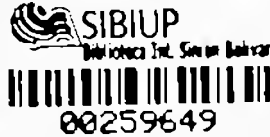


UNIVERSIDAD DE PANAMA
VICERRECTORIA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

EXPORTACIÓN DE NAME Y OTOE HACIA LA CIUDAD DE MIAMI,
FLORIDA, ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMERICA

POR:
LIC. GLADYS E. GARCÍA DE SHIRER.

Panamá, 1997



UNIVERSIDAD DE PANAMÁ
VICERRECTORÍA DE INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y CONTABILIDAD
PROGRAMA DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO

EXPORTACIÓN DE SAME Y OTOE HACIA LA CIUDAD DE MIAMI,
FLORIDA, ESTADOS UNIDOS DE NORTEAMÉRICA

POR: LIC. GLADYS E. GARCÍA DE SHIRER.

TESIS PRESENTADA EN CUMPLIMIENTO DE
LOS REQUISITOS EXIGIDOS PARA OPTAR
POR EL GRADO DE MASTER EN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS CON
ESPECIALIZACIÓN EN COMERCIO
INTERNACIONAL Y MERCADEO.

Panamá, 1997

7.99.

24 FEB 1998

Ab. del autor

APROBADO POR:

DIRECTOR DE TESIS:

MIEMBRO DEL JURADO:

MIEMBRO DEL JURADO:

FECHA:

Juan Carlos Ledo
Juan Ernesto Moxica
J. J. J.

VICERRECTORÍA DE
INVESTIGACIÓN Y POST-GRADO:

Dr. Alfredo Figueroa Narvaiz

FECHA:

7/17/1997.

DEDICATORIA

▼

ESTE TRABAJO VA DEDICADO A LA
COOPERATIVA MANUEL SALVADOR DE RÍO
DE JESÚS EN SANTIAGO DE VERAGUAS; Y
EN ESPECIAL A TI CHARLES, ESPOSO
MÍO, POR TU APOYO Y EMPUJE PARA QUE
FINALIZARA ESTA ETAPA DE MI VIDA.

AGRADECIMIENTO

MAS GRACIAS SEAN DADAS A DIOS QUIEN
NOS DA LA VICTORIA POR MEDIO DE
NUESTRO SEÑOR JESUCRISTO.

(1ª CORINTIOS 15:57)

MI AGRADECIMIENTO AL LIC. ARMANDO GRIMALDO; A LA LIC. NORMA VILLARREAL POR SU VALIOSA Y CONSTANTE AYUDA DURANTE LA ELABORACIÓN DE ESTE TRABAJO; MI ETERNA GRATITUD AL PERSONAL DEL IMA POR LA COLABORACIÓN BRINDADA; EN ESPECIAL A LOS INGENIEROS ABRAHAM JULIAO Y JOSÉ LUIS RODRÍGUEZ; AL LIC. JAIME ALVAREZ DEL FES; A JOSÉ ANTONIO AGUILAR DIRECTOR DE LA REGIÓN CENTRAL DEL IDIAP.

MIL GRACIAS A TODOS.

RESUMEN ESPAÑOL-INGLES

La República de Panamá desde 1996 cuenta con una estrategia de promoción de exportaciones para lo que resta de la presente década. La propuesta plantea el incremento de las exportaciones de los rubros no tradicionales como lo son el ñame y el otoe hacia el mercado norteamericano con el fin de suplir la gran demanda por parte de la población hispana residente en los Estados Unidos de Norteamérica de estos rubros.

Esto representa una gran oportunidad no sólo para Panamá, sino para todos los países centroamericanos y del Caribe, de atraer divisas.

Este estudio considera el costo de producción y de exportación del ñame y del otoe y presenta un análisis costo beneficio de exportar hacia el mercado de Miami el ñame y el otoe desde el distrito de Río de Jesús en la provincia de Veraguas a través de la Cooperativa Manuel Salvador como una respuesta a las urgentes necesidades de los residentes de incrementar sus ingresos.

Since 1991 the Republic of Panama has a product promotion strategy focused on, for the rest of the present decade, an increase of the amount of the harvest of Yam and a farinaceous known in the area as "otoe" among other agricultural items to export to the american markets, in order to supply a great demand from hispanic population in the United States. This is a fairly good opportunity not only for Panama but for all caribbean and Central America countries to earn foreign exchange.

This study considers export and production cost and presents a marketing cost-benefit analysis of Yam and "otoe" export to Miami markets, from Rio de Jesus district, province of Veraguas through the Manuel Salvador Cooperative, as an answer to the urgent necessities of the residents by increasing their incomes.

INDICE GENERAL

	xiii
	Página
DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO.....	vi
RESUMEN ESPAÑOL-INGLES.....	ix
INDICE GENERAL.....	xii
INDICE DE CUADROS.....	xxvii
INTRODUCCIÓN.....	xxxii

CAPÍTULO PRIMERO

CARACTERÍSTICAS SOCIO ECONÓMICAS DEL DISTRITO DE RÍO DE JESÚS Y DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA MANUEL SALVADOR

A. GENERALIDADES DEL DISTRITO.....	2
1. Característica socioeconómicas del Distrito de Río Jesús.....	2
a. Situación del Sector Salud.....	2
b. Situación del Sector Educación.....	3
c. Situación de la Vivienda.....	7
ch. Población.....	9
d. Población económicamente activa.....	10
e. Aspecto Productivos del Distrito de Río de Jesús.....	11
2. Topografía del Área.....	12
B. DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA MANUEL DE JESÚS..	12
1. Origen.....	12
2. Características de las actividades realizada por los socios.....	14

	Página
3. Gestión de la Cooperativa.....	15
4. Capacitación y Asistencia Técnica.....	16
5. Experiencia exportadora.....	16
6. Problemas que confronta la Cooperativa.....	20
C. ANÁLISIS FODA DE LA COOPERATIVA MANUEL SALVADOR	29
1. Aplicación de la matriz FODA para el análisis situacional de la Cooperativa.....	31
2. Ejercicio mental para la definición de estrategias F/O; F/A; D/O; D/A para la Cooperativa Manuel Salvador.....	33
a. Estrategia F/O: Fortaleza versus Oportunidades.....	33
b. Estrategia F/A: Fortaleza versus Amenazas...	35
c. Estrategia D/O: Debilidades versus Oportunidades.....	37
ch. Estrategia D/A: Debilidades versus Amenazas.....	42

CAPITULO II

PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL ÑAME Y DEL OTOE

A. PRODUCCIÓN DEL ÑAME.....	45
1. Característica del Ñame.....	46
2. Estadísticas de producción nacional.....	47
3. Recomendaciones Técnicas para el cultivo del Ñame.....	48
a. Agroecología.....	48
b. Selección del terreno.....	49

c. Preparación del suelo.....	49
c.1. Sistema Tradicional.....	50
c.2. Sistema Mecanizado.....	50
c.3. Cultivares.....	50
c.4. Época de siembra.....	51
ch. Selección y preparación de la semilla.....	52
ch.1. Selección de semilla.....	52
ch.2. Tratamiento de la semilla.....	52
d. Siembra.....	54
e. Densidad de siembra.....	54
f. Fertilización.....	55
g. Control de malezas.....	56
g.1. Principales plagas y control de insectos.....	58
g.2. Control de enfermedades.....	58
h. Cosecha.....	60
4. Desabastecimiento de Ñame durante la estación lluviosa.....	62
a. Principales logros y avances de la investigación.....	63
b. Variedad Mañanita.....	63
b.1. Almacenamiento controlado.....	64
b.2. Tratamiento químico.....	64
B. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL OTOE.....	66
1. Característica del Otoe o Malanga.....	66

2. Estadísticas de Producción Nacional.....	67
3. Recomendaciones Técnicas para el cultivo del Otoe.....	68
a. Agroecología.....	69
b. Selección del terreno o suelo.....	69
c. Preparación del terreno.....	70
ch. Selección y preparación de la semilla.....	71
ch.1. Selección de la semilla.....	71
ch.2. Tratamiento de la semilla.....	72
d. Siembra, época y densidad de siembra.....	73
e. Fertilización.....	74
f. Control de malezas.....	75
f.1. Principales plagas y control de insectos.....	76
f.2. Control de enfermedades.....	77
g. Cosecha.....	77
C. RECOMENDACIONES TÉCNICAS PARA LA COSECHA DEL ÑAME Y OTOE.....	79
1. Hora de cosecha.....	80
2. Factor ambiental.....	81
3. Mano de obra.....	81
a. Capacitación General.....	82
b. Capacitación Específica.....	83
4. Operaciones de almacenamiento del Ñame y Otoe...	84
a. Factores que afectan la vida en almacén.....	85

	Página
a.1. Temperatura.....	85
a.2. Descomposición en el almacenamiento.....	86
a.3. Daños por insectos.....	86
b. Fisiología del Ñame almacenado.....	87
c. Estructuras de almacenamiento para el Ñame y el Otoe.....	88
c.1. Almacenamiento en condiciones naturales.	88
c.2. Almacenamiento en condiciones controladas.....	90
ch. Consideraciones en torno a la actualidad de almacenamiento del Ñame.....	91
d. Metodología para almacenar en cámaras refrigeradas.....	92
d.1. Pre-cosecha.....	92
d.2. Cosecha.....	92
d.3. Post-cosecha.....	92
CH. PRODUCCIÓN Y RENDIMIENTO DEL ÑAME Y OTOE.....	95
1. Costo de producción de una hectárea de Ñame y Otoe en Veraguas.....	96
2. Costo de producción de una hectárea de Ñame y Otoe según regiones.....	102
a. Análisis regional de una hectárea de Ñame..	103
b. Análisis regional de una hectárea de Otoe..	108
D. MANEJO POST-COSECHA DEL ÑAME Y OTOE PARA LA EXPORTACIÓN.....	112
1. Manejo post-cosecha.....	113
a. Indicios de cosecha.....	114

b. Cosecha.....	114
2. Transporte a los puntos de empaques.....	115
3. Manejo en la empacadora.....	115
a. Recepción.....	115
b. Inspección y pre-selección.....	116
c. Limpieza y/o secado.....	116
c.1. Limpieza.....	116
c.2. Lavado.....	116
c.3. Secado.....	117
ch. Clasificación.....	117
d. Empacado.....	117
e. Etiquetado.....	118
f. Almacenamiento.....	118
E. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA EL TRANSPORTE DEL NAME Y OTOE SEGÚN EL DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS.....	119
1. Criterio de calidad.....	119

CAPITULO III

PERFIL DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS. (MIAMI)

A. MEDIO AMBIENTE EN EL COMERCIO INTERNACIONAL.....	123
1. Medio ambiente.....	124
2. Las Instituciones Sociales.....	125

3. Las fuerzas económicas.....	125
4. Las fuerzas políticas y legales.....	126
B. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO.....	126
1. Por qué hacer negocios con los Estados Unidos...	127
2. Priorización del mercado objetivo.....	128
3. El mercado de Miami.....	130
a. Localización geográfica.....	131
b. Clima comercial.....	132
c. Población y masa laboral.....	133
ch. Medios de transporte.....	134
ch.1. Principales características del Aeropuerto de Miami.....	135
ch.2. El Puerto de Miami.....	135
ch.3. Ferrocarril.....	137
ch.4. Transporte por camión.....	137
ch.5. Tráfico masivo.....	138
d. Calidad de vida.....	139
C. DEMANDA Y DETERMINACIÓN DEL CONSUMO.....	139
1. Importaciones hacia Estados Unidos (Miami) de Name y Otoe.....	140
2. Comportamiento de la demanda en el Mercado de Miami del Name y Otoe.....	141
3. Precio CIF y FOB de las Importaciones hacia Miami.....	143

CH. CONDICIONES Y EXIGENCIAS DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS.....	146
1. Especificaciones técnicas para productos agrícolas.....	153
a. Características físicas-químicas.....	153
a.1. Respiración y generación de calor.....	154
a.2. Transpiración y pérdida de peso.....	154
b. Características Técnica para la Manipulación de Productos Agrícolas.....	156
b.1. Grado de Madurez en el Momento de Recolección.....	156
b.2. Recolección y Transporte.....	157
b.3. Embalaje.....	157
b.4. Normas de embalaje y Rotulado de Mercancías.....	158
b.4.1. Disposiciones del Mercado.....	159
b.4.2. Rotulación y Mercado.....	160
2. Documentación Exigida.....	161
a. La Licencia de Importación.....	161
b. El Certificado de Origen.....	162
c. El permiso de Cambio.....	162
ch. La factura consular.....	162
d. El certificado de Sanidad.....	162

CAPITULO IV

PLAN DE EXPORTACION PARA LA
COOPERATIVA MANUEL SALVADOR

A. OFERTA.....	164
1. Identificación del Producto exportable a nivel Nacional.....	165
a. Superficies y producción nacional de productos exportables a nivel nacional.....	166
b. Producción exportable estimada en valor FOB a nivel nacional.....	168
2. Potencial productivo para la Provincia de Veraguas.....	170
a. Oferta exportable proyectada para la Provincia de Veraguas.....	171
b. Necesidad de semilla y financiamiento estimada para la Provincia de Veraguas.....	173
3. Capacidad de producción y rendimiento proyectado para la Cooperativa Manuel Salvador de Río de Jesús.....	174
a. Capacidad de producción y rendimientos esperadas de Name.....	176
a.1. Cálculo en hectárea a producir con 100% de rendimiento (Proyección Optimista).....	177
a.2. Cálculo en hectáreas a producir con 85% de rendimiento (Proyección Conservadora).....	177
a.3. Cálculo en hectáreas producidas de Name con 80% de rendimiento en 27 Hectáreas.....	178

b.	Capacidad de producción y rendimiento esperados de Otoe.....	179
b.1.	Cálculo en hectáreas producidas con 100% de rendimiento (Proyección Optimista).....	179
b.2.	Cálculo en hectáreas a producir con el 85% de rendimiento (Proyección Conservadora).....	180
b.3.	Cálculo en hectáreas producidas al 80% de rendimientos (Proyección Pesimista).....	180
4.	Costo de un contenedor para la exportación a puerto de Miami.....	181
a.	Name.....	182
b.	Otoe.....	183
c.	Explicación de los costos considerados.....	184
ch.	Costos totales de exportar una caja de ñame y otoe a Miami.....	187
ch.1.	Name.....	188
ch.2.	Otoe.....	188
5.	Determinación de los precios de venta de Name y Otoe.....	188
a.	Comportamiento histórico de precio del Name y Otoe durante los Años 1993-1996.....	190
a.1.	Name.....	190
a.2.	Otoe.....	190
6.	Rentabilidad de exportación.....	197
a.	Name.....	197
b.	Otoe.....	199

7. Ingresos por venta en el mercado local.....	200
a. Comportamiento histórico del precio del Ñame y Otoe durante los Años 1993-96 en el Mercado Agrícola Central.....	200
b. Ingresos por venta en el mercado Agrícola Central del Ñame y Otoe.....	202
b.1. Ingreso por venta del Ñame.....	203
b.2. Ingreso por Venta del Otoe.....	203
8. Rentabilidad del proceso de exportación.....	204
a. Flujo de Caja (Flujo de efectivo).....	204
b. Tabla de Amortización.....	209
c. Análisis Costo Beneficio.....	210
c.1. Beneficio / Costo.....	210
c.2. Valor Actual Neto (VAN).....	211
c.3. Tasa Interna de Retorno (TIR).....	212
B. PROCEDIMIENTOS PARA EXPORTAR.....	213
1. La Necesidad de Información.....	213
2. Organizar la Gestión de Exportación.....	215
3. La Búsqueda de Clientes Potenciales.....	218
a. Membresía en el Libro Azul.....	220
4. El cumplimiento de los trámites a seguir para llevar a cabo la Gestión exportadora.....	224
5. La materialización de los envíos.....	225
6. El cobro de la exportación efectuada.....	228
7. Leyes especiales.....	230
8. Cómo ofrecer y cotizar.....	232

C. DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EXPORTAR PRODUCTOS AGRÍCOLAS.....	238
1. Factura Comercial.....	238
2. Documento de Declaración de la Exportación.....	239
3. Memorial en papel sellado dirigido al Director de Aduanas.....	239
4. Certificado de origen.....	240
5. Certificado Fitosanitario.....	241
CH. ESTRUCTURA OPERATIVA.....	241
1. El transporte en el comercio exterior.....	243
2. El seguro en el proceso exportador.....	246
a. El seguro marítimo de transporte.....	246
b. Tipos de cobertura en los seguros marítimos.....	247
b.1. Pérdida total.....	247
b.2. Pérdida total por abandono.....	247
3. Términos de ventas en el comercio exterior más utilizados.....	249
a. Términos de uso más frecuente en el comercio marítimo.....	250
a.1. (EX en fábrica).....	250
a.2. EXS (EX, sobre buque).....	250
a.3. EXQ (EX sobre muelle).....	250
a.4. FAS (Libre al constado del barco).....	251
a.5. FOB (Libre franco a bordo).....	251
a.6. C&F (Costo y Flete).....	251

	xxv
	Página
a.7. C & Custom Duties Paid.....	252
a.8. CIF (Costo, Seguro y flete).....	252
a.9. CIF & C (Costo-seguro-flete y comisión).....	252
a.10. C& I (Costo y seguro).....	253
4. Formas de pago en las exportaciones de productos agrícolas.....	253

CAPITULO V

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA MANUEL SALVADOR PARA LA GESTIÓN EXPORTADORA

A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	256
1. Justificación.....	256
2. Descripción de Funciones y Responsabilidades de los órganos de Gobierno.....	258
a. Asamblea General.....	258
b. Consejo de Administración.....	260
c. Consejo de Vigilancia.....	262
ch. Comité de Educación.....	263
d. Comité de Crédito y cobro.....	265
e. Funciones del Presidente del Consejo de Administración.....	266
f. Funciones del Vicepresidente del Consejo de Administración.....	266
g. Funciones del Secretario del Consejo de Administración.....	267

h. Funciones del Tesorero del Consejo de Administración.....	267
i. Gerencia General.....	268
j. Asesoría del MIDA-IPACOOOP-IDIAP.....	270
k. Comité de Comercialización.....	271
l. Dirección de Mercadeo.....	274
m. Departamento de Producción y Asistencia Técnica.....	276
n. Departamento de Administración.....	279
B. INSTRUCTIVOS Y FORMATOS PARA LOS CONTROLES DE LA FUNCIÓN DE COMERCIALIZACIÓN.....	282
1. Registros de producción obtenida.....	282
2. Registro de producción comercializable.....	283
3. Tarjeta de la identificación de la producción por productos.....	284
4. Comprobantes de recibo de producto.....	285
C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLARÁ LA COOPERATIVA.....	287
1. Gestionar y administrar los recursos disponibles.....	287
2. Promover y apoyar las actividades productivas de los socios.....	287
3. Desarrollar actividades productivas e industriales.....	288
4. Comprar y vender productos de consumo e insumos.....	288
5. Adquirir, construir, mantener y conservar bienes de la cooperativa.....	288

6. Administrar todos los bienes y recursos disponibles de la cooperativa.....	288
CH. RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA.....	289
1. Aprovechar integralmente el crédito, la asistencia técnica y la capacitación.....	289
2. Colaborar con la cooperativa dándole acceso a la información de producción.....	289
3. Asumir una actitud de activa participación...	290
4. Coordinar sus demandas de insumos agrícolas..	290
5. Ofrecer su colaboración y compromiso en la transformación de las estructuras organizadas.....	290
6. Promover la incorporación de otros campesinos como socios a la cooperativa.....	290

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

CONCLUSIONES.....	291
RECOMENDACIONES.....	295
BIBLIOGRAFÍA.....	299
ANEXOS	

INDICE DE ANEXOS

ANEXO I

- | | |
|---------------------------------------------------|-----|
| 1. Comportamiento de las Importaciones Del Rubro | |
| Name de los Estados Unidos en miles de dólares. | |
| Años 1992-1995. | 304 |
| 2. Comportamiento de las Importaciones Del Rubro | |
| Name de los Estados Unidos en Toneladas Métricas. | |
| Años 1992-1995. | 305 |

ANEXO II

- | | |
|---------------------------------------------------|-----|
| 3. Comportamiento de las Importaciones Del Rubro | |
| Otoe de los Estados Unidos en miles de dólares. | |
| Años 1992-1995. | 307 |
| 4. Comportamiento de las Importaciones Del Rubro | |
| Otoe de los Estados Unidos en Toneladas Métricas. | |
| Años 1992-1995. | 308 |

ANEXO III

- | | |
|-------------------------------------------------|-----|
| 5. Precio Mínimo y Máximo del Otoe Blanco En El | |
| Mercado de Miami Proveniente de Florida. Marzo | |
| a Mayo de 1996. | 310 |
| 6. Precio Mínimo y Máximo del Otoe Isleña En El | |
| Mercado de Miami Proveniente de Florida. Marzo | |
-

	pág.
a Mayo de 1996.	311
7. Precio Mínimo y Máximo del Name Blanco en el Mercado de Miami Proveniente de Colombia. Marzo a Mayo de 1996.	312
8. Precio Mínimo y Máximo del Name Amarillo En El Mercado de Miami proveniente de Jamaica. Marzo a Mayo de 1996.	313
 ANEXO IV	
9. Oportunidades Para Productos Agrícolas Panameños En los Estados Unidos.	315
 ANEXO V	
10. Formularios sobre identificación de la producción y comprobante de recibo de producto.	317
11. Formulario sobre registro de producción obtenida y producción comercializable.	318
 ANEXO VI	
12. Organigrama Actual	320
13. Organigrama Propuesto	321

INDICE DE CUADROS

Nº		Página
1	Población y Nivel de Instrucción Primaria	5
2	Población y Nivel de Instrucción Secundaria	6
3	Nivel de Instrucción Universitaria - Post Grado y Vocacional.....	7
4	Características de las Viviendas en el Distrito de Río de Jesús.....	8
5	Relación de Población por Corregimiento según Censos de Población y Vivienda Años 1980-1990.	9
6	Mezcla # 1 y # 2.....	53
7	Densidades de Siembra para el Cultivo de Ñame.....	55
8	Agroquímicos Recomendados para el Control de la Maleza en Ñame.....	57
9	Productos Químicos para el Control de la Antracnosis.....	59
10	Productos y Dosis en el Control de la Antracnosis.....	60
11	Época de Siembra, Cosecha e Incidencias en el Mercado del Ñame y la Variedad Mañanita.....	65
12	Características del Cultivar San Andrés...	71
13	Productos y Dosis para el Tratamiento de la Semilla de Otoe.....	72
14	Distancia y Densidad de Siembra por Hectárea.....	74
15	Herbicidas y Dosis Recomendadas para el Control de Malezas.....	76
16	Costo de Producción de una Hectárea de Ñame Región 2 Veracruz.....	97

		Página
17	Costo de Producción de Otoe Comercial Región 2 Veraguas.....	100
18	Costo de Producción de una Hectárea de Ñame según Región años 1996-97.....	103
19	Costo de Producción de una Hectárea de Otoe según Región años 1996-97.....	107
20	Distribución Porcentual de la Población Hispana en los Estados Unidos.....	129
21	Participación Relativa Promedio de Panamá y Costa Rica en el Mercado de los Estados Unidos años 92-95.....	142
22	Precios Promedio CIF en el Mercado de los Estados Unidos para el Otoe y Ñame. años 1992-1995.(Precio\$/Libra).....	144
23	Comportamiento de los Precios FOB-Rubros Ñame y Otoe Exportados por Panamá (\$FOB/LB). año 1992-1995.....	145
24	Superficie, Incrementos y Producción a Nivel Nacional Según Productos con Potencial Exportable 1995-1996/97.....	167
25	Producción Exportable Estimada en Valor FOB.....	169
26	Potencial Productivo para la Provincia de Veraguas año 1995. Proyección 1996/97...	170
27	Oferta Exportable en Valor FOB para la Provincia de Veraguas años 1996/97.....	172
28	Proyección de la Necesidad de Semilla y Capital para la Provincia de Veraguas - 1996/97.....	174
29	Costos a Considerar para Exportar un Contenedor de Ñame Puerto de Miami.....	182
30	Costos a Considerar para Exportar un Contenedor de Otoe a Puerto de Miami.....	183

Página

31	Ingresos de Exportar 12,960 Cajas de Name hacia Miami.....	198
32	Ingresos de Exportar 7,000 cajas de Otoe hacia Miami.....	199
33	Comportamiento Histórico de los Precios del Name y Otoe en el Mercado Agrícola Central, os 1993-96.....	201
34	Flujo de Caja por Año del Proyecto.....	205
35	Tabla de Amortización.....	209
36	Análisis Costo Beneficio.....	210

INTRODUCCIÓN

En la presente década, las economías mundiales se encuentran enmarcadas dentro de un proceso de apertura de mercado, razones por las cuales se observa un remarcado interés por las relaciones económicas entre los miembros de determinadas regiones.

Panamá como país suscriptor de la **Organización Mundial del Comercio** participa de esta creciente corriente de apertura y enmarca su política económica dentro del **Programa de Políticas Públicas Para El Desarrollo Integral: Desarrollo Social Con Eficiencia Económica**, programa que viene siendo impulsado por el actual gobierno.

El gobierno del Dr. Ernesto Pérez Balladares consciente de este proceso de globalización, está claro de que las tres actividades económicas más importantes de este país en orden de prioridad son:

- **Los servicios:** Panamá descansa en este sector.
- **Las Exportaciones del Sector Agropecuario y Marino.**
- **El sector Industrial.**

Además, tiene presente que en la actualidad existen bloques económicos en el mundo dentro del cual se va a regir el comercio internacional.

Estos bloques son: La Comunidad Económica Europea, El T.L.C., El Pacto Andino, el Mercosur, el Mercado Común del Caribe (CARICON), El mercado Común Centroamericano.

Siendo que la adhesión de Panamá, a la O.M.C. es ya un hecho, lo que nos queda a todos los panameños es prepararnos para hacerle frente con eficiencia, con calidad y productividad, ya sea que produzcamos para comercializar internamente o para exportar.

Es precisamente dentro de esta panorámica que cobra relevancia las actividades que se desarrollan a través de las Cooperativas, siendo éstas de consumo, producción, mercado, ahorro, crédito, etc., como entes económicos reconocidos por el gobierno a través de la ley 38 del 22 de octubre de 1981, creando así el régimen legal de las asociaciones cooperativistas como una necesidad impostergable de adecuar las normas cooperativistas a la realidad nacional de manera de fortalecerlos para que estén en la capacidad de desempeñar eficientemente su papel dentro del proceso de desarrollo socioeconómico del país.

Bajo todas estas condiciones y dada la necesidad de crear las mejores condiciones para que las cooperativas jueguen su rol dentro del desarrollo socioeconómico de Panamá dentro de

este marco creciente de globalización; se presenta la necesidad de adoptar nuevas formas y estrategias, no solo en cuanto a la transformación productiva, organizacional, aplicación de nuevas técnicas e instrumentos gerenciales y de comercialización; sino también en cuanto a una reconceptualización del modo de analizar y planificar el reto de la competitividad, la productividad, además de contar con un proceso permanente y sostenido de recalificación laboral y capacitación empresarial que revalorice la naturaleza del empleo y la recuperación de la inversión para alcanzar así posiciones competitivas en los mercados mundiales.

El Instituto Panameño de Comercio Exterior como organismo creado para promover el comercio exterior de Panamá, cuenta desde septiembre de 1991 con una propuesta de estrategia de promoción de exportaciones para la década del noventa.

La propuesta plantea como meta el desarrollo de las exportaciones de productos no tradicionales, y hace énfasis en una serie de productos en los que Panamá, presenta mayores posibilidades de exportación siendo para el sector agropecuario los rubros melón, flores y follajes, piña sandía, ají picante, zapallo, plátano, achiote, jengibre, yuca, ñame y otoo blanco.

Los mercados objetivos señalados en la estrategia y en los cuales la experiencia ha demostrado mayor viabilidad son: Estados Unidos: (Miami - Nueva York); Canadá (Toronto-Montreal); Puerto Rico.

Es dentro de este contexto y enmarcada dentro de la actual política de desarrollo económico y social que contempla ciertas prioridades al fomento de la producción agrícola y agroindustrial sobre todo la producción de productos agrícolas no tradicionales dirigidas hacia los mercados exteriores con el propósito de impulsar el desarrollo e incrementar las divisas; por lo que resulta de impacto, el proyecto de producción de ñame y otoo que viene realizando la Cooperativa Manuel Salvador, ubicada en Río de Jesús en la Provincia de Veraguas; región de marcada marginalidad social con altos índices de analfabetismo y miseria social, por lo cual se considera que se hace inminente todo el apoyo que se pueda brindar al mismo en aras de generar empleo; atraer divisas y reducir así los índices de abandono de la tierra por parte de sus pobladores, quienes ante la ausencia de oportunidades en el área, emigran hacia otras áreas de la provincia.

La tesis que someto a consideración del Tribunal Calificador analiza una gama de aspectos como lo son:

El **Capítulo I** trata sobre las **Características Socioeconómicas del Distrito de Río de Jesús**, donde se analizan aspectos tales como el sector salud, educación, vivienda, población económicamente activa; además se realiza un diagnóstico de la Cooperativa Manuel Salvador, considerando su origen, su evolución y rubros producidos, la capacitación y asistencia técnica, su experiencia exportadora y se analizan una gama de problemas administrativos, financieros de producción y comercialización que confronta en la actualidad.

El capítulo finaliza realizando un análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a las que se enfrenta y se definen una serie de estrategias que deberá aplicar para salir hacia adelante.

En el **Capítulo II** analizamos todo lo que tiene que ver con el **Proceso de Producción del Ñame y Otoe**, considerando las características de ambos tubérculos, las estadísticas de producción nacional, las recomendaciones técnicas para sus cultivos; se presentan algunas recomendaciones técnicas para la siembra y cosecha del ñame y del otoe; las operaciones de almacenamiento del ñame y del otoe; los costos de producción de una hectárea para ambos rubros en el área de Veraguas realizándose un análisis de estos costos según regiones; igualmente se analizan los aspectos sobre manejo pos-cosecha

del ñame y otoi para la exportación.

En el **Capítulo III** se presenta un **Perfil del Mercado de Estados Unidos**, específicamente de **Miami**, en donde se analiza el medio ambiente cultural, las instituciones sociales, las fuerzas económicas, políticas y legales; se analiza el porqué realizar negocios con los Estados Unidos considerando en este análisis su localización geográfica, su clima comercial, su población y masa laboral, los medios de transporte, la calidad de vida; además se presenta un análisis sobre el comportamiento de la demanda de ñame y otoi en el Mercado de Miami y su potencial de crecimiento; de igual forma se plantean las exigencias del Mercado de Estados Unidos respecto a las consideraciones Técnicas para transportar productos agrícolas considerando las características físicas, químicas, técnicas para su manipulación ; las normas de embalaje y rotulado de mercancías y la documentación exigida para exportar productos agrícolas hacia este mercado.

En el **Capítulo IV** se presenta el **Plan de Exportación para la Cooperativa Manuel Salvador**; analizando aspectos tales como la producción exportable de ambos tubérculos a nivel nacional, el potencial productivo de la provincia de Veraguas en lo que a ñame y otoi se refiere analizando la necesidad de semillas y financiamiento estimado

para esta provincia. Se presenta un análisis de la capacidad de producción y rendimiento proyectado para la Cooperativa en estudio en materia de ñame y otoi; se realizan los cálculos para estimar el costo de un contenedor para la exportación al puerto de Miami de ñame y otoi, se presenta un análisis histórico sobre el comportamiento de los precios en el mercado de Miami respecto al ñame y al otoi para determinar los precios de venta; se presentan los cálculos sobre la utilidad proveniente de la gestión exportadora considerando la rentabilidad, los cálculos de ingresos y los gastos de financiamientos. Se presentan los procedimientos que se llevan a cabo en toda gestión de exportación como lo son la necesidad de manejar información, organizar la gestión de exportación, la búsqueda de clientes potenciales, los trámites a seguir, la materialización de los envíos, el cobro de la exportación efectuada; las leyes especiales que la afectan; la documentación exigida por el gobierno de Panamá para exportar productos agrícolas, se analizan aspectos del transporte de tubérculos, los seguros en el proceso exportador y los términos de venta en el comercio exterior, finalizando con las formas de pago en las exportaciones de productos agrícolas.

El capítulo V trata sobre la Reorganización Administrativa de la Cooperativa Manuel Salvador,

considerando la estructura actual y la que se sugiere para el éxito del proceso de producción hacia la exportación; de igual manera se sugieren la utilización de una serie de formatos para los controles de la función de producción y comercialización, se analizan una serie de funciones y actividades que deberá desarrollar la cooperativa; analizando la responsabilidad que deberán asumir los socios de la cooperativa para asegurar la continuidad del proceso de producción y comercialización de la misma.

De igual manera se desea dejar constancia de que a lo largo del documento se hace uso del vocablo broker para referirnos al comisionista o agente especializado en los mercados de exportación. A sí mismo, la utilización del vocablo "RYAN" se usa para designar al aparato que colocado en la puerta trasera del contenedor, es el utilizado para regular y controlar la temperatura adecuada dentro del contenedor.

CAPITULO 1

CARACTERÍSTICAS SOCIO ECONÓMICAS DEL DISTRITO DE RÍO DE
JESÚS Y DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA MANUEL SALVADOR

A. GENERALIDADES DEL DISTRITO

El distrito de Río de Jesús, está ubicado al Sur de la Provincia de Veraguas, a unos 25 Kms. de la ciudad de Santiago, cabecera de la provincia, y a unos 275 Kms. de la ciudad de Panamá. El distrito tiene una extensión geográfica de 316.5 Km² distribuidos así:

116.5 Km² Corresponden a la Cabecera del distrito

(Río de Jesús).

81.3 Km² Al Corregimiento de Las Huacas.

19.9 Km² Al Corregimiento de Los Castillos.

48.8 Km² Al Corregimiento de Ultirá.

Todo el distrito de Río de Jesús, posee una topografía plana con altitudes sobre el nivel del mar, que no superan los 100 metros.

1. Características Socio Económicas del Distrito de Río de Jesús.

La situación socio-económica del Distrito , está enmarcada dentro de la caracterización de la situación de pobreza aplicada por el Ministerio de Planificación y Política Económica, delimitando en este caso componentes de las

necesidades básicas del consumo privado de las familias, como lo son: la alimentación, educación, vestido, salud, vivienda y demás servicios básicos.

Los estudios de niveles de pobreza realizados en el país, demuestran que dentro de la caracterización de necesidades básicas, que comprende cinco niveles, este distrito, se encuentra en el tercer nivel de satisfacción de necesidades básicas; es decir en el nivel medio bajo, y así el 56% de la población de Río de Jesús es pobre y de está, el 71% es indigente.

Según el Ministerio de Planificación y Política Económica, para el año de 1988, el índice general de pobreza en el Distrito era de 64.6%.¹

a. Situación del Sector Salud.

La mortalidad infantil es de 42%. En lo que se refiere a infraestructura y servicios en el Distrito de Río de Jesús, la comunidad cuenta con un solo centro de salud para la atención de toda la población. En la actualidad este centro cuenta entre su personal con: un médico, una enfermera, y un

¹MIPPE: Niveles de Pobreza en Panamá, Cuadro Nº 13. Pág. 92, Panamá, 1988.

auxiliar; opera con regularidad y ofrece atención en medicina general, primeros auxilios, vacunación y atención de partos.

En cuanto al uso del servicio de acueducto en las viviendas particulares ocupadas, éste sólo presta servicios al 51% de la población, encontrándose el resto 49% sin agua potable. Esta realidad ocasiona en la población un alto consumo de agua de ríos y pozos, lo cual repercute en la salud de las comunidades, provocando enfermedades infecto contagiosas y parasitarias como parásitos intestinales, diarrea en infantes, infecciones respiratorias y es preocupante en los últimos años la muerte en menores por cáncer de diversos tipos.

Según cifras obtenidas por el tercer censo nacional de tallas de escolares realizado en 1988, el Distrito de Río de Jesús, contaba con un riesgo moderado de desnutrición, con un índice de desnutrición total de 24% y un índice de desnutrición severa de 5%, sólo el 76% de la población infantil de 6 años tenía un índice de desnutrición normal.

Otros aspectos importantes en la situación de salud de la comunidad son los niveles de deficiencia alimenticia de los habitantes del distrito; el alto nivel de consumo de bebidas alcohólicas y la esperanza de vida para los hombres es de 50

a 55 años y para las mujeres es de 45 a 50 años.

b. Situación del Sector Educación.

El distrito de Río de Jesús cuenta con un 14% de la población entre 10 años y más que son analfabetas, y de este porcentaje, el Corregimiento de las Huacas tiene el índice de analfabetismo más alto con un 44%, lo que refleja un desfase en relación con el índice nacional que es de 13.2%.

Según los datos recabados del Censo de 1990, encontramos que el 65% de la población de los hombres cuenta con niveles de instrucción primaria y las mujeres 61%. Es preocupante el alto grado de deserción escolar primaria que alcanza un 15% entre los varones y un 18% entre las mujeres tal como se puede apreciar en el cuadro Nº1 y a pesar de que en el distrito existen ocho (8) escuelas primarias.

Cuadro Nº 1

Población y Nivel de Instrucción Primaria

SEXO	TOTAL	SIN GRADO APROBADO	TOTAL PRIMARIA	1	2	3	4	5	6	NO ESPECIFICADO
HOMBRES	2731	400	1801	160	220	240	266	225	682	8
MUJERES	2090	374	1280	106	145	215	179	176	455	4

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda. 13 de mayo de 1990. Contraloría General de la República.

En lo que nivel de instrucción secundaria se refiere el censo de población y viviendas de 1990 identificó que el 15% de los hombres y el 18% de las mujeres cuentan con instrucción secundaria y que el distrito cuenta con un primer ciclo básico; según se aprecia en el cuadro N° 2.

Cuadro N° 2

**Población y Nivel de Instrucción Secundaria
Año 1990. Río de Jesús. Provincia de Veraguas**

SEXO	TOTAL	1	2	3	4	5	6	NO ESPECIFICADO
HOMBRES	413	65	79	82	35	36	116	-
MUJERES	366	68	65	64	39	27	102	1

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda. 3 de mayo de 1990.
Contraloría General de la República.

En lo relativo a la formación a nivel universitario (Cuadro N°3), esta es baja entre la población masculina (2%) y la femenina (1%) entre sus residentes, producto de la situación de pobreza y a la lejanía del Centro Regional Universitario que se encuentra ubicado en la ciudad de Santiago a unos 25 kilómetros, y a la falta de transporte nocturno hacia el área de Río de Jesús.

Cuadro Nº 3
Nivel de Instrucción Universitaria
Post-Grado y Vocacional
Año 1990- de Río de Jesús. Provincia de Veraguas

SEXO	UNIVERSI- DAD TOTAL	HASTA 3 AÑO	4 AÑO Y MÁS	POST GRADO	VOCACIONAL	NO DECLARADO	PROM. AÑOS APROBADOS
HOMBRES	49	24	25	2	19	47	4.7
MUJERES	26	11	15	-	3	41	4.5

Fuente: Censos Nacionales de Población y Vivienda. 13 de mayo de 1990. Contraloría General de la República.

c. Situación de la Vivienda

El Distrito cuenta con un total de 1,328 viviendas (ver cuadro Nº 4) de las cuales el 61% de estas casas conservan los pisos de tierra, es decir que en su interior no se les ha efectuado ninguna mejora. De éstas, el 49% no poseen servicio de acueducto; el 25% no tienen instalaciones de tanques sépticos. El 74% son viviendas sin luz eléctrica y el alumbrado proviene de lámparas que funcionan a base de Kerosene, o gas. El 97% de las viviendas no utilizan el servicio de comunicación telefónica nacional; el 43% no hace uso de radios; el 78% son viviendas sin televisores y el 85% hacen uso de la leña para cocinar.

Cuadro N° 4
 Características De Las Viviendas
 En El Distrito De Río De Jesús
 Mayo de 1990

CARACTERÍSTICAS DE LAS VIVIENDAS PARTICULARES OCUPADAS										
DISTRITO Y CORREGIMIENTO	TOTAL	CON PISO DE TIERRA	SIN AGUA POT.	SIN SERV. SANIT	COCINAN CON LEÑA	COCINAN CON CARBÓN	SIN TELEVI SOR	SIN RADIO	SIN TELEF ONO	SIN LUZ ELECTR ICA
DISTRITO DE RÍO DE JESÚS	1328	809	652	330	1126	1	1039	575	1290	977
CABECERA (RÍO DE JESÚS)	850	486	446	211	682	1	643	351	813	595
LAS HUACAS (CORREGIMIENTO)	231	201	196	85	224	-	219	136	231	225
LOS CASTILLOS (CORREGIMIENTO)	147	46	7	13	123	-	80	46	146	57
ULTIRÁ (CORREGIMIENTO)	100	76	3	21	97	-	97	42	100	100

Fuente: Censos nacionales de Población y Vivienda. 3 de mayo de 1990. Contraloría General de la República.

ch. Población

Según el Censo de Población y Vivienda de 1990, el distrito de Río de Jesús tiene una población total de 5,592 habitantes, de los cuales 3,119 son hombres y 2,473 mujeres.

La población de este distrito representa el 2.7% del total de la provincia de Veracruz.

Al comparar los resultados del último Censo Nacional de población y vivienda realizado el 13 de mayo de 1990 con el mismo Censo de 1980, encontramos la siguiente relación que se aprecia en el cuadro Nº 5.

Cuadro Nº 5

**Relación de Población Por Corregimiento Según
Censos de Población y Vivienda Años 1980-1990.**

Distrito	Años		Disminución	Aumento
	1990	1980		
Río de Jesús	3602	3644	(42)	(88)
Las Huacas	1044	956		
Los Castillos	553	627	(74)	
Ultirá	393	522	(129)	
Totales	5592	5749	(157)	

Fuente: La Autora. Según Censo de Población y Vivienda. Años 1980-1990.
Contraloría General de la República.

En la década 1980-1990, la población registró una disminución del orden de 157 personas. Este hecho ocurrió en tres de los cuatro corregimientos del distrito y se debió básicamente a la migración de éstas personas hacia otras áreas del país en busca de mejores oportunidades de vida ya que este distrito no ofrece las mejores condiciones de desarrollo, ni oportunidades de empleo o trabajos que le permitan a sus habitantes generar un ingreso para la satisfacción de sus necesidades básicas.

d. Población Económicamente Activa

El censo de 1990, permite conocer que la población económicamente activa era de 1857 habitantes, de éstos el 92% (1708) eran hombres y el 8% (149) mujeres. De esta población económicamente activa, el 80% (1486 hombres) y 20% (371 mujeres) se dedican a actividades agropecuarias.

