios, cantidades y fuente de financiamiento – dentro del cronograma)</li> <li>- Evaluación económico-financiera del negocio (deberá ser realizado y entregado en formato Excel – o por medio de herramientas específicas como RURALINVEST o FARMOD-). La evaluación financiera debe incluir detalles de costos por tipología y valor unitario, separando materias primas, insumos, mano de obra, y ello debe reflejar el en situación CON y SIN proyecto el cambio tecnológico propuesto. El cálculo de los beneficios incrementales es lo que permitirá justificar la inversión realizada. Se debe tener en cuenta que el financiamiento de PIASI solo se encontrará disponible el primer año del Plan. El Análisis debe incluir un apartado sobre el acceso al financiamiento y sus alternativas.</li> </ul>
<b>Estrategia de Inclusión y Sostenibilidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Definir un plan de acción específico para la inclusión de los productores familiares más vulnerables</li> <li>-Definir un plan de acción específico para la inclusión y participación de mujeres</li> <li>-Definir un plan de acción específico para la inclusión de jóvenes</li> <li>-Definir los parámetros críticos de la sostenibilidad del negocio (precios requeridos, volúmenes requeridos, utilidad requerida) y el plan de capitalización (¿existirá un fondo de capitalización? ¿Está reglamentado su uso?)</li> <li>-Definir la estrategia de salida del apoyo del gerenciamiento del PSG (¿se pagará el PSG en forma privada? Se formarán jóvenes en el rol del PSG?, etc.).</li> </ul>
<b>Análisis de Riesgos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Elaborar una matriz de riesgos, probabilidad de ocurrencia, impactos y medidas de mitigación, con eje en aspectos de mercado, organizacionales, técnicos, financieros, ambientales y sociales</li> <li>-Elaborar un análisis de sensibilidad sobre los principales parámetros críticos de sostenibilidad identificados y plantear medidas de mitigación de riesgo o escenarios previstos sobre cada una de las variables críticas.</li> </ul>
<b>Proceso de formulación</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Documentación de respaldo de los procesos participativos (actas de reuniones y votaciones, análisis de alternativas, minutas de discusión)</li> </ul>

## Anexo 2. Posibilidades para la implementación de Escuela de Negocios Rurales.

Tabla 10. Actores potenciales para la implementación de la Escuela de Negocios

Actor	Requisitos/Desafíos
<b>APEDE<sup>9</sup> (Asociación Panameña de Ejecutivos de Empresa)</b>	Integración de aspectos de desarrollo rural* / pobreza rural / productores familiares / Cooperativismo / circuitos cortos**
<b>UNPYME<sup>10</sup> (Unión Nacional de Pequeñas y medianas empresas)</b>	
<b>AMPYME (autoridad de la micro, pequeña y mediana empresa)</b>	
<b>IPADE (Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa)</b>	Integración de aspectos de desarrollo rural / pobreza rural / productores familiares / Cooperativismo/ circuitos cortos Integración de aspectos prácticos del funcionamiento y gerenciamiento de negocios
<b>Universidades especializadas en Negocios</b>	
<b>Universidades especializadas en Desarrollo Rural</b>	
<b>Consejos / ONGs especializadas / CONADEM<sup>11</sup> / ACI Américas<sup>12</sup></b>	
<b>Cooperación Internacional (PNUD / IICA / FAO)</b>	Integración de aspectos prácticos del funcionamiento y gerenciamiento de negocios en Panamá
<b>IPACOOOP<sup>13</sup> (Instituto Panameño Autónomo Cooperativo)</b>	Integración de aspectos de acceso a mercados y gerenciamiento de negocios Integración de aspectos prácticos del funcionamiento de negocios
<b>SENACYT/INFOPLAZAS<sup>14</sup></b>	Integración de aspectos de desarrollo rural / pobreza rural / productores familiares / Cooperativismo / circuitos cortos

\*Para la integración de aspectos de Desarrollo rural se recomienda incluir al IDIAP dentro del convenio

\*\*Para la integración de aspectos de Circuitos Cortos de comercialización y Mercados para la agricultura familiar, se recomienda incluir la participación del IMA

<sup>9</sup> <https://apede.org/nosotros-2/>

<sup>10</sup> <https://unpyme.org.pa/web/>

<sup>11</sup> <https://conadem.org/#institucionalidad>

<sup>12</sup> <https://www.aciamericas.coop/>

<sup>13</sup> <https://www.ipacooop.gob.pa/index.php/ipacooop/our-team/76-pages/pregunta-y-respuestas/293-preguntas-frecuentes-15>

<sup>14</sup> <https://www.senacyt.gob.pa/publicaciones/?cat=43>

### Anexo 3. Matriz de problemáticas y oportunidades para la definición de estrategias TIC y mecanismo de implementación propuestos

99. **Actividad.** Apoyo a ruedas virtuales de negocios inclusivos para la AF: Aprovechando las oportunidades que ofrecen las tecnologías digitales disponibles se esperan establecer ruedas de negocios virtuales para buscar mayores oportunidades de negocios agropecuarios.

Tabla 11. Matriz de Oportunidad TIC en **Ruedas Virtuales** y línea de acción propuesta

Oportunidad	Acción	Objetivo	Descripción de la acción	Modalidad de implementación	Indicador
Tecnologías digitales multiplataforma disponibles y accesibles a cooperativas y/o asociaciones de productores de pequeña escala para el apoyo a la comercialización de productos	Utilización de tecnologías digitales disponibles en multiplataforma (Zoom, teams, met, webex, redes sociales) para la organización de ruedas de negocio virtuales	Incrementar las posibilidades de comercialización de productos agropecuarios de las asociaciones y/o cooperativas de productores	Se organiza calendarios de ruedas de negocios de productos agropecuarios. Se capacita a los técnicos de las cooperativas y/o asociaciones agropecuarias en el uso de las herramientas TIC disponibles que no acarren mayores costos tal como los sistemas de videoconferencias (zoom, teams, meet, webex, etc).	La unidad ejecutora del proyecto junto a las asociaciones y cooperativas de productores organizan las ruedas de negocio. La unidad ejecutora paga por una licencia para el uso corporativo de los sistemas de videoconferencias como zoom, teams, met, webex, etc.	Número de ruedas de negocios virtuales organizados

Esquema 8. Mecanismo de implementación propuesto uso de TICs en Ruedas Virtuales

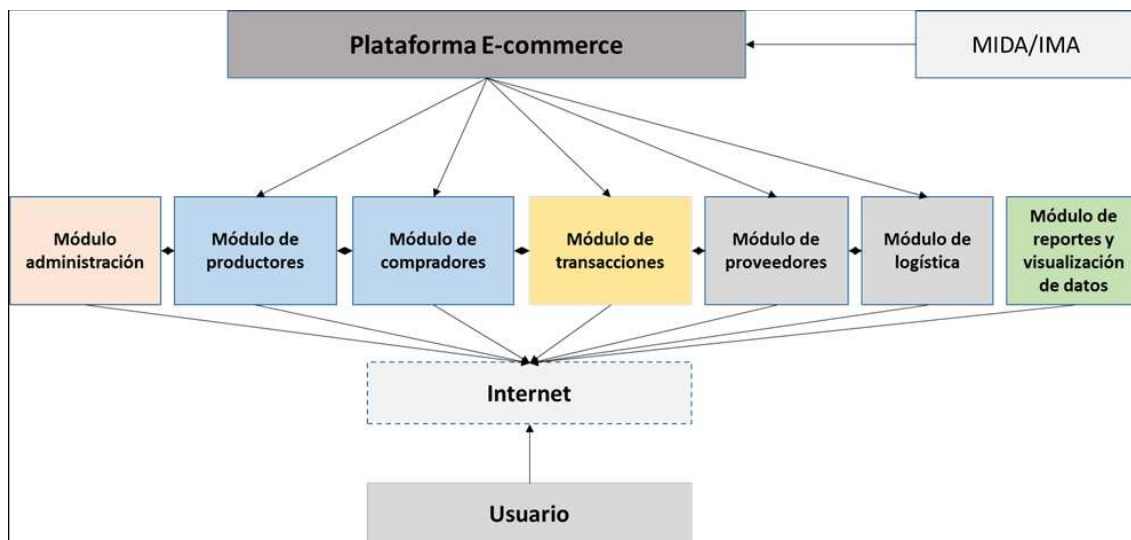


100. **Actividad.** Plataforma digital e-commerce para cooperativas y/o asociaciones de productores

Tabla 12. Matriz de Oportunidad TIC en **Plataforma E-Commerce** y línea de acción propuesta

Oportunidad	Acción	Objetivo	Descripción de la acción	Modalidad de implementación	Indicador
Existencia de tecnologías para desarrollar plataformas digitales multiusuario y multinivel	Desarrollar una plataforma digital interoperable que facilite la comercialización de productos agropecuarios de asociaciones y/o cooperativas de agricultura de pequeña y mediana escala	Incrementar las ventas y la rentabilidad de las asociaciones y cooperativas de productores agropecuarios de pequeña y mediana escala	Desarrollo de una plataforma informática multiusuario y multinivel en web que facilite las transacciones comerciales entre los compradores y productores organizados en asociaciones y/o cooperativas. Los módulos básicos de esta plataforma pueden ser: i) módulo de administración, ii) módulo de productores, iii) módulo de compradores, iv) módulo de transacciones, v) módulo de proveedores, vi) módulo de logística agropecuaria, vii) módulo de reporte y visualización de transacciones.	El MIDA a través de la Unidad de tecnologías de información debe liderar este proceso de acuerdo con los estándares de desarrollo de software en el marco de la gestión pública. El desarrollo de la plataforma puede ser <i>in house</i> . La administración de la plataforma puede ser compartida con el IMA para facilitar el intercambio de información de precios y mercados.	Número de transacciones comerciales realizados exitosamente

Esquema 9. Mecanismo de implementación propuesto uso de TICs en Plataforma E-Commerce



101. **Actividad.** Programa de capacitación orientado a agricultores sobre las oportunidades del *e-commerce*.

Tabla 13. Matriz de Oportunidad TIC en **Programa de Capacitación en E-Commerce** y línea de acción propuesta

Oportunidad	Acción	Objetivo	Descripción de la acción	Modalidad de implementación	Indicador
Aprovechar el potencial de la tecnología digital disponible para comercializar productos agropecuarios  Reducir la brecha de conocimiento de los productores en las herramientas digitales para el comercio electrónico	Desarrollo de un programa de capacitación orientado a productores de pequeña escala en herramientas y mecanismos digitales para el comercio electrónico de productos agropecuarios	Incrementar las ventas y la rentabilidad de los negocios agropecuarios	Se elabora un programa de capacitación orientada a productores agropecuarios de pequeña y mediana escala para mostrar diversas herramientas digitales disponibles para la venta de productos agropecuarios como: i) market place de Facebook, ii) uso del WhatsApp para la comercialización de productos a través de la elaboración de catálogos, y iii) plataformas especializadas de <i>e-commerce</i> como <i>Mercadito</i>	A través de los equipos territoriales del proyecto se organizan talleres de capacitación específicos	Número de productores capacitados en <i>e-commerce</i>

Esquema 10. Mecanismo de implementación propuesto uso de TICs en Plataforma E-Commerce



## Anexo 4. Ejemplos de rubros a ser financiados en los PNIM



102. El Programa financiará rubros relacionados con el sector agrícola orientados a mejorar los procesos de conservación, transformación, agregación de valor, material de transporte, empaques para reducir pérdidas. A continuación de enumera varios ejemplos:

**Tabla 14. Rubros elegibles**

Infraestructura	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Salas y galpones de trabajo</li> <li>2. Bodegas</li> <li>3. Áreas de lavado, procesamiento</li> <li>4. Áreas de secado de granos (tipo marquesina)</li> <li>5. Patios de secado de granos</li> <li>6. Pequeña infraestructura para exhibir y vender los productos</li> </ol>
Maquinarias y equipos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Motores</li> <li>2. Despulpadoras</li> <li>3. Secadores</li> <li>4. Empacadoras</li> <li>5. Medidores de humedad, temperatura, etc.</li> <li>6. Mesas de clasificación, estantería, lavado</li> <li>7. Balanzas</li> <li>8. Silos para granos</li> <li>9. Cuartos fríos, frigoríficos</li> <li>10. Comercio digital y comunicaciones</li> <li>11. Equipamiento informático: Comercio digital</li> <li>12. Equipos de comunicación</li> </ol>
Costos asociados	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Asistencia técnica especializada (apoyo gerencial; en marketing; en inteligencia de mercado; en control de calidad; etc.)</li> <li>2. Servicios asociados al comercio digital y la comunicación</li> <li>3. Capacitaciones específicas</li> <li>4. Costo de instalación</li> <li>5. Costo de transporte de los materiales</li> <li>6. Costo de transporte de materiales</li> <li>7. Licencias de software/sistemas</li> </ol>
Materiales	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Material de trabajo para arrancar la actividad</li> <li>2. Material de transporte (gavetas)</li> <li>3. Material de empaque</li> </ol>
Gastos relacionados con la obtención de certificaciones y legalizaciones	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Gastos de certificación (ej. producción “limpia”)</li> <li>2. Registros de proveedores, sanitarios</li> <li>3. Gastos de legalización / formalización</li> </ol>
Vehículos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Vehículos de transporte de productos</li> <li>2. Furgones refrigerados</li> </ol>

103. Asimismo, a modo indicativo, se realizaron ejercicios preliminares de costeo referencial sobre los siguientes rubros productivos:

- Parafinado y encerado de Yuca
- Centro de acopio y empaque de Granos
- Fermentación y Secado de Cacao
- Beneficio de Café

- Planta de producción y conservación de Leche
- Planta de elaboración de quesos

104. No obstante, los rubros priorizados se establecerán en los Documentos de Lineamientos Estratégicos a nivel regional y los PNIM serán formulados sobre la base de la demanda genuina y los planes comerciales de las ACGAF

## Anexo 5. Análisis de alternativas sobre el mecanismo de ejecución

105. **Introducción.** En el presente anexo se presenta un análisis de alternativas para la implementación del Componente 2 del PIASI y se describe la propuesta para la implementación de un Plan Piloto que permita perfeccionar el mecanismo de ejecución durante el primer año del PIASI.

