

SERVICIOS DE APOYO A LOS AGRONEGOCIOS

(TC-95-07-09-9)

RESUMEN EJECUTIVO

ORGANISMO EJECUTOR: Unión Nacional de Productores Agropecuarios de Panamá (UNPAP)

OBJETIVOS: El objetivo general del proyecto es lograr que los agricultores pequeños y medianos tengan acceso a los servicios de apoyo y de información mercantil que necesitan para aumentar la calidad, monto y viabilidad de las inversiones del sector privado en todas las esferas del sistema de agronegocios (insumos, producción, elaboración, almacenamiento, transporte y distribución). Este acceso permitirá incrementar la producción, la productividad, la competitividad, los ingresos por exportaciones, la disponibilidad de alimentos en el plano interno y el empleo. El objetivo concreto del proyecto es fortalecer a la Unión Nacional de Productores Agropecuarios de Panamá (UNPAP), a fin de que pueda proporcionar estos servicios en forma económicamente sustentable, ya sea directamente o por conducto de las asociaciones afiliadas.

DESCRIPCIÓN: Los servicios que se propone prestar aumentarán la competitividad y la diversificación de la agricultura y de los agronegocios panameños al ayudarles a encontrar productos y mercados nuevos, como también oportunidades de incrementar la productividad. El proyecto prestará apoyo a la divulgación de información y se proporcionará capacitación y asesoramiento en materia de estrategias técnicas, de gestión y de comercialización. La UNPAP fue seleccionada como organismo ejecutor debido a que se ha destacado como el principal organismo nacional que agrupa a toda la gama de asociaciones relacionadas con los productos básicos del país.

La asistencia que brindará el proyecto permitirá que la UNPAP desarrolle su capacidad de prestar cuatro servicios principales. La UNPAP actuará con criterio empresarial y suministrará y desarrollará los servicios que se describen continuación, de acuerdo con la demanda. La UNPAP se ocupará de proporcionar los siguientes servicios: i) acceso a información sobre los mercados interno e internacional y análisis de dicha información; ii) acceso a las nuevas técnicas de producción y adaptación a ellas; iii) desarrollo de la capacidad de preparar estudios de factibilidad

y elaborar planes comerciales a fin de brindar nuevas oportunidades de inversión, y acceso a estos estudios y planes, con lo cual se ayudará a los empresarios a obtener recursos financieros y asesoramiento en materia de gestión comercial; iv) asistencia a los productores panameños para que puedan vincularse con contrapartes estratégicas de los mercados externos.

Los servicios antes descritos podrán proporcionarse a personas o grupos sobre la base del pago de honorarios. No obstante, es posible que algunos miembros no estén en condiciones de sufragar el costo total de éstos o que se considere que, desde el punto de vista individual, son demasiado riesgosas. En estos casos, la UNPAP compartiría los gastos con los asociados, de acuerdo con lo que se ha llamado "actividades especiales de desarrollo". Por lo general, se prevé que éstas serán propuestas por un grupo de asociados que tengan interés en el producto o servicio de que se trata.

FINANCIAMIENTO:	Modalidad:	Subvención
	Beneficiario:	US\$ 535.000
	FOMIN:	US\$1.400.000
	Total:	US\$1.935.000

PROGRAMA DE EJECUCIÓN:	Plazo de ejecución:	36 meses
	Período de desembolso:	45 meses

CLASIFICACIÓN AMBIENTAL:	El Comité del Medio Ambiente, en la reunión celebrada el 7 de diciembre de 1994, clasificó esta operación en la Categoría III, originalmente como componente del proyecto PN-0032.
---------------------------------	--

BENEFICIARIOS:	Los principales beneficiarios serán los productores agrícolas y las empresas de apoyo que componen el sistema de agronegocios de Panamá. La UNPAP procurará fortalecer las asociaciones afiliadas, con lo cual se logrará un efecto multiplicador. Las actividades de desarrollo especiales, antes reseñadas, permitirán que muchos agricultores —que de lo contrario no podrían costear los servicios— dispongan de análisis del mercado, tecnologías nuevas y estudios de factibilidad para disminuir los riesgos. Seguramente, el número de miembros aumentará a medida que la UNPAP desarrolle la capacidad de proporcionar servicios útiles, ante la expectativa de poder participar en las actividades ofrecidas. Al aumentar el número de afiliados y las entradas de la organización, la UNPAP podrá beneficiar a más productores y elaboradores. La UNPAP prestará servicios tanto a las asociaciones afiliadas como a personas y entidades ajenas a ella.
-----------------------	---

**CONDICIONES DEL
CONTRATO:**

1. Presentación de los procedimientos operativos
2. Selección del asesor en materia de agronegocios
3. Contratación del director ejecutivo
4. Carta de compromiso que garantiza el presupuesto operativo básico
5. Apertura de la cuenta con el Banco

**EQUIPO DE
PROYECTO:**

John Horton, División de Administración de Recursos Naturales y Medio Ambiente de la Región 2 (RE2/EN2), Jefe del equipo de proyecto; Enrique Torres (RE2/EN2); Fernando Villamizar (RE2/EN2), y Jorge Luis Lestani (COF/CPN).

I. ELEGIBILIDAD DEL PAÍS

- 1.1 La elegibilidad de Panamá como país beneficiario de recursos del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) fue aprobada por el Comité de Donantes en la reunión celebrada el 10 de marzo de 1994, de acuerdo con el Memorando de Elegibilidad del País.

II. ANTECEDENTES

- 2.1 En Panamá se ha producido una reactivación económica, en virtud de la cual el crecimiento real del PIB alcanzó un promedio de 5% en el período comprendido entre 1991 y 1995. Este repunte puede atribuirse en parte al crecimiento acelerado del consumo y de la construcción a que dio lugar el Programa Nacional de Desarrollo Económico y Modernización tras la crisis política. La fuerza motriz de la recuperación fueron las inversiones nuevas en construcción residencial y comercial, el aumento del comercio en la Zona Libre de Colón y la recuperación en los servicios financieros. Además, el gobierno ha avanzado en la redefinición del papel que corresponde al sector público y ampliado la participación del sector privado en la economía, particularmente por lo que respecta a infraestructura (puertos, carreteras y telecomunicaciones).
- 2.2 En 1994, el gobierno promulgó su nuevo plan económico, "Políticas públicas para el desarrollo integrado: desarrollo social con eficiencia económica", que tiene un doble objetivo, a saber, a) disminuir la pobreza y promover la distribución equitativa del ingreso y b) aumentar la eficiencia económica y la competitividad en el plano internacional, a fin de estimular el desarrollo sustentable. El Ministerio de Desarrollo Agrícola ha diseñado un nuevo marco de política agropecuaria para el período 1994-1999, que recoge las orientaciones macroeconómicas del plan, como ser la eliminación de los controles de precios, la reducción de los aranceles comerciales, la eliminación de las restricciones cuantitativas y la revisión de la legislación laboral. En 1995, el Congreso aprobó un Código del Trabajo más flexible. En octubre de 1996, Panamá se adhirió a la Organización Mundial de Comercio (OMC). Estas reformas, y su fortalecimiento, serán elementos decisivos para estimular las inversiones requeridas a fin de lograr la expansión acelerada de las exportaciones agrícolas competitivas.
- 2.3 Para que Panamá lleve adelante la liberalización de la política comercial, los productores agropecuarios tendrán que aumentar su competitividad. Las medidas de política dan lugar a oportunidades nuevas, pero también plantean nuevos retos. En Panamá, la contribución de la agricultura al PIB asciende a US\$655 millones (cifra que en 1995 representó aproximadamente un 10% del total) y corresponde a casi tres cuartos de las exportaciones de mercancías. La producción de cultivos comerciales (café y cacao) se redujo de

US\$22 millones en 1988 a US\$13 millones en 1993. Las principales exportaciones agrícolas han sido la fruta (bananos) y las hortalizas, que en los últimos seis años representaron más del 70% de las entradas por concepto de exportaciones.