El ingreso promedio anual en Río de Jesús es aproximadamente de B/. 1,693.00 y el ingreso necesario para la consecución de la canasta básica familiar para la ciudad de Santiago es de aproximadamente de B/. 1,860.00 para un año.

La media del ingreso mensual es de B/. 69.50 para los hombres en tanto que para las mujeres es de B/. 107.80

mensuales.

e. Aspecto Productivos del Distrito de Río de Jesús.

Según el Censo Agropecuario de 1991, existían 1,226 explotaciones agropecuarias, con una superficie de 16,784 hectáreas y un tamaño promedio por fincas de 15.8 hectáreas. De estas hectáreas 9,231 (55%) no cuentan con título de propiedad.

La mayor parte de estas tierras están ocupadas por pastos y sólo el 15% es destinada a la agricultura, (2,518 hectárea). Es importante señalar que la ganadería es una actividad propia de los grandes productores, en tanto que el 85% de las explotaciones pequeñas por lo general, destinan parte de la tierra a cultivos temporales (arroz, maíz, frijoles, ñame y otoo principalmente).

La agricultura es principalmente de subsistencia, basada en granos básicos y en el caso del arroz, se logra destinar al mercado un 20% de la producción. No obstante los rendimientos de este rubro y del frijol están muy por debajo del promedio nacional (50%), mientras que en maíz están muy cercanos del promedio. Esto es consecuencia de que los campesinos productores utilizan una tecnología rudimentaria en la siembra

por medio de chuzo y donde menos del 1% de los productores emplean máquinas, abono y riego.

f. Topografía del Área

El Distrito de Río de Jesús como mencionáramos anteriormente tiene una superficie total de 316.5 Km², con una topografía plana y la mayoría de sus suelos están descubiertos y expuestos a la erosión por motivos de deforestación indiscriminada, producto de la agricultura migratoria y la existencia de potreros poco productivos.

La temperatura en la región oscila entre 25 y 27 grados centígrados.

Como en el resto del país, en el área de Río de Jesús se diferencian dos estaciones en el año; una estación lluviosa que se inicia desde abril y finaliza a mediados de diciembre; y la estación seca o verano que va desde diciembre a marzo.

B. DIAGNÓSTICO DE LA COOPERATIVA MANUEL SALVADOR.

1. Origen.

Para fortalecer la situación socioeconómica de la

comunidad de Río de Jesús, se fundó el 30 de abril de 1980 la Cooperativa de Servicios Múltiples Manuel Salvador mediante personería Jurídica y resolución N°NC-F5-40 expedida por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario, con un total de 92 socios fundadores y en la actualidad 1997 dado que la gestión de la Cooperativa no ha producido los resultados favorables en la comunidad, la cantidad de socios activos ha disminuido a 20.

Dentro de la concepción de Servicios Múltiples, ésta ha desarrollado a través de los años dos actividades de comercio al por menor (un supermercado, y el expendio de gasolina) y algunas operaciones relacionadas con la producción agrícola.

Cuando la Cooperativa se funda, se estructura con socios productores de ocho comunidades del distrito.

Actualmente la Cooperativa cuenta con alrededor de 74 socios, de los cuales 20 son socios activos. La edad promedio de los socios se estima entre los 35 y 45 años, siendo la mayoría varones, y con una participación de la mujer de alrededor del 35% contando con un alto nivel de analfabetismo entre sus socios en general.

2. Características de las actividades realizadas por los socios.

En este diagnóstico, se consideró básico identificar a qué actividades se dedican los socios de la Cooperativa a fin de señalar la relevancia que tienen su existencia en el área como respuesta a los problemas sociales de la comunidad.

Esta identificación es el producto de reuniones realizadas con los miembros de la cooperativa.

- Los socios se dedican principalmente a la actividad agropecuaria de subsistencia.
- La situación de asalariado prevalece como condición para el sostenimiento del grupo familiar. Los niveles de ingreso familiar son insuficientes para cubrir las necesidades básicas de la familia.
- El campesino no es sujeto de Crédito.
- La ciudad de Santiago como centro de generación de empleo no ofrece seguridad para la contratación de la mano de obra del área de Río de Jesús.
- La participación del socio en apoyo a las actividades de la cooperativa se ha visto afectada notablemente por el hecho de que ha tenido que emigrar hacia otras áreas en busca de mejores oportunidades de empleo.

3. Gestión de la Cooperativa

Esta Cooperativa en sus dieciseis (16) años de funcionamiento ha emprendido dos tipos de negocios al por menor (supermercado y expendio de gasolina), los cuales han sido generadores de recursos económicos. Sin embargo en los últimos años, la administración de ésta, se ha visto debilitada dado que el capital de trabajo y sus utilidades se han utilizado para apoyar la gestión de proyectos del agro.

Es importante señalar que en sus inicios la Cooperativa contó con recursos económicos, provenientes de créditos otorgados por el gobierno nacional, los cuales permitieron a la Cooperativa financiar a los productores sus necesidades de insumos para los diversos proyectos agrícolas; además de garantizarles un mercado seguro para sus productos a un precio justo.

A través de los años a causa de los malos manejos y de los fracasos en algunos proyectos que le impidieron atender oportunamente el servicio de la deuda y que la ha llevado a una fase de descapitalización, la Cooperativa no ha podido cumplir con sus objetivos lo que le ha generado la desconfianza entre los socios.

4. Capacitación y Asistencia Técnica.

Dado que los socios de la Cooperativa no contaban con los conocimientos sobre técnicas de cultivos, a través de los años con la cooperación de los técnicos del Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y del Instituto de Investigación Agropecuario (IDIAP) se les ha brindado capacitación y asistencia técnica sobre manejo agronómico para la producción a fin de permitirles mejorar sus técnicas tradicionales de cultivo y elevar así el nivel de rendimiento de los proyectos de producción.

En la actualidad 1997, existe un compromiso pactado entre el MIDA y la Cooperativa a fin de asegurar la asistencia técnica a los miembros, pero por razones no conocidas el mismo no se está ejecutando ya que ésta entidad cerró sus oficinas en el área.

5. Experiencia Exportadora.

Toda esta experiencia acumulada en capacitación y asistencia técnica les permitió en 1993 concebir un proyecto piloto de siembra de ñame para la exportación.

En sus inicios, la misma despertó conciencia no solo a

nivel de las autoridades de la cooperativa, sino también en el mismo productor y los miembros solidarios del distrito de Río de Jesús, en cuanto a identificar esta actividad como una alternativa de desarrollo económico autosostenible, siempre y cuando contribuyera a:

- Generar una diversificación en la producción
- Generar un proceso de agroindustrialización
- Crear empleo
- Captar divisas
- Mejorar los ingresos de los productores
- Modernizar el sector agropecuario en general.

El objetivo de este proyecto que brindaba positivas expectativas en cuanto a nivel de aprendizaje para la comunidad, consistía en el mejoramiento socioeconómico para la región, diversificación de la producción agrícola, cultivo de productos con calidad exportable y un compromiso de exportación con entidades financieras como el Fondo de Emergencia Social (FES).

Este plan se sustentaba en la necesidad de ofrecer adiestramiento al productor sobre manejo agronómico de productos con calidad exportable, lo que conllevaba el conocimiento de normas de producción que le permitieran

obtener productos con calidad y mejorar el rendimiento por hectárea y por ende obtener mejores precios en los mercados de exportación.

A nivel de la Cooperativa, esto requería de un proceso amplio y sostenido de aumentos en los rendimientos económicos compatibles con la inversión y el esfuerzo aplicado; por ello se requería de un mejoramiento general de la capacidad administrativa y gestión empresarial de la cooperativa y de los propios productores.

Para lograr esta proyección, se hacía necesario que la Cooperativa, realizara los siguientes ajustes en su estructura:

- **Contar Con Un Sistema Permanente de Información de Mercado,** con el propósito de que los productores tomaran la decisión en torno a qué, dónde, cuándo y cuánto producir.
Igualmente, contar con información sobre el comportamiento de los precios y cantidad de abastecimiento según temporada y compradores.
- **La Identificación de Productores con Capacidad de Producción:** según áreas de producción, ventajas comparativas en cuanto a costos y rendimientos, y según

potencial productivo por tipo de producto.

La Identificación de Necesidades Complementarias de Apoyo Institucional: tales como investigación, crédito, extensión agrícola, que permitieran adaptar y divulgar tecnologías y canalizar procesos y recursos en beneficio del productor. Lastimosamente, los directivos de la Cooperativa no tomaron conciencia de que éstos correctivos eran vitales en un programa de exportación.

Si bien es cierto, esta primera experiencia produjo pérdidas económicas para la Cooperativa y los Socios por falta de conocimiento de los mercados de exportación y la ausencia de apoyo estatal a través del Instituto de Mercadeo Agropecuario y el Instituto Panameño de Comercio Exterior, los socios ganaron con el aprendizaje obtenido a través de la experiencia en la producción de productos no tradicionales para la exportación.

Esto demuestra que el Estado debe jugar su rol de liderazgo en todas las gestiones de producción para la exportación que realizan nuestras cooperativas de producción.

6. Problemas Que Confronta la Cooperativa

Los problemas que confronta la Cooperativa Manuel Salvador son de orden Legal, administrativo, financiero, de producción y comercialización.

Area Legal

En esta Cooperativa su estructura orgánica no funciona debido al no cumplimiento de las normas y políticas reglamentadas por la ley de Cooperativismo. Esta anomalía es producto del desconocimiento de los derechos y deberes de los socios y como miembros de los diferentes Consejos.

Esta situación expuesta requiere de correctivos por parte del Instituto Panameño de Cooperativismo a fin de subsanar estas deficiencias en el corto plazo.

La anterior afirmación es producto del hallazgo de la encuesta aplicada a 15 de los socios activos entre los que se encontraban el Presidente y Vicepresidente del Consejo de Vigilancia.

- Consejo de Administración

Este organismo tiene la responsabilidad de velar

porque se ejecuten los planes acordados por la Asamblea General; analizar periódicamente la situación de la Cooperativa, además de ser responsable de la administración y dirección de la misma.

Este consejo en la práctica no está funcionando a pesar de que sus miembros fueron electos por Asamblea General, y porque éstos desconocen el alcance de sus responsabilidades y no cumplen con sus funciones de velar por una gestión eficiente para tomar decisiones administrativas sobre el funcionamiento de la Cooperativa en sus diversos negocios.

- **Consejo de Vigilancia**

La ley les confiere la responsabilidad de "fiscalizar las actividades económicas y contables", "examinar los libros para verificar los saldos de caja", "velar por el cumplimiento de los estatutos y reglamentos e informar por escrito al Consejo de administración de los errores y posibles violaciones, y realizar las sugerencias que correspondan".

En la Cooperativa este Consejo tampoco opera. Para octubre de 1995, la Cooperativa estuvo confrontando

graves problemas de actualización en sus registros contables por falta de personal de contabilidad.

- **Consejo de Educación**

Al igual que los otros Consejos, en la práctica, no funciona. Entre los deberes que le competen están los de divulgar los principios cooperativos, dar a conocer los deberes y derechos de los asociados, programar y desarrollar cursos de educación, capitalizar los socios potenciales, editar boletines informativos, presentar al Consejo de Administración los informes mensuales y anuales de las actividades desarrolladas.

En carta fechada el 25 de octubre de 1995, la exgerente de la Cooperativa solicitó a este Consejo un programa de Capacitación para la mayoría de los asociados en vista de la falta de interés que la mayoría de los socios activos demostraban ante los problemas que confrontaba la Cooperativa.

- **Comité de Crédito y Cobro**

Este comité tiene como responsabilidad reglamentar el cobro de los créditos y los trámites de cobro. En la

actualidad existe un alto índice de morosidad entre los socios activos y no activos en renglones tales como: aportaciones, préstamos por cobrar, cuentas por cobrar. Esta situación es consecuencia del no funcionamiento de este consejo.

Área Administrativa

- Gerente General

Los estatutos le confieren la responsabilidad de la administración, custodio de todos los fondos, valores y libros de contabilidad; autoridad sobre los empleados bajo sus órdenes, enviar copia de los Estados Financieros a los diversos Consejos y Comités. Bajo su responsabilidad solo tenía dos personas que le ayudaban en su gestión, la contadora y el joven que se encarga de atender el pequeño supermercado y la bomba de expendio de gasolina.

Hasta mediado de marzo de 1996, esta funcionaria laboró como Gerente de la Cooperativa, ya que por problemas de liquidez la Cooperativa no podía seguir pagando su salario que ya meses antes había sido reducido a la mitad. En la actualidad la gerencia de la

cooperativa está en manos del vicepresidente del Consejo de Administración.

- **Área Financiera y Contable**

En la actualidad la Cooperativa atraviesa por serios problemas de liquidez para financiar la ejecución de los proyectos de producción, y para el abastecimiento del supermercado, ya que los fondos provenientes de este último y de la venta de la gasolina han sido usados para la producción de ñame y otoo que estarían cosechando en febrero-marzo 1997.

Traen de arrastre una alta morosidad por conceptos de pagos a préstamos con instituciones que en su momento les facilitaron los fondos para financiar los proyectos del agro; también confrontan problemas en la recuperación de las cuentas por cobrar a socios.

Estuvo igualmente confrontando serios problemas en lo referente a los registros y controles contables ya que los ingresos provenientes del supermercado, y venta de gasolina los habían mezclado y no llevaban registros separados.

La falta de recursos no les permite contar con tecnología que le facilite contar con información como la que deben manejar de manera de establecer una estrategia sobre una base sustentable, que les permita tomar decisiones de una manera más racional.

- **Area de Producción**

Son escasos los productores que utilizan técnicas adecuadas de cultivos, es decir mecanización, fertilización, fumigación, densidad apropiada, semilla seleccionada por mata, lo que demuestra el desconocimiento del manejo agronómico en la producción agropecuaria. A esta situación se suma el hecho de que tienen tierra de mala calidad que están atomizadas.

La falta de asistencia técnica especializada, crea que la mano de obra disponible sea deficiente en su gestión, lo que ha repercutido en la no aplicación de controles adecuados y necesarios en todo lo que a riesgos y control de plagas se refiere, lo que les ha llevado a tener mermas en la producción, con los consabidos efectos financieros.

No cuentan con conocimiento de agricultura orgánica

ni de bio-seguridad. En el distrito operaba una agencia del MIDA que laboraba con cinco funcionarios, quienes brindaban servicios de asistencia técnica a los productores; sin embargo por razones no precisadas esta agencia ya no brinda los servicios de asistencia técnica a estos productores.

Cuentan con un pequeño centro de acopio en el área lo que les permite el almacenamiento de los productos para su posterior comercialización.

Todo lo anterior deja ver que en la Cooperativa Manuel Salvador el proceso de producción no se da a través de una "planificación estratégica de la producción", que le permita la correspondiente organización y asignación de responsabilidades, y la utilización de técnicas de control en la producción, lo que ha incidido en el mal uso de las tierras, en la disponibilidad de recursos humanos (capacitados y calificados), financieros y técnicos.

- **Área de comercialización**

La comercialización es el acto o proceso mediante el cual los bienes producidos llegan al consumidor y el

mismo considera las condiciones prevalecientes en el país y en el mercado de destino.

Cualquier conocedor de lo que a incursionar en mercados externos se refiere, sabe que organizarse para exportar no quiere decir asegurarse "**la venta de unas cantidades como sea de productos**", sino buscar lo que se denomina un "**cliente apropiado**", capaz de absorber cantidades crecientes de productos en función de disponer de capacidad de comercialización y con solvencia financiera.

Dado que en la actualidad, la competencia mundial para encontrar compradores potenciales es mucho más competitiva, son las empresas que pretenden exportar las que deben ubicar y/o buscar éstos clientes y tratar de convencerlos de que sus productos poseen la calidad, el precio, las condiciones de entrega y los plazos que ofrecen menos riesgos y que están relativamente cercanos y ofrecen seguridad en el transporte de éstos productos.

El Ingeniero Fredrich Henry, experto internacional en tecnología pos-cosecha y voluntario de la empresa "International Executive Service Corps", y quién trabajara en el Departamento de Agricultura de los

Estados Unidos, señaló a los representantes de once cooperativas de productores de productos agrícolas no tradicionales para la exportación lo siguiente:

"no deben sembrar nada con propósito de exportar, hasta tanto no cuenten con un receptor o broker en el país a donde piensen exportar sus productos"²

En la Cooperativa Manuel Salvador tanto el proceso de producción como el de comercialización, como ya señaláramos, no se dá a través de un proceso estratégico, lo que se ha traducido en la no existencia de una estructura que le permita el acceso a la información del mercado meta en materia de demanda y oferta, con las consecuencias lógicas de esta falta de previsión, que es lo que ha incidido en los fracasos financieros para la cooperativa en los dos intentos de exportar hacia el mercado de Miami en los Estados Unidos.

En enero de 1996, cuando ya se aprestaban a la cosecha del ñame y del otoo, la administración realizaba esforzados intentos de encontrar mercado para esta producción; pudiendo canalizarla para su venta a través

²HENRY, Frederich; "Exigencias de los Mercados de Productos Agrícolas No Tradicionales"; Seminario llevado a cabo en Santiago de Veraguas, el 18 de octubre de 1995.

de la Cooperativa Domingo Basterra en Ocú con la correspondiente pérdida del CAT. El resto que no poseía la calidad para la exportación se envió hacia Panamá, al mercado de abastos para su venta.

C. ANALISIS FODA DE LA COOPERATIVA MANUEL SALVADOR

Por lo común se recomienda que las compañías identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas existentes en el ambiente externo que le rodea.

La Matriz FODA (Tows en inglés) es una estructura conceptual para el análisis sistemático que facilita la adecuación de las amenazas y oportunidades externas con la fortalezas y las debilidades internas de una empresa.

A menudo se pasa por alto que para combinar estos factores internos y externos que repercuten en el diario quehacer de las organizaciones, se requieren de decisiones estratégicas claras. Para sistematizar estas selecciones se propuso la matriz FODA.³

³ KOONTZ, Harold y WELHRICH, Heinz; "Administración", Una Perspectiva Global. Editorial McGraw Hill, Enero de 1994, décima edición, Pág. 175.

FODA es un acrónimo de Fortalezas, Oportunidades; Debilidades y Amenazas. Su aplicación a las empresas le ayudan a determinar si está capacitada para desempeñarse en su medio. Mientras más competitiva en comparación con sus competidores esté la empresa, mayores probabilidades tiene de éxito. Esta simple noción de competencia conlleva consecuencias poderosas para el desarrollo de una estrategia efectiva. El análisis que surge de su aplicación, permite a la organización formular "estrategias" para aprovechar sus fortalezas, prevenir el efecto de sus debilidades; utilizar a tiempo sus oportunidades y anticiparse al efecto de las amenazas.

Al confrontar cada uno de los factores claves de éxito, deberán aparecer estrategias FO; FA; DO, DA. Estas sirven de base para la formulación de estrategias de la empresa y definir sus objetivos a lograr.⁴

⁴ SERNA GÓMEZ, Humberto; Planeación y Gestión Estratégica. Fondo Editorial, Legis Editores, S.A., 1994; págs. 141,142,145.

**1. Aplicación de la Matriz FODA para el Análisis
Situacional de la Cooperativa.**

Fortalezas

- Cuentan con local propio.
- Existe mano de obra disponible.
- Cuentan con un carro.
- Poseen una bomba de expendio de gasolina.
- Conocen las épocas apropiadas de demanda de los productos (Ventanas de exportación).
- Tienen conocimiento sobre el embalaje para la Comercialización externa.
- Cuentan con un Centro de Acopio.
- Poseen cierto equipo de oficina (archivos-escritorios-calculadora-máquina de escribir).
- Cuentan con Servicios Públicos (agua-electricidad-teléfono).
- Cuentan con alguna experiencia en el cultivo de ñame y otoe.

Oportunidades

- Existe mercado amplio para los rubros ñames y otoe a nivel nacional e internacional.

- Redefinir su estructura organizacional para hacerla cónsona con la actividad exportadora.
- Reclutar nuevos socios.
- Acceso a asistencia técnica nacional.
- Mejorar sus métodos de producción a través de la capacitación.
- Llegar a los mercados metas sin intermediarios trabajando directamente con un Broker en Miami.

Debilidades

- Desintegración a lo interno entre sus asociados.
- Consejos y Comités no funcionan.
- Ausencia de Manual de funciones.
- Ausencia de Tecnología que le permita mantenerse actualizado en materia de información de los mercados internacionales.
- Falta de Tierra disponible para cultivos (alquilan).
- Mala situación financiera.
- No cuentan con un Comité de Comercialización.
- Falta de capacitación y asistencia técnica para los socios.
- Desconocimiento del manejo agronómico en la producción del ñame y otoo.
- No utilizan controles en el proceso de producción.

- No existe planificación estratégica de la producción.
- Desconocimiento de técnicas para incursionar con sus productos en el mercado exterior.
- Alto porcentaje de morosidad entre préstamos, cuentas por cobrar y aportaciones.
- Alto porcentaje en analfabetismo entre los socios.
- Los Consejos y Comités desconocen el ámbito de sus deberes y derechos.
- No se aplican ni existen reglamento de crédito.

Amenazas

- Desaparecer como Cooperativa.
- Existencia de Productores Independientes.
- Perder la razón de ser de la Cooperativa como el ente llamado a contribuir al desarrollo socio económico de la población del área.
- Peligro de secuestro por parte de acreedores.

2. Ejercicio Mental para la Definición de Estrategias F/O; F/A; D/O; D/A. Para la Cooperativa Manuel Salvador.

a. Estrategia F/O: Fortaleza versus Oportunidades.

Esta estrategia representa la situación más

deseable en la que las compañías pueden usar sus fortalezas para aprovechar las oportunidades y así maximizar las primeras para maximizar las segundas.

Fortalezas

- Cuentan con alguna experiencia en el cultivo del ñame y otoi.
- Conocen las ventanas de exportación para éstos rubros.
- Existe mano de obra disponible.
- Cuentan con un centro de acopio.
- Tienen conocimiento sobre el embalaje para la exportación del ñame y otoi.

Oportunidades

- Mercado amplio para exportar ñame y otoi hacia Miami.
- Redefinir su estructura organizacional para adecuarla hacia la gestión exportadora.
- Mejorar sus métodos de producción a través de la capacitación.
- Llegar al mercado de Miami trabajando directamente con un broker.
- Acceso a asistencia técnica.

Definición de la Estrategia F/O

Redefinir su estructura organizacional de manera de capitalizar su experiencia en el cultivo, embalaje del ñame y otoo, aprovechando el amplio mercado que existe para exportar estos rubros; implementando programas de capacitación y asistencia técnica y lograr los contactos que le permitan exportar directamente con un broker o agente en el mercado de Miami.

- Objetivo a lograr:

- Redefinir la estructura organizacional de la Cooperativa dentro del corto plazo.
- Implementar programas de capacitación y asistencia técnicas para los socios, en el corto plazo.
- Lograr los contactos para trabajar con un broker especializado en Miami en el corto plazo.

b. Estrategia F/A: Fortalezas versus Amenazas

Estrategia basada en las fortalezas de la organización para hacer frente a las amenazas en el ambiente externo. El propósito es maximizar la primera y minimizar las segundas.

Fortalezas

- Conocen las ventanas de exportación del ñame y otoi para Miami.
- Tienen conocimiento sobre el embalaje para la exportación del ñame y otoi.
- Cuentan con experiencia en el cultivo del ñame y otoi.
- Poseen un centro de acopio.

Amenazas

- Productores independientes en el área.
- Perder la razón de ser de la Cooperativa como el ente llamado a contribuir al desarrollo socio económico del área.

Definición de la Estrategia F/A

Capitalizar su experiencia y conocimiento sobre la producción y embalaje del ñame y del otoi para la exportación, aprovechando las ventanas de exportación para hacerle frente a los productores independientes y contribuir así al desarrollo socio económico de la población del área.

- **Objetivos a lograr:**

- Capitalizar la experiencia en producción y embalaje del ñame y otoi a través de programas de capacitación a todos los productores en el corto y mediano plazo.
- Planificar la producción para aprovechar las ventanas de exportación del ñame y otoi en el corto plazo.
- Contribuir al desarrollo socio económico de la población de Río de Jesús como una actividad permanente.

c. Estrategia D/O: Debilidades versus Oportunidades.

La estrategia D/O, intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades. Por consiguiente, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas puede desarrollar esas áreas dentro de la empresa o adquirir en el exterior los elementos necesarios, para aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

Debilidades

- No cuentan con un Comité de Comercialización.

- Desconocimiento de técnicas para incursionar con sus productos en el mercado exterior.
- Ausencia de tecnología en la Cooperativa para mantenerse informados del comportamiento del mercado de ñame y otoi en Miami.

Oportunidades

- Mercado amplio para exportar ñame y otoi hacia Miami.
- Redefinir su estructura organizacional para hacerla cónsona con la actividad exportadora.
- Llegar al mercado de Miami trabajando directamente con un broker o agente especializado.

Definición de Estrategia D/O Nº 1

- Crear el Comité de Comercialización, equiparándolo con la tecnología necesaria (computadora afiliada a la red internet, fax, etc.), para monitorear el comportamiento del mercado de ñame y otoi en los mercados externos, y aprovechar así la oportunidad que brinda el mercado de Miami para estos rubros, trabajando directamente con un agente especializado en este mercado y aprovechar así las ventanas de exportación para estos rubros.

- Objetivos a lograr:

- Crear el Comité de Comercialización en el corto plazo.
- Invertir en computadora con afiliación a la Red Internet, Fax, etc., en el corto plazo.
- Lograr el contacto con un Broker especializado en Miami, en el corto plazo.

Estrategia D/O Nº 2.**Debilidades**

- Consejos y Comités no funcionan
- Mala situación financiera.
- Alto porcentaje de morosidad entre préstamos, cuentas por cobrar y aportaciones.
- No cuentan con reglamento de crédito.
- No cuentan con manuales de funciones.

Oportunidades

- Redefinir su estructura organizacional
- Reclutar nuevos socios.

Definición de la Estrategia D/O Nº 2.

Redefinir su estructura organizacional de manera de definir y contar con los manuales de crédito y funciones y aplicarlos para que los comités y consejos funcionen y reglamentar los créditos y atacar así los altos índices de morosidad, y reclutar nuevos socios que empiecen a aportar a la cooperativa.

- Objetivos a lograr:

- Redefinir la estructura organizacional en el corto plazo.
- Definir y Aplicar los Manuales de Crédito y funciones y en el corto plazo.
- Implementar programas de reclutamiento de nuevos socios en el corto plazo, mediano y largo plazo.

Estrategia D/O Nº 3.

Debilidades

- Necesidad de Capacitación y Asistencia Técnica para los socios.
- Desconocimiento del manejo agronómico en la producción

del ñame y otoi.

- Ausencia de programas de planeación estratégica de la producción.
- No utilizan controles en el proceso de producción.

Oportunidades

- Redefinir su estructura para hacerla cónsona con la actividad exportadora.
- Mercado amplio para el ñame y otoi en Miami.

Definición de la Estrategia D/O N° 3.

Crear el Departamento de Producción y Asistencia Técnica para brindar capacitación y asistencia técnica en el manejo agronómico del ñame y otoi, implementado programas de planeación estratégica de la producción aplicando controles a la producción y aprovechar la oportunidad de exportar hacia Miami.

- Objetivos a Lograr:

- Crear el Departamento de Producción y Asistencia Técnica en el corto plazo.
- Implementar una política de capacitación en el

manejo agronómico del ñame y otoi en el corto -
mediano plazo.

- Implementar programas de planeación estratégica de
la producción en el corto plazo.

ch. Estrategia D/A: Debilidades versus Amenazas

Esta estrategia intenta disminuir al mínimo tanto
las debilidades como las amenazas.

Debilidades

- Desintegración a lo interno entre sus asociados.
- Consejos y Comités no funcionan.
- Ausencia de Manuales de Funciones.
- Desconocimiento del Comportamiento de los mercados
internacionales del ñame y otoi.
- Falta de tierras disponibles para cultivar. (alquilan).

Amenazas

- ↳ Desaparecer como Cooperativa.
- Productores independientes en el área.
- Perder la razón de ser de la Cooperativa como el ente
llamado a contribuir al desarrollo socio económico del

área.

Definición de la Estrategia D/A

Implementar una política para atraer a los productores independientes del área, para que se asocien a la Cooperativa; y asumir el rol de "ente" que contribuye al desarrollo socio económico del área.

Objetivo a Lograr:

- Atraer a los productores independientes del área para que se asocien a la Cooperativa en el corto, mediano y largo plazo.

En este capítulo se trató todo lo relacionado con las características socioeconómicas de Río de Jesús en Veraguas, y se realizó un diagnóstico de la Cooperativa Manuel Salvador.

En el próximo capítulo se tratarán los aspectos productivos del ñame y del otoo.

CAPITULO II

PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL NAME Y DEL OTOE

A. PRODUCCIÓN DEL ÑAME

El ñame, cuyo nombre científico es "Dioscorea Spp" es una de las plantas que más se cultiva en los trópicos americanos y en Panamá, constituye un ingrediente importante en la dieta del panameño, principalmente de la población de bajos recursos económicos.

Las plantas del género de las Discorreas son típicamente tropicales; su desarrollo ocurre entre los 30° de latitud norte y sur, y de características muy similares a otras plantas como lo son el otoo y la yuca.

Las áreas mundiales de principal producción son:

1. Africa Tropical
2. Africa Occidental
3. Asia Tropical;
4. Sur Oeste de Asia
5. América Tropical;
6. Antillas e islas del Pacífico

En Panamá, las áreas de mayor producción lo son las provincias de Herrera(Ocú); Veraguas (Río de Jesús), Darién (área de los ríos) y en Panamá (área oriental).

1. Características del Ñame:

Dentro de sus características propias encontramos que es una planta anual, enredadera, se propaga vegetativamente.

Entre las variedades existentes en Panamá, tenemos:

- el baboso de Ocú (apto para exportación).
- el culebra;
- el Mono de Tigre;
- el Clon de Ñame Darién, (posee adecuadas características de formación y altos rendimiento).

El valor nutritivo del ñame como alimento varía de un lugar a otro y entre las especies. El contenido de calcio (Ca), fósforo (P) y hierro (Fe) es más alto que en la papa, pero más pobre en su contenido vitamínico.

Dentro del grupo de raíces y tubérculos, el cultivo de ñame es considerado de importancia para la generación de ingresos en las áreas rurales, mediante su comercialización en el mercado y como producto de exportación.

2. Estadísticas de Producción Nacional:

Según el censo de 1991, la superficie cultivada con ñame en el país fue de 4,318 hectáreas, con rendimiento promedios anuales de 41 y 80 quintales, distribuidas en 18,122 explotaciones.

Sin embargo, debido a la falta de variedades mejoradas; a la aplicación adecuada de insumos agrícolas; a las pérdidas por enfermedades e insectos, se han registrado descensos en los últimos años de 130 quintales por hectárea a 100 quintales.

La región de Ocú, es considerada una de las principales zonas productoras de ñame del país, con rendimiento en los últimos años de 170 quintales por hectárea.

Lo anterior motivó al IDIAP (Instituto de Investigación Agropecuaria) a efectuar una serie de investigaciones de las cuales se obtuvieron resultados, logros y recomendaciones técnicas para el cultivo del ñame en Ocú.

La tecnología desarrollada va dirigida principalmente a los productores que se dedican a una agricultura convencional, caracterizada por una preparación mecánica del terreno y un

uso moderado de insumos agrícolas.

3. Recomendaciones Técnicas Para El Cultivo del Ñame⁵

Estas son producto de investigaciones realizadas por el IDIAP debido a que el manejo agronómico tradicional desarrollado por los productores no les permitía mejorar los rendimientos. De ésta manera el IDIAP ha logrado optimizar tecnología para garantizar aumentos en la producción, con las recomendaciones que se mencionan a continuación:

a. Agroecología

El cultivo del ñame se desarrolla en aquellas regiones donde la precipitación oscila entre 700 a 1,500 mm de lluvias bien distribuidas durante el ciclo, y con temperaturas medias anuales entre 25 y 30°C.

Además, el suelo deberá ser de textura franco arenosa profundas con buen drenaje, con fertilidad media y ricas en materia orgánica y pH entre 6.5 y 7.5.

⁵ IDIAP. Recomendaciones Técnicas Para El cultivo Del Ñame. Panamá. Abril 1995.

b. Selección del Terreno

La producción del ñame demanda para su buen crecimiento suelos profundos y con buen drenaje interno y superficial, los suelos muy arenosos o muy arcillosos y pesados son los menos aptos.

Tampoco son adecuados los suelos pantanosos o aquellos que durante la estación lluviosa permanecen inundados por varios días.

c. Preparación del Suelo

El suelo para la siembra del ñame, requiere de una buena preparación. Esta se realiza durante el período de verano y se inicia con la recolección de troncos y piedras de la parcela; dado que el ñame requiere de terrenos bien desmenuzados a fin de facilitar la conformación de los surcos y el desarrollo de los tubérculos.

La preparación del suelo o terreno, se debe realizar entre el 15 de marzo y el 15 de abril.

La preparación del suelo se puede llevar a cabo de acuerdo con el sistema tradicional o el sistema mecanizado.

c.1. Sistema Tradicional

De acuerdo con este sistema se abren hoyos a profundidad de 10 a 15 cm, en donde se coloca la semilla, apartándola y formando montículos de 20 cm de altura.

c.2. Sistema Mecanizado

Para la preparación de suelo con equipo mecanizado se debe tener cuidado de realizar una adecuada proporción de la capa arable; trabajándola hasta una profundidad de 20-30 cm. Al arar la tierra hasta una profundidad de 20 a 30 cm, se deben dar de dos a tres pases de rastras hasta desmenuzar bien el suelo. La conformación de los surcos o camellones de 30 a 40 cm de altura, favorecen el desarrollo de los tubérculos y posterior cosecha.

c.3. Cultivares

Las semillas más utilizadas por los productores de ñame son la mezcla clonal del Darién y la mezcla clonal de Ocú.

c.4. Época de Siembra

La época de siembra de los tubérculos se realiza inmediatamente a la entrada de la estación lluviosa a partir del 15 de abril hasta el 15 de junio.

Bajo estas condiciones de siembra, se observa que en áreas de producción como Herrera, Veraguas y parte de Chiriquí, la máxima oferta de producción se concentra entre los meses de diciembre a febrero. Darién, concentra su oferta de tubérculos en los mercados de consumo entre junio y agosto, aprovechando los mejores precios del mercado.

ch. Selección y Preparación de la Semilla

El ñame se propaga en nuestro medio de forma asexual, por lo que es importante contar con parcelas de multiplicación de semillas.

El material de propagación debe ser tomado de tubérculos seleccionados de acuerdo a su vigor, higiene, sin daños visibles.

ch.1. Selección de Semilla

La selección de los tubérculos para la siembra, se efectúa con base a su forma (de cubo), tamaño y estado fitosanitario, obteniéndose semillas con un peso aproximado de 85 a 100 gramos (3 a 3.5 onzas). Se deben seleccionar preferiblemente los esquejes de la parte superior o corona del tubérculo más cercano al cuello, debido a que en esta parte se concentran la mayor cantidad de yemas y los esquejes germinan más rápidamente.

De esta forma, para semillas se pueden utilizar secciones del tubérculos y éstos pueden ser de tres tipos:

- de la cabeza o corona del tubérculo
- de la parte media
- del extremo apical del tubérculos.

El mayor potencial y rapidez de brotación se da en la sección de la cabeza o corona de los trozos tomados y el menor potencial en el extremo apical.

ch.2. Tratamiento de la Semilla

Con la finalidad de evitarle posibles daños a

la semilla por patógenos del suelo, se recomienda realizarle un tratamiento previo a la siembra con algunas de las mezclas sugeridas en el cuadro N° 6 con el fin de prevenir los daños que ocasionan los insectos y patógenos del suelo a la semilla.

CUADRO N° 6

MEZCLA 1

NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE TÉCNICO	DOSIS P.C./1 DE AGUA POR HECTÁREA
Orthocide	Captafol	4 g durante la germinación
Vydate L.	Oxamil	6-9 ml enraizamiento

MEZCLA 2

NOMBRE COMERCIAL	NOMBRE TÉCNICO	DOSIS P.C./1 DE AGUA POR HECTÁREA
Benlate	Benomil 50	0.5 g/lt
Malathion	Malathion 57	1.5 ml

Fuente: IDIAP. Recomendaciones Técnicas Para El Tratamiento De La Semilla Del Ñame. Panamá 1995.

La semilla debe ser introducida en sacos o tanques perforados, los cuales se sumergen en la solución por un período de 10 a 15 minutos. Luego la semilla se sitúa en un lugar sombreado para que seque y cicatrice.

El picado o trazado de los tubérculos para la obtención de semillas debe realizarse alrededor de 48 horas antes de la siembra, a fin de facilitar la cicatrización del corte y así evitar en lo posible las pérdidas excesivas por pudriciones ocasionadas principalmente por patógenos del suelo.

d. Siembra

La siembra se realiza de forma manual, usando coas o palitas. Se deben emplear esquejes o ñames semillas que no se hayan brotado. Estas semillas se colocan a una profundidad de 5-10 cm, sobre el surco y se tapan con tierra para evitar que las mismas queden muy superficiales.

e. Densidad De Siembra

Se recomienda utilizar diferentes distancias de plantación entre surcos y entre plantas, con la finalidad de obtener ñames de tamaño mediano (1.5 a 2 libras) que son fáciles de cosechar, empacar, transportar, comercializar y almacenar.

La distancia más apropiada es 1.0 x .50 metro entre surcos, entre plantas para obtener una densidad de 20,000 plantas por hectáreas.

Se pueden usar otros arreglos especiales dependiendo de las exigencias del mercado.

En el cuadro Nº 7 se menciona diferentes densidades de siembra para el ñame.

CUADRO Nº 7
DENSIDADES DE SIEMBRA PARA EL CULTIVO DE ÑAME

SURCOS (en metros)	PLANTAS	DENSIDAD (plantas por hectárea)
1.0	0.50	20,000
1.2	0.50	16,000
1.0	0.90	11,000
1.0	1.0	10,000

Fuente: IDIAP. Densidades De Siembra Para El Cultivo Del Ñame. Panamá, 1995.

f. Fertilización

El cultivo del ñame responde a las aplicaciones de fertilizantes o nutrientes como lo son el fósforo, el nitrógeno y el potasio.

Previo a la fase de siembra del ñame, se debe realizar el análisis del suelo de la parcela; ya que las necesidades de estos principales nutrientes, puede variar dependiendo según

el tipo de suelo y región; por lo que para las recomendaciones apropiadas, se hace necesario los respectivos análisis de suelo.

Los ensayos de suelos con baja a mediana fertilidad, recomiendan aplicar a la siembra entre los 20 y 30 días posteriores de 4 a 6 qq/ha de abono completo de 12-24-12.

Una segunda aplicación se deberá efectuar entre los 60 y 90 días después de la siembra con nitrato de potasio en dosis de 2qq/ha.

En la región de Ocú, el IDIAP obtuvo buenos resultados con la aplicación de nitrógeno, fósforo y potasio respectivamente en suelos con ph de 4.8, bajos en fósforo y materia orgánica, y medianos en potasio.

Esto equivale a la aplicación de 6 qq/ha de abono completo 12-24-12 a la siembra y 2 qq/ha de nitrato de potasio a los 60 días.

g. Control de Malezas

El cultivo de ñame debe mantenerse limpio de malezas, principalmente durante sus tres primeros meses. Esto

se logra controlando con el último pase de rastra, la fase de germinación de esta mala semilla.

El segundo control es con la aplicación de un agroquímico entre los 8 y 10 días después de la siembra, hasta cuando el cultivo haya obtenido un 5% de germinación. El control químico con herbicidas pre-emergentes se debe completar con una deshierba manual o mecánica entre los 45-60 días; recomendándose para esto los herbicidas que aparecen en el cuadro Nº 8.

CUADRO Nº 8
AGROQUÍMICOS RECOMENDADOS PARA EL CONTROL DE MALEZA EN ÑAME

PRODUCTO	CONCENTRACIÓN	DOSIS P.C/Ha	TIPO DE MALEZA	ÉPOCA DE APLICACIÓN
Gesaprim en líquido	500	41	Hoja ancha y gramíneas	Pre-emergencia
Diuron	80	2.5 kg	Hoja ancha y gramíneas	Pre-emergencia
Gesapax	80	2.5 kg	Hoja ancha y gramíneas	Pre-emergencia
Prowl	500	21	Manisuris	Pre-emergencia
Fusilade	12.5	1.00- 1.251	Gramíneas	Pre-emergencia
Gramoxone	27	1-5-2- 1	Defoliante	Pre-emergencia

Fuente: IDIAP. Agroquímicos recomendados para el control de maleza en el ñame.

g.1. Principales Plagas y Control de Insectos

Los insectos más comunes que atacan al cultivo del ñame principalmente en las etapas iniciales de su desarrollo son las hormigas y arrieras, quienes causan defoliación en las etapas críticas del desarrollo del cultivo.

Estas se controlan localizando las colonias y aplicando cebo-mirex en las entradas y alrededores de la cueva de las arrieras.

Los roedores son plagas que se alimentan de los tubérculos, y el control se logra con el uso de trampas y cebos.

g.2. Control de Enfermedades

La enfermedad de mayor importancia es la "**Antracnosis**", y es causada por el hongo *Colletotrichum Gloeosporoides*, el cual produce graves daños a la producción.

En las hojas y tallos se presentan como pequeñas manchas marrón, que se agrandan, seguido de un amarillamiento, secado y muerte de las hojas y tallos.

Su propagación se realiza por el paso indiscriminado de personas de áreas contaminadas a otras secciones por efecto de los escoventios que trasladan las esporas de los hongos. De no efectuarse el debido control, sus efectos se observarán en menor rendimiento por hectárea e incluso en la etapa de almacenamiento, donde el hongo posiblemente esté en estado latente.

Para su manejo y control se recomienda:

- siembra en suelos bien drenados
- uso de semilla sana y tratada
- aplicación al follaje de cualquiera de los fungicidas presentados en el cuadro Nº 9 y 10.

CUADRO Nº 9

PRODUCTOS QUÍMICOS PARA EL CONTROL DE LA ANTRACNOSIS

PRODUCTO	CONCENTRACIÓN	DOSIS P.C.	TOMA DE DECISIÓN
Benomyl	50	1	Aplicar a partir de manifestación de síntomas
Mancozeb	45	3	
Clorotalonil	500	5	En periodos lluviosos, con abundante rocío, alta temperatura y días soleados. Aplicar cada 15 días.
Benomil + Mancozeb	50 + 45	0.5 + 1.5	

Fuente: IDIAP: Productos Químicos Para el Control de la Antracnosis.

