

# **Informe del estado de situación del emprendimiento dinámico <sup>1</sup>**

Hugo Kantis (Phd- Prodem)

con la colaboración de Sabrina Ibarra García

Enero 2015

---

<sup>1</sup> Se agradece la colaboración que ha brindado el conjunto de profesionales del ecosistema emprendedor de Panamá con los que me he entrevistado y que contribuyeron con su tiempo e ideas para que este documento pueda ser elaborado. Posibles errores deben ser atribuidos en su totalidad al autor.

## Índice

1. Resumen ejecutivo.....	3
2. Enfoque.....	9
3. Diagnóstico el contexto emprendedor.....	17
3.1 Una primera mirada general.....	17
3.2 Análisis de las condiciones específicas.....	19
3.2.1 El capital humano emprendedor y sus determinantes.....	19
3.2.2 Factores que inciden sobre el espacio de oportunidades.....	25
3.2.3 Factores que inciden sobre la creación y desarrollo de las empresas dinámicas .....	26
4. Seis vectores estratégicos para convertir a Panamá en un hub del emprendimiento dinámico.....	35
4.1 Objetivos.....	35
4.2 Propuestas.....	39
5. Conclusiones.....	47
Anexo 1. Lista de actores entrevistados.....	50
Anexo 2. Mapa del ecosistema emprendedor panameño (genérico) .....	51
Anexo 3. Mapa del ecosistema emprendedor panameño (dinámico) según fase del proceso de emprendimiento.....	53
Anexo 4. Referencias bibliográficas.....	54

## 1. Resumen ejecutivo

El propósito de este informe es presentar un diagnóstico del contexto emprendedor en Panamá y dejar planteada una serie de propuestas que contribuyan a convertir el país en un Hub del Emprendimiento Dinámico en la región. Para ello se adoptó como punto de partida el informe previamente elaborado en el marco del Proyecto de Emprendimiento Dinámico de Ciudad del Acelerador de Empresas de Panamá y FOMIN y se avanzó en su profundización. Para ello se procuró actualizar la información, conocer la evolución del contexto desde que dicho informe fuera realizado e identificar prioridades estratégicas.

También se tuvieron muy en cuenta el diagnóstico y las 10 iniciativas estratégicas presentadas en el documento elaborado como parte del proceso de trabajo de la Mesa Técnica de emprendimiento (AMPyME 2013). Otros insumos relevantes utilizados fueron la evaluación final del Programa de Emprendimiento Dinámico del Acelerador de Empresas de Panamá y FOMIN así como también información del Global Entrepreneurship Monitor y del Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico de Prodem.

Se espera que el estudio pueda alimentar el proceso de intercambio entre el gobierno, el BID y el FOMIN, junto con el resto de los actores del ecosistema y que, en base al mismo, puedan acordar una hoja de ruta y responsabilidades concretas en la implementación de aquellas que se consideren prioritarias.

El objetivo último que se persigue a través de las propuestas presentadas es avanzar hacia la transformación del país en un Hub del Emprendimiento Dinámico de la región, un concepto estratégico que pudo conocerse a lo largo de las entrevistas con diversos actores clave del ecosistema panameño.

Para ello, es imprescindible generar condiciones sistémicas favorables para la creación y desarrollo de nuevas PyMEs competitivas con potencial y proyección de crecimiento. El informe está organizado en tres secciones:

- a) Diagnóstico del contexto emprendedor panameño;
- b) Seis vectores estratégicos para convertir a Panamá en un Hub del Emprendimiento
- c) Conclusiones

A continuación se resumen las principales ideas presentadas en cada sección:

### a) Diagnóstico del contexto emprendedor panameño

Para realizar el diagnóstico se trabajó en dos frentes. Por un lado se analizó la información secundaria disponible para obtener un primer panorama de la situación del emprendimiento en Panamá. Este esfuerzo se complementó y profundizó mediante la realización de entrevistas con actores clave del ecosistema. Estas entrevistas incluyeron encuentros con emprendedores beneficiarios de algunos programas del BID. A continuación se presentan los principales resultados:

La principal fortaleza de Panamá, su crecimiento económico a tasas muy elevadas, está basado en un conjunto de actividades que actúan como motores, en base al protagonismo

de grandes firmas, por ejemplo en torno a la ampliación del canal y la logística; la construcción; el sistema financiero y el turismo. Sin embargo, no han dado lugar al surgimiento de oportunidades para los emprendedores. En buena medida porque dichos motores no forman parte de un verdadero ecosistema de emprendimiento que irradia hacia el desarrollo de un tejido empresarial local más denso.

De hecho, a pesar del dinamismo de la demanda, Panamá ocupa la posición 9na del Ránking latinoamericano de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico de Prodem (integrado por 15 países de la región), y el lugar 44 a nivel global (de un total de 54 países).

Por otra parte, las entrevistas realizadas con emprendedores, funcionarios públicos, inversores, universidades y otros representantes del sector financiero, permitieron confirmar y profundizar el conocimiento acerca de las siguientes debilidades:

1) el capital humano emprendedor con potencial dinámico es escaso

Esto se explica, en buena medida, por el predominio de una cultura adversa al riesgo y un sistema educativo que no forma recursos humanos con perfil emprendedor. Si bien la cantidad de universidades que realiza alguna actividad formativa en el campo del emprendimiento ha aumentado, aún resta un camino importante por recorrer para que se trate de iniciativas sólidas. Incluso, en muchos casos estas iniciativas no están aún institucionalizadas. En los niveles medios y primarios está prácticamente todo por hacer. Aun cuando las iniciativas en este campo suelen madurar en el largo plazo es necesario comenzar a trabajar ya.

Junto con las acciones orientadas a desarrollar capacidades emprendedoras en base al sistema educativo, es importante desplegar iniciativas para atraer talento del exterior, aprovechando la base de becarios panameños que están cursando estudios en destacadas casas de estudio así como también a los extranjeros a quienes se logre mostrar las ventajas que ofrece Panamá para radicar su emprendimiento e internacionalizarse. Para ello es necesario trabajar en dos frentes: el del marketing selectivo y el de la generación de un ambiente estimulante y atractivo. No hay que olvidar que ya existen otros países que están realizando esfuerzos en la misma dirección.

2) hay pocas propuestas de valor innovadoras y dinámicas

Esto no sólo ocurre por la falta de emprendedores con capacidad de identificar oportunidades y elaborar propuesta de valor de calidad. También se debe a que las grandes empresas no generan oportunidades para emprender y, además, porque es verdaderamente muy limitada la base de ciencia y tecnología y su contribución al emprendimiento.

No puede omitirse el muy escaso esfuerzo de I+D y la fuerte desconexión existente entre las actividades que realizan en este campo las organizaciones internacionales radicadas en Panamá y el ecosistema local. Estos son ejes en los cuales es imprescindible trabajar.

- 3) hay avances en el desarrollo de iniciativas de financiación pero su desarrollo es aún muy embrionario y su efectividad limitada

Panamá es uno de los países con mejores condiciones para el financiamiento de la región. Esto se debe a la enorme masa de recursos disponibles para el crédito a las empresas antes que a la existencia de una oferta desarrollada para las distintas fases del emprendimiento. Por ejemplo, según las mediciones del Global Competitive Index, las empresas que buscan financiar sus proyectos de riesgo pueden acceder por lo general al venture capital. Sin embargo, se carece de una oferta estable que cubra las distintas etapas del emprendimiento.

El capital semilla de SENACyT es un avance en este sentido. La mayor parte de los países de la región cuenta con este tipo de instrumentos. La decisión de implementar una línea de capital semilla en Panamá ha sido una decisión acertada. Sin embargo, tanto en el diálogo con los emprendedores entrevistados como con distintos actores del ecosistema, se han podido identificar deficiencias importantes en su ejecución, derivadas de limitaciones del contexto institucional. Concretamente, demoras en el proceso de ejecución que afectan a los emprendimientos. Incluso la oferta del instrumento no es estable y previsible.

Los instrumentos de SENACyT también incluyen subsidios para la actividad innovadora de las empresas. Una evaluación temprana, la única a la que pudo accederse, aporta evidencias acerca del impacto positivo de estos subsidios, contribuyendo a incrementar el esfuerzo innovativo de las empresas que ya desarrollaban este tipo de actividades y a iniciarlas en un grupo de firmas que no lo venían haciendo.

En adición a ello, existe otro capital semilla bajo la órbita de AMPYME pero con un importe muy limitado y orientado a microempresas de subsistencia. Por lo tanto, no contribuye a la cadena de valor del emprendimiento innovador y dinámico sino que apunta a otro segmento.

En este contexto, necesario fomentar el desarrollo del capital emprendedor y para ello es muy importante tener como visión que Panamá podría convertirse en una plataforma regional para Centroamérica, en vez de limitarse a un mercado reducido como el panameño.

- 4) Las bases de capital social para tejer redes de contacto son estrechas y existen pocas instituciones que apoyen a los emprendedores.

Las bases de capital social para tejer redes son estrechas y se ciñen al círculo social más cercano a los emprendedores. Según los entrevistados, a aquellos que no pertenecen a familias de empresarios no les resulta sencillo relacionarse con el mundo de los negocios que integran los potenciales clientes, proveedores e inversores.

Por otra parte, son pocas las instituciones de apoyo que les ayudan a tender esos puentes. Si bien existen experiencias como las de la Universidad Tecnológica con su centro de emprendedores y su incubadora y del Centro de Innovación de Ciudad del Saber (ex Acelerador de Empresas) que desempeñan en parte este rol, se carece de una plataforma institucional más desarrollada.

El proyecto Seed del Acelerador de Empresas de Ciudad del Saber con apoyo del FOMIN contribuyó positivamente en la generación de capacidades institucionales a nivel de los profesores universitarios, que se capitalizaron en particular en el caso de la UTP, de los profesionales del mismo acelerador y a través de la creación y operación de la primera experiencia de un club de inversores en emprendimientos en Panamá. De este modo, desde una perspectiva evolutiva sembró, como su nombre lo indica, las semillas de un ecosistema cuya maduración posterior suponía un esfuerzo que, tal vez, excedía lo que podía pedirse a este proyecto en el horizonte de tiempos y recursos disponibles.

Además, es muy baja la articulación existente entre las distintas iniciativas institucionales del mundo emprendedor. No sólo entre sí, sino muy especialmente, con respecto a las grandes empresas panameñas de las ex bases militares en las que ambas iniciativas tienen sedes. Recién ahora la idea del acercamiento comienza a ser puesto sobre la mesa.

