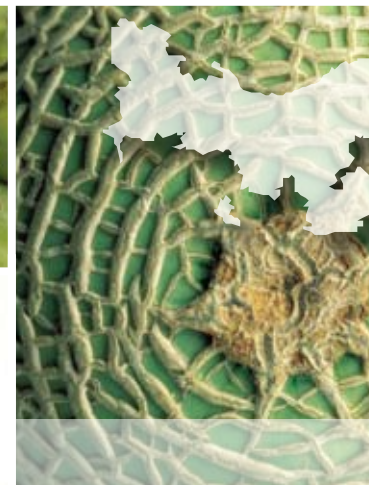


Plan de acción para la competitividad de la cadena de frutas de Panamá

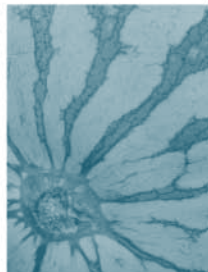
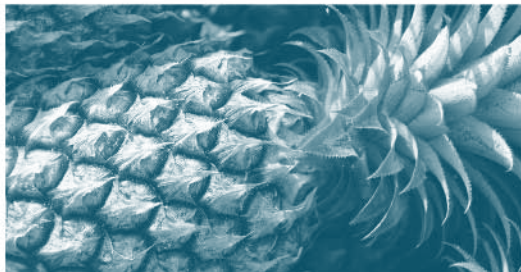
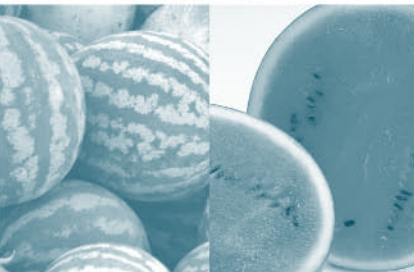
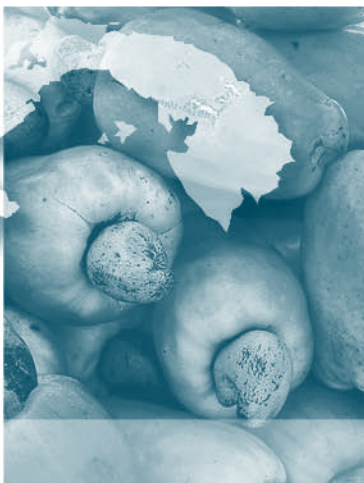
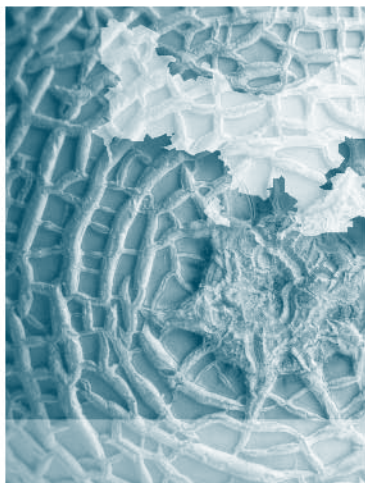


Oficina del IICA en Panamá

Edificio PH Plaza 2000, Piso No. 18
Calle 50 y 53 Urbanización Marbella
Teléfonos: (507) 264-5680 / 264-1517 / 264-7503
Fax: (507) 264-6930
Correo electrónico: iica.pa@iica.int
Sitio Web: www.iica.int/panama



Plan de acción para la competitividad de la cadena de frutas de Panamá



© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). 2009

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Coordinación editorial: Magdaleno Prado, Hermel López,
Guillermo Villanueva, Danilo Herrera.

Corrección de estilo: Olga Patricia Arce

Diagramado: Karla Cruz

Diseño de portada: Karla Cruz

Impresión: Imprenta IICA, Sede Central

Plan de acción para la competitividad de la cadena de frutas de Panamá / IICA, MDA -- Panamá: IICA, 2009. 66 p.; 23 cm.

ISBN13: 978-92-9248-014-1

1. Sector agroindustrial 2. Industria alimentaria
3. Producción alimentaria 4. Frutas – cadenas
5. Panamá I. IICA III. Título

AGRIS
E21

DEWEY
338.17

Panamá
2009

Índice

Siglas	5
Presentación	7
1. Introducción	11
1.1 Antecedentes	11
1.2 Priorización de rubros	12
1.3 La cadena agroalimentaria de frutales en Panamá	13
2. Los talleres de frutales	15
2.1 Talleres de consultas y mesas de trabajo por rubro	15
2.2 Resultados de los talleres de consultas	16
2.3 Propuesta de plan de acción	19
2.4 Validación de las propuestas	20
3. Plan de acción de frutales - resultados	23
3.1 Síntesis de plan de acción	23
3.2 Acciones propuestas para el mejoramiento de la competitividad de la fruticultura en Panamá	23
4. De cara al futuro	29
4.1 La región de Azuero libre de mosca del Mediterráneo	29
Anexos	33
1° Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de aguacate	33

2°	Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de maracuyá	37
3°	Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de papaya	41
4°	Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de plátano	45
5ª	Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de mango	50
6ª	Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de marañón	54
7ª	Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de guayaba	57
8ª	Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de cítricos	60

Siglas

ACOVIPA	Asociación de Comerciantes y Distribuidores de Víveres y Similares de Panamá
ALP	Área Libre de Plagas
AMPYME	Autoridad de la Micro Pequeña y Mediana Empresa
ANDIA	Asociación Nacional de Distribuidores de Insumos Agropecuarios
BDA	Banco de Desarrollo Agropecuario
BNP	Banco Nacional de Panamá
BPA	Buenas Prácticas Agrícolas
BPM	Buenas Prácticas de Manufactura
FCA	Facultad de Ciencias Agropecuarias
FIA	Fundación Hondureña de Investigación Agropecuaria
GANTRAP	Gremio de Agroexportadores No Tradicionales de Panamá
IDIAP	Instituto de Investigación Agropecuaria de Panamá
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
IMA	Instituto de Mercadeo Agropecuario
INA	Instituto Nacional de Agricultura

INADEH	Instituto Nacional de Formación Profesional y Capacitación para el Desarrollo Humano
IPACOOOP	Instituto Panameño Cooperativo
IPAT	Instituto Panameño de Turismo
ISA	Instituto de Seguro Agropecuario
MEDUC	Ministerio de Educación
MEF	Ministerio de Economía y Finanzas
MICI	Ministerio de Comercio e Industrias
MIDA	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
MINSA	Ministerio de Salud
MIREX	Ministerio de Relaciones Exteriores
MOP	Ministerio de Obras Públicas
MOSCAMED	Mosca del Mediterráneo
OIRSA	Organismo Internacional Regional de Sanidad Agropecuaria
PPP	Plan Puebla Panamá
PRONAT	Programa Nacional de Tierras
SPA	Sector Público Agropecuario
TLC	Tratado de Libre Comercio
TPC	Tratado de Promoción Comercial
UP	Universidad de Panamá
UTP	Universidad Tecnológica de Panamá
VICOMEX	Viceministerio de Comercio Exterior

Presentación

La producción de frutas en Panamá posee ventajas comparativas con respecto a otros países, por su posición geográfica y condiciones de clima y suelo, situación que le permite producir durante todo el año. Esta condición de país tropical, sumado también a políticas públicas de estímulo a la agroexportación y las oportunidades actuales que ofrece el mercado internacional, han favorecido el crecimiento de las exportaciones de productos no tradicionales, como el caso de melón, sandía y piña. Las exportaciones de frutas se han duplicado en el quinquenio 2002 – 2006, de US\$154,2 millones a US\$312,8 millones, lo que representa el 30% del total de las exportaciones de bienes del país.

Estas cifras son halagadoras; sin embargo, la producción de frutas en el país no deja de ser una actividad de pequeña escala, pero de gran potencial socioeconómico. Por ello el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) consideró pertinente convocar a las organizaciones de productores, agroindustrias, comercializadoras de insumos y a los organismos internacionales de cooperación para preparar un plan de acción que promueva el desarrollo de los rubros frutícolas, con el apoyo técnico del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

En atención a la solicitud del MIDA, el IICA ha brindado su colaboración a una comisión conformada por técnicos de este Ministerio y del Instituto de investigación Agropecuaria de Panamá (IDIAP). Dicha comisión fue la encargada de la preparación del presente documento, el cual es producto de tres talleres de consultas con actores y funcionarios de organismos internacionales y del sector público agropecuario y académico, realizados en David, Divisa, y Las Tablas. Asimismo, el IICA apoyó el taller de validación celebrado también en las instalaciones del Instituto Nacional de Agricultura de Divisa.

Este documento, “Plan de acción para la competitividad de la cadena de frutas de Panamá”, permitirá integrar esfuerzos para una concertación entre todos los eslabones que conforman la cadena. El enfoque de cadena plantea la conformación de un comité de cadena vinculado a la Comisión Nacional Consultiva de Frutales como brazo de apoyo técnico y foro permanente para una concertación continua, con la responsabilidad de dar seguimiento al plan de acción o a los acuerdos de competitividad. Precisamente un acuerdo de competitividad corresponde a una lista de acciones que se deben implementar a lo largo del tiempo, con la finalidad de superar los factores que impiden o limitan la competitividad de la cadena.

El plan contiene un conjunto de propuestas para el mejoramiento de la competitividad de la cadena de frutas en Panamá. Se presenta con el propósito de que contribuya al proceso de discusión, análisis y concertación en el seno del comité de cadena y la

Comisión Nacional Consultiva de Frutales, la cual reúne a representantes de gremios, asociaciones y otras organizaciones de los diferentes eslabones que componen la cadena.

En la sección inicial del documento se presentan los antecedentes del trabajo, los rubros prioritarios y la situación de la cadena agroalimentaria de frutales en Panamá. En la segunda parte se explica cómo se realizaron los talleres de consulta y de validación. En la sección tres se presenta el plan de acción, sus resultados y los temas y acciones prioritarias. En la cuarta sección se presenta, como tema prioritario, el reto que tiene Panamá luego de que se declarara la región de Azuero libre de la mosca del Mediterráneo.

El IICA brinda un reconocimiento a todos los actores de la cadena de frutas, funcionarios y técnicos involucrados en la preparación de este documento. También reconoce los valiosos insumos aportados por el Sistema Integrado de Información en Sanidad Agropecuaria (OIRSA) a través del “Programa fitosanitario de apoyo a la cadena agroalimentaria de cítricos y frutas” durante la elaboración del informe.

Guillermo Villanueva
Representante del IICA en Panamá

1. Introducción

1.1 *Antecedentes*

El Gobierno Nacional, a través del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), solicitó la cooperación técnica del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para que en conjunto con la Dirección Nacional de Agricultura se elaborara una estrategia, con visión y objetivos claros, que permita desarrollar la producción de frutales en el país con miras a mejorar aspectos socioeconómicos de las áreas rurales, aportar valor agregado al sector primario y atender la demanda del mercado interno y de exportación, con productos frutícolas que cumplan con las normas establecidas de sanidad, calidad e inocuidad.