- 2.4 El Gobierno de Panamá está desplazándose de una economía impulsada por el sector público a una estrategia económica que privilegia las inversiones del sector privado. Parte de esta estrategia se centra en la capacidad del sector de los agronegocios ^{1/} (agricultura, agroindustria, ganado, silvicultura y pesca) de responder a un nuevo entorno económico y realizar inversiones productivas en productos, tecnologías y mercados nuevos. Si bien el sector representa alrededor de un 10% del PIB, es fuente importante de ingresos por concepto de exportaciones y proporciona empleo a un 26% de la fuerza laboral. Se trata de un sector que a mediano plazo se verá favorecido, a medida de que el gobierno vaya eliminando las restricciones cuantitativas a las importaciones y que se reduzca la protección arancelaria y no arancelaria que se le otorga actualmente. Además, la eliminación de los controles de precios y la revisión del Código del Trabajo propenderán a crear un clima favorable a las inversiones y a la expansión del sector agropecuario.

III. EL PROYECTO

A. Marco de referencia

1. Razones para prestar apoyo a los agronegocios en Panamá

- 3.1 A partir del lanzamiento de la Iniciativa para la Cuenca del Caribe, en 1983, y de la ulterior apertura de la economía en muchos países de América Latina, el sector agrícola debió inesperadamente hacer frente a nuevos retos y oportunidades. En algunos casos, aumentó la competitividad de los productos tradicionales y muchas veces, productos no tradicionales se tornaron competitivos. El fenómeno obedeció a que varios países aplicaban políticas que encarecían las exportaciones y abarataban las importaciones, justificaban la protección de la agricultura basándose en que entrañaba mayores riesgos y controlaban el precio de los productos alimenticios para favorecer a los consumidores urbanos, que generalmente tenían más poder que la población rural dispersa. Al

^{1/} En el presente documento, se utiliza el término "agronegocio" para referirse a todas las actividades de la economía de base agrícola que tienen valor agregado, a fin de distinguirlas de aquéllas del sector agrícola primario. En español, el término "agronegocio", en contraposición a "agroindustria", capta el mismo distinguo y en consecuencia, se ha utilizado como traducción de "agribusiness".

eliminarse esta tendencia desfavorable para la agricultura mediante ajustes estructurales, han surgido nuevas oportunidades y retos para los productores del sector.

- 3.2 Los productores, elaboradores y otros empresarios agrícolas no estaban preparados para aprovechar las ventajas que se les presentaron. Ello se debió principalmente a que, de acuerdo con las estructuras antiguas, los empresarios agrícolas no necesitaban tener acceso a tecnologías de producción eficientes, a información mercantil, a análisis de los mercados de productos existentes o nuevos, ni elaborar estudios de factibilidad y planes comerciales para obtener financiamiento bancario. La mayoría de los productores obtenían créditos de un banco estatal que no les exigía la presentación de un plan comercial. Los agricultores generaban productos protegidos por aranceles para el mercado interno, mientras que las empresas transnacionales producían bienes de exportación de acuerdo con concesiones especiales del gobierno. Otros cultivos de exportación tradicionales se transaban con arreglo a mecanismos de comercialización de tipo cártel. Los elaboradores también estaban protegidos por aranceles y, en muchos casos, tenían poderes oligopólicos en su línea de productos. Estas estructuras hacían en gran medida innecesaria la búsqueda de técnicas de producción eficientes y el análisis de los mercados.
- 3.3 El sector público tampoco está bien preparado para asistir a los empresarios agrícolas en la transición de las estructuras antiguas a las nuevas. Mientras se redefine su función, productores y elaboradores deberán mancomunar sus esfuerzos y crear organizaciones privadas de servicios para prestarse ayuda recíproca. Las organizaciones privadas existentes deben adoptar un criterio más dinámico para fortalecer la capacidad empresarial del sector. El proyecto en discusión tiene por objeto proporcionar asistencia financiera y técnica a una asociación privada que no persigue fines de lucro, para que pueda cumplir esta función en Panamá.

2. Síntesis de los resultados de la encuesta sobre los agronegocios en Panamá

- 3.4 Como parte del análisis llevado a cabo para diseñar el actual proyecto, se realizó una evaluación detallada del sector. Las características principales del sector se resumen en el Anexo 1, bajo el título de "El complejo de agronegocios de Panamá". Parte de esta actividad consistió en una encuesta sobre agronegocios, para lo cual el Banco contrató a un consultor internacional a fin de que evaluara la naturaleza y el alcance de los problemas que confronta actualmente y poder formarse una idea preliminar acerca de la demanda de servicios para resolverlos. El informe completo de la encuesta, incluidos los cuadros y una copia del cuestionario pueden solicitarse al jefe de proyecto de RE2/EN2.

a. Antecedentes

- 3.5 La encuesta sobre agronegocios de Panamá se realizó conjuntamente con la elaboración del programa de modernización de la agricultura (PN-0032) y de la presente propuesta para obtener financiamiento del FOMIN. La encuesta fue diseñada por un consultor y llevada a cabo por el Ministerio de Desarrollo Agrícola (MIDA) y el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA). El tamaño de la muestra se limitó de acuerdo con el tiempo y los recursos disponibles para la actividad. La encuesta tuvo por objeto orientar el diseño de programas para estimular a los empresarios agrícolas panameños y ayudarlos a adaptarse a las nuevas políticas del sector, así como a aumentar su producción, productividad y exportaciones.

b. Descripción de las empresas entrevistadas

- 3.6 Se entrevistó a un total de 22 empresas. Diez de ellas eran productoras, siete se dedicaban a la elaboración, dos al suministro de insumos agrícolas y tres a la prestación de servicios al sector. Las empresas estaban distribuidas a través de todo el país. De las diez empresas productoras, cinco se dedicaban a la producción de frutas y hortalizas y las cinco restantes a la producción de flores, cereales, ganado y caña de azúcar. Las siete empresas elaboradoras centraban su actividad en la fabricación de productos pecuarios (cinco empresas) y las demás en la de productos frutales y vegetales. Una de las empresas de suministro de insumos se dedicaba al embalaje de productos químicos y la otra a la distribución. En el sector de servicios, dos empresas proporcionaban servicios financieros y la tercera, servicios de asesoramiento técnico. Por lo que respecta a su tamaño, nueve de las empresas eran grandes (capital superior a US\$1 millón), seis eran medianas (capital de US\$100.000 a US\$1 millón), mientras que las siete restantes eran pequeñas (capital inferior a US\$100.000). Cinco de las diez empresas eran exportadoras.

c. Utilización de asistencia técnica

- 3.7 Sólo dos de las empresas entrevistadas había utilizado asistencia técnica extranjera, pero un 70% de las empresas productoras habían recurrido a asistencia técnica local para resolver problemas técnicos o de producción, y la mitad de ellas se había valido de asistencia técnica para preparar planes financieros o comerciales. Más de la mitad de las empresas elaboradoras y todas las que suministraban servicios habían utilizado asistencia para la elaboración de planes financieros o comerciales. Todas las empresas proveedoras de insumos habían utilizado asistencia para la adquisición de tecnología. Las empresas exportadoras informaron que utilizaban mucha asistencia técnica para las cuestiones técnicas y la planificación financiera. Dos empresas grandes informaron que utilizaban asistencia mediante computadoras.