Otra debilidad del ecosistema panameño es la inexistencia de apoyo para “scale ups”, es decir, para empresas jóvenes que tienen potencial de crecer.

5) El marco de normas y regulaciones ofrece oportunidades de mejora

Esto se verifica en especial en lo que respecta a la ausencia de una ley **de quiebras que facilite los procesos de reestructuración, cierre y re emprendimiento**. Y a la hora de otorgar ventajas impositivas para emprendimientos, no se contempla a los que tienen potencial de crecimiento dado que los límites de facturación existentes para gozar de estos beneficios en la actualidad son muy modestos. A su vez, **las compras del Estado no favorecen la generación de oportunidades para los emprendimientos**. Este conjunto de cuestiones normativas debe ser revisado con el propósito de generar condiciones más favorables para los emprendedores. Buena parte de estos aspectos han sido identificados por las mesas técnicas del emprendimiento impulsadas oportunamente por CENPROMYPE y AMPYME.

Junto con ello, **es recomendable contar con una ley del Emprendimiento** que consagre una política integral para los emprendedores y una institucionalidad apropiada para la promoción del emprendimiento dinámico. Algunas de las propuestas presentadas en este informe y de las incluidas en el documento generado por la mesa técnica del emprendimiento podrían servir de insumos para la ley.

6) Hace falta construir información para realizar un seguimiento de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico y de la situación de los emprendedores

Hasta el presente sólo se dispone de reportes regulares provistos por GEM Panamá. Pero esta información podría ser enriquecida si se realizara un seguimiento en el tiempo de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en Panamá. Así, sería muy deseable poder medir su evolución a través del ICSEd, un índice que permitiría ver en qué medida Panamá va registrando progresos significativos que lo lleven a posicionarse como un Hub regional del emprendimiento dinámico e identificar dónde es necesario trabajar más. Implementar una iniciativa de este tipo. Cabría a la

vez explorar en qué medida existen fuentes de información (p.ej.: seguridad social, sistema tributario) que permitan calcular las tasas de natalidad y mortalidad empresarial y su desempeño.

Este indicador podría ser el eje articulador de un **observatorio de emprendimiento** que integre los distintos esfuerzos de colección de información que se están llevando a cabo. En definitiva, este conjunto de informaciones permitiría contar con una serie de indicadores de input y output del ecosistema que aportarían un termómetro para seguir su evolución en el tiempo.

c) Cómo convertir a Panamá en un Hub del Emprendimiento de la región

Como corolario del diagnóstico, se presenta un conjunto de propuestas que tienen por objetivo general potenciar la contribución del emprendimiento al desarrollo de Panamá como fuente de crecimiento y competitividad, convirtiendo al país en un Hub del Emprendimiento Dinámico en la región.

<b>OBJETIVO GENERAL:</b> Convertir a Panamá en un Hub Regional del Emprendimiento Dinámico para potenciar su contribución al desarrollo del país. Para ello es necesario avanzar en la construcción de un Sistema Nacional de Desarrollo Emprendedor.		
ÁREA	OBJETIVOS	EJES DE ACTUACIÓN
1- Capital humano emprendedor y cultura emprendedora	Ampliar significativamente las bases de capital humano emprendedor	<p>Fomentar el desarrollo de capital humano emprendedor local:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el desarrollo de las competencias emprendedoras (actitudes, aptitudes, etc.) entre los estudiantes de grado y posgrado de las universidades.</li> <li>- Desarrollo de capacidades emprendedoras en los adolescentes</li> <li>- Promover una cultura más emprendedora mediante el establecimiento de alianzas con los medios de comunicación y la divulgación de modelos de rol</li> <li>- Estimular el desarrollo de la iniciativa emprendedora</li> </ul>

		<p>entre los becarios panameños en el exterior.</p> <p>Atracción de emprendedores y de empresas jóvenes en proceso de internacionalización residentes en el exterior.</p>
2- Redes de apoyo	<p>Construir una plataforma institucional de apoyo sólida y articulada en torno a una red de iniciativas que promuevan el emprendimiento competitivo con potencial de crecimiento. Es muy importante que esta red fomente proactivamente la construcción de confianza y puentes entre los distintos actores del ecosistema.</p>	<p>Desarrollo y fortalecimiento de una plataforma institucional que apoye las distintas fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- idea-proyecto (Centros de Emprendedores)</li> <li>- prueba de concepto y puesta en marcha (Centros de incubación)</li> <li>-escalamiento de nuevas Empresas (Centros que cuenten con metodologías y RRHH adecuados para el Escalamiento de las empresas)</li> <li>-red de Mentores y Especialistas articulada a la plataforma institucional</li> </ul>
3- Financiamiento	<p>Desarrollar una oferta de financiamiento acorde a las demandas de los emprendimientos en sus diferentes estadios</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de una oferta estable, ágil y oportuna de Capital Semilla para la fase de start up y potenciación de start ups</li> <li>- Desarrollo de instrumentos que estimulen la oferta de Capital Emprendedor</li> </ul>
4- Oportunidades de negocios articuladas con los motores de la economía	<p>Apalancarse en la plataforma actual de negocios y aglomeraciones empresariales dinámicos (Canal; logística; construcción; sistema financiero, turismo; empresas de Clayton y Howard) como espacios de oportunidades para el desarrollo de nuevos</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación del Centro Panameño de Innovación y Emprendimientos Logísticos</li> <li>- Desarrollo de una plataforma de innovación colaborativa entre las grandes empresas motoras y el emprendimiento</li> <li>- Transferencia de metodologías</li> </ul>



		emprendimientos	de incubación basadas en la articulación con los desafíos de las grandes empresas  - Incluir en los instrumentos de financiación una dimensión vertical que priorice el apoyo a los emprendimientos y nuevas empresas relacionadas con cadenas de valor dinámicas
5- Políticas regulaciones	y	Dar al emprendimiento dinámico el status de Política Pública con una institucionalidad adecuada y regulaciones amigables para los emprendedores	Regulaciones:  - Dictar una Ley de Quiebras - Extender los límites de las exenciones impositivas de ANMYI para abarcar a los emprendimientos de mayor potencial - Revisar la normativa de compras del Estado  Política:  Ley de emprendimiento que contenga los elementos centrales orientadores de la política de emprendimiento, incluyendo la cuestión del financiamiento de la política y la institucionalidad a cargo de su ejecución
6- Información inteligencia estratégica	e	Contar con información que permita el seguimiento de las condiciones de input y output del ecosistema panameño	Construir un observatorio del emprendimiento encargado de seguir la evolución de las condiciones sistémicas del emprendimiento y de los emprendimientos dinámicos, colocando especial atención a los beneficiarios de programas de fomento.

## 2. Enfoque

En esta sección se presentan los principales resultados del diagnóstico del contexto emprendedor panameño teniendo como referencia a los emprendimientos dinámicos, es decir, aquellos que son capaces de convertirse en pocos años en PyMEs competitivas con potencial de continuar creciendo y generando empleos de calidad. Esta definición incluye a los emprendedores que cuentan con una clara vocación emprendedora, con ambición, con una plataforma de capacidades para emprender y con una propuesta de valor basada en la diferenciación con respecto de las ofertas existentes o la innovación y/o que tienen a la exportación como una estación relevante para su desarrollo.<sup>2</sup> A continuación se presentan algunos argumentos a favor de esta decisión.

### a) Razones para promover la creación y desarrollo de PyMEs dinámicas en Panamá

En distintos trabajos previos se ha sostenido la importancia de promover la creación y desarrollo de nuevas empresas competitivas con potencial y proyección de crecimiento. Las evidencias existentes a nivel internacional indican que, las nuevas empresas dinámicas constituyen una fuente muy potente de creación de empleos de calidad, de canalización del talento joven, de diversificación de la matriz productiva y de democratización de las oportunidades de progreso de una sociedad. En los estudios internacionales estas nuevas empresas han recibido el nombre de gacelas o empresas de alto crecimiento y, en América Latina, es más común referirse a las nuevas empresas dinámicas, que es una definición un poco más amplia en nuestra acepción (Autio et al., 2000; Brüderl y Preisendörfer, 2000; Davidsson y Henrekson, 2002; Kantis y otros, 2002, 2004 y 2013).<sup>3</sup>

Las evidencias aportadas por tales estudios indican que este perfil de nuevas firmas, que logran abandonar el mundo de la microempresa luego de sus primeros años de vida y se proyectan competitivamente hacia el futuro, constituyen una fuente muy potente de creación de empleos de calidad, de canalización del talento joven, de diversificación de la matriz productiva y, como resultado de todo ello, de democratización de las oportunidades de progreso de una sociedad.

Por lo general, estas nuevas empresas suelen ser fundadas por equipos que cuentan con vocaciones y capacidades emprendedoras complementarias entre sus miembros, con ambición de crecer, que logran apalancarse en redes de contactos valiosas y que basan sus propuestas de valor en la diferenciación, la innovación y/o en oportunidades de negocios orientadas a capitalizar tendencias económicas dinámicas y escalables.

---

<sup>2</sup> Por lo tanto, se diferencia de las típicas políticas dirigidas a las microempresas tradicionales.

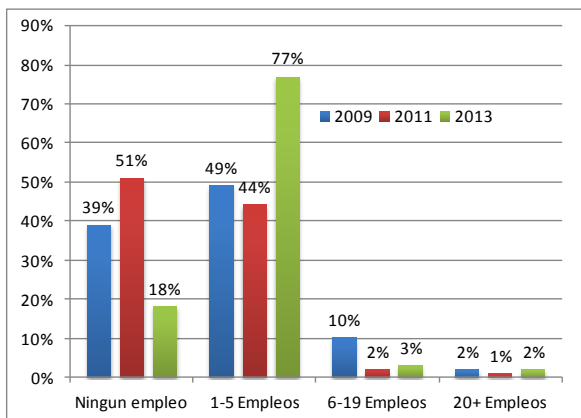
<sup>3</sup> En una revisión sobre la evidencia empírica existente en la materia, Henrekson y Johansson (2009) concluyen que, independientemente de la unidad de medida utilizada, al menos el 50% de los puestos de trabajo generados por las empresas creadas cada año se concentran al cabo de un tiempo de vida en una limitada proporción de las mismas (alrededor del 4%), que exhiben patrones de crecimiento superiores al resto de las empresas de su misma cohorte<sup>3</sup>.