En tal sentido, la Representación del IICA en Panamá, en atención a la solicitud formulada y en cumplimiento del Plan de Mediano Plazo 2006 – 2010 del IICA y de la Agenda Nacional de Cooperación Técnica, promueve, a partir de julio de 2007, un cronograma de reuniones y eventos bajo la coordinación de la Dirección Nacional de Agricultura del MIDA y la participación y aportes de un Equipo Técnico Interinstitucional, conformado por técnicos asignados en frutales de algunas regiones e instituciones del Sector Público Agropecuario del país, arrojando como resultado el documento base para la

elaboración de Propuestas de Plan de Acción que se describe en el presente documento.

1.2 Priorización de rubros

El trabajo inicial consistió en un diagnóstico realizado por los Coordinadores Agrícolas del MIDA sobre la situación actual de la fruticultura, por región o provincia, el potencial que ofrecen los productos, por región o provincia, los factores limitantes de la producción y los actores que conforman la cadena agroalimentaria. El mismo dio como resultado 17 rubros que a continuación se describen: aguacate, limón persa, maracuyá, nance, naranja injertada, papaya, plátano, guanábana, coco, limón criollo, mango, marañón, naranja de jugo, naranjilla, *pixbae*, rambután y guayaba.

Basado en criterios de superficie sembrada, potencial de producción, potencial de mercado de exportación y potencial en agroindustria, se realizó el análisis de los 17 rubros identificados, con el propósito de priorizar los más potenciales para proceder a la elaboración del presente plan de acción.

De este ejercicio de priorización resultaron los siguientes productos: aguacate, maracuyá, papaya, plátano, mango, marañón, guayaba, cítricos (limón persa y naranja de jugo).

1.3 La Cadena agroalimentaria de frutales en Panamá

A través del MIDA, líder del sector agroalimentario rural de Panamá, se creó la Comisión Consultiva de Frutales mediante el Resuelto Ministerial n.o ALP – 39, del 6 de noviembre de 1989. Se han iniciado acciones para consolidar y fortalecer la esta instancia, donde participan actores de los distintos eslabones, con el fin de lograr que sus operaciones sean cada vez más eficientes.

El IICA ha estado proporcionando apoyo técnico al MIDA, a través de las comisiones nacionales consultivas de lácteos, maíz – sorgo y arroz, y se avanza en la de frutales. Por ello se estimó oportuna la utilización de la metodología desarrollada por el Instituto “enfoque de cadenas y diálogo para la acción” a fin de acelerar el tránsito hacia cadenas organizadas, muy representativas de los sectores productivos, en el marco de lo que se conoce como acuerdo de competitividad.

El objetivo de este enfoque es lograr que se integren como cadena los actores que participan en un determinado negocio agroalimentario. Es decir, se espera que dichos actores puedan disponer de una estructura permanente, el comité de cadena, integrado por representantes de los actores de los distintos eslabones. Este comité es el responsable de orientar, junto con el Gobierno, el rumbo de la cadena. Por ello se prepara un plan de acción como agenda de trabajo para orientar sus acciones y se designa una Secretaría Técnica como brazo técnico para la ejecución del plan.

Por su parte, en su momento, el comité de cadena se constituiría en un ente de trabajo permanente de apoyo técnico a la Comisión Consultiva y orientado al fortalecimiento integral de la competitividad de la cadena.

A raíz de lo señalado, este documento propicia iniciativas para la activación de la Comisión Nacional Consultiva de Frutales y la conformación de un comité de cadena que permitan el desarrollo de un plan de acción para el subsector frutales, el cual pueda “aterrizar” y traducirse en acciones que moldeen una competitividad sostenible, lo que implica trabajar en acciones de corto, mediano y largo plazo. Fundamentalmente, se deben conformar mecanismos de seguimiento material y técnicamente capaces de poder darle seguimiento al plan, todo en el marco de un acuerdo de competitividad.

2. Los talleres de frutales

2.1 Talleres de consultas y mesas de trabajo por rubro

Para alcanzar acuerdos entre los actores de las cadenas, se requiere efectuar un diagnóstico que sirva de insumo para la preparación de un plan de acción. Para la elaboración del diagnóstico, existieron varias opciones, entre ellas: a) realizar un estudio detallado de cadena, el cual puede tardar varios meses debido a la necesidad de levantar encuestas; y b) utilizar el método de taller de diagnóstico rápido. Este taller corresponde a una reunión de un día de trabajo con actores de la cadena para identificar temas y áreas donde se debe trabajar para superar factores que restringen la competitividad, ya de los eslabones, ya de la cadena en su conjunto. Se adoptó esta segunda opción que, aunque no incluye un estudio detallado ni profundo, tiene la particularidad de que los actores de la cadena conocen muy bien su problemática y se puede obtener información muy valiosa mediante su concurso. Además, cuando los resultados provienen de los mismos actores, las conclusiones adquieren mayor representatividad del sector, lo cual facilita la fase de la implementación de los acuerdos.

Con ese propósito se realizaron tres talleres, lo cual permitió el análisis de los nueve rubros prioritarios.

Estos talleres fueron los siguientes:

- a) Taller de Chiriquí, celebrado el 9 de octubre de 2007 en las instalaciones del IDIAP en David, donde se atendieron las mesas de trabajo para los rubros de plátano y aguacate.
- b) Taller de Divisa, celebrado el 10 de octubre de 2007 en las instalaciones del Instituto Nacional de Agricultura (INA), donde se atendieron las mesas de trabajo para los rubros de papaya, guayaba y cítricos (limón persa y naranja).
- c) Taller de Las Tablas, celebrado el 20 de noviembre de 2007 en las instalaciones de la Dirección Regional del MIDA de Los Santos (Las Tablas), donde se atendieron las mesas de trabajo para los rubros mango, maracuyá y marañón.

2.2 Resultados de los talleres de consultas

- a) Se consideró separar a los productores según el rubro donde participan, con el fin de asegurar la captura de visiones y planteamientos particulares, si los hubiere. Además, se previó la presencia en cada mesa de los demás actores de la cadena: agroindustriales, distribuidores de insumos, comercializadores e instituciones que brindan servicios a la cadena.
- b) Según se había planeado, se reafirmó la necesidad de discutir en cada mesa temas relevantes (problemas y soluciones) sobre la producción primaria, la industria, la comercialización, el consumo, el entorno

nacional, el entorno internacional y la provisión de insumos, equipos y servicios.

- c) Se aprobaron las matrices de trabajo que a continuación se describen, para ser completadas en cada mesa (de manera individual se completaron las matrices A y B, y en grupo, la matriz C).

A. Identificación de problemas y limitantes

Fase	Problemas más importantes
a. Producción	1) 2) 3)
b. Venta o comercialización	1) 2) 3)

El participante debió identificar los tres problemas o factores más importantes que le afectan como productor, intermediario (comerciante) o industrial en: a) la producción; y en b) la venta o comercialización de su producto o servicio, por ejemplo: el costo del combustible o los insumos, falta de financiamiento, entre otros.

B. Identificación de posibles soluciones a los problemas o factores

Fase	Posibles acciones
a. Producción	1) 2) 3)
b. Venta comercialización	1) 2) 3)

C. Problemas y acciones

Área temática	Problemática	Acción	Plazo	Responsables
Investigación				
Tecnología e innovación				
Sanidad e inocuidad				
Bioseguridad				
Capacitación y asistencia				
Inversiones				
Organización y alianzas estratégicas				
Regulación, normatividad				
Financiamiento, aseguramiento				
Venta, precio y mercado nacional				
Venta, precio y mercado internacional				
Manejo postcosecha y transporte				
Disponibilidad y costo de insumos				
Agroindustria				
Promoción, educación del consumo de frutas				

Con el apoyo del grupo técnico y representantes de las instituciones del sector público agropecuario, en cada mesa de trabajo se agruparon los problemas y acciones por afinidad temática. También se incorporaron los responsables de llevar a cabo las acciones y se definió el plazo para su cumplimiento.

2.3 Propuesta del plan de acción

El cuadro anterior sirvió de base para la elaboración de la propuesta de plan de acción para el subsector frutales de Panamá. Asimismo, permitió ordenar las propuestas por área temática y clasificar las acciones en corto, mediano y largo plazo. Los plazos se definieron de acuerdo con el tiempo en que deben quedar concluidas las acciones:

- El corto plazo, máximo de 12 meses.
- El mediano plazo, máximo de 24 meses.
- El largo plazo, más de 24 meses.

Por otra parte, en el plan se definen los entes responsables para la ejecución de cada una de las acciones.

La propuesta de un plan para la ejecución de acciones que aseguren la participación del sector frutícola en los mercados a través del tiempo, responde a la necesidad de dar respuesta a una realidad que exige grandes desafíos, pero también grandes oportunidades. Sin embargo, el plan por sí solo de poco sirve si no se establecen mecanismos para darle seguimiento a través de un comité de cadena. Desde la perspectiva del IICA, esos mecanismos requieren de una activa participación

de los actores privados de la cadena, no solo en la elaboración del plan, como ha sucedido en este caso, sino también en su gestión. Entre otras razones, se encuentra el volumen de presión que ejerce la apertura sobre la institucionalidad pública, lo cual rebasa sus capacidades técnicas y materiales. Además, los mismos programas de ajuste económico implementados en años anteriores redujeron esas capacidades.

Con esta visión, se presenta la propuesta de plan de acción para el sector frutícola panameño, para lo cual el IICA propone la necesidad de alcanzar un acuerdo de competitividad. En este sentido, si bien Panamá ha desarrollado experiencias afines en el marco de las comisiones nacionales consultivas, lo cierto es que difieren de un acuerdo de competitividad. En realidad, las acciones que se desarrollan en el seno de la comisiones son más de tipo coyuntural, para atender emergencias, tramitar importaciones, entre otros. Por ello no han podido establecerse como instrumentos decisivos en la implementación de las políticas agroalimentarias.

2.4 Validación de las propuestas

Luego de la realización de los talleres de consulta, se efectuó la reunión o taller de validación de las propuestas de plan de acción, el cual se efectuó en las instalaciones del INA en Divisa, el 11 de diciembre del 2008. En esta actividad se contó con la participación de actores de los distintos rubros, funcionarios de organismos internacionales y del sector público agropecuario y académico. Aquí se revisaron y

discutieron las propuestas en cuatro mesas de trabajo, a saber: a) papaya y maracuyá; b) cítricos; c) guayaba, mango y marañón; d) plátano y aguacate. La actividad permitió obtener nuevos aportes sugeridos por los representantes de los actores de la cadena y el resto de los participantes.

