



AGROINDUSTRIA COMPETITIVA

CASO DE ÉXITO

Centro Nacional de Competitividad (CNC). **Caso de Éxito: Agroindustria Competitiva.** (Ministerio de Relaciones Exteriores – Dirección General de Relaciones Económicas). Diciembre de 2021.

Equipo Técnico:

Rosemary Piper

Roger Durán

Ninotshka Tam

Las opiniones, análisis y conclusiones expresadas por los autores no necesariamente reflejan el punto de vista de la Junta de Síndicos ni el Directorio Ejecutivo del Centro Nacional de Competitividad (CNC).

Este documento puede reproducirse, descargarse o imprimirse libremente para finés no comerciales. Si se utiliza el contenido en algún documento, presentación u otro medio, deberá citarse la fuente.

Índice

Introducción.....	2
¿Por qué se establece y qué es el proyecto Agroindustria Competitiva?	4
¿En qué beneficia el proyecto a empresarios del sector agroindustrial?	6
Resultados destacados por componente	7
¿Qué efecto ha tenido el proyecto sobre la competitividad de las empresas?.....	10
Recomendaciones para mejoras al proyecto Agroindustria Competitiva	12
Conclusiones	14
Bibliografía	15

Introducción

El Estado juega un papel fundamental en la promoción, ejecución e implementación de políticas públicas que beneficien las actividades ciudadanas y el desarrollo de todas las actividades económicas. Su rol como regulador, fiscalizador y promotor de las actividades, es importante para llevar una armonía entre todos los actores y dotar de un ambiente propicio para el buen funcionamiento del país. A su vez, debe estar en un constante evaluación y ajuste de las políticas y estrategias, con la finalidad de que el país continúe en la senda del crecimiento y desarrollo.

Agroindustrias Competitivas es el primer proyecto del Programa Nacional de Competitividad Industrial (PNCI) y está fundamentado en el componente de fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPYME) del Programa. Sus objetivos apuntan a mejorar las capacidades productivas de las empresas participantes y potenciar sus oportunidades de inserción en el mercado nacional e internacional.

En ese sentido, apoya en la mejora de capacidades y dota de herramientas al tejido productivo agroindustrial para elevar la calidad y eficiencia productiva que se traduce en poder crear mayor bienestar.

El Programa Nacional de Competitividad Industrial (PNCI) fue creado con la Ley 25 de 23 de mayo de 2017, la cual modifica y agrega artículos a la Ley 76 de 23 de noviembre de 2009; dando como resultado el “Texto Único de la Ley 76 de 23 de noviembre de 2009”, reglamentado por el Decreto Ejecutivo N°37 de 10 de abril de 2018.

Es un programa permanente, liderado por el Consejo Nacional de Política Industrial con la finalidad de implementar una política nacional de fomento industrial dirigida a impulsar la productividad y la competitividad industrial y agroindustrial, potenciar la inversión, y promover los cambios en la estructura productiva para generar mayor valor agregado nacional.

Actúa como eje catalizador para articular y facilitar los esfuerzos público-privados que aporten a elevar los niveles de competitividad y desarrollo del país; y como creadores de nuevas iniciativas que desarrollen la competitividad.

Basará sus proyectos en los siguientes componentes:

- Fortalecimiento del Capital Humano
- Fomento del financiamiento y desarrollo de las MIPYME
- Fortalecimiento y promoción de la innovación tecnológica
- Promoción de los encadenamientos productivos
- Promoción de mercados
- Optimización de infraestructura y logística
- Fomento de desarrollo sostenible y eficiencia energética
- Facilitación, simplificación y eficiencia regulatoria

Comprendiendo la importancia del desarrollo de la competitividad de los sectores productivos, se ha elaborado este “Caso de Éxito” cuyo propósito es “determinar cómo impactó el programa Agroindustria Competitiva en la competitividad de empresas agroindustriales”. Para ello se realizaron investigaciones en fuentes primarias (entrevistas a funcionarios), relevamiento de referencias bibliográficas sobre el proyecto, encuesta a los beneficiarios del mismo y el análisis de la información recabada.

¿Por qué se establece y qué es el proyecto Agroindustria Competitiva?

Agroindustrias Competitivas es el primer proyecto del Programa Nacional de Competitividad Industrial (PNCI) y está fundamentado en el componente de fortalecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Mipymes) del Programa. Sus objetivos apuntan a mejorar las capacidades productivas de las empresas participantes y potenciar sus oportunidades de inserción en el mercado nacional e internacional.

Por medio de módulos y temáticas dadas por un grupo de expertos, tanto panameños como extranjeros, se abarcó información de interés como innovación y tecnología, buenas prácticas de manufactura, inocuidad, gestión de calidad, gestión de agronegocios y acceso a mercados.