Desde esta perspectiva, la imagen objetivo de la nueva empresa que se desea promover incluye a todas aquellas que, luego de los primeros cinco años de vida en los que se registra la mayor mortalidad empresarial, logran sobrevivir y crecer para convertirse, a la salida de dicha fase, en una PyME competitiva con potencial de seguir creciendo. Por lo tanto, en una evaluación ex ante, deberían incluirse a los proyectos y a las nuevas empresas con potencial de convertirse en nueva empresa dinámica, definida en base a dicha imagen objetivo.

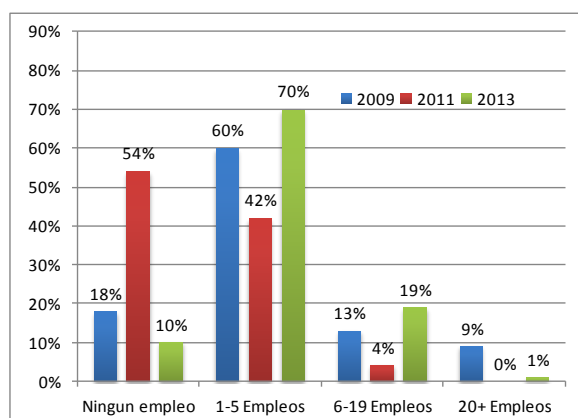
La creación de estos emprendimientos de calidad no debe ser vista como el resultado de la hazaña de un núcleo muy pequeño de superhéroes sino de la existencia de condiciones sistémicas favorables para crear y desarrollar emprendimientos. Sólo en este caso los emprendedores logran impactar verdaderamente en el desarrollo de las naciones. Es por eso que numerosos países tanto a nivel internacional como regional han decidido implementar políticas de fomento del emprendimiento dinámico.

Panamá no es una excepción en este sentido y ha realizado algunos avances en esta dirección. Pero se requiere de un abordaje mucho más ambicioso, que sea integral y de largo aliento, dado que **el perfil de las empresas que se crean no suele aspirar al crecimiento ni tampoco lograr una expansión capaz de impactar en forma significativa.** El porcentaje de las empresas establecidas que emplean a más de 6 empleados es menor al 10% y ha tendido a decrecer en los últimos años. Otro tanto ocurre con el empleo que esperan contratar dentro de cinco años.

Nº de empleados que estaban trabajando en el negocio, de manera exclusiva, sin considerar a los propietarios.



Nº de empleados que estiman trabajarán para este negocio, cuando el mismo tenga 5 años



Fuente: GEM 2012 y 2013

## b) Enfoque sistémico

Este enfoque puede plantearse en dos niveles: a) el de Sistema Nacional de Emprendimiento (SNE), que tiene en cuenta el funcionamiento articulado de un conjunto de factores clave que indiquen sobre el proceso emprendedor a nivel de un país y b) el de Ecosistemas de Emprendimiento (EE), que se refiere a los actores e instituciones que están por detrás de varios de estos factores. Uno y otro enfoque son complementarios y su relación puede ser fácilmente comprendida si se hace una analogía con una cámara fotográfica que permite obtener una vista más panorámica, en este caso equivalente al concepto de SNE y otra más focalizada, la del EE.

La existencia de **capital humano emprendedor** de calidad es clave para la construcción de un flujo de propuestas de valor potentes y financiables. Las modernas teorías del emprendimiento conciben al capital humano emprendedor como el resultado de un proceso de acumulación de competencias de largo plazo que incluye la adquisición de valores, actitudes, capacidades y conocimientos y que se inicia desde el ámbito de las familias, pero que continúa en los distintos niveles del sistema educativo y en el trabajo.

Por eso, el perfil de las familias que integran la estructura social (**condiciones sociales**) cuenta y suele manifestarse, por ejemplo, en el hecho de que la mayor parte de los emprendedores dinámicos provienen de segmentos medios de la población. Cuanto más estrecha es la clase media, entonces, más limitada tenderá a ser la base social para este tipo de emprendimientos.<sup>4</sup>

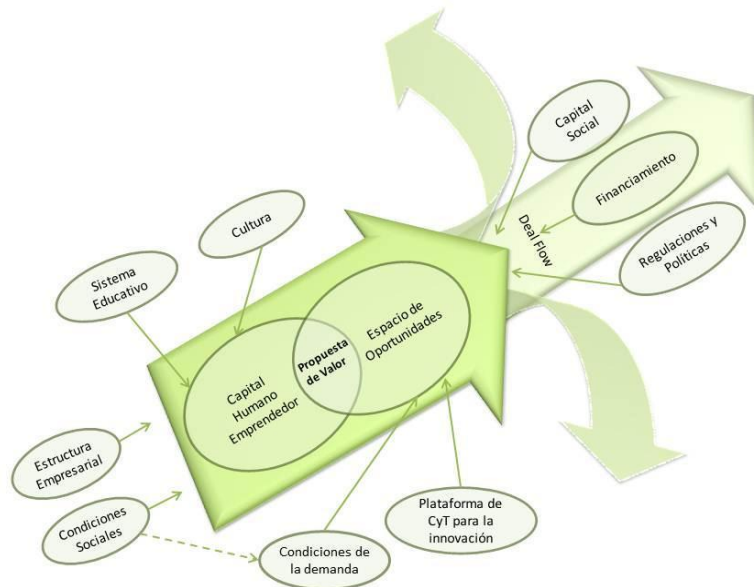
Por otra parte, las instituciones del **sistema educativo** en sus distintos niveles pueden desempeñar papeles muy distintos favoreciendo o, en el otro extremo, desalentando el surgimiento de emprendedores. Las empresas en las que trabajan las personas completan esta trayectoria formativa. Así por ejemplo, una **estructura empresarial** con fuerte presencia de pymes competitivas y/o de empresas tecnológicas suelen ser más proclive al nacimiento de vocaciones y capacidades emprendedoras porque tienen culturas organizacionales más emprendedoras.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> Ello no significa que la existencia de una amplia clase media garantice el surgimiento de emprendedores, dado que la trayectoria de acumulación de competencias no se agota en las familias y, además, intervienen otros factores.

<sup>5</sup> Del otro lado, las grandes empresas de sectores intensivos en escalas/capital en las que el conocimiento y la función empresarial suelen estar más concentrados y en las que existen barreras a la entrada muy importantes. Y las microempresas informales tienden a generar autoempleados y nuevos microempresarios de baja productividad.

## Condiciones sistémicas para el emprendimiento: generación de capital humano emprendedor y propuestas de valor de calidad



**Fuente:** elaboración propia en base a Kantis y otros (2004)

Los emprendedores construyen sus propuestas de valor partiendo de las ideas que logran identificar en un “espacio de oportunidades potenciales”. Por un lado, es sabido que la mayor parte de los emprendimientos suelen crearse en el mismo sector en el que trabajaron las personas anteriormente o en sectores vinculados de una u otra forma con las mismas.

Esto tiene que ver con el hecho de que buena parte de los conocimientos, experiencias y contactos de los emprendedores se generan durante su experiencia de trabajo en esas empresas. Además, el tipo de empresas existentes (su grado de sofisticación y nivel tecnológico) y su nivel de articulación con la cadena de valor (por ejemplo entre grandes y PyMES) suele incidir sobre el tamaño y perfil del “espacio de oportunidades”. Es por todo esto que el perfil de estructura empresarial incide en la calidad de las propuestas de valor de los emprendimientos.

Otro tanto ocurre con las **condiciones de la demanda**, dado que su dinamismo y nivel de sofisticación condicionan el espacio de oportunidades orientadas hacia los consumidores. Por lo general, una demanda más dinámica y sofisticada tiende a favorecer el desarrollo de emprendimientos basados en la innovación y la diferenciación, en tanto que el caso opuesto suele generar emprendimientos basados en ventajas de costos. También la **plataforma de ciencia y tecnología para la innovación** puede incidir sobre el perfil de las propuestas de valor aportando inputs basados en conocimiento avanzado. Para que ello suceda es clave invertir esfuerzos en I+D en el largo plazo, contar con instituciones de

calidad, con resultados de investigación y con puentes efectivos con el mundo de los negocios.

Para identificar estas oportunidades y moldear sus propuestas de valor los emprendedores suelen apoyarse en sus redes de contactos (familiares, amigos, emprendedores, empresarios, etc.), las que además pueden facilitarles el acceso a recursos en especie o incluso de capital Y para construir esas redes es fundamental que exista **capital social**, es decir, una plataforma de confianza que permita acceder, además del apoyo de su círculo social más cercano, a otros actores que pueden aportarles, en distintas fases del proceso emprendedor, información, consejos, contactos y recursos de distinto tipo. Las sociedades más emprendedoras suelen ser también más ricas en capital social.

Y para concretar las propuestas de valor también es clave, naturalmente, el acceso a fuentes de **financiamiento** apropiadas para las distintas etapas del emprendimiento. La falta de trayectoria y reputación de los emprendimientos suele ser un escollo para ser financiados por vías tradicionales. Por lo tanto es crucial contar con la participación activa de inversores de distinto tipo (inversores ángeles, fondos de capital emprendedor, etc.). En las sociedades más favorables para el emprendimiento suele existir una cadena de financiamiento que cubre las distintas fases del ciclo de vida de la empresa y que incluye a los inversores ángeles y a los fondos de capital emprendedor (venture capital).

Otra dimensión son las **normas y regulaciones**, las que pueden afectar directa o indirectamente a los emprendimientos y a los inversores. Incluyen por ejemplo las regulaciones que norman la apertura, operación y cierre de los negocios, pero también aquellas que gravan a los inversores. Por último, las **políticas** no sólo incluyen a aquellas que buscan fomentar el emprendimiento, sino también a las de carácter más general.