106. **Lecciones aprendidas.** El mecanismo de co-financiamiento no reembolsable está basado en experiencias exitosas y aprendizajes por parte de Instituciones Financieras Internacionales además de las que ya fueron mencionadas del BID (BID, 2016). También se integran lecciones de sistematizaciones del Banco Mundial y del Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola. A continuación, se presentan las lecciones aprendidas de los principales documentos de evidencia mencionando como se integran en el diseño del PIASI. Ello permitirá asegurar que se integran aprendizajes en la implementación de experiencias en el proceso de diseño.

107. **Documento de Lecciones Aprendidas del Banco Mundial:** (*How to Make Grants a Better Match for Private Sector Development, Review of World Bank Matching Grants Projects* (WB/CIIIP; 2016, page 74)) (Banco Mundial, 2016)

- **Existencia de asistencia técnica personalizada, antes, durante y luego de la implementación del subsidio.** Esto será integrado por medio de la capacitación previa a ACGAF y PSG, la definición del Plan de Asistencia Técnica en los PNIM y el establecimiento de alianzas entre PSG y PNIM con forma contractual, donde se prevea la provisión de asistencia técnica durante y después de la implementación del PNIM.
- **Las agencias de implementación pueden ser locales o internacionales, pero siempre es aconsejable el enfoque en fortalecimiento de capacidades locales, sin interferencias políticas, transparencia y amplia participación de actores.** Para ello, se establecerán vínculos concretos entre el PS y las UFR con el MIDA y sus Direcciones Regionales. La implementación descentralizada por medio de PSG aspira a eliminar el riesgo político. También se definirá una estrategia de comunicación con participación activa de los beneficiarios en la retroalimentación y comentarios abiertos en sitios web para la evaluación de desempeño de prestadores de servicio.
- **Los beneficiarios deberían elegir los prestadores de servicios.** Ello se realizará por medio de alianzas entre PSG y ACGAF donde las ACGAF proveerán aceptación formal sobre el acuerdo para la ejecución y los términos del contrato de prestación de servicios.
- **Las propuestas deben ser premiadas sobre la base de criterios transparentes incluyendo la capacidad de implementación, los co-beneficios generados y la contribución de fondos de contrapartida.** Estos factores se integran en los criterios de evaluación de PNIM.
- **El monto de financiamiento debe ser lo suficientemente atractivo, pero no tan alto como para impedir la apropiación por parte de los beneficiarios o suplantar la inversión privada.** Para ello se establecen criterios de evaluación y priorización de PNIM en los aportes de contrapartida, así como criterios que verifiquen el dimensionamiento o la inexistencia de fuentes de financiamiento alternativas.
- **Los procesos de aplicación y desembolsos deben establecerse según las capacidades de los beneficiarios, evitando los bajos incentivos a aplicar por medio de una excesiva carga administrativa.** Para ello, se estipula el apoyo de los PSG en la implementación y un Plan Piloto con alternativas en el primer año de ejecución.
- **Las campañas de comunicación claras y de mensajes accesibles ayudan al despegue de propuestas.** Para ello se diseñará una campaña de comunicación y difusión que contará con insumos clave en mapeos de focalización de PSG y ACGAF.

- **Es clave un sistema de seguimiento sólido para pre-identificar problemas y evitar riesgos de fraude.** Además de la implementación de un sólido sistema de M&E, se contará con un Cronograma de Pagos por Hitos bien definido con inspecciones por parte del PS. Ello permitirá reducir el riesgo de incumplimiento. Asimismo, desde el sistema de monitoreo y evaluación central, se realizará un seguimiento técnico y financiero que permita tomar decisiones en tiempo real.

108. **Documento de Lecciones Aprendidas del FIDA ( FIDA, 2012)).**

- **Debe haber una definición clara de los tipos de apoyo, mínimos y máximos y montos de contrapartida.** Para ello se establecen los criterios de elegibilidad de gastos y ejemplos de rubros elegibles.
- **Deben existir criterios de elegibilidad y selección bien definidos.** Para ello se establecen criterios rigurosos de certificación de PSG y de evaluación de PNIM.
- **Costos de administración no deben superar 15%-20% del valor del subsidio.** Los costos de ejecución y acompañamiento se establecen en 12%.
- **Se recomienda la inclusión de análisis de sensibilidad en la evaluación de propuestas.** Se integra la dimensión en el formato del Plan de Negocio.
- **En casos de proyectos basados en la demanda donde no es posible prever los tipos de proyectos que serán financiados es posible establecer un criterio basado en la rentabilidad.** Para ello, Se establece un criterio mínimo de rentabilidad de la inversión en la TIR de 12%.
- **El financiamiento de planes de negocio por parte de entes acreditados permite mitigar riesgos técnicos del diseño del subsidio no reembolsable.** Para ello se cuenta con la figura del PSG certificado en la formulación e implementación.

109. **Supuestos.** Los supuestos sobre los que se construyen las alternativas de implementación son los siguientes:

- Imposibilidad del MIDA, de cargar con las funciones establecidas en el componente con los recursos actuales (tanto en las responsabilidades administrativas y fiduciarias como en los requerimientos de técnicos) (lo que fue confirmado en los diferentes intercambios por MIDA).
- Importantes demoras y potenciales dificultades para la implementación del proyecto si el MIDA debiera recorrer los procesos de adquisiciones y contrataciones públicas (lo que fue confirmado en los diferentes intercambios por MIDA).
- Existencia de Operadores a nivel nacional, dispuestos a formar parte, en calidad de socios clave, en la implementación del proyecto
- Existencia de Proveedores de Servicios Gerenciales (PSG) en los territorios priorizados, o a nivel nacional, dispuestos a formar parte en calidad de socios clave en la implementación del programa (lo que será verificado con el Mapeo de PSG).

110. **Alternativas de implementación.** Las alternativas de implementación se basan en el establecimiento de reglas y procesos según los siguientes criterios:

- a. Reaseguro del recurso público por medio de la responsabilización de los actores.
- b. Facilitación de procesos fiduciarios y de adquisiciones por medio de la descentralización en la ejecución.

- c. Contar con la mayor cantidad de socios posibles que cumplan con los requisitos de calidad para el apoyo en la formulación y la implementación.
- d. Implementación de medidas de mitigación de riesgos fiduciarios, de interferencia política y de incumplimiento sobre la base de las lecciones aprendidas (como la certificación y apoyo continuo a PSG, el cronograma de pagos por hitos, la contractualización, la evaluación sobre la base de la experiencia y los recursos humanos).

111. A partir de estos criterios, se describen los mecanismos de implementación posibles en el contexto actual de Panamá. Algunas alternativas tienen más o menos riesgo fiduciario y más o menos riesgo de exclusión de actores. En todos los casos, las propuestas cuentan con la necesidad de alianzas entre ACGAF y PSG, donde los PSG tendrán un rol clave, ya sea en el acompañamiento o en la ejecución misma de las adquisiciones y la puesta en marcha del negocio. Del mismo modo, se espera que exista un amplio abanico de actores para cumplir el rol de PSG, tanto individuales como institucionales / empresariales. Sin embargo, se estipulan procedimientos específicos a partir de los posibles riesgos y responsabilidades existentes en cada caso.

112. El análisis de comparativo se focaliza en la existencia o no de garantías / fianzas presentadas por parte del ejecutor que recibirá el anticipo, y en la figura misma que realizará adquisiciones y contrataciones (PSG / ACGAF / Operador).

113. **Plan Piloto de implementación.** Los diversos estudios de sistematización sobre mecanismos de co-financiamiento no reembolsable, coinciden en que no existe un tipo determinado de diseño que tenga impactos sistemáticos en los resultados, por lo que cada programa debe adaptarse a las capacidades y circunstancias de cada país<sup>15</sup>. Asimismo, se señala la necesidad de la adaptabilidad y la existencia temprana de manuales y procedimientos. Por ello, se espera implementar un piloto acelerado de implementación para ajustar el mecanismo propuesto, que se basa en experiencias exitosas ajustadas a la realidad y el contexto de Panamá.

114. El primer requerimiento es la elaboración de un mapeo preliminar de PSGs y un mapeo preliminar de ACGAF en los territorios priorizados. Se espera que ello derive en un dimensionamiento inicial que verifique y perfeccione la descripción de la situación de referencia y provea una geo-localización de actores clave. El mapeo permitirá elaborar una estrategia de comunicación y difusión focalizada. Durante la elaboración del mapeo, se espera verificar la voluntad de PSGs a participar bajo las condiciones especificadas y sobre el proceso de certificación por la vía fast-track para participar del Plan Piloto.

115. Luego de la pre-identificación, se espera certificar de manera acelerada a un grupo de PSGs para comenzar con la formulación de ideas proyecto. En los casos donde las PSGs no pudieran o quisieran proveer garantías bancarias previas a la ejecución del PNIM, se propone un mecanismo de evaluación de capacidades fiduciarias para determinar la viabilidad de que las PSGs pudieran ejecutar el proyecto sin el requisito de las garantías o fianzas. Ello deberá contar con la No-Objeción del BID de la Evaluación positiva del PSG.

116. Paralelamente, se propone la gestión de mecanismos con ISA/AMPYME para la facilitación de fianzas/garantías por parte de las PSGs individuales para evitar que ello funcione como mecanismo de exclusión. También se estipula la posibilidad de que las PSGs decidan, en conjunto con las ACGAF, que las últimas realicen las adquisiciones y contrataciones. Para ello, se deberá aplicar el proceso de Evaluación y No-Objeción del BID directamente a la ACGAF y las PSGs deberán presentar los roles y funciones de apoyo en las tareas de la implementación.

117. En el Plan Piloto, se espera verificar la factibilidad del mecanismo de garantías y obtener las lecciones que permitan perfeccionar el proceso. No obstante, ello, podrán ser

---

<sup>15</sup> How to Make Grants a Better Match for Private Sector Development, Review of World Bank Matching Grants Projects (WB/CIIP; 2016, page 74)

implementados otros mecanismos (Evaluación Fiduciaria ad-hoc y No-Objeción de PSG y/o de ACGAF), lo que permitirá asegurar la elección del mecanismo de implementación a partir del año 2. En paralelo, se realizarán gestiones con AMPYME/ISA para ofrecer un acceso alternativo a garantías y fianzas en los PSGs (tanto individuales como empresariales) / ACGAF.

118. La propuesta abre a la participación de una gran diversidad de actores siempre que cuenten con requisitos clave de calificación y reaseguro para la gestión de los recursos públicos. Para evitar el mayor riesgo en la implementación, los PSG individuales no podrán sortear el mecanismo de garantías por medio de la evaluación fiduciaria.

119. La siguiente tabla describe la comparación de mecanismos de implementación propuestos para el PIASI en Panamá. El Plan Piloto espera avanzar con la verificación de la alternativa N°1 (recomendada). Sin embargo, la voluntad y disponibilidad de PSG de aportar garantías bancarias será verificado en los mapeos preliminares, por lo que se espera que también puedan pilotarse las alternativas N°2 y N°3 en caso de recibir respuestas negativas. La matriz de Evaluación de Riesgos Fiduciarios para definir la factibilidad de PSG y ACGAF de gestionar recursos y prescindir de garantías será establecida por Especialistas del BID en la materia. Paralelamente, se establecerán diálogos con ISA y AMPYME (por parte del MIDA) para ofrecer productos de garantía/fianza a PSGs / ACGAF (alternativas N°5 y N°6).

120. La alternativa de ejecución centralizada (N°4) es desestimada en principio, por no contar con referencias y evidencia sobre resultados en la Región. La misma se ha constatado en casos de extrema fragilidad institucional de gobierno y de la población objetivo para gestionar recursos, y trae consigo costos muy elevados para el PS. El mecanismo tiene muchas responsabilidades legales en el operador, altos riesgos fiduciarios de cuellos de botella y baja propensión a generar capacidades locales.

Tabla 15. Alternativas en los Mecanismos de Implementación

<b>Alternativas<sup>16</sup></b>	<b>Alternativa 1:</b> Ejecución descentralizada por parte de PSG con garantías bancarias o fianzas	<b>Alternativa 2:</b> Ejecución descentralizada por parte de PSG sin necesidad de garantías	<b>Alternativa 3:</b> Ejecución descentralizada por parte de ACGAF sin necesidad de garantías	<b>Alternativa 4:</b> Ejecución Centralizada	<b>Alternativa 5:</b> Ejecución descentralizada por parte de PSG contra fianzas de garantía otorgadas por AMPYME/ISA	<b>Alternativa 6:</b> Ejecución descentralizada por parte de ACGAF contra fianzas de garantía otorgadas por AMPYME/ISA
<b>Ejecutor</b>	<b>PSG</b>	<b>PSG</b>	<b>ACGAF</b>	<b>Operador</b>	<b>PSG</b>	<b>ACGAF</b>
<b>Garantía bancaria / Fianza</b>	<b>Si</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>No</b>	<b>Si (subcontratada)</b>	<b>Si (subcontratada)</b>
<b>Referencia</b>	PRONEGOCIOS (BID-Honduras)	COMRURAL (BM-Honduras) Ventanilla 1	SENACYT (Panamá) COMRURAL (BM-Honduras) Ventanillas 2 y 3 PRORURAL (FIDA-República Dominicana)	-	Convenio existente de colaboración AMPYME/ISA <sup>17</sup>	
<b>Costo efectividad</b>	Costos medios-altos de implementación (intermediación de PSG) y altos beneficios (PSG aseguran la puesta en marcha y rentabilidad)		Costo bajo de implementación (ACGAF), beneficios a determinar según la efectividad en la implementación y el acompañamiento del PSG.	Altos costos de intermediación, Altos costos de gestión.	Costo medio-alto de implementación (PSG) y altos beneficios (PSG aseguran la puesta en marcha del negocio y rentabilidad)	Costo bajo de implementación (ACGAF), beneficios a determinar según la efectividad en la implementación y el acompañamiento del PSG.
<b>Riesgo de interferencia política</b>	Bajo (implementa PSG certificado)		Bajo (implementa ACGAF)	Bajo (implementa ente operador subcontratado)	Bajo (implementa PSG certificado)	Bajo (ejecuta ACGAF)
<b>Riesgo de desmanejo financiero</b>	Bajo (PSG está certificado) y presenta garantía	Medio (PSG certificado y con Evaluación fiduciaria validada para prescindir de garantías)	Medio (ACGAF cuenta con Evaluación fiduciaria validada para prescindir de garantías)	Bajo (el ente estará avalado en sus capacidades de gestión fiduciaria)	Bajo (PSG está certificado) y presenta garantía	Bajo (ACGAF cuenta con Evaluación fiduciaria validada) y presenta garantía