CUADRO Nº 10
PRODUCTOS Y DOSIS EN EL CONTROL DE LA ANTRACNOSIS

FUNGICIDAS	DOSIS (Kg p.c./ha)
Benlate	1.0 - 1.25
Benlate + Dithane m-45	0.5 - 0.63 + 1.5
Difolatán	2.0

Fuente: IDIAP: Productos y Dosis Utilizados en el Control de la Antracnosis.

h. Cosecha

La planta de ñame alcanza su madurez fisiológica entre los siete y doce meses después de siembra, quedando apta para la cosecha. La recolección de los tubérculos se inicia cuando las hojas y tallos comienzan a tornarse de un color amarillo y posteriormente se secan. Los tubérculos recién cosechados no deben dejarse expuestos al sol.

Como objetivos del proceso de cosecha se deben tener presente:

- Recolectar el producto del campo de producción con la madurez adecuada, con un mínimo de daños, pérdidas y deterioro.
- Transportar el producto del campo al almacenamiento con

el mínimo de operaciones de manejo, tan rápido como sea posible y al menor costo, y con los requerimientos de calidad del comprador.

El manejo de la cosecha tiene mucha importancia porque la misma económicamente representa un porcentaje significativo de los costos de producción, los que pueden ser superiores a un 30%. Además, incide marcadamente en la calidad, porque manejos y operaciones deficientes o negligentes incrementan las posibilidades de obtener productos de baja calidad, a pesar de haber manejado cuidadosamente el cultivo en su etapa de producción.

En la región de Ocú, normalmente la cosecha se realiza durante la estación seca y en forma gradual, dependiendo de la oferta y demanda del producto en los mercados nacionales de consumo fresco.

Sin embargo comercialmente existe tecnología desarrollada de cosechadoras que siguen la forma de operar y el diseño de las máquinas de cosechar papas. Las mismas se han utilizado para la cosecha del otoi en el país.

El rendimiento del ñame es variable, sin embargo en prueba de validación en campos los rendimientos obtenidos con

las recomendaciones aquí señaladas han sido de 350 qq/ha.

- Almacenamiento

Los tubérculos se deben almacenar el menor tiempo posible en un lugar seco, fresco y ventilado, preferiblemente en estibas no mayores de 1.5 metros de alto. En caso de rebrotes durante el almacenamiento, estos se deben eliminar.

El transporte se debe realizar con cuidado para no golpear los tubérculos ya que esto favorece las pudriciones.

4. Desabastecimiento de ñame Durante la Estación Lluviosa

El problema del desabastecimiento del ñame durante la estación lluviosa se debe principalmente a que:

- No se puede realizar la siembra en la estación seca con el uso de regado, porque no existe localmente ninguna variedad que germine a inicios de la estación seca.
- El almacenamiento del ñame durante varios meses en la forma en que lo hace el agricultor panameño es inadecuado, ya que bajo condiciones ambientales de alta temperatura y baja humedad relativa, ocurren grandes

pérdidas por ataque de insectos y enfermedades, lo que ocasiona un producto de mala calidad comercial.

a. Principales logros y avances de la investigación

Para solucionar el problema de escasez que se presenta en la estación lluviosa, se realizaron estudios sobre producción de semillas y almacenaje en condiciones normales y controladas de temperatura y humedad relativa del ambiente.

Estos estudios se realizaron, mediante un esfuerzo cooperativo entre el Instituto de Investigación Agropecuaria (IDIAP), la Facultad de Agronomía y el Instituto de Mercadeo Agropecuario, logrando la siguiente variedad experimental:

b. Variedad Mañanita

Por tres años consecutivos (1978-81), de material procedente del área de Ocú, provincia de Herrera, se obtuvo la variedad "Mañanitas", que se caracteriza por tener:

- piel lisa, pulpa blanca y babosa
- tubérculos alargados sencillos, dobles o triples
- con peso de 10 libras o más que pueden ser sembrados en diciembre para cosechar en agosto.

Se hizo uso de dos métodos para la obtención de la variedad mañanita, mismos que se describen a continuación.

b.1. Almacenamiento Controlado

La semilla se almacena a temperatura y humedad relativa controlada a 18 grados centígrados y 75% respectivamente, por un periodo de 10 meses, desde mediados del mes de febrero hasta mediados del mes de diciembre y luego se siembra aplicando riego artificial, para cosecharse entre agosto a septiembre.

Esta semilla deberá ser almacenada en condiciones normales de humedad y temperatura, ya que espontáneamente debe iniciar su germinación en el mes de diciembre.

b.2. Tratamiento Químico

Existen productos químicos para romper la latencia de la semilla. El procedimiento consiste en colocar y distribuir pequeñas bolsas de tela o papel poroso, con carburo de calcio entre las semillas y a su vez dentro de un envase cerrado por un periodo de dos a tres semanas.

Después de este tiempo, todas las semillas presentan

signos de inicio de germinación y pueden ser llevados al campo para su siembra definitiva.

Al igual que el caso anterior, estas semillas cosechadas en septiembre tendrá su período normal de latencia y germinaran espontáneamente, a inicios de la estación seca del próximo año, cuando pueden sembrarse utilizando riego.

El cuadro Nº 11 muestra la diferencia entre la época de siembra, cosecha e incidencias en el mercado del ñame y la variedad mañanita.

CUADRO Nº 11

ÉPOCA DE SIEMBRA, COSECHA E INCIDENCIAS EN EL MERCADO DEL ÑAME COMÚN Y LA VARIEDAD MAÑANITA.

TIPO	MATERIAL A SEMBRAR	ÉPOCA DE SIEMBRA	ÉPOCA DE COSECHA	SITUACIÓN DE MERCADO
Ñame común	Mezcla	Mayo-junio (inicio de lluvia)	diciembre-enero (época seca)	Precios bajos productor
Mañanita	Más definida variedad	diciembre-enero (época seca)	agosto-septiembre (comienza escasez de ñame común)	Mejores precios en el mercado

Fuente: IDIAP: Época de Siembra, Cosecha e Incidencias en el Mercado del Ñame Común y la Variedad Mañanita.

B. PROCESO DE PRODUCCIÓN DEL OTOE

El otoa, cuyo nombre científico es *xanthosoma spp*, dentro de las raíces y tubérculos tropicales, es un cultivo de gran importancia tanto en la nutrición humana como en la animal.

1. Características del Otoa o Malanga

El otoa es una planta herbácea de hojas acorazonadas de hasta dos metros de altura, con un corno central comestible, grande, esférico, elipsoidal cónico que se ramifica en cormelos laterales recubiertos por escamas fibrosas.⁶

Es un producto rico en carbohidrato y se compara a la papa en valor nutritivo; sin embargo es de bajo contenido proteínico. Su fácil cocción, aunado a sus cualidades digestivas, hacen del otoa un producto de gran demanda tanto en el mercado nacional como internacional para la población latina residente en los Estados Unidos, pudiendo cultivarse las variedades blanca y lila con buenas oportunidades de exportación.

⁶ Montaldo, Alvaro. Cultivo de Raíces y Tubérculos Tropicales. Instituto Interamericano de Cooperación Agrícola, San José, Costa Rica. 1991. Pág 55.

Su cultivo se adapta a condiciones húmedas, aunque puede crecer en suelos profundos, sueltos y ricos en materia orgánica.

Los bajos rendimiento promedios obtenidos en su cultivo (125 qq/ha) se debieron principalmente al uso de prácticas agronómicas ineficientes; a la ausencia de variedades que respondieran a prácticas de manejo mejoradas y al daño que ocasionan los insectos y enfermedades que atacan a la planta.

Siendo este producto, uno de los tubérculos más cultivados por nuestros agricultores, en forma tradicional y para el auto consumo, su cultivo se ha visto incrementado en los últimos años, debido a la gran demanda en mercados nacionales y en los de exportación como una alternativa socio económica para el productor nacional.

2. Estadísticas de producción Nacional

Según el censo de 1991, se incrementó la superficie cultivada con otoi en el país, alcanzándose 903 hectáreas cultivadas, superándose la misma en 1992 con 1714 hectáreas; para 1993 se experimentó una leve disminución en la superficie sembrada con un total de 1,918 hectáreas. La superficie total sembrada en el año 1994-95, según cifras proporcionadas por el Ministerio de Desarrollo Agropecuario fue de 1558.54

hectáreas.

La región de Ocú y Santiago de Veraguas son las zonas más tradicionales en el cultivo de este producto. En Ocú, el cultivo es llevado a cabo por la Cooperativa Reverendo Domingo Basterra y en Santiago la Cooperativa Manuel Salvador en el Corregimiento de Río de Jesús. También se dan cultivos en los Santos, Chiriquí, Chepo, Chorrera, Bocas del Toro, Darién, Coclé, Capira.

En nuestro país se cultivan los tipos de otoe que por su color podemos diferenciar como lila o morado, amarillo, blanco, y las variedades seleccionadas por los productores son realizadas sobre la base de su adaptación y tolerancia a factores limitantes de producción y rendimiento esperado por hectárea; siendo la variedad blanca la mayormente cultivada por nuestros agricultores, puesto que responde efectivamente a la aplicación de fertilizantes y su alto potencial de exportación; al igual que la variedad lila.

3. Recomendaciones técnicas para el cultivo del otoe ⁷

Como resultado de las investigaciones realizadas por

⁷ IDIAP. Recomendaciones Técnicas Para el Cultivo del Otoe. Panamá 1995.

el Instituto de Investigación -Agropecuaria de Panamá, se ha desarrollado la tecnología para su cultivo, que a continuación se detalla.

a. Agroecología

El cultivo del otoi, requiere de temperaturas de 25°C a 34°C, y con precipitaciones de 1,500 a 2,000 milímetros al año; y de alturas de 0 a 1,000 metros sobre el nivel del mar.

b. Selección del Terreno o Suelo

El otoi requiere de suelos sueltos, profundos, fértiles con buena capacidad de retención de humedad, buen drenaje interno y superficial.

Su cultivo no tolera el estancamiento de agua, principalmente en las etapas iniciales de su desarrollo. Los suelos muy arenosos o muy arcillosos o pesados, no son convenientes para su cultivo.

El pH óptimo de los suelos utilizados para el cultivo de este tubérculo debe oscilar entre 5.5 y 6.5.

c. Preparación del Terreno

La buena preparación del terreno es un factor fundamental para la obtención de buenos rendimientos. Por lo general, la preparación del terreno se realiza durante el periodo comprendido entre el 15 de marzo y el 15 de abril.

Esta preparación consiste en la aradura del terreno de 30 a 40 centímetros de profundidad, acompañado de uno o dos pases de rastras, según sea el caso; dejando el suelo bien desmenuzado, lo cual facilita el crecimiento y desarrollo de los tubérculos, además se puede efectuar un surcado opcional.

- Cultivar

La variedad mayormente cultivada es la de San Andrés cuyas características agronómicas se describen en el cuadro N° 12.

CUADRO Nº 12
CARACTERÍSTICAS DEL CULTIVAR SAN ANDRÉS

ASPECTO	CARACTERÍSTICA
Tipo de planta	Herbáceas y suculenta
Altura de la planta	1.2 - 1.5 metros
Período vegetativo	9 - 11 meses
Rendimiento Promedio	1.2 a 1.5 libras
Color de Pulpa	morado
Enfermedades	Susceptible al Mosaico Estirado (virus)

Fuente: IDIAP. Características del Cultivar San Andrés.

ch. Selección y Preparación de la semilla

ch.1. Selección de la Semilla

La semilla debe seleccionarse de plantas vigorosas, libres de plagas y enfermedades, eliminando todas aquellas que presenten pudriciones secas o acuosas.

Los cornos o cabezas se seccionan en trozos de 5 X 2 cm, procurando que tengan un peso final de 100 a 250 gramos, (2 y 3.5 onzas) con una o dos yemas.

Una semana antes de la siembra, los cornos deben ser limpiados, luego deben ser colocados en un saco y en un lugar

fresco y seco con el propósito de favorecer el secado de los cortes, luego deben ser tratadas con una solución química (fungicida -insecticida).

ch.2. Tratamiento de la Semilla

El saco con la semilla se debe sumergir en esta solución fungicida-insecticida, por lo menos de 10 a 15 minutos, dejándolas escurrir y luego deben ser colocadas en un lugar seco y fresco a la sombra hasta que cicatrice. Para el tratamiento de la semilla se puede emplear la mezcla detallada en el cuadro N° 13.

CUADRO N° 13

PRODUCTOS Y DOSIS PARA EL TRATAMIENTO DE LA SEMILLA DE OTOE

FORMULA #1

NOMBRE COMERCIAL	MATERIA ACTIVA	DOSIS DE AGUA
Benlate	Benomyl	0.5 gramos
Vydatel	Oxamil	6 - 9 c.c.

FORMULA #2

NOMBRE COMERCIAL	MATERIA ACTIVA	DOSIS DE AGUA
Orthocide 50	Captan	3 gramos
Malathion 57% C.E.	Malathion	1.5 c.c

Fuente: IDIAP. Tratamiento para el Cultivo del Otoe. Panamá.

d. Siembra, Época y Densidad de Siembra

Al igual que otras raíces y tubérculos, el otoi se siembra al inicio de las lluvias, resultando la época más apropiada la comprendida entre abril a junio.

En Panamá, el método utilizado por nuestros agricultores es el manual; aunque actualmente se están haciendo estudios para implementar el método semimecanizado, que es muy difícil debido al tamaño y la forma de semillas, y además requiere de la utilización de una sembradora especial para manejar la siembra.

La siembra manual se realiza, colocando la semilla en pequeños hoyos hechos con coa o macana. De esta forma los cornos seleccionados se colocan con el corte hacia arriba en el fondo del surco u hoyo, a una distancia entre planta de 0.60 metros y un metro entre surco y luego se tapa aproximadamente con 5 a 7 centímetros de tierra.

Es conveniente destacar que en la región de Ocu los productores que desarrollan este cultivo utilizan esta densidad de siembra señalada ya que permite el cultivo de 16,667 plantas por hectáreas.

No obstante en el cuadro N° 14 presentamos otras densidades de siembra señaladas por el Instituto de Investigación Agropecuaria (IDIAP).

CUADRO N° 14
DISTANCIA Y DENSIDAD DE SIEMBRA POR HECTÁREA

PLANTAS/METRO	SURCOS/METRO	PLANTAS/HECTÁREA
1.0	1.0	10,000
0.8	1.2	10,417
0.8	1.0	500

Fuente: IDIAP. Distancias y Densidad de Siembra por Hectárea.

e. Fertilización

La planta de otoi responde bien a la aplicación de fertilizantes. Sin embargo, el efecto del fertilizante sobre el rendimiento del otoi, puede variar según las condiciones edafoclimáticas y de manejo agronómico.

Resultados obtenidos por el Instituto de Investigación Agropecuaria IDIAP; indican que la aplicación de 4 a 6 qq por hectárea de abono completo (15-30-8), a los 20 ó 30 días después de la siembra es adecuada.

El abono debe colocarse a una distancia de 10 centímetros de la planta. A los 60 días después de la siembra se debe aplicar 2 qq por hectárea de nitrato de potasio.

Para efectuar recomendaciones apropiadas a otras localidades, es necesario realizar los respectivos análisis de suelo.

f. Control de Malezas

Es importante mantener el cultivo libre de malezas, sobre todo, durante los primeros cinco meses de desarrollo, ya que las malas hierbas compiten con la planta en agua, luz y nutrientes; además de que las mismas son hospedadoras de plagas y enfermedades. Para esto se requiere de por lo menos de dos a tres limpiezas durante todo el tiempo que el cultivo esté de pie. Durante los tres meses el combate de malezas debe ser efectivo, ya sea manual o químico. Manualmente el deshierbe se puede realizar con machete o azadón. No obstante, en áreas donde la mano de obra disponible es escasa y cara, el combate manual no es recomendable; siendo el control químico una alternativa que en ocasiones resulta tener mayores dividendos ya que se pueden utilizar preemergentes y quemantes en aplicaciones dirigidas.

En el cuadro N° 15 se presentan los químicos recomendados

para el control de malezas en el cultivo del otoo.

CUADRO Nº 15

HERBICIDAS Y DOSIS RECOMENDADAS PARA EL CONTROL DE MALEZAS

HERBICIDAS	CONCENTRADO DE A.1 (%)	DOSIS Kg/ha
Karmex	80	2.0 - 2.5
Afalón	80	2.0 - 2.5
Karmex + Prowl**	80 + 3.3	1.0-1.25 + 2.0-2.5
Gramoxone***	27	1.0 - 2.0

Fuente: IDIAP. Herbicidas y Dosis Recomendadas para el Control de Malezas.

** Sólo cuando exista manisuris.

*** En post-emergencia, dirigido con pantalla y cuando las malezas no sobrepasen los 10 centímetros de altura.

f.1. Principales Plagas y Control de Insectos

El control químico deberá complementarse con dos controles mecánicos o deshierbe manual, cuya fecha estará sujeta al grado de enmalezamiento del cultivo, 40 a 55 días después del día de siembra. Aunque se han detectado en el otoo, algunos insectos como el barrenador, afidos y ácaros, estos no llegan a ocasionar daños de importancia económica.

f.2. Control de Enfermedades

A partir del año de 1985, se detectó la presencia de una enfermedad viral, conocida como "**virus del mosaico estriado**". La magnitud del daño e importancia económica de esta enfermedad no ha sido cuantificada hasta el momento.

Los síntomas de esta enfermedad es la presencia de un mosaico de aspecto "**plumoso**" localizado a lo largo de la nervadura. En muchas ocasiones las hojas de las plantas infestadas no muestran síntomas, y la detección del virus solo puede realizarse en el laboratorio.

Para el control de esta enfermedad, se recomienda no utilizar como semillas, plantas que presentan esta enfermedad.

g. Cosecha

El otoi alcanza su madurez entre los siete a doce meses después de sembrado, según la variedad y el ambiente agroecológico. Los tubérculos están maduros y listos para la cosecha cuando las hojas comienzan a tornarse amarillas y la planta empieza a secarse.

Fisiológicamente, la etapa de maduración es cuando la concentración de azúcar en el tubérculo es mínimo. Después de

la maduración los tubérculos pueden permanecer dentro del suelo por varias semanas, sin peligro inmediato de pudrición o deterioro. Sin embargo, si el período de cosecha se alarga o si ocurren lluvias, el crecimiento puede reanudarse, produciendo raíces nuevas que harán más difícil su cosecha. Esta situación de darse, produce disminución en la calidad del corno y por ende en su rendimiento.

La cosecha se realiza normalmente durante la estación seca en forma manual y gradual, dependiendo del mercado nacional o internacional. Esta puede realizarse de tres maneras: manual, semimecánica y mecánica.

El método de cosecha que se utiliza actualmente en la región de Ocú y Río de Jesús, es el manual, debido a que es el más económico y está al alcance de los recursos de los productores.

Con la tecnología recomendada y descrita, por el IDIAP, se podrán obtener rendimientos entre 200 a 250 qq por hectárea.

C. RECOMENDACIONES TECNICAS PARA LA COSECHA DEL ÑAME Y
OTOE.⁶

Al momento de la cosecha deben seguirse el siguiente patrón:

- Escoger las horas más frescas del día (las primeras de la mañana o las últimas de la tarde).
- Tener presente que la mayoría de los cultivos de raíces y tubérculos, por crecer bajo tierra, están muy expuestos a sufrir daños físicos producto del uso de las herramientas utilizadas para cavar.
- Evitar en todo lo posible el causar heridas o lesiones a los tubérculos, con ello se evita el crear posibles puntos de infestación por patógenos.
- Proteger en el campo el producto cosechado colocándolo en rancherías, en caso de que no se pueda transportar inmediatamente, ya que expuestos innecesariamente a los rayos solares, se calentarán excesivamente, pudiendo alcanzar temperaturas de 30°C a 50°C en un período de 2 a 4 horas, afectando procesos vitales del producto en etapas posteriores (almacenamiento y ventas).

⁶ González, José Luis, "manejo Post-Cosecha Del Ñame".
Dirección de Extensión y Comercialización- Departamento de
Cosecha. Instituto Mercadeo Agropecuario. 1994 págs 10-
13.

La cosecha de estos tubérculos se facilita si la siembra es realizada en surcos o camellones, lo que permite introducir las herramientas por debajo de los tubérculos y palanquear hacia arriba, desprendiendo la tierra y reduciendo la posibilidad de que sufran heridas.

Es muy conveniente el emplear herramientas a base de madera, el uso de la "coa" u otra herramienta de metal debe evitarse al máximo, ya que éstas ocasionan heridas a los tubérculos que son muy serias, dándose el caso de cortes longitudinales, transversales y seccionales. Este tipo de heridas, por ser sufridas cuando aún se encuentran en el suelo predispone los tubérculos a ser contaminados por tierra y ésta a su vez puede contener todo tipo de microorganismos (bacterias y hongos) que afectarán la calidad del producto, la durabilidad en la etapa de almacenamiento, tanto del tubérculo herido como la de otros sanos que se hallan almacenados al lado de este.

1. Hora de Cosecha

Depende de algunas situaciones como lo son:

- Disponibilidad de transporte.
- Condiciones ambientales.

- Disponibilidad de la mano de obra.
- Demanda del mercado y cuotas del mercado.

2. Factor Ambiental

La mayoría de los cultivos están más frescos por lo tanto en condiciones favorables para el manejo, temprano en la mañana. De existir el rocío o lluvias en el transcurso de la cosecha, tendrá sus efectos perjudiciales, ya que el acopio de productos húmedos frecuentemente ocasiona varios daños, predisponiendo a sufrir mayores pérdidas por favorecer la actividad microbiológica de organismos presentes en la tierra que cubre o queda adherida a los tubérculos, fuera de incrementar la temperatura del tubérculo afectando con ello la tasa de respiración y por consiguiente contribuye al incremento de temperatura del lote.

3. Mano de Obra

La capacitación y supervisión de la mano de obra son críticas para una cosecha exitosa. La supervisión resulta necesaria para mantener la calidad del producto y reducir el daño posterior. Se requiere capacitación en aspectos generales y técnicas específicas.

a. Capacitación General

Se explicará y demostrará las causas y efectos de situaciones negativas sobre los tubérculos como son:

- **Manejo Inadecuado:** Durante jornadas largas de trabajo algunas personas desarrollan hábitos de golpear, presionar o frotar el producto. Otras se cansan de golpear o comienzan a lanzar o dejar caer el producto en los receptáculos (tales prácticas pueden ocasionar daños irreversibles) los mismos se pueden evitar controlando y vigilando el trabajo, además de crear buenas condiciones de trabajo.

- **Prendas y Joyas:** Se debe evitar realizar la cosecha con anillos, joyas, brazaletes y uñas largas porque sus bordes agudos son causas significativas de daños en el producto.

- **Higiene en Campo y del Producto:** Los productos que no son seleccionados para almacenarlos o comercializarlos no deben dejarse en el terreno, donde se van a descomponer y contaminaran cultivos sanos, por lo tanto deben recogerse y eliminarse en otros puntos donde no representen riesgos.

Son necesarias la higiene, la limpieza, la esterilización de los recipientes de recolección, con el fin de evitar que se lleven a efecto infestaciones. La higiene del personal es clave importante para evitar contaminaciones, de los productos recolectados.

b. Capacitación Específica

Es necesario que el producto sea cosechado con la madurez y el tamaño para el mercado, por lo tanto se deberá dar instrucciones y especificaciones estrictas antes de entrar al campo y debe comprobarse la capacidad que tenga cada trabajador, para seguir instrucciones como son:

- Criterios de selección y clasificación en los puntos de reunión.
- Selección de los productos conforme a su madurez fisiológica o comercial.
- El uso adecuado de los recipientes, y el traspaso de los productos a los otros envases.
- Métodos de embalado para los diferentes mercados.

4. Operaciones de Almacenamiento del Ñame y Otoe ⁹

Siendo los ñames y otoes productos de pequeños agricultores estos generalmente los almacenan en situaciones no controladas (aire ambiente natural), lo que muchas veces limita el período de duración de los productos almacenados.

Los órganos de supervivencia que constituye parte comestible de los ñames y otoes, pasan por un período de inactividad desde su recolección hasta que reanudan el proceso de brotación empezando a perder valor alimenticio y comercial. Si son creadas las condiciones apropiadas este período de latencia en el ñame puede por lo general alargarse para permitir un almacenamiento prolongado.

La latencia o dormancia, es un período de reposo fisiológico iniciado después de la cosecha, que impide la formación de brotes. El mismo es debido a mecanismos fisiológicos naturales que retardan la formación de brotes, aunque las condiciones ambientales les sean favorables.

Una vez que este desestímulo desaparezca se inicia la emisión de brotes con mayor o menor rapidez de acuerdo a las

⁹ Ibid. Pág. 79.

condiciones en el almacén.

Este período de latencia es generalmente de 3 a 5 meses en el ñame, dependiendo de la variedad y generalmente coincide con el inicio y finalización de la estación seca.

Los efectos de la latencia o dormancia, son regulados por la hormona "ACSINA", la cual es producida en la parte joven de la planta en donde ya hay yemas formadas e inhibe el brotamiento de cualquier otra yema, existiendo por tanto una diominancia apical. El brotamiento, no se inicia hasta que esta hormona deje de hacer efecto, que en nuestro medio coincide con el inicio de las lluvias.

a. Factores que afectan la vida en almacén

a.1 Temperatura

El aumento de la temperatura (ambiental y del tubérculo) acelera el ritmo de utilización de las reservas alimenticias del producto y la pérdida del agua.

Los tubérculos son organismos vivos, que a pesar de estar en una fase de dormancia, el proceso metabólico continúa pero en menor escala que en la fase activa de crecimiento.

El proceso metabólico más importante sin duda alguna es el de la respiración que resulta de la conversión de los carbohidratos de los tubérculos en dióxido de carbono y agua, la cual es pérdida en forma de vapor de agua.

Las temperaturas elevadas y las lesiones pueden aumentar considerablemente la pérdida de agua respecto al nivel inevitable por causas normales.

a.2. Descomposición en el almacenamiento

El deterioro de los tubérculos en el almacén se debe fundamentalmente a la infección causada por lesiones físicas (rotura, magullamiento, raspones, etc.) lo que facilita la invasión de patógenos, además algunos de éstos patógenos ingresan a la parte interna del tubérculo, aún por la piel sana y aberturas naturales. Algunas infecciones se contraen cuando el producto está en el campo en crecimiento y pueden permanecer en estado latente, hasta después de la cosecha para manifestarse sólo en el almacenamiento.

a.3. Daños por insectos

Su daño es de una forma indirecta ya que por el daño que causan dejan al producto más susceptible a la

invasión de otros organismos que causan pudriciones en el almacenamiento.

Los tubérculos, durante el almacenamiento son atacados por termitas, si son colocados sobre la tierra y en almacenes en donde no se le preste el debido cuidado.

Los nemátodos causan pérdidas de post-cosecha del ñame, algunas veces estas poblaciones pueden aumentar en la etapa de almacenamiento y aplicaciones de químicos pueden no ser efectivas, aunque controlen el nivel poblacional. Los daños son irreversibles y los tubérculos seguirán perdiendo peso.

b. Fisiología del ñame almacenado

Durante el almacenamiento del ñame se observan tres etapas fisiológicas bien diferenciadas teniendo variaciones en pérdidas de peso diferentes en cada etapa.

- **Primera fase:** Esta fase se presenta desde la cosecha hasta las primeras 4 ó 6 semanas de almacenado el producto las pérdidas de peso (P.P) oscilan:

- * en condiciones controladas entre 2 a 5% de P.P.
- * en condiciones naturales entre 2 a 7.5% de P.P.

- **Segunda fase:** Esta fase coincide con el periodo de latencia o dormancia, lo que da una variabilidad de P.P. de 0.0 - 15% por mes en condiciones no controladas y 0.0 - 1.0% en condiciones controladas.

La duración del periodo de dormancia o reposo dependerá de las variedades y condiciones en las cuales el producto ha sido cultivado y de la forma de almacenamiento.

- **Tercera fase:** Esta fase se inicia cuando se observa el brotamiento de los primeros tallos, lo que hace que se incrementen las pérdidas considerablemente a causa del agua transpirada por los tallos.

c. Estructuras de almacenamiento para el ñame y el otoi

c.1. Almacenamiento en condiciones naturales

Pueden emplearse estructuras con ventilación natural, estos locales han de diseñarse y construirse teniendo presente las características específicas de cada lugar. Podrá utilizarse provisionalmente la libre circulación del aire y la ventilación de los productos almacenados.

En el uso de estructuras de almacenamiento se debe observar que:

- La estructura de almacenamiento debe ubicarse en lugares en que se registren temperaturas frescas durante el almacenamiento previsto.
- Los materiales del techo y las paredes deben aislarse del calor del sol con una techumbre de hierba sobre un enramado, ya que resulta muy eficaz, especialmente si se humedece para provocar enfriamiento por evaporación.
- Si el costo lo permite, construir tabiques dobles que aislen mejor el calor del sol.
- Conviene construir la estructura a la sombra de los árboles siempre que esto no sea obstáculo para las corrientes de aire (hay que prevenir incendios forestales o caídas de árboles).
- Deben dejarse espacios de ventilación debajo del suelo entre paredes y techos, para facilitar el flujo de las corrientes de aire.

- De originarse problemas de condensación por ser áreas de bajas temperaturas nocturnas, se debe instalar rejillas movibles para limitar la entrada de aire caliente durante el día.

Los ñames generalmente son almacenados durante la temporada más seca y caliente del año, teniendo gran importancia la ventilación y otros factores que contribuyen a bajar la temperatura de los tubérculos.

c.2. Almacenamiento en condiciones controladas

En virtud de que las temperaturas bajas retardan los procesos de maduración, brotamiento y desarrollo de posibles organismos, éstos tubérculos se conservan mejor en cuartos refrigerados.

Luego del curado y selección pueden almacenarse a una temperatura de 16°C, humedad relativa de 70-80%, prolongando así su período de inactividad generalmente algunas semanas adicionales, lo que permite conservar un ñame de alta calidad fuera de temporada tanto para el consumo fresco como para fines industriales.

**ch. Consideraciones en torno a la actualidad de
almacenamiento del ñame:**

Si bien es cierto que este producto acepta un buen período de almacenamiento en condiciones ambientales, por el efecto de la latencia que en nuestro medio abarca desde diciembre a mayo y que coincide con la estación seca, se dan significativas pérdidas a nivel de pequeño y mediano productor, que se estiman por encima de un 3% del volumen total almacenado, y estas cifras se incrementan ya que en los últimos tres años (91/92; 92/93; 93/94) se han aumentado las superficies sembradas de 867 a 4,713 hectáreas, con una producción de 710,820 quintales, siendo el porcentaje de almacenamiento considerable y por consiguiente los niveles de pérdidas significativas.

La reducción de las pérdidas post-cosecha se puede lograr mediante un manejo adecuado del ñame desde la etapa de cultivo hasta la etapa de almacenamiento; si se llevan las prácticas adecuadas en el momento oportuno, se controlan los focos de enfermedades y se fertiliza el cultivo correctamente, lográndose producir un nivel de calidad aceptable. Además, una vez que se cosechen los tubérculos, con el cuidado necesario, se dispondrá de una mejor condición para iniciar el almacenamiento del producto.

d. Metodología para almacenar en cámaras refrigeradas

La siguiente metodología es la que se puede utilizar para obtener mejores resultados si se quiere almacenar en cámaras refrigeradas o estructuras bajo condiciones ambientales controladas al ñame u otoo.

d.1. Pre-cosecha:

Aplicar las prácticas agronómicas recomendadas al cultivo.

d.2. Cosecha:

Cosechar con sumo cuidado los tubérculos evitando el daño a los mismos, por heridas, magullamiento, impactos por caídas, asoleado, traslado del campo a la finca/planta de acopio/mercado en condiciones aceptables.

d.3. Post-cosecha

- **Selección:** Los tubérculos con daños visibles por cortaduras, abrasiones, quemado,

podriciones entre otros daños se deben separar de los sanos.

- **Curado:** Los tubérculos con heridas se deben someter a las condiciones de curado, bajo temperatura y humedad relativa que favorezcan la aparición de una nueva piel en las áreas afectadas por daños mecánicos. Se debe considerar que productos con daños sufridos por pudriciones, deben ser descartados de inmediato.

- **Clasificación:** El producto debe ser clasificado antes de su ingreso al almacén y se pueden agrupar por tamaño, forma, peso. El mismo puede ser tratado con un fungicida adecuado para su uso en esta etapa, pero la gran limitante de la aplicación de estos agroquímicos es lo costoso y lo reducido de los productos disponibles.

- **Almacenamiento:** Si se dispone de algún tipo de estructura de almacenamiento, ésta debe proporcionar sombra y ventilación a los tubérculos, para así facilitar la emigración del calor producido durante la respiración y permitir que el dióxido de carbono (CO₂) no se concentre en cantidades que pudiera afectarlos.

Si se está pensando en almacenarlo por un período de tiempo significativo, se deben acomodar en pilas no mayores de

24 pulgadas y si a la estructura se le pueden ubicar anaqueles es conveniente. La orientación de los tubérculos debe ser la siguiente: el extremo apical del tubérculo debe quedar hacia la parte exterior del acomodo y el extremo del pedúnculo hacia la parte central del acomodo, para facilitar la operación de desbrotamiento. Entre los extremos del ápice debe quedar un espacio de 4 a 8 pulgadas con respecto al acomodo.

Llevando a cabo esta recomendación, el porcentaje de pérdidas sufrida será menor por efecto de la deshidratación y la respiración.

Sería interesante el llevar a cabo prácticas con cobertores a base de cera para estudiar los efectos que tienen sobre la pérdida por agua y la inducción de una atmósfera modificada en la que el CO₂ tendría el efecto de retardar la tasa de respiración en concentraciones adecuadas.

Para almacenar, se debe tener el cuidado de no introducir ñames u otes húmedos con signos visibles de pudriciones, inmaduro, calientes o asoleados, con heridas sin ser suberizados ya que se corre el riesgo de afectar todo el lote almacenado o parte del mismo.

Estos cuidados le garantizarán al productor la reducción

significativa de las pérdidas sufridas por manejos deficientes de los tubérculos y aportar al mercado productos por un periodo considerable de tiempo mayor.

CH. PRODUCCION Y RENDIMIENTO DEL ÑAME Y OTOE

El otoi al igual que el ñame, como productos no tradicionales de exportación, presenta condiciones favorables tanto climáticas como agronómicas que permiten su cultivo en casi todas las zonas agrícolas del interior del país, especialmente en el área costera.

Según información suministrada por el MIDA, en la región de Ocu, la Cooperativa Domingo Basterra ha alcanzado rendimientos de 170 quintales por hectárea en el cultivo del otoi y 250 quintales por hectárea en el rubro del ñame. Por otro lado para el área de Veraguas estos rendimientos son los siguientes: 300 quintales por hectárea para el ñame y 175 quintales por hectárea para el otoi. No obstante estos rendimientos no se refieren a la Cooperativa Manuel Salvador de Río de Jesús, quien por la serie de problemas técnicos-financieros y administrativos, no puede proporcionar una información exacta al respecto.

1. Costo de producción de una hectárea de ñame y otoi en Veraguas.

En nuestro país, los costos y los rendimientos por hectárea en el cultivo de ñame y de otoi, varían dependiendo de la región en que se lleve a cabo el cultivo.

Para este estudio, se presenta el desglose de los costos de producción de una hectárea de ambos tubérculos que se dan para el área de Veraguas (región 2), y los mismos están recogidos en los cuadros N° 16 y N° 17¹⁰.

¹⁰ Ministerio de Desarrollo Agropecuario: Costos de Producción de una Hectárea de Ñame y Otoi en la región de Herrera y Veraguas. Panamá, 1996.

CUADRO Nº16

COSTO DE PRODUCCIÓN DE 1.00 HA. DE ÑAME
REGIÓN 2. VERAGUAS

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL B/
A. Maquinaria				146.25
Arado	Hora	3.00	22.50	67.25
Rastra	Hora	2.50	22.50	56.25
Surcado	Hora	1.00	22.50	22.50
B. Insumos				537.32
Semilla (Grandes)	qq.	28.50	10.00	269.22
Fertilizante (12-24-12)	qq.	6	15.87	99.22
Fertilizante Nitrogenado (Urea 46%)	qq.	1.5	16.00	24.00
Insecticida (Attamix)	libra	5.00	3.41	17.05
Insecticida (Sumithión)	litro	1.00	11.52	11.52
Fungicida (Benlate)	kgs.	1.00	32.64	32.64
Fungicida (Dithanme M-45)	kgs.	2.00	5.03	10.06
Herbicida (Diurón)	kgs.	1.50	8.27	12.41
Sacos	sacos	300	0.20	60.00
Hilo	conos	0.20	6.00	1.20
C. Mano de obra				330.00
Selección y Picado de Semilla	jornal	4	5.00	20.00
Tratamiento y Siembra	jornal	16	5.00	80.00
Abonamiento	jornal	4	5.00	20.00
Aplic. de Herbicida	jornal	3	5.00	15.00
Aplic. de Insecticida	jornal	1	5.00	5.00
Deshierbe (1 y 2)	jornal	16	5.00	80.00
Aplic. de Fungicida	jornal	2	5.00	10.00
Cosecha	jornal	20	5.00	100.00
D. Otros gastos				168.16
Transporte de Insumos	qqs.	43.00	0.20	8.60
Transporte de Cosecha	qqs.	300.00	0.20	60.00
Imprevisto 5%	B/.	1082.17	0.05	54.11
Interés 8.75%-6 meses	B/.	1136.28	0.04	45.45
E. Costo Total				1181.73

Fuente: Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Dirección Técnica, hoja suelta. Panamá, 1996.

Análisis Económico:

1. Rendimiento Esperado	qq.	300.00
2. Precio Estimado	B/.	12.00
3. Valor de la Producción	B/.	3,600.00
4. Ingreso Neto/Hectárea	B/.	2,418.27
5. Costo/Quintal	B/.	3.94
6. Ganancia/Quintal	B/.	8.06
7. Relación Beneficio-Costo		3.05
8. Rentabilidad	%.	204.64

Fuente: MIDA. Dirección Técnica Hoja Suelta. Panamá 1996.

Las cifras consignadas en este cuadro permiten observar que:

- El costo de producción de una hectárea de ñame para el área de Veraguas está en B/. 1181.73;
- La producción de una hectárea genera una demanda de mano de obra de 66 jornales, lo cual crea costos de mano de obra por el orden de B/. 330.00;
- El precio estimado de B/. 12.00 representa el precio de venta por quintal en el mercado nacional;
- Los rendimientos esperados en una hectárea son de 300

quintales generando ingresos brutos de B/. 3600.00 y ingresos netos de 2418.27;

- El quintal de ñame tiene un costo de producción de B/.3.94 (B/ 1181.73 / 300), lo que permite una ganancia por quintal de B/ 8.06 (B/ 12.00 / 3.94);
- La relación costo-beneficio es de 3.05 (B/.3600 / 1181.73);
- La producción de una hectárea de ñame produce una rentabilidad de 204.64% (B/ 2418.27 / 1181.73).

CUADRO Nº 17

COSTO DE PRODUCCIÓN DEL OTOE COMERCIAL
REGIÓN 2. VERAGUAS

1.0 HECTÁREA

DETALLE	UNIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL B/
A. Maquinaria				146.25
Arado	Hora	3.00	22.50	67.25
Rastra	Hora	2.50	22.50	56.25
Surcado	Hora	1.00	22.50	22.50
B. Insumos				388.78
Semilla	qq.	2300	0.10	230.00
Fertilizante (15-30-8)	qq.	4	13.58	54.32
Fertilizante Nitrogenado	qq.	1.5	16.00	24.00
Insecticida (Malathion)	libra	1.00	6.08	6.08
Herbicida (Diurón)	kilo	2.50	8.27	20.68
Herbicida (Gramoxone)	litro	3.00	5.00	15.00
Sacos	sacos	250	0.15	37.50
Hilo	conos	0.20	6.00	1.20
C. Mano de obra				375.00
Preparación del terreno	jornal	2	5.00	10.00
Siembra	jornal	14	5.00	70.00
Abonamiento	jornal	4	5.00	20.00
Aplic. de Herbicida	jornal	3	5.00	15.00
Aplic. de Insecticida	jornal	1	5.00	5.00
Deshierbe	jornal	14	5.00	70.00
Deshije y Aporque	jornal	15	5.00	75.00
Cosecha	jornal	20	5.00	100.00
Trasp. de cosecha	jornal	2	5.00	10.00
D. Otros gastos				156.65
Transporte de Insumos	qqs.	22.00	0.20	4.40
Transporte de Cosecha	qqs.	175.00	0.20	35.00
Imprevisto 5%	B/.	949.43	0.05	47.47
Interés 8.75%-10 meses	B/.	996.90	0.07	69.78
E. Costo Total				1066.68

Fuente: Ministerio de Desarrollo Agropecuario. Dirección Técnica hojas sueltas. Panamá, 1996.

Análisis Económico:

1. Rendimiento Esperado	qq.	175.00
2. Precio Estimado	B/.	14.00
3. Valor de la Producción	B/.	2,450.00
4. Ingreso Neto/Hectárea	B/.	1,383.32
5. Costo/Quintal	B/.	6.10
6. Ganancia/Quintal	B/.	7.90
7. Relación Beneficio-Costo	-	2.30
8. Rentabilidad	%	129.68

Fuente: MIDA. Dirección Técnica, hojas sueltas, Panamá, mayo 1996.

En este cuadro se puede apreciar lo siguiente:

- Producir una hectárea de otoo en el área de Veraguas tiene un costo de B/. 1066.68;
- Una hectárea de otoo genera una demanda de mano de obra de 75 empleados con un costo de B/. 375.00;
- Se estima un rendimiento de 175 quintales por hectárea;
- El precio estimado de B/. 14.00 el quintal es para el mercado doméstico;
- Los 175 quintales generan una ganancia bruta de B/.2450.00 y una utilidad neta de B/. 1383.32 (B/ 2450.00 - 1066.68);

- Producir un quintal de otoi tiene un costo de B/. 6.10 (B/. 1066.68 / 175 quintales);
- Un quintal de otoi produce una ganancia de B/. 7.90 (B/.14.00 - 6.10);
- La siembra de una hectárea de otoi genera una relación costo-beneficio 2.30 (B/. 2450 / 1066.68);
- Una hectárea de otoi produce una rentabilidad de 129.68% (B/. 1383.32 / 1066.68).

2. Costo De Producción De una Hectárea De Name y Otoi Según Regiones

Con el propósito de enriquecer este estudio, se presenta una relación de los costos, rendimientos, precio, rentabilidad, rendimientos de equilibrio y costos de equilibrio según la regionalización hecha por el MIDA para toda la república para ambos rubros, objeto de este estudio, tal cual se puede apreciar en los cuadros N° 18 y 19.¹¹

¹¹ Ministerio de Desarrollo Agropecuario. Costo de Producción de una Hectárea de Name y Otoi Según Región. Panamá. Mayo 1996.