d. Acceso a tecnología e información mercantil

- 3.8 Las empresas productoras y las exportadoras eran las que tenían menos acceso a información mercantil. Por lo que respecta a las primeras, un 60% informó que no tenía acceso a información sobre los mercados local o internacional. En cuanto a las empresas exportadoras, el 60% dijo que carecía de acceso a información sobre el mercado local y el 40%, a información sobre los mercados internacionales. Muchas empresas señalaron que sus fuentes de información sobre el mercado eran el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA) y los Ministerios de Desarrollo Agrícola y de Comercio. La mayoría de las empresas dijeron que obtenían información de los corredores, mientras que muchas se valían de publicaciones. Casi ninguna empresa recurría a las asociaciones locales y actualmente ninguna utiliza servicios computadorizados en línea. Menos de la mitad de las empresas declaró tener acceso adecuado a tecnologías de producción.

e. Oportunidades de negocios

- 3.9 Un elevado porcentaje de las empresas manifestó tener interés y planes de invertir en nuevas técnicas de producción, expansión de la planta, exploración de mercados nuevos y capacitación de personal. Ello es un excelente indicador del ambiente comercial. Los subsectores de inversión más nombrados fueron los de exportación de frutas y hortalizas frescas y de elaboración de alimentos para exportación, lo que indica que las empresas tienen la mira puesta en el mercado de exportación.

f. Las asociaciones

- 3.10 Un 68% de las empresas dijo pertenecer a una asociación. La totalidad de las empresas exportadoras y un 80% de las productoras estaban afiliadas a una asociación. Sin embargo, un 80% de todas las empresas, el 75% de las exportadoras y la totalidad de las productoras señalaron que había que crear una asociación nueva o fortalecer la existente y se mostraron insatisfechas con el tipo o calidad de los servicios que reciben actualmente. Casi todas estas mismas empresas señalaron que participarían activamente en una asociación y estarían dispuestas a pagar cuotas sociales y honorarios. Cuando se les preguntó cuánto estarían dispuestas a pagar, las cifras mencionadas oscilaron entre US\$100 y US\$2.500 al año. En promedio, los encuestados se pronunciaron por cuotas de US\$1.575. Como ya se indicó, el número de empresas entrevistadas fue muy reducido y las categorías sumamente variadas, de tal modo que estas cifras son meramente indicativas. La mayoría de los encuestados se manifestaron partidarios de financiar la asociación mediante el pago de cuotas sociales, honorarios por servicios y comisiones basadas en las ventas.
- 3.11 Cuando se examinan las asociaciones de productores que existen en Panamá, queda de manifiesto que la mayoría de ellas han operado en

forma reactiva. En otras palabras, la asociación sólo interviene en un asunto cuando se convierte en problema para varios de los miembros y, de esta manera, generalmente actúan de manera defensiva. Dado el clima que imperaba en el pasado, esta estrategia demostró ser provechosa. Sin embargo, para que una asociación promueva cultivos, mercados y tecnologías nuevos y preste servicios a sus afiliados, debe aplicar una estrategia dinámica. No debe esperar a que se produzca una crisis, sino que debe prevenirla y desarrollar continuamente información y servicios para ayudar a sus miembros.

3. Resumen de los principales obstáculos que afectan al sector de los agronegocios

3.12 A partir de la evaluación del sector de los agronegocios de Panamá, resumido más arriba (para una versión más completa véase el Anexo I), y de los resultados de la encuesta, los principales obstáculos que afectan al sector pueden resumirse de la siguiente manera:

- a. Falta de capacidad de los productores y de los elaboradores para adaptarse al nuevo entorno económico;
- b. Costo elevado de los principales insumos agrícolas, del transporte y de los gastos portuarios;
- c. Falta de acceso a información acerca de los mercados y la tecnología;
- d. Falta de capacidad para evaluar y analizar información que lleve a encontrar nuevas oportunidades;
- e. Falta de capacidad para adaptar las tecnologías nuevas a las condiciones locales;
- f. Costo elevado de la obtención y evaluación de la información que conduzca a oportunidades nuevas.

B. Marco conceptual del proyecto

1. Objetivos del proyecto

3.13 Tanto la evaluación del complejo de agronegocios como la encuesta de agronegocios de Panamá, que se llevaron a cabo como parte del diseño de este proyecto, destacan que el principal obstáculo con el que se tropezaba para la expansión de las actividades era la falta de información y de servicios de apoyo. Esto era particularmente grave en un período de transición hacia un nuevo medio normativo. Todas las empresas, pero en especial las medianas y pequeñas, carecían de acceso a información mercantil, sobre tecnologías nuevas y la forma de adquirirlas, sobre las posibilidades de producir otros cultivos o productos y obtener información acerca de

los requisitos de acceso al crédito y la manera de obtener esta clase de recursos. A las empresas a menudo les resultaba prohibitivo obtener la información que necesitaba. El proyecto ayudará a la Unión Nacional de Productores Agropecuarios de Panamá (UNPAP) —la federación nacional de asociaciones de agronegocios— a obtener información y proporcionar los servicios necesarios a la comunidad de agronegocios.

a. Objetivo general

- 3.14 El objetivo general del proyecto es facilitar el acceso a la serie de servicios de apoyo e información mercantil que requieren los empresarios agrícolas medianos y pequeños para aumentar la calidad, monto y viabilidad de las inversiones del sector privado en el sistema de agronegocios (insumos, producción, elaboración, almacenamiento, transporte y distribución). Cuando los productores y exportadores medianos y pequeños tengan acceso a estos servicios aumentarán la producción, la productividad, la competitividad, las entradas por exportaciones, la disponibilidad de productos alimenticios en el mercado interno y el empleo.

b. Objetivos concretos

- 3.15 Los objetivos concretos del presente proyecto son fortalecer la Unión Nacional de Productores Agropecuarios de Panamá (UNPAP) para que, ya sea directamente o por conducto de sus afiliados, proporcione servicios a miembros y no miembros a fin de que éstos puedan aprovechar rápidamente las nuevas oportunidades que ofrece el clima económico más liberalizado.

2. Descripción del proyecto

- 3.16 Los servicios que se proporcionarán se orientarán a aumentar la competitividad y la diversificación de la agricultura y los agronegocios panameños; ayudarán a las empresas a definir nuevos productos y mercados, así como oportunidades de incrementar la productividad; brindarán apoyo a la divulgación de información y prestarán asesoramiento y asistencia práctica en materia de estrategias técnicas, de gestión y de comercialización.
- 3.17 La UNPAP fue seleccionada como la entidad más idónea para la ejecución del proyecto debido a que se destaca cada vez más como la única asociación del país que representa a todas las agrupaciones de negocios dedicados a los productos básicos. Actualmente, la UNPAP se compone de 19 asociaciones afiliadas. (Para una información detallada, véase el Anexo III). Pese a que desde su creación en 1986 ha funcionado principalmente como grupo de intereses del sector, en el último tiempo ha comenzado a convertirse en una organización de servicios que vincula a sus miembros con entidades públicas y privadas de servicios. El factor que más ha influido para este cambio han sido los obstáculos con

que ha tropezado el sector para competir en el nuevo entorno comercial surgido tras el ingreso a la OMC.