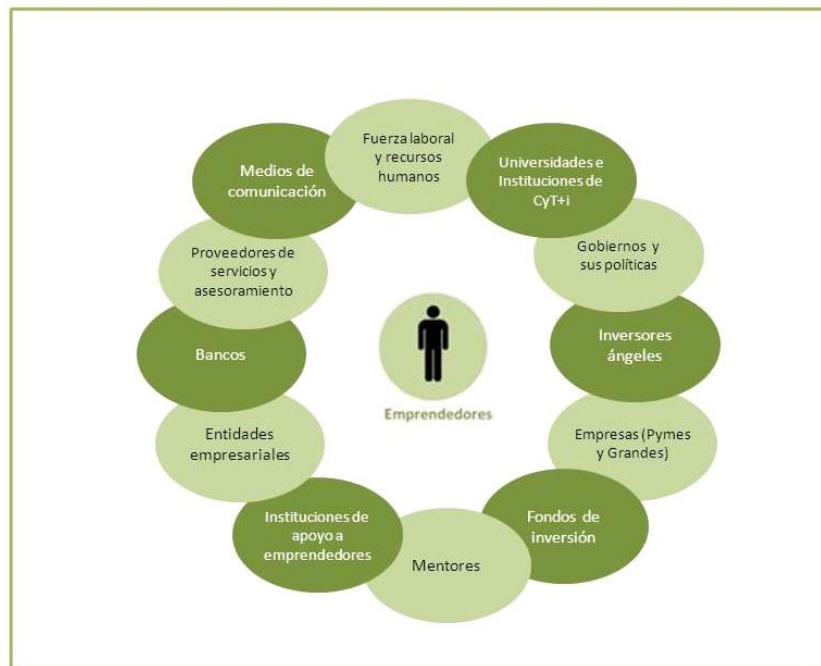
Una prueba de la importancia que están asumiendo las políticas de emprendimiento lo constituye el hecho de que países como Israel, Irlanda, Singapur o los mismos Estados Unidos de Norte América han decidido implementar este tipo de políticas. Esta tendencia internacional también se registra en América Latina en donde, durante los últimos cinco años, ha crecido el número de países con políticas de emprendimiento. No sólo Chile y Brasil, sino también Colombia, México, Argentina y Uruguay, más recientemente cuentan con iniciativas de distinto tipo destinadas a fomentar el emprendimiento con vocación y potencial de crecimiento. Un estudio reciente da cuenta de la existencia de más de treinta iniciativas de apoyo al emprendimiento con potencial de crecimiento en la región y más de dos tercios fueron implementadas recién a partir del año 2006 (Kantis y otros 2012).

El enfoque de Sistema Nacional de Emprendimiento puede ser operacionalizado a través del ICSEd elaborado por Prodem. Sobre la base de los 10 factores arriba mencionados, el **Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento dinámico (ICSEd)**, elaborado por Prodem en base a la combinación de 41 variables para 54 países, permite identificar la capacidad potencial de los países para generar un flujo sostenido de nuevas empresas de calidad.

Por otra parte, el enfoque de Ecosistema de Emprendimiento, incluye, por ejemplo, el papel de los siguientes actores (cuando funcionan de manera virtuosa) y sus relaciones:

- a) las universidades, tanto en su rol formativo a través de cátedras y/o diversos cursos de emprendimiento, así como también (al igual que ocurre con algunos gobiernos municipales, fundaciones y entidades empresariales, a veces en conjunto con las universidades) en el campo de la asistencia y vinculación de potenciales emprendedores (por ejemplo: incubadoras, aceleradoras, centros de emprendedores);
- b) las instituciones de I+D, generando y transfiriendo conocimientos innovadores;
- c) los medios de comunicación, difundiendo historias de éxito y modelos de rol;
- d) las entidades empresariales fomentando el desarrollo de las redes con el mundo de los negocios y del mentoring empresarial;
- e) los mentores empresarios
- f) las instituciones de apoyo como las incubadoras y las aceleradoras
- g) los bancos comprometidos con la creación de fondos de inversión en emprendimientos o patrocinando centros de emprendedores;
- h) los inversores privados aportando capital, consejos y contactos a los emprendedores;
- i) los prestadores de servicios de consultorías especializadas en diversos temas (p.ej.: legales, comerciales, tecnológicos);
- j) las empresas que conforman el tejido productivo, las cuales pueden favorecer el surgimiento de emprendedores a través de spin offs y brindando apoyo corporativo y
- k) los gobiernos, buscando facilitar y promover el desarrollo del ecosistema de emprendimiento.

## Ecosistema emprendedor



**Fuente:** Kantis, Federico y Menéndez 2012

Cuando cada eslabón cumple con su rol y se integra en una cadena de valor sistémica, se generan flujos de emprendimientos potentes y atractivos para los inversores. Esto se comenta con mayor detalle en la próxima sección.

El enfoque sistémico adoptado en este estudio diagnóstico se materializa a través de la combinación de fuentes secundarias y entrevistas a actores clave del ecosistema.

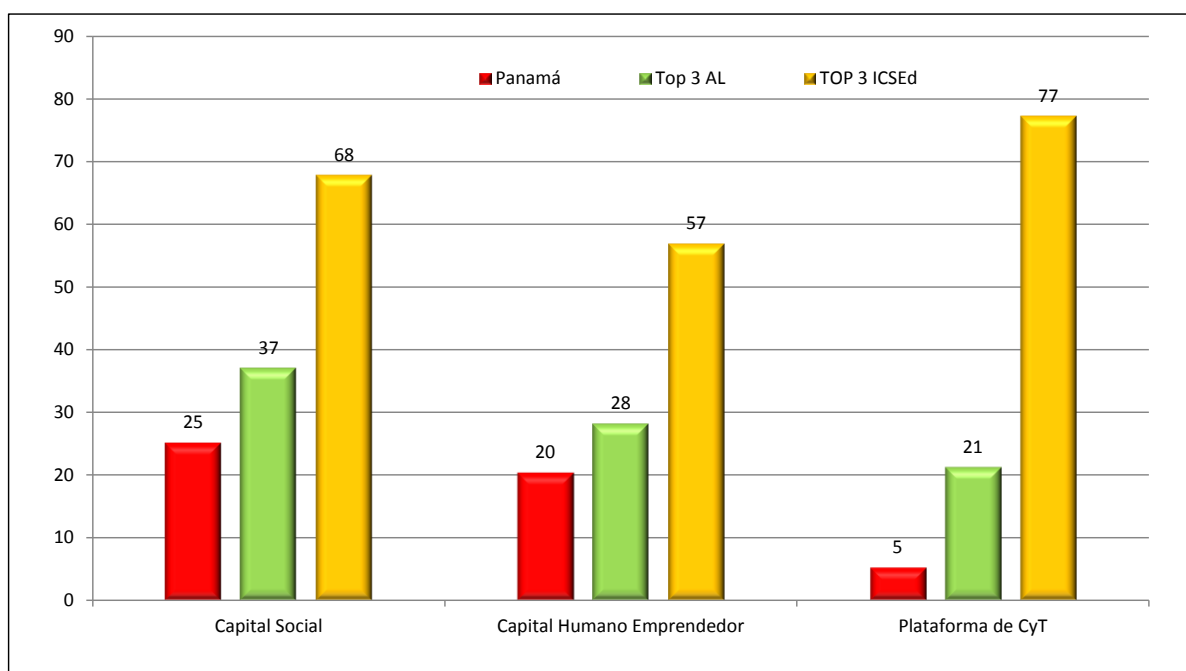


### 3 Diagnóstico del contexto emprendedor

#### 3.1 Una primera mirada general

Las mayores debilidades de Panamá, en términos absolutos, son **la falta de capital humano emprendedor orientado al crecimiento, la debilidad de la plataforma de ciencia y tecnología para la innovación y el capital social** para la construcción de redes de contacto.

Principales debilidades sistémicas de Panamá



**Notas:**

Valores normalizados;

Top 3 AL: promedio de los 3 países que encabezan el ranking de condiciones sistémicas de la región

Top 3 ICSEd: promedio de los 3 que lideran el ranking a nivel internacional;

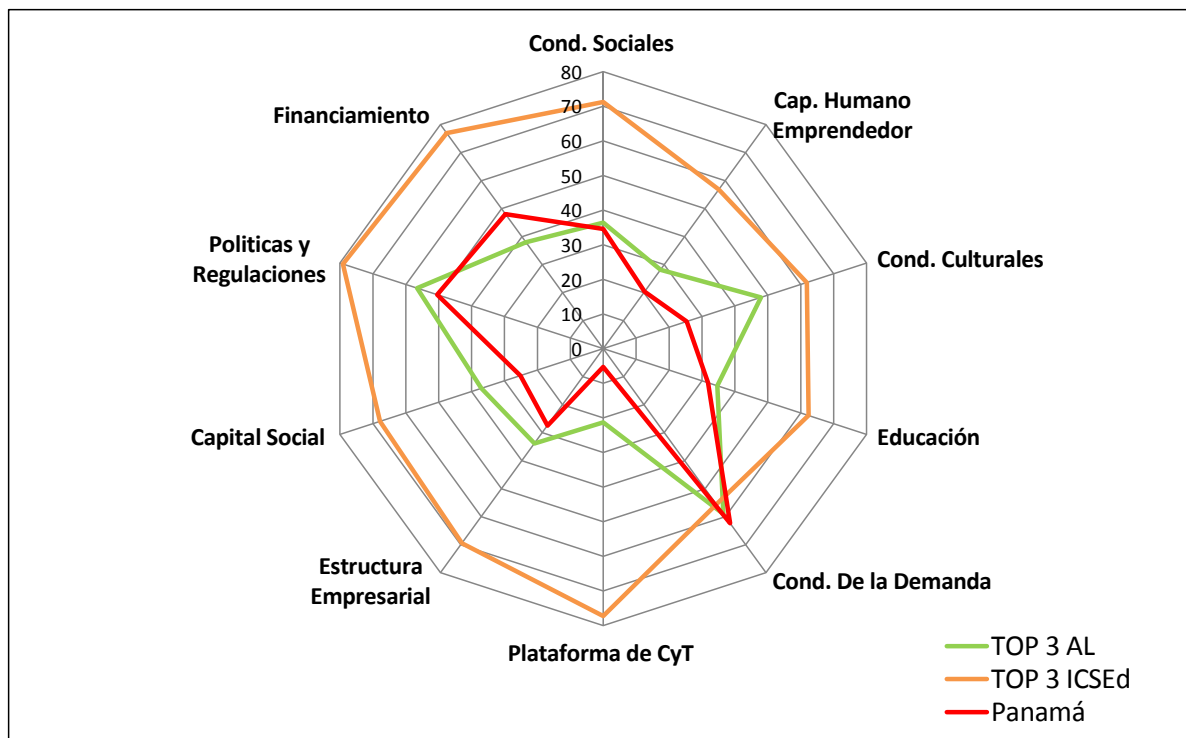
**Fuente:** ICSEd-Prodem 2014

Al comparar Panamá con los países más avanzados de América Latina, se destacan nuevamente sus desventajas relativas en **Plataforma de CyT para la innovación y Capital Social** y además se observa una importante brecha en las **Condiciones Culturales**.