De igual manera, este proyecto contó con el apoyo de un equipo de asistentes técnicos a nivel interinstitucional que dio seguimiento y acompañamiento a cada uno de los beneficiarios.

El proceso de selección se realizó de manera transparente, se instaló un comité interdisciplinario que se encargó de la evaluación y selección de los beneficiados.

Este proyecto, “que se desarrolla de la mano del sector productor”, cuenta con el respaldo de aliados como el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), la Secretaría Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación (Senacyt), la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP), el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), los Centros de Competitividad (CECOM), el Sindicato de Industriales (SIP), la Asociación Panameña de Exportadores (APEX), entre otras organizaciones.

Objetivo general del proyecto

El objetivo de este proyecto es facilitar el desarrollo competitivo de las micro, pequeñas y

medianas empresas agroindustriales de Panamá, incrementando su productividad y vinculación a los mercados nacionales e internacionales, propiciando la generación empleos y el desarrollo socioeconómico de los territorios.

Los objetivos específicos son:

1. Brindar asistencia técnica especializada por medio de la implementación de los servicios de extensionismo agroindustrial.
2. Diversificar e incrementar la oferta agroindustrial del país facilitando el desarrollo sostenible de los agroindustriales artesanales y las semi-industrias a nuevos mercados.
3. Promover la innovación en el proceso productivo de manera que se utilicen nuevas tecnologías y que se mejoren las presentaciones de los productos.
4. Fortalecer los sistemas de gestión de inocuidad de alimentos de las empresas agroindustriales participantes en el Proyecto.
5. Fortalecer las capacidades de las empresas agroindustriales en gestión de agronegocios para una mejor administración de sus negocios.
6. Facilitar el acceso a financiamiento mediante la elaboración de planes de negocio bancables y facilitando el acceso a incentivos artesanales.
7. Fortalecer y crear capacidades formando al personal técnico del MICI, MIDA, MINSA para que faciliten la gestión de las agroindustrias.

Alcance

En su primera convocatoria, el proyecto fue dirigido a 100 empresas del sector agroindustrial, que benefició a 55 empresas de provincias centrales, 23 de Chiriquí y Bocas del Toro y 22 de Panamá, Panamá Oeste y Colón, de las cuales el 30% se dedican a la producción de quesos y yogures. También, participan agroindustrias que procesan legumbres, frutas y verduras, café, miel, cárnicos, entre otros.

El proyecto fue ejecutado entre febrero y julio de 2021 plazo en el cual se brindaron capacitaciones

dinámicas y recreadas a la realidad actual del sector panameño y la industria nacional. Para cubrir el alcance geográfico y con las restricciones sanitarias vigentes, para las capacitaciones se utilizaron medios digitales (plataforma de reunión y acceso a contenidos grabados, almacenados en el ciberespacio) a los cuales los beneficiarios pueden acceder.

Temáticas de las capacitaciones

1. Gestión de Agronegocios

Facilitador: Consultor PNUD/ Antonio D'Elías

- Enfoque de la empresa
- Evaluación financiera de la empresa
- Fijación de costos y precio de venta
- Plan de mejora y planificación
- Dirección y estrategia
- Control en las finanzas
- Sistemas de producción
- Recursos empresariales
- Integración de gestión empresarial

2. Innovación y Tecnología

Facilitador: Consultor SENACYT/ Sidia Moreno

- Desarrollo de hojas de ruta para la implementación del proyecto de innovación
- Gestión de la innovación
- Técnicas de Design Thinking
- Cómo hacer vigilancia tecnológica

3. Sistemas de Calidad e Inocuidad

Facilitador: Equipo del IICA y el MINSA/DEPA

- Buenas prácticas agrícolas
- Buenas prácticas en la producción de leche de ganado bovino
- Buenas Prácticas de manufactura (incluye POES)
- Sistema HACCP
- ISO 22000
- Normativas para el sector lácteo y cárnico

4. Acceso a Mercados

Facilitador: Consultor PNUD/ OPERA y Andrea Vásquez

- Sondeos e investigación de mercado
- Fuentes Información, datos y estadísticas
- Comercialización y marketing estratégico
- Técnicas de negociación comercial
- Presentaciones comerciales efectivas
- Promoción comercial
- Distribución comercial y merchandising
- Manejo eficaz de las redes sociales
- Marca y posicionamiento

5. Acceso a Financiamiento

Facilitador: Consultor PNUD/ Antonio D'Elías

- Plan de negocio
- Evaluación financiera de la empresa
- Plan de mejora empresarial
- Identificación de fuentes de financiamiento
- Identificación y orientación de requisitos para el acceso a financiamiento
- Plan de financiamiento

La ejecución del proyecto respondió a dos vertientes: Acompañamiento Técnico y Acceso a Financiamiento.