- 3.18 Actualmente, la UNPAP está contratando un número reducido de profesionales para que se encarguen de la gestión de las actividades diarias de la organización. Al comienzo, el personal profesional se compondrá del director ejecutivo y de un asistente administrativo con sólidos conocimientos de computación, apoyados por un contador de jornada parcial. En vez de dotar de personal a oficinas exteriores, la UNPAP ha preferido aportar una suma fija a dos asociaciones afiliadas, a fin de que funcionen como oficinas exteriores en las provincias de Veraguas y Chiriquí. Todo esto formará parte de la contribución de contraparte. El único apoyo de personal a largo plazo solicitado al FOMIN corresponde al puesto de asesor de agronegocios, que se contratará por tres años, en las condiciones ya convenidas con la UNPAP. (Los Anexos III y IV ofrecen mayores detalles acerca de la dotación de personal). A medida que aumenten la demanda y la capacidad financiera, la UNPAP podrá contratar uno o más especialistas en agronegocios, con cargo a sus propios recursos.
- 3.19 A fin de no duplicar la capacidad existente, los funcionarios de la UNPAP actuarán por conducto del personal de las asociaciones afiliadas. La UNPAP procurará obtener la colaboración de funcionarios técnicos del gobierno que estén en condiciones de proporcionar asesoramiento especializado en forma gratuita o a un costo relativamente bajo. Asimismo, los funcionarios celebrarán acuerdos con empresas consultoras locales que puedan prestar asistencia en esferas claves, de acuerdo con las necesidades. La UNPAP requerirá alguna asistencia técnica como parte de su propio desarrollo institucional, a fin de poder proporcionar eficazmente los servicios concretos que se reseñan a continuación (véase la Sección 5, "Desarrollo institucional").

3. Servicios específicos

- 3.20 Gracias a la asistencia que se obtendrá del proyecto, la UNPAP establecerá y proporcionará cuatro servicios principales. La UNPAP actuará con criterio empresarial y el suministro y desarrollo de los servicios que se señalan a continuación dependerán de la demanda.

a. Servicios relacionados con la información sobre el mercado y la factibilidad

- 3.21 La encuesta sobre los agronegocios de Panamá, que se llevó a cabo como parte del diseño de este proyecto, reveló que la mayoría de las firmas exportadoras carecía de acceso adecuado a información sobre los mercados internacionales. Asimismo, se dijo que también era un obstáculo la falta de información sobre el mercado interno. Como parte del proyecto de modernización de la agricultura (924/OC-PN, PN-0032), el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA)

se está convirtiendo en un servicio de información mercantil que es de dominio público. El IMA reunirá datos sobre los precios internos y el volumen de las transacciones de más de 80 productos básicos en una serie de mercados del país, y conservará la información en forma fácil de consultar en una computadora central. Además, ingresará y almacenará en la computadora información sobre mercados internacionales, en especial sobre precios y volúmenes transados en el mercado estadounidense. Este servicio será de gran utilidad para los miembros de la UNPAP. Esta y las asociaciones afiliadas interesadas tendrán acceso directo a la información mediante publicaciones periódicas, diarios y comunicaciones por fax, así como a través del enlace de su computadora con el servidor del IMA.

- 3.22 El proyecto ayudará a la UNPAP y a las asociaciones afiliadas a adquirir el equipo y los programas de computación necesarios, así como los conocimientos técnicos para acceder a estos datos. Además, los funcionarios de la UNPAP analizarán la información, a fin de ayudar a los miembros a encontrar nuevos mercados o ampliar los servicios de mercado que se prestan actualmente a un número mayor de semanas y de productos. La información sobre los mercados y el acceso a mercados nuevos es el primer y más importante paso para analizar la posibilidad de producir cultivos o productos nuevos. Antes de iniciar experiencias en materia de obtención de productos que ofrecen posibilidades, hay que realizar un análisis detenido del mercado de esos productos. Gracias al acceso a la información mercantil que se proporcionará por conducto de los servicios del IMA, los miembros de la UNPAP podrán disponer de fuentes de información económicas para identificar mercados nuevos o en expansión.

b. Servicios de identificación y acceso a la tecnología

- 3.23 La encuesta sobre los agronegocios reveló que muchos productores carecían de acceso a tecnología, en especial a técnicas para obtener productos nuevos. Asimismo, para que los productores panameños puedan competir en los mercados internacionales será preciso que tengan acceso a técnicas de producción más eficientes en función del costo, las que pueden obtenerse fácilmente de muchas fuentes y quizá sólo tengan que adaptarse a las condiciones del país. Se puede obtener tecnología de las organizaciones de investigación de la región centroamericana, como también de otros países. A menudo, la tecnología básica no consiste más que en el acceso a semillas o a especies apropiadas. Probar variedades y establecer cuáles son las prácticas de cultivo más eficaces (espaciamiento, fertilización, lucha contra plagas, etc.) es cuestión de adaptación al medio local. Con frecuencia, esto pueden hacerlo los agricultores, bajo la dirección de un especialista en investigación con fines de adaptación. El programa de modernización de la agricultura (PN-0032) está ayudando al Ministerio de Desarrollo Agrícola a modernizar el proceso de generación y transferencia de tecnología en el sector público, para que responda

mejor a las necesidades de los productores. Como parte de esta actividad, se creará un fondo para financiar iniciativas del sector privado en la esfera de la investigación con fines de adaptación de cultivos.

- 3.24 Los funcionarios de la UNPAP trabajarán con las asociaciones afiliadas en la búsqueda y definición de tecnologías nuevas y prepararán las solicitudes de obtención de recursos. La UNPAP también desempeñará un papel decisivo en la divulgación de las tecnologías nuevas, una vez que éstas se desarrollen. Una manera de lograrlo será organizando visitas a granjas en que se estén utilizando tecnologías nuevas, y sirviendo de anfitrión de estas visitas, que permitirán que los productores comprueben personalmente la forma en que se aplica una técnica nueva y despertarán el interés por iniciar actividades de producción más competitivas y de mayor valor agregado.

c. Servicios para la realización de estudios de factibilidad

- 3.25 Muchos de los que participaron en la encuesta sobre los agro-negocios de Panamá expresaron que necesitaban ayuda para examinar si era económicamente viable realizar actividades nuevas. La competitividad de los mercados posteriores al GATT significa que habrá que probar la viabilidad económica de cualquier producto nuevo. Antes de aprobar créditos para el desarrollo de proyectos nuevos, los bancos y otros intermediarios financieros insistirán en que se analice la viabilidad económica de los planes de actividades.
- 3.26 Como parte del plan de trabajo inicial de la UNPAP, se asignarán recursos para evaluar más a fondo la competitividad de los productos que ofrecen mayores probabilidades de éxito en Panamá. La UNPAP desarrollará la capacidad de prestar ayuda a las asociaciones afiliadas para que efectúen estudios de factibilidad completos. La UNPAP cobrará honorarios por la preparación de los estudios de factibilidad y los planes de actividades. Además, celebrará un convenio con las entidades afiliadas, en virtud del cual, cuando se otorgue financiamiento, éstas deberán pagarle una comisión por captación de fondos. Estas comisiones permitirán que la UNPAP siga realizando esta clase de actividades en el futuro. Un análisis cuidadoso evitará inversiones en actividades que no sean productivas. Los estudios permitirán, luego, que los afiliados obtengan financiamiento para aumentar su producción o iniciar actividades nuevas. Los funcionarios de la UNPAP se vincularán con las fuentes de financiamiento más importantes del sector agrícola, a fin de poder asesorar a los clientes respecto de las condiciones y procedimientos que aplican los intermediarios financieros. Los bancos comerciales entrevistados como parte del diseño del proyecto indicaron que acogerían con agrado esta clase de colaboración, debido a que uno de sus problemas es la falta de ejecutivos de préstamos que estén lo suficientemente familiarizados con los proyectos de agronegocios como para poder realizar un

análisis adecuado. Combinando estudios de competitividad y planes comerciales bien concebidos, estos ejecutivos podrán adoptar decisiones más acertadas en materia de financiamiento.