Cuadro Nº 18
COSTO DE PRODUCCIÓN DE UNA HECTÁREA DE NAME SEGÓN REGIÓN
AÑO 1996-1997

DETALLE B/.	NORMATIVA DIRECCIÓN AGRÍCOLA	R1	R2	R3	R4	R7	R8
MAQUINARIA	146.25	139.50	146.25	150.00	---	116.00	146.25
INSUMOS	126.69	633.45	537.32	767.50	533.00	436.60	524.44
MANO DE OBRA	330.00	445.00	330.00	436.20	472.00	435.00	330.00
OTROS GASTOS	186.96	368.55	168.16	370.20	249.00	94.00	186.74
COSTO TOTAL	1189.90	1592.05	1,181.73	1723.90	1254.00	1240.18	1187.43
REND./QQ.	300.00	350.00	300.00	250.00	180.00	300.00	300.00
COSTO/QQ.	3.97	4.55	3.94	6.90	6.96	4.13	3.96
PRECIO/QQ.	12.00	18.00	12.00	10.00	15.00	12.00	12.00
RENTABILIDAD	202.00	296.00	204.00	45.00	115.00	190.00	203.18
RENDIMIENTO EQQ	99.00	88.00	98.00	172.00	84.00	103.00	99.00
COSTO EQQ	3600.00	6300.00	3600.00	2500.00	2700.00	3600.00	3600.00

Fuente: Información suministrada de las Direcciones Regionales-Ministerio de
 Desarrollo Agropecuario-mayo 1996.

a. Análisis Regional de una Hectárea de Name

- **Costo Totales:** La Región 3 (Herrera) presenta la estructura de costo más elevada, con B/.1,723.90 entre las cinco regiones productoras; luego la Región 4 (Coclé) con B/. 1254.00; después la región 7 (Chepo) con B/. 1240.18; sigue la Región 8 (Los Santos) con B/.1,187.73; y por último la Región

2 (Veraguas) con B/.1181.73.

- **Rendimiento:** La Región 1(Chiriquí) posee los rendimientos más altos por hectáreas (350 quintales); continúa las regiones 2, 7 y 8 (Veraguas, Chepo y Los Santos) con 300 quintales; le sigue la región 3 (Herrera) con 250 quintales por Hectárea; quedando la región 4 Coclé quien con tecnología **cero labranza** obtiene 180 quintales por hectárea.

- **Costo / Quintal:** El costo por quintal más bajo lo posee Región 2 (Veraguas) con B/. 3.94 y el más alto lo posee la Región 4 (Coclé) con B/. 6.96.

- **Precio / Quintal:** La Región 1 (Chiriquí), obtiene el mejor precio, con B/. 18.00 por quintal y la Región 4 (Coclé) con B/. 15.00; le siguen las Regiones 2, 7, y 8 (Veraguas , Chepo y Los Santos) con B/. 12.00 el quintal y por último la Región 3 (Herrera) obtiene el precio por quintal más bajo con B/.10.00.

- **Rentabilidad:** La rentabilidad más alta la posee Chiriquí con el 296%, influida por su alto rendimiento y mejor precio. La rentabilidad más baja la tiene Herrera con 45%.

- **Rendimiento de Equilibrio:** Es el punto donde los costos se igualan a los ingresos. Producir por encima de él

implica utilidad; producir por debajo del rendimiento de equilibrio significa pérdidas. Para el ñame actualmente en todas las Regiones se produce muy por encima de sus respectivos rendimientos de equilibrio.

Región 1, Chiriquí: Tiene la más alta rentabilidad, (296%) producto del mejor rendimiento, 350 qq, el mejor precio B/18.00/qq.

Región 2, Veraguas: Es la segunda en rentabilidad, (204%); tiene el menor costo de producción por hectárea: B/.1,182.00 y ocupa el segundo lugar en rendimiento: 300 qq. Además posee el menor costo por quintal B/. 3.94.

Región 3, Herrera: Refleja uno de los menores rendimientos al producir 250 qq/ha.; el menor precio por quintal B/. 10.00, y la más baja rentabilidad 45% y uno de los más altos costos por quinta (B/. 6.90).

Región 4, Coclé: Produce con cero labranza; tiene el más

alto costo/qg. B/.6.96; el segundo lugar en precio B/. 15.00/qg. y el quinto en rentabilidad (115%). Posee el rendimiento de equilibrio más bajo: 84 qg/ha, y el tercero con costos de producción más altos (B/. 1254.00).

Región 7, Chepo: Su costo de producción es alto (ocupa el cuarto lugar); su rendimiento por hectárea es bueno (segundo lugar); con 300 qg/ha. Ocupa el cuarto lugar en cuanto a costo por quintal más bajo B/.4.13 y tiene la cuarta rentabilidad: 190%.

Región 8, Los Santos: Posee el segundo costo de producción más bajo B/.1,187.00; la segunda relación de costo/qg más bajo B/.3.96 y es la tercera en rentabilidad: 203%.

Para decidir qué áreas fomentar, o desarrollar se debe tener en cuenta dos aspectos: el **costo por quintal más bajo**

(Veraguas) y la que mayor produce por encima de su punto de equilibrio (Chiriquí y Veraguas); al igual que los niveles de rentabilidad y rendimientos por hectáreas. (Veraguas está en segundo lugar).

Cuadro Nº 19
COSTO DE PRODUCCIÓN DE UNA HECTÁREA DE OTOE SEGÚN
REGIÓN AÑO 1996-1997

DETALLE B/.	NORMATIVA DIRECCIÓN AGRÍCOLA	R1	R2	R3	R4	R7	R8
MAQUINARIA	146.25	636.00	146.25	150.00	---	146.25	146.25
INSUMOS	393.59	830.75	388.78	599.10	---	386.09	394.46
MANO DE OBRA	375.00	285.00	375.00	338.00	---	375.00	375.00
OTROS GASTOS	169.71	356.35	156.65	185.62	---	185.67	169.82
COSTO TOTAL	1084.54	2108.10	1066.68	1272.72	---	1093.01	1085.52
REND./QQ.	175.00	250.00	175.00	170.00	---	250.00	175.00
COSTO/QQ.	6.20	8.43	6.10	7.49	---	4.37	6.20
PRECIO/QQ.	14.00	16.00	14.00	10.00	---	14.00	14.00
RENTABILIDAD	126.00	89.70	130.00	33.00	---	220.22	125.70
RENDIMIENTO QQ/HA.	77.46	131.75	76.19	127.27	---	78.07	77.53
COSTO EQQ	2450.00	4000.00	2450.00	1700.00	---	3500.00	2450.00

Fuente: Información suministrada de las Direcciones Regionales
 Ministerio de Desarrollo Agropecuario, Hojas Sueltas. Panamá, mayo 1996.

b. Análisis Regional de una Hectárea de Otoe:

- **Costo de producción por hectárea:** La Región Nº1, Chiriquí, presenta la estructura de costos por hectárea más elevada (B/. 2,108.10) seguida por la Región 3, Herrera (B/1,272.72); la Región 7, Chepo (B/.1,093.01) y la Región 8, Los Santos (B/.1,085.52), siendo la región 2 (Veraguas) quien posee los costos de producción más bajos (B/. 1066.68). En la Región 1 (Chiriquí), los renglones de maquinaria e insumos representan un 30% y 39% respectivamente. Sin embargo en las regiones 2, 3, 7 y 8 los renglones de insumos y de mano de obra representan aproximadamente un promedio de 38% y 32% respectivamente.

- **Rendimientos:** La Región 1 y 7 (Chiriquí y Chepo) reportan los rendimientos más altos 250 quintales, seguida por las regiones de 2 y 8 (Veraguas y Los Santos) con 175 qq/ha. Siendo la región 3 (Herrera) quien posee los niveles de rendimientos más bajos.

- **Costo por Quintal:** La Region 7, Chepo, posee la mejor relación insumo-producto, ya que poseen el costo/quintal más bajo: B/4.37, seguido por la Región 2 (Veraguas) con B/. 6.10, le sigue la Región 8 (Los Santos) B/.6.20; la Región 3 (Herrera) B/.7.49 y la Región 1

(chiriquí) con B/.8.43

- **Precio por Quintal:** La región 1 Chiriquí posee la mejor capacidad de negociación al obtener un precio de B/.16.00/qq existiendo una diferencia de B/.2.00/qq en la Región 2, 7, 8. La región 3 obtiene los precios más bajos por quintal al recibir sólo B/. 10.00.

- **Rentabilidad:** La mayor rentabilidad la posee la región de Chepo con 220.22%, influida básicamente por los rendimientos más altos, costos de producción más bajos y buen precio. Le siguen en su orden la región Veraguas con 130.00%, Los Santos con 126%, Chiriquí con 89% y por último la de Herrera con 33.0%.

- **Rendimiento de Equilibrio:** El rendimiento de Equilibrio es donde los costos se igualan a los ingresos. En todas las regiones de estudio el rendimiento del otoo está por encima del rendimiento de equilibrio, situación que les permite producir favorablemente.

Región 1, Chiriquí: Presenta el costo de producción más alto: B/. 2,108.10. El rendimiento más alto: 250 qq/ha junto con Chepo. Evidencia una alta rentabilidad: 89%, aunque está en cuarto lugar. Posee el precio por quintal más alto: B/. 16.00 y el costo por quintal más alto: B/.8.43

Región 2 Veraguas: Posee el costo de producción más bajo con B/.1,066.68 la hectárea. El segundo rendimiento más alto: 175 qq/ha al igual que Los Santos, el segundo precio más alto: B/.14.00, y la segunda rentabilidad más alta: 30% entre las regiones productoras.

Región 3 Herrera: Presenta el segundo más alto costo de producción por hectárea con B/.1,272.72. El más bajo rendimiento, 170 qq/ha, el precio más bajo B/.10.00 por quintal, y la más baja rentabilidad de 33%.

Región 7 Chepo: Reporta un costo de producción de B/.1,093.01, lo que lo coloca en tercer lugar con costos altos. Posee el más alto rendimiento junto a Chiriquí con 250 qq/ha. Obtiene el segundo precio de venta más alto, B/.14.00, al igual que la región 7 y 8. Presenta el costo por quintal más bajo entre todas las áreas con B/.4.37 y la más alta rentabilidad con 220.22%.

Región 8, Los Santos: Presenta un costo de producción de: B/.1,085.52, siendo el segundo con menores costos y rendimientos más altos con 175 qq/ha., al igual que la Región 2; junto con la región 2 y 7 obtiene los precios más altos por quintal (B/. 14.00) y ocupa el tercer lugar con niveles de rentabilidad con 125.70%.

Para decidir qué área fomentar o desarrollar, los criterios que privan serán: el costo por quintal más bajo

(Región 2 y 7, Veraguas y Chepo); los niveles de rentabilidad más altos (Región 2 y 7); los rendimientos más altos por hectárea (Chiriquí y Chepo); ocupando Veraguas el segundo lugar en rentabilidad.

D. MANEJO POST-COSECHA DEL ÑAME Y OTOE PARA LA EXPORTACIÓN¹²

Generalmente las exportaciones del ñame y otoe en nuestro país se canalizan mediante las siguientes modalidades:

- Empresas o Brokers que contratan con productores.
- Empresas que producen y exportan abarcando toda la operación. Disponen de "unidades de producción", "unidades de empaque" y "unidades de comercialización".

Para grupos productores ya sean medianos o pequeños que se inician en la operación puede ser recomendable comenzar con la primera modalidad y a medida que avance y adquieran destrezas se puede considerar la segunda opción.

La producción agrícola con fines de exportación difiere

¹² González, José Luis, Op.Cit., 79.

significativamente de aquellas con fines de comercialización interna. En esta se debe considerar los siguientes aspectos:

- Seleccionar las variedades a sembrar, de acuerdo a nuestras condiciones agro-ecológicas y a las exigencias del consumidor foráneo.
- Proporcionar todos los cuidados agronómicos en los momentos oportunos.
- Utilizar agroquímicos en dosis y aplicaciones de manera de cumplir con las exigencias del importador.
- Realizar la cosecha en el mejor momento de maduración de acuerdo al cultivo y del mercado.
- Correcto manejo de post-cosecha al producto cosechado.
- Emplear los empaques apropiados.
- El rápido envío del producto bajo condiciones refrigeradas al puerto de destino.

1. Manejo Post-Cosecha

Los tubérculos de ñame y otoi son cosechados con regular cuidado sufriendo heridas por cortes de las herramientas utilizadas quedando el producto expuesto a sufrir daños y descartes para un mercado de exportación.

a. Indicios de cosecha

Para la cosecha se emplean métodos visuales, observando que cuando el follaje y los tallos aéreos de los tubérculos experimentan cambios de color de verde a amarillo o se secan, y el ápice del tubérculo no se pela si se frota levemente con las yemas de los dedos, nos indican que el tubérculo está listo para ser cosechado.

b. Cosecha

Se realiza en forma manual, cavando con herramientas de metal o madera de preferencia y para reducir daños debe usarse esta última. El cultivo en camellones o surcos elevados facilita la extracción del tubérculo. La cosecha se puede mecanizar empleando cosechadoras similares a las que se utilizan en la cosecha de la papa.

El producto debe ser pre-seleccionado en campo descartando todo aquel que presente características no deseadas para su exportación. Se debe trasladar en canastas plásticas (preferible a cualquier otro embalaje) ya que reducen los daños por fricciones.

Es recomendable realizar la cosecha en las horas más

frescas del días, y mantener puntos de acopio en campo protegido de la acción de la luz solar.

2. Transporte a los Puntos de Empaque

El transporte de los tubérculos en canastas plásticas se facilita y se reducen los riesgos de daños mecánicos. El vehículo de transporte se debe manejar a velocidades bajas si los caminos son accidentados, en caso de traslado a granel (no es recomendable) se debe aislar la superficie mediante el empleo de materiales como pajas, goma espuma, con el fin de reducir los golpes con el piso del vehículo.

3. Manejo en la Empacadora

Para la exportación del ñame y del otoi se debe tener mucho cuidado al momento de empacarlos por lo que se hace necesario prestar atención a este proceso.

a. Recepción

Es la primera operación que se lleva en la empacadora, se tomarán los datos necesarios como nombre del proveedor, el peso, la finca, la cantidad, entre otros.

b. Inspección y pre-selección

Esta se realiza con el fin de detectar daños visibles causados por manejos deficientes al momento de la cosecha, manipulación en campo, daños por efectos del transporte y otros.

c. Limpieza y/o secado

En esta fase del proceso se debe tener especial cuidado en lo que a limpieza, lavado y secado de los tubérculos se refiere.

c.1 Limpieza

Se procederá a eliminar rastros de tierra en el tubérculo mediante el cepillado manual, utilizando cepillos de cerdas suaves.

c.2 Lavado

Si el comprador o las regulaciones del país importador, así lo exigen, se procederá a su lavado con agua tratada con hipoclorito de sodio a concentración de 3 ppm y se le agregará un fungicida permitido por las normas del país

exportador.

c.3 Secado

Si el producto se somete al lavado es necesario remover el exceso de agua con el fin de mejorar la presentación y evitar el crear un medio favorable al desarrollo de hongos que afecte el lote o el embarque.

ch. Clasificación

La selección del producto permitirá separar aquellos tubérculos que no reúnen el mínimo de requisitos exigidos por el comprador, descartándolos y utilizándolos en otros canales de comercialización y la clasificación debe ser por tamaño y peso.

d. Empacado

Los tubérculos se colocan en cajas de cartón corrugadas del tipo telescópicas con perforaciones para la ventilación del producto, sin grapas y con capacidad de 50 lbs. con resistencia de 200/250 libras por pulgadas cuadradas. Los tubérculos se envolverán con papel periódico sin imprimir, con el fin de evitar daños por fricciones entre éstos, y para

reducir procesos fisiológicos (respiración y transpiración).

e. Etiquetado

A cada embalaje (cajeta) se le coloca una etiqueta autoadhesiva que identifica la marca, país, exportador, productor, peso neto y bruto; las recomendaciones e instrucciones de manipulación y almacenamiento refrigerado.

f. Almacenamiento

Los embalajes se almacenan temporalmente a temperaturas de 18 a 20°C para preparar al producto, para su temperatura final de almacenamiento hasta que el contenedor se llene. Algunos exportadores al no contar con cuartos refrigerados, hacen uso de los contenedores con equipo de refrigeración como cuartos temporales de almacenamiento, preparando el producto mientras se llena el contenedor, y una vez lleno, se va bajando la temperatura gradualmente hasta llegar a la temperatura y humedad recomendada para su almacenamiento.

E. ESPECIFICACIONES TÉCNICAS PARA EL TRANSPORTE DEL ÑAME Y OTOE SEGUN EL DEPARTAMENTO DE AGRICULTURA DE LOS ESTADOS UNIDOS.

El transporte a los mercados de destino se efectúa en contenedores refrigerados, los empaques se acomodan de tal forma que permita la recirculación del aire frío, y se facilite la homogenización del micro-clima interno del contenedor.

1. Criterio de Calidad

Todo exportador de ñame y otoa debe poner especial atención a las normas y criterios de calidad exigidas por los mercados de destino. Para el exigente mercado de los Estados Unidos se debe cumplir con los siguientes requisitos:

- Características:

- Pesos entre 1.5 - 4 lbs / 680 - 1815 gr.
- Consistencia de la pulpa: Firme
- Sin arrugamiento, sin decoloración
- Sin indicios de brotación / Enraizamiento
- Madurez uniforme y completa

- **Condiciones:**

- Sin heridas de cosecha o manejo
- Sin perforaciones, rasguños y magulladuras
- Sin manchas de latex o residuos
- Sin quemaduras de sol
- Sin suciedad y sin pudriciones
- Sin residuos de insecticidas o fungicidas
- Sin deformaciones marcadas.

- **Tratamiento:**

- Limpiar la tierra adherida al tubérculo con cepillos de cerdas suaves.
- Eliminar las raicillas presentes en el tubérculo.
- Fumigación con bromuro de metilo; curación a 29-32°C (84-90°F) de humedad relativa de 90 a 95% por 4 - 8 días.
- Enfriamiento en cuarto.
- Temperatura y humedad relativa: 16°C (61°F), 70-80%.

- **Empaque:**

- Cajas de plancha de fibra totalmente telescopiables con envoltura de papel o viruta para reducir el

magullamiento, empaque suelto de 11 kgs (25 lbs) a 23 kgs (50 lbs).

- Con aberturas para permitir la circulación del aire en el interior del empaque.
- Envoltura individual de papel periódico para cada tubérculo.
- Papel grueso para la base de la caja.

- Transporte

Remolque de carretera y transporte combinado de carretera-ferrocarril, contenedores de furgón.

- Carga

A mano o utilizar plataforma de madera.

- Almacenaje en Contenedor

- Contenedores refrigerados de 20 ó 40 pies de largo, con capacidad de 900 cajas de 50 lbs (450 quintales) para otoo, y 800 cajas (400 quintales) para ñame.
- Las cajas colocadas conforme a un patrón que permita la circulación del flujo de aire

refrigerado, a lo largo de todo el cargamento manteniendo la temperatura uniforme.

- **Sensibilidad**

- Se pueden presentar daños por enfriamiento por debajo de 13°C (55°F), descomposiciones bajo alta humedad y sensibilidad al etileno.

Al finalizar este capítulo, se han examinado todos los aspectos técnicos relacionados con el proceso de producción del ñame y del otoo.

El próximo capítulo tratará todo lo concerniente al perfil del mercado de los Estados Unidos.

CAPITULO III

PERFIL DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS. (MIAMI)

A. MEDIO AMBIENTE EN EL COMERCIO INTERNACIONAL

La administración de las actividades del comercio internacional exigen conocer los conceptos de mercadeo y dominar las complejidades del medio ambiente de otros países; y en la mayoría de los casos para atender el mercado seleccionado como meta en otro país, se necesitan realizar ajustes importantes en la estrategia de mercadotecnia.

El comercio internacional consiste en actividades de mercadeo, realizadas a través de las fronteras nacionales; y la planeación y el control de las actividades de mercadeo que se llevan a cabo fuera de las fronteras nacionales pueden ser bastante diferentes de las que se realizan dentro de territorio nacional.

Las oportunidades en el extranjero deben evaluarse como posibles mercados seleccionados como metas; y los responsables del mercado internacional tiene que conocer el medio ambiente del mercado internacional para poder formular una mezcla de mercadeo.

Entre los aspectos del medio de importancia especial están las fuerzas culturales, sociales, económicas, políticas y legales.

1. Medio Ambiente

Brinda la estructura para el comportamiento social. Este incluye las costumbres, los valores, las actividades, la moral y el conocimiento.

2. Las Instituciones sociales

Influyen en la acción recíproca humana dentro de la estructura cultural. Puesto que el mercadeo es una actividad social, los responsables del mercadeo internacional, tienen que comprender las instituciones sociales como la familia, la religión, la educación, la salud y la recreación.

3. Las Fuerzas Económicas

Los patrones de intercambio varían de un país a otro, las fuerzas económicas que afectan el mercadeo internacional son aquellas que pueden medirse en términos de ingresos y recursos. El crédito, el poder adquisitivo global y la distribución de los ingresos brindan medidas totales del potencial del mercado. Las fuerzas tecnológicas ayudan a definir el desarrollo económico de métodos que faciliten el proceso de mercadeo; además el nivel de tecnología puede determinar como se debe elaborar la mezcla de mercadeo.

4. Las Fuerzas Políticas y Legales

Entre las instituciones políticas se incluyen el sistema político, las leyes nacionales, los cuerpos reguladores, los grupos de presión y las acciones de los tribunales. La política exterior de todas las naciones que realizan intercambios determinan cómo llevar a cabo los procesos de mercadeo.

Después de analizar el medio ambiente del mercado objetivo, hay que desarrollar la mezcla de mercadeo; y los responsables de la comercialización, tienen que decidir cuál será la mezcla apropiada.

B. SELECCIÓN DEL MERCADO OBJETIVO

Stanton, Etzel y Walker al respecto nos dicen:

"Un mercado objetivo es un grupo de clientes, personas o empresas, a las que un vendedor dirige específicamente sus esfuerzos de mercadotecnia. La elección cuidadosa y la definición exacta del mercado objetivo es esencial para el desarrollo de una mezcla de mercadeo efectiva".¹³

¹³ Stanton William J.; Etzel Michael J; Walker Bruce J. "Fundamentos de Marketing". Novena Edición, pág 90; Editorial Mc Graw-Hill. 1993.

1. Por qué hacer negocios con los Estados Unidos

A consecuencia de su mayor estabilidad económica dentro de la región y de una actividad de comercio internacional que se ha expandido con gran rapidez durante la última década, se ha clasificado a la economía de latinoamérica como una de las de crecimiento más rápido del mundo.

En específico el comercio de exportación desde los Estados Unidos hacia Latinoamérica ha crecido enormemente, prueba de lo cual lo es el mercado de B/. 88,000 billones en 1995. La proximidad de latinoamérica a los Estados Unidos y la avanzada infraestructura de la región hace que la comunicación con los exportadores sea fácil y el transporte de las exportaciones muy eficientes; además los Estados Unidos es un auténtico mosaico de razas. En la actualidad el 87% de sus habitantes son caucasoides; el 11% negroides, el 0,6% amerindios y el 0,6% mongoloides-asiáticos. Esta fuerte mezcla de razas (afroamericanos, mexicanos, puertorriqueños, cubanos, polacos, italianos, salvadoreños, nicaragüenses, panameños, entre otros), hace de este país un mercado atractivo por su actividad cultural.

2. Priorización del Mercado Objetivo

Los mercados de Estados Unidos y Puerto Rico son los que presentan un mayor potencial para la exportación del ñame y del otoi como productos agrícolas no tradicionales:

Primero: porque la tasa de impuestos y los sistemas aduaneros son flexibles y hacen posible que los productos estén al alcance del consumidor. El ñame y el otoi están en la lista de productos agrícolas exentos del pago de arancel de importación y Panamá está en la lista de países beneficiarios de la Iniciativa de la Cuenca del Caribe.

Segundo: éste es un mercado cuyo poder de compra es sumamente alto.

Tercero: Estados Unidos posee una población de 252.5 millones de habitantes y una población de origen hispano de 22.4 millones convirtiéndose así en nuestro principal mercado. Tomando en consideración la cultura de consumo de productos tropicales como el ñame y otoi en la dieta alimenticia de esta población hispana.

Una distribución de la población hispana por Estado, muestra una fuerte concentración (70.77%) en cuatro estados:

cuadro No. 20.

CUADRO Nº 20
DISTRIBUCIÓN PORCENTUAL DE LA POBLACIÓN HISPANA
EN LOS ESTADOS UNIDOS

ESTADO	DISTRIBUCIÓN % DE LA POBLACIÓN HISPANA
1. California	34.43
2. Texas	19.42
3. Nueva York	9.91
4. Florida	7.01
5. Illinois	4.0
6. New Jersey	3.3
7. Arizona	3.1
8. Nuevo Mexico	2.6
9. Colorado	1.9
10. Massachusetts	1.3
11. Los otros 40 estados	13.01
TOTAL:	100%

FUENTE: Almanaque Mundial, 1995.

Si se realiza un examen de los principales puertos marítimos se puede establecer una relación directa con los mercados hispanos en los Estados Unidos:

<u>PUERTO</u>	<u>POBLACIÓN HISPANA</u>
Océano Atlántico	
Nueva York	9.91% de Nueva York
Miami	<u>9.01%</u> de Florida
Total	16.92%

<u>PUERTO</u>	<u>POBLACIÓN HISPANA</u>
Océano Pacífico	
Los Angeles San Fco.	34.43% de San Francisco
Laredo	<u>19.42%</u> de Texas
Total	53.85%

En lo que respecta al ñame y al otoo el mercado Hispano está siendo abastecido así:

Ñame: Colombia, Costa Rica, Jamaica;

Otoo: Costa Rica, florida, Panamá, Nicaragua.

3. El Mercado de Miami:

El rápido y sostenido crecimiento del Condado de Miami/Dade es el resultado de un conjunto de factores:

- Su ubicación geográfica en el corazón del Hemisferio Occidental.
- Un clima de Comercio que hace de la estancia en Miami un buen negocio.
- Una importante masa laboral con una actitud dispuesta.
- Una red de sofisticados medios de transporte que traslada gente y productos en forma eficiente.
- Y un estilo de vida incomparable con el resto del mundo.

Analizaremos brevemente algunos de estos factores que han

hecho de Miami uno de los puertos de entrada al mercado estadounidense de mayor importancia.¹⁴

a. Localización Geográfica

La ubicación geográfica, su infraestructura y sus vínculos latinos, hacen de Miami un punto estratégico para planes y programas de exportación e importación al mercado de Estados Unidos. También es importante señalar que la Ciudad de Miami se distingue por exportar más de lo que importa.

La Ciudad de Miami como punto de salida y entrada hacia América Latina y el Caribe, está bien localizada para recibir mercancías de Norte América, Asia, Europa, el Caribe y América Latina; trasbordar hacia el sur e incrementar el comercio que se está moviendo hacia norteamérica desde América Latina, aspectos éstos que nos dejan ver que la Ciudad de Miami esta estratégicamente localizada para canalizar bienes de esta, a través de las Américas y los Continentes.

En lo que a exportaciones se refiere más de 17 billones de bienes fueron trasladados a través del distrito de aduanas de Miami en el año de 1995; encabezadas por cargamento de

¹⁴ Miami-Gate Way To The Americas. A Special Report by U.S. Latin Trade Magazine. Pags. 14a y 16a.

computadoras, equipos de telecomunicaciones, equipos de oficina, vehículos motorizados, ropa y partes de maquinaria hacia a Venezuela, Colombia, Brasil, Argentina, Chile, Panamá y otras naciones latinas.

Miami posee una altísima capacidad de manufactura y ensamblaje; y la gran mayoría de las mercancías que se exportan hacia América Latina, provienen de firmas extranjeras quienes tienen su centro de distribución en esta ciudad, (Sony, Minolta, Epson Latin American, Johama Music Latin American Corporation, etc); y todos utilizan a Miami como una plataforma de trasiego, la cual les incrementa las ventas de electrónicos hacia la región. En 1995, más de 700 millones en electrónicas fueron enviados hacia América Latina y el Caribe y lo que nos deja ver que está haciendo uso de su zona libre de comercio y otras facilidades de almacenamiento para ensamblaje liviano antes de su distribución.

b. Clima Comercial

El clima de negocios de Miami ofrece una atractiva estructura fiscal con abundante fuerza laboral a precios atractivos y una amplia oferta de oficinas y zonas industriales a precios razonables.

Miami es uno de los centros financieros más importante de los Estados Unidos y Brickell Avenue con sus más de 100 instituciones financieras es llamada la Wall Street del Sur.

Posee 69 bancos con un monto total en depósitos de B/. 20.4 mil millones; con 43 instituciones de ahorro y préstamo con B/. 18.6 mil millones en depósitos.

Las operaciones bancarias y financieras incluyen servicios bancarios, crediticios, corretaje de títulos valores y otros servicios que operan a través de más de 937 establecimientos y emplean a 32,900 personas.

El Condado de Dade ocupa el puesto:

- Nº 1 en total de depósitos en bancos comerciales;
- Nº 3 en concentración de instituciones de ahorro y préstamos y Nº 1 en volúmenes totales de ahorro entre todas las instituciones de la Florida.
- Nº 5 del país en concentración de bancos internacionales.

c. Población y Masa Laboral

El condado de Miami/Dade es el centro económico más importante de la economía regional del Sureste de la Florida;

tiene casi 4 millones de habitantes con un ingreso de B/ 50 mil millones, representando un 1/3 del total de Florida.

El Condado tiene una población de 1.8 millones; 1/3 de los cuales pertenecen a la clase trabajadora joven. Miami con una población de casi 370,000 habitantes, es el municipio más grande de los 26 ubicados dentro del Condado Metropolitano de Dade.

La distribución por edad dentro del Condado es la siguiente:

Edad	Porcentaje
0 - 19	24%
20 - 44	37%
45 - 64	22%
+ de 65	17%

ch. Medios de Transporte

El esplendor de la economía del condado de Miami/Dade se refleja en la infraestructura de transporte que posee, que conecta en forma eficiente a Miami con todos los mercados importantes del mundo a través de su moderna infraestructura planificada para dar cabida al

crecimiento sin mayores ajustes.

ch.1 Principales Características del Aeropuerto de Miami.

- Ocupa la posición onceava en el mundo en servicio a pasajeros en aeropuertos.
- Es el segundo Aeropuerto en los Estados Unidos en tráfico de pasajeros y carga internacional.
- Posee una Infraestructura que está conectada al Departamento de Aduanas de los Estados Unidos, permitiendo una rapidez y efectividad en la tramitación de documentos.
- Actualmente están en operación 81 líneas aéreas nacionales y extranjeras.
- Ofrece vuelos directos a más de 150 ciudades dentro de los Estados Unidos y en el exterior.
- El servicio aéreo se complementa con los 3 aeropuertos regionales y 4 locales situado en las proximidades.

ch.2 El Puerto de Miami

- * Este Puerto ocupa el primer lugar entre los puertos de cruceros del mundo.

- Puerto Marítimo N°1 de la Florida con servicio de contenedores y N° 15 del país, con un tráfico de más de 2.6 millones de toneladas de carga por año.
- Seis grúas de caballete, 2 de los cuales son equipos de alta velocidad No-Panamax de "cuarta generación".
- Cincuenta y cuatro compañías navieras con buena frecuencia de servicios los cuales transportan carga a aproximadamente a 250 puertos en todo el mundo.
- Un sistema de despacho aduanero computarizado que permite tramitar la carga en aduanas con rapidez y eficiencia.
- Ofrece la reducción de las tarifas de transporte terrestre, mediante la provisión de un servicio combinado, con transportadores de larga distancia.
- Muelles "Roll-on/Roll-off" para cargueros del Caribe y los Angeles.
- Además de la carga manejada por el Puerto de Miami, existen otras 800 toneladas de carga, estimadas en B/2,000 millones, que anualmente se exportan a través de diversos puertos en el Río Miami.

ch.3 Ferrocarril

- En el área del Condado Miami/Dade operan dos importantes compañías de ferrocarriles (Florida East Coast Railway y Cox Transportation) con el servicio de pasajero a cargo de Amtrak.
- Se dispone de una extensa red con servicio de vagón plataforma y diversos negocios.

ch.4 Transporte por Camión

- La Florida es uno de los pocos Estados que instrumentó el transporte por camión, haciendo más competitivas las tarifas de transporte por barco.
- Miami y South Florida son importantes mercados de consumo y el movimiento de mercaderías hacia el norte es restringido; por lo tanto las tarifas de transporte en esa dirección pueden llegar a ser un 25% más bajas que aquellas hacia el sur.
- Miami cuenta con un total de 37 líneas de camiones dentro y fuera del Estado con terminales locales.

- En el Condado Miami/Dade existe una red camionera de 5,640 millas.

ch.5 Tráfico Masivo

- Metrorail con sistema ferroviario ultramoderno, transporta más de 36,000 pasajeros en su recorrido de 21 millas.
- Downtown Metromover es un sistema de dos automatizadas rutas con un recorrido de 1.9 millas que traslada a 3,800 personas por hora al agitado centro comercial de Miami.
- El Servicio de autobús, que abarca todo el condado, completa el sistema de tráfico masivo con más de 500 unidades motorizadas y 70 rutas que transportan más de 190,000 pasajeros por día.
- El sistema ferroviario de los 3 condados (Dade-Broward y Palm Beach) comenzó a operar en el invierno de 1989.
- El sistema Tri-ferroviario ha sido diseñado para trasladar pasajeros en forma rápida dentro de estos condados.

d. Calidad de Vida

La calidad y el estilo de vida del condado Miami/Dade no tiene comparación con el de ninguna parte del mundo, y se le puede disfrutar todo el año. Las condiciones climáticas que podemos encontrar son las siguientes:

-	Temperaturas diarias promedio en febrero	67.8º
-	Temperaturas diarias promedios en agosto	82.8º
-	Lluvias anuales promedio	57.6º

El Condado de Miami/Dade goza de un clima subtropical con más de 270 días de Sol al año.

C. DEMANDA Y DETERMINACION DEL CONSUMO.

Los señores Stanton, Etzel y Walker en su obra "Fundamentos de Marketing"; al referirse a los pronósticos de la demanda del mercado nos dicen:

"la piedra angular de la planeación del marketing exitosa consiste en pronosticar la demanda de su producto y esta consiste en estimar las ventas de su producto durante

algún período futuro"¹⁵

1. Importaciones hacia Estados Unidos (Miami) de Ñame y Otoe.

Generalmente toda la producción de ñame y otoe entre otros rubros cultivados en Panamá con características de exportación, va destinada al mercado de los Estados Unidos.

La experiencia exportadora ha demostrado que la mayoría de los países latinoamericanos inclusive Panamá, manifiestan una preferencia de exportación de productos agrícolas no tradicionales hacia el mercado norteamericano a pesar de las normas y controles sanitarios exigidos por el Departamento de Agricultura de éste país.

Lo anterior es producto de:

- El alto nivel de consumo en los Restaurantes y Hogares por parte de la población hispana, estimada en 22.4 millones de personas. Expertos en la industria de productos vegetales en los Estados Unidos, consideran que su consumo

¹⁵ Stanton William J; Etzel Michael J; Walker Bruce J. "Fundamentos de Marketing". Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, 1992. Pág. 623.

se incrementará en los próximos años, porque las familias las están incluyendo en su dieta de vegetales frescos.

- A las facilidades de infraestructura en cuanto a transporte, accesibilidad en facilidades portuarias que hacen posible el desarrollo ventajoso de esta actividad de exportación-importación.

2. Comportamiento de la Demanda en el Mercado de Miami del Name y Otoo.

En el período de 1992-95, las importaciones de productos agrícolas no tradicionales del mercado de los Estados Unidos, demuestran la demanda que de éstos rubros se experimenta en este mercado. En el cuadro N°21 que a continuación se presenta se puede apreciar esta relación.

CUADRO Nº 21

PARTICIPACIÓN RELATIVA PROMEDIO DE PANAMÁ Y COSTA RICA EN EL

MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS

AÑOS 92-95

EN TONELADAS MÉTRICAS

PRODUCTO	IMPORT. DE E.U. PROM.ANUAL	IMPORT. DESDE PANAMA	PART.%	IMPORT. DESDE COSTA RICA	PART.%
ZAPALLO	220,029	1,608	0.73	2,830	1.29
MELON H.	116,385	10,759	9.24	35,332	30.36
MELON C.	241,599	10,958	4.541	44,646	18.48
SANDIA	120,649	4,465	3.70	3,393	2.81
OTOE	23,754	203	0.85	9,748	41.04
YUCA	22,227	73	0.33	21,333	95.98
ÑAME	21,674	228	1.05	10,009	46.18
PIÑA	132,067	54	0.04	73,897	55.95
PLATANO	162,179	246	0.15	4,942	3.05

FUENTE: Instituto de Mercadeo Agropecuario, en base al Bureau of the Census.

El cuadro presenta un comparativo de la participación de Panamá y de Costa Rica en relación a los volúmenes importados por los Estados Unidos de los rubros consignados. Se aprecia que Costa Rica ha logrado avances significativos en sus exportaciones hacia este mercado dentro del cual Panamá, tiene las mismas oportunidades de ofertar.

Las cifras promedios de éstos años, permiten observar un ritmo de crecimiento en el período, y la participación de Panamá en este mercado ha sido un tanto tímida en relación a la de Costa Rica.

En lo que a ñame se refiere, se aprecia que de los volúmenes importados por los Estados Unidos, Panamá ha participado con 228 toneladas métricas, lo que le otorga una participación de 1.05% y en otoo ha exportado 203 toneladas, participando apenas en un 0.85%, lo que demuestra la mínima participación que está teniendo nuestro país en un mercado con alto potencial de demanda (Ver anexo Nº 1 y 2).

Otros países que están exportando ñame y otoo para el mercado de Miami son: Colombia, ñame blanco; Jamaica, ñame amarillo. Florida esta igualmente ofertando otoo blanco y otoo isleña (Ver anexo Nº 3).

3. Precios CIF y FOB de las Importaciones hacia Miami

Otra relación importante del mercado son los precios CIF (Costos-Seguros y Fletes, término de cotización donde el vendedor se compromete a contratar y pagar los fletes y el seguro de transporte hasta el puerto de destino) y los precios FOB (Libre a Bordo), término mediante el cual el vendedor se

compromete a entregar la mercancía objeto de negociación a bordo del medio de transporte convenido, en el puerto de despacho acordado, en la fecha y al precio convenido; y este precio incluye todo tipo de gastos inherentes a la colocación de la mercancía en cuestión dentro del medio de transporte, lista para despachar el exterior.

El cuadro Nº 22 y 23 permiten apreciar los precios promedios CIF y FOB pagados por los exportadores panameños hacia los Estados Unidos para el Otoe y ñame durante los años 1992-1995.

CUADRO Nº 22

PRECIOS PROMEDIOS CIF EN EL MERCADO DE LOS ESTADOS UNIDOS PARA EL OTOE Y ÑAME. AÑOS 1992-1995. (Precio \$/libra)

PRODUCTO	1992-95	1992	1993	1994	1995 (1)
Zapallo	0.30	0.31	0.31	0.28	0.28
Sandia	0.15	0.13	0.12	0.16	0.17
Otoe	0.29	0.24	0.29	0.31	0.33
Ñame	0.37	0.32	0.35	0.39	0.40

Fuente: Instituto de Mercadeo Agropecuario En Base Al Bureau Of The Census.
(1) Precio Registrado Entre Enero a Septiembre de 1995.

La relación de precios CIF, permite apreciar la valoración de los productos en el país de destino, en el que se incluyen el

flete y el seguro, ya que el vendedor o exportador se compromete a dejar los productos en el puerto de destino, cubriendo todos los gastos que la exportación involucre.

CUADRO Nº 23
COMPORTAMIENTO DE LOS PRECIOS FOB-RUBROS ÑAME Y OTOE
EXPORTADOS POR PANAMÁ (\$ FOB/LB)
Año 1992 - 1995

PRODUCTO	1990	1991	1992	1993	1994	1995
Zapallo	0.13	0.10	0.13	0.10	0.10	0.10
Sandia	-	-	-	-	0.13	0.14
Ñame	0.23	0.12	0.47	0.29	0.23	0.14
Otoe						
blanco	-	-	-	-	0.30	0.26
lila	-	-	-	-	0.10	0.23
malonga	-	-	-	-	-	0.35

Fuente: Instituto de Mercadeo Agropecuario. Sobre Datos De La C.G.R.P.
 Preparados por el I.P.C.E.

Los términos de venta a través de los precios FOB significan que el exportador se responsabiliza y cubre los costos de poner la mercancía dentro de la bodega del barco en el país de origen, y que el comprador o importador para tener acceso a la mercancía debe cubrir el flete desde el país de origen hasta el país de destino.

CH. CONDICIONES Y EXIGENCIAS DEL MERCADO DE ESTADOS UNIDOS

El Servicio de Inspección de seguridad Animal y Vegetal (APHIS) del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos proporciona información sobre reglamentos que rigen el ingreso de productos extranjeros hacia éste país, y casi todos los productos vegetales y tubérculos tienen que tener un permiso fitosanitario para ingresar a los Estados Unidos.

La calidad es un elemento indispensable cuando se trata de colocar un producto en el mercado internacional. Cada país tiene sus especificaciones en cuanto a ella. Las mayores exigencias se encuentran en los mercados de naciones desarrolladas, las que establecen estrictos requisitos y normas de clasificación.

La calidad de un producto se mide por la similitud o diferencia que existe entre las especificaciones establecidas y la realidad misma del producto.

La oficina de transporte del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos en su "Manual de transporte de Productos Tropicales"¹⁶, refiriéndose a sus normas para el transporte de

¹⁶ Departamento de Agricultura de los Estados Unidos; Oficina de Transporte; "Manual de Transporte de Productos

productos de primera calidad aconsejan:

- **Transportar únicamente productos de primera calidad:**

En las mejores circunstancias de transporte, la calidad de frutas, verduras, plantas vivas y flores cortadas sólo se pueden mantener, no mejorar. La mayoría de estos productos son de alto valor y muy perecederos. Por lo tanto, la calidad del producto debe ser la más alta posible.

Los productos en condición de primerísima calidad:

- Tienen una vida útil más larga.
- Permiten más tiempo para el transporte, almacenamiento y comercialización.
- Satisfacen a los importadores, corredores y consumidores.
- Aumentan las ventas repetidas y las utilidades.
- Ayudan a ampliar los mercados.