Acompañamiento Técnico

El acompañamiento que se brindó a las empresas incluyó visitas técnicas y asesorías dirigidas durante el periodo de capacitación con el objetivo de afianzar los conocimientos adquiridos y lograr que las empresas lo aplicasen dentro de las plantas. Dicho acompañamiento busca maximizar el impacto del proyecto en los beneficiarios y, por ende, a mejorar la competitividad del sector.

Este método es una herramienta de formación muy utilizado en los proyectos agropecuarios y agroindustriales lo que permite al técnico evaluar en sitio las fortalezas, debilidades y las oportunidades de mejora. Con el conjunto de variables, el técnico realiza un análisis y le presenta una retroalimentación y recomendaciones al proceso desarrollado. Los beneficios incluyen:

- Mejorar la gestión empresarial
- Desarrollar un proyecto sustentable y sostenible
- Reducir costos de producción y gastos administrativos
- Incrementar el rendimiento y rentabilidad
- Promover el encadenamiento productivo

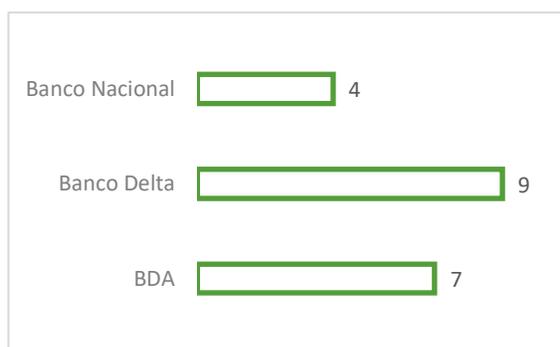
Acceso a Financiamiento

En este punto se realizó una selección de 20 empresas con necesidades de financiamiento que contarán con un plan de mejora definido para que dichas empresas recibiesen el apoyo y la asesoría necesarios para desarrollar un plan de negocio personalizado y completar la documentación requerida por las entidades bancarias. De esta forma estarían en condiciones de ser candidatos potenciales a un crédito.

El proyecto también sostuvo reuniones con el sector bancario para identificar el trabajo que realizan tres bancos de la localidad, que sus modelos de negocios se adecuen con las necesidades de los beneficiarios del proyecto y que a su vez cuenten con las facilidades crediticias e interés en el proyecto.

Fueron tres las instituciones bancarias identificadas para los posibles proyectos de financiamientos y se distribuyeron en:

Gráfica 1. Número de empresas por banco



Fuente: elaboración propia con datos del MICI.

¿En qué beneficia el proyecto a empresarios del sector agroindustrial?

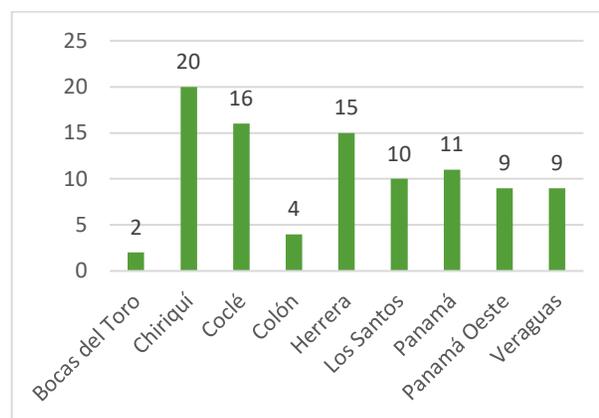
Agroindustria Competitiva es un proyecto que busca el fortalecimiento de las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME). Sus objetivos apuntan a mejorar las capacidades productivas de las empresas participantes y potenciar sus oportunidades de inserción en el mercado nacional e internacional.

Por medio de diferentes módulos facilitados por un grupo de expertos, que se abarcó una amplia temática de importancia para el desarrollo de las empresas del sector.

Empresas beneficiadas

Proyecto en su primera convocatoria logró alcanzar a 100 empresas del sector agroindustrial, que se distribuyeron de la siguiente manera, 50 empresas de provincias centrales (Coclé 16, Herrera 15, Los Santos 10 y Veraguas 9), 22 de Chiriquí y Bocas del Toro y 24 de Panamá, Panamá Oeste y Colón.

Gráfica 2. Distribución de las empresas beneficiadas por provincia



Fuente: elaboración propia con datos del MICI.