d. Servicios de vinculación comercial internacional

- 3.27 Actualmente, es muy común que las empresas exportadoras establezcan asociaciones estratégicas en los países en que se encuentran sus mercados primarios. Esta clase de asociaciones reduce los riesgos propios de los mercados de exportaciones. Para muchos empresarios agrícolas de Panamá, se trata de una esfera de actividad nueva, de modo que los funcionarios de la UNPAP prestarán asistencia para el desarrollo de este tipo de vinculaciones.
- 3.28 Tanto la asistencia técnica a largo plazo que se proporcionará en virtud del proyecto, como aquella a corto plazo, desempeñarán un papel decisivo en la creación de estas vinculaciones. A fin de sufragar el costo de los viajes nacionales o internacionales que deban realizar los funcionarios de la UNPAP para facilitar estas vinculaciones con determinadas asociaciones o agronegocios, los gastos de funcionamiento prevén algunos recursos adicionales. Al mismo tiempo, los funcionarios de la UNPAP establecerán y desarrollarán relaciones con el Instituto Panameño de Comercio Exterior (IPCE) y con otros organismos de fomento de las exportaciones en materia de orientación comercial y posibilidades de abrir nuevos mercados.
- 3.29 Cuando se establezcan empresas comerciales, los funcionarios de la UNPAP y el personal de las asociaciones afiliadas pueden mantener los contactos y tener acceso a información valiosa. Estas vinculaciones son importantes para obtener datos adicionales en materia de mercados, tecnología, capacitación y financiamiento. Por lo general, la producción tiene que adaptarse a las necesidades del comprador. Este puede requerir tipos concretos de productos, tamaños mínimos, colores y normas de embalaje especiales, así como un determinado calendario de entregas. La única manera de conocer y entender estos requisitos es manteniendo una vinculación estrecha.

4. Actividades especiales de desarrollo

- 3.30 Los servicios antes reseñados pueden proporcionarse a personas o grupos, sobre la base del pago de un honorario alzado. Sin embargo, puede ocurrir que algunos afiliados no estén en condiciones de hacer frente al costo total y se estime que algunas actividades son de desarrollo desde el punto de vista de distintos miembros del grupo, por lo que tal vez la UNPAP esté dispuesta a compartir el costo con ellos. Esta clase de actividades se ha denominado "actividades especiales de desarrollo". Lo más probable es que ellas sean propuestas por un grupo de afiliados que tengan interés en el producto o servicio en cuestión. Las actividades especiales de desarrollo pueden incluir una evaluación completa de

un producto nuevo, la evaluación de las posibilidades de mercado de un producto existente o el suministro de un servicio nuevo, como ser programas de seguro de calidad o de inspección previa a la autorización del crédito. El costo de estas actividades se distribuirá entre los proponentes y la UNPAP. Al comienzo, ésta y los participantes se pondrán de acuerdo sobre el pago de una suma por concepto de regalías basado en el valor de la producción resultante de la intervención de la UNPAP. Ello permitirá que ésta recupere los gastos y acumule reservas para futuras actividades de la misma naturaleza.

a. Selección de las actividades

- 3.31 El análisis esboza muchos obstáculos y el número de productos y asociaciones de productores interesadas es grande y variado. Los recursos del proyecto y de la UNPAP serán limitados y no se podrán satisfacer todas las necesidades. La UNPAP se verá obligada a decidir en cuanto a la definición de su plan anual de trabajo y en cuanto a qué proyectos de desarrollo especiales ha de aprobar. Actualmente, el Directorio de la UNPAP está estudiando alternativas para la fijación de las prioridades. En las conversaciones sostenidas se ha acordado dar prelación a aquellas actividades en que sea claramente más ventajoso que actúe una asociación, y no una persona. Además, se dará prioridad a actividades centradas en la obtención de productos nuevos para los mercados existentes o en productos existentes para mercados nuevos, así como a actividades destinadas a aumentar la competitividad. Antes de que se suscriba el convenio sobre el proyecto, la UNPAP someterá a la aprobación del Banco un conjunto de procedimientos operativos convenidos de común acuerdo, en los que se esbozarán los criterios para dar prioridad a las actividades y los trámites que deberán cumplirse para que sean aprobadas.

b. Los criterios y el proceso de selección

- 3.32 Entre los criterios para la selección de proyectos especiales de desarrollo, cabe señalar los siguientes:
- a. Sujeción a la acción de un grupo (es decir, la participación de la UNPAP en la actividad debe ofrecer claras ventajas comparativas).
 - b. Beneficio estimado para el grupo (número de beneficiarios previsto y magnitud de los beneficios).
 - c. Voluntad de los proponentes de compartir los costos y posibilidades de hacerlo.
 - d. Objetivo (es decir, se espera que la actividad aumente la productividad, abra un mercado nuevo, adapte un cultivo nuevo, etc.).

- e. Potencial de generación de ingresos para la UNPAP en el futuro (pago de regalías).
 - f. Compatibilidad con el presupuesto ordinario de la UNPAP.
- 3.33 Las normas y directrices de la UNPAP expresarán claramente estos criterios y constituirán un esquema para la presentación de las propuestas de proyectos especiales de desarrollo. El modelo de solicitud incluirá una exposición del objetivo (el resultado que se prevé obtener de la actividad); la justificación (razón por la cual los proponentes estiman que la actividad tendrá éxito); los criterios (consideración de cada uno de los criterios en función de la actividad propuesta); la descripción (lo que se hará realmente cuando se lleve a cabo la actividad), y un plan financiero detallado. Los funcionarios de la UNPAP tendrán que celebrar una serie de reuniones de trabajo con los afiliados para explicarles el programa, los criterios y el proceso para solicitar la realización de la actividad. Además, se prevé que los funcionarios de la UNPAP y sus contratistas trabajen en estrecha colaboración con los grupos en la preparación de las propuestas.
- 3.34 Aparte de los servicios antes descritos, la UNPAP seguirá representando al sector en foros de política con el gobierno y continuará manteniendo informados a los afiliados y al público en general acerca de cuestiones de importancia para el sector. Asimismo, los funcionarios de la UNPAP procurarán utilizar el poder del grupo para hacer frente a cuestiones tales como el elevado costo de los insumos agrícolas, los gastos portuarios y los costos del transporte. En otros países, es normal que las asociaciones negocien con éxito fletes más favorables y descuentos por volumen para los insumos.