Los productos magullados, en descomposición, o demasiados maduros pueden arruinar todo un embarque y reducir la confianza de los importadores en el cultivador y el embarcador. Los productos en esta condición:

- Propagan la descomposición a otros productos en la carga.
- Producen más gas etileno que causa aún más maduración y descomposición.
- Producen más calor (respiración) que causa aún más

- maduración y descomposición.
- Pierden más agua, lo que resulta en encogimiento y marchitación.
 - Desalientan las ventas repetidas.
 - Reducen las utilidades.

Durante el transporte, almacenamiento y comercialización, los productos pueden verse expuestos a:

- Manipuleo pesado durante la carga y descarga.
- Compresión por el peso de otros recipientes de productos encima.
- Impacto y vibración durante el transporte.
- Pérdida de humedad al aire circundante.
- Temperaturas más altas que las recomendadas.
- Temperaturas más bajas que las recomendadas.
- Gas etileno de los escapes de vehículos o de la maduración del producto.
- Olores de otros productos o residuos.

Los embarcadores pueden asegurar que las frutas y verduras, plantas y flores cortadas, transportadas sobre largas distancias lleguen a su destino en buen estado si seleccionan y empaacan únicamente productos de primera calidad. La clasificación, envasado adecuado, preenfriamiento y equipo adecuado de transporte son esenciales para mantener la calidad del producto desde el campo hasta el consumidor.

- **Asegurar el control de calidad por medio de la clasificación:**

Los importadores y consumidores de frutas y verduras,

plantas y flores cortadas, exigen productos frescos de alta calidad a cambio de los altos precios que ellos pagan. Los cultivadores y los embarcadores deben emplear las especificaciones, tamaño y madurez que el mercado exige. Aunque no todos los productos de alta calidad cuentan con normas oficiales de clasificación, pueden emplearse técnicas de sentido común para asegurar que se empaquen y transporten únicamente productos de alta calidad.

Puesto que la mayoría de estos productos son nuevos para muchas personas, su apariencia y sabor de alta y uniforme calidad, es esencial para aumentar la buena disposición del importador y el consumidor para probar los productos y volver a comprarlos. El empaque, preenfriamiento, refrigeración, transporte, almacenamiento y venta de productos de mala calidad desperdician el tiempo, dinero y materiales.

- **Prácticas de clasificación¹⁷:**

- Lavar la tierra y desechos procedentes de las operaciones de cosecha.
- Desechar productos magullados, cortados, en descomposición, infestados con insectos, de tamaño irregular, inmaduros o demasiados maduros.
- Usar únicamente fungicidas/bactericidas oficialmente aprobados para limitar la descomposición de ciertos productos, estrictamente de acuerdo con las instrucciones en la etiqueta.
- Usar únicamente ceras aprobadas para reducir la pérdida

¹⁷ Ibid., pág. 133.

- de humedad en ciertos productos, estrictamente de acuerdo con las instrucciones en la etiqueta.
- Usar únicamente pesticidas o procedimientos oficialmente aprobados para ciertos productos para eliminar plagas de insectos, estrictamente de acuerdo con las instrucciones en la etiqueta y los reglamentos de salud y seguridad.
 - Extraer el calor de campo (pre-enfriar) tan pronto como sea posible después de la cosecha.
 - Usar gas etileno en ciertos productos para madurarlos y mejorar el color.
 - Usar normas voluntarias de clasificación o las especificaciones al comprador.
 - Colocar únicamente tamaños o cantidades uniformes en cada recipiente de embarque.
 - Colocar únicamente productos con un nivel uniforme de madurez en cada contenedor.
 - Marcar claramente la clasificación, el tamaño, peso o conteo en el contenedor.

Los fabricantes de equipo pueden asesorar sobre el equipo más apropiado para cosechar, lavar, seleccionar, medir, pesar, encerar, pre-enfriar y envasar de una operación en particular. La Administración de Alimentos y Drogas de los Estados Unidos (FDA), la Agencia para la Protección del Ambiente (EPA), y compañías de productos químicos pueden suministrar la información más actualizada sobre los reglamentos norteamericanos con respecto a fungicidas, bactericidas, ceras y pesticidas. Otros países que regulan el uso de estos productos químicos también pueden proporcionar información. APHIS tiene la obligación de monitorear cualesquiera tratamientos necesarios de cuarentena de los productos importados y exportados.

- **Inspecciones oficiales**

Inspecciones sobre clasificación, condición, tamaño o madurez pueden solicitarse por los embarcadores, recibidores, importadores, o cualquier otra persona financieramente interesada. Las inspecciones pueden llevarse a cabo en el punto de embarque, mercado recibidor y, en el caso de importaciones en el puerto del ingreso. Sin importar que la inspección sea voluntaria u obligatoria, la inspección será efectuada por empleados de los organismos agrícolas federales o federales/estatales autorizados, quienes extenderán un certificado oficial de inspección. Se cobran honorarios por esas inspecciones.

Todas las frutas y verduras producidas en los Estados Unidos e importadas, procesadas o no, están sujetas a la inspección del FDA por residuos de pesticidas ilegales u otros contaminantes de acuerdo con las tolerancias establecidas por la EPA. Estas tolerancias se llaman "**niveles de acción de defectos**". Los productos con residuos de pesticidas o contaminantes prohibidos o en exceso serán reacondicionados, reexportados o destruidos.

Todas las frutas, verduras, plantas, flores y otros materiales vegetales importados están sujetos a la inspección

del APHIS para insectos dañinos, enfermedades y productos prohibidos en el puerto de ingreso de los Estados Unidos. APHIS requiere un aviso con 12 horas de anticipación a la llegada del barco, avión o camión para poder tener inspectores presentes. Mediante arreglos previos, APHIS inspeccionará los productos en el país de origen bajo un programa de autorización previa (Preclearance Program). Se cobran honorarios por ese servicio.

Dependiendo del tipo de producto, insecto o enfermedad, los embarques son admitidos, o tratados con pesticida y después admitidos, destruidos o reexportados. Los importadores que intenten introducir productos prohibidos están sujetos a multas. El Servicio Aduanero de los Estados Unidos ayuda a APHIS para asegurar que los productos agrícolas sean debidamente despachados del puerto de ingreso.

Cuando el país receptor así lo solicita, exportaciones de frutas, verduras, plantas o flores cortadas cultivadas en los Estados Unidos son inspeccionadas para insectos o enfermedades, y se les extiende un certificado fitosanitario de parte de APHIS o de Departamentos de Agricultura Estatales de los estados Unidos. AMS proporciona certificaciones de clasificación y calidad para productos frescos y un programa de verificación para productos agrícolas congelados

procesados de otra forma.

El control de calidad con la clasificación ayuda a los cultivadores y a los embarcadores a satisfacer las necesidades de diferentes mercados, pasar las inspecciones, convertirse en proveedores confiables, y recibir altos precios por sus productos. El control de calidad reduce el riesgo de pérdida financiera resultante de embarques cuya clasificación ha sido reducida o que han sido rechazados.

1. Especificaciones técnicas para productos agrícolas

Para lograr una buena calidad en los productos agrícolas se requiere conocer sus características físicas-químicas, así como las técnicas de recolección, almacenamiento, envasado, embalaje y transporte, necesarios en el proceso de recolección de los productos hasta su venta.

a. Características físicas-químicas

Es importante saber las principales causas que provocan cambios en la constitución de los productos agrícolas; originando daños. Las más importantes de estas causas se detallan a continuación .

a.1 Respiración y generación de calor

Los productos agrícolas conservan la cualidad de respirar y generar calor, aún cuando hayan sido recolectados de sus troncos. Para mantener el buen estado de estos productos es importante regularizar la cantidad de calor expedida en el proceso respiratorio a través de una adecuada refrigeración que sea capaz de neutralizar ese calor, y por ende evitar que el producto se descomponga.

a.2 Transpiración y pérdida de peso

En el proceso respiratorio los productos agrícolas pierden agua, a través de los orificios de la epidermis, lo que provoca una pérdida de peso. Esta pérdida de peso se traduce en una disminución tanto en calidad del producto como en su precio.

Para enfrentar este problema es necesario tener en cuenta el control de la temperatura, de la humedad relativa y de la selección del embalaje.

- Temperatura

Este fenómeno físico es uno de los agentes que más

afecta la calidad y duración de los productos agrícolas ya que ejerce una influencia sobre el metabolismo, la transpiración, el crecimiento, el desarrollo, la maduración, los cambios de calor, etc.

El control sobre la temperatura es esencial para el alargamiento del estado óptimo de venta de los diferentes productos agrícolas; es decir, se hace imprescindible conocer los diferentes estados óptimos de temperatura de cada producto a exportar.

- Nivel de Humedad Relativa

El control de los niveles de humedad relativa para cada producto es muy importante debido a que ésta ejerce influencia en el proceso de transpiración; es decir la pérdida de agua en los productos. A diferentes grados de humedad relativa varía la pérdida de agua en los productos.

- La Composición de la Atmósfera

La composición de la atmósfera es fundamental para la conservación de los productos. La composición química del aire puede ser cambiada, aumentando o disminuyendo el oxígeno, o el anhídrido carbónico según la variedad del producto con el

fin de que tenga una vida lo más larga posible en un estado en que se pueda consumir óptimamente.

b. Características Técnicas Para la Manipulación de Productos Agrícolas

En relación a la manipulación de los productos agrícolas es importante que se aplique un tratamiento particular a cada variedad que se va a exportar, no obstante algunas de las condiciones generales a tener en cuenta son:

b.1 Grado de Madurez en el Momento de Recolección

Cada producto debe recolectarse en el tiempo adecuado. Este varía de acuerdo a la naturaleza del producto. El control para la recolección de los productos en su fase óptima, tiene una importancia extraordinaria debido a que existen unos patrones de consumo pre-establecidos, en base a los cuales no se demandarán, aquellos que no reúnan los requisitos exigidos. En este sentido, cuando un producto es recolectado, fuera de su fase óptima, jamás llegará a alcanzar ésta, reduciéndose así su calidad y su potencialidad de penetrar al mercado y competir con productos semejantes.

b.2 Recolección y Transporte

La recolección de productos perecederos debe realizarse con el mayor cuidado posible, debido a que éstos son muy sensibles a golpes, magulladuras, rasgaduras, rasguños, etc.; factores éstos que cambian su imagen y calidad, disminuyendo su capacidad de venta al público; por lo que es conveniente que este proceso se realice con el mayor esmero y cuidado posible para evitar daños, durante la recogida como en el almacenamiento.

b.3 Embalaje

Este debe proteger al producto contra las alteraciones físicas, fisiológicas y patológicas, por lo que, debe tenerse en cuenta la ubicación de los lugares de clasificación, empaque, limpieza y saneamiento.

Los lugares para este, deben estar a una distancia adecuada de los campos de recolección. Además, el embalaje debe diseñarse de acuerdo a las especificaciones particulares de cada producto.

El mayor cumplimiento de estos requisitos garantizará el prestigio del producto; de lo contrario estará expuesto a

sufrir pérdidas tanto en dinero como de mercado.¹⁸

b.4 Normas de embalaje y Rotulado de Mercancías

El primer paso en la cadena de transporte y distribución de mercancías corresponde al empaquetado; desde el empaquetado primario e intermedio hasta el efectuado subsiguientemente si se requiere en un barco o vehículo de transporte.

Para empaquetar debidamente mercancías de todo tipo hay que considerar numerosos factores y establecer una estrecha coordinación particularmente entre el embarcador y el porteador.

La selección de métodos y materiales de embalaje dependerá de :

- la naturaleza de la mercancía
- de su vulnerabilidad y susceptibilidad a daños o derrames
- a factores de comercialización
- a reglamentaciones nacionales e internacionales
- al costo del transporte y embalaje otro a distribución física como manejo-tránsito y almacenamiento.

Durante el transporte, la mercancía está sujeta a los consabidos rigores y maltratos:

¹⁸ Aparicio Rios, Dorian A.; Manual del Exportador Panameño; páginas 48-50. IPCE.

- golpes durante la manipulación y traslado;
- la comprensión en tránsito y almacenamiento
- la vibración durante la manipulación mecánica y en tránsito.

La clase y método de empaquetado de mercancías cambian tanto en variedades de productos, y las condiciones de transporte y manipulación.

b.4.1 Disposiciones del mercado

Por lo general la mayoría de los mercados exigen que cada paquete preparado para ser exportado, contenga la siguiente información:

- Descripción del producto indicando su nombre comercial
- Cantidad y peso de la mercancía que contiene en unidades de peso y medida del país importador.
- País y región de origen
- Nombre y dirección del exportador
- Nombre y dirección del importador

El transporte de mercancías también puede introducir riesgos y peligros de manipulación que pueden resultar en daños al embalaje y a su contenido, por lo que se suelen usar marcas en los bultos en el idioma del país de origen.

En tal sentido es muy importante utilizar símbolos internacionales para que los manipuladores entiendan mejor las

instrucciones.

Las normas ISO han publicado una norma internacional (ISO 780), que establece símbolos para las siguientes instrucciones de manipulación:

- frágil manéjese con cuidado;
- no use ganchos; este lado hacia arriba;
- aléjese del calor; eslinga aquí;
- manténgase seco, y centro de gravedad.

Algunas de las marcas o variantes de las mismas ya se utilizan ampliamente y son fácilmente reconocibles.

b.4.2 Rotulación y marcado

Junto con el embalaje; el mercado y etiquetado son de gran importancia. Una marca que no esté lo suficientemente clara puede implicar trabajo extra o un mal manejo durante el transporte, en los terminales de ferrocarril, en los exámenes de aduanas, en los almacenes, durante la carga y descarga. Un correcto marcado resultará en un manejo rápido y seguro, evitando demoras, mermas y pérdidas.

En términos generales se debe indicar:

- Instrucciones para el manejo del producto.
- Nombres y direcciones del país de origen y destino
- **Peso neto; peso bruto, tara, cubitaje, cantidad.**
- Número progresivo y total de los bultos que forman un lote, de la siguiente forma:
1/10; 2/10; 1/3; 10/10 etc.
- Si es posible, requerimiento de declaraciones de aduanas y regulaciones de importación.
Indicaciones especiales cuando los productos son clasificados como mercancías peligrosas.¹⁹

2. Documentación Exigida

El papeleo y la documentación de las importaciones pueden variar según el país latinoamericano. A continuación un resumen de los documentos que se necesitan más frecuentemente para exportar-importar hacia los Estados Unidos:²⁰

a. La licencia de Importación

Para importar ciertos artículos, es necesario obtener una licencia.

¹⁹ Aparicio Rios, Dorian A.; Manual del Exportador Panameño. Páginas 53-60.

²⁰ Guía de Productos y Servicios de los Estado Unidos "Guía de Exportación de Bell South Advertising & Publishing Corporation; 1996 pág. 4.

b. El certificado de origen

Certificado en que consta el punto de origen del envío. Necesita la refrenda del cónsul residente en el puerto de exportación y a veces, la refrenda de la Cámara Comercio.

c. El permiso de cambio

Licencia de cambio extranjero que es necesario para obtener las divisas para pagar el costo del envío.

ch. La factura consular

Factura especial que certifica el cónsul del país importador.

d. El certificado de Sanidad

Certificado en que se declara que el envío está exento de enfermedad.

En este capítulo se analizó todo lo concerniente al Perfil del Mercado de los Estados Unidos. El próximo capítulo tratará lo relacionado al plan de Exportación para la Cooperativa Manuel Salvador.

CAPITULO IV
PLAN DE EXPORTACION PARA LA
COOPERATIVA MANUEL SALVADOR

A. OFERTA

El instituto Panameño de Comercio Exterior como organismo creado para promover el comercio exterior de Panamá, cuenta desde septiembre de 1991 con una propuesta de estrategia de promoción de exportaciones para la década del noventa.

La propuesta plantea como meta el desarrollo de las exportaciones de productos no tradicionales de tal forma que en cinco años a partir de su adopción y con el esfuerzo concentrado de las diversas entidades que de una u otra forma se involucran en la promoción de exportaciones se logre incentivar las exportaciones de productos no tradicionales.

Los lineamientos de esta estrategia se centran en los siguientes puntos:

- Incrementar las exportaciones que tengan un significado al valor agregado nacional.
- Diversificar las exportaciones tradicionales por aquellas exportaciones que optimicen los recursos económicos del Estado.
- Generación de Empleo.
- Dinamizar la demanda internacional.
- Tecnología disponible y viable.

La estrategia hace énfasis en una serie de productos en los que Panamá, representa mayores posibilidades de exportación, siendo estos para el sector agrícola agropecuario:

flores y follajes - piña - sandía - ají picante -, zapallo - plátano - chayote- jengibre; yuca, ñame, otoo blanco y melón.

Los mercados objetivos señalados en la estrategia y en los cuales la experiencia ha demostrado mayor viabilidad son:

- a. Estados Unidos: Miami y Nueva York.
- b. Canadá: Toronto y Montreal.
- c. Puerto Rico.
- ch. Países del Istmo Centroamericano.
- d. La Comunidad Económica Europea.

1. Identificación del Producto Exportable a Nivel Nacional

El ministerio de Desarrollo Agropecuario dentro de su "Programa de Exportaciones De Rubros Agrícolas" año 1996-97; ha establecido un plan para la promoción de productos agrícolas no tradicionales, como una prioridad nacional, en el

marco de concentración de esfuerzos de la estrategia de desarrollo y modernización del sector agropecuario panameño.

La importancia de este programa radica en que el mismo considera el expandir las exportaciones en base al mejor uso de los recursos del país para producir y exportar aquellos rubros que tienen ventaja competitivas en el mercado externo.

De acuerdo a la estructura productiva de cada provincia se identificaron siete productos, tomando en cuenta la experiencia de producción y exportación.

Para el período 1996-1997, se visualiza promover incrementos en la producción nacional de los siguientes productos: zapallo, plátano, melón, otoo, flame, sandía y piña con la finalidad de aumentar las exportaciones.²¹

a. Superficies y Producción Nacional de Productos Exportables a Nivel Nacional.

En el cuadro Nº 24 se muestra la relación de superficies sembradas y el incremento absoluto y porcentual proyectado para el período 1996/97 y los rendimientos logrados

²¹ Instituto de Mercadeo Agropecuario: "Programa De Exportaciones De Rubros Agrícolas - Año 1996-1997.

para el año de 1995 y el incremento absoluto y porcentual para 1996/97 de los productos identificados con potencial de exportación.

CUADRO Nº 24

SUPERFICIE, INCREMENTOS Y PRODUCCIÓN A NIVEL NACIONAL SEGUN PRODUCTOS CON POTENCIAL EXPORTABLE 1995-1996/97

TOTAL	SUPERFICIE EN HECTAREAS				RENDIMIENTOS			
	1995	PROYECC. 1996/97	Δ	Δ%	1995	PROYECC. 1996/97	Δ	Δ%
PLÁTANO (2)	4932	5,232	300	6	986,500	1,046,500	60,000	6
ZAPALLO (1)	1041	1,754	713	68	251,350	623,000	371,650	148
MELÓN (3)	903	1,021	112	12	1,149,849	2,057,850	908,001	79
ÑAME (1)	669	898	229	34	141,798	231,692	89,894	63
OTOE (1)	558	830	272	49	100,687	150,416	49,729	49
SANDÍA	483	1,273	790	163	1,093,893	2,014,400	920,507	46
PIÑA (5)	350	370	20	6	455,000	48,100	26,000	5
TOTAL	8942	11,378	2436		Σ	Σ		

(1) QQ (2) cientos (3) cajas 26 lbs (4) unidades (5) QQ

(Σ) No se mencionan totales porque las medidas de los rubros no son comparables.

FUENTE: La autora a partir de información suministrada por el IMA, Panamá, 1997.

Tal como se aprecia en las cifras consignadas, el Programa de Exportaciones de Rubros agrícolas para el período 1996/97, contempla en incrementos significativos en la cantidad de hectáreas a ser cultivadas.

El análisis de éstas cifras permite observar que el rubro

de mayor incremento que contempla el programa en hectáreas a ser sembradas lo constituye la sandía con un 163%; luego le sigue el zapallo con un 68%; **el otoo en tercer lugar con un 49%; el ñame en cuarto lugar con un 34%**, el melón con 12%, el plátano y piña en sexto lugar con un 6%.

Esta proyección contemplada por el IMA coloca al otoo y el ñame productos objetos de este estudio, en un tercer y cuarto lugar, con incrementos significativos, lo que ratifica la potencialidad que presentan ambos rubros para la exportación. De igual manera, este programa ha contemplado que las provincias con mayor aumento en las hectáreas producidas serán: Chiriquí, Herrera y los Santos.

b. Producción Exportable Estimada En Valor FOB A Nivel Nacional

Tomando en cuenta las oportunidades de mercado favorable a las exportaciones de los rubros identificados, esta producción se proyecta para ser canalizada principalmente hacia el mercado estadounidense por constituirse muy atractivo para su comercialización.

En el cuadro N° 25 se presenta una relación de valor estimado en dólares en valor FOB de estas exportaciones hacia

el mercado de Estados Unidos (entrando por Miami).

CUADRO Nº 25
PRODUCCIÓN EXPORTABLE ESTIMADA EN VALOR FOB

PRODUCTO	PRODUCCIÓN EXPORTABLE	VALOR DE LAS EXPORTACIONES
		FOB (B/)
ZAPALLO	436,493 qq	4,364,930
PLÁTANO	60,000 cientos	1,020,000
MELÓN	1,528,480 cajas de 26 lbs	9,840,563
OTOE	46,729 qq	1,234,394
RAMB	75,153 qq	1,440,579
SANDIA	1,611,520 unidades	8,133,904
PIÑA	26,000 qq	520,000
TOTAL		25,258,320

FUENTE: Instituto de Mercadeo Agropecuario, Hoja Suelta, Panamá 1996.

La producción exportable estimada en valor FOB es de B/.25,258,310 que representa el 54% del valor total de la producción de los productos en mención. El 45.9% restante entran a los canales de comercialización interna (agroindustria, consumo humano, etc.) que se estima en B/.25,211,622.

2. Potencial Productivo Para La Provincia de Veraguas

Para la provincia de Veraguas, objeto de esta investigación, en base a su potencial productivo, los rubros más representativos para el programa de promoción 1996/97 son: el otoo, la sandía, el ñame y el zapallo.

El cuadro Nº 26 presenta una relación de las hectáreas sembradas y rendimientos en el año de 1995 y la correspondiente proyección en términos absolutos y porcentual consignadas para 1996/97, para la provincia antes mencionada.

CUADRO Nº 26

POTENCIAL PRODUCTIVO PARA LA PROVINCIA DE VERAGUAS AÑO 1995.
PROYECCIÓN 1996/97

TOTAL.	SUPERFICIE EN HECTAREAS				RENDIMIENTOS			
	1995	PROYECC 1996/97	INC ABS	Δ%	1995	PROYECC 1996/97	INC. ABSOLUT	Δ%
OTOE (1)	251	350	99	39	48,180	63,000	17,820	39
SANDIA (2)	117	187	70	60	292,149	486,200	194,051	66
ÑAME (1)	55	104	49	89	10,450	19,968	9,518	91
ZAPALLO (1)	21	100	79	376	9,387	44,700	35,313	376
TOTAL	444	741	297					

FUENTE: Instituto de Mercadeo Agropecuario en base a información suministrada por "Producción Agrícola Mida". Seminario en Chitré el 22/2/96 e interpretación de la autora de este estudio.

(1) QQ (2) cientos

El análisis de este cuadro, muestra que los productos con mayor potencial productivo para esta provincia lo constituyen el otoo, la sandía, el ñame y el zapallo.

La producción para la provincia de Veraguas contempla que el producto que mayor incremento en cuanto a hectáreas se refiere es el zapallo con un 376%, que permite un incremento en el mismo orden de rendimientos proyectados; el rubro de ñame demuestra un incremento del 89% en hectáreas sembradas con un incremento en rendimientos proyectados de 91%; le sigue la sandia con un 60% en incremento de hectáreas a ser sembradas, con rendimientos por el orden de 66% y finalmente con un incremento de 39% en hectáreas a sembrar de otoo el cual permite un incremento en sus rendimientos en un 39%.

a. Oferta Exportable Proyectada Para La Provincia de Veraguas

La producción proyectada por el Instituto de Mercadeo Agropecuario para la provincia de Veraguas, conlleva la distinción de aquella producción que se destina al canal externo de comercialización y su respectivo valor FOB (libre franco a bordo) tal como se puede apreciar en el cuadro N° 27.

CUADRO Nº 27
OFERTA EXPORTABLE EN VALOR FOB PARA LA PROVINCIA
DE VERAGUAS AÑOS 1996/97

RUBROS	PRODUCCIÓN EXPORTABLE	VALOR FOB EN B/.
SANDIA (2)	388,960	5,056,480
ZAPALLO (1)	31,290	312,900
OTOE (1)	17,820	463,320
ÑAME (1)	13,977	321,471
TOTAL		B/6,154,171

(1) QQ (2) Unidades

FUENTE: IMA, hoja suelta, Panamá 1996.

Los rendimientos proyectados de acuerdo a este análisis varían debido al uso de tecnologías más avanzada (riego por goteo, semilla mejorada, etc.), lo que indica un mayor manejo agronómico de producto.

Las cifras consignadas en este cuadro muestran a la sandía como el rubro con mayores rendimientos para la exportación, luego le sigue el zapallo, el otoe y el ñame. Las cifras igualmente muestran que los rubros que mayores divisas aportarían serían en primer lugar la sandía, luego el otoe y el ñame, mostrando una vez más, la potencialidad de exportación que poseen estos últimos rubros señalados y que son el objeto de este estudio.

Las cifras presentadas manifiestan que para la provincia de Veraguas el Programa contempla la generación de divisas totales por B/.6,154,171 y este valor representa el 78% del valor total de la producción que se estima en B/7,884,921, en donde la diferencia (B/1,730,750 = 22%) se destina para el mercado nacional, es decir para el consumo doméstico.

**b. Necesidad de Semilla y Financiamiento Estimada
Para La Provincia de Veraguas**

El Programa desarrollado por el IMA, a fin de propiciar el financiamiento requerido para la promoción del programa, desarrolló la información que se presenta a continuación en el siguiente cuadro, a título informativo; haciendo énfasis en la necesidad de semilla y capital para los años 1996/97.

CUADRO Nº 28
PROYECCIÓN DE LA NECESIDAD DE SEMILLA Y CAPITAL
PARA LA PROVINCIA DE VERAGUAS-1996/97

PRODUCTO	REQUERIMIENTO		
	SEMILLA		FINANCIAMIENTO
	CANTIDAD	UNIDADES	EN BALBOAS
OTOE	1,068.375	CORNOS	252,840
ÑAME	80.080	UNIDADES	89,544
SANDIA	411	LIBRAS	261,800
ZAPALLO	137	LIBRAS	68,670
TOTAL			945,854

FUENTE: Instituto de Mercadeo Agropecuario, hoja suelta.

Las necesidades de financiamiento considera el 70% del costo de producción lo que asume una aportación del 30% por parte del productor o prestatario.

Para los requerimientos de semilla el Programa del IMA incrementó un 10% a fin de contemplar la posibilidad de mermas o pérdidas en el proceso de producción.

**3. Capacidad de Producción y rendimiento Proyectado Para
la Cooperativa Manuel Salvador de Río de Jesús.**

El éxito en éste proyecto de producción agrícola no

se alcanzará por mera casualidad. Evidentemente que en un clima apropiado y precios satisfactorios habrán de ayudar; pero la rentabilidad y el desarrollo de este proyecto; deberá ser el producto de una planeación adecuada.

La planeación estratégicamente concebida, implica primordialmente el elegir entre alternativas y tomar decisiones, seleccionar la alternativa más rentable de entre todas las posibles alternativas. De esta forma, la alternativa seleccionada habrá de convertirse en el plan estratégico a largo plazo, con planes operativos anuales para los siguientes 5 o 10 años con una visión de desarrollo futuro para la provincia.

La planeación estratégica también implica una "organización"; ya que un plan representa una forma específica de combinar u organizar recursos para producir cierta combinación y cantidad de productos agrícolas. La tierra, la mano de obra y el capital no habrán de producir automáticamente, maíz, arroz, ñame u otoo o cualquier otro producto. Será necesario que estos recursos se organicen en las debidas combinaciones, en cantidades apropiadas y en el momento oportuno para lograr la producción deseada.

Un concepto básico en economía es la función de producción; esta constituye:

"Una forma sistemática para mostrar la relación entre cantidades diferentes de un recurso o insumo que puede utilizarse para elaborar un producto y la correspondiente producción de este bien"²²

a. Capacidad de Producción y Rendimientos Esperados de Ñame

La cooperativa cuenta con una disponibilidad de 27 hectáreas para producir ñame.

Los siguientes cálculos serán realizados sobre la base de los costos de producción de un quintal de ñame y rendimientos por hectárea estimados por el MIDA para el área de Veraguas.

²² Kay Ronald D. "Administración Agrícola y Ganadora". Editorial CECSA. 1986. Pág 39.

a.1. Cálculo en Hectáreas a Producir con 100% de Rendimiento (Proyección Optimista).

- 300 quintales equivalen a 30,000 libras de ñame (300×100)
- Costo de Producción de 1 hectárea = B/ 1181.73
- Costo de producción de 27 hectáreas B/31,906.67 (1181.73×27)
- Costo Por Quintal ($1181.73/300 = B/.3.9391 = B/.3.94$ Quintal.
- Rendimiento Esperado al 100% en 1 hectárea = 300 quintales.
- 27 hectáreas producen $300 \times 27 = 8,100$ quintales = 810,000 libras.
- Se exportan cajas de 50 libras ($810,000/50 = 16,200$ cajas)

La Oferta Exportable de Producir 27 hectáreas de ñame con 100% de rendimiento (proyección optimista 300 quintales por hectárea); ofrecen una disponibilidad de 16,200 cajas de 50 libras para exportar.

El ñame se exporta en contenedores con capacidad de 800 cajas. Se necesitarían 20.25 contenedores para exportar la producción de 27 hectáreas de ñame.

a.2. Cálculo en Hectáreas a Producir con 85% de Rendimiento (Proyección Conservadora).

- Rendimiento Esperado al 100% en 1 hectárea = 300 quintales
- Rendimiento Esperado al 85% en 1 hectárea = 255 quintales

- Rendimiento Esperado al 85% en 27 hectáreas 6885 quintales = 688,500 libras
- Rendimiento en Cajas en 27 hectáreas. 13,770 cajas de 50 libras.
- Necesidad de contenedores 17.21 (800 cajas por contenedor).
- Costo de Producción 50 libras 1.97

a.3. Cálculo en Hectáreas Producidas de Name con 80% de Rendimiento en 27 Hectáreas (Proyección Pesimista)

- Rendimiento 100% = 300 qq; 80% = 240 qq
- Rendimiento al 80% en 27 hectáreas = 240 qq * 27 hect = 6480 qq
- Rendimiento al 80% en libras 648,000 = 648,000 libras en 27 hectáreas.
- Oferta Exportable en Cajas de 50 libras = 648,000/50 = 12,960 cajas
- Necesidad de Contenedores = 12,960 cajas / 800 = 16.20 contenedores

Explicación

- Las estimaciones realizadas al 100% (proyección optimista), consideran los rendimientos señaladas por el MIDA e IDIAP para la región de Veraguas; es decir para: ñame 300 qq/h.
- Los cálculos al 85% (proyección conservadora) de rendimiento con características de exportación; se consideran sólo como un ejemplo para mostrar sus valores;

ya que en conversaciones sostenidas con funcionarios del IPCE, son los porcentajes declarados por los productores para los productos que califican con características de exportación.

- Las estimaciones al 80% (proyección pesimista) obedece a cifras recabadas con algunos productores-exportadores que expresaron haber alcanzado estos niveles con características exportables.

b. Capacidad de Producción y Rendimiento Esperados de Otoe.

La Cooperativa Manuel Salvador tiene una disponibilidad de 25 hectáreas para el cultivo del otoe. Al igual que los cálculos en el ñame; las cifras que se usarán serán las proporcionadas por el MIDA para producir 1 hectárea de Otoe en la región de Veraguas.

b.1 Cálculo en Hectáreas Producidas con 100% de Rendimiento (Proyección Optimista)

- | | |
|--------------------------------------|---------------|
| - Rendimiento Esperado en 1 hectárea | 175 quintales |
| - 175 quintales equivalen a | 17,500 libras |
| - Costo de Producción 1 hectárea | B/ 1066.68 |

- Costo Producción de 25 hectáreas	B/ 26,667.00
- Costo Por Quintal	$1066.68/6.10 = 3.05(50 \text{ libras})$
- 25 hectáreas producen	4375 quintales = 437,500 libras
- Se exportan cajas de 50 libras	$(437,500/50 = 8,750 \text{ cajas})$
- Necesidad de Contenedores	$8,750/900 = 9.72$

b.2 Cálculo en Hectárea a Producir con el 85% de Rendimientos (Proyección Conservadora).

- Rendimiento Esperado en 1 hectárea	175 quintales
- 85% de 1 hectárea producen	148.75 quintales = 14,875 libras
- 25 hectáreas al 85% producen	3,718.75 quintales = 37,187.50 libras
- Cajas de 50 libras	= $37,187.50/50 = 7,437.50 \text{ cajas de } 50 \text{ libs.}$
- Necesidad de contenedores = 8.26 (de 40 pies con capacidad de 900 cajas)	

b.3. Cálculo en Hectáreas Producidas al 80% de Rendimientos (Proyección Pesimista)

Rend. Esperado en Una Hect.	175 quint. * 80% = 140 qq.
80% de rendimiento en 1 hectárea =	140 quintales = 14,000 libras
80% de rendimient.en 25 hect.	3,500 quintales = 350,000 libras
Se exportan cajas de 50 libras	7,000 cajas de 50 libras
Necesidad de Contenedores	$7,000/900 \text{ cajas/cont.} = 7.78 \text{ cont.}$

Explicación

- Los cálculos al 100% (proyección optimista) consideran las cifras proporcionadas por el MIDA para el área de Veraguas; es decir, rendimientos de 175 qq/h. No obstante, según la tecnología sugerida por el IDIAP, estos rendimientos pueden ser por el orden de 200 a 250 qq/h.

- El rendimiento al 80% (proyección pesimista) obedece a los rendimientos sugeridos por los agricultores del área.

**4. Costo De Un Contenedor Para La Exportación A
Puerto De Miami**

Para los fines de este estudio se hace necesario estimar a cuánto ascendería el costo de exportar un contenedor de ñame y otoo a puerto de Miami. Los cuadros N° 29 y 30 recogen éstos cálculos.

Cuadro Nº 29

**Costos a Considerar para Exportar un Contenedor de Name a
Puerto de Miami**

DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT	UNI MEDIDA	CANTIDAD	COSTO
Manejo y Clasificación	1.05	Por caja	800	840.00
Empaque	1.22	Por caja	800	976.00
Transporte interno	100.00	Un viaje	1	100.00
Gasto aduanales	40.25	Una vez	1	40.25
Transporte marítimo	2,950.00	Un viaje	1	2,950.00
Supervisor de Embarque	100.00	Un cont.	1	100.00
Manejo de Refrigeración y Reempaque en Miami	1.00	caja	800	800.00
Seguro	0.10	caja	800	80.00
Fumigación	65.00	Un cont.	1	65.00
Otros costos	0.06	Por caja	800	48.00
Total				5,999.25

Fuente: La Autora según información suministrada en el IPCE. Panamá, 1997.

a. Name

El costo de exportar un contenedor con 800 cajas de ñame a Miami saliendo de Río de Jesús a la bodega del importador es aproximadamente de B/ 5999.256 lo que nos indica que el costo por caja es de B/ 7.50

(599.25/800).

Cuadro Nº 30**Costos a Considerar para Exportar un Contenedor de Otoe a Puerto de Miami**

DESCRIPCIÓN	COSTO UNIT	UNI MEDIDA	CANTIDAD	COSTO
Manejo y Clasificación	1.05	Por caja	900	945.00
Empaque	1.22	Por caja	900	1,098.00
Transporte interno	100.00	Un viaje	1	100.00
Gasto aduanales	40.25	Una vez	1	40.25
Transporte marítimo	2,950.00	Un viaje	1	2,950.00
Supervisor de Embarque	100.00	Un cont.	1	100.00
Refrigeración y Reempaque	1.00	caja	1	900.00
Seguro	0.10	caja	1	90.00
Fumigación	65.00	Un cont.	1	65.00
Otros costos	0.06	Por caja	900	54.00
Total				6,342.25

Fuente: La Autora según información suministrada por el IPCE, Panamá 1997.

b. Otoe

Exportar un contenedor de 40 pies refrigerado con 900 cajas desde Río de Jesús a la bodega del importador costaría aproximadamente b/. 6,342.25, lo que nos dá un costo por caja de B/. 7.05.

c. Explicación de los Costos Considerados.**- Manejo y Clasificación:**

Son los costos en que se incurren al recibir en la empacadora el producto, donde se realiza una pre-selección con el fin de detectar los daños por manejo deficiente de cosecha, donde se limpian los tubérculos con agua tratada y se secan para luego proceder a su clasificación .

- Empaque

Renglón que corresponde al costo de colocar los tubérculos en las cajas de cartón después de envolverlos en papel con el fin de evitar los posibles daños por fricciones.

- Transporte interno

Corresponde al costo de transportar el producto desde el campo hasta el centro de acopio o empaque para su posterior lavado y selección. Este costo pudiera llegar a ser menor dependiendo de las circunstancias en el área.

- Gastos Aduanales

Son los gastos que se realizan por parte del agente de aduanas para la tramitación de todo el papeleo, para que el producto esté preparado con toda su documentación para salir del país y se cumpla con los requisitos que posteriormente le permitirán solicitar el **CAT** y el envío del correspondiente "**conocimiento de embarque**" al importador.

- Transporte Marítimo

Corresponde al monto cobrado por la naviera para colocar el contenedor en la **Cooperativa o centro de acopio** para ser cargado y su posterior traslado hasta la bodega del importador en Miami.(CIF)

- Supervisor de Embarque

Este es un gasto que sugerimos se realice en virtud de que el mismo asegurará que el producto al ser recibido en el puerto de Miami, contará con la representación de la parte exportadora y de esta manera el broker no pueda plantear que el producto que llegó solo sirvieron X cantidad de libras.

Esta persona en Miami es importantísima dentro de lo que

es la cadena de comercialización de la cooperativa.

- Refrigeración y Reempaque

La experiencia en procesos de exportación de estos rubros señalan que en virtud de que el producto va en un contenedor refrigerado durante 3 a 5 días, las cajas se humedecen y este es un gasto que el importador "**siempre**" está cargando al exportador, aduciendo que las cajas están muy húmedas y dañadas y se hace necesario el reempaque del ñame y otoo al traspasarlo a las bodegas refrigeradas en Miami.

De contar con el supervisor de embarque en Miami, éste estaría controlando el proceso y podría verificar la entrega, evitando cargos no justificados de parte del importador o broker al exportador por concepto de reempaque.

- Seguro

Es el costo en que se incurre como medida preventiva ante la eventualidad de cualquier daño que pueda sufrir la mercancía durante su traslado hacia la bodega del importador en Miami.

- Fumigación

Este es un renglón que hemos considerado ante la eventualidad de que al abrir el contenedor en Miami, las autoridades estimen que el mismo debe ser sometido a un proceso de fumigación; no obstante pudiera ser que no se dé.

- Otros Costos

Aunque su monto es pequeño, el mismo se considera ante la eventualidad de que por ejemplo la partida destinada a refrigeración y reempaque, o fumigación no sea suficiente. O cualquier otro gasto que pudiera surgir.

ch. Costos totales de exportar una caja de ñame y otoe a Miami

Una vez conocido el costo de producción y el costo de exportación por caja de 50 libras, para el ñame y otoe hacia Miami podemos estimar el costo total de exportar una caja de otoe y ñame al puerto antes mencionado.

ch.1 Name

Costo de Exportar 1 Contenedor con 800 cajas de 50 libras	B/5999.25
Costo por caja B/5999.25/800	B/ 7.50
Costos Totales	
Costo de Producción 1 caja de 50 libras	B/ 1.97
Costo de Exportar 1 caja de 50 libras	<u>7.50</u>
Total	B/ 9.47

ch.2 Otoe

Costo de Exportar 1 Contenedor con 900 cajas de 50 libras	B/ 6,342.25
Costo por caja B/ 5999.25/800 *	B/ 7.05
Costos Totales	
Costo de Producción 1 caja de 50 libras	B/ 3.05
Costo Exportar 1 caja de 50 libra	<u>7.05</u>
Total	10.10

**5. Determinación de los Precios de Venta de Name y
Otoe.**

La proyección que se realizará y con la que se harán los siguientes cálculos, consideran la proyección pesimista

asumiendo que el 80% de la producción de ñame y el otoo, son de productos que califican para ser exportados; considerando una merma de 20% que no clasificarían y que se destinarían para el mercado local, cargándole a estos los gastos administrativos. No obstante esta conservadora posición, queremos señalar que los niveles de rendimiento de la producción para exportación, pueden ser superiores, si se siguen todas las recomendaciones vertidas en el Capítulo II.

Como se señalara anteriormente, las 27 hectáreas de ñame al 80% de rendimiento considerando la proyección pesimista, permiten una oferta de 12,960 cajas; y para el otoo las 25 hectáreas permitiría una oferta exportable de 7,000 cajas de 50 libras necesitándose 16.20 contenedores para enviar el ñame y 7.78 para enviar el otoo.

Los costos totales de producir y exportar la producción de las 12,960 cajas de 50 libras de ñame, tendrían un costo unitario por caja de B/. 9.47; y producir y exportar las 7,000 cajas de otoo de 50 libras tendrían un costo de B/.10.10 la caja de 50 libras al mismo puerto.

Para estimar el precio de venta al que se podría estar vendiendo toda la producción, se realiza un análisis del comportamiento histórico, de los precios pagados durante los

últimos cuatros años, entre los meses de enero a abril que son los primeros meses en que se presenta la ventana de exportación para ambos rubros para Panamá. La próxima ventana se dá a partir de septiembre a diciembre (Ver anexo 4).

a. Comportamiento Histórico de Precio del Name y Otoo Durante los Años 1993-1996.

Para efecto de este análisis las cifras que se presentan fueron proporcionadas por el Instituto de Mercadeo Agropecuario según los informes del Marketing Caribbean Basin Fresh Fruit and Vegetables y se tomaron en cuenta cuatro años 1993-96.

a.1 Name

Mes	Año	Precio Máximo	Precio Medio
Enero	93	12.00	11.25
	94	23.00	20.75*
	95	18.00	17.00
	96	12.00	11.00
Febrero	93	12.50	11.25
	94	19.00	16.00
	95	16.00	14.50
	96	13.00	11.00
Marzo	93	11.50	10.25
	94	15.00	13.50
	95	14.00	12.00
	96	12.00	10.50

Abril	93	11.00	10.00
	94	15.00	13.50
	95	16.00	14.00
	96	11.00	10.00

Fuente: Marketing Caribbean Basin Fresh Fruit and Vegetables
Instituto de Mercadeo Agropecuario.