Por otra parte, la comparación con los países que lideran el ranking de condiciones sistémicas a nivel internacional permite comprobar la existencia de brechas en casi todas las dimensiones. En especial permite reforzar la importancia que tienen las desventajas en

materia de **Capital Social** y la **Plataforma de CyT**. Además se observa una brecha relativa de gran importancia en las condiciones de la **Estructura Empresarial**.

### Condiciones sistémicas para el emprendimiento: Panamá y TOP3 ICSEd a nivel internacional y de América Latina



**Notas:**

Valores normalizados;

Top 3 AL: promedio de los 3 países que encabezan el ranking de condiciones sistémicas de la región

Top 3 ICSEd: promedio de los 3 que lideran el ranking a nivel internacional;

**Fuente:** ICSEd-Prodem 2014

Del otro lado, las **Condiciones de la Demanda** constituyen una fortaleza en potencia, especialmente por el dinamismo que ha evidenciado su economía en los últimos años. El mismo está basado en un conjunto de actividades que actúan como motores, en base al protagonismo de grandes firmas, por ejemplo en torno a la ampliación del canal y la logística; la construcción; el sistema financiero y el turismo. Sin embargo, no han dado lugar al surgimiento de oportunidades para los emprendedores, en buena medida porque dichos motores no forman parte de un verdadero ecosistema de emprendimiento que irradia hacia el desarrollo de un tejido empresarial local más denso.

Como resultado de todo ello, Panamá ocupa la posición 9na del Ránking latinoamericano de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico de Prodem integrado por 15 países y 44 a nivel global (de un total de 54 países). El valor de Panamá en el Índice de condiciones para el emprendimiento es similar al del promedio de América Latina, pero se

ubica muy por debajo de los países con mejores condiciones sistémicas de la región y, aún en mayor medida, de aquellos que encabezan el ranking internacional.

### Ranking de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico (2014)

Ranking de América Latina	Posición en Ranking internacional de Condiciones Sistémicas	Score
	Top 3 internacional	66,3
1º- 3º	Top 3 de A. Latina	36,8
<b>9º</b>	<b>Panamá (44)</b>	<b>28,2</b>
	<b>Promedio A. Latina</b>	<b>28,1</b>

**Nota:** la cifra entre paréntesis alude a la posición de Panamá en el ranking internacional

**Fuente:** ICSEd-Prodem 2014.

## 3.2 Análisis de las condiciones específicas para el emprendimiento

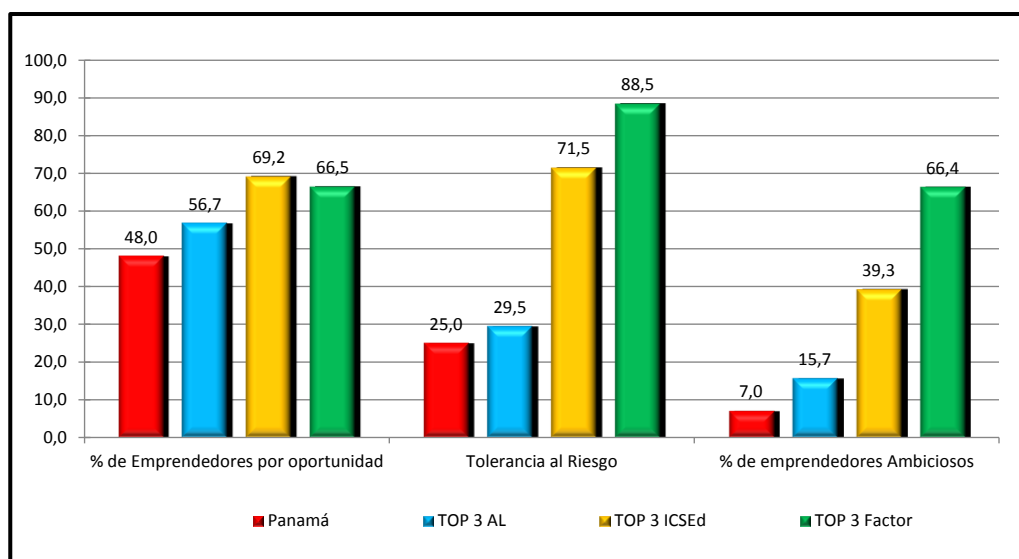
A continuación se analizan las principales dimensiones que inciden sobre la generación de un flujo de emprendimientos en Panamá.

### 3.2.1 Capital humano emprendedor y sus factores determinantes

#### a) Capital humano emprendedor

Esta es una debilidad muy clara según las variables que conforman el ICSEd-Prodem, tal como se puede apreciar en la siguiente gráfica.

## Algunas variables de capital humano emprendedor en Panamá y benchmarks



### Notas:

Top 3 AL: promedio de los 3 países que encabezan el ranking de condiciones sistémicas de la región

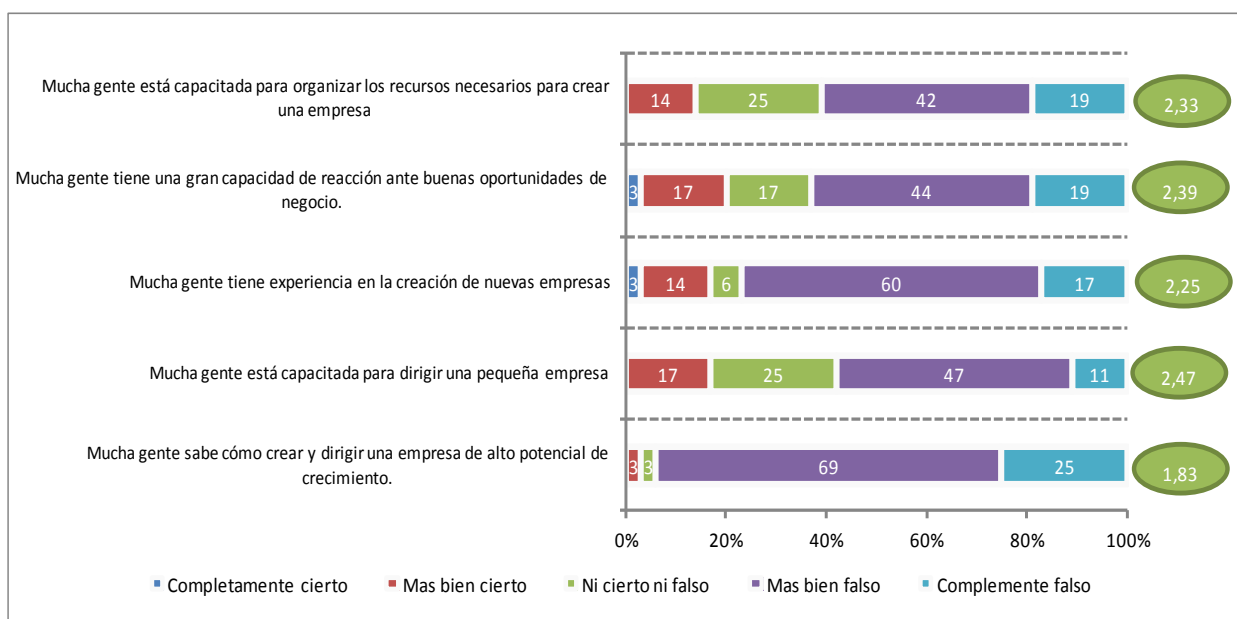
Top 3 ICSE: promedio de los 3 que lideran el ranking a nivel internacional;

Top 3 factor: promedio de los 3 países que lideran el ranking de este factor

**Fuentes:** elaboración propia en base a GEM y Hofstede

Las propias impresiones obtenidas a partir de informantes clave confirman que Panamá presenta serias limitaciones, no solo por la baja presencia de emprendedores con aspiraciones de crecimiento sino también por las debilidades existentes en materia de competencias emprendedoras para liderar un negocio

## Existencia de habilidades para emprender en Panamá



**Fuente:** GEM 2013

Si esta situación no se modifica, cabe esperar que la dinámica emprendedora tienda a reforzar el peso de la microempresa de subsistencia antes que la incorporación de nuevas pymes competitivas, que logren articularse en torno a cadenas de valor dinámicas.

El primer desafío entonces para que surjan y se desarrollen nuevas empresas competitivas es que existan recursos humanos que tengan la vocación y las competencias para identificar y modelar oportunidades de negocios basadas en la diferenciación o la innovación, para organizarse y liderar equipos humanos efectivos, para combinar recursos habitualmente escasos y para sortear el conjunto de desafíos que plantea emprender.

Esta situación debe ser abordada desde una doble perspectiva, la de corto y mediano plazo y la de más largo aliento. Las iniciativas que se proponen tienen especialmente en cuenta esta situación, que nos lleva a considerar otras áreas de factores clave que se encuentran muy vinculadas a la formación de capital humano emprendedor, la cultura, la educación y las condiciones sociales.

## Algunos ejemplos de emprendedores panameños

Aún en un contexto de debilidad del capital humano emprendedor y de propuestas de valor de calidad es posible destacar algunos casos de emprendimientos panameños que ejemplifican y hechan luz acerca de la potencialidad que ellos podrían llegar a tener si surgieran muchos más casos como ellos.