<sup>16</sup>En todos los casos se propone mantener a) El Cronograma de Pagos por Hitos, b) la contractualización / responsabilización de PSG y ACGAF. Las ACGAF también podrán certificarse como PSG y presentar garantías bancarias si cumplen con los requisitos

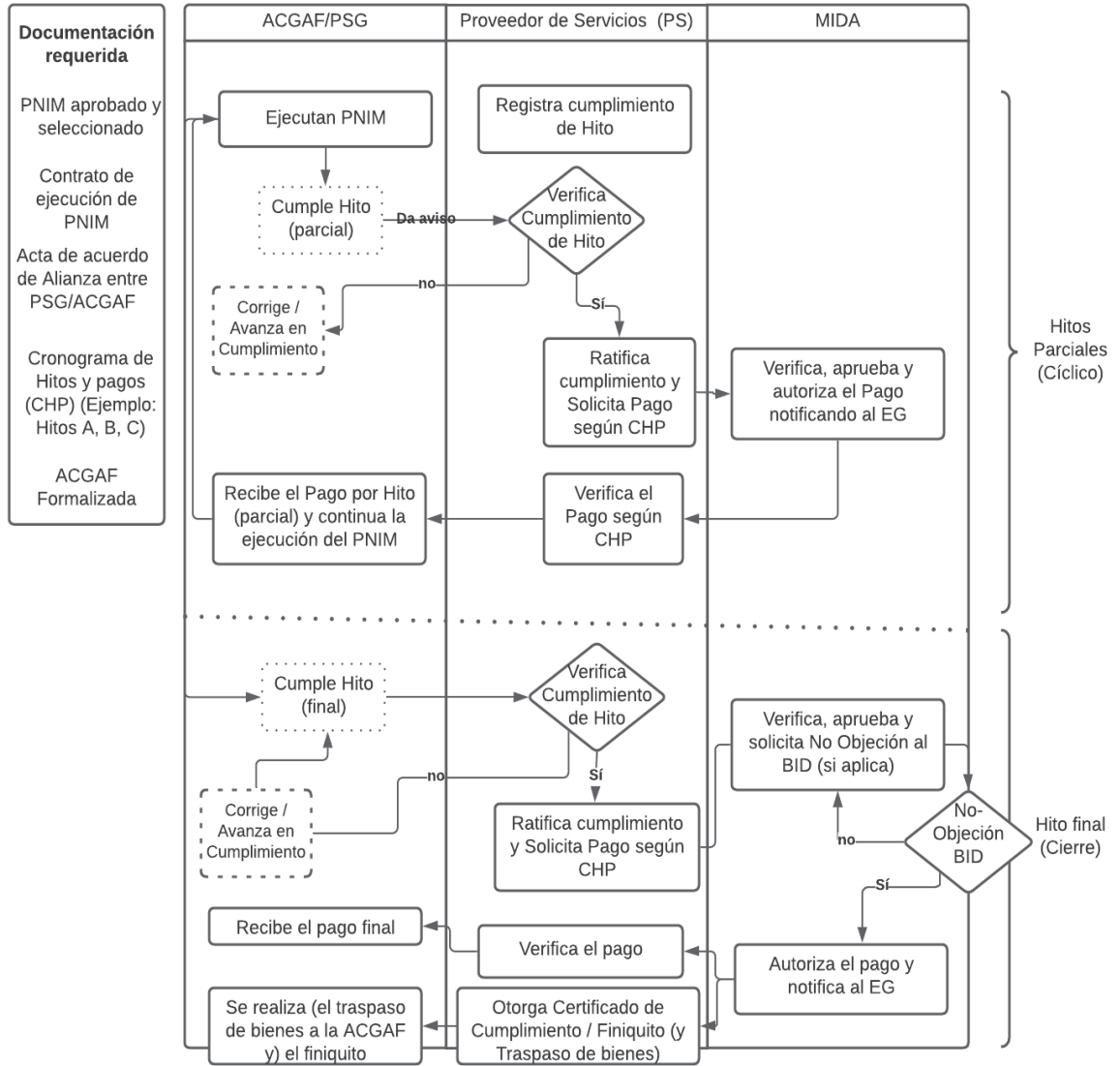
<sup>17</sup> <https://ampyme.gob.pa/?p=29468>

Otros Riesgos	<ul style="list-style-type: none"><li>*Baja focalización y participación de los productores</li><li>*Captura de elites</li><li>*Débil empoderamiento, apropiación y sostenibilidad</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Baja focalización y participación de los productores</li><li>*Captura de elites</li><li>*Débil empoderamiento, apropiación y sostenibilidad</li><li>*Oportunismo de PSG (al no presentar garantías)</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Captura de elites</li><li>*Débil manejo fiduciario</li><li>*Demoras en adquisiciones y contrataciones</li><li>*Riesgos de puesta en marcha del negocio</li></ul>		Idem 1	Idem 3
Requisitos de factibilidad	Verificación previa con PSGs (sobre voluntad a ejecutar, aportar garantía y monto)	Verificación previa con PSGs (sobre voluntad a ejecutar y capacidades, lo que será evaluado -due dilligence- con No-Objeción) / PSG institucional / empresarial	Existencia de Capacidades de las ACGAF (experiencia, recursos humanos, etc.), lo que será evaluado – due-dilligence- con No Objeción. Aval del PSG	Estricto control de cuentas al PS	Verificación previa con PSGs (sobre voluntad a ejecutar y capacidades, lo que será evaluado -due dilligence- con No-Objeción) / Aplica a PSG individuales e institucionales	Existencia de Capacidades de las ACGAF (experiencia, recursos humanos, etc.), lo que será evaluado – due-dilligence- con No Objeción. Aval del PSG
Medida de mitigación de riesgo	<ul style="list-style-type: none"><li>*Reaseguro del recurso público por medio de la garantía</li><li>*Certificación rigurosa y acompañamiento de PSG</li><li>*Cronograma de Pagos por Hitos</li><li>*Contratos de implementación y Alianzas PSG-ACGAF</li><li>*Aporte de contrapartida</li><li>*Criterios de evaluación que aseguren aspectos participativos y de focalización</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Due-dilligence con No Objeción del Banco</li><li>*Certificación rigurosa y acompañamiento de PSG</li><li>*Cronograma de Pagos por Hitos</li><li>*Contratos de implementación y Alianzas PSG-ACGAF</li><li>*Aporte de contrapartida</li></ul>	Proceso competitivo		<ul style="list-style-type: none"><li>*Reaseguro del recurso público por medio de la garantía</li><li>*Certificación rigurosa y acompañamiento de PSG</li><li>*Cronograma de Pagos por Hitos</li><li>*Contratos de implementación y Alianzas PSG-ACGAF</li><li>*Aporte de contrapartida</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>*Reaseguro del recurso público por medio de la garantía</li><li>*Due-dilligence con No Objeción del Banco ACGAF</li><li>*Certificación rigurosa y acompañamiento de PSG</li><li>*Cronograma de Pagos por Hitos</li><li>*Contratos de implementación y Alianzas PSG-ACGAF</li><li>*Aporte de contrapartida</li></ul>

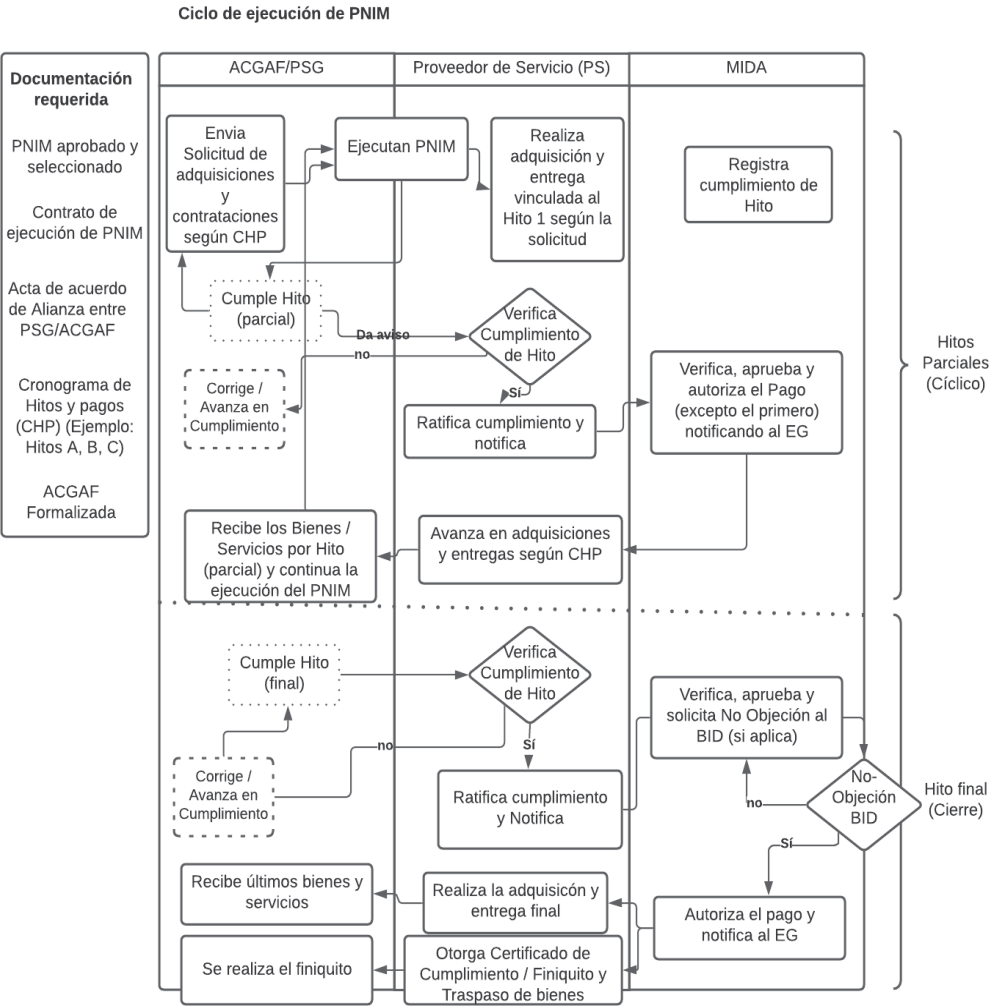


Esquema 11. Alternativas de ejecución 2 y 3.

Ciclo de ejecución de PNIM



Esquema 12. Alternativas de ejecución 4.



## Anexo 6. Insumos para la preparación de términos de referencia para la elaboración de mapeos de pre-identificación y documentos de lineamientos estratégicos

El Componente 2 del PIASI contempla la contratación de cuatro estudios, que deberán realizarse apenas arranque la ejecución del Programa e idealmente podrían anticiparse con recursos de una Cooperación Técnica del BID, en el marco del apoyo a la implementación acelerada. De todas formas, para garantizar su elaboración se han contemplado los recursos necesarios, cuyo detalle consta en el documento de presupuesto detallado.

El levantamiento de referencias y datos adicionales, que no estuvieron disponibles en la fase de diseño, es relevante para afinar y corroborar varios supuestos provenientes de la fase de diagnóstico, y además cubrir vacíos de información ocasionados principalmente por las limitaciones de movilización y acceso a información territorial derivados de la pandemia (COVID 19).

Asimismo, los estudios proporcionarán información clave que permitirá verificar la pertinencia, integrar elementos no contemplados y particularidades específicas de cada territorio de intervención que asegurarán el logro de resultados y aportarán en la revisión y ajuste del Reglamento Operativo del Proyecto (ROP).

Por otra parte, si bien cada plan de negocio e innovación de mercado (PNIM) debe contemplar una línea de base propia, y la inclusión de indicadores que específicos que permitan identificar los cambios logrados a nivel de asociaciones, cooperativas y grupos de la agricultura familiar (ACGAF) que se benefician, los estudios citados a continuación permitirán ajustar las metas e indicadores propuestos para el Componente 2 del PIASI. También serán un insumo clave para focalizar correctamente la estrategia de comunicación en los diversos actores y serán divulgados en los talleres de inducción para que sirvan de base metodológica (en la identificación de oportunidades de mercado) y estratégica (en las orientaciones sobre las prioridades regionales y territoriales) para la construcción de los PNIM.

Los estudios propuestos son:

### **a. Mapeo de pre identificación de los potenciales oferentes de servicios empresariales (PSG)<sup>18</sup> en los territorios priorizados, y a nivel nacional.**

**Presupuesto contemplado:** US\$ 10.700 (contempla 45 días de trabajo, viáticos, movilización e imprevistos).

**Objetivo:** Elaborar un estudio de campo y de gabinete que pre identifique potenciales proveedores de servicios gerenciales, en el marco del mecanismo de ejecución del Componente 2 del PIASI.

---

<sup>18</sup> Los PSG serán un actor clave en la ejecución del Componente 2 del PIASI. Serán corresponsables de la formulación y la implementación de los PNIM. Podrán ser actores del sector privado (consultores individuales o empresas), ONG locales, nacionales e internacionales, incluyendo fundaciones, asociaciones, gremios, e instituciones académicas.

**Perfil profesional requerido:** Especialista con título académico en área relacionadas con la agricultura, comercialización, desarrollo empresarial o economía. Experiencia de trabajo de 5 años, en las temáticas relacionadas con desarrollo rural, gestión organizacional y aplicación de metodologías de levantamiento de información y análisis, y elaboración de reportes. Experiencia de trabajo profesional en Panamá.

**Actividades a desempeñar:**

- Realizar trabajo de gabinete e investigación que permita identificar potenciales proveedores de servicios gerenciales, ya sean personas naturales, empresas y otras instituciones vinculadas a los procesos de desarrollo (ONG, cooperantes bilaterales, organizaciones intergubernamentales, etc.) y que tengan vinculación con los procesos de desarrollo rural, en territorios no priorizados por el PIASI (escala nacional).
- Visitar todos los territorios (distritos) de intervención del PIASI e identificar potenciales proveedores de servicios gerenciales que se encuentren trabajando en estos espacios territoriales. Los PSG pueden ser personas naturales, empresas y otras instituciones vinculadas a los procesos de desarrollo rural (ONG, cooperantes bilaterales, organizaciones intergubernamentales, etc.), y que pudieran ser elegibles en función de los criterios establecidos para la ejecución del Componente 2 del PIASI.
- Preparar una base de datos que incluya el listado de PSG identificados a nivel del trabajo realizado a nivel de territorios y gabinete (escala nacional). En esta base de datos se incluirá la siguiente información: nombre de la PSG individual (persona natura) o PSG empresarial /institucional, tipo de organización, personería jurídica (si/no), dirección (localidad, distrito, provincia), nombre del representante legal, teléfonos de contacto, correo electrónico,
- Indagar sobre la voluntad o interés, por parte de cada PSG identificado y contactado, de vincularse con la propuesta de apoyo del PIASI y de ofrecer apoyo técnico y gerencial a las ACGAF, con énfasis en la verificación de la voluntad de aportar garantías bancarias y ejecutar los recursos para la puesta en marcha de los negocios en conjunto con las ACGAF.