3. Plan de acción de frutales – resultados

3.1 Síntesis de plan de acción

Con base en la información surgida del taller de validación, se procedió a la elaboración de los cuadros o matrices que constituyen la síntesis de plan de acción. En los anexos del 1 al 8 aparecen las matrices para cada uno de los rubros analizados.

En cada matriz se presentan diversas columnas organizadas para indicar: la problemática, las acciones propuestas, el plazo para el logro de la acción (C= corto, máximo de 12 meses; M= mediano, plazo de 24 meses; L= largo, más de 24 meses) y la responsabilidad institucional, donde se plantean los actores responsables (R= responsable) y quien apoya (A= apoya).

3.2 Acciones propuestas para el mejoramiento de la competitividad de la fruticultura en Panamá

El “Plan de acción para la competitividad de la cadena de frutas” de Panamá genera, por área temática, acciones operativas claves que facilitarán el desarrollo de la fruticultura en el país. Algunas de estas acciones se mencionan a continuación:

- **Área de investigación, tecnología e innovación:**
 - a) promover la investigación integral con todos los eslabones de la cadena; b) introducir materiales vegetativos, certificados, de cultivos selectos, con potencial productivo y con resistencia a plagas y enfermedades; c) fortalecer los viveros para el desarrollo de un plan de producción de plántones certificados; d) determinar tecnología de riego según la fuente de agua; e) establecer un banco de germoplasma para suplir viveros certificados.

- **Área de sanidad e inocuidad:**
 - a) definición de rubros ante la declaración de la zona de Azuero de libre de mosca del Mediterráneo; b) medidas de restricción sanitaria aplicadas a la región de Azuero; c) elaboración de un plan de emergencia para la región de Azuero; d) elaboración de un presupuesto para la ejecución del plan de emergencia; e) manejo integrado de plagas en todo el país.

- **Área de bioseguridad:** Capacitar a productores y obreros en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad, bioseguridad.

- **Área de capacitación y asistencia técnica:**
 - a) formación de especialistas en fruticultura; b) establecer un organismo capacitado de asistencia técnica exclusivo para fruticultura; c) capacitar técnicos extensionistas y productores en métodos de prevención de enfermedades y manejo adecuados y eficientes de cultivo, d) actualizar y distribuir manuales y guías técnicas para el productor; e) asignar recursos

para el técnico extensionista; y f) intercambiar conocimientos y experiencias de productores y técnicos en países de la región, dentro del Plan Puebla Panamá (PPP).

- **Área de inversiones:** a) construcción y mejoramiento de viveros; b) establecimiento de centros de acopio y plantas para procesamiento de frutas y cadena de frío; y c) mejoramiento de caminos de producción.
- **Área de organización y alianzas estratégicas:** a) capacitar a productores en visión empresarial; b) promover la organización de los productores y darle seguimiento como apoyo para su desarrollo; c) fortalecimiento de la Dirección de Desarrollo Rural del MIDA; y d) promover la cooperación horizontal.
- **Área de regulación y normatividad:** a) capacitar a productores y técnicos sobre regulación y normas establecidas para los mercados de exportación (TLC y TPC); y b) normar los productos orgánicos.
- **Área de financiamiento y aseguramiento:** a) divulgación de leyes de incentivos (fondo de garantía); b) agilización de trámite de titulación (PRONAT); c) agilización del trámite y desembolso acorde con el desarrollo del cultivo; d) promoción de las bondades del seguro para frutales; y e) impulso a la inclusión de los cultivos frutales en las políticas de incentivo de desarrollo agropecuario que establece el Estado.

- **Área de venta, precio y mercado nacional:**
 - a) abrir nuevos mercados en el ámbito nacional que permitan vender directamente del productor al consumidor.; b) mejorar el acceso a la información de precios y nuevos mercados; c) promover alianzas y acuerdos entre productores y supermercados; y d) producir para la agroindustria.

- **Área de venta, precio y mercado internacional:**
 - a) estudios e información de mercados de exportación; b) aprovechamiento de los convenios existentes para la comercialización de los productos; c) apoyo al componente de fitosanidad, trámites administrativos y legales para la exportación; d) reactivación del protocolo de Nueva Zelandia; y e) estudio por parte del Ministerio de Comercio e Industrias (MICI) para viabilizar la exportación de productos orgánicos.

- **Área de manejo postcosecha y transporte:**
 - a) generación y promoción de normas prácticas sobre manejo postcosecha; y b) efectuar negociaciones con transportistas o compradores para que asuman el costo del transporte.

- **Área de disponibilidad y costo de insumos:**
 - a) traer materiales (variedades e híbridos) de demanda internacional; b) gestionar que organizaciones de productores compren los insumos por volumen y desarrollen viveros certificados; c) lograr la consecución de plántones a través del MIDA; y d) utilizar fertilizantes orgánicos.

- **Área de agroindustria:** a) agregar valor al producto mediante su procesamiento en las áreas de producción, promoviendo técnicas artesanales con inocuidad; b) promover la agroindustria con variedades de tipo industrial; c) ubicar en la Zona Central una planta procesadora para producción de jugo y concentrados; y d) realizar estudios de mercado que permitan potenciar la producción de productos procesados.

- **Área de promoción y educación del consumo de frutas:** a) desarrollar programas de promoción y educación al consumidor y en el nivel escolar, mediante la divulgación de los beneficios nutritivos de las frutas; b) diseñar estrategias de ventas en los supermercados con demostradoras.

4. De cara al futuro

4.1 *La región de Azuero libre de mosca del Mediterráneo*

Panamá posee ventajas comparativas con respecto a otros países, por su posición geográfica y su condición de país tropical que le permite producir productos hortofrutícolas durante todo el año; sin embargo, en la actualidad no se ha logrado implementar una política de desarrollo armónica, que permita un mejor ingreso per cápita a los agricultores, debido principalmente a las restricciones impuestas por los países importadores y a la falta de incentivo para la siembra de frutas y vegetales para la exportación, por la presencia de la mosca del Mediterráneo. (*Ceratitis capitata*).

La mosca del Mediterráneo fue detectada en la provincia de Chiriquí, Panamá, a inicio de la década de los sesentas. Actualmente se encuentra establecida en la provincia de Chiriquí y El Valle de Antón en Coclé, lo que implica que más del 75% del territorio nacional está libre de esta plaga.

En este contexto, desde el año 2005, el MIDA, a través de la Dirección Nacional de Sanidad Vegetal, desarrolla un protocolo bilateral con el Departamento de Agricultura de los Estados Unidos (USDA) para impulsar un área

específica del país, cuyas características de aislamiento natural, condiciones agroecológicas favorables para la producción y su tradición en la agroexportación constituyen ventajas para incrementar el desarrollo de la producción de frutales.

Así, a través del Resuelto n.o DAL-012-ADM-2008 del 5 de marzo de 2008, la República de Panamá declara oficialmente la Península de Azuero como área libre de la mosca del Mediterráneo y se inician las gestiones pertinentes para lograr el reconocimiento internacional, con el propósito de facilitar la comercialización de productos hortofrutícolas de exportación.

Como actividad complementaria a la declaración oficial, se gestionan los recursos financieros para la instalación de cinco puestos de cuarentena interna, a fin de proteger el área libre. Además, se prevé que el Estado aportará los recursos necesarios para garantizar la sostenibilidad y mantenimiento del estatus de área libre.

Actualmente se generan alrededor de US\$80 millones anuales por conceptos de exportación desde la Península de Azuero. Se espera que con el desarrollo de esta iniciativa gubernamental se incremente de forma exponencial el valor de la agroexportación y una diversificación de la hortofruticultura de exportación. Además, es una excelente opción para la inversión extranjera al incorporar recursos financieros frescos.

Sin embargo, la declaración de Azuero libre de la mosca del Mediterráneo requiere, paralelamente, de una estrategia de promoción para incentivar la producción y diversificación de productos hortofrutícolas que permitan un aprovechamiento óptimo de las ventajas comparativas de un área libre de plaga (ALP).

Adicionalmente y con la intención de optimizar los beneficios que genera un ALP, el Gobierno Nacional, a través de los mecanismos correspondientes, deberá realizar las gestiones de reconocimiento de Azuero libre de la mosca del Mediterráneo por parte de otros países como Japón, Taiwán, Chile, Europa y otros, a fin de ampliar el rango de exportación.

Como resultado de una serie de consultas efectuadas a los sectores productivos, empresa privada e instituciones del sector público agropecuario, durante el primer trimestre del 2008, la Dirección Nacional de Sanidad Vegetal definió de manera consensuada los cultivos que inicialmente se producirán dentro del área libre, los cuales son admisibles en el mercado de Estados Unidos. Ellos son:

- Corto plazo: pimentón, tomates rojo y rosado
- Mediano plazo: papaya
- Largo plazo: cítricos, mango (tratamiento)

Por otro lado, según la Dirección Nacional de Sanidad Vegetal, se pueden aprovechar las ventajas en los productos actualmente admisibles a los Estados Unidos, procedentes de áreas libres de la mosca del Mediterráneo, tales como:

- Pimentones (*Capsicum spp*)
- Tomates rojo y rosados, pitaya o pitahaya (*Hylocereus spp*)
- Mangosten (*Garcinia mangostana*)
- Litchi (*Litchi chinensis*)
- Longan (*Dimocarpus longan*)
- Fruta de tuna/ higo (*Opuntia spp*)
- Fruta de pan y jaca (*Artocarpus spp*)
- Arándano (*Vaccinium spp*)
- Dátiles (*Phoenix dactylifera*)
- Granadilla (amarilla, maracuyá y otros) (*Pasiflora spp*)
- Carambola (*Averrhoa carambola*)
- Chirimoya, anona y otros (*Annona spp*)

Ante esta oportunidad que se le presenta al país, el “Plan de acción para la competitividad de la cadena de frutas de Panamá” propone acciones claves dirigidas a acelerar y facilitar la implementación de mecanismos para lograr el máximo beneficio en el menor tiempo posible.

Por lo tanto, se sugiere la conformación de un comité de cadena para que el sector privado se comprometa con la ejecución y seguimiento del plan de acción y a la vez se logre reforzar la figura de la Comisión Nacional Consultiva de Frutales. Se necesita un espacio de discusión permanente, muy activo, donde el comité de cadena se reúna periódicamente para observar los avances logrados, realizar las correcciones necesarias, entre otras acciones. Eventualmente habrá que valorar la necesidad de conformar comités regionales de apoyo al Comité Nacional, que ayude a impulsar las transformaciones y acciones.