5. Desarrollo institucional

- 3.35 En vista de que la UNPAP no se ha desempeñado como entidad proveedora de servicios, habrá que prestarle ayuda. Este año, el Banco y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) obtuvieron que la UNPAP recibiera asistencia técnica de la Junta Agroempresarial Dominicana (JAD). En virtud de los arreglos convenidos para ello, el director ejecutivo de la JAD prestó asesoramiento para la revisión de los estatutos, dio a conocer diversos tipos de experiencia adquirida en los primeros años de la JAD y participó activamente en una campaña intensiva de promoción en todo el país.
- 3.36 Uno de los acontecimientos institucionales importantes ha sido la decisión adoptada recientemente por la Asociación Nacional de Avicultores de Panamá (ANAVIP) y por la Asociación Nacional de Porcinocultores (ANAPOR), de cerrar sus oficinas y subarrendar espacio de oficinas a la UNPAP, así como prestarle algunos servicios de apoyo, con lo cual ahorrará gastos generales y le aportará una importante corriente de ingresos a la UNPAP. Como

parte de la negociación de este proyecto de cooperación técnica, los Presidentes de la ANAVIP, la ANAPOR y la UNPAP suscribieron un plan que asegurará el pago de los gastos básicos de funcionamiento hasta que los ingresos de la UNPAP le permitan reducir sus honorarios a niveles que guarden relación con los servicios directos que se reciban. Posteriormente, y antes de que tenga lugar el primer desembolso, formalizarán este acuerdo como parte de la carta de compromiso.

- 3.37 Además de los recursos que proporcione el FOMIN para prestar apoyo a las cuatro esferas principales de servicios, se han previsto algunos recursos para contratar consultores internacionales por períodos cortos que se ocuparán de diversos aspectos relacionados con el fortalecimiento de la asociación (véase el Anexo IV en que figura un cuadro de los costos de la asistencia técnica de corto plazo). Esto permitirá que la UNPAP utilice candidatos de asociaciones exitosas, como las encontradas en Colombia, México o la República Dominicana, o ex ejecutivos de asociaciones que pueden obtenerse a través del consorcio multinacional de consultores voluntarios de alto nivel. La clave para utilizar eficazmente esta asistencia será la ratificación de un director ejecutivo altamente motivado y competente, ampliamente familiarizado con las asociaciones de construcción y las características del sector.
- 3.38 Transcurridos los tres años del proyecto, los servicios de la UNPAP seguirán siendo necesarios. La asistencia técnica a largo y corto plazos que está prestando la UNPAP como parte de este proyecto fortalecerá los recursos humanos en grado suficiente como para que puedan seguir proporcionando servicios después de terminado el proyecto. La continuidad sólo podrá asegurarse si la UNPAP dispone de funcionarios dinámicos y competentes y crea una ética empresarial en la UNPAP y en las asociaciones afiliadas. El desarrollo de las estructuras de participación en los gastos y de generación de ingresos antes reseñadas permitirá que, al tercer año del proyecto, la UNPAP tenga una base financiera sólida. Si la UNPAP establece una trayectoria de buen desempeño y de solución de los problemas críticos de los productores, se garantizará una demanda creciente de los servicios que ofrece.

6. Financiamiento de las actividades

- 3.39 La viabilidad financiera sostenida de las funciones básicas de la UNPAP, se ha logrado últimamente tras una exitosa campaña de promoción, en circunstancias que la organización se destacaba como agrupación privada de los productores agrícolas más importantes del país. Al comienzo, las cuotas sociales representarán al menos un 40% de sus ingresos básicos, y el resto de sus gastos mínimos se financiarán con cargo al convenio de apoyo institucional suscrito para fusionar el apoyo de espacio de oficinas que brindarán la ANAVIP y la ANAPOR al amparo de la UNPAP. Sin embargo, la viabilidad sostenida de la UNPAP a largo plazo dependerá de que desarrolle su capacidad de prestación eficaz de servicios,

generando así ingresos por concepto de honorarios y cuotas sociales suficientes para mantener a la organización en un nivel cada vez más alto de servicios.

- 3.40 Los honorarios por concepto de servicios comprenderán los correspondientes a cursos de capacitación, asistencia técnica prestada a clientes en casos determinados, publicaciones, y acceso a información y bancos de datos, así como los cobrados por análisis de datos para definir nuevos mercados y tecnologías y para preparar estudios de factibilidad y planes de actividades. Se prevé que durante el proyecto estos honorarios no alcanzarán a cubrir los gastos corrientes del programa. Se estima que la capacitación y la asistencia técnica que se requerirán durante los primeros años será mayor que en los siguientes. Durante estos primeros años, gran parte de la capacitación y de la asistencia técnica podría proporcionarse por personal expatriado contratado a corto plazo. El costo de los servicios se irá reduciendo a medida que el personal de la UNPAP y de las asociaciones afiliadas desarrolle su capacidad, y que se encuentren fuentes locales de asistencia. Los ingresos provenientes del pago de regalías y comisiones por captación de fondos también se utilizarán para sufragar los gastos que no sean reembolsados íntegramente mediante los cobros directos de la UNPAP.
- 3.41 El Anexo IV ofrece un plan financiero detallado del proyecto, que incluye proyecciones sobre los ingresos que serán generados por la UNPAP. Esta se encuentra estudiando la posibilidad de ampliar su campaña para obtener capital adicional mediante donaciones de empresas y subvenciones del gobierno. Como este programa complementa el programa del Gobierno de Panamá para la modernización de la agricultura, hay conversaciones en curso para que éste done (o venda a un precio nominal) instalaciones que podrían servir de oficinas a la UNPAP, con lo cual se ahorrarían gastos de funcionamiento. (Para mayores detalles sobre las entradas, véase el cuadro relativo a las proyecciones de ingresos en el Anexo IV).

C. Organismo ejecutor

- 3.42 El proyecto de servicios de apoyo a los agronegocios será ejecutado por la Unión Nacional de Productores Agropecuarios de Panamá (UNPAP), federación privada de asociaciones de productores que no persigue fines de lucro. Las asociaciones afiliadas están organizadas de acuerdo con su línea de productos (el Anexo III contiene una descripción más detallada de la UNPAP y una lista de los miembros actuales). La UNPAP trabaja por mantener una economía impulsada por las fuerzas de mercado y es la única organización nacional no basada en un producto específico. Se organizó en 1986 para representar los intereses del sector agrícola ante el gobierno en foros de política y para informar a los afiliados y al público en general sobre asuntos de interés para el sector. Aunque todavía es relativamente nueva, se ha consagrado como fuerza importante debido a su activa participación en las negociaciones que

culminaron con la adhesión de Panamá a la Organización Mundial de Comercio (OMC). Actualmente, la UNPAP está modificando sus objetivos y su estructura orgánica con el fin de convertirse en proveedora de servicios y promotora de la competitividad.

- 3.43 Beneficiarios: los principales beneficiarios serán los productores agrícolas y la gran comunidad de agronegocios de Panamá. La UNPAP no podrá prestar asistencia a un número muy elevado de productores; sin embargo, el fortalecimiento de las asociaciones de productos básicos afiliadas a la UNPAP tendrá un efecto multiplicador. Las actividades especiales de desarrollo, descritas más arriba, permitirán que muchos productores —que de lo contrario no podrían sufragar el costo de los servicios— tengan acceso a análisis de mercado, tecnologías nuevas y estudios de factibilidad para reducir los riesgos. Se supone que a medida que la UNPAP desarrolle la capacidad de proporcionar servicios útiles, aumentará el número de afiliados deseosos de participar en las actividades ofrecidas. Cuando se amplíe la base de afiliados y aumente el número de miembros y sus ingresos, la UNPAP podrá beneficiar a un número mayor de productores y elaboradores. La UNPAP también prestará servicios a no afiliados.
- 3.44 Es posible que los pequeños productores no puedan absorber ni aprovechar plenamente los servicios que prestará la UNPAP. Reconociendo este hecho, el Banco ha elaborado un programa de cooperación técnica, que será ejecutado por Technoserve-Panamá, destinado a fortalecer las organizaciones de pequeños productores (TC-92-04-04-9) a fin de que puedan aumentar su productividad. El programa a cargo de Technoserve podría llegar a fortalecer las organizaciones al punto de hacerse clientes de la UNPAP y utilizar los servicios del proyecto.