**Entregable:**

- Documento que contenga el mapeo realizado que pre identificará los PSG presentes en los territorios priorizados por parte del PIASI, y los identificados a escala nacional (con datos geo-localizados).
- Pre-identificación de un grupo de PSG que podría ser contactado ágilmente para una certificación por la vía *fast-tracking*.
- Documento de recomendaciones (basado en hallazgos del trabajo de campo y de gabinete) sobre elementos adicionales que sean útiles para el ajuste de las metas planteadas, la estrategia de comunicación y el mecanismo de implementación del componente 2 y el ROP del PIASI.

- b. **Mapeo de pre identificación de asociaciones, cooperativas y grupos de la agricultura familiar (ACGAF) potencialmente elegibles en los territorios priorizados.**

**Presupuesto contemplado:** US\$ 10.700 (contempla 45 días de trabajo, viáticos, movilización e imprevistos).

**Objetivo:** Elaborar un estudio de campo que pre identifique de asociaciones, cooperativas y grupos de la agricultura familiar (ACGAF) presentes en los territorios priorizados.

**Perfil profesional requerido:** Especialista con título académico en área relacionadas con la agricultura, comercialización, sociología o economía agrícola. Experiencia de trabajo de 5 años, en las temáticas relacionadas con desarrollo rural, organización campesina, y aplicación de metodologías de levantamiento de información y análisis, y elaboración de reportes. Experiencia de trabajo profesional en Panamá. Deseable: conocimientos en temas relacionados con género y juventud rural.

**Actividades a desempeñar:**

- Visitar todos los territorios (distritos) de intervención del PIASI y contactar a líderes de Asociaciones, Cooperativas y Grupos de la Agricultura (ACGAF) y actores públicos y privados relevantes que permitan levantar información relevante relacionada con los grupos organizados de agricultores familiares.
- Identificar a las asociaciones, cooperativas y grupos de la agricultura familiar (ACGAF) potencialmente elegibles en los territorios priorizados del PIASI. Para esto se deberá elaborar una base de datos que incluya la siguiente información: nombre de la ACGAF, tipo de organización, personería jurídica (sí/no), dirección (localidad, distrito, provincia, datos geo-localizados), nombre del representante o líder del grupo organizado, teléfonos de contacto, correo electrónico, número total de socios (incluyendo detalle de hombres y mujeres), enumeración de las principales actividades a las que se dedica cada ACGAF.
- Indagar sobre la voluntad o interés, de cada ACGAF contactada en territorio, de vincularse y beneficiarse del apoyo del PIASI, y de construir alianzas con los proveedores de servicios gerenciales (PSG) para la innovación de mercados.

**Entregable:**

- Documento que contenga el mapeo realizado que pre identificará las ACGAF presentes en los territorios priorizados por parte del PIASI, identificando las potencialmente elegibles para el Programa. Documento de recomendaciones (basado en hallazgos del trabajo de campo) sobre elementos adicionales que sean útiles para el ajuste de las metas planteadas, el mecanismo de implementación del componente 2 y el ROP del PIASI.

**c. Estudio de identificación de las oportunidades de mercado de la agricultura familiar en estos territorios, junto con un análisis de brechas para el acceso a las mismas.**

**Presupuesto contemplado:** US\$ 10.700 (contempla 45 días de trabajo, viáticos, movilización e imprevistos).

**Objetivo:** Pre-identificar Oportunidades de Mercado en los territorios priorizados y proveer una base metodológica y de análisis de las oportunidades de la demanda de productos de la agricultura familiar en los territorios priorizados. La metodología y los resultados del Estudio serán difundidos y aprovechados en la formulación de los PNIM.

**Perfil profesional requerido:** Se requiere un profesional con estudios de posgrado en agronegocios, mercadeo, agroindustrias, ciencias económicas o afines. Experiencia de al menos 5 años de trabajo en temas de agricultura familiar, agronegocios, mercados, agroindustrias, comercio. Experiencia en la redacción y generación de documentos, de al menos 5 informes, guías, *papers*, reportes u otros estudios de propia autoría para el sector público o privado. Se priorizará la experiencia en procesos participativos y la presentación de metodologías de análisis donde se pudiera realizar un seguimiento semestral o anual de las oportunidades de mercado. Experiencia de trabajo profesional en Panamá. Deseable: conocimientos en temas relacionados con género y juventud rural.

**Actividades a desempeñar:**

- Visitar los territorios priorizados por el PIASI y pre-identificar al menos 30 oportunidades de mercado a nivel local, regional y/o internacional para la agricultura familiar en consultas con las ACGAF y las instancias del IMA y MIDA.
- Verificar la validez de las oportunidades de mercado relevadas sobre la base del procesamiento y análisis de la información sobre el comportamiento y las perspectivas de la demanda actual y potencial.
- Realizar un Análisis de Alternativas sobre las oportunidades pre-identificadas y dimensionadas en los territorios priorizados por el PIASI.
- Elaborar una Matriz de Brechas que permita ponderar las diversas oportunidades sobre la base de las posibilidades y capacidades de alcanzarlas, la atraktividad y el interés por parte de los agricultores familiares en los territorios del PIASI.
- Priorizar las oportunidades, identificando al menos diez (10) oportunidades de mercado locales, regionales o internacionales dimensionadas, y estas opciones sean validadas por agricultores familiares en los territorios priorizados por el PIASI.

**Entregable:**

- Documento inicial con la propuesta metodológica.
- Documento de avance con la pre identificación de al menos 30 oportunidades de mercado (a nivel local, regional e internacional) para los agricultores familiares en los territorios priorizados del PIASI, sobre la base del análisis y procesamiento de información del comportamiento de la demanda efectiva actual y potencial de esos productos.
- Informe final con la priorización de al menos 10 oportunidades de mercado validadas en forma participativa, describiendo en forma detallada el circuito y los requerimientos para alcanzarla, y brindando recomendaciones para las inversiones que serán propuestas se orienten a cada oportunidad.

**d. Documento de Lineamientos estratégicos para la implementación del proyecto a nivel regional.**

**Presupuesto contemplado:** US\$ 18.200 (contempla 75 días de trabajo, viáticos, movilización e imprevistos).

**Objetivo:** Elaborar los Documentos de Lineamientos estratégicos a nivel regional (1 por cada Unidad de Facilitación Regional), sobre la base de las prioridades estratégicas del MIDA en esos territorios, y en diálogo con los gobiernos locales. Los resultados de cada estudio serán difundidos y aprovechados en la formulación de los PNIM.

**Perfil profesional requerido:** Se requiere un profesional con estudios de posgrado en agronegocios, planeamiento territorial, políticas públicas, ciencias económicas, gestión pública o afines. Experiencia de al menos 5 años de trabajo en temas de agricultura familiar, planeamiento territorial, políticas públicas y gestión pública. Experiencia en la redacción y generación de documentos de estrategia de al menos 5 informes, guías, *papers*, reportes u otros estudios de propia autoría para el sector público o privado. Experiencia de trabajo profesional en Panamá. Deseable: conocimientos en temas relacionados con género y juventud rural.

**Actividades a desempeñar:**

- Conformar un grupo de trabajo con representantes del MIDA, el IDIAP y el IMA para la elaboración de documentos de estrategia regional que guíen la implementación del PIASI.
- Elaborar una metodología, en conjunto con grupo de trabajo, para el diseño de los documentos de lineamientos estratégicos (definiendo la extensión de cada región y los distritos incluidos en cada una).
- Visitar cada una de las regiones y entrevistarse con actores clave, y recopilar los documentos y orientaciones estratégicas de gobiernos locales y otros actores relevantes.
- Preparar en gabinete un borrador de documento de lineamientos para cada Región, el cual será elaborado sobre la base de las visitas y de las prioridades del Gobierno de Panamá (MIDA, IDIAP, IMA) en esos territorios.
- Validar el documento borrador con el grupo de trabajo a nivel nacional.
- Presentar y validar el documento de lineamientos estratégicos por región, que debería contener el listado de rubros productivos o sistemas de producción priorizados, pudiendo definir actividades o rubros no elegibles por cada región.

**Entregable:**

- Documento inicial con la propuesta metodológica.
- Informe borrador y final, donde se recopilan los 5 documentos de lineamientos estratégicos (1 por región).

## Referencias

- Banco Mundial (2016). *How to Make Grants a Better Match for Private Sector Development, Review of World Bank Matching Grants*.
- BID (2016) *Informe de Terminación de Proyecto- (HO-L1010 / 1919/BL-HO)- Programa de Fomento de Negocios Rurales*.
- CARE (2021). *Farmer's Fields and Business Schools* . Obtenido de <https://www.care.org/our-work/food-and-nutrition/agriculture/farmers-field-and-business-schools-ffbs/>
- FAO (2018). *Plataforma Global de las Escuelas de Campo de Agricultores*. Obtenido de Empresariado y escuelas de campo para agricultores: <http://www.fao.org/farmer-field-schools/ffs-overview/comercio/es/>
- FIDA (2012) *Matching Grants Technical Note*. International Fund for Agricultural Development.
- Ley 127 (2020). *Ley de Agricultura Familiar de Panamá*. Panamá: Gaseta Oficial 28972.
- Prain, G., Wheatly, C., Odsey, C., Verzola, L., Bertuso, A., Roa, J., & Naziri, D. (2020). *Research-development partnerships for scaling complex innovation: Lessons from the Farmer Business School in IFAD-supported loan-grant collaborations in Asia*. Obtenido de <https://cgspace.cgiar.org/handle/10568/108273>



Producto		Presupuesto			Calendario - Cantidades					Calendario - US\$						
Actividad	Unidad de medida	Costo unitario (US\$)	Cantidades totales	Monto Total (US\$)	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Producto 1. Planes de negocio en Innovación de mercados (PNIM) formulados					200	3 758 250	19	75	75	31	0					
Actividad 1.1.1 Selección del Proveedor de Servicios y Creación de Unidades de Facilitación Regional					1 457 229											
Contratación del operador a nivel central		Monto	\$	94 400	4	410 329	1,06	0,89	1,00	0,89	0,50	99 929	84 400	94 400	84 400	47 200
Coordinadores territoriales		persona.mes	\$	1 500	240	360 000	30	60	60	60	30	45 000	90 000	90 000	90 000	45 000
Técnicos en mercadeo		persona.mes	\$	900	210	189 000	30	60	60	60	0	27 000	54 000	54 000	54 000	0
Vehículos		Número	\$	30 000	5	150 000	5	0	0	0	0	150 000	0	0	0	0
Motocicletas		Número	\$	5 000	5	25 000	5	0	0	0	0	25 000	0	0	0	0
Laptops		Unidad	\$	950	22	20 900	15	0	0	7	0	14 250	0	0	6 650	0
Gastos de operación (combustible, viáticos, consumibles)		Monto	\$	12 600	20	252 000	3	5	5	5	3	31 500	63 000	63 000	63 000	31 500
Acondicionamiento de oficinas		Número	\$	10 000	5	50 000	5	0	0	0	0	50 000	0	0	0	0
Actividad 1.2 Elaboración de Mapes de pre-identificación y Documentos de Lineamientos estratégicos					50 300											
Mapeo de pre-identificación de PSG		Estudio	\$	10 700	1	10 700	1	0	0	0	0	10 700	0	0	0	0
Mapeo de pre-identificación de Organizaciones, Cooperativas y Grupos		Estudio	\$	10 700	1	10 700	1	0	0	0	0	10 700	0	0	0	0
Estudio de pre-identificación de Oportunidades de la Agricultura Familiar		Estudio	\$	10 700	1	10 700	1	0	0	0	0	10 700	0	0	0	0
Documentos de lineamientos estratégicos regionales para la implementación		Documentos	\$	18 200	1	18 200	1	0	0	0	0	18 200	0	0	0	0
Actividad 1.3 Estrategia de comunicación y difusión. Convocatoria de PSG.					157 900											
Definición de la estrategia de comunicación y difusión		Documento de Estrategia	\$	3 600	1	3 600	1					3 600	0	0	0	0
Elaboración de manuales metodológicos y formularios		Manual	\$	3 600	2	7 200	1		1			3 600	0	3 600	0	0
Comunicación y difusión multiplataforma		Monto	\$	39 800	3	99 500	1	1	0,5			39 800	39 800	19 900	0	0
Talleres de divulgación- modalidades de acceso, requisitos e instrumentos		Taller	\$	700	68	47 600	34	34	0	0	0	23 800	23 800	0	0	0
Actividad 1.4 Capacitación, certificación, selección y registro de PSG para la formulación de PNIM y el acompañamiento gerencial en la implementación					37 200											
Talleres de capacitación presenciales		Taller	\$	980	10	9 800	4	2	2	2	0	3 920	1 960	1 960	1 960	0
Talleres de capacitación virtuales		Taller	\$	280	25	7 000	10	5	5	5	0	2 800	1 400	1 400	1 400	0
Selección, Evaluación y Registro de PSG		Informe	\$	300	68	20 400	40	20	8	0	0	12 000	6 000	2 400	0	0
Actividad 1.5 Apoyo al registro y formalización de asociaciones, cooperativas y grupos de la Agricultura familiar					327 500											
Asistencia técnica especializada en formalización y legalización de asociaciones y cooperativas		persona.mes	\$	900	300	270 000	120	120	60	0	0	108 000	108 000	54 000	0	0
Gastos en formalización y registración		Grupo	\$	575	100	57 500	50	50	0	0	0	28 750	28 750	0	0	0
Actividad 1.6 Formulación y selección de PNIM					919 623											
Pre-selección de PNIM		Idea-proyecto	\$	134	221	29 623	21	83	83	34	0	2 815	11 125	11 125	4 557	0
Formulación de PNIM Ventanilla A		Plan de Negocio	\$	4 000	170	680 000	15	65	65	25	0	60 000	260 000	260 000	100 000	0
Formulación de PNIM Ventanilla B		Plan de Negocio	\$	7 000	30	210 000	4	10	10	6	0	28 000	70 000	70 000	42 000	0
Actividad 1.7 Implementación del Programa de Formación "Escuela de Negocios Rurales"		Jóven capacitado	\$	1 032	345	356 048	42	85	85	85	48	43 345	87 722	87 722	87 722	49 537
Actividad 1.8 Promoción de Circuitos cortos de comercialización y E-Commerce					452 450											
Elaboración de estudio sobre estrategias de diferenciación de los productos de la AF		Estudio	\$	26 700	1	26 700	1	0	0	0	0	26 700	0	0	0	0
Apoyo a E-Commerce y ruedas virtuales de negocios inclusivos para la AF		Ruedas	\$	3 400	20	68 000	0	5	5	5	5	0	17 000	17 000	17 000	17 000
Elaboración y a apoyo a plataformas E-Commerce Cooperativas y Asociaciones		Monto	\$	177 400	1	177 400	1	0	0	0	0	177 400	0	0	0	0
Elaboración y a apoyo a plataformas E-Commerce Productores AF		Monto	\$	13 400	1	13 400	0,5	0,5	0,0	0,0	0,0	6 700	6 700	0	0	0
Diseño e implementación de Campaña de promoción de productos de la AF		Monto	\$	47 700	4	166 950	0,5	1	1	1	0	23 850	47 700	47 700	47 700	0
Producto 2. Planes de negocio para la innovación de mercado (PNIM) financiados					100	6 241 750	10	41	41	8	0	0	0	0	0	
PNIM Ventanilla A financiados		Planes de Negocio	\$	50 400	85	4 284 000	8	35	35	7	0	403 200	1 764 000	1 764 000	352 800	0
PNIM Ventanilla B financiados		Planes de Negocio	\$	117 600	15	1 764 000	2	6	6	1	0	235 200	705 600	705 600	117 600	0
Evaluación de propuestas		Planes de Negocio	\$	750	125	93 750	13	51	51	10	0	9 750	38 250	38 250	7 500	0
Inspección previa a Aprobación de pagos		Planes de Negocio	\$	1 000	100	100 000	10	41	41	8	0	10 000	41 000	41 000	8 000	0
TOTAL					10 000 000						1 746 209	3 550 207	3 427 057	1 086 289	190 237	