Anexo 1

Matriz síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de aguacate

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya						
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros		
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I	
1. Investigación, tecnología e innovación									
1 Área adecuada para la siembra	1.1 Zonificación, muestreo de suelo.	M	Agricultura - MIDA IDIAP	R	Asoc. productores	A			
2. Falta de variedades adecuadas.	2.1 Levantar información sobre las variedades del área.	C	IDIAP Agricultura - MIDA	R A	Asoc. de productores	A			
3. Falta de cultivares selectos	3.1 Introducir materiales vegetativos, certificados de cultivos selectos.	M	IDIAP	R	Asoc. de productores	R			
	3.2 Establecimiento de plantas madres.	M	IDIAP	R					
	3.3 Plan de producción de plantones certificados	CM	Agricultura - MIDA	R	Asoc. de productores	A			
4. Estacionalidad de la producción	4.1 Definición de época de siembra, con base en la selección de cultivares.		IDIAP Agricultura - MIDA FCA	R A A					
	4.2 Validar tecnología para inducir producción forzada.		IDIAP Agricultura - MIDA	R A					
2. Sanidad e inocuidad									
1. Identificación de plagas y enfermedades.	1.1 Diagnóstico de plagas y enfermedades.	CM	Sanidad vegetal Agricultura - MIDA	R A					

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
	1.2 Capacitación a técnicos y productores en identificación y tratamiento de plagas y enfermedades.	CM	Sanidad vegetal IDIAP Agricultura – MIDA	R A A	Asoc. de productores	A		
3. Bioseguridad								
1. Desconocimiento en materia de calidad del fruto, inocuidad, trazabilidad, bioseguridad.	1.1 Capacitar a productores y obreros en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad, bioseguridad.	CM	Agricultura – MIDA	R				
	1.2 Oficializar la Comisión Nacional de Trazabilidad Agrícola.	CM	Agricultura – MIDA Sanidad vegetal	R A				
	1.3 Elaboración de manuales de trazabilidad	CM	Agricultura – MIDA Sanidad vegetal	R A				
4. Capacitación y asistencia técnica								
1. Asistencia técnica insuficiente.	1.1 Definir e institucionalizar programas de asistencia técnica.	CM	Agricultura – MIDA	R				
	1.2 Capacitación a técnicos y extensionistas.	CM	Sanidad vegetal Agricultura – MIDA IDIAP	R A A			IICA OIRSA	A A
	1.3 Capacitación a productores.	CM	Sanidad vegetal Agricultura – MIDA IDIAP	R A A				
	1.4 Elaboración de boletín técnico (guía de productor).	C	Agricultura – MIDA	R	Asoc. de productores	A	OIRSA	A
	1.5 Fomento del rubro mediante parcelas demostrativas.	CM	Sanidad vegetal Agricultura – MIDA IDIAP	R A A				
5. Inversiones								
1. Vía de comunicación en mal estado.	1.1 A través del MIDA promover mejoramiento de caminos.	M	Ingeniería – MIDA	A			MOP	R
2. Falta de viveros.	2.1 Fortalecimiento de viveros.	CM	Agricultura – MIDA	R	Asoc. de productores	A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
6. Organización y alianzas estratégicas								
1. Organización de productores no fortalecidas	1.1 Capacitación a productores en visión empresarial.	CM	Desarrollo Rural IMA	R A			IICA AMPYME	A A
7. Regulación y normatividad								
1. Desconocimiento de normativas.	1.1 Capacitación a técnicos y productores	CM	IMA Agricultura - MIDA	R A			IICA	A
8. Financiamiento y aseguramiento								
1. Falta de financiamiento.	1.1 Propiciar programas de financiamiento.	CM	BDA BNP	R A	Cooperativas	A		
2. Falta de garantías tangibles.	2.1 Divulgación de la Ley 25 (fondo de garantía).	C	Agricultura-MIDA ISA	R A	Asoc. de productores	A		
3. Ausencia de una cultura de seguro.	2.2 Agilización de trámite de titulación (PRONAT).	CM	PRONAT	R	Asoc. de productores	A		
4. Capacidad de flujo de caja.	3.1 Promocionar la adopción de seguro. 4.1 Adecuación del financiamiento con cultivos complementarios de rápida recuperación y períodos de gracia.	C	ISA BDA BNP	R R A	Asoc. de productores Asoc. de productores	A A		
9. Venta: precio y mercado nacional								
1. Fluctuación de precios.	1.1 Buscar otros mercados.	CM	IMA	R	Gremios de productores	A		
2. Comercialización limitada al mercado tradicional.	2.1 Diversificación de la producción.	CM	Agricultura - MIDA	A	Agroexportadores	R		
10. Venta: precio y mercado internacional								
1. Cultivares criollos inadecuados al mercado internacional.	1.1 Introducción de genotipos demandados por el mercado internacional.	M	IDIAP Agricultura - MIDA	R A	Asoc. de productores	A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
11. Manejo postcosecha y transporte								
1. Desconocimiento del momento óptimo de cosecha (índice de maduración).	1.1 Capacitación a los productores y técnicos sobre la cosecha.	C	Agricultura – MIDA IDIAP	R A	Asoc. de productores	A		
2. Deficiencia en manejo postcosecha (pérdidas, deterioro de calidad del producto).	2.1 Generación y promoción de normas de manejo del fruto.	C	IMA Agricultura – MIDA	R A	Asoc. de productores	A		
3. Alto costo del combustible.	3.1 Negociación con transportistas y compradores.	CM	Desarrollo rural – MIDA	A	Asoc. Productores Transportistas Compradores	R R R		
12. Disponibilidad y costo de insumos								
13. Agroindustria								
14. Promoción, educación del consumo de frutas								
1. Bajo consumo de aguacate.	1.1 Campaña de divulgación.	CM	Divulgación – MIDA	A	Asoc. de productores	R		

Anexo 2

Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de maracuyá

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
1. Investigación, tecnología e innovación								
1. No hay disponibilidad de fuentes de semilla o de material de propagación de diversos materiales.	1.1 Selección de material genético. Introducción de variedades de mayor producción para industrialización.	CM	IDIAP FCA Agricultura – MIDA	R R A				
	1.2 Introducción de nuevas variedades tolerantes o resistentes al hongo de la roya.	CM	IDIAP FCA Agricultura – MIDA	RC R A	Gremio de productores	A		
	1.3 Creación de un banco de germoplasma.	CM	IDIAP FCA Agricultura – MIDA	RC R A	Gremio de productores	A		
2. Manejo agronómico no apropiado del cultivo, por desconocimiento.	2.1 Capacitación en buenas prácticas agronómicas.	CM	IDIAP FCA Agricultura – MIDA	RC R A	Gremio de productores	A		
2. Sanidad e inocuidad								
1. Limitantes fitosanitarias para exportar como fruta fresca.	1.1 Aplicación de las normas y protocolo (requisitos técnicos) del cultivo.	CM	Sanidad vegetal Agricultura – MIDA	RC A			OIRSA	A
2. Incidencia de la roya del follaje.	2.1 Manejo fitosanitario de la plantación.	CM	Sanidad vegetal IDIAP	RC A			OIRSA	A
	2.2 Introducción de clones resistentes a roya.	CM	IDIAP Agricultura-MIDA	R A				
3. Bioseguridad								
1. Desconocimiento en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad, bioseguridad del fruto.	1.1 Capacitar a productores y obreros en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad, bioseguridad.	CM	Agricultura – MIDA Sanidad vegetal	RC R			OIRSA	A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
4. Capacitación y asistencia técnica								
1. Falta de asistencia técnica.	1.1 Promover la producción de maracuyá para procesamiento en función de nichos de mercado existentes (turistas y otros).	CM	Agricultura – MIDA IDIAP FCA Agroexportación	RC A A R				
	1.2 Dotar de mayores recursos a las agencia de atención al productor del MIDA.	CM	Planificación – MIDA	RC	Gremios de productores	A		
	1.3 Capacitación a técnicos y productores.		Agricultura – MIDA IDIAP FCA INA	RC A A A	Gremios de productores	A		
5. Inversiones								
1. Falta de centros de acopios de la producción.	1.1 Creación de centros de acopios.	M	IMA	R	Productores	A		
6. Organización y alianzas estratégicas								
1. Falta de organización de productores.	1.1 Promover la organización de productores.	C	Desarrollo rural	R			INADES IPACOO	A A
7. Regulación y normatividad								
1. Desconocimiento de normativa y protocolo vigente al rubro.	1.1 Capacitación.	CM	IMA Agricultura – MIDA	R A			MICI	A
2. No hay consenso o no están definidos los rubros frutales que se producirán, cuando se declare "Azucero como zona libre de la mosca del Mediterráneo".	2.1 Formar un equipo de trabajo para planificar los rubros que serán promocionados con motivo de la liberación de Azucero.	C	Agricultura – MIDA Agroexportación Política comercial Sanidad vegetal	RC R R A	Gremios de productores de Azucero Agroexportadores	A R	MICI OIRSA	A A
8. Financiamiento y aseguramiento								
1. Falta de facilidades crediticias.	1.1 Establecer políticas de financiamiento a bajos intereses y con facilidades de pago.	C	BDA BNP	R A	Productores	A	Banca privada	A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
9. Venta: precio y mercado nacional								
1. Amenaza constante de baja de precios.	1.1 Investigación del mercado nacional.	C	IMA Agroexportación	RC A				
2. Mercado nacional reducido.	2.1 Investigación del mercado nacional.	CM	IMA MIDA Agricultura - MIDA	R A A			MICI	A
10. Venta: precio y mercado internacional								
1. Amenaza constante de baja de precios.	1.1 Enfocar en el mercado de Europa y el Caribe.	CM	Agroexportación - MIDA	RC	Agroexportadores	R	MICI	A
2. Mercado inestable.	2.1 Investigación del mercado internacional.	CM	IMA Sanidad vegetal	R R				
11. Manejo postcosecha y transporte								
12. Disponibilidad y costo de insumos								
1. No hay fuente local de semilla certificada.	1.1 Establecer un banco de germoplasma, selección de material genético criollo, introducción de cultivares promisorios.	M	Agricultura - MIDA Comité Nacional de Semillas IDIAP	RC R A				
2. Dificultades para la consecución de abono orgánico.	2.1 Gestionar materia prima para producir abonos orgánicos.	C	Agricultura - MIDA	RC				
13. Agroindustria								
1. Falta de plantas regionales para el procesamiento de la fruta.	1.1 Estudio de factibilidad para establecer una planta de procesamiento de frutas, en las diferentes regiones productoras.	CM	Planificación - MIDA Agroindustrias - MIDA	RC R				
	1.2 Disponibilidad de financiamiento.	CM	BDA BNP	R A				

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
14. Promoción, educación del consumo de frutas								
1. Falta de cultura en el consumo de la fruta.	1.1 Impulsar el programa de promoción y educación al consumidor, con base en los nutrientes de la fruta (enfocado a diabéticos).	CM	Divulgación - MIDA Agricultura - MIDA	R A	Gremio de productores	A	MINSA	RC
	1.2 Impulsar el Programa Cinco al Día.	C	Divulgación - MIDA	R	Gremio de productores	A	MEDUC MINSA	RC A
	1.3 Promover el consumo de frutas a través del turismo.	C	Divulgación - MIDA	A	Gremio de productores	R	IPAT	A