D. Supervisión

- 3.45 Las actividades del proyecto de servicios de apoyo a los agronegocios son vitales para el proceso de modernización del sector agrícola de Panamá. Funcionarios del Banco se reunirán con el director ejecutivo de la UNPAP y con miembros del directorio y del personal de las asociaciones afiliadas durante las misiones periódicas de supervisión a Panamá. Sin embargo, para mantenerse permanentemente informados acerca de las actividades del proyecto, se enviará, al jefe de equipo del Banco, copia de los informes trimestrales del director ejecutivo de la UNPAP y del asesor de largo plazo en materia de agronegocios. Además, la UNPAP contratará a una firma local de auditores para que realicen anualmente una auditoría externa de su situación financiera. Los informes anuales de auditoría se entregarán al jefe de equipo del Banco.

E. Plan financiero

- 3.46 Se estima que el costo total del proyecto de servicios de apoyo a los agronegocios ascenderá a US\$1,9 millón, que serán proporcionados por la UNPAP y el FOMIN en calidad de financiamiento no reembolsable. El financiamiento de contraparte de la UNPAP provendrá de una serie de fuentes. Las cuotas anuales de los afiliados, la contribución con cargo al plan de subarrendamiento, los honorarios por concepto de servicios, las comisiones por captación de fondos, los aportes de los afiliados para actividades especiales de desarrollo, los pagos de regalías, las donaciones de empresas y las subvenciones del gobierno constituirán las fuentes de ingresos para prestar apoyo a las actividades de la UNPAP. El cuadro que se ofrece a continuación contiene un resumen de los gastos estimados del proyecto. En el Anexo IV figura un plan financiero más detallado que incluye proyecciones de los ingresos, así como la base de las estimaciones y las hipótesis pertinentes. Cabe señalar que la contratación de asistencia técnica a largo y corto plazos se realizará mediante un proceso de licitación y, en consecuencia, las cifras que figuran en el plan financiero representan los costos máximos del proyecto.

F. Resumen del presupuesto estimado

PLAN FINANCIERO RESUMIDO (miles de US\$)				
(Por partida del presupuesto)				
CÓDIGO	PARTIDA	TOTALES DEL PROYECTO		
		FOMIN	UNPAP	TOTAL
2.2	Sueldos del personal de UNPAP	0	207	207
2.2	Asistencia técnica (LT)	148	0	148
2.2	Asistencia técnica (ST)	839	108	947
2.5	Viajes de observación	52	45	97
6.3	Equipo	39	0	39
6.9	Gastos de funcionamiento	135	115	250
8.2	Auditoría y evaluación	55	15	70
98.	Imprevistos	132	45	177
	Total	1400	535	1935
	Participación (%)	72%	28%	100%

IV. DESEMBOLSOS

- 4.1 Los recursos asignados al proyecto se desembolsarán de conformidad con los procedimientos del Banco. Tan pronto se apruebe el proyecto, se instará a la UNPAP a que inicie el proceso de contratación de la asistencia técnica. El Banco le otorgará un anticipo a fin de que pueda realizar pagos por concepto de equipo, asistencia técnica y otros gastos autorizados. El monto del anticipo será compatible con el plan de trabajo y el presupuesto correspondientes al primer año, los que deberán someterse a la aprobación del Banco antes de que se haga efectivo el primer desembolso. Los desembolsos posteriores repondrán el anticipo, con lo cual la UNPAP podrá pagar oportunamente sus gastos.

V. VIABILIDAD Y RIESGOS

- 5.1 Un aspecto esencial para el éxito del proyecto es la viabilidad financiera sostenida a largo plazo de la UNPAP. Ella dependerá en gran medida de si los servicios son suficientemente valiosos para las agroempresas y de si la demanda es adecuada. Como parte del proceso de diseño, se llevó a cabo un estudio para evaluar el nivel de demanda de los distintos servicios y la voluntad de las agroempresas de pagar por ellos. Las empresas que participaron en la encuesta expresaron gran interés en los servicios previstos. El 94% de las empresas entrevistadas manifestaron tener necesidad de acceso a tecnología, el 81% a información sobre los mercados internacionales, el 69% a información sobre el mercado local y el 63% expresó necesidad de asistencia para preparar estudios de factibilidad. Un 80% de las empresas consultadas indicaron que había que crear o fortalecer asociaciones para el suministro de servicios. Además, el 88% se manifestaron dispuestas a prestar apoyo financiero a una asociación de esta naturaleza. En vista del interés que despiertan el proyecto y sus mecanismos de generación de ingresos, hay buenas razones para confiar en que tendrá éxito.
- 5.2 Panamá es un país relativamente pequeño y el sector agrícola representa una reducida proporción de la actividad económica. En consecuencia, es razonable suponer que, a nivel nacional, solo es posible desarrollar con éxito una asociación privada de servicios de apoyo al sector de los agronegocios. Sin embargo, esto entraña que los miembros de la asociación serán muy diferentes en cuanto a tamaño, poder económico e importancia de los productos, lo que significa que la UNPAP tendrá que armonizar muchas solicitudes de servicios diferentes. El diseño del proyecto y la asistencia técnica que proporcionarán los recursos del FOMIN tienen por objeto prestar ayuda adicional para la creación de mecanismos innovadores a fin de resolver este problema potencial. Tanto los criterios como el proceso de selección de las actividades especiales de

desarrollo, se han expresado de tal manera que puedan abordar objetivamente la fijación de prioridades para la utilización de los recursos del proyecto y de la UNPAP.

VI. CONFORMIDAD CON LOS CRITERIOS DE ELEGIBILIDAD DEL PROYECTO

A. Criterios generales de elegibilidad del proyecto

- 6.1 El proyecto propuesto es compatible con el Convenio Constitutivo del FOMIN, en especial con los objetivos generales previstos en el apartado b) del Artículo I, relativo al aumento de la participación del sector privado y a la creación de oportunidades de empleo para el alivio de la pobreza. El FOMIN persigue incrementar la inversión y ampliar la participación del sector privado como base para acelerar el crecimiento y el desarrollo de la región. La participación privada en el crecimiento económico será mayor en la medida en que los agronegocios panameños puedan obtener y utilizar información y tecnologías nuevas.

B. Criterios de elegibilidad del proyecto basados en los servicios prestados

- 6.2 La propuesta es plenamente compatible con los requisitos para obtener financiamiento del FOMIN con arreglo a las Facilidades de Cooperación Técnica y de Promoción de la Pequeña Empresa previstos en la Sección 2 del Artículo III del Convenio Constitutivo del FOMIN que, entre otras cosas, establece que se otorgarán subvenciones para financiar asistencia destinada a aumentar la capacidad de las organizaciones del sector privado, a fin de facilitar el aumento de la inversión, contribuir al desarrollo de la pequeña empresa, fortalecer el funcionamiento de los mercados y constituir un criterio innovador para abordar el desarrollo impulsado por el sector privado. El documento de estrategia del FOMIN para Panamá alude concretamente a los servicios de fomento de las exportaciones patrocinados por el sector privado, e incluye la información en materia de comercialización y los servicios a los inversionistas como actividades susceptibles de financiamiento con arreglo a las Facilidades I y III.