38%

15% 39%

4%

2%

1%

0%

0%

3%

0%

1%

0%

0%

0%

1%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

0%

3%

3%

1%

9%

0%

7%

2%

4%

5%

0%

3%

1%

2%

0%

2%

1%

2%

10 000 000

2%

69% 6 048 000

28%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

2%

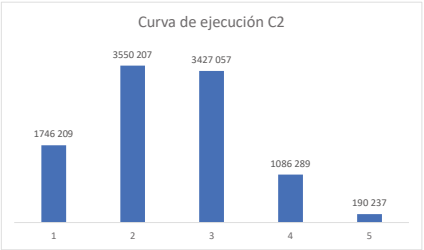
2%

2%

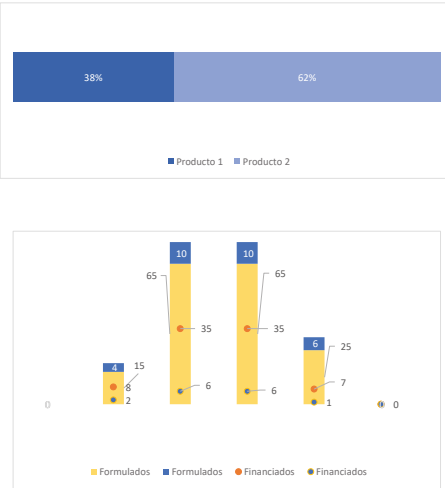
2%

2%

Curva de ejecución C2



Curva de financiamiento de PNIM



	Costo unitario	Item	Cantidad	Total	Requerible	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total
Asesoramiento técnico	5	1 150	personas.mes	0	0						
Coordinación Administrativa y Financiera	5	1 150	personas.mes	48	5 760	6	12	12	12	6	0
Control	5	1 150	personas.mes	12	1 380	6	12	12			48
Especialización y Reducción	5	1 000	personas.mes	48	4 800	6	12	12	12		48
Especialización M&E	5	1 150	personas.mes	48	5 520	6	12	12	12		48
Oficina de apoyo en subregiones	5	900	personas.mes	48	4 320	12	12	12			48
Oficina de apoyo en M&E / Inspecciones	5	800	personas.mes	48	3 840	6	12	12	12		48
Reconocimiento de oficina	5	10 000		5	10 000						
Revisión de operaciones (calidad, cantidad, valores, consumo)	5	12 600	Mano/Hora	1	12 600	1					1
Material informático y mobiliario	5	10 100	Mano/Hora	2	20 200			1			2
Traslado	5	30 150	Mano/Hora	1	30 150	1					1
<b>Actividad 1.1 Selección del Proveedor de Servicios y Creación de Unidades de Fecundación Regional</b>											
Contratación del operador a nivel central	5	94 400				1,06	0,89	1,00	0,89	0,50	
Tarifas de conectividad	5	1 000	personas.mes	240	5	360 000	30	60	60	30	240
Trámites en manuales	5	900	personas.mes	210	5	189 000	30	60	60	30	210
Veículos	5	30 000	Número	5	5	150 000					5
Mobiliario	5	5 000	Número	10	5	50 000					5
Tiempos	5	950	Unidad	22	5	20 900			7		22
Gastos de operación (combustible, viáticos, consumibles)	5	12 600	Moneda	20	5	252 000	Proveedores de Servicios / UGDF por la vía de las Unidades de Fecundación Regional del MIDA	5	5	2,5	20
Acreditación documental	5	10 000	Número	5	5	50 000					5
<b>Actividad 1.2 Elaboración de Mapas de pre-Identificación y Documentos de Lineamientos estratégicos</b>											
Mapas de pre-identificación de PSG	5	10 700	Estudio	1	1						1
Mapas de pre-identificación de Organizaciones, Cooperativas y Grupos	5	10 700	Estudio	1	1						1
Estudio de pre-identificación de Organizaciones de la Agricultura Familiar	5	10 700	Estudio	1	1						1
Documentos de lineamientos estratégicos regionales para la implementación	5	18 200	Documentos	1	1						1
<b>Actividad 1.3 Estrategia de Comunicación y difusión. Convocatoria de PSG.</b>											
Diseño de los materiales de convocatoria y difusión	5	3 600	Estrategia	1	5	3 600					0
Elaboración de manuales metodológicos y formularios	5	3 600	Manual	2	5	7 200			1		1
Comunicación y difusión multimedial	5	39 600	Total	2	5	79 600		1	0,5		2,5
Talleres de diagnóstico: modalidades de acceso, respuestas e instrumentos	5	700	Taller	68	5	47 600	34	34			68
Actividad 1.4 Capacitación, certificación, selección y registro de PSG para la formulación de PRM y apoyo técnico presencial en la implementación	5	980	Taller	10	5	9 800	4	2			10
Talleres de capacitación presenciales	5	980	Taller	10	5	9 800	4	2			10
Talleres de capacitación virtuales	5	280	Taller	25	5	7 000			5		25
Selección, Inducción y Registro de PSG	5	300	Informe	68	5	20 400	68	20	8		68
Actividad 1.5 Formulación y selección de PRM	5										
Pre-selección de PRM	5	134	Idea/Proyecto	221	5	29 613	21	83	34	0	221
Formulación de PRM seleccionadas	5	4 000	Plan de negocio	65	170	65	40	65	65		190
Formulación de PRM rechazadas	5	7 000	Plan de negocio	30	5	210 000	4	10	10		30
<b>Actividad 1.5 Apoyo al registro y formalización de asociaciones, cooperativas y grupos de la Agricultura familiar</b>											
Asesoramiento técnico en el registro	5	600	personas.mes	300	5	270 000	120	120	60		300
Gastos en formalización y registración	5	575	Grupo	300	5	157 500	50	50			300

Funciones requeridas de Recursos Humanos	
Facilitador / Capacitación de PSG	Consultoría específica + Planta
Técnico en Mercado- Seleccionador y Evaluador de Propuestas / Solicitud de informes e	Consultoría específica + Planta
Facilitador Registro/Formalización de cooperativas y asociaciones	Contratado temporal (2 años)
Coordinadores territoriales (ej: coordinación de actividades, intermediación en acuerdos, búsqueda oportunidades de negocio, reportes	

- Bienes y Equipos
- Laptops
- Vehículos
- Operación
- Combustible
- Válidos

		MINI-GOODS		402 PEN Formulas	
Proceso de formulación		64%	219	cuestiones que se consideraron	
		49%		implementadas	
				190 cuestionados	
Distribución en ventanillas		25%	A	182	
		75%	B	100	
			Tipo	159	
	64%		A	38	
		B	121		
			74		
			A	19	
	49%		B	55	

Ventanas		Rango				
A	\$	50 000	\$	100 000	\$	5 000
	\$	100 000	\$	250 000	\$	7 000
	\$	250 001	\$	500 000	\$	10 000
B	\$	20 000	\$	50 000	\$	4 000
1	por distrito					
2	por distrito					
<hr/>						
70	70	80				
12	12	6				
<hr/>						
15	35	40				
6	6	3				

Año 1	Año 2	Año 3	
8	35	35	7
2	6	6	1

<b>Coordinadores Territoriales</b>	2	6	6
Contratación de un grupo de coordinadores de soporte, para coordinar las actividades del proyecto a nivel territorial y brindar facilitación sobre acceso a mercados por parte de las cooperativas y asociaciones.			

**Tareas principales:** Identificación: Coordinar acciones de comunicación y difusión, Coordinar Facilitadores y talleres, Coordinar apoyo a la registración, Coordinar la clasificación y selección de PSG, apoyar la constitución de Acuerdos, Acompañar la implementación de PNIM, Oficiar de Gerentes territoriales para la búsqueda de oportunidades comerciales Sostenibilidad y estrategia de salida: El grupo gerentes debe identificar y formar gerentes al nivel de cada cooperativa o asociación (posiblemente que hayan hecho el programa de formación), asegurando sostenibilidad a la hora de salida de este recurso provisto por el proyecto.

PNIM			
PSG	68	4/5	per distrito agree
Diagramas, formularios y evaluados	50	3	per distrito agree
	50		
Financiados	40		
PIASI	PSG		
48	3	per distrito	
34	2	per distrito	
PSG	260	5	ideas
	145	3	formularios
	100	3	ejecutados

<

Univero Plan Colmena		229
	74%	
	13%	87%
	74%	
	13%	87%
	37%	
	7%	44%

Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Consultor independiente local	persona/día		180	45
Viajeros	noche		70	30
Transporte	monto		200	1
Imprevistos	3%		260	1
		<b>Subtotal</b>	<b>10700</b>	<b>10660</b>

Definición e implementación de la Estrategia de Comunicaciones y Difusión y Elaboración de los Manuales de				
Ítem	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Consultor local Estrategia	persona/día	180	20	3600
Consultor local Manuales	persona/día	180	20	3600
Anuncios en medios digitales	Montro	3000	1	3000
Anuncios en medios radiales	Montro	3000	1	3000
Anuncios en medios televisivos	Montro	8000	1	8000
Anuncios en medios gráficos	Montro	2000	1	2000
Talleres de sensibilización (20 participantes)	Número	70	34	2380
Facilitador de talleres	persona/día	180	1	180
Alquiler del local	montro	200	1	200
Refrigerios	personas/día	9	30	270
Materiales	montro	50	1	50
<b>Imprescindibles</b>	<b>5%</b>	<b>2350</b>	<b>1</b>	<b>2350</b>
	<b>Subtotal</b>		<b>50300</b>	<b>50300</b>

Capacitación continua de proveedores de servicios esenciales				
Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Talleres presenciales	Taller	960	5	4900
Facilitador	persona día	180	2	360
Alquiler de local	mes	200	1	200
Refrigerios	persona	9	40	360
Materiales	kg	800	1	800
Talleres virtuales	Taller	280	5	1400
Facilitador	persona día	180	1	180
Comunicación/Plataforma/Material digital	taller	100	1	100
Impresiones	0%	0	0	0

Gasto No reembolsable registraci3n/formalizaci3n				
Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Visiti3n y viajes	personas	\$5	10	50
Traducci3n	Documento	150	1	150
Otros	Varios	75	1	75
				\$75

Gastos de operación técnica				
Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Combustible	litros/vehículo	0.85	1600	1360
Seguros/repaparación vehículos	Documento	580	1	580
Vialitos	días	75	120	9000
Impresivitas + Otros Servicios (comunicar)	monto	1000	1	1000
		Subtotal	11900	11940

Documento de lineamientos estrategicos				
Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Consultar indice	persona.dia		180	75
Viáticos	noche		70	50
Transporte	monto		350	1
Imprevistos	5%		867.5	1
Subtotal			18200	18217.5

20000 kms/año	8hrs/100km	1600
Estipulado por vehículo		15usd/mes seguro + 400 usd por año services y reparaciones
10 días por mes		
regional / por año		

## RRHH Proveedor de servicios C2

Recursos Humanos	Cantidad	Detalle	Duración
<b>Plantel Técnico</b>			
Responsable técnico	1	1 para el Componente 2	5 años
Coordinadores territoriales	5	1 por UFR (5 en total)	4 años y 6 meses
Técnicos de apoyo en mercadeo	5	1 por UFR (5 en total)	4 años
Especialistas en Organizaciones y Formalización	10	2 por UFR (10 en total)	2 años y 6 meses
<b>Plantel administrativo</b>			
Coordinador Administrativo y Financiero	1	1 para el Componente 2	4 años y 6 meses
Contador	1	1 para el Componente 2	4 años y 6 meses
Especialista en Adquisiciones	1	1 para el Componente 2	4 años y 6 meses
Especialista M&E	1	1 para el Componente 2	4 años y 6 meses
Oficial de apoyo en adquisiciones	5	1 por UFR (5 en total)	4 años y 6 meses
Oficial de apoyo en M&E / Inspecciones	5	1 por UFR (5 en total)	4 años y 6 meses
<b>Por UFR</b>			
1 Vehículo			
1 Motocicleta			
Apoyo en mobiliario y acondicionamiento			
Gastos de operación			
<b>Para entidad central</b>			
1 Vehículo			
Apoyo en mobiliario y acondicionamiento			
Gastos de operación			