Tabla 1. Empresas, según subsector, y temática de capacitación

Temática/(No. de empresas)	Empresas por sectores principales				
	Cárnicos y lácteos	Horto-frutícola	Granos y harinas	Alimentos procesados	Pecuario y pesquero
Capacitaciones dirigidas (100)	39	28	21	8	4
Asistencia técnica en BPM Y HACCP (65)	28	14	14	7	2
Asistencia técnica en procesos de producción (15)	8	3	1	1	2
Asistencia para desarrollo de marca (20)	9	5	4	2	0
Acompañamiento para financiamiento (20)	8	3	6	3	0

Fuente: elaboración propia con datos del MICI.

Casi el 70% de las capacitaciones estuvieron dirigidas a actividades de productos cárnicos, lácteos y rubros derivados de las frutas, el resto se encuentran en actividades de granos y harinas, alimentos procesados y, pecuario y pesquero.

Resultados destacados por componente

Los resultados más destacados obtenidos a partir de los principales indicadores del proyecto son (por componente):

1. Fortalecimiento de la innovación y tecnología

Indicador	Resultado
a. Número de expertos para capacitación en vigilancia tecnológica	3 expertos
b. Número de empresas atendidas individualmente.	24 empresas
c. Número de nuevas ideas de producto desarrolladas.	15 ideas

Indicador	Resultado
d. Oportunidades de mejora detectadas en el grupo de 15 empresas.	164 oportunidades
e. Número de empresas del grupo de 15, que implementan mejoras de empaque, etiquetado y eficiencia de procesos (también a través de maquinaria).	5 empresas

2. Fortalecimiento de la gestión financiera agronegocios

Indicador	Resultado
a. Número de programas diseñados.	1 programa
b. Número de empresas que inician el programa en agronegocios.	43 empresas
c. Número de empresas que finalizan el programa con 100% de asistencia.	73 empresas

3. Fortalecimiento de inocuidad de alimentos

Indicador	Resultado
a. Número de capacitaciones realizados en la Norma ISO 22000 o GFSI y la legislación nacional (sistema de prerrequisitos).	12 capacitaciones
b. Número de empresas entrenadas en Norma ISO 22000 o GFSI y la legislación nacional (sistema de prerrequisitos).	39 empresas
c. Número de funcionarios técnicos capacitados en temas de BPM, HACPP.	16 funcionarios
d. Número de empresas asistidas desde el DEPA para trámites de inocuidad	10 empresas
e. Planes de acción desarrollados para que las empresas mejoren sus sistemas de inocuidad	65 planes
f. Número de empresas asistidas técnicamente en temas de BPM y HACCP	65 empresas
g. Número de empresas que implementan mejoras inmediatas durante la asistencia.	40 empresas
h. Número de empresas que logran alcanzar cumplimiento en BPM y HACCP.	12 empresas

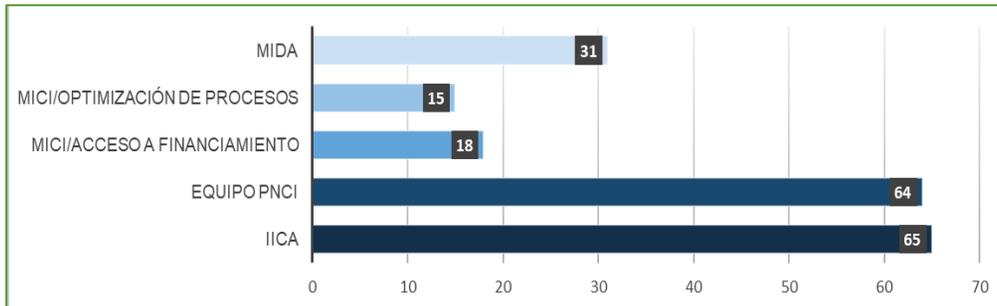
4. Acceso a mercados

Indicador	Resultado
a. Número de sondeos de mercado realizados.	4 sondeos
b. Número de capacitaciones realizadas para que las empresas adquieran conocimientos básicos para elaborar un benchmarking, estudio comparativo de mercado y que puedan conocer las herramientas tecnológicas para buscar información de mercado a nivel nacional e internacional.	7 capacitaciones
c. Número de empresas entrenadas en el desarrollo, diseño de marca.	empresas
e. Número de empresas asistidas en el desarrollo e implementación de su estrategia de marketing digital.	20 empresas
g. Número de capacitaciones en temas de negociación, contratos de ventas y acuerdos de forma de pago.	4 capacitaciones

CASO DE ÉXITO: AGROINDUSTRIA COMPETITIVA

Los gráficos e ilustración a continuación reflejan resultados en otros indicadores del proyecto:

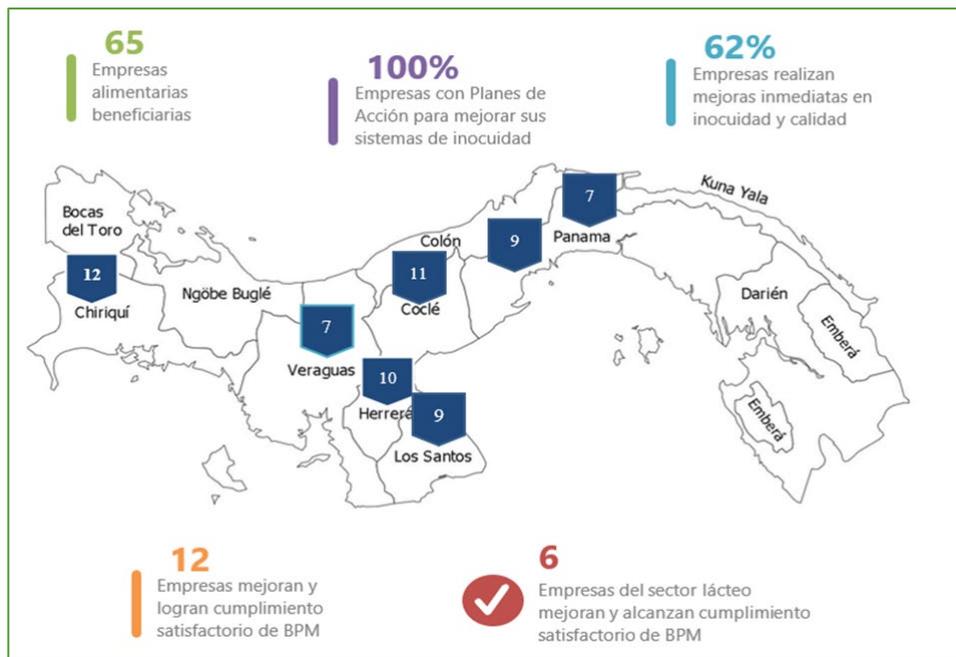
Gráfica 3. Visitas técnicas por institución



Gráfica 4. Tipo de empresas visitadas por región



Ilustración 1. Fortalecimiento de la inocuidad de alimentos y los sistemas de gestión de la calidad e inocuidad de alimentos



Fuente: MICI.

¿Qué efecto ha tenido el proyecto sobre la competitividad de las empresas?

Para conocer los efectos en la competitividad de las empresas, se realizó un sondeo entre las beneficiadas para recabar información de primera mano. De ese ejercicio rescatamos los siguientes aspectos:

Obstáculos

La encuesta realizada planteaba una serie de obstáculos con el objetivo de establecer un antes y un después de la intervención de proyecto. Entre los principales obstáculos superados gracias al proyecto se encuentran:

- Poco alcance a mercados
- Necesidad de mejorar la gestión empresarial o administrativa
- Procesos o sistemas de calidad e inocuidad que requería mejorar
- Procesos de producción u operativo no consistentes

Cabe destacar que algunos no visualizaban -antes de participar - que el acompañamiento técnico y las visitas en sitio sería de beneficio en aspectos de sistemas de calidad e inocuidad.

También hay que destacar que el proyecto les dio las herramientas y el conocimiento para superar la mayoría de los obstáculos que presentaban los empresarios.

Entre los obstáculos que permanecen están:

- Innovación y tecnología
- Acceso a financiamiento
- Falta de infraestructura

Este resultado puede explicarse porque el superar estos obstáculos no está directamente vinculado a lo que el proyecto puede subsanar (adquirir equipos o software, obtener el crédito necesario para, entre otros, adecuar infraestructura).

En resumen, el nivel de efectividad por obstáculos superado resulta en:

- Falta de innovación y tecnología: 64%
- Poco alcance a mercados: 90%
- Acceso a financiamiento: 50%
- Falta de infraestructura: 40%
- Necesidad de mejorar la gestión empresarial o administrativa: 100%
- Procesos o sistemas de calidad e inocuidad que requería mejorar: 100%
- Procesos de producción u operativo no consistentes: 100%

Componentes con mayor impacto

Según la opinión de los empresarios encuestados los componentes del proyecto que tuvieron mayor impacto en mejorar la competitividad de su empresa fueron:



Adicionalmente, al ampliar sobre los impactos, algunos de los aportes obtenidos son:

- En el área de calidad e inocuidad, profundizar en los controles de procesos y sistematicidad.
- Plantearnos el uso de las TIC para acceder a nuevos mercados.
- Los conocimientos fueron de gran ayuda más que todo en la comercialización de los productos.
- La orientación en la parte administrativa fue muy atinada, pero en el acceso a los mercados nacionales e internacionales es muy limitada.
- Al repasar nuestro FODA tomando en cuenta la pandemia, nos permitió identificar debilidades en nuestra operación.
- Me ha enseñado a poder competir a nivel de mercadeo mi producto para lograr un aumento en mis ventas y a la vez con la tecnología he podido actualizar el sistema de

la información en las diferentes redes sociales lo cual me está ayudando a dar a conocer el producto.