Nota: Los precios corresponden a caja de 50 libras en el mercado de Miami.

Análisis

Enero: Los precios manifiestan una tendencia a disminuir. Encontramos precios máximos de B/23.00 y medios máximos de B/ 20.75.

Históricamente, durante los últimos 4 años según los informes del Marketing Caribbean Basin Fresh Fruit and Vegetables para este mes los **precios máximos** manifestaron una tendencia a decrecer. No obstante el precio **máximo-mínimo** ha llegado a B/12.00. En general este mes presenta muy buenos precios.

Por otro lado, los **precios medios** pagados, también manifiestan una tendencia a disminuir; no obstante el **precio medio máximo** durante los últimos 4 años ha sido de B/17.00. Excluimos el año de 1994 porque fue el mejor año para todos los meses.

Febrero Al igual que en enero, para este mes, históricamente

durante los 4 últimos años la tendencia en el precio máximo pagado por el ñame ha sido hacia el decrecimiento. El precio **máximo mínimo** durante los 4 últimos años ha sido de b/.12.50.

El precio **medio pagado** también a tendido a disminuir, alcanzando precio **mínimos máximos** de B/14.50

Marzo La tendencia a disminuir se mantuvo. Los precios **máximos mínimos** alcanzaron B/11.50 y los **medios máximos** B/12.00 excluyendo 1994.

Abril La tendencia hacia la disminución de los precios pagados por el ñame se ha mantenido para este mes. El precio **máximo mínimo** pagado ha sido para este mes durante los últimos 4 años de B/14.00

No obstante antes de continuar, es conveniente señalar que de acuerdo con el reporte del Miami Product Center Fruits and Vegetables Report del Departamento de Agricultura de los Estado Unidos, para el año de 1996 los precios para el ñame blanco proveniente de Costa Rica y Colombia fueron:

Febrero	Precio	Medio
Costa Rica	B/ 13.00	B/15.67
Colombia	18.33	

Marzo		
Costa Rica	B/ 12.19	B/14.60
Colombia	17.00	

Abril		
Costa Rica	B/ 10.70	B/12.55
Colombia	14.40	

En términos generales se puede comentar que la tendencia de los precios pagados para el ñame en el mercado de Miami, durante los últimos 4 años entre enero a abril, que es la época en que tradicionalmente se está en capacidad de exportar, los precios **han venido bajando**. Esta tendencia se podría explicar a la luz de la oferta y la demanda, ya que si bien es cierto la tendencia hacia el consumo de este tubérculo en el mercado de Estado Unidos es creciente, también es creciente la oferta, a través de todos los países que están aprovechando las ventanas de exportación y están ofertando ñame en el mercado de Miami.

Para este estudio, asumiremos un precio de venta mínimo

de B/ 12.00 la caja de 50 libras puesta en la bodega del importador en Miami, considerando la tendencia de las cifras analizadas de estos tres últimos años y asumiendo una posición conservadora.

a.2 Otoe

Mes	Año	Precio Máximo	Precio Medio
Enero	93	36.00	34.00
	94	38.00	35.00
	95	30.00	27.00
	96	24.00	22.00
Febrero	93	34.00	27.00
	94	36.00	32.00
	95	26.00	23.00
	96	24.00	21.00
Marzo	93	28.00	24.00
	94	32.00	29.00
	95	22.00	21.00
	96	22.00	19.75
Abril	93	27.50	25.75
	94	30.00	27.50
	95	24.00	21.50
	96	20.00	18.50

Fuente: Marketing Caribbean Basin Fresh Fruit and Vegetables.
Instituto de Mercadeo Agropecuario.

Análisis

Enero: Las cifras también fueron suministradas por los

informes del Marketing Caribbean Basin Fresh Fruit and Vegetables. Para este mes, tanto los **precios máximos como medios**, a través de los últimos 4 años han manifestado una **tendencia hacia la disminución**. Se presentan **precios máximos mínimos de B/.24.00 y precios medios mínimo del orden de B/.22.00**.

Febrero: Para este mes, al igual que el mes anterior, la **tendencia es hacia la disminución de los precios**. Para este mes históricamente se han presentado **precios máximos mínimos de B/.24.00 y precios medios mínimos del orden de B/.21.00**. De mantenerse la tendencia pudiéramos esperar **precios medios** por el orden de **B/.19.00** la caja para 1997.

Marzo: La tendencia histórica se ha mantenido. Los **precios máximos mínimos de B/.22.00 y los precios medios mínimos fueron de B/.19.75 (1996)**. La tendencia indicaría **precios de B/.19.00 para 1997**.

Abril: Para los **precios máximos y medios** la **tendencia igualmente se mantuvo** para este mes, encontrándose **precios máximos mínimos del orden de B/.20.00 y medios mínimos de B/.18.50**.

Los precios para el otoo blanco en el mercado de Miami, según el reporte del Miami Produce Center Fruits and Vegetables Report del Departamento de Agricultura de los Estados Unidos para este último año 1996, a Costa Rica y Florida fueron:

Enero	Precio Pagado	Medio
Costa Rica	B/ 25.50	B/24.10
Florida	22.70	
Febrero		
Costa Rica	B/ 23.83	B/23.17
Florida	22.50	
Marzo		
Costa Rica	B/ 21.40	B/20.89
Florida	20.38	
Abril		
Costa Rica	B/ 20.20	B/19.55
Florida	18.90	

El análisis de estas cifras en término general permiten señalar que de acuerdo con ambas fuentes, la tendencia en los

precios es de disminución, a pesar de que el consumo del otoo y ñame demuestra una tendencia de crecimiento. Esta disminución en los precios también pudiera ser explicada a la luz de los países que como Costa Rica oferta otoo; al igual que Florida, con la variedad blanca e isleña (ver anexo Nº 3).

Para este estudio, asumiremos un precio de venta mínimo de otoo de B/ 19.00 la caja de 50 libras puesta en la bodega del importador en Miami, considerando la tendencia de las cifras analizadas de estos tres últimos años y asumiendo una posición conservadora.

6. Rentabilidad de Exportación

a. Ñame

Una vez conocidos los posibles precios de ventas al que se estaría vendiendo la producción de ñame y otoo en el mercado de Miami, se procede a realizar los cálculos necesarios a fin de determinar a cuánto ascendería la utilidad que produciría vender la oferta exportable de ñame y otoo.

Oferta exportable, cajas de 50 libras	12,960
Necesidad de contenedores	17
Precio de Venta, por caja de 50 libras	B/12.00

Costo de Producción por caja de 50 libras	1.97
Costo de Exportación de 1 caja	7.50
Capacidad de un contenedor (cajas)	800

Cuadro Nº 31

Ingresos de Exportar 12,960 Cajas de Ñame hacia Miami

Contenedor y Cajas	Ingreso / B/12.00caja	Costo de Producción	Costo de Exportación	Costos totales B/	Margen de Utilidad B/
1 Cont / 800	9,600	1.97*800 = 1576	7.50* 800 = 6000	7,576	2,024
2 Cont / 1600	19,200	1.97*1600 = 3152	7.50*1600 =12000	15,152	4,048
3 Cont / 2400	28,800	1.97*2400 = 4728	7.50*2400 =18000	22,728	6,072
4 Cont / 3200	38,400	1.97*3200 = 6304	7.50*3200 =24000	30,304	8,096
5 Cont / 4000	48,000	1.97*4000 = 7880	7.50*4000 =30000	37,880	10,120
6 Cont / 4800	57,600	1.97*4800 = 9456	7.50*4800 =36000	45,456	12,144
7 Cont / 5600	67,200	1.97*5600 =11032	7.50*5600 =42000	53,032	14,168
8 Cont / 6400	76,800	1.97*6400 =12608	7.50*6400 =48000	60,608	16,192
9 Cont / 7200	86,400	1.97*7200 =14184	7.50*7200 =54000	68,184	18,216
10 Cont / 8000	96,000	1.97*8000 =15760	7.50*8000 =60000	75,760	20,240
11 Cont / 8800	105,600	1.97*8800 =17336	7.50*8800 =66000	83,336	22,264
12 Cont / 9600	115,200	1.97*9600 =18912	7.50*9600 =72000	90,912	24,288
13 Cont / 10400	124,800	1.97*10400 =20488	7.50*10400=78000	98,488	26,312
14 Cont / 11200	134,400	1.97*11200 =22064	7.50*11200=84000	106,064	28,336
15 Cont / 12000	144,000	1.97*12000 =23640	7.50*12000=90000	113,640	30,360
16 Cont / 12800	153,600	1.97*12800 =25216	7.50*12800=96000	121,216	32,384
17 Cont / 12960	155,520	1.97*12960=255312	7.50*12960=95025	120,556	34,964

Fuente: La Autora a partir del precio de venta estimado, y de los costos de producción por caja y los costos de exportación estimado cuadro Nº 29.

La venta de las 12,960 cajas de 50 libras de ñame como oferta exportable de las 27 hectáreas producidas a un precio de B/12.00 la caja de 50 libras en el mercado de Miami, generarían ganancias de B/34,964.00.

b. Otoe

Oferta exportable (cajas de 50 libras)	7,000
Necesidad de Contenedores	7.78 = 8
Precio de Venta (caja de 50 libras)	B/ 19.00
Costo de Producción por caja de 50 libras	B/ 3.05
Costo de Exportación por caja de 50 libras	B/ 7.05
Costos Totales de Exportar 1 caja de 50 libras	B/ 10.10
Costos Totales de las 7,000 cajas de 50 libras	B/ 70,700

Cuadro Nº 32**Ingresos de Exportar 7,000 cajas de Otoe Hacia Miami**

Contenedor y Cajas	Ingreso / B/12.00	Costo de Producción	Costo de Exportación	Costos totales B/	Utilidad B/
1 Cont / 900	17,100	3.05*900 = 2,745	7.05*900 = 6345	9,090	8,010
2 Cont / 1800	34,200	3.05*1800 = 5,490	7.05*1800 = 12690	18,180	16,020
3 Cont / 2700	51,300	3.05*2700 = 8,235	7.05*2700 = 19035	27,270	24,030
4 Cont / 3600	68,400	3.05*3600 = 10,980	7.05*3600 = 25380	36,360	32,040
5 Cont / 4500	85,500	3.05*4500 = 13,725	7.05*4500 = 31725	45,450	40,050
6 Cont / 5400	102,600	3.05*5400 = 16,470	7.05*5400 = 38070	54,540	48,060
7 Cont / 6300	119,700	3.05*6300 = 19,215	7.05*6300 = 44415	63,630	56,070
8 Cont / 7000	133,000	3.05*7000 = 21,350	7.05*7000 = 49350	70,700	62,300

Fuente: La autora a partir del precio de venta estimado y los costos de producción por caja y los costos de exportación estimados en el cuadro Nº 30.

La venta de la 7,000 cajas de 50 libras de otoe a B/19.00 por caja, dejarían una utilidad de B/. 62,300. Esta ganancia representa una utilidad de B/. 2,492.00 por hectárea y una rentabilidad de 2.34% (B/.2,492/1,066.68).

7. Ingresos por Venta en el Mercado Local

Estos ingresos son el producto de considerar el 20% de la producción del ñame y del otoi con características no exportable; asumiendo que de este porcentaje buena parte se vende en el mercado doméstico.

a. Comportamiento Histórico del Precio del Ñame y Otoi Durante los Años 1993-96 en el Mercado Agrícola Central

Para llegar a estimar el posible precio de venta de los productos que se comentan, se utilizará una vez más, el método de comportamiento histórico de los precios. Esta vez referente a los precios promedios pagados al mayorista en el mercado agrícola central durante los años 1993-96, para lo cual se presenta a continuación el siguiente cuadro.

Cuadro Nº 33

Comportamiento Histórico de los Precios del Name y Otoe en
el Mercado Agrícola Central, años 1993-96

	PRECIO					
	(1) MENSUAL			(2) TRIMESTRES		
NAME	ENERO	FEBRERO	MARZO	2º	3º	4º
1993	11.25	10.76	10.55	11.07	15.19	15.58
1994	12.32	12.19	12.48	17.42	37.53	18.09
1995	12.38	12.38	13.86	17.57	33.82	18.37
1996	13.86	13.44	12.56	17.69	20.87	19.83
OTOE						
1993	15.38	15.09	14.93	19.44	24.22	24.97
1994	20.53	19.63	20.23	25.92	31.55	24.67
1995	14.80	14.17	14.00	13.15	15.52	14.98
1996	13.57	13.13	12.94	14.21	15.75	18.24

- Nota:** Se calculó el precio promedio en virtud de que las ventas mensuales de los productos prácticamente se mantienen estables en los meses de enero a junio, luego de octubre a diciembre. Por escasez de los productos es cuando se observan algunos cambios en el tercer trimestre de cada año.
- (1) Con base a los registros de ventas diarias de los productos.
- (2) Media de los promedios mensuales.

Fuente: La Autora a partir de información del IMA, Panamá, 1997.

En el cuadro citado se observa que los productos en mención tienen una tendencia creciente el tercer trimestre de los años objeto de estudio, y que obedece a la escasez de los mismos en los meses de julio, agosto y septiembre en el mercado nacional. Luego en el cuarto trimestre, el precio disminuye por el inicio de la cosecha para después estabilizarse los primeros trimestres de cada año.

**b. Ingresos por Venta en el Mercado Agrícola
Central del Ñame y Otoe**

La lectura del cuadro Nº 33 permite observar que el precio promedio del quintal del ñame y del otoe entre el mes de marzo y el segundo trimestre del año, podría ser de B/. 14.15 para el ñame y B/. 16.86 para el otoe; período en que la cooperativa estaría en disposición de vender en el mercado doméstico esta producción. No obstante, para mantener esta proyección dentro de los precios mínimos esperados, se asumirá un precio de venta promedio de B/. 12.00 para el ñame y de B/. 15.00 para el otoe en el mercado de abasto local.

Considerando que una hectárea de ñame produce 300 quintales y 175 quintales de otoe, de acuerdo con la recomendaciones realizadas por el IDIAP, se procederá a realizar la estimación del 20% de toda esta producción que se

asume no califique para su exportación, y que sería canalizada hacia el mercado doméstico.

b.1 Ingreso por Venta del Ñame

20% de 300 quintales = 60 quintales por hectáreas

60 quintales por 27 hectáreas = 1,620 quintales

1,620 quintales a B/. 12.00 = B/. 19,440.00

b.2 Ingreso por Venta del Otoe

20% de 175 quintales = 35 quintales por hectárea

35 quintales por hectáreas = 875 quintales

875 quintales a B/. 15.00 = B/. 13,125.00

Las cifras obtenidas nos dejan ver que la venta en el Mercado Agrícola Central, del 20% de esta producción de ñame y o Otoe con características no exportable, generarían ingresos del orden de B/. 19,440.00 y B/. 13,125.00 respectivamente, obteniéndose ingresos por el monto de B/ 32,565.00. Estos ingresos estarían destinados a **cubrir los gastos administrativos** y el **costo de vida** de cada uno de los miembros productores, con el **fin de sanear la administración financiera del proyecto.**

8. Rentabilidad del Proceso de Exportación

En éste punto se procede a estimar los costos del financiamiento necesario para producir y exportar las 25 hectáreas de otoa y las 27 de ñame hacia el mercado de Miami.

Una vez analizados todos los factores que inciden en la producción y comercialización de la producción estimada hacia Miami; se presentan los siguientes cuadros que recogen el **Flujo de Caja** (flujo de efectivo) por año de vida del proyecto; la **Tabla de Amortización** del proyecto, el **Análisis Costo/Beneficio** que generaría este proyecto.

a. Flujo de Caja (Flujo de efectivo)

Este cuadro recoge las entradas y salidas financieras del proyecto. Las cifras se han trabajado sobre la base de los siguientes supuestos durante los cuatro (4) años de vida del proyecto, que es el período que se propone para sanear las finanzas de la Cooperativa.

- El área de cultivo serán 27 hectáreas de ñame y 25 de otoa.
- Los precios de ventas y costos de producción por hectáreas se mantendrán constante.

- El proyecto de exportación no asume los gastos fijos de operación, dado que éstos serán asumido por el 20% de la producción destinada para la venta doméstica.
- No se cargarán gastos de capital ya que la Cooperativa posee activos fijos con vida útil.
- Que la inversión se realizará según las política del Fondo de Emergencia Social (FES).
- Los excedentes de las ventas anuales de exportación no se distribuirán hasta el final de la vida del proyecto.
- Dado que el costo real del financiamiento del proyecto en los cuatro (4) años es de 21.77% se proyecta que lo mínimo a ganar para que el proyecto sea rentable debe ser de 30% mínimo como Tasa Interna de Retorno para esta inversión.

A continuación se presenta el cuadro Flujo de Caja por año del proyecto (Cuadro N° 34) en el que se destacan tres rubros:

- La Entradas de Efectivo
- Las Salidas de Efectivos operaciones
- Los Gastos Financieros
- Las Entradas de Efectivo

El cuadro que se analiza muestra que en el año cero

CUADRO # 34

F. FLUJO DE CAJA POR AÑO DEL PROYECTO: (FLUJO DE EFECTIVO)

Proyecto Número

COOPERATIVA MANUEL SALVADOR, R.L.

ITEMS/AÑOS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
ENTRADAS 110,000				
Prod. de 27 has. de ñame:				
12.970 cajas de 50lbs *B/12.00	155,520	155,520	155,520	155,520
Prod. de 25 has. de otoi:				
7,000 cajas de 50lbs *B/19.00	133,000	133,000	133,000	133,000
Total de Entradas 110,000	288,520	288,520	288,520	288,520
SALIDAS				
Costo de producción ñame (1,181.73/ha)	31,906.71	31,906.71	31,906.71	31,906.71
Costo de producción otoi (1,066.68/ha)	26,667.00	26,667.00	26,667.00	26,667.00
Gastos de manejo (5% (a))	5,500.00	5,500.00	5,500.00	5,500.00
Costo de exportación (B/7.50*caja ñame)	97,275.00	97,275.00	97,275.00	97,275.00
Costo de exportación (B/7.05*caja otoi.)	49,350.00	49,350.00	49,350.00	49,350.00
Supervisor de exportación y cobrador (8%)	23,081.60	23,081.60	23,081.60	23,081.60
SUB-TOTAL SALIDAS X OPERACIONES	233,780.31	233,780.31	233,780.31	233,780.31
Comisión del préstamo (1%)	1,100			
Pago de Intereses (8%)	8,800	6,847	4,738	2,460
Amortización a Capital	24,411	26,364	28,473	30,751
SUB-TOTAL SALIDAS FINANCIERAS	34,311	33,211	33,211	33,211
Total Salidas 110,000	268,092	266,992	266,992	266,992
Saldo Anual 110,000	20,428	21,528	21,628	21,828

(a) Se estima un 5% por costo de manejo del financiamiento por la Organización

FUENTE: Fondo de Emergencia Social (FES). Según información suministrada por la Autora.

el proyecto considera la **inversión de B/. 110,000.00** como **capital semilla** para la realización del proyecto; y el mismo será el producto de un préstamo a negociar con el **Fondo de Emergencia Social (FES)** para cubrir los costos de producción y el capital de trabajo, a una tasa de interés anual del 8% con un plazo de amortización de 4 periodos pagados en una sola cuota anual en el término de la vida del proyecto.

Los flujos operacionales y financieros que considera este cuadro son el resultado de los **cálculos de la proyección pesimista que toma en cuenta el 80% de la producción para la exportación**. El otro componente de las Entradas esta representada por la **venta de las 12,960 cajas de ñame y las 7,000 de otoe** en el mercado de Miami a los precios anotados.

- Las Salidas de Efectivo y Gastos Financieros

En ésta fase del flujo se consideran los distintos rubros que conforman el desembolso del proyecto. En estos encontramos los costos de producción del ñame y del otoe que fueron explicado en detalle en el capítulo anterior.

- El **5%** de **gasto de manejo** (B/. 5,500.00) están calculados sobre el monto del préstamo y son considerados como la fuente de recursos para cubrir los gastos de papelería,

contratos, pagarés, formatos de solicitudes, dietas del comité de crédito, el personal encargado del trámite de los créditos a los asociados, (se pondera una parte de su salario en este renglón). Este porcentaje es según lo estimado por el FES.

- Los **Costos de exportación** están representadas por todos los gastos de trasladar el 80% de la producción de ñame y otoo al mercado nicho, y cuyas cifras fueron calculados en páginas anteriores).

- El **8%** destinado al **supervisor de exportación y cobrador**, corresponde a la previsión para cubrir los gastos de mantener por el período de venta de los productos, a una persona en el mercado de Miami, que sería la encargada de velar por la supervisión de los embarques a su arribo a este puesto. **Este porcentaje se calcula sobre el monto de las entradas totales anuales. (B/. 288,520.00)**. Esta cifra iría destinada a cubrir los gastos de hospedaje, alimentación, salario, etc. Es necesario recordar que en los costos de exportación se hizo la provisión de una partida de B/. 100.00 por contenedor para estos gastos.

- El **1%** consignado como **comisión del préstamo**, corresponde a lo cobrado por el FES sobre el monto del préstamo a la Cooperativa y destinados a cubrir sus costos de

trámite.

- El 8% de pagos de intereses corresponde al costo del dinero facilitado a la Cooperativa, siendo uno de los intereses más bajos en el mercado.

- Las cifras correspondientes a la Amortización a Capital es producto del pago anual de B/: 33,211.29 capital más intereses y ese monto una vez descontado los intereses del período correspondiente, nos queda el residuo como amortización del capital.

Ejm:

Pago Calculado = B/. 33,211.29

Interés del 8% del monto del préstamo = B/.110,000 X 8% = 8,800.00

Pago calculado menos Intereses es igual a Capital a amortizar

B/. 33,211.29 - 8,800.00 = B/.24,411.29

Esta cifra de B/. 24,411.29 corresponde al pago del primer año que realizará la Cooperativa para analizar el capital y así sucesivamente sobre los saldos de los períodos. La lectura del cuadro citado nos muestra que al paso de los años pagamos menos intereses y amortizamos más capital.

b. Tabla de Amortización

En esta se observan los siguientes datos:

- Los pagos calculados (que son calculados de manera automática por el programa).
- Las fechas de pago; el saldo inicial durante la vida del proyecto.
- Los intereses generados durante la vida del producto;
- Los montos del Capital a amortizar por período;
- El saldo final del período y los intereses acumulados durante la vida del proyecto.

Las cifras consignadas en esta tabla; permiten observar que al término de los 4 años de vida del proyecto; la Cooperativa trabajando con el 80% de la producción canalizada hacia la gestión de exportación en la consideración de una proyección pesimista puede cubrir su funcionamiento; considerando que el 20% restante de la producción cubrirá sus gastos fijos de operación, con el objeto de hacer el proyecto competitivo en el mercado internacional.

Tabla de Amortizacion

DATOS DEL PRESTAMO

Cantidad Prestada **\$110,000.00**
 Tasa de Interes Anual **8.00%**
 Plazo en Años **4**
 Pago por Años **1**
 Fecha del 1° pago **2/4/98**

DATOS DE LA TABLA

La tabla se inicia en la fecha o el pago número **1**

PAGO PERIODICO

Pago Introducido. La tabla usa el pago periódico calculado a menos que introduzca un valor en "Pago introducido"
 Pago Calculado **\$33,211.29**

CALCULOS

Usar pago de **\$33,211.29** Balance inicial, pago 1 **\$110,000.00**
 Primer pago en la tabla **1** Interés acumulado antes del pago 1 **\$0.00**

No.	Fecha de Pago	Saldo Inicial	Interés	Capital	Saldo Final	Interés Acumulado
1	2/4/98	110,000.00	8,800.00	24,411.29	85,588.71	8,800.00
2	2/4/99	85,588.71	6,847.10	26,364.19	59,224.52	15,647.10
3	2/4/00	59,224.52	4,737.96	28,473.33	30,751.19	20,385.06
4	2/4/01	30,751.19	2,460.10	30,751.19	0.00	22,842.15

FUENTE: Fondo de Emergencia Social (FES). Según información suministrada por la Autora.

c. Análisis Costo Beneficio

En el cuadro consignado se tomó en consideración las variables Inversión-Ingresos y Gastos, con el fin de determinar hasta donde la rentabilidad del proyecto.

Los parámetros utilizados para la viabilidad del mismo son:

- Beneficio / costo (B/C)
- Valor Presente Neto a un costo de 10% (VAN)
- La tasa Interna de Retorno (TIR)

c.1. Beneficio / Costo

Es la relación de dividir el VAN del proyecto entre la Inversión Inicial en la que se busca determinar una medida relativa de rendimiento en contraste con el valor actual neto que expresa en términos absolutos la contribución económica de una inversión al patrimonio.

El valor presente del proyecto se obtiene así de la multiplicación del monto anual del beneficio neto del proyecto multiplicado por el valor de descuento del 10% en 4 años que es la vida del proyecto y dividido entre el monto de la

CUADRO # 36

ANALISIS COSTO BENEFICIO

Proyecto Numero

COOPERATIVA MANUEL SALVADOR, R.L.

Tasa Interés: 8%

Tasa Actualización: 10%

AÑOS	INVERSION	INGRESOS	GASTOS	BENEFICIO NETO DEL PROYECTO
0	110,000.00			(110,000.00)
1		288,520.00	233,780.31	54,739.69
2		288,520.00	233,780.31	54,739.69
3		288,520.00	233,780.31	54,739.69
4		288,520.00	233,780.31	54,739.69
5		0.00	0.00	0.00
Valor Presente	110,000.00	914,569.58	741,052.13	63,517.45

B/C. 1.58%

TIR 34.60%

VAN 63,517.45

FUENTE: Fondo de Emergencia Social (FES). Según información suministrada por la Autora.

Inversión.

Es decir:

Beneficio Neto del Proyecto	54,739.69
Multiplicado Valor de descuento	3.1699 (Tabla Financiera)
= Valor Presente del Proyecto	<u>B/ 173,519.34</u>
Dividido entre la inversión inicial	110,000.00

$$B/C = \frac{V.P.P}{I. Inicial} = \frac{B/ 173,519.34}{110,000.00} = 1.58$$

Cuando el valor obtenido es igual, o mayor que 1 el proyecto de inversión se aceptará. En el caso analizado se observa un índice de 1.58 indicándonos una aceptabilidad del proyecto.

c.2 Valor Actual Neto (VAN)

El Valor Actual Neto es igual al valor presente del proyecto menos la Inversión Inicial, con lo que se busca maximizar los beneficios de los asociados.

En este proyecto, la Inversión Inicial como anotáramos ya es de B/ 110,000 y el valor presente del proyecto es de

B/. 173,519.34;

Entonces:

$$\text{VAN} = \text{VPP} - \text{I Inicial}$$

$$\text{VAN} = \text{B/ } 173,579.34 - 110,000$$

$$\text{VAN} = \text{B/ } \underline{63,519.34}$$

La toma de decisión teórica de un proyecto dice que si el VAN es mayor o igual a cero (\geq) se acepta el proyecto. En el caso que estamos estudiando, el resultado entra en el criterio de aceptación.

c.3 Tasa Interna de Retorno (TIR)

Este parámetro determina la tasa real de rendimiento de un proyecto. En su determinación encontramos en algunos casos flujos de efectivos llamados "anualidades", en donde los flujos anuales son iguales durante la vida del proyecto; y los flujos "mixtos"; donde la anualidad es diferente a través de la vida del proyecto.

En la Determinación de la TIR de este proyecto encontramos que su flujo es una anualidad, y en la que el programa utilizado por el FES para sus cálculos determinó una

tir de 134.60%. El resultado obtenido entra dentro del criterio de aceptación, considerando el supuesto del que se partió en este proyecto, de que el mismo deberá ser del 30% como mínimo.

B. PROCEDIMIENTOS PARA EXPORTAR

Son muchas las empresas que no han incursionado en los mercados internacionales; otras lo han intentado pero han fracasado.

Francisco Graneli, Director del Centro de Estudios de Economía Internacional de la Cámara de Comercio de Barcelona en su artículo "**Los primeros pasos en la exportación**", se refiere a los factores que deben considerarse para que la gestión exportadora pueda convertirse en un complemento normal de la actividad empresarial²³

1. La Necesidad de Información

El primer problema que se presenta a la empresa que no ha exportado nunca y quiere empezar a hacerlo, es el de conseguir la información precisa para saber:

Graneli, Francisco. "Los primeros pasos en la exportación. Manual para exportadores", IPCE, Dirección de Promoción de Exportaciones, páginas 15-17, 1996.

- dónde puede encontrarse un cliente
- cómo puede remitirle su mercancía
- a qué precio y condiciones debe vender
- cuáles son las precauciones que debe tener en cuenta para que la operación llegue a buen fin
- si es capaz de efectuar los trámites para poder desarrollar la operación de exportación
- si puede o debe confiarse a los servicios de algún agente de aduanas.

Las Cámaras de Comercio, los Bancos y los Agentes de Aduanas, suelen poder informar al respecto y suelen estar en disposición de poner al alcance de las empresas, la bibliografía y libros de referencia en los que puede conocerse lo que es el proceso de exportación y lo que son los mercados internacionales. Personal calificado de estas instituciones, funcionarios del Ministerio de Comercio y de las Aduanas pueden asesorar eficazmente a las empresas que se inicien en el mercado exterior.

A partir de éstas o de otras fuentes de información, el empresario debe llegar a un conocimiento de los principales datos que componen la gestión exportadora a saber:

- nivel de precios internacionales del producto a

exportar

- estímulos existentes a la gestión de exportación
- intereses preferenciales a los créditos obtenidos
- a cuánto ascenderá la rentabilidad de la gestión
- etc.

Datos que una vez conocidos permitirían comenzar a plantearse en serio lo que se denomina la conquista de los mercados exteriores.

Si bien es cierto que el gobierno se esfuerza en explicar la necesidad de exportar por razones de política económica, también es cierto que la empresa debe luchar para obtener beneficios y no debe abrirse a exportar sin antes estar segura de obtenerlos.

2. Organizar la Gestión de Exportación

La empresa debe empezar a organizar la exportación una vez ha constatado la posibilidad de obtener beneficios, o por lo menos de tener ocupado el equipo y personal de producción al menor costo posible.

Esta tarea de organización requiere de realizar varias tareas:

- a- La búsqueda de clientes potenciales apropiados
- b- El cumplimiento de los trámites a seguir para llevar a cabo la exportación
- c- La materialización de los envíos
- d- El cobro de la exportación

El llegar a conocer la mejor manera de actuar es cuestión de experiencia y las empresas no pueden pensar que ya desde las primeras operaciones todo va a salir perfecto. Sin embargo, es conveniente que las empresas sin experiencia tengan la precaución de no ligarse al primer comprador extranjero que se les presente con contratos a largo plazo que luego pueden resultarles caro frente a posibilidades de los mercados internacionales que ni siquiera habían intuido cuando se realizó las primeras exportaciones.

Organizar la exportación no quiere decir asegurarse la venta de unas cantidades "como sea" sino buscar lo que se denomina un "cliente apropiado", capaz de absorber cantidades crecientes de productos en función de disponer de capacidades de consumo o comercialización, y con solvencia financiera proporcionada a las posibilidades potenciales que el producto que se exporta pueda llegar a tener, no sólo a corto, sino a medio y largo plazo.

Son muchas las empresas que se han dejado imponer un contrato a largo plazo de exclusividad por parte del primer cliente extranjero que se ha presentado y que luego han tenido problemas para conseguir desvincularse del mismo \odot que han debido hacerlo al costo de indemnizaciones elevadas.

Normalmente, tales contratos precipitados responden a la comodidad de "dejarse comprar" en vez de "organizarse para exportar". Hay que meditar seriamente antes de llevar a cabo acciones que menoscaban posibilidades futuras de la empresa por la pereza de organizarse para exportar desde un principio.

El problema claro está, deriva del hecho de que organizarse exige un esfuerzo y suele tener un costo, y que sólo desde una perspectiva a medio y largo plazo puede llegar a ser realmente rentable.

Organizarse, tampoco significa cargarse de personal especializado que sepa idiomas o que conozca perfectamente las técnicas de exportación, pues esto es un segundo paso que sólo deberá emprenderse cuando el volumen de exportación alcance los niveles suficientes para hacer positiva la comparación de costos y beneficios que la venta al exterior reporta a la empresa.

3. La Búsqueda de Clientes Potenciales

La experiencia demuestra que muchas empresas empiezan a exportar por la casualidad de haber recibido un pedido del exterior o de haber entrado en contacto con un potencial cliente extranjero a través de una Cámara de Comercio, la recomendación de la Oficina Comercial de alguna Embajada o la visita de algún comprador foráneo en una feria de muestras.

En la actualidad la competencia mundial para buscar compradores potenciales, es mucho más reñida y son las empresas que pretenden exportar las que deben moverse a buscar clientes potenciales y tratar de convencer a estos con los argumentos que busca todo comprador en el producto que adquiere:

- calidad-precio, novedad u oportunidad, condiciones de entrega y plazos

La mayoría de estos argumentos están en manos del propio exportador, pero a diferencia de lo que suele ocurrir en las ventas de mercado interior, hay otros que pueden depender de factores externos que sólo pueden ser dominados a medida que la empresa va familiarizándose con su mecánica como lo son:

- Cómo ofrecer un buen precio bueno para el comprador y remunerador para el exportador si no se conoce, la manera de calcular los fletes.
- No se está familiarizado con los vaivenes de los precios.
- Cómo poder cumplir un plazo si hay retrasos en la obtención de las licencias de exportación por parte de los gobiernos.
- Si va a haber el medio de transporte adecuado al momento de entrega convenido.

Concentrar esfuerzos en algún país desarrollado buen pagador suele ser mejor que complicarse la vida buscando clientes en mercados alejados o que presentan reglamentaciones de comercio exterior restrictivas en función de un desarrollo económico reducido.

Con esta delimitación geográfica inicial pueden detectarse clientes potenciales buscando en los anuncios comerciales de los países o inquiriendo tal información en las oficinas comerciales de las Embajadas o las Comunas de Comercio tanto del país como del extranjero.

a. Membresía en el Libro Azul

La razón para la membresía en el "Libro Azul" consiste en que el uso de este libro, sus listados, clasificaciones y secciones de referencia han facilitado la gestión de negocios en la industria agrícola y en la de transportación agrícola.

Sus listados ayudan a evaluar actuales y/o potenciales relaciones. Convenientemente provee información sobre las industrias de productos agrícolas y transportación que están ubicadas en Estados Unidos, Canadá, México y otras áreas internacionales.

Para que la operación de un negocio resulte provechosa, es necesario que consistentemente se logren establecer sólidas relaciones comerciales.

El Sistema de Clasificación del "Libro Azul", sistema de seis puntos, permite al exportador determinar qué compañías cumplen con sus requerimientos. Estos puntos son:

- **Responsabilidad Moral:** presenta información sobre la honestidad, integridad y habilidad en el desempeño comercial.

- **Descripción de Pago:** indica el número promedio de días en que una compañía paga sus compromisos.
- **Valoración del Crédito:** ayuda a determinar cuánto crédito puede ofrecerse a una compañía.
- **La Clasificación:** especifica el papel que desempeña una compañía dentro de la distribución general de productos agrícolas.
- **El Volumen de Carga:** ayuda a determinar si puede o no un negocio suplir sus volúmenes.
- **La línea de productos:** provee información sobre las mercancías que maneja una compañía.²⁴

La sección de referencias "**Conozca sus Productos**" provee información relacionada con guías de entregas, servicio de libre a bordo FOB, información sobre las normas de clasificación, aparte de proveer consejos sobre el manejo de 40 distintos tipos de mercaderías.

Además incluye una sección de reproducciones relacionadas con el reglamento de **PACA**, Reglamentos de Aduanas, reportes de instrucciones de inspección del Departamento de Agricultura de Estados Unidos.

²⁴ Produce, Reporter Co. Blue Book Services, Folleto sobre Membresía en el Libro Azul.

Como toda información respecto a la industria de productos agrícolas y de transportación agrícola están en continuo cambio, el Libro Azul provee información actualizada que permita tomar decisiones bien informadas y cada edición es enviada vía courier o correo de primera clase.

La membresía en el Libro Azul incluye una variedad de servicios diseñados específicamente para servir las necesidades de sus miembros tales como lo son:

- **Servicio de Actualización Automática:** proporciona seguimiento continuo para las cuentas comerciales, libre de costo, de manera que cuando surjan cambios importantes que afecten las cuentas del importador-exportador (tales como una baja en la clasificación), se recibe automáticamente un informe sobre dicha cuenta.

- **Reporte Detallado:** cuando se desee obtener más información sobre alguna empresa sólo tiene que solicitarse. En este se darán detalles sobre oficiales o dirigentes de la empresa, historial de pago, valor neto financiero, prácticas comerciales, compañías relacionadas, antecedentes de la empresa y últimas evaluaciones de crédito. Además se puede

solicitar informes especiales de compañías de productos agrícolas que no están listadas en el Libro Azul.

- **Listado Inmediato:** este sistema permitirá crear un listado especializado usando como base los listados computarizados del Libro Azul. Por ejemplo: si se está interesado en conocer sobre las compañías que venden ñame y otoi en el área de Miami-Los Angeles, Nueva York, etc., la compañía facilita un directorio que permite su búsqueda dando el nombre de la compañía, ciudad, etc.

- **Asistencia en Materia de Cobros:** la organización "Libro Azul" cuenta con 90 años en el manejo de asuntos comerciales. Esta experiencia permite ofrecer asistencia que evita costos y repercusiones a consecuencias de litigación.

- **Proceso de Arbitraje:** Mediante una petición anticipada, una junta de arbitraje, con vasta experiencia, revisa los hechos en particular y emite una justa decisión. La **Organización Libro Azul** provee acuerdos voluntarios para arbitraje con el propósito de minimizar los costos y en aras de preservar la

confianza entre las compañías en litigio.²⁵

4. El cumplimiento de los trámites a seguir para llevar a cabo la Gestión exportadora

Localizado un cliente potencial que se interese por el producto ofertado por la empresa exportadora, suele ser preciso remitirle una factura "pro forma" haciendo constar el precio que se le cobrará por la mercancía.

A partir de aquí el exportador solicitará una licencia de exportación si hubiese y el importador -si se requiere- una licencia de importación a la vez que éste dará instrucciones a su banco para la apertura de un crédito a favor del exportador. Un certificado de origen de la mercancía suele ser también preciso.

Un buen agente de aduanas o un expedidor internacional pueden ayudar eficazmente al exportador en todos los trámites precisos a realizar para llevar a cabo la exportación.

Las Asociaciones de Agentes de Aduanas pueden orientar a la empresa que vaya a exportar sobre cuál de sus miembros

²⁵ Ibid., pág. 5-8.

pueden dar un mejor servicio en función de los factores que concurren en el caso de tal empresa.

5. La materialización de los envíos

Aunque el agente de aduanas se ocupa del trámite documental de la exportación e incluso de contratar muchas veces el transporte de mercancía por cuenta de la empresa exportadora, ésta es la que deberá elegir el medio que mejor se adapte a su producto y al embalaje de éste. El transporte marítimo es el más corriente, pero no hay que descartar a priori, los transportes terrestres y aéreo, para ciertos envíos.

Un embalaje apropiado es evidentemente necesario y debe ser un embalador profesional el que acondicione la mercancía para que ésta no sufra deterioro durante el transporte o mientras esté en algún depósito en los países de exportación, importación o tránsito.

Al mismo tiempo es preciso considerar que los envíos deben materializarse en la forma y momento oportuno ya que, si ello no es así, no se cumplirán las condiciones precisas para que el banco pague al exportador la cantidad ordenada acordada por ambos.

La empresa exportadora debe tener muy en cuenta sus propias limitaciones a la hora de adquirir compromisos contractuales en materia de exportación y ello en relación a tres extremos fundamentales:

- a) las condiciones de entrega,
- b) el plazo de entrega,
- c) el servicio, mantenimiento o post-venta que eventualmente, debe ser previsto.

Respecto a las condiciones de entrega, el exportador debe saber que puede comprometerse a poner la mercancía a disposición del comprador su propia factoría, en el almacén del utilizador final o en puntos intermedios que suelen ser, por regla general, el puerto de embarque de la mercancía en el país de exportación (cláusula conocida como F.O.B.: free on board) o el puerto de destino en el país del importador (cláusula C.I.F.: cost, insurance & freight).

Exigen numerosas variantes de cláusulas de entrega que se conocen bajo la denominación genérica del INCOTERMS (International Commercial Terms). Tales INCOTERMS tienen la utilidad de constituir fórmulas de interpretación uniforme en todos los países respecto a los derechos y obligaciones asumidas por el comprador y el vendedor en relación a la

operación de compra-venta internacional que se haya pactado.

La elección de uno u otro de los INCOTERMS hace que la obligación de contratar y/o pagar el transporte, el seguro y otros gastos recaiga sobre comprador o vendedor y no sobre la otra parte y ello evita malas interpretaciones a la hora de cumplir el contrato de compra-venta.

Se puede estudiar el conjunto de los conceptos de coste que se incorporan a cada uno de los INCOTERMS. Como puede observarse, al exportador que quiera asumir las menores cargas posibles respecto a su venta, deberá contratar en términos "exworks" (en fábrica) en cuyo caso solamente viene obligado a dejar la mercancía preparada a disposición del comprador en su propio almacén. En este caso es el comprador el que llevará a cabo todo el proceso de traslado y manipulación de la mercancía desde el punto de compra hasta el lugar donde deba ser utilizada o consumida.

El mundo de los extremos a considerar es el plazo de entrega. Hay que tener en cuenta, respecto al mismo, que la fórmula más segura de cobro de la exportación -el crédito documentario- lleva inscrita una fecha tope para reunir la documentación que el importador exige al exportador a través del banco, para tener seguridad de que se le envía la

mercancía en condiciones y en consecuencia asumir el compromiso de pago.

Por otra parte hay que considerar que en comercio internacional causa muy mala impresión al comprador tanto la entrega de mercancías de mala calidad como el incumplimiento de los plazos fijados y que, consecuentemente, hay que asumir sólo los compromisos a los cuales sea racional obligarse.

6. El cobro de la exportación efectuada

Una operación de compra-venta internacional, al igual que una operación de compra-venta doméstica, es un contrato bilateral en virtud del cual el exportador adquiere el derecho a cobrar a cambio de que el importador se haga cargo de la mercancía adaptada a sus necesidades.

Para hacer efectivo tal derecho el exportador debe en primer lugar, saber calcular el precio al que debe facturar el producto. Tal precio está lógicamente en función del INCOTERM elegido respecto a las condiciones de entrega pactadas, entre comprador y vendedor, puesto que el exportador no puede cargar el precio del flete de exportación o del seguro si la operación se pactó en términos FOB mientras que si lo hará si la operación se pactó CIF.