Actividad 1.7 Escuela de Negocios Rurales

Cantidad de a Miembros participantes		Jóvenes en Asociaciones	
130	2	Cada asociación envía 2 miembros a la Escuela de Negocios (los PNIM B re	260
17	5	adicionalmente se convoca a 5 jóvenes por distrito a participar por fuera d	85
			345 Jóvenes líderes que participan en escuela de negocios
		83%	285 Jóvenes líderes capacitados en escuela de negocios

Costos detallados de la formación

Costo por joven	\$	1 032						
	\$	356 048						
Costo total	C/U	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5		
Elaboración de la currícula y materiales de coy	Monto	\$	5 900	1				1 \$ 5 900
Formación de formadores		\$	6 380	1				1 \$ 6 380
Contratación de formadores		\$	36 000	0,5	1	1	0,5	3 \$ 108 000
Materiales y consumibles / Hosting Web		\$	5 000	0,5	1	1	0,5	3 \$ 15 000
Visitas de intercambio en empresas		\$	2 000	1	2	2	1	6 \$ 12 000
Estipendio mensual jóvenes (viaje, pernocte, refrigerio, etc.)		\$	140	210	420	420	210	0 1260 \$ 176 400
Gastos de gestión de la institución / Local / Se	10%	\$	32 368					\$ 323 680

Convenio con entidad especializada para la formación de jóvenes. Se espera, entre otras tareas, que los jóvenes den continuidad a las tareas de los gerentes comerciales territoriales a nivel cooperativo.  
Inclusión de temáticas de comercio electrónico de productos agropecuarios en el programa de formación

Jóvenes formados por año							
Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5			
	35	70	70	70	40		285
1	35						
2		70					
3			70				
4				70			
5					40		
Acumulado	35	70	140	70	40		0
	35	105	140	140	110		
1	42	0	0	0	0		0
2	0	85	0	0	0		0
3	0	0	85	0	0		0
4	0	0	0	85	0		0
5	0	0	0	0	48		0
	42	85	85	85	48		0
							345
							0

6 Ejemplo : Curso de 6 meses / semi-presencial / 1 taller por mes presencial - 1 virtual

35 Cohortes de 35 jóvenes  
Se implementa durante 4 años  
Cantidad de Formadores capacitados : 10 (en diferentes áreas temáticas)

Elaboración de la currícula y materiales de capacitación incluyendo temas de digitalización

Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Consultor local	día		180	30
				5400
Materiales	monto		500	1
				500
			Subtotal	5800
Formación de formadores				
Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Formador	día		180	30
				5400
Talleres de capacitación a formadores	Taller		980	1
				980
			Subtotal	6400
Contratación de formadores				
Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Formadores (participación a tiempo parcial en l	día		120	300
				36000
			Subtotal	36000
				36000 Monto por año

**Actividad 1.7 Circuitos cortos de comercialización promovidos**

[illegible]

Espacio de Colaboración con IMA para la implementación

Se organiza calendarios de ruedas de negocios de productos agropecuarios. Se capacita a los técnicos de las cooperativas y/o asociaciones agropecuarias en el uso de las herramientas TIC disponibles que no acarren mayores costos tal como los sistemas de videoconferencias (zoom, teams, met, webex, etc)

La unidad ejecutora del proyecto junto a las asociaciones y cooperativas de productores organizan las ruedas de negocio. La unidad ejecutora paga por una licencia para el uso corporativo de los sistemas de videoconferencias como zoom, teams, met, webex, etc.

Se elabora un programa de capacitación orientada a productores agropecuarios de pequeña y mediana escala para mostrar diversas herramientas digitales disponibles para la venta de productos agropecuarios como: i) market place de Facebook, ii) uso del WhatsApp para la comercialización de productos a través de la elaboración de

Desarrollo de una plataforma informática multiusuario y multinivel en web que facilite las transacciones comerciales entre los compradores y productores organizados en asociaciones y/o cooperativas. Los módulos básicos de esta plataforma pueden ser: i) módulo de administración, ii) módulo de productores, iii) módulo de compradores, iv) módulo de transacciones, v) módulo de proveedores, vi) módulo de logística agropecuaria, vii) módulo de reporte y visualización de transacciones.

El MIDA a través de la Unidad de tecnologías de información debe liderar este proceso de acuerdo con los estándares de desarrollo de software en el marco de la gestión pública. El desarrollo de la plataforma puede ser in house.

La administración de la plataforma puede ser compartida con el IMA para facilitar el intercambio de información de precios y mercados.

Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Consultor 1	día	220	30	6600
Consultor 1	día	220	30	6600
Viáticos	día	90	30	2700
Viajes	Montro	1500	3	4500
Materiales	Montro	500	3	1500
Talleres de	Taller	800	6	4800
<b>Subtotal</b>			<b>26700</b>	<b>26700</b>

Rueda de negocios Virtual				
Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Programador	día	220	2	440
Facilitador	día	180	2	360
Material	moneda	200	1	200
Anuncios	moneda	500	1	500
Otros: Libros	moneda	324	5	1620
Capacitación	Taller	280	1	280
<b>Subtotal</b>			<b>3400</b>	<b>3400</b>

Plataforma E-Commerce				
Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
de la				
plataforma				
de e-				
commerce				
para				
productos				
agropecuarios				
en el				
modul	dia	170000	1	170000
de				
capacidad				
n de				
usuarios				
de la				
plataforma				
de e-				
commerce				
de productor				
comprado				
en				
provider				
en				
Negocios	Sesiones	280	12	3360
Host Web y Afili		600	1	600

Elaboración de material	3600	1	3600
Productores de la AF Desarrollo de programa	980	10	9800
Subtotal		13400	13400

Compañía de comunicación y concientización				
Item	Unidad	C/U	Cantidad	Total
Elaboración de la		750	45	11250
Anuncios de año		14000	1	14000
Anuncios de año		2100	1	2100
Anuncios de año		8000	1	8000
Anuncios de año		5000	1	5000
Materiales de año		5000	1	5000
Talleres de taller		480	4	1920
		Subtotal	47700	47670
			36450	
			0.764120963	

Compra de licencia corporativa de sistemas de videoconferencia anual  
20 talleres en total (1 por Rueda)

año 1  
Año 2

Información existente sobre asociaciones, cooperativas y grupos

Listado de Asociaciones vinculadas al CONADAF Comité de Nacional de Agricultura Familiar, instancia de sociedad civil reconocida por la Ley de Agricultura Familiar para su vinculación al Plan Nacional de Agricultura Familiar

Listado de Asociaciones vinculadas a Mibambiente en el marco de proyectos de Producción sostenible y conservación de la Biodiversidad

Listado de Organizaciones de Campesinos, Indígenas y Productores Agropecuarios del Movimiento Orgánico Nacional

Número de Cooperativas Agrícolas beneficiadas al proyecto de cadenas de frío

Registro MIDA

Red Panameña de Mujeres Rurales

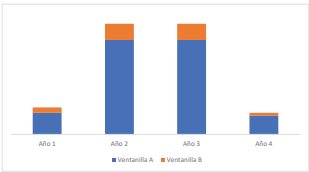
Asociaciones	Productores	Promedio	Nota
	58	1450	25 se desconoce si cuentan todas con registro formal o personería jurídica)
	20	780	39
	14	630	45
	143	54559	382 no se identifica listado
	221	5525	25 1700 organizaciones. Solo el 13 % activas
	240	3000	12,5
		13	

Evaluación y aprobación de propuestas a Nivel Central	Costo por PNIM	Criterio
Consultoría Independiente	\$ 750	Tres días de un consultor individual que realiza una evaluación independiente (USD150 por día) y otros dos días de verificación y rondas de comentarios hasta la aprobación (5 días en total por PNIM)
Inspección previa a la aprobación	\$ 1 000	Tres días de trabajo por inspección- 4 hitos promedios por plan a ser inspeccionados- Costo por día de la inspección (USD 83)

Calendario propuesto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	
Ventanilla A	8	51	35	7	0
Ventanilla B	2	6	6	1	0

80%	10	41		41	8	0
		51		51	10	0
						229

Planes	9 870 377	10000000	100 000	1200	40	164	164	70	229	32	96
				83,33365942	120	492		492	12	12	



# Productores AF				
Monto máximo de apoyo por familia	\$ 3 000	A	10	Membresía mínima
	\$ 6 000	B	20	

# Productores totales

13

Ejemplos PRONEGOCIOS

- Seleccionadora de Gran
- Beneficio de Café
- Plantas Secadoras de Mu
- Plantas procesadoras de

A	15	Membresía media
B	35	

Grupos no formales - Tipos

20

Grupos formales- organizad

47

Monto medio por beneficiario	\$ 50 400
\$ 45 000 PNIM Ventanilla A	\$ 117 600
\$ 105 000 PNIM Ventanilla B	

\*No se aumenta el apoyo

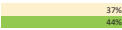
12% Pago PSG por implementación y reporte

Distritos

17

1275	5 por distrito	75	5
525	1 por distrito	35	
1800	Subtotal	110	productores por distrito que logran organizarse y acceder a apoyos
		1 870	Productores totales de la AF alcanzados
		% Productores AF	75%
		2 493	Productores totales alcanzados

Monto Contrapartida						
Ventanilla A	20%	\$ 56 250	\$ 11 250	\$ 956 250		
Ventanilla B	35%	\$ 161 538	\$ 56 538	\$ 848 077		
				\$ 1 804 327		



Monto máximo de apoyo por Ventanilla	A	\$ 150 000
	B	\$ 50 000
Monto máximo de apoyo por familia	A	
	B	\$ 3 000

Componente 2- Innovación de mercados		
Producto	Monto	%
Producto 1. Planes de negocio en Innovación de mercados (PNIM) formulados	\$ 3 758 250	38%
Producto 2. Planes de negocio para la innovación de mercado (PNIM) financiados	\$ 6 241 750	62%
Total	\$ 10 000 000	100%

\$ 10 000 000

\$ (0)

Producto 1. Planes de negocio en Innovación de mercad 38%

Producto 2. Planes de negocio para la innovación de me 62%

\$ 3 825 000 Planes Ventanilla A

\$ 1 575 000 Planes Ventanilla B

5 400 000

Total

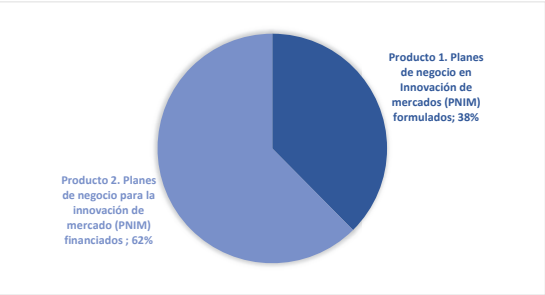
\$ 4 781 250 \$ 956 250

\$ 2 423 077 \$ 848 077

\$ 7 204 327 \$ 1 804 327

6048000 PNIM financiamiento

648 000 PSG implementación y acompañamiento



Año 0

**Actividad 1.2 Elaboración de Mapeos de pre-identificación y Documentos de Lineamientos estratégicos**

Mapeo de pre-identificación de PSG	\$	10 700
Mapeo de pre-identificación de Organizaciones, Cooperativas y Grupos	\$	10 700
Estudio de pre-identificación de Oportunidades de la Agricultura Familiar	\$	10 700
Documentos de lineamientos estratégicos regionales para la implementación	\$	18 200
Definición de la estrategia de comunicación y difusión	\$	18 200
Elaboración de manuales metodológicos y formularios	\$	3 600
<b>Subtotal</b>	<b>\$</b>	<b>72 100</b>



<b>Aumento de N° de planes formulados</b>	200
<b>Costeo del Ente operador</b>	
<b>Más 6 meses de apoyo en formalización (2 años y 6 meses)</b>	
<b>Reducción del monto medio a financiar por plan (tomaba como base montos máximos)</b>	
<b>Aumento del costo de evaluación de PSG (definirá mecanismo de ejecución)</b>	

Costeo de referencia por rubro

Ventanilla			Detalle	
	Unidad	C/U	Cantidad	Costo
Parafinado y encerado de Yuca (Capacidad 1t / día)				
infraestructura básica mínima (área de trabajo cubiert	m2	\$ 300,00	70	21000
Maquina Parafinadora (eléctrica / gas)	unidad	\$ 12 500,00	1	12500
Mesas de trabajo parafinado / empaque	unidad	\$ 700,00	2	1400
Báscula	unidad	\$ 250,00	1	250
Estantes de secamiento	m2	\$ 150,00	12	1800
Gavetas plásticas	unidad	\$ 200,00	8	1600
Asistencia técnica especializada	día / persona	\$ 200,00	20	4000
Viáticos	día / persona	\$ 120,00	10	1200
Costo de instalación		\$ 1 000,00	1	1000
Costo de transporte de los materiales	% del monto (15%)	\$ 1 927,50		1927,5
Total				46678

<b>Pequeño centro de acopio y empacado de granos</b>					
Infraestructura básica mínima (área de trabajo cubierta:	m2	\$ 150,00	70	10500	
Maquina empacadora / embazadora (semiautomática)	unidad	\$ 4 200,00	1	4200	
Mesas de trabajo acero inoxidable	unidad	\$ 700,00	2	1400	
Báscula	unidad	\$ 250,00	1	250	
Silos metálicos (3 m3)	unidad	\$ 700,00	10	7000	
Molino de granos semi industrial (0.5 HP)		\$ 550,00	1	550	
Bodega de almacenamiento	m2	\$ 350,00	60	21000	
Medidor de humedad	unidad	\$ 150,00	1	150	
Material de empaque para primeras entregas		\$ 1 000,00	1	1000	
Asistencia técnica especializada	día / persona	\$ 200,00	15	3000	
Viáticos	día / persona	\$ 120,00	15	1800	
Costo de instalación		\$ 1 000,00	1	1000	
Costo de transporte de los materiales	% del monto (5%)	\$ 2 592,50		2592,5	
<b>Total</b>				<b>54443</b>	