Luis Oliva era un joven ingeniero electrónico y en telecomunicaciones, graduado de la Universidad Tecnológica de Panamá (UTP) y con Maestría en Formulación y Evaluación de Proyectos. Desarrolló su producto Body Guard Box y fundó su empresa en base a una necesidad existente en el sector portuario, donde se dan accidentes propios de la actividad que tiene el trabajador, quien debe estar cerca de vehículos, que a su vez cargan contenedores. Luis estaba realizando una práctica en el puerto cuando detectó el riesgo inherente a esta actividad y la posibilidad de desarrollar una solución tecnológica atacando falencias tales como la falta de visibilidad de los trabajadores que tienen los operadores de las grúas. La tecnología consiste en un dispositivo colocado dentro de una calcomanía que es adherido a su vez a los cascos o los chalecos. Puntualmente, permite al operador de la grúa identificar a la persona que porta el implemento si está en una zona de peligro, por medio de una especie de radar que tiene el vehículo y de esta manera, el conductor puede maniobrar, evitando accidentes. Consta de una tecnología electrónica, digital y de radiofrecuencia que desarrolló durante cuatro años, entre laboratorios, ensayos y errores, iniciando cuando aún era un estudiante y detectó la necesidad en una práctica en el puerto. A un mes de presentar formalmente su propuesta ya había hecho contactos para cerrar sus primeras ventas con la terminal local de Manzanillo International y con Chile. El incipiente ecosistema panameño aparece detrás de este caso de éxito. El emprendimiento fue apoyado con el subsidio de capital semilla de SENACYT y la incubadora de la UTP y sus laboratorios. Más tarde logró inversión de una empresa TIC para la cual había desarrollado un software. La empresa ID Tech International pasó a formar parte del grupo Adviser, ex cliente de ID Tech. El producto ya ha sido exportado a países como Uruguay, Argentina, Perú, Chile y Europa y ha extendido su inserción hacia el mercado minero y forestal. Entre sus principales logros se destaca, además, haber ganado el Concurso de Inventores 2010, Ministerio de Comercio e Industria y la Organización de Propiedad Intelectual y el Premio a la Innovación Empresarial 2012 – SENACYT.

Otro de los ejemplos de emprendedores exitosos panameños es el de Degusta. Este emprendimiento, fundado por Cristóbal Cortés, con experiencia como asesor de inversiones y Leandro Ferrero, que venía desarrollando su carrera como desarrollador web. Degusta es una guía de restaurantes web y online que combina calificaciones y comentarios de usuarios con una lógica de redes sociales. Sus mercados target son Panamá, Colombia, Perú, Venezuela, Costa Rica, México y Chile, desafío en el cual no está sola. Existen potenciales competidores como Guía Óleo y Restorando (Argentina), Vive in (Colombia) y Glio (Brasil). Este emprendimiento es un caso típico de modelo de negocios clon inspirado en casos probados a nivel internacional. Degusta ha sido apoyado por AEP y ha recibido una primera ronda de inversión por parte de Venture Club. Sus proyecciones de ventas, de concretarse, permitirían clasificarla como una empresa gacela.

El último ejemplo de emprendimiento es el de Zobeida Garibaldi, quien ha desarrollado una pataconera eléctrica. El caso ha despertado gran interés mediático y su emprendimiento es una novela con un final abierto. El producto consiste en un aparato que permite ingresar el plátano en trozos, aplanarlo y freírlos en cuestión de minutos, sin que cueste mayor trabajo a quien lo prepare. Su idea nació al observar que el consumo del “patacón” tiene una gran demanda por ser un producto muy popular en la dieta de los panameños, a pesar de lo cual no existía un sistema o máquina que pudiera facilitar su cocción. Después de consultar y hacer un estudio sobre el tema, elaboró un diseño e hizo un prototipo del aparato. En 2014, Zobeida ha recibido el apoyo del grupo de investigación en manufactura industrial de la UTP, que brindó sus recomendaciones con relación a la viabilidad del proyecto, el proceso de fabricación, diseño de la pataconera y los materiales que se deben utilizar. El proceso de emprendimiento lleva ya siete años y Zobeida ha dado una prueba de tenacidad y persistencia sin límites. Recientemente logró despertar el interés preliminar de inversionistas chinos con quienes conversó en la Feria Internacional de Guangdong. Para viajar consiguió el respaldo de AMPYME.

### b) Factores que inciden en el surgimiento del capital humano emprendedor

A continuación se comentan los principales factores que inciden en la formación de capital humano emprendedor.

- Sistema Educativo

Al igual que en el caso de las condiciones sociales, la situación de Panamá en materia de educación presenta valores del ICSEd apenas inferiores a los del promedio de los top 3 de la región, aunque la distancia con respecto a los top 3 del ranking internacional es mucho más pronunciada.

**Subíndice de Educación del ICSEd 2014**

Educación	Score
Top 3 del ranking internacional	62,4
Top 3 del ranking de A. Latina	34,6
<b>Panamá</b>	<b>31,8</b>

Fuente: ICSEd-Prodem 2014

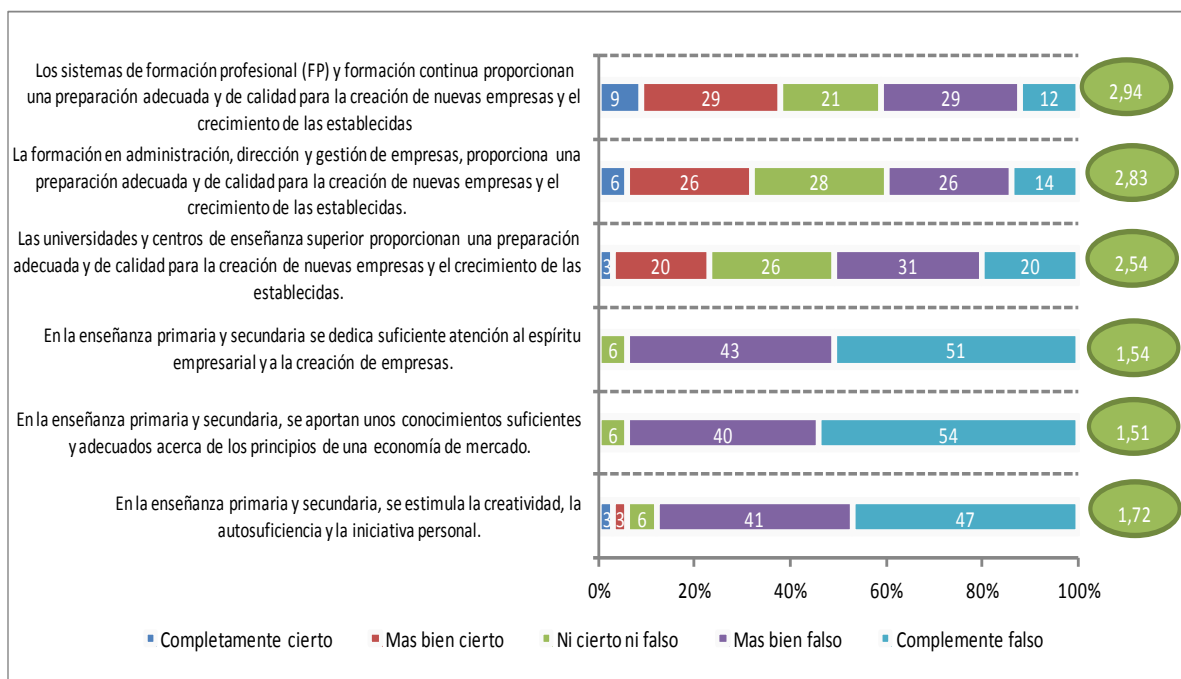
Por un lado, hay cuestiones que tienen que ver con el sistema educativo en sí mismo y que exceden lo que puede hacerse desde una política de emprendimiento, como por ejemplo aquellas que tienen que ver con el acceso a la educación secundaria o terciaria, el gasto en educación y la calidad de la enseñanza, aspectos en los cuales Panamá y América Latina en general tienen aún un camino muy importante por recorrer. Por lo tanto, la formación de recursos humanos en general presenta deficiencias que han sido destacadas tanto por empresarios como por organismos e instituciones públicas y privadas. Las políticas de emprendimiento deben estar, por ende, articuladas con el resto de las políticas que son especialmente sensibles, como en este caso la educación.

Por otra parte, están los aspectos que tienen que ver con la educación emprendedora específica. Las principales debilidades en la formación de competencias emprendedoras se observan en las etapas primaria y secundaria del sistema educativo. En tanto, en las entrevistas con las universidades pudo conocerse la existencia de espacios de formación de capacidades emprendedoras en varias de ellas a través de algunas materias específicas, aunque en la mayor parte de los casos han sido implementadas en los últimos años.<sup>6</sup> Aún se trata de esfuerzos embrionarios que requieren ser “estructurados y contar con metodologías”. Otro participante expresó la necesidad de fortalecer estos esfuerzos y brindar actualización metodológica. Si bien desde AMPYME se han hecho algunos esfuerzos en esta dirección aún se está en los comienzos de un proceso que debe ser de formación continua.

---

<sup>6</sup> Por ejemplo la UTP cuenta con dos materia de creatividad empresarial en casi todas las carreras, algunas regionales de la Universidad de Panamá cuentan con algunas actividades de desarrollo de capacidades emprendedoras de los estudiantes y algunas de ellas que están desarrollando nuevas carreras o cambios en las currículas están incluyendo el tema de la formación emprendedora. La USMA por su parte también cuenta con una materia obligatoria de emprendimiento en el 4to año de las carreras de administración e ingeniería.

## Contribución del sistema educativo al emprendimiento



**Fuente:** GEM 2013

En suma, al hablar del sistema educativo debe realizarse una distinción entre los niveles medio y primario de enseñanza de un lado y el nivel universitario, del otro. En los dos primeros casos existen problemáticas a atacar que exceden el tema del emprendimiento así como también la necesidad de impulsar el tema de la formación de jóvenes creativos, proactivos, con capacidades para resolver problemas, liderar proyectos, asumir riesgos, trabajar en equipos, es decir, de ser emprendedores y mejores ciudadanos. Este tipo de capacidades les serán muy valiosa para cualquier ámbito de desarrollo personal futuro y podrá ayudar a dar mayor significación y valor al proceso formativo en sí mismo. Del otro lado, en las universidades se requiere, en especial, fortalecer y extender los procesos de educación emprendedora.<sup>7</sup>

### - Cultura

La trayectoria de formación de competencias - que incluye el ámbito de las familias y el sistema educativo (y más tarde a las mismas empresas)- se ve además influida por la cultura. Esta dimensión incluye aspectos tales como el grado de horizontalidad y apertura que tiene una sociedad, lo cual afecta las bases de capital social para tejer redes de

<sup>7</sup> Ello no implica que puedan existir necesidades de llevar adelante procesos de fortalecimiento del sistema universitario, análisis que excede el alcance de esta propuesta. En el caso de la educación básica y secundaria ha sido mencionado debido a la recurrencia del tema en las entrevistas.



contacto más ricas y heterogéneas, la valoración que se hace del emprendimiento y el espacio que le brindan los medios de comunicación.

En este sentido, Panamá carece de una cultura que favorezca el emprendimiento, ubicándose lejos de las mejores condiciones vigentes en la región. En especial, presenta una importante desventaja derivada de su estilo jerárquico. Asimismo, aún hay camino por recorrer en lo que refiere a la valoración social que se hace de los emprendedores y que podría ayudar a reforzar la deseabilidad de emprender.