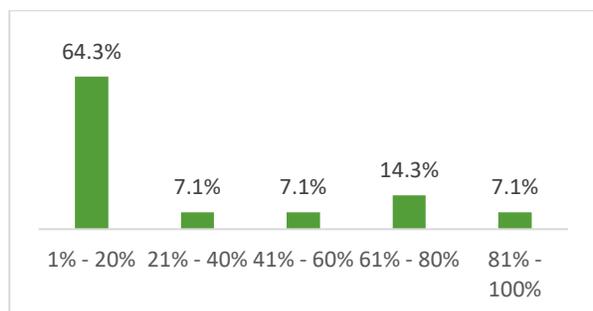
- Mercado y financiamiento son módulos que atacados de una manera más holística por medio de mejores consultores con mejor calidad de datos, diagnóstico y estudios reales de la situación en este programa sería de mucho más impacto y mejoraría mucho sus objetivos y metas del programa
- El programa nos ha permitido entre otras cosas adquirir nuevo conocimiento en términos de mercadeo digital, comercialización y participación en ruedas de negocios, claves para la promoción de la empresa. Por otra parte, amplió nuestras redes de contacto tanto a nivel institucional como para clientes y nuevos proveedores.

Incremento en las ventas

El 66.7% de los beneficiarios encuestados manifestó que sus ventas aumentaron a raíz de su participación del proyecto.

El 64.3% indicó que sus ventas habían incrementado entre un 1%-20%; el 14.2% manifestaron que su incremento fue entre un 21%-60%; el 14.3% de los encuestados mencionaron que sus ventas habían aumentado entre 61%-80% y el 7.1% reportó incrementos entre 81%-100%. Las respuestas de los empresarios beneficiados avalan la importancia que tiene incrementar la competitividad a través de estos proyectos que además de impactar al empresario implican otros efector indirectos al sector.

Gráfica 5. Rango del incremento en las ventas



Aumento de la productividad

El 100% de los encuestados manifestaron que proyecto había tenido un efecto en el aumento de la productividad de su empresa. Esto reafirma que el proyecto tuvo un efecto positivo en la competitividad del sector.

Exportaciones

De las empresas encuestadas, el 14.3% manifestó que exportan sus productos. De ese porcentaje, el 33% exporta entre el 1% y el 20% de sus ventas, otro 33% exporta entre el 41% y el 60% y el 33% restante exporta más del 81% de sus ventas.

No obstante, los empresarios no perciben aun el impacto del proyecto en sus exportaciones (recuérdese que el proyecto inicia en febrero y terminó en julio).

El 95% de los encuestados que no exportan sus productos, manifestó que tienen considerado exportar sus productos en un futuro.

Lo referente al impacto en las exportaciones pudiese monitorearse con posterioridad; y el interés de llevar sus productos a mercados internacionales a futuro podría aprovecharse en iniciativas puntuales que se planeen desarrollar considerando que estas empresas tienen ya un camino avanzado con este proyecto.

Apoyo al sector agroindustrial

Los encuestados hicieron los siguientes comentarios sobre sus consideraciones de cómo el proyecto apoya al sector agroindustrial de manera general:

- En todos los aspectos de la comercialización.
- Conectar con redes de empresarios que van en la misma dinámica, soporte comercial, gestión administrativa, promoción comercial.
- Nos apoya en gestiones, trámites y apoyo de capital con banca.
- Acceso muy completo a la información que todo empresario debe manejar en estos tiempos.
- Las ruedas de negocios.