<b>Equipamiento para fermentación y secado de cacao</b>		<b>Capacidad (0,7 t por semana)</b>			
Infraestructura de secado (secador solar)	m2	\$ 35,00	200	7000	Marquesina / invernadero de metal con techo plástico
Cajonería de madera para fermentación	m3	\$ 80,00	16	1280	
Mesas de secado (madera y malla)	m2	\$ 12,00	120	1440	
Báscula	unidad	\$ 250,00	1	250	
Patio de secado (hormigón)	unidad	\$ 80,00	100	8000	
Medidor de humedad	unidad	\$ 150,00	1	150	
Costo de transporte de los materiales	% del monto (15%)	\$ 2 718,00		2718	
Capacitación especializada	día / persona	\$ 200,00	10	2000	
Viáticos	día / persona	\$ 120,00	5	600	
<b>Total</b>				<b>23438</b>	

<b>Beneficio de café (infraestructura básica a pequeña escala) (3000 kg de cereza / día)</b>					
Laguna de oxidación	m3	\$ 250,00	16	4000	
Canal de lavado y clasificador	m2	\$ 200,00	20	4000	
Pila de recepción	m3	\$ 50,00	16	800	
Pila de fermentación	m3	\$ 50,00	16	800	
Galera de despulpado	m2	\$ 150,00	100	15000	
Bodega de almacenamiento	m2	\$ 300,00	60	18000	
Patio de secado (hormigón)	m2	\$ 100,00	150	15000	
Despulpadora con motor 0.5 HP (200 - 300 kg/hora)	unidad	\$ 950,00	1	950	
Tubería agua drenaje	m	\$ 30,00	4,5	135	
Medidor de humedad	unidad	\$ 150,00	1	150	
Báscula	unidad	\$ 250,00	1	250	
Geomembrana	m2	\$ 2,50	25	62,5	
Asistencia técnica especializada	día / persona	\$ 200,00	30	6000	
Viáticos	día / persona	\$ 120,00	15	1800	
Costo de instalación		\$ 1 000,00	1	1000	
Costo de transporte de los materiales	% del monto (5%)	\$ 2 757,38		2757,375	
<b>Total</b>				<b>70705</b>	

<b>Planta de elaboración de queso y yogurt (1000lts)</b>					
Tanques de Recepción de Leche		\$ 7 952,00	2	15904	
Caldero		\$ 12 300,00	1	12300	
Tina pasteurizadora 500 litros		\$ 1 740,00	2	3480	
Yogurtera		\$ 20 000,00	1	20000	
Empacadora al vacío para Queso		\$ 2 500,00	1	2500	
Cuarto Frío		\$ 17 500,00	1	17500	
Bomba con filtro		\$ 450,00	2	900	
Selladora queso hoja		\$ 43,00	2	86	
Hornilla		\$ 74,00	1	74	
Codificador Automático		\$ 980,00	1	980	
Asistencia técnica especializada		\$ 200,00	30	6000	
Instalación		\$ 1 000,00	1	1000	
Transporte de materiales		\$ 3 686,20	1	3686,2	
<b>Total</b>				<b>\$ 84 410</b>	

Problema	Propuesta	Detalle	Línea de acción
<b>Fortalecimiento institucional y sistemas de información: temas comerciales y asociativos</b>			
Falta de generación de información de inteligencia de mercados para la toma de decisiones en las asociaciones / cooperativas	Fortalecimiento de los equipos técnicos del MIDA (Dirección de Desarrollo Rural) sobre comercialización de productos agropecuarios (unidad técnica de monitoreo e inteligencia de mercados)	Se requiere contar con capacidades de monitoreo y seguimiento de mercados para la toma de decisiones (dashboard de seguimiento a nivel central). Implica el establecimiento de grupos de trabajo específicos, implementación de sistemas de seguimiento y difusión de información de inteligencia de mercados a nivel central y con las delegaciones regionales	1. Fortalecimiento institucional (MIDA) para mejorar el acceso a la información de mercados, y posibilidades de negocios por parte de AF
Los productores entrevistados manifiestan que se busca comprador/mercado ya cuando el producto esta pronto a cosecharse. Identificación de Mercados previo a siembra			
Sistemas de información de precios disponibles para 1 solo mercado (MercaPanama) y poco difundido su uso entre organizaciones productores	Fortalecimiento del SIGAP para la difusión de información de precios de mercado	Se requiere mejorar el SIGAP para incluir información de precios y productos de la AF	2. Fortalecimiento de las capacidades institucionales del MIDA (para la planificación de la producción e implementación de
Necesidad de articulación con IMA y otras instituciones y políticas públicas para el acceso de la AF a mercados	Grupo de trabajo para la mejor gestión de mercados y la implementación de actividades vinculadas a los circuitos cortos de comercialización	Conformación de una unidad técnica o grupo de trabajo en MIDA	
Ausencia de registros de cooperativas y asociaciones proveedoras de la AF	Apoyo al mejoramiento del registro de organizaciones agropecuarias (MIDA) y cooperativas agropecuarias (IPACOOOP) / y elaboración del listado de proveedores de la AF (calificación)	Apoyo a la elaboración del registro de AF, Organizaciones y Cooperativas proveedoras	3. Mejora de los Sistemas de registro MIDA

<b>Fortalecimiento institucional y sistemas de información: tema pérdidas y desperdicios</b>			Experiencia exitosa
Escasez de información sobre pérdidas de alimentos en Panamá, incluyendo análisis de puntos críticos en fases de la cadena de suministro. Fuente: Diagnóstico situación actual y análisis sobre los procesos de almacenamiento, conservación y de las pérdidas de productos agropecuarios en Panamá (Ítem 2.3 - 2.4, pg. 28 - 36).	Capacitación en indicador 12.3 a funcionarios del MIDA	Levantamiento de la base de datos PDA que incluye 17 productos, solo 7 tienen datos continuos en el tiempo. Mejoramiento de la hoja de balance de alimentos para Panamá. Actualmente los datos aproximados y sin discriminar por eslabón de la pérdida.	75 000
Hay tres instituciones que recopilan información pérdidas y desperdicios y ello está obstruido actualmente. . Fuente: Diagnóstico situación actual y análisis sobre los procesos de almacenamiento, conservación y de las pérdidas de productos agropecuarios en Panamá (Ítem 2.2. Tabla 2, pg. 28)	Levantamiento de línea de base PDA para el indicador 12.3 en Panamá y territorios del PIA SI	La encuesta anual de granos básicos incluye datos sobre superficie no cosechada, pero no aporta elementos de justificación. Se propone alcanzar 35 funcionarios capacitados a nivel nacional y 15 técnicos en territorios, b) se estipula la asistencia técnica durante 6 meses del Año 1, C) Realización de 20 encuestas por territorio sobre estado de las pérdidas de alimentos y sus causas . Se espera generar una Base de información de pérdidas y desperdicios disponible para uso público	150 000
Cosecha incompleta por alto costo de cosecha comparado con los ingresos posibles de generar en la venta de los productos. La superficie no cosechada de granos básicos en fincas pequeñas sobrepasa el 30% . Sobreoferencia de productos en verano, escasez en invierno. Pérdidas hasta de 70% de frijol blanco chiricano que no sale del predio por bajo consumo local / nacional y bajo precio en mercados locales / nacional. Fuente: Diagnóstico Situación actual y análisis sobre los procesos de almacenamiento y conservación y de las pérdidas de productos agropecuarios en Panamá (pg. 37). Entrevista a Juan Carlos Delgado, gerente de operaciones. Centros de Manejo Poscosecha, Mercados Nacionales Cadena de Frio, S.A. (Teleconferencia vía Temas 04/03/2021 – 12:00 hr PTY) Pérdidas de granos básicos por encima del 35% en los territorios Fuente: 1. Encuesta Anual de Granos Básicos 2014 - 2016 (INEC); 2. Diagnóstico Situación actual y análisis sobre los procesos de almacenamiento y conservación y de las pérdidas de productos agropecuarios en Panamá (Ítem 2.4.2, pg 33 - 36)	Implementación del sistema de vigilancia de pérdida de alimentos	Asistencia técnica para la elaboración de una matriz de levantamiento de información y plataforma virtual . Se propone contar con 50 informantes clave en los territorios, asistencia técnica para construcción y desarrollo de plataforma del sistema de vigilancia y el sistema de vigilancia emitiendo alertas.	250 000
Daño mecánico y físico del producto durante el transporte En Panamá, los pequeños productores hacen uso de diversos tipos de vehículos para transportar sus productos. Generalmente se usan camionetas 4X4, con capacidad de 300 Kg. Incluso algunos usan taxis para acercarse a los centros de comercialización, generando pérdidas por daño físico de hasta 20%, especialmente para frutas y verduras. Fuente: Diagnóstico Situación actual y análisis sobre los procesos de almacenamiento y conservación y de las pérdidas de productos agropecuarios en Panamá (pg. 37). Entrevista a Juan Carlos Delgado, gerente de operaciones. Centros de Manejo Poscosecha, Mercados Nacionales Cadena de Frio, S.A. (Teleconferencia vía Temas 04/03/2021 – 12:00 hr PTY)	Encuesta nacional y territorial de necesidades de logística para conectar la producción con los mercados, con foco en la AF  Implementación de un piloto de acceso a plataforma de logística colaborativa	Actividad implementada por entidad especializada. Se propone contar con una encuesta nacional y territorial de necesidades de logística, con alcance a cooperativas de transportadores y productores. Se implementará al menos una alianza público privada con proveedor de plataforma, y un acuerdo de cooperación sur-sur, por ejemplo Panamá - Chile.	150 000  200 000 \$ 825 000



Selección de Distritos que incluyen al menos un corregimiento en el Plan Calmaná	Pobreza Extrema		Superficie cultivada entre 0.5 a 50 ha		2. N° de productores entre 0.5 a 50 ha		N° de Agricultores familiares atendidos		N° de Organizaciones y/o Asociaciones de productores		N° de mujeres productoras entre 0.5 a 50 ha		Cuencas hidrográficas disponible para actividad agropecuaria			Servicios técnicos disponibles (Si=1, No=0)			Accesibilidad vial		Inseguridad alimentaria y nutricional (Censo Talía)		Puntaje total	puntaje por priorización de criterios	
	Datos	Calificación	Datos	Calificación	Datos	Calificación	Atendidos por el MIDA	Calificación	Datos	Calificación	Datos	Calificación	Datos de # cuenca en el distrito	Datos Caudal aportado por cuenca M³/s	Calificación	MIDA	IDAP	IPT	Calificación	Datos	Calificación	UTILIZACIÓN BIOLOGICA (% prevalencia B. Crotalaria)			Calificación
Chiriquí Grande	25.80	2	8843	1	480	1	224	2	23	3	122	1	1	101	3	1	0	1	2			38.0	3.00	18.00	37.00
Absirante	60.30	3	18013	2	770	1	309	3	27	3	233	2	1	93	3	1	1	0	2			25.1	3.00	22.00	48.00
Changuinola	26.25	2	20122	2	2521	3	131	2	34	3	644	3	2	76	3	1	0	1	2			26.6	3.00	23.00	51.00
Ciudad	22.10	2	709	1	709	1	250	2	1	1	110	1	1	23	1	1	0	1	2			7.4	2.00	13.00	29.00
Panamá	16.50	1	40208	3	7136	3	381	3	36	3	1024	3	1	39	2	1	1	1	3			12.9	3.00	24.00	53.00
Nasa	10.60	1	10332	1	1289	2	428	3	13	2	282	3	1	3.21	1	1	0	0	1			9.0	2.00	16.00	39.00
La Pintada	20.20	2	28728	3	2476	3	206	2	21	2	357	3	1	39	2	1	0	1	2			10.6	3.00	22.00	50.00
Donoso	33.00	2	24763	3	747	1	271	2	4	1	48	1	1	12	1	1	0	1	2			21.9	3.00	16.00	35.00
Chagres	18.80	1	8989	1	515	1	74	1	4	1	58	1	1	21.1	1	1	0	0	1			14.1	3.00	11.00	24.00
Alvarado	15.30	1	8704	1	926	1	216	2	2	1	228	2	2	30	1	1	1	0	2			11.9	3.00	14.00	31.00
Barú	14.40	1	12001	2	2393	3	71	1	4	1	591	3	2	30	1	1	1	1	3			10.1	3.00	18.00	40.00
Renacimiento	16.80	1	14298	2	1328	2	1950	3	20	2	186	2	1	30	1	1	1	1	3			20.4	3.00	19.00	42.00
Guabacá	13.10	1	11331	2	594	1	50	1	3	1	132	2	1	13	1	1	1	0	2			10.7	3.00	14.00	30.00
Tule	26.60	2	11693	2	873	1	50	1	1	1	170	2	1	25	1	1	0	1	2			26.9	3.00	15.00	33.00
Santa Fe / D	31.00	2	54246	3	1911	3	200	2	7	2	208	2	1	33.5	2	1	1	0	2			16.1	3.00	21.00	47.00
Chapión	26.80	2	27651	3	998	1	300	2	74	3	182	2	1	85.3	3	1	0	1	2			19.3	3.00	21.00	44.00
Pisoana	23.70	2	51168	3	1451	2	300	2	35	3	217	2	1	99.1	3	1	0	0	1			28.2	3.00	21.00	46.00
Los Pozos	11.20	1	15795	2	1128	2	452	3	10	2	116	1	1	11.3	1	1	0	0	1			3.5	1.00	14.00	33.00
Las Minas	23.10	2	17215	2	1063	2	1332	3	8	2	92	1	1	11.3	1	1	0	1	2			9.4	2.00	17.00	39.00
Wacacas	7.90	1	21243	2	1193	2	490	3	5	2	202	2	1	24.4	1	1	0	0	1			4.5	1.00	19.00	36.00
Tocón	9.10	1	49905	3	1299	2	559	3	29	3	210	2	1	4.06	1	1	1	1	3			6.5	2.00	20.00	44.00
Chepo	16.80	1	32222	3	964	1	120	1	8	2	130	2	1	33.5	2	1	1	1	3			9.9	2.00	17.00	34.00
Capira	8.80	1	10915	1	1039	2	88	1	4	1	129	1	1	7.1	1	1	1	1	3			11.8	3.00	14.00	29.00
Soná	17.10	1	46910	3	2820	3	600	3	30	3	514	3	1	24.4	1	1	1	0	2			8.0	2.00	21.00	49.00
Santa Fe / V	43.50	3	32076	3	1985	2	448	3	35	3	239	3	2	63	2	1	0	1	2			26.7	3.00	24.00	56.00
Rio de Jesús	10.60	1	9793	1	692	1	102	1	5	2	91	1	1	14.9	1	1	0	1	2			2.8	1.00	11.00	23.00
Calobre	19.00	1	20883	2	1768	3	188	2	4	1	223	2	1	63	2	1	0	1	2			12.9	3.00	18.00	40.00
San Francisco	22.60	2	16376	2	1348	2	234	2	26	3	170	2	1	63	2	1	0	0	1			17.0	3.00	19.00	43.00
Las Palmas	28.10	2	31327	3	2220	3	476	3	3	1	267	3	1	24.4	1	1	0	1	2			20.5	3.00	21.00	50.00
Caltusa	35.80	2	29871	3	1988	3	426	3	7	2	246	3	1	20.7	1	1	0	1	2			25.7	3.00	22.00	52.00
Aspandí	66.00	3	4995	1	1165	2	250	2	25	3	84	1	1	47.1	2	1	0	1	2			61.4	3.00	19.00	42.00
Wargandí	59.00	3	4.432	1	614	1		1		1	5	1	1	85.3	3	0	0	0	0			90.0	3.00	14.00	31.00
Madugandí	74.20	1	1774	1		1		1		1	2	1	1	85.3	3	1	0	0	1			40.0	3.00	13.00	26.00
Camasca	52.30	3	12989	2	1113	2	50	1	39	3	103	1	1	54.9	2	0	0	0	0			36.0	3.00	17.00	39.00
Sambú	31.30	2	1725	1	345	1	50	1	5	2	46	1	1	54.9	2	0	0	1	1			17.3	3.00	14.00	30.00
Nich Duma	67.00	3	7831	1	1789	3	51	1	5	2	637	3	1	24.4	1	1	1	0	2			48.4	3.00	19.00	45.00
Mirón	74.50	1	9332	1	1996	3	50	1	4	1	609	3	1	24.4	1	1	0	0	1			49.5	3.00	15.00	36.00
Nurum	56.60	3	18578	2	2131	3	50	1	1	1	376	3	2	63	2	1	0	1	2			53.7	3.00	20.00	46.00
La Chorrera	2.30	1	7294	1	1745	2		1		1	579	3	1	23	1	1	1	0	2			5.3	2.00	14.00	32.00
Kankintá	78.00	1	5034	3	3330	3		1		1	1146	3	1	93	3	0	0	0	0			54.2	3.00	18.00	41.00
Las Tablas	2.30	1	28323	3	1372	2		1		1	225	2	1	24.4	1	1	0	0	1			2.0	1.00	13.00	30.00
Panamá	2.50	1	11931	2	3538	3		1		1	1175	3	2	25	1	1	1	0	2			6.2	2.00	16.00	37.00
Mariato	8.50	1	38539	3	704	1		1		1	126	1	1	24.4	1	1	1	0	2			9.8	2.00	13.00	27.00
mediana	22.60	16376.00		1294		229.00		562		7.50		208.00											17.00		
max	78.00	84246.00		7136		1950.00		74.00		1024.00													24.00		
min	2.30	1773.93		345		50.00		1.00		1.87													11.00		
0.33 percentil	16.76	11014.76		1020		126.05		4.55		129.86													15.00		
0.66 percentil	28.11	23777.40		1746		300.90		21.20		237.92													19.00		