En resumen, la trayectoria formativa analizada en esta sección permite ver que el bajo desarrollo del capital humano emprendedor se corresponde con la existencia de condiciones deficitarias en los factores que inciden sobre su formación. Promover la cultura y la educación emprendedora es clave para generar capital humano emprendedor en el largo plazo. De lo contrario, seguirá careciéndose de una buena plataforma de emprendedores.

### 3.2.2 Factores que inciden en el espacio de oportunidades para emprender

A pesar de las fortalezas ya comentadas en las **Condiciones de la demanda** existen debilidades en materia de Estructura empresarial y de la ausencia de una verdadera Plataforma de CTI que contribuya al emprendimiento y la innovación. En esta sección se hecha alguna luz sobre estos aspectos.

#### a) Estructura empresarial

Las demandas de las empresas pueden abrir importantes posibilidades para el desarrollo de emprendimiento dinámicos orientados a atenderlas. Ello depende en buena medida del perfil de la estructura empresarial y de las políticas de las empresas.

Si bien cuenta con cierto nivel de sofisticación empresarial, Panamá comparte la debilidad también presente en los países de América Latina, contrastando con lo que se observa en los países más avanzados a nivel internacional.

Subíndice de Estructura Empresarial del ICSEd 2014

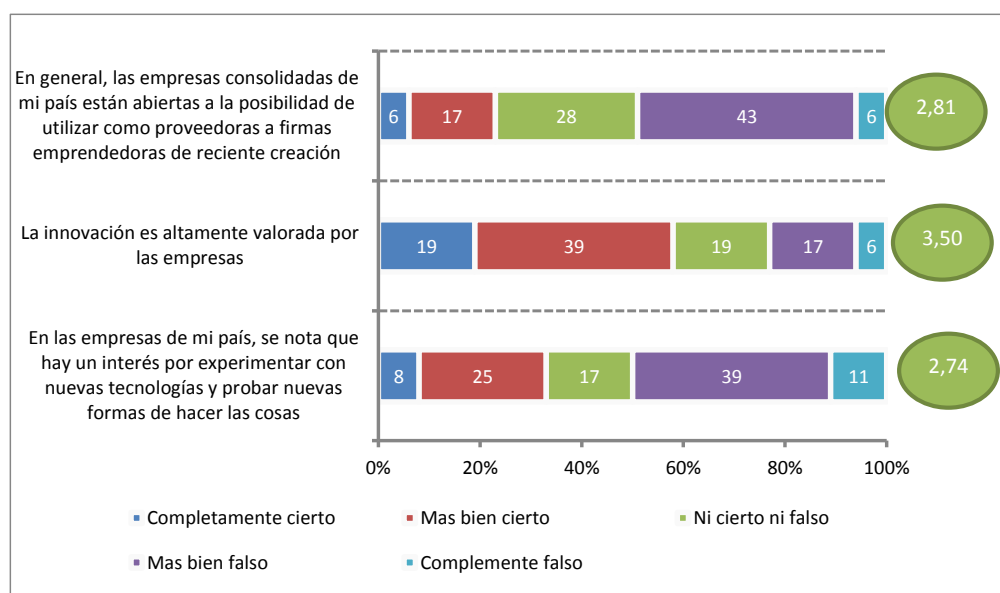
Estructura Empresarial	Score
Top 3 del ranking internacional	69,5
Top 3 del ranking de A. Latina	33,8
<b>Panamá</b>	<b>27,4</b>

Fuente: ICSEd-Prodem 2014

La principal desventaja de Panamá, inclusive en el contexto regional, es la muy baja intensidad tecnológica de la industria. Sin embargo, también debe señalarse la ausencia de articulación entre las empresas localizadas en las ex bases militares, la Autoridad del Canal y el grueso de las grandes empresas con el resto del ecosistema.

Por otra parte, las políticas de las empresas tampoco estarían aportando al emprendimiento, tal como se desprende de las opiniones de informantes clave del GEM que se expresan en el gráfico siguiente.

### Actitud ante la innovación y el emprendimiento de las empresas en Panamá



Fuente: GEM Panamá 2013

En consecuencia, no debe sorprender que la percepción generalizada sea que los grandes motores de negocios que han empujado el proceso de crecimiento de Panamá (p.ej.: en torno al canal, la construcción, el sistema bancario y el turismo), no han venido alimentado la generación de una cadena de valor promotora de oportunidades para emprendedores y proyectos de nuevas empresas.

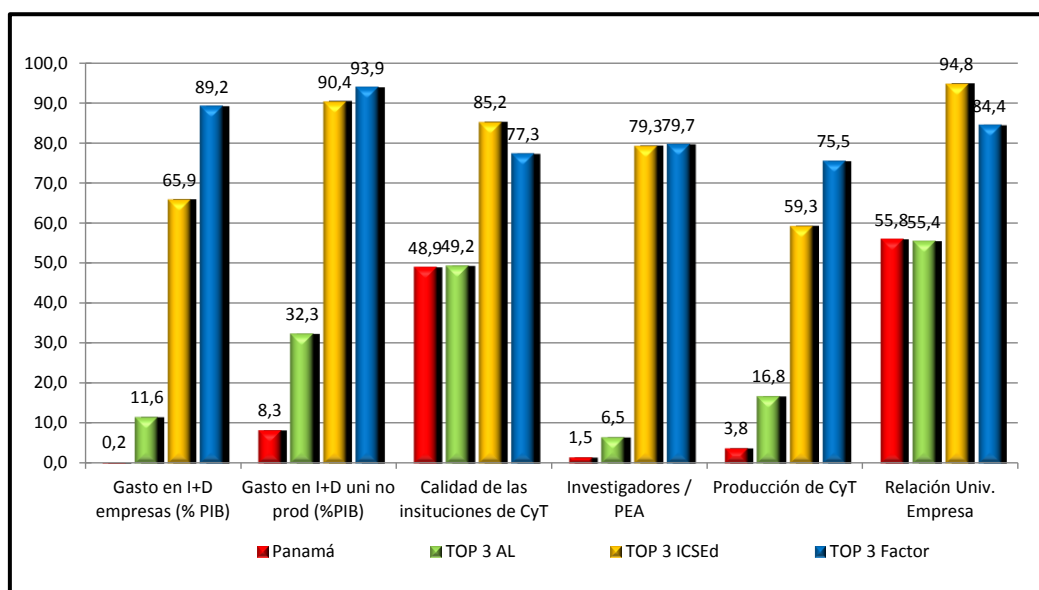
Esta es una carencia que ha sido muy destacada en las distintas entrevistas y ha sido considerada como una oportunidad desaprovechada hasta el presente. De este modo, una asignatura a encarar es poder capitalizar los motores económicos del país como plataformas generadoras de oportunidades de negocios para la creación y expansión de nuevas empresas. Apalancar su dinamismo podrá favorecer el surgimiento y desarrollo de emprendimientos con potencial de crecimiento.

A estas impresiones, obtenidas a través de entrevistas con informantes clave, se suma además la constatación de que se carece de información básica que permita conocer mejor de qué modo puede promoverse una mayor vinculación entre estas empresas con el resto del ecosistema.

b) Plataforma de ciencia y tecnología

Otro vector importante que puede incidir en la generación de propuestas de valor potentes e innovadoras es la plataforma de ciencia y tecnología. Ello suele ocurrir en aquellos ecosistemas en los que se invierten esfuerzos importantes en I+D tanto a nivel público como, en particular, desde las empresas. Pero además, es muy importante contar con instituciones de ciencia y tecnología de calidad y con buenos puentes con el mundo de los negocios (p.ej.: emprendedores, empresas e inversores).<sup>8</sup>

Algunas variables de la Plataforma de CTI en Panamá y benchmarks



**Notas:**

Top 3 AL: promedio de los 3 países que encabezan el ranking de condiciones sistémicas de la región  
 Top 3 ICSE: promedio de los 3 que lideran el ranking a nivel internacional;  
 Top 3 factor: promedio de los 3 países que lideran el ranking de este factor

**Fuentes:** elaboración propia en base a UNESCO, Global Innovation Index y Global Competitive Index

Panamá está lejos de contar con una plataforma de ciencia y tecnología que contribuya al enriquecimiento del espacio de oportunidades de negocios en el que se mueven los emprendedores, presentando en esta dimensión una de sus principales debilidades. Esto se ve fundamentalmente asociado a la muy reducida inversión que realizan las empresas en investigación y desarrollo, aunque también de las instituciones públicas, y a la baja

<sup>8</sup> Estos puentes entre ciencia y tecnología y negocios suelen tener lugar por distintas vías. A veces, por ejemplo, se activan a través de proyectos donde los investigadores trabajan en/con empresas que surgen como resultado de iniciativas generadas desde foros mixtos en torno a ciertas temáticas o de programas públicos que buscan fomentar este tipo de fertilización cruzada. También es muy importante el papel que juega la cultura organizacional de las instituciones científicas y tecnológicas, los estilos de liderazgo y la claridad y orientación de los incentivos que guían a los investigadores.

proporción de investigadores. En otros términos, el esfuerzo es muy bajo y no sorprende entonces que la producción de CTI también lo sea.<sup>9</sup>

Sin embargo, cuenta con algunas instituciones científicas de calidad, como las radicadas en Clayton y Howard. Y la Universidad Tecnológica cuenta con un plantel de alrededor de 80 investigadores. Pero su vinculación con el ecosistema es virtualmente inexistente. Según expertos consultados, no sólo las empresas sino tampoco los laboratorios de investigación y desarrollo han dado lugar al surgimiento de oportunidades para emprendimientos innovadores.

En resumen, si bien las condiciones de la demanda se presentan como una fuente potencial para la generación de oportunidades, la estructura empresarial y la plataforma de ciencia y tecnología no contribuyen en la misma dirección. Modificar esta situación demandará esfuerzos importantes destinados a articular de manera potente la fuerza de la demanda, el mundo de las grandes empresas y sus desafíos y la investigación especializada de nivel internacional, sin desconocer la necesidad de fortalecer drásticamente los recursos que se destinan a tal fin.