- El apoyo más que todo es ilustrativo de cómo hacer cada proceso tanto como financiero, producción y mercadeo.
- En todos los aspectos. Ayuda al emprendedor a tener un conocimiento más amplio y proyectarse a futuro.
- No contaba con apoyo. No estaba consciente de costos y los beneficios, y la importancia de tener claridad en ello.
- Fortalecer y ampliar conocimiento.
- En cómo realizar un manejo adecuado de la administración de una empresa agroindustrial.
- El programa es muy bueno, porque capacita a los micro y medianos empresarios con el fin de hacerlos más eficientes. Todo queda en manos de las empresas que tomaron el curso de poner lo aprendido en práctica y llevar a puerto seguro las empresas en estos tiempos de pandemia.
- Aportando ideas, ayudando ampliar la red de contactos, capacitaciones en el área de debilidad.
- Impulsa a la innovación.
- En organizar de forma efectiva las fases para lograr un objetivo, lo de la hoja de ruta es una herramienta muy efectiva.
- Guía, dirección, y seguimiento.
- En brindarle asesoramiento y capacitación a todas las pequeñas agroindustrias.
- En la integración de una verdadera Cadena de valor del país e identificar los verdaderos actores que necesitan muchos más espacios continuos como este para crear y para desarrollar nuevas empresas de servicios para mejorar la estrategia para abordar los módulos de mercadeo y finanzas con mejores objetivos.
- La superación, capacitación y mejora del sector.
- Capacitando.
- Permite a los promotores de empresa pequeña y mediana (dueños, gerentes, líderes de empresa) actualizar sus conocimientos en un formato apto y flexible para los beneficiarios. Particularmente en Don Joaquín creemos mucho en el potencial

de la transferencia de conocimiento, principalmente porque tiene un efecto multiplicador en todas las áreas de la empresa a diferencia de cuando exige una transferencia de tecnología tipo maquinaria o recursos que atienden necesidades específicas. Aunque la transferencia de conocimiento sea más difícil de cuantificar el efecto multiplicador para la empresa se da por más tiempo y con mayor impacto.

- En la capacitación para mejorar la inocuidad, manejo empresarial adecuado y otros

Recomendaciones para mejoras al proyecto Agroindustria Competitiva

Los encuestados hicieron las siguientes recomendaciones para mejorar futuras convocatorias:

- Darle seguimiento a las empresas que estamos avanzando con nuestros recursos.
- Apoyo continuo para conseguir recursos o financiamiento a la medida y necesidades de cada empresa.
- Debe ser apoyado con todas las instituciones del sector y con presupuesto para desarrollo de la agroindustria.
- El programa necesita incentivar al sector productivo o de emprendedores a obtener equipos o herramientas de trabajo para que podamos mejorar calidad y cantidad del producto.
- Considero que las CAPACITACIONES deben separar las agroindustrias que producen alimentos del resto de las empresas.
- Ampliar los módulos, dar certificación a los participantes, apoyar y dar seguimiento para la culminación de los objetivos iniciales.
- Me gustaría ampliar en el área de evaluación de desempeño del talento humano de las empresas para lograr mejor productividad
- Ferias presenciales.
- Identificar la oportunidad de oferta de biodiversidades y establecer estrategia del sector agroindustrial, junto a la cámara de comercio de Coclé para desarrollar el clúster de varias industrias y fomentar el trabajo en

equipo de los diferentes actores de las diferentes industrias.

- Dejar de fomentar los insumos que bajan la calidad de nuestras materias primas.
- Empecemos a trabajar directo con los centros de competitividad regionales que tenemos un diagnóstico por rubro donde los cultivos no tradicionales nos servirían mucho en la sostenibilidad del sector y el resurgimiento de la economía circular por medio del clúster de la región central, empezando por fortalecer el equipo de analistas, ingenieros y científicos de datos para dejar de estar fomentando la exportación de materias primas y desarrollar más las capacidades de las regiones para alinearlas a la economía de trabajos verdes y tecnológicos que necesitan en toda Latam y el Caribe!
- Sugerimos permitir que algunas de las capacitaciones sean asincrónicas, si así lo permite el material, para que el empresario tenga la posibilidad de acomodarlas entre el horario laboral, o permitir que las capacitaciones sean únicamente 1 vez a la semana máximo. El mayor inconveniente que tuvimos durante el programa fue la carga de horas hombre que requería las capacitaciones.
- Creo que las capacitaciones debían ser en horas más factibles para las empresas.

RECUADRO N°1

Otros beneficios destacables

El proyecto Agroindustria Competitiva ha aportado otros beneficios (según recabado por el MICI entre los participantes) y generado nuevas interacciones comerciales e interinstitucionales:

Reingeniería del Negocio:

Entre las menciones más repetidas por las empresas de diversos que se dedican a diversos rubros esta: “obviaba cifras importantes para el costeo de mis productos, ahora que nos han enseñado a hacerlo nos dimos cuenta cual era

nuestra realidad, para hacer los ajustes y planificar mi crecimiento”.

Innovación:

Mediante el proceso de vigilancia tecnológica, empresas como APROCARI, identificaron nuevos materiales para empaçado y nuevos procesamientos del plátano. Empresas de rubros como el de velas de miel, frutas y chocolate han identificado oportunidades adicionales de mejora del producto (color y presentación). Se logró que el SENACYT abra la convocatoria INNOVATEC a empresas agroindustriales, con el objetivo de apoyar en el financiamiento de estos y otros proyectos que surgieron dentro del programa.