El exportador que se inicia debe tratar de incluir la totalidad de los conceptos de coste vinculados a la operación de exportación en la factura.

El exportador que se inicia debe consultar a su banco sobre la forma más conveniente de plantear el cobro y de si está dispuesto a confirmar el crédito que le hubiera abierto con carácter irrevocable el comprador extranjero. De esta forma habrán más garantías de que el "derecho al cobro" al que quiere acceder todo exportador se verá cumplido.

En cuanto al costo de mercancía imputado para exportación puede, según la situación del mercado, excluir una parte de gastos generales de la empresa que sólo se hacen gravitar sobre las ventas de mercado interior. Sin embargo, esta política de precios debe irse alternando a medida que la parte de ventas de exportación va representando, un porcentaje mayor, pues no resulta lógico cargar a las ventas interiores los gastos generales de la empresa una vez pasado el período de inicio de las exportaciones.

A la hora de establecer el precio de exportación y el beneficio que obtendrá, el exportador debe tener en cuenta que logrará ingresos, o menores costos, a través de los estímulos a la exportación que el gobierno tiene establecidos.

7. Leyes especiales

La República de Panamá, promueve las actividades de exportación a través de varias leyes de incentivo a las exportaciones.

Todas estas leyes creadas tales como lo son, la ley 108 del 30 de diciembre de 1974, ley 44 del 8 de noviembre de 1984, ley 2 del 20 de marzo de 1986, ley 3 del 20 de marzo de 1986, ley 9 de enero de 1989 y ley 25 del 30 de noviembre de 1992.

Estas leyes otorgan diversos beneficios tales como:

- La exoneración de los impuestos de importación sobre las materias primas, los productos semiprocesados, las maquinarias, los equipos y los repuestos, utilizados en la producción y/o manufactura de productos terminados para la exportación.
- La exoneración de los impuestos sobre las ganancias derivadas de las exportaciones.
- La exoneración de los impuestos de producción y/o las ventas; y los impuestos sobre el capital y los activos.
- El otorgamiento del Certificado de Abono Tributario

para la exportación de productos no tradicionales.

El Instituto Panameño de Comercio Exterior

Este fue creado en 1984 con el propósito de incrementar el comercio exterior y fortalecer la balanza de pagos del país. Esta institución es responsable por las actividades relacionadas con los servicios requeridos por los exportadores, tales como:

- llevar a cabo esfuerzos para alcanzar nuevos mercados
- promover productos seleccionados
- participar en exhibiciones y ferias comerciales
- recolectar, procesar y diseminar información comercial
- analizar estudios de los productos que solicitan incentivos de exportación, y
- facilitar la tramitación de documentos de exportación entre otras.

Como resultado de las solicitudes de muchos exportadores, el Gobierno expidió en 1985 la legislación que permite que todas las instituciones gubernamentales aprueben los documentos de exportación en un sólo lugar, proporcionando por lo tanto un servicio más eficiente y rápido.

El IPCE es el responsable por esta oficina conocida como "Ventanilla Única". Anteriormente a la existencia de este mecanismo, los exportadores tenían dirigirse a diferentes instituciones para obtener la aprobaciones en los documentos de exportación y este proceso demoraba varios días. Actualmente las aprobaciones generalmente toma sólo unas cuantas horas.

Las instituciones gubernamentales presentes en esta oficina son:

- el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA)
- el Instituto de Mercadeo Agropecuario (IMA)
- la Dirección General de Aduanas

Sin embargo, los documentos que requieren aprobación por parte del Ministerio de Salud, aún tienen que ser aprobados en las oficinas centrales de este ministerio.

8. Cómo ofrecer y cotizar

Hacer una oferta, seguir las gestiones para conseguir un pedido y presentar un contrato; tal es la secuencia decisiva en el proceso de negociación para la exportación.

Una de las características de un exportador próspero es el cuidado con que prepara sus ofertas y contratos. Son muchos los fabricantes negligentes en la presentación de sus ofertas y cotizaciones y que omiten gran número de factores importantes.

Incluso algunos exportadores hacen caso omiso de los contratos de exportación. Si no se tiene en cuenta los puntos delicados de las prácticas de exportación, pueden producirse graves pérdidas. La cuestión es de gran interés para todo exportador que pretenda obtener beneficio.

- El Contrato

Constituye la base de toda transacción de comercio internacional. Es un acuerdo mediante el cual surgen obligaciones legalmente exigibles entre las partes.

Aunque el contrato es un elemento capital en toda transacción de comercio internacional, las reglas y prácticas aplicables pueden variar de una operación de exportación a otra, en función no solamente del sistema jurídico aplicable, sino también del género de acuerdo establecido entre las dos partes.

En general los acuerdos de exportación no tienen porque ceñirse a una forma dada, si bien los requisitos precisos varían según los países. En muchos de ellos, el Contrato es jurídicamente vinculante cuando ha habido un acuerdo entre el exportador y el importador, que puede expresarse de muy diferentes modos:

Puede consistir ese acuerdo en un canje de mensajes entre computadoras, una conversación telefónica o simplemente un acuerdo verbal durante una conversación, en una feria comercial. En cambio en algunos países, los contratos tienen que ser normalmente, documentos escritos.

Un contrato se perfecciona (se lleva a cabo) cuando se ejecuta lo pactado. El principio rector para la perfección del contrato en todos los sistemas jurídicos es que tiene que haber:

"una oferta" y la aceptación de la oferta.

De esta forma, para que comience a caminar un contrato debe haber la aceptación de la oferta que consiste en una declaración u otro acto por parte del destinatario que indique anuencia a la oferta; así la aceptación ha de ser categórica y sin reserva.

Dado que la oferta es una propuesta de contrato, dirigida a una o más personas deberá contener:

- Información sobre el oferente: nombre y apellido; dirección completa, con números de teléfonos y fax.
- Nombre, apellido y dirección del destinatario.
- Información sobre las mercancías o productos que se quieren vender o comprar (tipo, calidad, cantidad, color, peso, precio, características técnicas, embalaje, marcas, etc.)
- Condiciones de pago
- Condiciones de Transporte
- Condiciones de Seguro
- Momento y lugar de la entrega
- Condiciones del traspaso de propiedad
- Medios para zanjar todo tipo de controversias

Dado que en principio el contrato de compraventa no tiene que celebrarse ni probarse por escrito, podrá probarse por cualquier medio, incluso por testigos.

No obstante el sistema jurídico aplicable podrá exigir que para probarse el contrato este sea por escrito, inclusive sujeto a requisitos legales como ser notariado e inscrito ante el Registro Público.

El contrato de compraventa internacional hace importante conocer los términos de ventas en el comercio exterior o **"incoterms"** que no son otra cosa que la estandarización de la terminología buscando eliminar dificultades de interpretación.

De esta forma, todo contrato deberá proporcionar la información siguiente:

- **El tipo de producto o mercancía que se desea vender:** Así deberá el contrato incluir una descripción completa de los productos o mercancías.

- **La Cantidad, calidad, color, peso:** Conviene usar cifras y palabras al hacer referencia a cantidad, calidad y peso siempre que sea factible. Se debe recordar que un contrato es como un cheque y debe aparecer la información completa para evitar alteraciones o conflictos. Si la cantidad corresponde al peso de la mercancía, por ejemplo, toneladas, ha de indicarse la cantidad en toneladas.

- **El Precio:** Se debe indicar éste en cifras y palabras, siempre que sea factible.

- **Los Plazos de Entrega y Embarque:** Se deberá anotar la fecha o fechas efectivas de la entrega de la mercancía, y se deberá indicar si los términos de embarque son F.O.B. (libre a bordo) o C.I.F. (Costo-Seguro y Flete).

- **Embarque:** Se deberá proporcionar información sobre la naturaleza requerida del embarque a efecto de proteger adecuadamente los productos o mercancías.

- **Las condiciones de pago de las mercancías o productos:** Se deberá precisar de manera clara y taxativa los acuerdos y condiciones de pago de los productos o mercancías.

- **Las condiciones de seguro:** Se deberá indicar las condiciones de seguros acordados.

- **Las condiciones de transporte:** Esta debe incluir la definición de a que parte le corresponde obtener las autorizaciones y tramitar las formalidades aduaneras; el momento en que la responsabilidad pasa de una parte a otra y los requisitos para el traspaso de la propiedad.

- **La legislación aplicable al contrato:** Se deberá dejar claramente anotado la legislación del país que aplica y los medios para dilucidar todo conflicto que pudiese surgir entre las partes.

- **Requisitos Documentarios:** El contrato deberá contener los requisitos documentarios que puedan haber indicado los compradores.

C. DOCUMENTOS REQUERIDOS PARA EXPORTAR PRODUCTOS AGRICOLAS

Los documentos básicos requeridos para la tramitación de exportación de productos agrícolas son:²⁶

1. Factura Comercial

Este es un documento privado que el vendedor de una mercancía extiende a favor de su cliente.

Este documento contiene información que la diferencia de una factura propia del comercio interno del país como lo son:

- las condiciones en que se proporcionará la mercancía

Ríos, Aparicio, Dorian A., Manual del Exportador Panameño, páginas 99-104.

- visa de transporte - cláusula de compra
- nombre del exportador, el peso y el valor de la mercancía
- deberá estar en papel membretado de la empresa
- deberá contener el nombre y dirección del destinatario y del exportador
- fecha en que se verifica la venta
- clase, cantidad y descripción de las mercancías, clasificadas separadamente de acuerdo con su valor
- precio parcial y total de la mercancía.
- deberá estar juramentada y firmada por el exportador.

2. Documento de Declaración de la Exportación

El interesado debe presentar la factura comercial a un corredor de aduanas, el cual es la persona autorizada para indicar el régimen aduanero que debe darse a las mercancías y proporcionar las informaciones necesarias para su aplicación.

- Deberá tener timbres por B/.0.70
- Deberá estar firmado por el Corredor de Aduanas.

3. Memorial en papel sellado dirigido al Director de Aduanas

Este documento lo llena el Exportador para solicitar

ante el Director de Aduanas el permiso de exportación.

- La solicitud deberá ser realizada en papel sellado y adjuntar el timbre de B/.0.20
- Debe contener: el nombre del producto; el volumen, el valor total, el nombre y país de destino del consignatario, la firma del exportador y la fecha.

4. Certificado de origen

Documento oficialmente válido para acreditar en el extranjero, el origen, la procedencia y calidad de la mercancía.

Este certificado es expedido por las siguientes entidades:

- Sindicato de Industriales de Panamá.
- Cámara de Comercio, Industria y Agricultura de Panamá
- Instituto Panameño de Comercio Exterior.
- Deberá presentarse ante la ventanilla única debidamente llenado y con las firmas del exportador y de las entidades que lo emiten.

El IPCE procederá a refrendar el documento sellándolo y firmándolo.

5. Certificado Fitosanitario

Documento por medio del cual un funcionario competente de Cuarentena del MIDA, da fe del estado de salud y procedencia de las plantas o productos vegetales a fin de garantizar el buen estado de los productos que se pretenden exportar y el posible traslado de plagas y enfermedades a otros países.

- Se requiere muestra para análisis y B/.5.00
- Luego se emite certificación fitosanitaria correspondiente al análisis (B/.3.00 - permiso de exportación)
- Los cobros los realiza el IPCE.

CH. ESTRUCTURA OPERATIVA

La agricultura es un negocio muy competitivo y arriesgado. Para minimizar riesgos, los productores y los embarcadores deben planear con mucha antelación y obtener tanta información como sea posible. Es necesaria la comunicación con autoridades gubernamentales, importadores y transportistas, tanto antes de cultivar frutas y verduras tropicales, plantas y flores cortadas, como después. El cultivador y el embarcador deben determinar lo siguiente:

- ¿Se le permite al producto ingresar al país, región o estado de destino?
- ¿Hay mercado para el producto?
- ¿Cuáles son los requisitos con respecto a cantidad, calidad, empaque, documentación y frecuencia de embarques?
- ¿Cubrirá el precio de venta proyectado los costos de producción, empaque, transporte, seguro y comercialización, y aún permitir una utilidad?
- ¿Se dispondrá del equipo adecuado de transporte cuando el producto esté listo para ser embarcado?

Los productores y los embarcadores deberán visitar a los importadores para cerciorarse de su confiabilidad y para obtener información de mercado de primera mano sobre la cantidad, calidad, empaque, precios y reglamentos que conciernen a los productos. La mayoría de los importadores no tratarán con un embarcador que demuestre no ser confiable en términos de cumplimiento de plazos, volumen, calidad o documentación.

La comunicación con los importadores y con las firmas que monitorean la condición financiera de los mismos deberá mantenerse a través de todo el año. Información oportuna y exacta es necesaria para minimizar los riesgos de embarcar el

producto equivocado o embarcar el producto correcto en el momento equivocado.

Deberá obtenerse información sobre costos de los proveedores de equipo, material de empaque y otros materiales. Los fletes deben negociarse con los transportistas. Esta información puede ser comparada luego con los costos proyectados de producción y los precios estimados del producto. Esto permitirá que se haga un estimado de las pérdidas o ganancias de la operación.

1. El transporte en el comercio exterior²⁷

Existen diferentes tipos de transportes comerciales, que permiten al exportador elegir aquel que resulte más adecuado. Dicha elección debe hacerse tomando en cuenta la naturaleza de la mercancía, los plazos de entrega, los costos de transporte y las condiciones de seguridad, entre otros.

La responsabilidad de dicho transporte recaerá sobre el vendedor o el comprador según el tipo de operación que se

²⁷ Ibid., pág. 14.

realice. El contrato de venta deberá especificar el punto en que el comprador asumirá la responsabilidad de las mercancías, el cual puede ser: la fábrica, el puerto del país exportador o el del país importador.

La selección del diseño y la condición del grupo de transporte y el método de carga son partes críticas para mantener la calidad del producto, estos deben basarse principalmente en:

- el valor del producto, la perecibilidad
- cantidad a transportar, temperatura de almacenamiento
- humedad relativa, condiciones del medio en los puntos de origen y destino, tiempo de tránsito
- calidad del servicio de transporte
- destino de la mercancía

La confiabilidad y la calidad del servicio que prestan las diversas empresas transportistas deben ser consideradas cuidadosamente, en conjunto con las tarifas que cobran, ya que algunas brindan mal servicio de manera de que se debe considerar a una línea con experiencia y buena reputación en el mercado de manera de no perjudicar el desarrollo del proceso de exportación, sobre todo con el transporte de productos perecederos como lo son el ñame y otoo.

Como ya anotamos anteriormente, el proceso de exportar ñame y otoi requiere del uso de contenedores refrigerados con un (Ryan) que lleve el control de la temperatura a través de todo el trayecto desde que se llena y cierra el contenedor hasta la llegada a la bodega del importador, ya que este sistema permite un servicio de puerta a puerta, reduciendo así, el daño, la exposición y el robo del producto.

Es responsabilidad de todo transportista y exportador verificar las condiciones en que está el contenedor antes de que este sea cargado, dado que esto es vital para mantener la calidad del ñame y otoi hasta el puerto de destino.

Modalidad del Transporte a usar

Las diferentes modalidades existentes de transportes son: marítimo-aéreo-terrestre. El **marítimo** es el más usado a nivel internacional debido a su reducido costo. Aproximadamente un 80% del comercio mundial se realiza por este medio y la Cooperativa Manuel Salvador haría uso de este medio de transporte internacional.

Los transportistas o líneas navieras piden que los exportadores les consulten de manera anticipada para asegurar que se dispondrá del equipo necesario en el momento preciso

para asegurar transportar la carga, y con fletes a un nivel que el producto pueda soportar. La mayoría de los transportistas están dispuestos a trabajar con los exportadores para tratar de hacer funcionar la operación de exportación ya que si ellos no exportan, las compañías navieras no hacen negocio.

2. El seguro en el proceso exportador

a. El seguro marítimo de transporte

Este se establece como una medida preventiva ante cualquier daño parcial o total, que pueda sufrir una mercancía en su traslado desde el lugar de origen hasta su destino final.

El mismo se establece mediante un contrato que requiere dos tipos de pólizas de acuerdo al número de operaciones:

- Una individual: referida a una sola operación
- Una flotante: que cubre los riesgos inherentes a una serie de envíos.

El precio de la prima a pagar, varía en función de:

- el alcance de la garantía acordada con la compañía de seguro.
- de la naturaleza de la mercancía a transportar, su carácter perecedero, su fragilidad, posibilidad de robo, tipo de embalaje, etc.
- la duración del viaje y las condiciones que lo rodean: clima-humedad, equipos de manipulación empleados en la carga y descarga.
- medio de transporte utilizado.
- zona geográfica de destino de la mercancía.
- importancia de los envíos realizados.

b. Tipos de cobertura en los seguros marítimos

Es el seguro más usado en el comercio exterior y ofrece las siguientes coberturas:

- b.1 **Pérdida total:** El asegurador sólo paga el cargamento si el buque queda totalmente destruido.
- b.2 **Pérdida total por abandono:** El asegurador paga el cargamento si este queda tan dañado que resulta antieconómico su recuperación.

b.3 **Franco de avería particular:** Esta cláusula protege a las mercancías contra pérdidas, daños totales, averías gruesas, etc.

Existen dos versiones de ésta póliza: la inglesa y la americana.

- **Con Avería Particular:** Cubre las pérdidas parciales o daños provocados por los peligros del mar, y son pagadas siempre y cuando los daños excedan el porcentaje de franquicia que se establece y que corre a cargo del asegurado. (Generalmente hasta el 3%).
- **A todo riesgo:** Es la cláusula de seguro que ofrece mayor garantía, cubre los daños y menoscabo debido a cualquier causa externa, como ganchos, aceite, contacto con otros bultos, etc.
- **Los seguros económicos:** Estos seguros cubren las exportaciones contra cualquier pérdida a consecuencia de las variaciones en los precios internacionales y/o en los tipos de cambio, condiciones de crédito y otras contingencias.

La presentación de la factura comercial o cualquier documento que especifique el valor de la mercancía que se desee exportar es necesario para solicitar este tipo de seguro en una compañía del ramo.

3. Términos de ventas en el comercio exterior más utilizados

Los términos de ventas usados en el comercio exterior se conocen con el nombre de INCOTERMS (Término de la Cámara de Comercio Internacional).

El conocimiento de estos términos elimina las dificultades en la interpretación de normas, cuya aplicación errada puede crear malentendidos y conflictos que ocasionan pérdida de tiempo y dinero.

Los exportadores que deseen hacer uso de estas reglas deberán estipular en sus contratos que se rigen por las normas "INCOTERMS".

a. Términos de uso más frecuente en el comercio marítimo

a.1 (EX fábrica)

El vendedor pone las mercancías en su propio local, a disposición del comprador, el cual corre con el costo y el riesgo pleno de la carga y transporte.

a.2 EXS (EX, sobre buque)

El vendedor pone la mercancía a disposición del comprador a bordo del buque, en el puerto de destino, paga los gastos de transporte y corre con el riesgo hasta que se entrega la mercancía.

a.3 EXQ (EX sobre muelle)

El vendedor pone las mercancías a disposición del comprador en el muelle, en el puerto de destino, corre con el riesgo hasta entonces y paga los gastos de transporte. Paga asimismo los derechos de importación a no ser que

establezca lo contrario en el contrato.

a.4 FAS (Libre al costado del barco)

Significa que la transacción se hace por cuenta del vendedor incluyendo en el costo de la mercancía, sólo aquellos gastos del vehículo que transportará la mercancía. Todos los gastos que demande el transporte, el flete, el seguro y otros son por cuenta del comprador.

a.5 FOB (Libre franco a bordo)

El vendedor se encarga de los trámites de exportación de las mercancías y entrega ésta a bordo del buque. Se traspa el riesgo del vendedor (exportador) al comprador (importador) cuando entran las mercancías a bordo del buque en el puerto de carga. El comprador paga los gastos de transporte.

a.6 C&F (Costo y flete)

El vendedor (exportador) se encarga de los trámites de exportación, paga los gastos de transporte y entrega la mercancía a bordo del buque. Se traspa

el riesgo al comprador cuando entran las mercancías en el buque, en el puerto de carga.

El vendedor se compromete a facilitar al comprador un conocimiento de embarque negociable que pueda endosarse para transferir la propiedad de las mercancías o pignorarlas en un barco.

a.7 C & Custom Duties Paid

Cuando se pacta esta cláusula, fuera del precio de la mercancía y del flete, el vendedor debe cancelar los derechos de aduana, que genera la importación.

a.8 CIF (Costo, seguro y flete)

Es el término más usado. El vendedor se compromete a dejar la mercancía en el puerto de destino, sin costo adicional para el comprador, puesto que en precio CIF todo está incluido hasta el puerto de destino.

a.9 CIF & C (Costo-seguro-flete y comisión)

Se incluye además del costo, seguro y el flete, la

comisión que percibe el comprador por actuar por cuenta del vendedor.

a.10 C & I (Costo y seguro)

Esto significa que en el precio de venta se incluye el costo y el seguro.

4. Formas de pago en las exportaciones de productos agrícolas

El documento que más se utiliza como medio de pago en el comercio internacional es la carta de crédito, pero debido a la naturaleza del rubro de las exportaciones de productos agrícolas como lo son el ñame, otoo, sandía, papaya, etc., en nuestro país, salvo contadas excepciones, su venta es a consignación a través de un broker o agente en el mercado de Miami.

Para respaldar la venta, el productor o exportador firma un contrato con el broker ya sea aquí en Panamá o en Miami, pero este documento debe ser refrendado por la Embajada de Estados Unidos a través de la Oficina de Agricultura quien lo sella para que sea válido.

El período de pago, tradicionalmente es hasta un mes (30 días), pero el exportador puede negociar con el broker algún pago por adelantado previa presentación de una copia del conocimiento de embarque.

Una vez vendida toda la producción exportada , el broker previo el pago de la línea naviera y algunos costos como reempaque-fumigación, etc. y en función del precio obtenido por caja, éste deberá enviar el monto total que le corresponde al exportador. En toda negociación de venta, el exportador debe exigir que el importador o broker le pague el producto, al precio del mercado en el momento en que se abre el contenedor en el puerto de Miami, y es aquí donde el supervisor de embarque del exportador juega un papel importantísimo asegurándose de la condición del producto al arribo al puerto de Miami, del precio del rubro en el mercado, si se necesita fumigar, etc., para evitar así los cargos excesivos que tradicionalmente estos personajes cargan a nuestros exportadores que al no contar con su supervisor de embarque en Miami, han sido sujetos de muchas estafas.

Hasta aquí se examinó el plan de exportación para la Cooperativa; el próximo capítulo tratará sobre la reorganización administrativa sugerida para la Cooperativa.

CAPITULO V

REORGANIZACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA COOPERATIVA
MANUEL SALVADOR PARA LA GESTIÓN EXPORTADORA

A. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

1. Justificación

La estructura de organización que se describe a continuación y que se resume en el organigrama adjunto (anexo 6), recoge las estrategias FO, FA, DO, DA definidas para la Cooperativa en el capítulo 1 permitiendo una clara definición de los niveles de autoridad y responsabilidad de cada uno de los estamentos que lo conforman.

Esta estructura recomendada responde a un mejoramiento ante el análisis que se realizó en el capítulo 1 y da respuesta a la necesidad de crear una estructura fuerte que de respuesta a los problemas que confronta la Cooperativa. Por tal razón, el cumplimiento de las estrategias citadas se hace obligante en su ejecución, ya que de otra manera, no podrá salvarse la precaria situación que confronta la Cooperativa Manuel Salvador.

La organización propuesta permitirá:

- Fortalecer la estructura administrativa actual de la Cooperativa, estableciendo los manuales de organización y funciones, así como su modus operandi.

- Promover la participación activa de todos y cada uno de los estamentos de gobierno de la Cooperativa, de manera de que los Consejos y Comités conozcan y asuman su rol.
- Conocer quienes son los encargados de la planificación estratégica de la producción y de la comercialización.
- Contar con una estructura que le permita el acceso y manejo de la información necesaria y oportuna para la producción y monitoreo del mercado.
- Transferir a los participantes de cada una de las instancias de la administración, los conocimientos, destrezas y habilidades inherentes al proceso de toma de decisiones, de producción; y comercialización requeridos para el éxito de las actividades y proyectos que se lleven a cabo.
- Contar con estrategias de motivación y programas de adiestramiento y capacitación para los miembros de la Cooperativa.
- Implementar una política de atracción de nuevos socios para la Cooperativa.
- Conocer cuál es el nivel de conocimiento y experiencia que deben poseer las personas responsables de los Comités, Consejos, Gerencias, Departamentos, etc. para que la producción y comercialización, logre la eficiencia en su gestión.
- Supervisar la marcha de los planes sobre la base de la

aplicación de controles y cronogramas de trabajo.

- Evaluar los resultados que se obtengan e introducir las modificaciones y medidas necesarias para la buena marcha de la Cooperativa.
- Que la Cooperativa tenga la capacidad para administrarse mejor y participar activamente en los esfuerzos de desarrollo del distrito.

2. Descripción de Funciones y Responsabilidades de los Órganos de Gobierno.

a. Asamblea General

Está compuesta por todos los asociados inscritos y en posesión de sus derechos como tales. Es la autoridad suprema de la Cooperativa y sus decisiones son obligatorias para todos los miembros presentes o ausentes, conformes o disidentes. Deberá reunirse por lo menos una vez al año, dentro de los noventa días siguientes a la terminación del ejercicio social.

Podrá ser convocada por el Consejo de Administración, ya sea por resolución propia o a solicitud del Consejo de Vigilancia o por el 10% de los socios, siempre y cuando este 10% no sea inferior a 15 socios. Sus reuniones serán convocadas por lo menos con ocho días de anticipación y la

notificación deberá enumerar los asuntos a tratar.

Gozará de quórum con la mitad más uno de los socios. Para la elección de los integrantes de los Consejos o Comités, el voto podrá ser nominal o secreto, según su decisión.

Sus reuniones serán presididas por el Presidente o Vicepresidente. En ausencia de ambos, por el asociado que designe la Asamblea.

Cada socio tendrá derecho a voz y voto sin distinción del número de certificados de aportación que posea.

Además de elegir, podrá remover por razones justificadas a los miembros de los Consejos de Administración y Vigilancia o cualquier Comité.

Distribuirá el excedente de los diversos Fondos. Decidirá sobre el ingreso o retiro de la Cooperativa a Organizaciones Cooperativistas nacionales o internacionales. Y decidirá sobre los presupuestos anuales de ingresos, gastos e inversiones.

b. Consejo de Administración

Esta compuesto por cinco miembros elegidos en Asamblea General así: Presidente, Vice Presidente, Secretario, Tesorero y Vocal. Es el Órgano encargado de la administración y dirección que velará por la ejecución de los planes acordados en Asamblea General.

- Aprobará o no la admisión de nuevos socios.
- Reglamentará los retiros de certificados de aportación.
- Nombrará al Gerente o revocará su nombramiento, a su vez fijará sus deberes y remuneración.
- Decidirá sobre las renunciaciones y expulsión de Socios.
- Tramitará fianza de fidelidad de los directivos que manejen fondos y valores de la Cooperativa.
- Elaborará el proyecto de presupuesto de ingresos, gastos e inversiones y lo presentará a la Asamblea general.
- Aprobará el sistema de contabilidad y determinará los Estados Financieros a presentar.
- Analizará periódicamente la situación de la Cooperativa y propondrá ante la Asamblea General la distribución que se hará de los excedentes.
- Mantendrá al día los libros de contabilidad.
- Nombrará comisiones para funciones especiales.

- Procurará el ingreso de la Cooperativa a organizaciones -Cooperativas Nacionales e Internacionales, previa autorización de la Asamblea General.
- Aprobará los gastos reembolsables en que incurran los miembros de cualquier Consejo-Comité o Comisión.
- Previa autorización de la Asamblea General contratará préstamos.
- Presentará a la Asamblea General informes completos de sus actividades durante el ejercicio Social.
- Recomendará a la Asamblea General las necesarias modificaciones a los reglamentos y estatutos.
- Intercambiará experiencias sociales-económicas de beneficios mutuos con otras cooperativas.
- Suspenderá temporalmente a cualquier miembro de Consejo, Comité o Asociado en caso de violación a las leyes o a los reglamentos.
- Hará lo que juzgue conducente para el bien de la Cooperativa sin menoscabo de las Leyes.
- Nombrará Consejeros y asociados honorarios a personas que hayan rendido un servicio sobresaliente.

Reglamento de funcionamiento de sus miembros.

- El miembro que no asista a tres (3) reuniones consecutivas sin justificación pierde su carácter de tal.

- La ausencia del miembro que se produzca se llenará con el primer-segundo o tercer suplente.
- Será facultativo del Consejo realizar o no una redistribución de los cargos.
- Si todos sus miembros renunciaran se convocará a una reunión de Asamblea General.
- Los Cargos directivos serán asignados por sus miembros dentro de los siete (7) días después y sus miembros serán elegidos en Asamblea General.

c. Consejo de Vigilancia

El mismo esta constituido por tres miembros principales, Presidente, Vice Presidente y Secretario a su vez dos suplentes elegidos en Asamblea General que tendrán a su cargo las siguientes funciones:

- Ejercerá la fiscalización de las actividades económicas y contables.
- Examinará los libros, balances mensuales para verificar los saldos de caja por si solos o a través de auditores internos.
- Velará por el cumplimiento de la Ley, los Estatutos y Reglamentos de la Cooperativa.
- Informará por escrito al Consejo de Administración de los

errores y posibles violaciones y sugerirá la manera de corregirlos.

- Convocará a reuniones especiales de la Asamblea General cuando lo considere necesario.
- Presentará ante la Asamblea General un informe completo de su actividad durante el período.
- Tendrá Derecho a veto con el fin de que el consejo de administración vuelva a considerar lo vetado.

Reglamento de Funcionamiento de sus Miembros:

- Serán nombrados sus miembros en Asamblea General.
- Las ausencias temporales o absolutas se llenará con el primer, segundo y tercer suplente.
- En el caso de Renuncia de todos sus miembros, el presidente del consejo de administración convocará a Asamblea General para elegir los nuevos miembros.
- Elegirá de su seno el presidente, vice-presidente y un secretario; a más tardar siete (7) días después de su elección.

ch. Comité de Educación

El mismo está formado por un presidente, un vice-

presidente, un secretario, tesorero y vocales. Además también lo integrará un miembro del consejo de administración. Sus funciones son:

- Divulgar los principios cooperativos.
- Dar a conocer los deberes y derechos de los asociados.
- Promover mediante campañas la integración de nuevos asociados.
- Programar y desarrollar cursos de educación y capitalización para socios potenciales-actuales y dirigentes de la cooperativa.
- Someter a consideración del consejo de administración los presupuestos para las actividades Educativas.
- Editar boletines informativos.
- Presentar al consejo de administración informes mensuales y anuales de las actividades desarrolladas.

Reglamento de funcionamiento de sus miembros:

- Sus miembros serán nombrados por el Consejo de Administración.
- Pasado los ocho (8) días de su nombramiento deberán reunirse para escoger los cargos de presidente, vicepresidente, secretario, tesorero y vocales.
- El revocamiento de sus miembros será potestad del consejo

de administración.

d. Comité de crédito y cobro:

Estará formado por un presidente, secretario y un miembro del consejo de administración. Entre sus funciones están:

- Aprobar o no las solicitudes y montos de los créditos de sus asociados.
- Reglamentar el uso y cobro de los mismos.
- Coordinar con el gerente los trámites de créditos y su debido cobro.

Reglamento de funcionamiento de sus miembros:

- Sus miembros serán nombrados por el Consejo de Administración.
- Le compete al consejo de administración el revocar el nombramiento de sus miembros.
- Deberán reunirse ocho (8) días después de nombrados para escoger sus directivos.

e. Funciones del Presidente del Consejo de Administración:

- Es el representante legal de la Cooperativa en todos sus actos.
- Deberá cumplir y hacer cumplir los estatutos y cuidará de la buena administración de la cooperativa.
- Convocará las reuniones de la Asamblea General las del Consejo de Administración y las presidirá.
- Resolverá provisionalmente los asuntos urgentes que sean competencia del Consejo de Administración, y convocará a éste inmediatamente para su decisión final.
- Firma todos los documentos conjuntamente con el secretario, tesorero; gerente según el caso.
- Cumplirá cualquier función a él encomendada por la Asamblea General o el Consejo de administración.
- Emitirá el voto decisivo en caso de empate.
- Presentará a la Asamblea General el informe anual del consejo de administración.

f. Funciones del Vicepresidente del Consejo de Administración

- Reemplazará al presidente en sus ausencias temporales y ejercerá todas sus funciones.

g. Funciones del Secretario del Consejo de Administración:

- Despachar toda la correspondencia.
- Organizar y administrar los archivos.
- Confeccionar y transcribir las actas de las reuniones de la Asamblea General y del Consejo de Administración en los libros correspondientes.
- Transcribir las resoluciones y acuerdo aprobados por el consejo de Administración o por la Asamblea General en los libros correspondientes.
- Firmar junto con el presidente, las actas y demás documentos que sean de su competencia.
- Remitir al IPACOOOP todos los informes requeridos por la ley.
- Notificar al Presidente u otros sujetos sobre los acuerdo, resoluciones y decisiones del consejo.

h. Funciones del Tesorero del Consejo de Administración

- Es el responsable de salvaguardar los bienes de la Cooperativa.
- Tramitará las obligaciones de pago de la cooperativa debidamente autorizadas.

- Firmar con el gerente la hoja diaria de ingresos y verificará los depósitos.
- Revisará la hoja diaria de ingresos y verificará los depósitos.
- Pondrá a disposición del Consejo de Administración, de vigilancia y del Contador, los registros y libros de contabilidad y mantendrá la supervisión de éstos.
- Verificará que estén al día los libros de contabilidad y mantendrá la supervisión de éstos.
- Preparar, en unión del Gerente y del Contador, el presupuesto anual y todos los informes financieros de las actividades económicas de la Cooperativa.
- Someterá a la consideración del Consejo de Administración el presupuesto anual para que éste los presente en asamblea General.
- Cumplirá todas las demás atribuciones que sean de interés a su cargo.

í. Gerencia General

- Responsable de la ejecución de los planes acordados en el Comité de Administración.
- Está encargado de la Administración de la cooperativa; bajo la supervisión del Consejo de Administración.
- Su labor será remunerada.

- Asiste con derecho a voz en las sesiones del Consejo de Administración.
- Custodio de todos los valores, fondos y libros de contabilidad.
- Pagará los gastos de la cooperativa que hayan sido autorizados.
- Llevará y mantendrá al día el registro de asociados y recibir las solicitudes de ingreso de nuevos asociados.
- Goza de completa autoridad sobre todos los empleados bajo sus órdenes y decidirá respecto de sus nombramientos, suspensiones, o cesantías e informará al consejo de Administración.
- Dará a conocer, hacer cumplir y confeccionar los Estatutos.
- Es el responsable de la elaboración mensual de los Estados Financieros.
- Enviará copias de los Estados Financieros a los diversos Consejos y Comités.
- Preparará el informe general a final del ejercicio social, el cual someterá al Consejo de Administración antes de la celebración de la Asamblea General.
- Proporcionará a los Consejos de administración, Vigilancia o Asamblea General cualquier información pertinente de acuerdo a solicitud de éstos.
- Organizará la ejecución de las actividades, las dispondrá

en el tiempo, gestionará los recursos, designará sus ejecutores y controlará los resultados.

- Canalizará la asistencia técnica y la capacidad necesaria para la buena marcha de la implementación de los proyectos.
- Suministrará el crédito en forma oportuna, en base a los planes de producción.
- Garantizará que los beneficios del crédito se cumplan con un plan de pagos acordados.
- Coordinará las acciones dirigidas a la consecución de apoyo económico, técnico y de otros recursos con instituciones públicas o privadas, nacionales e internacionales.
- Desempeñar de conformidad a los estatutos, leyes y reglamentos vigentes, todas aquellas funciones que permitan el desarrollo de la Cooperativa.

j. Asesoría del MIDA-IPACOO-IDIAP.

Se propone una organización que coordine comités, línea y cuerpo de administración permitiendo que instituciones como el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo, el Ministerio de Desarrollo Agropecuario de Panamá, el Instituto de Investigación Agropecuaria proporcionen asesoría especializada

que permitan al Consejo de Administración, al resto de los comités y a la gerencia, funcionar con eficiencia en el logro de los objetivos de los proyectos.

k. Comité de Comercialización

El proceso de comercialización debe ser entendido como todas aquellas actividades inherentes a la empresa, necesarias para alcanzar sus objetivos de desarrollo. Por lo tanto no debe ser vista como la mera actividad de vender un producto disponible y obtener en el proceso, la mayor retribución, sino que debe tener implícito un diagnóstico y una planificación estratégica.

Para que la función de comercialización opere, es indispensable instalar en la cooperativa un "Comité de Comercialización" que vele por la planificación, organización, dirección, supervisión y evaluación de las operaciones y servicios que a éste nivel, ejecute la misma.

Este comité deberá estar integrado por un miembro del Consejo de Administración, un miembro del Comité de Crédito, un miembro del grupo de productores (preferiblemente productor), el Gerente de la Cooperativa; el jefe de mercadeo y el de producción y asistencia técnica.

Es necesario para emprender la función de comercialización, como uno de los grandes ámbitos del quehacer empresarial, que las personas involucradas no sólo en el proceso de mercado sino también en el de producción, estén lo suficientemente capacitados. Para lograr esto, será necesario jornadas de capacitación en aspectos tales como:

- análisis de mercado (calidad del producto para exportación, competencia, costos, precios, etc.)
- políticas gubernamentales que apliquen a la producción y comercialización del agro.
- funciones y relaciones entre los diferentes tipos de agentes del mercado (conocimiento de cómo escoger los Brokers);
- nuevos conceptos en la función de comercialización;
- planeación estratégica de la producción y de la comercialización.

Este Comité tendrá como objetivo promover y apoyar las actividades de comercialización de los bienes de consumo agrícola y de la producción del agro lograda para su venta interna y externa (exportación). Tendrá como unidad superior el Consejo de Administración y los responsables de su funcionamiento serán todos los miembros escogidos para

funcionamiento serán todos los miembros escogidos para conformarlos.

Funciones:

- Planificar, coordinar, controlar y evaluar todas las actividades de comercialización;
- fiscalizar eficientemente los centros de acopio (bodegas), empaques, de la cooperativa. promover el aprovechamiento de mercadería de consumo, además de su oportuno traslado a los puestos de venta;
- diseñar y coordinar programas de mercadeo, orientados a promover las ventas;
- realizar investigaciones de competencia, demanda y costos tendientes a establecer estrategias y políticas de precios;
- controlar y aprobar a la gerencia de mercadeo el presupuesto anual de operación que respalde las gestiones de ventas y compras;
- cuidar el manejo y custodia de la mercadería, tanto de bienes de consumo como de los insumos agropecuarios y de productos agrícolas;
- coordinar con la gerencia general los planes

1. Dirección de Mercadeo

Este tendrá como objetivo recomendar, planificar, ejecutar y supervisar las estrategias y políticas de comercialización establecidas por los cuerpos directos, para alcanzar los objetivos de la cooperativa.

El mismo responderá directamente al Gerente General como unidad superior y el responsable será el Gerente de Mercadeo.

Como unidades de apoyo administrativo contará con la sección de contabilidad.

La dependencia a su cargo será la administración general de mercadeo y sus correspondientes componentes y áreas.

Funciones:

- Participar conjuntamente con los órganos superiores en la elaboración de los planes y estrategias de producción y comercialización.
- Velar por la ejecución de los planes y estrategias que corresponden a las políticas de precios, cantidad, calidad, aprobados por el Comité de Comercialización.
- Elaborar los programas de mercadeo de los asociados de la Cooperativa.

- Confeccionar el presupuesto de compra y venta para su presentación y aprobación por los cuerpos directos.
- Garantizar el custodio y conservación de los inventarios en buenas condiciones, lo mismo que las instalaciones y equipos pertinentes.
- Aplicar los sistemas de registros que garanticen una adecuada administración de los inventarios y que faciliten los controles e informes periódicos.
- Cualquier otra función que a nivel de la gestión de comercialización se le asigne.

- Sección de Informática y Análisis de Mercado

Esta sección responderá directamente al gerente de mercadeo. El mismo tendrá como función principal la obtención de toda la información que permita conocer las necesidades de los clientes actuales y potenciales, así como el comportamiento de la competencia, precios, volúmenes de producción, volúmenes de exportación de manera de facilitar las decisiones que se tomen en la gerencia de mercadeo.

Funciones:

- Planificar y coordinar la búsqueda de información objetiva y con base a fuentes de información confiable

que le permita conocer los posibles clientes que puede tener la cooperativa, dónde están y quiénes son.

- Determinar el consumo potencial del mercado y realizar proyecciones para proyectar el crecimiento promedio del mercado en el corto, mediano y largo plazo.
- Identificar los principales competidores, el área geográfica que cubren y la principal ventaja que les ha permitidos ganar mercado.
- Determinar las estrategias de posicionamiento que deberá seguir la empresa par entrar y desarrollarse en el mercado objetivo.
- Recabar información pertinente a su posición y situación en el mercado que atiende, de manera de aplicar los correspondientes controles.
- Mantener contacto con fuentes de información nacional e internacional.
- Realizar los contactos necesarios de manera de contar con información confiable sobre los posibles brokers con los que pudiera trabajar en su gestión exportadora.

m. Departamento de Producción y Asistencia Técnica

El jefe de producción y asistencia técnica responderá ante la gerencia general de la cooperativa.

Funciones:

- Fortalecer los planes para que den margen al uso más eficiente de los recursos del área, permitiendo utilidades razonables.
- Organizar, dirigir y supervisar las diversas operaciones del proceso de producción.
- Establecer procedimientos de trabajo, tendientes a racionalizar el uso de los insumos y recursos humanos.
- Supervisar que el uso de los recursos (mano de obra, maquinaria, insumos) se realice de acuerdo a lo programado.
- Coordinar con el Departamento de Mercadeo lo relativo a la cosecha de los productos, con el fin de evitar pérdidas.
- Participar en los programas de capacitación en aspectos tales como manejo agronómico de la producción, dirigido a los socios.
- Informar periódicamente a la unidad administrativa superior, los avances del programa, las variaciones registradas y las causas e las mismas.

- Sección de Acopio

El objetivo de esta sección es la de transportar y

almacenar de manera eficiente todos los productos o artículos de consumo, insumos y agropecuarios que adquiera la cooperativa.

La misma tiene como unidad superior a la gerencia de Producción y el responsable será el bodeguero.