Anexo 3

Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de papaya

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya						
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros		
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I	
1. Investigación, tecnología e innovación									
1. Inadecuada selección y preparación del terreno.	1.1 Selección de los terrenos con base en los requerimientos del cultivo.	C	Agricultura - MIDA	A	Productores	R			
2. Falta de disponibilidad de fuentes de semillas de cultivares promisorios.	2.1 Introducción de semilla de germoplasma de alta aceptación en el mercado internacional.	C	IDIAP	R					
	2.2 Establecimiento de plantas madres productoras de semillas.	C	IDIAP	R					
3. Falta de información tecnológica validada en la zona de producción.	3.1 Determinar tecnología de riego con base en la calidad y disponibilidad de fuente de agua y los requerimientos del cultivo.	ML	IDIAP Ingeniería - MIDA	R A	Productores	A			
4. Fertilización inadecuada del cultivo.	4.1 Recomendar la aplicación de análisis de suelo y foliar.	C	Agricultura - MIDA IDIAP	R A	Productores	A			
	4.2 Establecimiento de ensayo de nutrición.	CM	IDIAP FCA	R A					
5. Significativas pérdidas postcosecha.	5.1 Lavado con solución de cloro.	C	Agricultura - MIDA	R	Productores	A			
	5.2 Capacitación sobre manejo postcosecha.	C	Agricultura - MIDA IMA	R A	Productores	A			
2 Sanidad e inocuidad									
1. Incidencia de la mosca de la papaya. (<i>Toxotrypana curvicauda</i>)	1.1 Aplicación de manejo integrado de la plaga (colocación de trampas con feromonas, cebos con insecticidas en la periferia). Control cultural: recolección de papaya caída en el suelo.	CM	Agricultura - MIDA Sanidad vegetal	A A	Productores	R	OIRSA		A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
2. Incidencia de problemas sanitarios (antracnosis y ácaros).	2.1 Aplicación de manejo integrado.	C	Sanidad vegetal	R	Productores	A	OIRSA	A
	2.2 Monitoreo continuo en áreas de producción de acuerdo con el protocolo para la especie.	C	Sanidad vegetal Agricultura - MIDA	R A	Productores	A	OIRSA	A
3. Bioseguridad								
1. Desconocimiento en materia de calidad del fruto, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	1.1 Capacitar a productores y obreros en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	CM	Agricultura - MIDA	R			OIRSA	A
	1.2 Aplicación de BPA y BPM.	CM	Sanidad vegetal Agricultura - MIDA	R A	Productores	A	MINSA OIRSA	A A
4. Capacitación y asistencia técnica								
1. Desconocimiento de los productores sobre tecnologías disponibles para el manejo del cultivo.	1.1 Capacitación a los productores acerca del manejo integral del cultivo comercial de la papaya.	CM	Agricultura - MIDA	R	Productores	A		
	1.2 Capacitación a productores sobre manejo postcosecha.	CM	Agroexportación - MIDA IMA Agricultura - MIDA	R A A	Productores	A		
2. Desconocimiento en el manejo del agronegocio.	2.1 Capacitación a técnicos y productores en el manejo de los agronegocios.	CM	FCA IMA	R A	Técnicos Productores	A A	INADEH	A
	2.2 Monitoreo constante en el mercado nacional e internacional.	CM	IMA	R			VICOMEX MIREX	A A
5. Inversiones								
1. Falta de infraestructura adecuada para la exportación.	1.1 Adecuación de plantas de empaques a través de organismos internacionales.	CM	IMA Agricultura - MIDA	A A	Gremios de productores	R	OIRSA IICA	A A
6. Organización y alianzas estratégicas								
1. Productores no organizados.	1.1 Promover la organización de los productores en Chiriquí y Azuero.		Desarrollo rural - MIDA	R	Productores	A	IPACOOO INADEH	A A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
7. Regulación y normatividad								
1. Desconocimiento de normativas y protocolos vigentes.	1.1 Capacitación a técnicos y productores	CM	Sanidad vegetal IMA Agricultura - MIDA	R A A			OIRSA	A
8. Financiamiento y aseguramiento								
1. Falta de garantías tangibles.	1.2 Agilización de trámite de titulación (PRONAT).	CM	PRONAT	R	Productores	A		
2. Facilidades crediticias.	2.1 Otorgamiento de préstamos blandos a bajos intereses	CM	BDA BNP	R A	Productores	A		
	2.2 Incremento de cobertura del seguro agrícola.	CM	ISA	R				
9. Venta: precio y mercado nacional								
1. Baja en los precios del producto por saturación del mercado.	1.1 Incursionar en el mercado internacional.	CM	Agroexportación - MIDA IMA	A A	Gremio de productores Agroexportadores	R A		
	1.2 Procesamiento de los excedentes de producción.	CM	Agroindustrias - MIDA	A	Gremio de productores Procesadores	R A		
	1.3 Sistema de información de mercado.	C	IMA	R	Productores	A		
	1.4 Campañas publicitarias para incrementar el consumo nacional.	C	Divulgación - MIDA	A	Gremios de productores	R		
	1.5 Ofertar los productos al sector turismo.	CM	IMA	A	Productores	R	IPAT	A
2. Atraso en el pago del producto por parte de los suplidores (+90 días)	2.1 Ampliar la negociación con otras cadenas de distribución.	C	IMA	A	Productores	R		
10. Venta: precio y mercado internacional								
1. Saturación del mercado nacional.	1.1 Aprovechar los convenios existentes para la comercialización del producto, como el empaque al vacío de fruta fresca.	CM	Agroexportación - MIDA	A	Gremios de productores Agroexportadores	R A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
11. Manejo postcosecha y transporte								
12. Disponibilidad y costo de insumos								
1. Alto costo de la semilla.	1.1 Multiplicación de la semilla por el IDIAP.	CM	IDIAP Agricultura - MIDA	R A	Productores	A		
	1.2 Introducción de materiales genéticos (variedades e híbridos de demanda internacional).	C	IDIAP Agricultura - MIDA Sanidad vegetal Cuarentena Agropecuaria - MIDA	R A A A				
2. Incremento en el costo de agroquímicos.	2.1 Monitoreo de precios de agroquímicos en el ámbito internacional.	CM	Agricultura - MIDA IMA	A R	Gremios de productores ANDIA	R A		
13. Agroindustria								
1. Poco uso de la papaya para fines agroindustriales.	1.1 Utilizar el potencial de procesamiento existente de la papaya.	C	IDIAP Agroindustrias-MIDA	R A	Productores	A		
2. Abundancia de materia prima durante los periodos de saturación del mercado (épocas de alta producción).	2.1 Establecimiento de plantas para el procesamiento de la fruta.	ML	MICI BNP - BDA Agroindustrias - MIDA	R A A	Gremios de productores	R		
14. Promoción, educación del consumo de frutas								
1. Bajo consumo de fruta por parte de los panameños.	1.1 Impulsar el programa de promoción y educación al consumidor.	CM	Agricultura MIDA	R	Gremios de productores	A	MINSA	A
	1.2 Impulsar el Programa Cinco al Día.	C	Divulgación - MIDA	A	Gremio de productores	A	MEDUC	R

Anexo 4

Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de plátano

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
1. Investigación, tecnología e innovación								
1. Alta susceptibilidad genética a la sigatoka negra, lo que aumenta los costos de producción (fungicidas) y reduce la producción.	1.1 Evaluar la introducción de cultivares de la FIA (Honduras) en la búsqueda de resistencia o tolerancia. FIA 20 y 21 recomendados para Darién y Coclesito.	CM	IDIAP Agricultura- MIDA FCA	R A A	Productores	A		
	1.2 Selección de plantas madres.	CM	IDIAP Agricultura - MIDA	R A				
	1.3 Introducción de nuevos clones que sean resistentes a plagas y enfermedades, y que produzcan mayor cantidad de dedos por racimo.	CM	IDIAP Agricultura - MIDA FCA	R A A	Productores	A		
2. Deficiente fertilización.	2.1 Muestreo de suelos.	C	Agricultura - MIDA IDIAP	R A	Productores	R		
3. Altos costos de producción (insumos y mano de obra)	3.1 Tecnología más eficiente para incrementar la productividad	CM	IDIAP FCA Agricultura - MIDA	A A A	Productores	R		
4. Deficiencias en el manejo de la semilla y de la plantación.	4.1 Mejorar los sistemas de producción por estrato productivo con miras a alcanzar niveles apropiados de competitividad de forma amigable con el ambiente.	CM	Agricultura - MIDA IDIAP	A A	Productores	R		
	4.2 Evaluación de sistemas de riego.	ML	Ingeniería - MIDA	R	Productores	A		
5. Falta de censo de productores (información y planificación de la producción nacional).	5.1 Registro y georeferencia de los productores y sus áreas de producción.	CM	Planificación - MIDA Agricultura - MIDA	A R	Productores	A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
	5.2 Capacitación en producción de plántones.	CM	Agricultura – MIDA IDIAP	R A	Productores	A		
2. Sanidad e inocuidad								
1. Incidencia de enfermedades y plagas (sigatoka, gallina ciega, picudo).	1.1 Promover el manejo agronómico del cultivo y de cultivos.	CM	Agricultura – MIDA	R	Productores	A		
	1.2 Manejo integrado de plagas.	CM	Sanidad vegetal – MIDA	R	Productores	A	OIRSA	A
2. Restricciones fitosanitarias para acceder a los mercados internacionales.	2.1 Práctica del sistema de la producción orgánica.	CM	Agricultura – MIDA	A	Productores	R		
	2.2 Monitorear el uso de pesticidas.	CM	Agricultura – MIDA	R	Productores	R		
3. Bioseguridad								
1. Desconocimiento en materia de calidad del fruto, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	1.1 Capacitar a productores y obreros en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	CM	Agricultura – MIDA	R	Productores	A		
4. Capacitación y asistencia técnica								
1. Insuficientes recursos para los técnicos del SPA que trabajan con el rubro plátano.	1.1 Asignación de más recursos (personal, vehículos y otros) para desarrollar el cultivo.	CM	Planificación – MIDA	A	Productores	A	MEF	R
2. Baja adopción de nuevas tecnologías.	2.1 Multiplicación y distribución de un manual técnico de plátano y de una guía para el productor.	CM	IDIAP Agricultura – MIDA	R A				
3. Ausencia de capacitaciones adecuadas.	3.1 Establecimiento de escuelas de campo con personal que conozca esta cultura.	CM	Agricultura – MIDA	R	Productores	A		
4. Falta de incentivos por parte del Estado y organizaciones.	4.1 Dar a conocer los incentivos a los productores.	C	Agroexportación – MIDA Agricultura – MIDA	R A				