Encadenamiento:

Durante el proyecto, empresas de productos elaborados, identificaron proveedores dentro del grupo de seleccionadas. Casos como el de la empresa de actividad láctea Yogurt Age, la cual identificó como socia comercial a FrutiObst, la cual se dedica a deshidratar frutos. Otro ejemplo es la empresa Oro Moreno, que se dedica a la producción de chocolates, la misma identificó proveedores de miel y de pulpa de frutas.

Liderazgo y estructura organizacional:

Casos especiales como los de las queserías Joselito y Doña Mary, entre otras empresas familiares, pudieron analizar su estructura organizativa y la importancia de los roles y funciones de los colaboradores. Al comprender cambios sencillos como identificar las aptitudes del personal y reubicarlos en funciones alineadas a ello, notaron el cambio en el ambiente laboral y, por ende, aumentos de productividad y rendimiento en ingresos.

Conclusiones

- Los resultados del proyecto han sido muy positivos para el sector agroindustrial logrando facilitar el desarrollo competitivo de las micro, pequeñas y medianas empresas del sector en Panamá; incrementando su productividad y vinculación a los mercados nacionales e internacionales; promoviendo la generación empleos y el desarrollo socioeconómico integral de los territorios.
- La asistencia técnica especializada, específica e individualizada por medio de la implementación de los servicios de extensión agroindustrial, es fundamental para lograr maximizar el impacto en los beneficiarios, al afianzar los conocimientos adquiridos y lograr que las empresas lo apliquen dentro de sus plantas.
- El acompañamiento técnico ha logrado retroalimentar y recomendar a los beneficiarios aspectos que se puede mejorar y fortalecer en su proceso de desarrollo y mejorar de su competitividad.
- El proyecto logró el mejoramiento de los sistemas de gestión de inocuidad de alimentos de las empresas agroindustriales.
- El proyecto ha registra logros importantes en materia de reingeniería de los negocios, innovación, encadenamiento productivo, liderazgo y en estructura organizacional, que son fundamental para el buen funcionamiento de todo negocio.
- El proyecto aportó las herramientas y el conocimiento para superar la mayoría de los obstáculos que presentaban los empresarios.
- Logra que el 66.7% de los beneficiarios encuestados reporte incrementos en sus ventas a raíz de su participación del proyecto. Y, el 29% de ellos, con márgenes superiores al 40%, gracias a las herramientas y el conocimiento adquirido a través del proyecto.
- Existe una oportunidad en potenciar las exportaciones ya que un gran porcentaje de los beneficiarios no exporta, pero lo tienen considerado a futuro.
- Los obstáculos donde aún hay margen de incidencia (innovación y tecnología, financiamiento e infraestructura) son oportunidades que podrían abordarse desde nuevos proyectos que gestione el PNCI.
- El proyecto analizado muestra muy buenos resultados en su primera convocatoria, dejando en evidencia que tiene gran potencial para aumentar la competitividad del sector agroindustrial mejorando los procesos productivos y la gestión empresarial aspectos que permiten incrementar su productividad.

Bibliografía

Centro Nacional de Competitividad. 2021. Encuesta Agroindustria Competitiva

El Capital Financiero. 2021. Proyecto Agroindustria Competitiva inicia con la formación de 100 MiPymes. Recuperado de: <https://elcapitalfinanciero.com/proyecto-agroindustria-competitiva-inicia-con-la-formacion-de-100-mipymes/>

Ministerio de Comercio e Industria (MICI). 2021. Informe de Gestión del Proyecto Agroindustria Competitiva.

Ministerio de Comercio e Industria (MICI). 2021. Base de Datos del Beneficiarios del Proyecto Agroindustria Competitiva.

Ministerio de Comercio e Industria (MICI). Portal Web del MICI. Recuperado de: <https://www.mici.gob.pa/>

PNUD. 2021. Competitividad de 100 micro, pequeñas y medianas empresas agroindustriales serán impulsadas a través del Programa Nacional de Competitividad Industrial. Recuperado de: <https://www.pa.undp.org/content/panama/es/home/presscenter/articles/2020/competitividad-de-100-micro--pequeñas-y-medias-empresas-agroin.html>

Universidad de La Salle. 2019. Acompañamiento técnico como herramienta de formación en los proyectos productivos de los estudiantes de ingeniería agronómica de la Universidad de La Salle. Recuperado de: <https://ciencia.lasalle.edu.co/cgi/viewcontent.cgi?article=2244&context=ruls>