VII. COMPATIBILIDAD CON EL PROGRAMA DEL BANCO PARA EL PAÍS

- 7.1 El proyecto de servicios de apoyo a los agronegocios, que aquí se propone es plenamente compatible con la estrategia que aplica actualmente el Banco para Panamá, según se esboza en el último informe de la misión de programación, de fecha 9 de diciembre de 1994, y con el proyecto de documento de estrategia del FOMIN para Panamá. Ambos documentos hacen hincapié en la estrategia del Banco

para aumentar la participación del sector privado en la economía, particularmente en el sector agrícola. La estrategia reconoce que Panamá atraviesa por un período de transición de una economía en que dominaba el sector público a una de un entorno propicio para las inversiones y el crecimiento impulsados por el sector privado. El proyecto tiene por objeto ayudar a una asociación privada a proporcionar servicios críticos a los agronegocios, con el fin de permitirles obtener rápidamente provecho de la liberalización de la política económica.

VIII. DISPONIBILIDAD DE RECURSOS DEL FOMIN

- 8.1 Se prevé que el proyecto será financiado mediante un aporte basado en los siguientes puntos: i) elegibilidad de Panamá, aprobada el 30 de marzo de 1994; ii) cumplimiento por Panamá de los requisitos de elegibilidad para obtener recursos a nivel de países (apartado b) de la sección 5 del Artículo III del Convenio Constitutivo del FOMIN) que se detallan en la Sección III, párrafos 3.1 a 3.4 del memorando sobre elegibilidad de cada país, y iii) efecto catalizador que tendrá el proyecto propuesto en las corrientes de inversión, según lo dispuesto en el apartado a) de la sección 5 del Artículo III, por el hecho de facilitar el aumento de la producción, la productividad y las exportaciones entre los miembros de la asociación.

IX. EVALUACIÓN

- 9.1 El proyecto será evaluado por consultores externos contratados por el Banco. Los consultores llevarán a cabo una evaluación de mitad de período durante el segundo año y una revisión final durante el tercer año del proyecto. La actividad exigirá contratar a dos personas por un período de tres semanas-persona para realizar la revisión de mitad de período y nuevamente para la revisión final. Uno de los evaluadores deberá tener experiencia en materia de desarrollo de las asociaciones del sector privado que prestan servicios y promueven el aumento de la productividad. El segundo deberá ser un especialista en agronegocios, con experiencia en América Latina. Ambos deberán estar familiarizados con la evaluación de proyectos de desarrollo.
- 9.2 El propósito de la evaluación será determinar si se han alcanzado los objetivos generales y específicos del proyecto. El logro de los objetivos se apreciará de acuerdo con los indicadores que figuran en el presente memorando de propuesta. Los evaluadores medirán el nivel de ingresos generado por la UNPAP y determinarán si las entradas son suficientes comparadas con los gastos de funcionamiento. Evaluarán los proyectos de desarrollo especiales

llevados a cabo por la UNPAP y determinarán cuáles de ellos lograron aumentar la productividad y se tradujeron en un incremento de las ventas. También determinarán hasta qué punto las exportaciones pueden atribuirse a la intervención de la UNPAP. El grupo de evaluación establecerá la medida en qué el logro de los objetivos ha servido para mejorar las técnicas empresariales de los productores y elaboradores de productos. La evaluación apreciará la medida en que la UNPAP podrá seguir proporcionando servicios una vez finalizado el proyecto.

MARCO LÓGICO

OBJETIVO GENERAL	GRADO DE ÉXITO	FUENTES DE DATOS	HIPÓTESIS																											
Acceso a servicios tales como transporte, acceso y adaptación de tecnología y análisis de viabilidad de negocios del sector	Aumento de las exportaciones de productos agrícolas, en especial de productos no tradicionales.	Informes de la Contraloría General de la República (CGR).	La demanda de productos tropicales tradicionales sigue siendo fuerte.																											
Objetivos Unión Nacional de Productores de Panamá para permitirle servicios a las agroempresas por conducto de asociaciones comunidad de agronegocios de modo que pueda adaptarse al nuevo medio de política	Fin del estado del proyecto: 1. UNPAP genera ingresos suficientes para seguir funcionando al mismo nivel del programa. 2. UNPAP puede documentar 15 intervenciones exitosas. 3. Exportaciones atribuibles directamente a la intervención de UNPAP han alcanzado a US\$10 millones al año.	1. Archivos de UNPAP 2. Archivos de UNPAP y de asociaciones afiliadas. 3. Información de UNPAP y datos de la CGR.	El gobierno sigue siendo políticamente estable y lleva a cabo el programa de modernización Agrícola.																											
de mercado. de la tecnología. de factibilidad económica. de vinculaciones en el	Indicadores: 1. 10 productos analizados. 2. 6 cultivos adaptados. 3. 15 estudios efectuados. 4. 10 vinculaciones establecidas.	Registros de UNPAP sobre el proyecto y observación en el terreno.	Hay productos en que los productos nacionales tienen ventajas comparativas.																											
Personal de UNPAP Financiamiento Estrategias de desarrollo Técnica Evaluación Auditoría	<table><tr><td>FOMIN</td><td>UNPAP</td><td>Total</td></tr><tr><td>US\$ 0</td><td>US\$207</td><td>US\$207</td></tr><tr><td>135</td><td>115</td><td>250</td></tr><tr><td>987</td><td>108</td><td>1095</td></tr><tr><td>39</td><td>0</td><td>39</td></tr><tr><td>55</td><td>15</td><td>70</td></tr><tr><td>53</td><td>45</td><td>98</td></tr><tr><td>131</td><td>45</td><td>176</td></tr><tr><td>US\$1.400</td><td>US\$535</td><td>US\$1.935</td></tr></table>	FOMIN	UNPAP	Total	US\$ 0	US\$207	US\$207	135	115	250	987	108	1095	39	0	39	55	15	70	53	45	98	131	45	176	US\$1.400	US\$535	US\$1.935	Libros de cuentas de UNPAP y Estados Financieros Auditados.	El FOMIN tiene recursos disponibles para el financiamiento de contrapartida. UNPAP puede generar los ingresos necesarios para el financiamiento de contrapartida.
FOMIN	UNPAP	Total																												
US\$ 0	US\$207	US\$207																												
135	115	250																												
987	108	1095																												
39	0	39																												
55	15	70																												
53	45	98																												
131	45	176																												
US\$1.400	US\$535	US\$1.935																												

PROYECTO DE RESOLUCION

PANAMA. COOPERACION TECNICA NO REEMBOLSABLE PARA UN PROGRAMA
DE APOYO A INVERSIONISTAS EN AGRONEGOCIOS

El Comité de Donantes del Fondo Multilateral de Inversiones

RESUELVE:

1. Autorizar al Presidente del Banco Interamericano de Desarrollo o al representante que él designe, para que en nombre y representación del Fondo Multilateral de Inversiones, proceda a formalizar los acuerdos necesarios con la Unión Nacional de Productores Agropecuarios de Panamá, y a adoptar las demás medidas pertinentes para la ejecución del memorándum de proyecto a que se refiere el Documento MIF/AT-_____, sobre un programa de cooperación técnica para un programa de apoyo a inversionistas en agronegocios.
2. Destinar para los fines de esta resolución, hasta la suma de US\$1.400.000, o su equivalente en otras monedas convertibles, con cargo a los recursos de la Facilidad de Promoción de la Pequeña Empresa del Fondo Multilateral de Inversiones.
3. Establecer que la suma anterior sea otorgada con carácter no reembolsable.