Funciones:

- Velar por la adecuada y oportuna transportación y almacenamiento de artículos de consumo, insumos y producción agropecuaria, incluyendo el recibo y el despacho de mercancías.
- Procurar el debido estado físico de los artículos, informando de cualquier anomalía a las instancias superiores.
- Llevar el control de entradas y salidas de artículos.
- Remitir el control de entradas y salidas de artículos y/o bienes a la sección de control económico financiero.
- Coordinar con la sección de compras y ventas todo lo relacionado con la comercialización.
- Cualquier otra función que se le asigne.

n. Departamento de Administración

- Sus funciones principales consisten en administrar los recursos para lograr los objetivos establecidos por el Consejo de Administración, mantener un buen ambiente de trabajo y vigilar la operación de cada área por medio de reuniones.
- Su objetivo será el de mantener el sistema de registro contables, los informes financieros y procedimientos de contabilidad al día con la finalidad de proveer información confiable para la toma de decisiones

- Compras y Ventas

Su objetivo será el de planificar el proceso de compras y ventas de artículos de consumo, insumos y productos agropecuarios, garantizando una adecuada rentabilidad a la Cooperativa, para cumplir con sus planes de desarrollo.

Tendrá como unidad superior a la gerencia general y por ende responsable ante el administrador o gerente general.

Funciones:

- Establecer y discutir con la Gerencia las políticas de

compra y venta de artículos de consumo.

- Establecer contactos con los clientes y productores que representen niveles de negociación ventajosas para la Cooperativa.
- Investigar los períodos de mayor oferta y demanda de artículos de diferentes tipos y hacerlos saber a la Gerencia y Cuerpos directivos para su tratamiento.
- Coordinar con el nivel de Comercialización a fin de garantizar el adecuado almacenaje, transporte y distribución de bienes.
- Establecer con la Gerencia el precio de compra y venta de los artículos de consumo e insumos para la producción.
- Establecer con la Gerencia las normas de calidad de los productos que se vayan a comprar como lo que se van a mercadear.
- Cualquier otra función que se asigne.

- Contabilidad

Estará a cargo de un contador, el cual será escogido y designado por el Gerente General y ratificado por el Consejo de Administración.

Contador:

- Llevará todos los registros contables al día.
- Será un fiel colaborador de la gerencia y mantendrá estrecha relación con el resto del personal.
- De existir conflicto entre él y el Gerente, ambos tienen la potestad de comunicarse con el Consejo de Administración para verificar el problema; sin pasar por alto que el gerente es el jefe inmediato.
- Estará al frente del Departamento de Contabilidad y será el responsable de coordinar las funciones y operaciones contables relacionada con todas las operaciones y manejo de dinero de la Cooperativa.
- Registrará, clasificará y resumirá en forma significativa y en términos de dinero, las transacciones y los sucesos de carácter financiero, así como la interpretación de los resultados obtenidos.
- Administrará los fondos de préstamo de acuerdo a las políticas establecidas en la alta gerencia.
- Recuperará los préstamos de acuerdo a lo establecido.
- Elaborará periódicamente los informes financieros requeridos por el Consejo de Administración.

**B. INSTRUCTIVOS Y FORMATOS PARA LOS CONTROLES DE LA
FUNCION DE COMERCIALIZACION**

Con la finalidad de subsanar los errores que se dieron en el pasado, debe existir un mecanismo de control que permita conocer la producción obtenida, entregada y comercializada de manera de contar con las necesarias estadísticas. Para este propósito se propone la utilización de los siguientes registros y formatos.

1. Registros de producción obtenida

Este formato permitirá llevar un control estadístico, con la finalidad de establecer un registro histórico por productor, parcela y cultivo. Además de complementarse con el comprobante de recibo de producto (anexo 5).

Instrucciones para la utilización del instructivo:

Fecha: En esta columna se coloca la fecha en que se cultivó el producto.

Cultivo: En esta columna se coloca la clase de producto (ñame, otoi, maíz, etc.)

Área: Colóquese en este renglón el número de hectáreas cultivadas.

Rendimiento: Se coloca el número de quintales obtenidos en la parcela durante la cosecha.

Localización: Se refiere al nombre del lugar en que está ubicada la misma.

2. Registro de producción comercializable

La finalidad de este formato es el de establecer las cantidades de quintales, de la producción total, que reúne la calidad de exportación además de su valor (anexo 5).

Instrucciones para la utilización del instructivo:

Fecha: Se anotará en esta columna la fecha en que se selecciona el producto.

Producción total: Se refiere a la cantidad de quintales que se lleva hasta el centro de acopio.

Producción Exportable: Colocar en este renglón las cantidades de quintales, del producto que reúnen

las cantidades para la exportación además de su valor.

Producción rechazada y destino: Colocar en este renglón el número de quintales que no reúnen la calidad para exportación, su respectivo valor estimado en el mercado nacional.

Observaciones: Se colocarán en este renglón cualquier detalle importante que suceda antes, durante y después de la selección del producto.

3. Tarjeta de la identificación de la producción por productor.

Se recomienda elaborar esta tarjeta para colocarla en los sacos que se van llenando de producto (anexo 5).

Instrucciones para su uso:

Fecha: Se debe colocar la fecha en que se cosechó el producto que contiene el saco.

Productor: Colocar en esta columna el nombre del productor.

Parcela: Colocar en esta columna el nombre del lugar donde se cosechó el cultivo.

Variedad: Se refiere a la variedad del producto. Ejemplo: ñame de ocú, ñame mano de tigre, etc.

Manipulador: Se coloca el nombre de la persona que llenó el saco respectivo.

Peso: Se anotará en esta columna, el peso del producto que contiene el saco, el cual se expresará en libras.

4. Comprobante de recibo de producto:

Se recomienda para este tipo de control, elaborar libretas enumeradas. La finalidad de este comprobante es llevar un control sobre las cantidades de producto que entrega el productor (anexo 5).

Instrucciones para su uso:

Número: Se refiere al número del recibo, el cual debe llevar una secuencia.

Nombre: se refiere al nombre del productor dueño del producto.

Número de socio: Se anota el número de asociado que tiene el productor en la cooperativa.

Cultivo: Se refiere al tipo de cultivo cosechado que se está entregando a la cooperativa.

Número de sacos: Se refiere a la cantidad de sacos con productos que se está entregando a la Cooperativa.

Peso: Se trata del peso del producto, expresado en libras.

Total: Se refiere a la sumatoria del número de sacos entregado y su peso en libras.

Entregado por: Se anotará el nombre de la persona responsable que entrega el producto.

Recibido por: Nombre de la persona que recibe el producto.

C. FUNCIONES Y ACTIVIDADES QUE DESARROLLARA LA COOPERATIVA

Le competará a la Cooperativa Manuel Salvador realizar las siguientes actividades:

1. Gestionar y administrar los recursos disponibles:

Administrará todos los recursos provenientes de la banca de desarrollo nacional e internacional, así como de otras entidades que ofrezcan ayuda económica o técnica en bien de la organización y de sus miembros.

2. Promover y apoyar las actividades productivas de los socios:

A través de la implementación de programas de asistencia técnica para transferirles tecnologías y conocimientos sobre el manejo de agroquímicos de producción, dado su nivel educativo y cultural en áreas técnicas y administrativas con el propósito de desarrollar una agricultura sostenible. Será necesario integrar instituciones como el MIDA, EL IDIAP y el IPACOOOP, en un esfuerzo conjunto con los participantes, con el propósito de aprovechar al máximo los recursos disponibles.

3. Desarrollar actividades productivas e industriales:

Estas deben dar y ofrecer valor adicional a la producción de los asociados que le faciliten el proceso de comercialización aprovechando al máximo los recursos.

4. Comprar y vender productos de consumo e insumos:

Que le permita a la cooperativa ofrecer precios competitivos y razonables a los socios y demás miembros de las comunidades. Se realizará a través del Super Mercado y la bomba de gasolina.

5. Adquirir, construir, mantener y conservar bienes de la cooperativa:

Que le permita a la cooperativa desarrollar las actividades de producción y comercialización provistas en sus proyectos.

6. Administrar todos los bienes y recursos disponibles de la cooperativa:

Hacerlo de una forma eficiente y adecuada que le permita a la cooperativa alcanzar el objetivo para el cual fue

fundada y así promover el desarrollo social de sus miembros, mejorando sus condiciones de vida, el de sus familias y las comunidades, a través de programas de educación cooperativa, en el campo de la salud, la recreación, la vivienda, el ahorro, el crédito y otros.

CH. RESPONSABILIDADES DE LOS SOCIOS DE LA COOPERATIVA

A los socios de la cooperativa Manuel Salvador le competará la responsabilidad de realizar las siguientes actividades:

- 1. Aprovechar integralmente el crédito, la asistencia técnica y la capacitación**

Todos participando en los eventos que se organicen para mejorar la producción y la productividad.

- 2. Colaborar con la cooperativa dándole acceso a la información de producción**

Deberá informar sobre toda la producción que se genere en su predio con el propósito de mejorar los sistemas de asistencia, las actividades de capacitación, y el contenido de los programas de producción y comercialización.

3. Asumir una actitud de activa participación

En el componente de producción para la exportación, así como en todas y cada una de las actividades de producción social impulsadas por la cooperativa.

4. Coordinar sus demandas de insumos agrícolas

De manera de poder programar la compra de los mismos, así como sus necesidades de comercialización.

5. Ofrecer su colaboración y compromiso en la transformación de las estructuras organizadas

Con el propósito de crear y mantener una eficiente gestión para el bienestar de todos los asociados de la cooperativa.

6. Promover la incorporación de otros campesinos como socios a la cooperativa

Sobre la base de sus relaciones de grupo, incorporar a otros productores a la cooperativa.

CONCLUSIONES

1. El ñame y el otoi cuentan con una demanda creciente en los Estados Unidos por parte de la población hispana y afroantillana residente.
2. El IDIAP ha desarrollado una serie de recomendaciones técnicas para el cultivo del ñame y del otoi que garantiza aumentos en la producción y facilita el manejo agronómico de ambos rubros.
3. La comercialización de los rubros mencionados para la exportación, requiere de un adecuado manejo post-cosecha; de empaque apropiado, de contenedores refrigerados y transporte oportuno hacia los mercados de destino.
4. Los principales problemas que confrontan las cooperativas que no han exportado consisten en el desconocimiento sobre posibles clientes, precios y condiciones a vender, precauciones a considerar para que la gestión exportadora se dé con éxito.
5. El análisis regional de producción de ñame indican que la provincia de Veraguas posee los costos de producción más bajos y está en segundo lugar en nivel de rendimiento, y en tercer lugar con el precio por quintal más alto; por

lo cual está en segundo lugar en nivel de rentabilidad.

6. El mismo análisis para el rubro otoi nos indica que Veraguas posee el costo de producción más bajo; el segundo lugar con rendimiento más alto, precios más altos por quintal y segundo lugar en nivel de rentabilidad.
7. Para cultivar las 27 hectáreas de ñame la Cooperativa Manuel Salvador necesitaría 4,482 jornales y 1,875 para el cultivo de las 25 hectáreas de otoi, lo que generaría una empleomanía para el área del orden de 6,357 jornales.
8. Tradicionalmente las exportaciones de ñame y otoi en Panamá se realizan a través de un agente de corretaje (broker), el cual es un intermediario que actúa en sectores muy específicos, cuya remuneración se fija normalmente con base en comisiones sobre el volumen de negocios.
9. El Supervisor de Embarque en el mercado de destino es necesario a fin de garantizar la seriedad en el proceso exportador.
10. Durante los últimos años la Cooperativa Manuel Salvador

viene confrontando una serie de problemas administrativos, financieros, contables y de productividad.

11. La cooperativa no cuenta con personal con experiencia en mercadeo internacional.
12. La estructura orgánica de la Cooperativa adolece de una organización para el proceso de exportación.
13. En la Cooperativa Manuel Salvador, las personas que la componen no poseen formación en Cooperativismo.

RECOMENDACIONES

1. La Cooperativa Manuel Salvador de Río de Jesús, debe abocarse a la gestión de producción y comercialización del ñame y otoi hacia el Mercado de Miami en los Estados Unidos; dada la creciente demanda que éstos rubros experimentan por parte de la población hispana y afroantillana residente.
2. La asesoría del MIDA e IDIAP es necesaria para el direccionamiento técnico en el desarrollo de los proyectos de producción.
3. La gerencia de la Cooperativa Manuel Salvador debe considerar los conceptos emitidos y contenido en este trabajo sobre el manejo post-cosecha y enviar su producción hacia Miami en contenedores refrigerados con un Ryan que controle la temperatura a lo largo de todo el trayecto hacia su mercado destino.
4. La cooperativa debe solicitar su membresía en el "Libro Azul" a fin de manejar información pertinente y oportuna sobre potenciales clientes, precios y condiciones de venta en el mercado de Miami.

5. Dado los costos de producción, niveles de rentabilidad y precios por quintal pagado en la provincia de Veraguas para los rubros ñame y otoe, la Cooperativa Manuel Salvador posee buenas probabilidades para su gestión de producción y comercialización hacia el mercado de Miami.
6. La Cooperativa debe iniciar lo más pronto posible el cultivo del ñame y del otoe, a fin dar respuesta a la creciente necesidades de sus socios y convertirse así en el puntal de desarrollo para el cual está llamada en el área.
7. Además de la membresía en el "libro Azul", un directivo de la cooperativa con experiencia en mercadeo internacional debe realizar algunos viajes a Miami a fin de seleccionar con mucho cuidado el agente intermediario (Broker).
8. Para asegurarse de que recibirá el pago de su producción exportada al "precio real" del mercado, la cooperativa deberá contar con un supervisor de embarque en el puerto de Miami a fin de evitarse cargos excesivos.
10. La reestructuración administrativa que se propone en este estudio, debe ser acogida y puesta en ejecución por la

cooperativa a fin de fortalecer su actual estructura y terminar con los problemas administrativos, y técnicos que confronta y adecuar, así su estructura organizacional para el proceso de producción y exportación al que debe abocarse, y cumplir así el objetivo para el que fue creada: "Entidad llamada a dar respuesta y generadora de divisas en el área para sus asociados".

11. La Cooperativa Manuel Salvador debe contar con personal con experiencia en mercadeo internacional.
12. La Cooperativa debe crear una estructura organizacional que permita contar con un ente que se ocupe de la producción y otro de la comercialización con autonomía.
13. Es necesario especializar a todos los socios de la Cooperativa en las labores de cooperativismo y mercadeo internacional.

BIBLIOGRAFIA

I. LIBROS

- APARICIO RIOS, Dorian **Manual del Exportador Panameño,**
Panamá, IPCE, 250 págs.
- DEPARTAMENTO DE **Manual de Transporte de Productos**
AGRICULTURA DE LOS **Tropicales.** Manual de Agricultura
ESTADOS UNIDOS, Oficina #668, 230 págs.
de Transporte.
- GRANELI, Francisco **Los Primeros Pasos en la**
Exportación. Manual para
Exportadores. IPCE. Dirección de
Promoción de Exportaciones. 1996.
27 págs.
- KAY, Ronald D. **Administración Agrícola y**
Ganadera. Editorial CECSA. 1986.
432 págs.
- KOONTZ, Harold y **Administración: Una Perspectiva**
WELHRICH, Heinz **Global.** Editorial Mc Graw-Hill.
Décima edición. 1994. 745 págs.
- MINERVIN, Nicola **Manual del Exportador. La Ruta y**
los Instrumentos para la
Internacionalización de la
Empresa. Editorial Mc Graw-Hill.
1996. 235 págs.
- SERNA GOMEZ, Humberto **Planeación y Gestión Estratégica.**
Fondo Editorial, Legis Editores
S.A., 1994. 305 págs.
- STANTON William J. **Fundamentos de Marketing.** Novena
ETZEL Michael J. Edición. Mc Graw-Hill. 1993.
WALKER Bruce J. 773 págs.

II. PUBLICACIONES

- | | |
|-----------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA | Informe Económico Provincial. Provincia de Veraguas. Panamá. Agosto, 1991. |
| CONTRALORIA GENERAL DE LA REPUBLICA. DIRECCION DE ESTADISTICA Y CENSO | Censos Nacionales de Población y Vivienda. 13 de mayo de 1990. Resultados Finales Básicos. Provincia de Veraguas. Julio de 1991. |
| GRANELL, Francisco | Los Primeros Pasos en la Exportación. Manual para Exportadores. IPCE. 1996. 27 págs. |
| GONZALEZ, José Luis | Manejo Post-cosecha del Name. Dirección de Extensión y Comercialización. Departamento de Cosecha. IMA. 1994. 124 págs. |
| GUIA DE PRODUCTOS Y SERVICIOS DE LOS ESTADOS UNIDOS | Guía de Exportación de Bell South Advertising & Publishing Corporation. 1996. 25 págs. |
| INSTITUTO DE INVESTIGACION AGROPECUARIA | Recomendaciones Técnicas para el Cultivo del Name. Abril 1995. 6 págs. |
| INSTITUTO DE MERCADEO AGROPECUARIO | Programa de Exportaciones de Rubros Agrícolas. Año 1996-97. 60 págs. |
| MINISTERIO DE PLANIFICACION Y POLITICA ECONOMICA | Niveles de Pobreza en Panamá Panamá, 1988. 75 págs. |
| MINISTERIO DE SALUD | Tercer Censo Nacional de Talla de Escolaridad de Primer Grado. Panamá 1988. |

PRODUCER, REPORTER Co.

**Blue Book Services. Folleto
Sobre Membresía en el Libro
Azul. 20 págs.**

USAID

**Informe de Perfiles de Veinte
Frutas y Vegetales Frescos en
el Mercado Hortícola de Estados
Unidos. Julio de 1993. 75 págs.**

ANEXO I

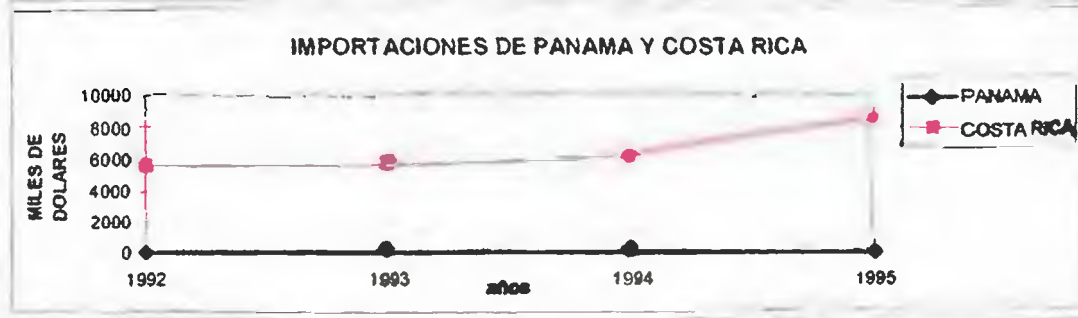
**COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES DE
ESTADOS UNIDOS
AÑO 1992 - 1995
(MILES DE DOLARES)**

RUBRO: N/A

AÑO	ESTADOS UNIDOS	DESDE		TASA ANUALES (%)		
		PANAMA	COSTA RICA	E.U.A.	PANAMA	C. RICA
1992	14,183	126	5,664			
1993	16,750	68	5,605	18.1	-4.6	-1.0
1994	18,756	115	6,062	12.0	122.0	8.2
1995 (a)	20,383	123	8,397	8.7	18.5	38.5
PROMEDIO ANUAL						
1992-95	17,518	108	6,432			

(a) Para 1995 se estimó sobre la base de información de enero a septiembre en los países de Estados Unidos, Panamá y Costa Rica

FUENTE: IMA EN BASE A INFORMACION DEL BUREAU OF THE CENSUS



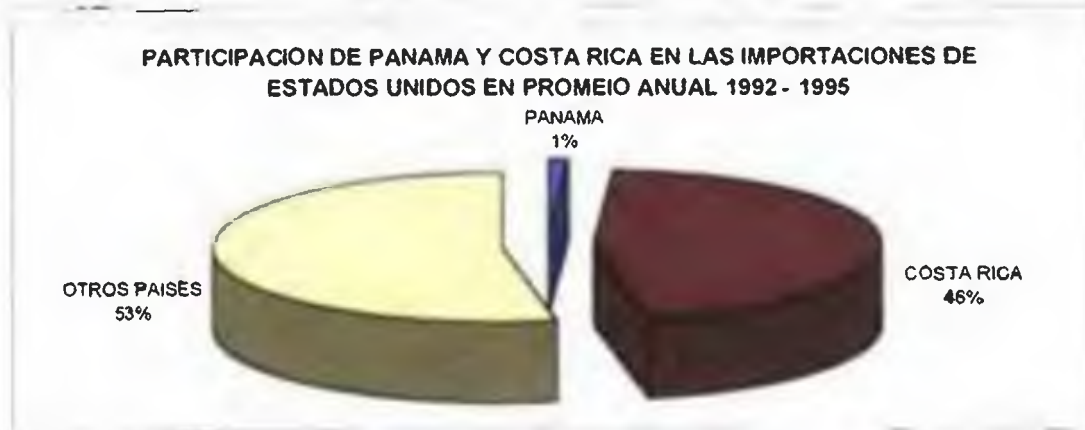
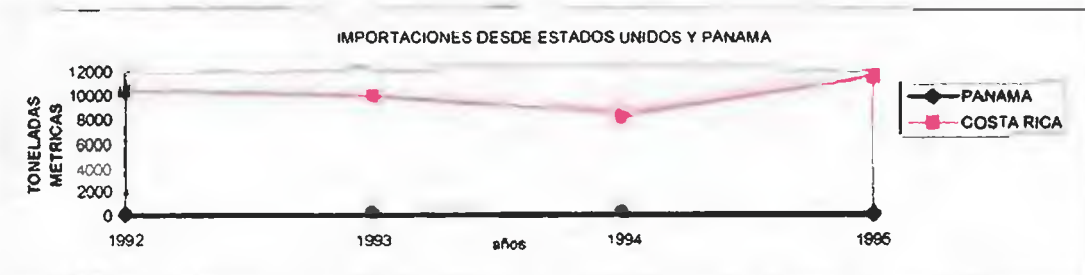
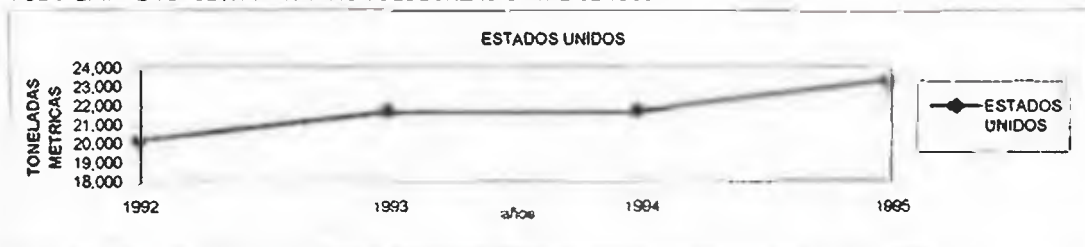
**COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES DE
ESTADOS UNIDOS
AÑO 1992 - 1995
(EN TONELADAS METRICAS)**

RUBRO: ÑAME

AÑO	ESTADOS UNIDOS	DESDE		TASA ANUALES (%)		
		PANAMA	COSTA RICA	E U.A.	PANAMA	C. RICA
1992	20.135	229	10.342			
1993	21.638	155	9.941	7.5	-32.3	-3.9
1994	21.661	274	8.224	0.1	76.8	-17.3
1995 (a)	23.261	253	11.527	7.4	-7.7	40.2
PROMEDIO ANUAL						
1992-95	21,674	228	10,009			

(a) Para 1995 se estimó sobre la base de información de enero a septiembre en los países de Estados Unidos, Panamá y Costa Rica.

FUENTE: IMA EN BASE A INFORMACION DEL BUREAU OF THE CENSUS.



ANEXO II

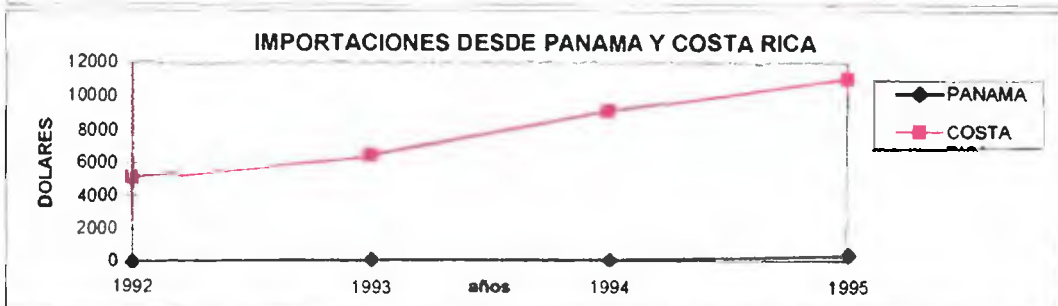
**COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES DE
ESTADOS UNIDOS
AÑO 1992 - 1995
(EN MILES DE DOLARES)**

RUBRO: OTOE

AÑO	ESTADOS UNIDOS	DESDE		TASA ANUAL (%)		
		PANAMA	COSTA RICA	E.U.A	PANAMA	C. RICA
1992	12,355	7	5,106			
1993	13,440	115	6,412	8.8	1,542.9	25.6
1994	16,738	97	9,104	24.5	15.7	42
1995 (a)	19,239	367	11,044	14.9	278	21.3
PROMEDIO ANUAL						
1992-95	15,443	147	7,917			

(a) Para 1995 se estimó sobre la base de información de enero a septiembre en los países de Estados Unidos, Panamá y Costa Rica.

FUENTE: IMA EN BASE A INFORMACION DEL BUREAU OF THE CENSUS



**COMPORTAMIENTO DE LAS IMPORTACIONES DE
ESTADOS UNIDOS
AÑO 1992 - 1995
(EN TONELADAS METRICAS)**

RUBRO: OTOE

AÑO	ESTADOS UNIDOS	DESDE		TASA ANUALES (%)		
		PANAMA	COSTA RICA	E.U.A.	PANAMA	C RICA
1992	22,937	16	8,681			
1993	21,134	182	7,668	7.9	1031.5	-11.7
1994	24,380	183	10,248	15.4	0.5	33.6
1995 (a)	26,565	431	12,393	9.0	135.5	20.9
PROMEDIO ANUAL						
1992-95	23,154	203	9,748			

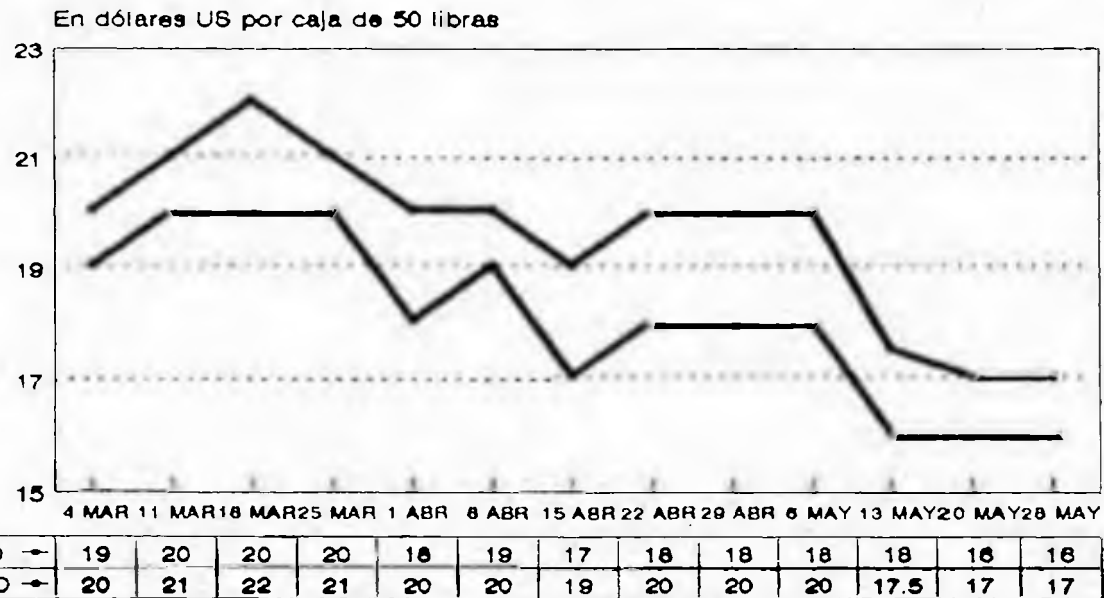
(a) Para 1995 se estimó sobre la base de información de enero a septiembre en los países de Estados Unidos, Panamá y Costa Rica.

FUENTE: IMA EN BASE A INFORMACION DEL BUREAU OF THE CENSUS.



ANEXO III

**INSTITUTO DE MERCADEO AGROPECUARIO
PRECIO MINIMO Y MAXIMO DEL OTOE BLANCO
EN EL MERCADO DE MIAMI PROVENIENTE DE FLORIDA**

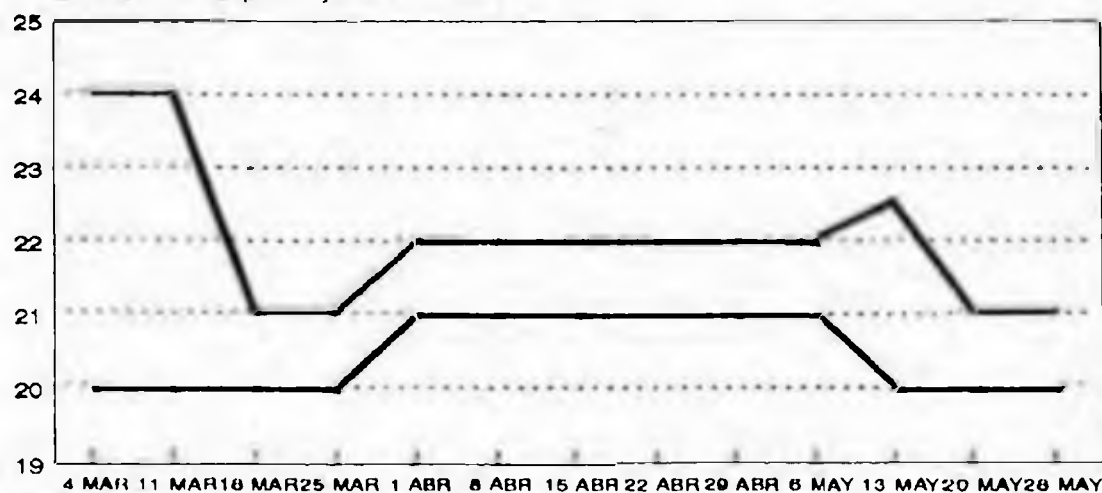


Meses de marzo a mayo de 1996

FUENTE: En base a los reportes semanales del Miami Produce Center, USDA.

INSTITUTO DE MERCADEO AGROPECUARIO
 PRECIO MINIMO Y MAXIMO DEL OTOE ISLEÑA
 EN EL MERCADO DE MIAMI PROVENIENTE DE FLORIDA

En dólares US por caja de 50 libras



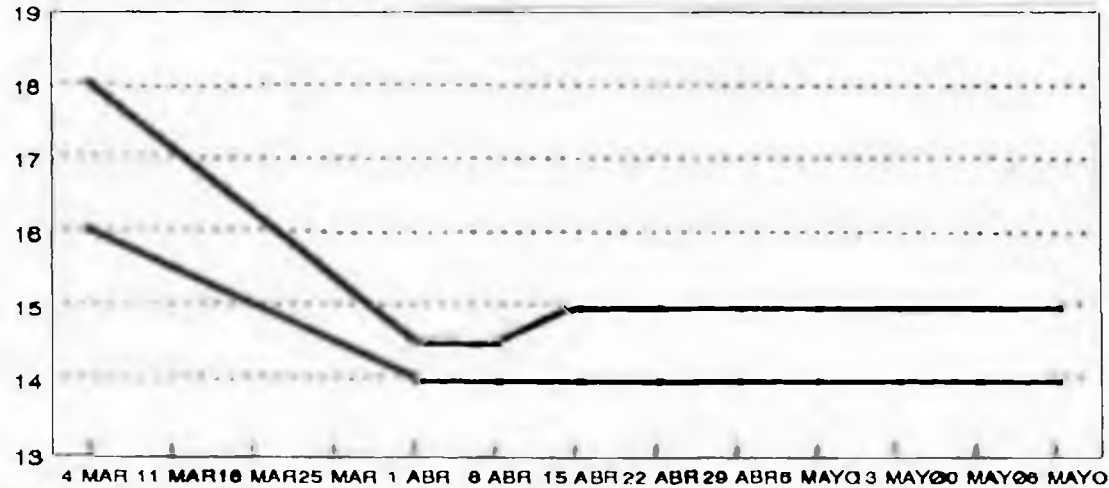
MINIMO	20	20	20	20	21	21	21	21	21	21	20	20	20
MAXIMO	24	24	21	21	22	22	22	22	22	22	22.5	21	21

Meses de marzo a mayo de 1996

FUENTE: En base a los reportes semanales del Miami Produce Center, USDA.

**INSTITUTO DE MERCADEO AGROPECUARIO
PRECIO MINIMO Y MAXIMO DEL ÑAME BLANCO
EN EL MERCADO DE MIAMI PROVENIENTE DE COLOMBIA**

En dólares US por caja de 50 libras



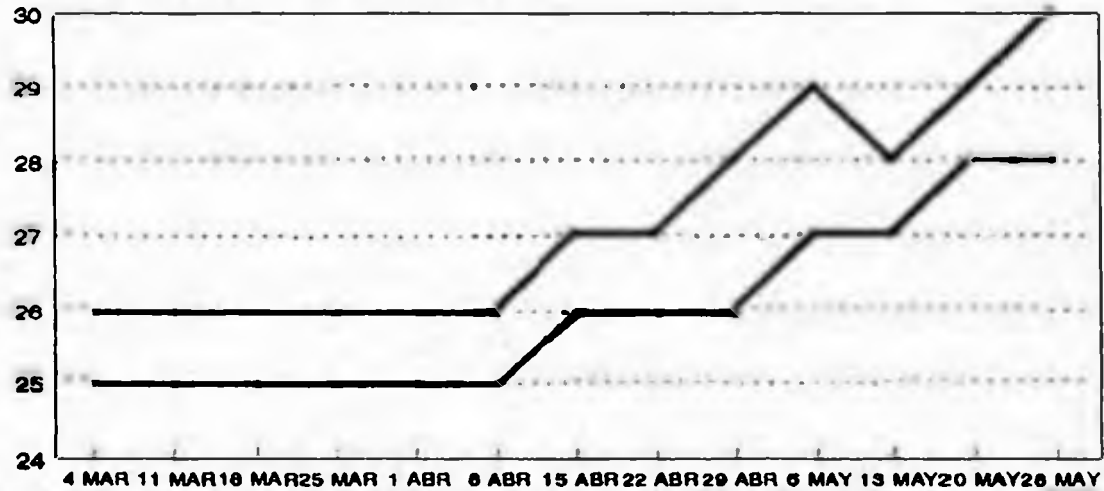
MINIMO →	18				14	14	14	14	14	14	14	14	14
MAXIMO →	18				14.5	14.5	15	15	15	15	15	15	15

Meses de marzo a mayo de 1996

FUENTE: En base a los reportes semanales del Miami Produce Center, USDA.

**INSTITUTO DE MERCADEO AGROPECUARIO
PRECIO MINIMO Y MAXIMO DEL NAME AMARILLO
EN EL MERCADO DE MIAMI PROVENIENTE DE JAMAICA**

En dólares US por caja de 50 libras



MINIMO →	25	25	25	25	25	25	26	26	26	27	27	28	28
MAXIMO →	26	26	26	26	26	26	27	27	28	29	28	29	30

Meses de marzo a mayo de 1996

FUENTE: En base a los reportes semanales del Miami Produce Center, USDA.

ANEXO IV

INSTITUTO DE COMERCIO EXTERIOR

Dirección de Promoción de Exportaciones

OPORTUNIDADES PARA PRODUCTOS AGRICOLAS PANAMEÑOS EN E.E.U.U.

PRODUCTOS	MESES DE EXPORTACION											
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
ZAPALLO	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
MELON CANTALOOPE	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
ESPARRAGOS	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
BROCOLI	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
ZANAHORIA EN PAQUETE	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
APIO	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
REPOLLO DE BRUSELAS	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
COLIFLOR	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
FRAMBUESA	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
FRESA	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
CEBOLLA	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
COCO	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
JENJIBRE	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
YUÇA	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
NAME	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
CHAYOTE	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
CILANTRO	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
BANANO	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
PLATANO	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
AJI PICANTE	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
SANDIA	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
TOMATE	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
BERENJENA	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
MELON HONEYDEW	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
MELONES VARIADOS	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
OKRA	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red
FLORES Y FOLLAJE	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red	Red

- MESES EN QUE E.E.U.U. PRODUCE Y EL PRECIO DE COMPRA ES MAS BAJO
- MESES DE PRECIOS STANDARD.
- MESES DE PRECIOS MAXIMOS

NOTA. Estas oportunidades pueden variar de acuerdo a la disminución o aumento de la oferta de otros países.

ANEXO V

**COOPERATIVA DE S.M. MANUEL SALVADOR R.L.
TARJETA DE IDENTIFICACION DE LA PRODUCCION**

FECHA : _____
 PRODUCTOR : _____
 PARCELA : _____ VARIEDAD : _____
 MANIPULADOR : _____ PESO LBRAS: _____

Fuente: La Aurora.

**COOPERATIVA DE S.M. MANUEL SALVADOR R.L.
COMPROBANTE DE RECIBO DE PRODUCTO**

NO. : _____ FECHA: _____
 NOMBRE : _____
 SOCIO NO. : _____
 CULTIVO: _____
 NO DE SACOS _____ PESO: _____
 _____ LIBRAS
 _____ LIBRAS
 _____ LIBRAS
 _____ LIBRAS
 TOTAL: _____
 ENTREGADOR: _____ RECIBIDOR: _____

Fuente: La Aurora

COOPERATIVA DE S.M. MANUEL SALVADOR R.L. REGISTRO DE PRODUCCIÓN OBTENIDA					
PRODUCTOR: _____					
FECHA	CULTIVO	AREA (HECT)	RENDIMIENTO	PRODUCTO	LOCALIZACION

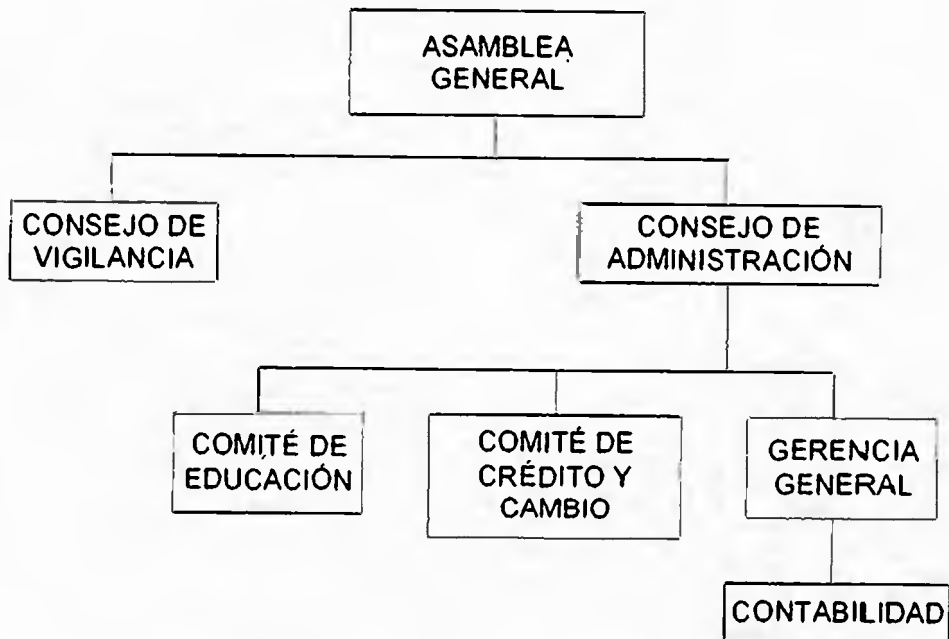
Fuente: La autora.

COOPERATIVA DE S.M. MANUEL SALVADOR R.L. REGISTRO DE PRODUCCIÓN COMERCIALIZABLE						
PRODUCTOR: _____						
FECHA	PRODUCCION TOTAL	PRODUCCION EXPORTABLE		PRODUCCION RECHAZADA		OBSERVACION
		CANT.	VALOR	CANT.	VALOR	

Fuente: La Autora.

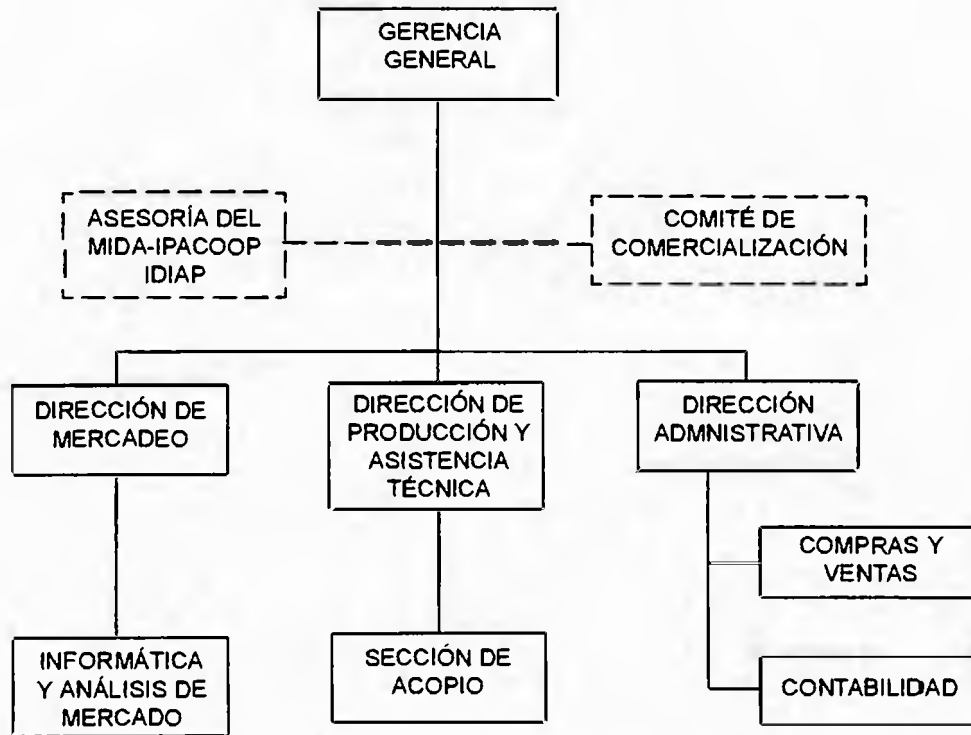
ANEXO VI

ORGANIGRAMA ACTUAL



FUENTE: La Autora.

ORGANIGRAMA PROPUESTO



FUENTE: La Autora.