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
5. Poco interés por una producción limpia, amigable con la naturaleza (Chiriquí y Bocas del Toro)	5.1 Brindar capacitaciones a los productores sobre los métodos de prevención de enfermedades y métodos adecuados y eficientes de cultivo, para mejorar la calidad e inocuidad.	CM	Sanidad vegetal Agricultura - MIDA	R A				
5. Inversiones								
1. Inversiones públicas no justificadas según las necesidades de los ciudadanos.	1.1 Inversiones públicas con base en la demanda.	ML	Planificación-MIDA BNP	R A	Productores	A		
2. Poca accesibilidad a las áreas de producción.	2.1 Construcción de caminos de penetración.	CM	Ingeniería - MIDA	A			MOP	R
3. Falta de centros de acopio.	3.1 Construcción de centros de acopio.	CM	IMA MIDA	R A	Productores	A		
6. Organización y alianzas estratégicas								
1. Insuficiente organización de los productores para incidir favorablemente en la comercialización de sus productos y los insumos.	1.1 Promover y establecer asociaciones de productores y demás actores productivos con un solo fin: producir programáticamente plátano con calidad e inocuidad en forma continua.	CM	Desarrollo Rural - MIDA	R	Productores	A	IPACOO	A
	1.2 Fortalecer la Dirección de Desarrollo Rural y el IPACOO con personal y recursos logísticos.	CM	Planificación - MIDA	A	Productores	A	MEF IPACOO	R A
2. Mejorar las organizaciones existentes con la contratación de personal comprometido y fortalecerlas para la importación directa de insumos y así bajar costos.	2.1 Consolidar las organizaciones de los productores (recursos financieros, personería jurídica).	CM	Desarrollo Rural - MIDA	A	Gremios de productores	R	IPACOO	A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
7. Regulación y normatividad								
1. Poco aprovechamiento de la producción libre de agroquímicos de Darién y Coclesito.	1. Normar y promover la producción orgánica de plátanos y la producción más limpia.	CM	Agricultura - MIDA	R	Gremios de productores	A		
8. Financiamiento y aseguramiento								
1. No se dispone de un financiamiento oportuno y suficiente para la producción de plátano.	1.1 Reducción del tiempo de trámite de las solicitudes de financiamiento en el BDA.	CM	BDA ISA	R A	Productores	A		
2. Dificultad para sustentar las solicitudes de crédito (falta de registros del negocio).	2.1 Promover y capacitar a los productores en cuanto a programas de crédito del BDA.	C	BDA	R	Productores	A		
3. Vendavales y desastres naturales que afectan el cultivo.	3.1 Promover el seguro para el cultivo.	C	ISA	R	Productores	A		
	3.2 Establecer un fondo de emergencia oportuno o reaseguro para el rubro.	CM	ISA BDA Unidad de competitividad - MIDA	R A A	Productores	A		
9. Venta: precio y mercado nacional								
1. Comercialización deficiente del producto fresco y procesado, lo que trae saturación del producto en el mercado.	1.1 Mejorar los canales de comercialización, incluida la producción orgánica, con la participación de los productores a través de las organizaciones.	CM	IMA Desarrollo rural - MIDA Agricultura - MIDA	R A A	Gremios de productores	A		
2. Muchos intermediarios en la distribución y transporte del producto.	2.1 Desarrollo de mercados solidarios y permanentes en el país.	CM	IMA Agricultura - MIDA Desarrollo rural-MIDA	R A A	Gremios de productores	A		
10. Venta: precio y mercado internacional								
1. No se conoce el potencial de exportación de plátano para Europa y otros países, lo cual evita la expansión de este rubro.	1.1 Apoyo en el componente de comercialización y sus implicaciones de fitosanidad, administrativas y legales para la exportación de plátano fresco y procesado.	CM	IMA Agroexportación - MIDA	R A	Gremios de productores	A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
	1.2 Reactivar el Protocolo de Nueva Zelanda.	CM	Sanidad vegetal - MIDA	R	Productores	A		
2. La mala calidad del producto no permite incursionar en el mercado internacional.	2.1 Mejorar la calidad de la producción.	C	Agricultura - MIDA	A	Gremios de productores	R		
3. No se visualiza el potencial de exportar plátano orgánico de Darién y otras áreas del país.	3.1 Realizar un estudio diagnóstico sobre la posibilidad de ampliación del mercado internacional.	CM	IMA Sanidad vegetal - MIDA	R A	Gremios de productores	A	MICI	R
	3.2 El MICI debe realizar un estudio para viabilizar la exportación de plátano orgánico.	CM	IMA	A	Gremios de productores	A	MICI	R
11. Manejo postcosecha y Transporte								
12. Disponibilidad y costo de insumos								
1. Alto costo de los insumos (agroquímicos y combustible)	1.1 Los productores organizados deberán incursionar en el comercio de los insumos, herramientas, combustibles, fertilizantes y otros, para brindar a sus socios precios moderados y justos.	CM	Desarrollo rural - MIDA	A	Gremios de productores	R		
13. Agroindustria								
1. Falta de procesamiento del producto.	1.1 Apoyo para agregar valor al producto mediante su procesamiento en las áreas de producción y la promoción de técnicas artesanales con inocuidad.	CM	Agroindustrias - MIDA	R	Gremios de productores	A	MINSA AMPYME	A A
14. Promoción, educación del consumo de frutas								
1. Desconocimiento del beneficio del producto orgánico.	1.1 Capacitaciones dirigidas a concienciar sobre el consumo de frutas libres de contaminantes.	CM	Divulgación - MIDA	A	Gremios de productores	R	MINSA	A

Anexo 5

Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de mango

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
1. Investigación, tecnología e innovación								
1. Incidencia de enfermedades y plagas.	1.1 Introducir variedades resistentes y más tolerantes al ataque de plagas.	CM	IDIAP FCA Agricultura – MIDA	RC A A			OIRSA Gobierno de Cuba Misión de Taiwán	A A A
2. Baja producción y cultivares inadecuados para el mercado internacional.	2.1 Conocer mejor el manejo agronómico y utilizar variedades resistentes que mantengan la producción durante todo el año.	CM	Agricultura – MIDA IDIAP FCA	RC A A	Gremios de productores	R	Gobierno de Cuba Misión de Taiwán	A A
	2.2 Evaluar los cultivares establecidos en el país y que son aceptados en el mercado internacional.	CM	IDIAP FCA Agricultura – MIDA	R A A				
2. Sanidad e inocuidad								
1. Infestación de las plantaciones o árboles con plagas y enfermedades: mosca anartrofa, entre otras	1.1 Distribuir material vegetativo sano.	CM	Agricultura – MIDA Sanidad vegetal – MIDA	RC A	Gremios de productores	A	OIRSA Misión de Taiwán	A A
2. Barreras fitosanitarias para la exportación de mango.	2.1 Sistema de vigilancia fitosanitaria temprana y permanente con el fin de evitar obstáculos a la exportación.	ML	Sanidad vegetal – MIDA Agricultura – MIDA	RC A	Gremios de productores	A		
3. Bioseguridad								
1. Desconocimiento en materia de calidad del fruto, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	1.1 Capacitar a productores y obreros en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	CM	Agricultura – MIDA	R			OIRSA	A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
4. Capacitación y asistencia técnica								
1. Pocas plantaciones establecidas para acceder al mercado nacional e internacional.	1.1 Orientar y capacitar a los productores sobre el manejo agronómico del rubro y el potencial para exportación.	CM	Agricultura – MIDA IDIAP Agroexportación Sanidad vegetal	RC R A A			MICI	A
	1.2 Zonificación del cultivo.	CM	Planificación – MIDA Agricultura – MIDA	RC A				
	1.3 Dinamizar el proceso de extensión y difundir la información generada por las instituciones de investigación.	CM	Secretaría Técnica – MIDA Agricultura – MIDA IDIAP FCA	R R A A				
2. Falta de personal profesional especializado.	2.1 Formar más especialistas en fruticultura para impartir la asistencia técnica.	CM	FCA INA IDIAP	RC R A				
5. Inversiones								
1. El alto costo de una planta térmica para acceder al mercado internacional.	1.1 Realizar estudio de prefactibilidad para la construcción de una planta térmica.	CM	Planificación – MIDA Agricultura – MIDA IDIAP Agroindustria – MIDA	R A A A				
6. Organización y alianzas estratégicas								
1. No existe organización en el país que facilite alianzas estratégicas.	1.1 Crear una dirección para rubros frutícolas o Escuela de Fruticultura	M	Planificación – MIDA FCA	R A				
7. Regulación y normatividad								
1. Desconocimiento de normativas	1.1 Capacitación	CM	IMA Agricultura – MIDA	R A			MICI	R
2. No hay consenso o no están definidos los rubros frutales que se producirán, cuando se declare "Azucero como zona libre de la mosca del Mediterráneo"	2.1 Formar un equipo de trabajo para planificar los rubros que deben ser promocionados con motivo de la liberación de Azucero.	C	Agricultura – MIDA Agroexportación Política comercial Sanidad vegetal	RC R R A	Gremios de productores de Azucero	A	MICI OIRSA	A A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
8. Financiamiento y aseguramiento								
1. Poco acceso al financiamiento.	1.1 Promover el uso del fondo de garantía del ISA para el financiamiento de la actividad.	CM	ISA Agricultura - MIDA	RC A	Gremios de productores	A		
9. Venta: precio y mercado nacional								
1. Bajos precios y estrechez del mercado nacional	1.1 Promover la comercialización de mango en subastas públicas.	C	IMA Agricultura - MIDA	RC A	Gremios de productores	A	ACOVIPA	A
10. Venta: precio y mercado internacional								
1. Falta de información para exportar.	1.1 Capacitar a técnicos y productores para actualizar sus conocimientos acerca de la comercialización en el mercado internacional.	CM	Agroexportación -MIDA	R				
	1.2 Homologar norma de frutas y vegetales frescos, aplicada al manejo de la exportación.	C		R	Sanidad vegetal		MICI	A
11. Manejo postcosecha y transporte								
12. Disponibilidad y costo de insumos								
13. Agroindustria								
1. Pocas agroindustrias para el procesamiento de mango.	1.1 Realizar estudios de factibilidad sobre el establecimiento de plantas de procesamiento de frutas.	CM	Planificación - MIDA Agroindustrias - MIDA Agricultura - MIDA	RC			Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) UP - Coclé	A
				R				A
2. Variedades criollas con poco acceso a los mercados.	2.1 Evaluar el potencial de las variedades criollas de mango con fines de procesamiento.	CM	Agroindustrias - MIDA	RC			UTP UP - Coclé	A A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
14. Promoción, educación del consumo de frutas								
1. Bajo consumo de fruta por parte de los panameños.	1.1 Impulsar el programa de promoción y educación al consumidor.	CM	Divulgación - MIDA Agricultura - MIDA	R A	Gremios de productores	A	MINSA	R
	1.2 Impulsar el Programa Cinco al Día.	C	Divulgación - MIDA	R	Gremios de productores	A	MEDUC MINSA	R A
	1.3 Promover el consumo de frutas a través del turismo.	CM	Divulgación - MIDA	A	Gremios de productores	R	IPAT	A