Provincia	Corregimiento / Distrito	Nombre de Asociación o Cooperativa	Rubros Cultivados	Teléfono de la Asociación	Nombre del Representante	Celular del Representante
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	Cooperativa de Servicios Múltiples Damián, R.L.	Café	6584-0610	Federico Palacio	6584-0610
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	Cooperativa MIDO CHAU	Café	6708-1762	Valerio Antola Jahn	6708-1762
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	APROVASE (Asociación de Productores de Valle Seco)	Plátanos	6479-2062	Yadiel Vergara	6479-2062
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	Cooperativa de Servicios Múltiples Solari, R.L.	Café, cacao, buchi, etc.	6709-0410	Elgo Castillo	6709-0410
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	CONADAF- Comisión Nacional de Diálogo de Agricultura Familiar.	Café, cacao, plátano, yuca, ñampi, otore, ají, culantro, pollos, pescados.	6805-9288	Brígido Aguirre	6805-9288
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	ASOCIACION DE MUJERES AGROFORESTAL Y PECUARIA DE VALLE SARON	Plátanos, raíces y tubérculos	67847859	Narcisca Barria Valdes	67847859/60949694
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	ORGANIZACIÓN DE PRODUCTORES OVINO CAPRINO DEL DISTRITO DE CHIRIQUI GRANDES	Ovino caprino	6584-0646	FELICIANO GONZALEZ CANTO	6584-0646
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	ORGANIZACIÓN AGROINDUSTRIAL TURISTICA, PESCA YARTESANAL DE PUNTA ROBALO	Agroindustria- Pesca artesanal	66574645	OLIMARIA MATILDE CANTO	66574645
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE LECHE GRADO A1 B	GANADERIA-LECHE	6341-7151	PANAMUEL DE LEON	6341-7151
Bocas del Toro	Chiriquí Grande	PROD. AVIAN. AVILES HUI	AGRICOLA		MARCEDES HITY	
Bocas del Toro	Amirante	Asociación de Productores Mixtos (APM)	Café, cacao, buchi, plátanos, raíces y tubérculos, etc.	6545-5748	Gracoria Abrego	6545-5748
Bocas del Toro	Amirante	ASAFRI (Asociación Agroforestal de Valle Risco)	Cacao	6475-0163/ 6851-8591	Daniel Pineta	0163/ 6851
Bocas del Toro	Amirante	CONADAF- Comisión Nacional de Diálogo de Agricultura Familiar.	Café, cacao, plátano, yuca, ñampi, otore, ají, culantro, pollos, pescados.	6861-2202	Venancio Salinas	6861-2202
Cocle	La Pintada	INDEPENDIENTE	PIÑA		ADALBERTO PEREZ	
Cocle	La Pintada	GRUPO 5 ESTRELLAS	HORTALIZAS CHINA		ALEXANDER CAMRAGO	
Cocle	La Pintada	INDEPENDIENTE	PLATANO		ADAN MARTINEZ	6453-4380
Cocle	La Pintada	INDEPENDIENTE	HORTALIZAS CHINA, CEBOLLA		DANIEL MORALES	6659-3757
Cocle	La Pintada	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CAFÉ DE LA PINTADA	CAFÉ		EDWIN MAPLA	6478-7059
Cocle	La Pintada	COOPERATIVA DE SAN MIGUEL DE CAFÉ ORGÁNICO LA CIBA	CAFÉ		PELORO ORTEGA LORENZO	6977-9491
Cocle	La Pintada	INDEPENDIENTE	YUCA, ÑAME, HORTALIZAS, PLATANO Y OTDE		PEDRO MENDOZA	6760-2075
Cocle	Penonomé	COOPERATIVA 16 DE JULIO	MAÍZ, RAICES Y TUBÉRCULOS		DIONISIO MUÑOZ	6694-6838
Cocle	Penonomé	COOPERATIVA VICTORIANO LORENZO	CAFÉ		FLUSEHO RODRIGUEZ	6536-6826
Cocle	Penonomé	COOPERATIVA COMUNIDADES UNIDAS DE RIO INDIO	RAICES Y TUBÉRCULO			6705-2900
Cocle	Penonomé	ASOCIACION DE PRODUCTORES DE CULANTRO DE BOCA LAS MINAS	CULANTRO		OMAIRA MORAN	6498-4658
Cocle	Penonomé	CAFÉ HERMANOS PEREZ	CAFÉ		HERMANOS PEREZ	6711-2623
Cocle	Penonomé	INDEPENDIENTE	CAFÉ		Caterina Rodriguez	6987-1209
Veraguas	Calobre	Asociación de Apicultores Calobrenños (Apica)	Miel de abeja	n/t	Ives Pino	n/t
Veraguas	Calobre	Asociación de mujeres rurales Emmanuel	Granos Básicos	n/t		6438-2467
Veraguas	Calobre	Asociación de productores agroforestal y turística Monte Horob	Madera	n/t	Abelario Lopez	6421-1084
Veraguas	San Francisco	Asociación de Productores de Cañaveral	Granos Básicos	6421-1084	Felipe Gómez	6421-1084
Veraguas	San Francisco	Asociación de Productores Cítricos Amiba	Arroz, Frijoles	n/t	Marcelina González González	n/t
Veraguas	San Francisco	Asociación 16 de marzo La Honda	Granja Cultivos varios y actividades pecuarias	n/t	Teodora Rodríguez Concepción	n/t
Veraguas	San Francisco	Asentamiento Pedro Soto	Poli cultivos	n/t	Teodoro Rodríguez	n/t
Veraguas	San Francisco	Asentamiento Nuevo San Jose	Cebada de Pollo	n/t	Joel Concepción	n/t
Veraguas	San Francisco	Asentamiento La Fortuna	Maíz, arroz, chuflo,	n/t	Domingo Hernández Rodríguez	n/t
Veraguas	Las Palmas	Asentamiento 5 de Mayo	Agropecuarios	n/t	Marco Espinoza	n/t
Veraguas	Las Palmas	Asentamiento San Antonio	Agropecuarios	n/t	Rubén Armuelles Valdés	n/t
Veraguas	Las Palmas	Asentamiento Espavecifeños Unidos	Agropecuarios	n/t	Gregorio Quintero Madrid	n/t
Veraguas	Las Palmas	Asociación de Productores Agropecuarios Turístico y artesanal	Agropecuarios	n/t	Gerardo Jiménez	n/t
Veraguas	Las Palmas	Asociación de Productores Agropecuarios Turístico y artesanal Don Bosco	Agropecuarios	n/t	Simón Robles	n/t
Veraguas	Las Palmas	Asociación de Productores y pescadores artesanales turístico de Pivase	Pesca	n/t	Régulo González Hernández	n/t
Veraguas	Las Palmas	Asociación de mujeres rurales 14 de enero	Artesanías	n/t	Asisita Ruiz	n/t
Veraguas	Cañazas	Asociación de pequeños productores agropecuarios Villa Guadalupe	miel de abeja, culantro, yuca	n/t	Valentin Garcia	6457-4467
Veraguas	Cañazas	Asociación Agroforestal Quebrada Larga	Madera	n/t	Alejandro Pérez	6895-9518
Veraguas	Cañazas	Asociación Agroforestal Los Unidos	Madera	n/t	Pedro Gonzalez	6494-5514
Veraguas	Cañazas	Asociación de Productores Agroforestal San Isidro de Los Lajones	Madera	n/t	Inocente Sanjur	n/t
Veraguas	Cañazas	Asociación de Campesinos e Indígenas unidos de Veraguas	Madera	n/t	Rogelio Santander	n/t
Veraguas	Cañazas	Asociación Agro Artesanal Marie Paussepín	Modistería	n/t	Josefina Sánchez	6457-4467
Veraguas	Cañazas	Asociación de Mujeres rurales San Francisco Javier	Modistería y artesanía	n/t	Adelaida González Zambrano	n/t
Los Santos	Macaracas	asociación de productores de leche, hortaliza y granos de Chupa	maíz frijoles leche	995-4212	Miguel Jimenez	66250985
Los Santos	Macaracas	Asociación de productores de maíz de Macaracas	maíz seco		Joseph Cortes	67459980
Los Santos	Macaracas	Asociación de productores de la felda del Camagaya	maíz seco		Dennis Amaya	67468927
Los Santos	Tonosi	Grupo de productores de Agua Buena de Tonosi	maíz nuevo, plátano, sandía		Oreste Jimenez	67793102
Los Santos	Tonosi	Asociación de Productores de la Tironsa	maíz yuca		Raquel García	6758833
Comarca Ngäbe-Buglé	Nole Dúima	Asociación Mixta Agroambiental Y Artesanal de Cerro Tula	grano básicos		Basilio Montezuma	6533-6379
Comarca Ngäbe-Buglé	Nole Dúima	Asociación de Productores Agropecuarios de Tierras Altas de Hato Chami	cañulítores		Feliciano Rodríguez C.	6666-9189
Comarca Ngäbe-Buglé	Nole Dúima	Asociación de productores Agrícolas de Hato Chami	Grano básicos		Reinaldo Rodríguez	
Comarca Ngäbe-Buglé	Nole Dúima	Organización de Meri Ngäbe Agro-Panadera Artesanal de Cerro Ijesia	Panadería		Máxima Montero	6687-8216
Comarca Ngäbe-Buglé	Nole Dúima	ASOCIACIÓN DE PEQUEÑA AGRO-INDUSTRIA ARTESANAL KENA	Panadería		VICTORIA GUERRA R	
Comarca Ngäbe-Buglé	Nole Dúima	COOPERATIVA DE SERVICIOS MÚLTIPLES SAHLOM HATO RATON RL	AGRICOLA Y CAFÉ		RAMON CASTILLO	
Comarca Ngäbe-Buglé	Minonó	Asociación Ganadero Ngäbe de Minono	ganadería		Jose A Montezuma	6916-3694
Comarca Ngäbe-Buglé	Minonó	Organización de Productores Agrícolas con Métodos Orgánicos	agrícola		Haroldo Vejerano	6949-5425
Comarca Ngäbe-Buglé	Minonó	Asociación de Productores Agroindustrial de Alto Narciso	agrícola		Usa Sanjur	69279037
Comarca Ngäbe-Buglé	Minonó	Asociación de Productores Agrícola de Cerro Mesa Arriba	grano basico		Ramiro Palacios	
Comarca Ngäbe-Buglé	Minonó	Asociación de Productores de Granos Básicos Ibi de Mirano	grano basico		Iremio Flores Delgado	6537-0310
Comarca Ngäbe-Buglé	Nurum	Asociación de Mujeres Unidas de Nurum	Panadería		Mercedes Garcia	9-722-235
Comarca Ngäbe-Buglé	Nurum	Asociación Agro turístico Artesanal e Industrial Mesi Kwira	agrícola		Anastasia Carrera	9-709-439
Comarca Ngäbe-Buglé	Rurum	Organización Mixta de Productores Agro artesanal y Turístico Altos de Jesús	agrícola		Pablo Jiménez Acosta	65155795
Darién	Santa Fe	PRODUCTORES AGROTURISMO	ÑAMPI, MAÍZ, CAMOTE	65155795	NELDO PISARIO	67609468
Darién	Santa Fe	productores unidos de candelilla	ganado, ñame, arroz, plátano, otore	67609468	Andrés Ayib	67609468
Darién	Santa Fe	productores agroturístico de arímae	Ñame,arroz,plátano,otore,yuca	63866871	Arillo Muña	63866871