Anexo 6

Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de marañón

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
1. Investigación, tecnología e innovación								
1. No existe variedad de nueces con buen rendimiento (variedades criollas con nueces de tamaño pequeño).	1.1 Evaluar cultivares foráneos para su introducción y multiplicación en el país.	ML	IDIAP Agricultura – MIDA FCA	R A R			IICA	A
	1.2 Establecimiento de viveros para producción de plántones de cultivares de alta productividad.	ML	Agricultura – MIDA IDIAP FCA	R A A	Gremios de productores	A		
2. Desconocimiento del manejo agronómico del cultivo.	2.1 Generar tecnología sobre manejo agronómico del cultivo.	ML	IDIAP FCA Agricultura – MIDA	R R A	Gremios de productores	A		
3. Estacionalidad de la producción (dos veces al año).	3.1 Fomentar la producción comercial con tecnología.	CM	Agricultura – MIDA	A	Gremios de productores	A		
4. Beneficio económico bajo en comparación a rubros actuales.	4.1 Optimizar la rentabilidad del rubro en los desarrollos tecnológicos que se promuevan.	ML	IDIAP FCA Agricultura – MIDA	R R A	Gremios de productores	R		
5. Ciclo de producción largo (cinco años desde su establecimiento).	5.1 Evaluar técnicas de injertos, acodo, <i>in vitro</i> , para reducir el ciclo de producción del cultivo	CM	IDIAP FCA Agricultura – MIDA	R R A				
2. Sanidad e inocuidad								
3. Bioseguridad								
1. Desconocimiento en materia de calidad del fruto, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	1.1 Capacitar a productores y obreros en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	CM	Agricultura – MIDA	R	Gremios de productores	A	OIRSA MEDUCA	A A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
4. Capacitación y asistencia técnica								
1. Desconocimiento técnico del rubro.	1.1 Proponer un plan de capacitación que contemple el proceso de producción.	CM	Agricultura – MIDA	R			MEDUCA	A
5. Inversiones								
1. Falta de facilidades para el procesamiento del fruto.	1.1 Realizar estudio de factibilidad para el establecimiento de plantas procesadoras.	ML	Planificación – MIDA Agroindustrias – MIDA	R A				
6. Organización y alianzas estratégicas								
1. Falta de organización y alianzas estratégicas.	1.1 Promover intercambios con países avanzados en tecnologías.	CM	IDIAP FCA Planificación – MIDA	R A A	Gremios de productores	A	IICA	A
7. Regulación y normatividad								
1. Falta de una zonificación agrícola	1.1 Identificar las provincias con condiciones agroecológicas para la producción de marañón.	CM	Secretaría Técnica – MIDA Planificación – MIDA Agricultura – MIDA	R R A				
8. Financiamiento y aseguramiento								
1. Poco acceso a financiamiento.	1.1 Promover el uso del fondo de garantía.	CM	ISA BDA Agricultura – MIDA	R R A				
9. Venta: precio y mercado nacional								
1. No existe una demanda constante.	1.1 Investigar nuevos mercados.	CM	IMA	R	Gremios de productores	A	MINSA MICI	A R
	1.2 Procurar un mercado constante para el producto.	ML	Agroexportación IMA	R R	Gremios de productores	A	MICI	R
2. Baja demanda local del jugo.	2.1 Impulsar el consumo entre diabéticos por los nutrientes de la fruta.	CM	Divulgación-MIDA	R			MINSA	A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
10. Venta: precio y mercado internacional								
1. Mercado interno limitado.	1.1 Promover la exportación de nueces y vino.	CM	IMA Agroexportación	R R	Gremios de productores	A		
11. Manejo postcosecha y Transporte								
12. Disponibilidad y costo de insumos								
13. Agroindustria								
14. Promoción, educación del consumo de frutas								
1. Poca promoción para el consumo del jugo y la fruta	1.1 Impulsar el programa de promoción y educación al consumidor, con base en sus nutrientes y propiedades medicinales.	CM	Divulgación - MIDA Agricultura - MIDA	R A	Gremios de productores	A	MINSA	RC
	1.2 Impulsar el Programa Cinco al Día	C	Divulgación - MIDA	R	Gremios de productores	A	MEDUC MINSA	RC A
	1.3 Promover el consumo de frutas a través del turismo.	C	Divulgación - MIDA	R	Gremios de productores	A	IPAT	A

Anexo 7

Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de guayaba

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya						
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros		
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I	
1. Investigación, tecnología e innovación									
1. Falta de cultivares para diferentes usos y mercados.	1.1 Valorar cultivares en el país e introducir otros de diferentes mercados.	CM	IDIAP FCA Agroindustrias – MIDA	R A A					
2. Desconocimiento de técnicas de cosecha.	2.1 Capacitación en manejo de la cosecha, con énfasis en el índice óptimo de madurez, entre otros aspectos.	C	Agricultura – MIDA IDIAP FCA	R A A	Gremio de productores	A			
2. Sanidad e inocuidad									
1. Problemas fitosanitarios (plagas y enfermedades).	1.1 Mayor monitoreo y seguimiento de las plagas y enfermedades por parte de las autoridades.	CM	Sanidad vegetal – MIDA Agricultura –MIDA	R A	Asoc. de productores	A			
	1.2 Mayor acercamiento de sanidad vegetal para la aplicación de las buenas prácticas agrícolas.	CM	Sanidad vegetal – MIDA	R	Asoc. de productores	A			
3. Bioseguridad									
1. Desconocimiento en materia de calidad del fruto, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad	1.1 Capacitar a productores y obreros en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad, bioseguridad y buenas prácticas agrícolas.	CM	MIDA	R					
	1.2 Oficializar la Comisión Nacional de Trazabilidad Agrícola.	C	Agricultura – MIDA Sanidad vegetal	R A					
	1.3 Elaboración de manuales de trazabilidad.		Agricultura – MIDA Sanidad vegetal – MIDA	R A					
4. Capacitación y asistencia técnica									
1. Falta de especialistas	1.1 Actualización técnica de los extensionistas.	CM	Sanidad vegetal	R			Misión Taiwán		A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
	1.2 Crear pasantías para nuevos especialistas.	CM	Secretaría Técnica Agricultura - MIDA	R A			IICA	A
	1.3 Crear nuevas carreras.	ML	FCA INA	R R				
	1.4 Elaborar cartillas técnicas.	C	Dirección de Agricultura	R			Misión Taiwán	A
2. Falta de registros y controles por parte de los productores.	2.1 Desarrollo de programas de capacitación sobre registro y controles en las fincas.	C	Dirección de Agricultura - MIDA	R	Productores	A		
5. Inversiones								
1. Problemas de caminos de producción.	1.1 Apoyo estatal MIDA-MOP.	CM	Ingeniería MIDA	A			MOP	R
2. Falta de iniciativas en estudios y proyectos.	2.1 Promover un estudio de factibilidad para la implementación de plantas procesadoras.	ML	Planificación - MIDA IMA	R A				
	2.2 Promover proyectos de agroindustria artesanal.	ML	Planificación - MIDA IMA	R A				
6. Organización y alianzas estratégicas								
1. Falta de organización y alianzas estratégicas.	1.1 Promover la organización de los productores para su capacitación y adquisición de recursos financieros.	M	Desarrollo rural	R	Productores	A	AMPYME	A
7. Regulación y normatividad								
1. Desconocimiento de normas en guayaba.	1.1 Divulgar las normas existentes.	C	IMA	R				
	1.2 Homologar las normas para el fruto.	C	IMA	R			MICI	A
8. Financiamiento y aseguramiento								
1. Falta de financiamiento	1.1 Financiamiento con los incentivos de competitividad y el fondo de garantía.	CM	BDA BNP ISA	R A A	Cooperativas Gremios de productores	A A		
2. Falta de garantías tangibles.	2.1 Agilización del trámite de titulación.	CM	PRONAT	R	Gremios de productores	A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • RC= Coordinador Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
3. Capacidad de flujo de caja.	3.1 Adecuación del financiamiento con cultivos complementarios de rápida recuperación y períodos de gracia.	CM	BDA BNP	R A	Gremios de productores	A		
9. Venta: precio y mercado nacional								
1. Poco mercado en el área.	1.1 Estudio de mercado	C	IMA	R				
2. Mercado nacional limitado.	2.1 Ampliar el mercado nacional e internacional.	CM	IMA	R	GANTRAP Asoc. de productores	A A	MICI	A
	2.2 Que el IMA colabore con información de mercados.	C	IMA	R				
10. Venta: precio y mercado internacional								
1. Mercado nacional limitado.	1.1 Incursionar en el mercado internacional a través de productos procesados.	CM	IMA	A	GANTRAP Asoc. de productores	A R	MICI	A
11. Manejo postcosecha y transporte								
1. Alto costo en el transporte del producto.	1.1 Que el comprador asuma el transporte.	C			Asoc. de productores Compradores	R A		
12. Disponibilidad y costo de insumos								
1. Alto costo de los insumos.	1.1 Organización de productores para comprar insumos colectivamente.	CM	Desarrollo rural BDA ISA	A A A	Asoc. de productores	R		
2. Poca disponibilidad de plántones.	2.1 Consecución de plántones a través del MIDA.	CM	Agricultura - MIDA IDIAP	R A				
13. Agroindustria								
1. Calidad de fruta no comercializada.	1.1 Promover la siembra de cultivares con fines industriales.	CM	Agricultura - MIDA Agroindustria - MIDA	R A	Asoc. de productores	A		
14. Promoción, educación del consumo de frutas								
1. Desconocimiento de la fruta por parte de los consumidores.	1.1 Estrategia de venta en los supermercados. (Ejemplo: demostradoras)	CM	Divulgación - MIDA	R	Asoc. de productores	A		

Anexo 8

Matriz de síntesis de problemas y acciones para la competitividad de la cadena de cítricos

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
1. Investigación, tecnología e innovación								
1. Falta de material genético adecuado.	1.1 Introducir y rescatar cultivares, y proveer de material genético adecuado al país (bloque de reserva).	ML	IDIAP Dirección de Agricultura - MIDA	R A	Gremios de productores Comisión de Apoyo Fitosanitario a la Cadena de Frutas	A A	OIRSA FAO USDA	A A A
2. Insuficiencia de material de alta calidad genética para su distribución a los pequeños y medianos productores de cítricos.	2.1 Conseguir plantones certificados para la resiembra y siembra.	CM	IDIAP Agricultura - MIDA	A R				
	2.2 Establecimiento de un banco de germoplasma (bloque de reserva y bloques de trabajo regionales) para suplir a viveros certificados.	M	IDIAP	R	Viveristas Comisión de Apoyo Fitosanitario a la Cadena de Frutas	A A		
	2.3 Establecimiento de viveros certificados por organizaciones de productores	CM	Agricultura - MIDA Sanidad vegetal	A A	Gremios de productores Viveros particulares	R R		
3. Bajos rendimientos por hectárea en el cultivo de los cítricos.	3.1 Realizar un estudio diagnóstico que permita ponderar los factores que inciden en los bajos rendimientos de la citricultura.	C	IDIAP Sanidad vegetal Agricultura - MIDA	R A A	Gremios de productores	A		
4. Escasa investigación aplicada.	4.1 Promover la investigación integral de todos los eslabones de la cadena.	CML	IDIAP MIDA FCA Colegios agropecuarios	R A A A				
5. Manejo inadecuado de las innovaciones tecnológicas.	5.1 Desarrollo tecnológico para potenciar materiales de alta genética.	CML	IDIAP MIDA FCA Colegios agropecuarios	R A A A				

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
2. Sanidad e inocuidad								
1. Plagas: mosca de la fruta causa muchas pérdidas y enfermedades: pudrición de la pata del árbol, muerte de los árboles.	1.1 Ejecutar programas concretos para la erradicación de la mosca de la fruta.	L	Sanidad vegetal - MIDA	R	Gremios de productores	A	OIRSA	A
	1.2 Manejo integral para el control de la mosca de los frutos en los pequeños productores.	ML	Sanidad vegetal - MIDA	A	Gremios de productores	R	OIRSA	A
	1.3 Política de manejo.	C	Sanidad vegetal - MIDA	R				
2. Falta de personal idóneo para tratar de solucionar el problema técnico.	2.1 Inventario y reubicación de personal capacitado.	C	Sanidad vegetal - MIDA FCA INA	R A A			IICA	A
3. Insuficientes controles fitosanitarios.	3.1 Implementar el manejo integrado del cultivo (BPA, BPM).	CM	Agricultura - MIDA BDA	R A			OIRSA	A
3. Bioseguridad								
1. Desconocimiento en materia de calidad del fruto, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	1.1 Capacitar a productores y obreros en materia de calidad, inocuidad, trazabilidad y bioseguridad.	CM	Agricultura - MIDA	R	Agroexportadores	A		
	1.2 Oficializar la Comisión Nacional de Trazabilidad Agrícola.	C	Agricultura - MIDA Sanidad vegetal	R A	Agroexportadores	A	IICA	A
	1.3 Elaborar manuales técnicos de trazabilidad y procedimientos y sobre las legislaciones vigentes.	CM	Agricultura - MIDA Sanidad vegetal	R A	Agroexportadores	A	IICA	A
4. Capacitación y asistencia técnica								
1. Asistencia técnica deficiente.	1.1 Establecer un organismo capacitado, con logísticas, que brinde asistencia técnica, específicamente en fruticultura.	ML	Agricultura - MIDA Secretaría Técnica	R R	Gremios Productores de cítricos	A		
	1.2 Apoyo con especialistas extranjeros.	C	Agricultura - MIDA	R	Comisión de Apoyo Fitosanitario a la Cadena de Frutas	A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
2. Falta de técnicos para el manejo integrado de las plantaciones.	2.1 Formación de especialistas en citricultura, a través de carreras técnicas en fruticultura.	ML	Agricultura – MIDA FCA INA	R A A				
3. Falta divulgación técnica del cultivo.	3.1 Establecer un programa de divulgación a través de los medios de comunicación masivos (radio, TV, afiches, entre otros).	CM	Agricultura MIDA Divulgación – MIDA	R A	Gremios de productores	R		
4. Desconocimiento del manejo del agronegocio.	4.1 Capacitar y desarrollar a productores en el manejo del agronegocio.	CM	IMA Agricultura – MIDA	R A	Gremios de productores	A	IICA	A
5. Inversiones								
1. Falta de vías de comunicación para sacar la producción.	1.1 Mantenimiento de los caminos de producción durante todo el año.	CM	Ingeniería – MIDA	A	MOP	R		
	1.2 Construcción y mejoramiento de puentes y carreteras para que el productor pueda mejorar o aplicar técnicas y logre así la innovación en su finca.	ML	Ingeniería – MIDA	A	MOP	R		
2. Insuficientes infraestructuras de acopio, almacenamiento, empaque y procesamiento.	2.1 Habilitación y construcción de centros de acopio con instalaciones para recepción, empaque, cadena de frío, entre otros.	ML	Ingeniería – MIDA Agroindustria – MIDA BDA BNP	R A A A				
6. Organización y alianzas estratégicas								
1. Organizaciones de productores débiles.	1.1 Realizar un diagnóstico de las organizaciones de productores.	C	Desarrollo Rural – MIDA	R	Gremios de productores	A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
	1.2 Fortalecimiento técnico y de gestión de las organizaciones de citricultores.	C	Desarrollo rural - MIDA	R	Gremios de productores	A	IPACOOOP	A
	1.3 Fortalecer la Dirección de Desarrollo Rural y el IPACOOOP con personal y recursos logísticos	CM	Planificación MIDA	A			MEF IPACOOOP	R A
7. Regulación y normatividad								
8. Financiamiento y aseguramiento								
1. Garantías exigidas por las entidades crediticias detienen el financiamiento.	1.1 Difundir el contenido de la Ley n.o 25 (fondo de garantías).	C	Agricultura - MIDA	R	Gremios de productores	A		
	1.2 Utilización del fondo de garantías y fondo fiduciario para garantizar los créditos.	CM	Agricultura - MIDA BDA ISA	A A A	Gremios de productores	R		
2. Ausencia de una cultura de seguros (falta de sostenibilidad).	2.1 Promocionar las bondades del seguro agropecuario y otros instrumentos de apalancamiento.	CM	ISA	R	Gremios de productores	A		
3. En los programas de créditos no se mencionan frutales específicos.	3.1 Capacitación a los oficiales de crédito sobre el manejo del cultivo, con el fin de elaborar políticas de crédito específicas.	CM	BDA BNP	R R			Banca privada	A
4. Desconocimiento del productor para la adquisición de préstamos.	4.1 Divulgación de las nuevas herramientas con las que cuenta el banco, incluso a los productores que presenten alguna morosidad baja (refinanciamiento).	C	BDA BNP	R R	Gremios de productores	A	Banca privada	A
5. Desconocimiento de los incentivos a los productores.	5.1 Dar a conocer los programas de incentivo al productor.	C	Agricultura MIDA	R	Gremios de productores	A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
6. Propiedades no calificadas para el crédito.	6.1 Agilización de trámite de titulación.	CM	PRONAT	R	Gremios de productores	A		
7. Capacidad de flujo de caja.	7.1 Adecuación del financiamiento con cultivos complementarios de rápida recuperación y periodos de gracia.	CM	BDA BNP	R A	Gremios de productores	A		
8. Desembolso extemporáneo.	8.1 Agilización del trámite y desembolso acorde con el desarrollo del cultivo.	CM	BDA BNP	R R			Banca privada	A
9. Venta: precio y mercado nacional								
1. Deficiencia en el proceso de mercadeo.	1.1 Abrir nuevos mercados en el nivel nacional que permitan la venta directa del productor al consumidor.	CM	MIDA MICI IMA	A A R				
	1.2 Identificar empresas que compren el producto mediante contrato de compra.	CM	IMA		GANTRAP Agroexportadores Gremios de productores	R A A		
2. Desconocimiento de procesos de comercialización.	2.1 Organizar al productor para la comercialización directa	C	IMA Desarrollo rural - MIDA	R A	Gremios de productores	R		
10. Venta: precio y mercado internacional								
1. Desconocimiento de las oportunidades de mercado para frutales en el ámbito internacional.	1.1 Aprovechar los convenios existentes para la comercialización del producto.	CM	Agroexportación - MIDA IMA	A A	Gremios de productores Agroexportadores	R A		
	1.2 Identificar y divulgar mercados potenciales y ventanas para la exportación.	CM	IMA	R			VICOMEX	A
11. Manejo postcosecha y transporte								
1. Desconocimiento de la reglamentación para manejo postcosecha.	1.1 Capacitar a los productores en el manejo postcosecha.	CM	IMA Agricultura - MIDA	R A	Gremios de productores	A		

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
12. Disponibilidad y costo de insumos								
1. Insumos agrícolas caros.	1.1 Abaratar los insumos brindando información de mercado.	CM	IMA	R				
	1.2 Fortalecer a las organizaciones para que gestionen la compra de insumos colectivamente.	CM	Desarrollo rural - MIDA BDA	A A	Gremios de productores	R		
2. Plántones certificados escasos y caros para el pequeño productor.	2.1 Desarrollar viveros certificados por parte de organizaciones de productores.	CM	Agricultura - MIDA BDA	A A	Gremios de productores	R		
13. Agroindustria								
1. Insuficiente incursión en la elaboración de productos procesados.	1.1 Instalar en las zonas de producción una planta procesadora para la extracción de jugos, concentrados y otros.	ML	BNP BDA	A A	Gremios de productores	R		
	1.2 Fortalecer las acciones de investigación en la agroindustria de cítricos.	CM	Agroindustria - MIDA	R	Gremios de productores	A		
	1.3 Formar profesionales en tecnología de procesamiento de cítricos.	ML	Agroindustria - MIDA	R			Universidad Tecnológica de Panamá (UTP)	A
	1.4 Fortalecimiento del procesamiento casero de cítricos.	CM	Agroindustria - MIDA	R	Gremios de productores	A		
2. Desconocimiento sobre mercado de productos procesados.	2.1 Realizar estudios de mercado que permitan potenciar la producción de productos procesados en los niveles nacional e internacional.	CM	Agroindustrias - MIDA IMA	R A	Gremios de productores	A	VICOMEX	A

Problemática	Acciones	Plazo L M C	Responsabilidad institucional (R I): R= Responsable • A= Apoya					
			Instituciones públicas		Organizaciones de la cadena		Otros	
			Nombre	R I	Nombre	R I	Nombre	R I
14. Promoción, educación del consumo de frutas								
1. Bajo consumo de frutas nacionales y alto consumo de bebidas artificiales con saborizantes de frutas.	1.1 Campaña escolar para promocionar e incentivar el consumo de frutas.	CM	Divulgación - MIDA	A	Gremios de productores	A	Ministerio de Educación	A
	1.2 Campaña del Ministerio de Salud para promover los beneficios nutritivos del consumo de las frutas en el país.	CM	Divulgación - MIDA	A	Gremios de productores	A	MINSA	R

*Impreso en la imprenta del IICA
Sede Central, San José, Costa Rica
Tiraje: 300 ejemplares*