### **3.2.3. Factores que inciden sobre la creación y el desarrollo de las empresas dinámicas**

El financiamiento es clave para concretar y escalar los emprendimientos. Pero además, para desarrollar sus proyectos y convertirlos en realidad los emprendedores suelen apelar a sus redes y se ven en la necesidad de construir nuevos vínculos que les aportan información, consejos, acceso a potenciales clientes y proveedores, recursos, entre otros aportes.

Por lo tanto, es muy importante entender como juega el capital social, es decir, la plataforma de confianza existente en la sociedad sobre cuyas bases tienen lugar estos procesos, así como también el papel de la plataforma institucional de apoyo. Asimismo, las regulaciones y las políticas del gobierno pueden hacer la vida de los emprendedores más sencilla, inclusive apoyando sus esfuerzos o, por el contrario, constituirse en trabas que desalientan la iniciativa emprendedora. A continuación analizamos como operan estos factores en Panamá.

#### **a) Financiamiento**

Panamá es uno de los países con mejores condiciones de financiamiento de la región. Ahora bien, como suele suceder con las cifras, es muy importante poder entender qué es lo que verdaderamente nos dicen. Para ello es muy relevante poder valerse de la información obtenida durante las entrevistas. En primer lugar hay que comprender que en Panamá existe una enorme masa de recursos y que existe una oferta de crédito bancario para las empresas.

---

<sup>9</sup> Los esfuerzos de algunos laboratorios extranjeros, por ejemplo localizados en Ciudad del Saber, tienen spill overs casi nulos sobre la economía panameña al decir de los entrevistados. Y no se han implementado aún programas y acuerdos que fomenten la mayor articulación con una cadena de valor panameña.

### Subíndice de Financiamiento del ICSEd 2014

Financiamiento	Score
Top 3 del ranking internacional	76,94
Top 3 del ranking de A. Latina	38,03
<b>Panama</b>	<b>48,1</b>

Fuente: ICSEd-Prodem 2014

Por otra parte, en un contexto de escasez de proyectos de emprendimientos de calidad, existe la percepción de que las empresas que buscan financiar sus proyectos de riesgo pueden acceder por lo general al venture capital. Esto es lo que de hecho reportan las mediciones del Global Competitive Index. Sin embargo, se carece de una oferta de financiamiento desarrollada para las distintas fases del emprendimiento.

#### **Iniciativas apoyadas por BID y FOMIN para sembrar el capital semilla del ecosistema**

En el marco de una operación con el BID, en la Secretaría de Ciencia y Tecnología, existen tres tipos básicos de convocatorias: Capital Semilla, por 25.000 U\$S para personas naturales o compañías de menos de un año, para crear un prototipo o preparar un producto. Se paga por adelantado y sin contrapartida.<sup>10</sup>

Este instrumento ha permitido que cerca de veinte emprendimientos innovadores se beneficien no sólo con el subsidio sino también con el acompañamiento de instituciones como, por ejemplo, la UTP (con su incubadora) o del Acelerador de Empresas de Panamá. Algunos casos de éxito como el de ID Tech International (Bodyguard Box) han contado con el apoyo de SENACyT y la UTP. Este instrumento se inspira en la experiencia de otros países de la región que han implementado este tipo de instrumentos que combina capital semilla y acompañamiento técnico. Sin embargo, tanto en el diálogo con los emprendedores entrevistados como con distintos actores del ecosistema, se han podido identificar deficiencias importantes en su ejecución, derivadas de limitaciones del contexto institucional.

Concretamente, demoras en el proceso de ejecución que afectan a los emprendimientos. Incluso la oferta del instrumento no es estable y previsible, observándose a veces recortes presupuestarios a lo largo del año como resultado de redefiniciones al interior del propio gobierno. Está claro que lo que hay que revisar es la arquitectura institucional que respalda la ejecución del instrumento antes que descalificar al instrumento en sí mismo.

Asimismo cuenta con un programa de fomento de la innovación empresarial para empresas con más de tres años de vida por valores de hasta 250.000 U\$S, exigiendo una contraparte del 30% y pagos contra reembolsos, lo que lo vuelve más complicado para empresas muy jóvenes.

En lo que se refiere a estos subsidios a la innovación, las evidencias disponibles acerca de su impacto permiten afirmar que los mismos han contribuido positivamente y con una adicionalidad efectiva sobre la actividad innovadora de las empresas panameñas. Estas evidencias, respaldadas por un estudio de impacto temprano, permiten afirmar que los subsidios han generado un incremento de los esfuerzos innovativos de las empresas que ya realizaban este tipo de actividades,

<sup>10</sup> Antes había existido el instrumento de Nuevos Emprendimientos, por montos de hasta 100.000 U\$S y cubría varias aspectos del arranque del negocio.

a la vez que han contribuido a que un grupo de empresas comience a realizarlas (Crespi, Solis, Tacsir 2011).

Otro esfuerzo para sembrar el ecosistema de emprendimiento de Panamá ha sido el que lideró el Acelerador de Empresas de Panamá con el apoyo financiero de FOMIN: el proyecto Seed. Este proyecto contaba con diversos componentes, para sensibilizar y fomentar la cultura emprendedora; ayudar a crear incubadoras; conformar una red de inversores ángeles; mejorar el entorno mediante propuestas de políticas y normas favorables al emprendimiento y constituir un fondo de coinversión para los inversores.

Este proyecto ya ha concluido y el saldo principal que ha dejado es el haber ayudado a dar los primeros pasos en la construcción de un ecosistema con foco en el emprendimiento dinámico e innovador y a desarrollar aprendizajes y capacidades institucionales. La evaluación final de este proyecto da cuenta de algunos logros en esta dirección: la constitución de Venture Club; la capacitación e impulso a profesores universitarios en emprendimiento; el apoyo al surgimiento y fortalecimiento de incubadoras de la cual la UTP es la organización que ha logrado capitalizarlo; la animación del ecosistema mediante eventos como el First Tuesday; la mejora en la calidad de los emprendimientos; el puente realizado por AEP con Venture Club que permitió concretar cinco inversiones (Gallinal, Coronel, Aramendía y Miguez 2013).

Al momento de la realización de este estudio fue posible constatar algunos de estos legados. Sin embargo, no todos estos logros se han visto consolidados. Por un lado, AEP está transitando una evolución en su modelo de operación para focalizarse en emprendimientos con potencialidad más tangible y mediante un sistema basado en una red de mentores (con metodología MIT) y capital semilla aún en formación. Del otro lado, sin embargo, una vez que Venture Club ha completado su ciclo de inversiones no ha tenido la continuidad requerida ni avances que permitan institucionalizar la experiencia. Es posible que en un ecosistema tan incipiente como el panameño y con las debilidades sistémicas que enfrenta, el tamaño del desafío haya excedido el horizonte de tiempo y recursos del proyecto.

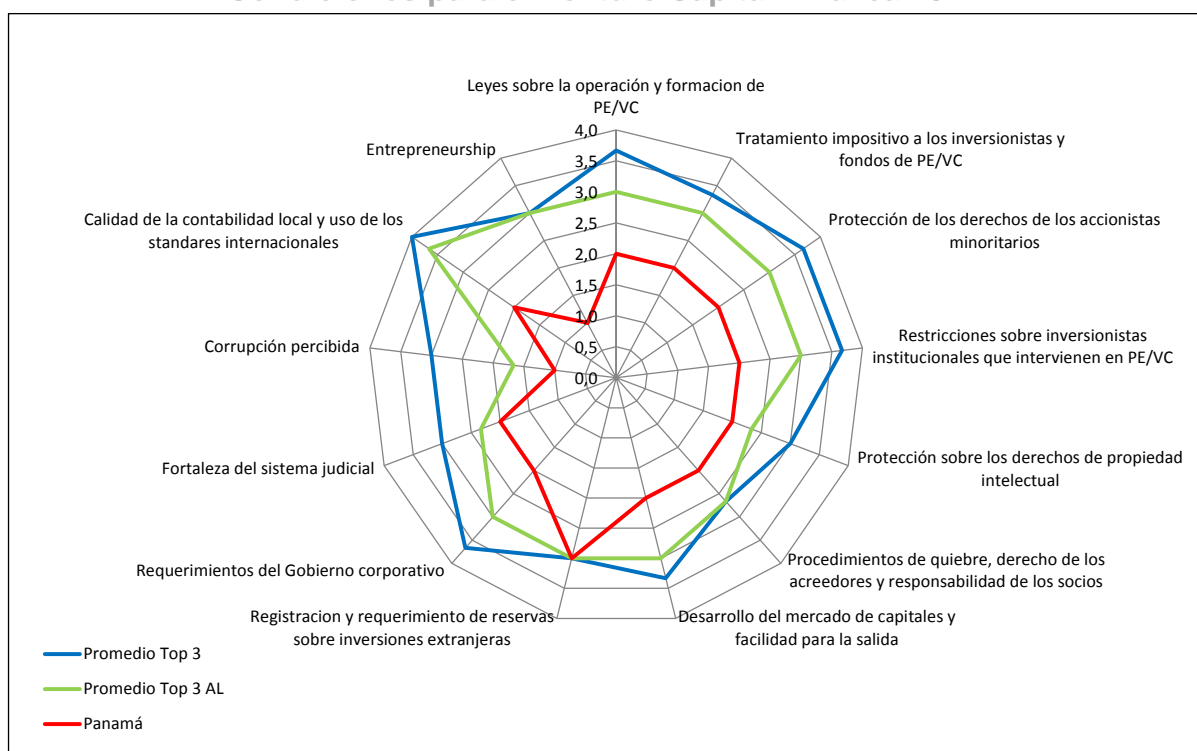
En adición al capital semilla de SENACyT (ver box arriba), **AMPYME cuenta con un capital semilla de importe muy limitado y orientado a microempresas de subsistencia. Por lo tanto, no contribuye a la cadena de valor del emprendimiento innovador y dinámico sino que apunta a otro segmento. Es recomendable que AMPYME reoriente estratégicamente este instrumento hacia un capital pre semilla que beneficie a los emprendimientos basados en oportunidades con potencial competitivo, elevando su importe a niveles más apropiados para este tipo de emprendimientos. Esta propuesta está contenida en el documento de estrategia de emprendimiento generada por la mesa técnica convocada en el marco del Proyecto de Cenpromype y liderada oportunamente por AMPYME (AMPYME 2013).**

Siguiendo con la cadena de financiamiento hacia fases un poco más avanzadas del emprendimiento, y aún en las etapas tempranas, existen evidencias parciales de que algunas inversiones privadas se estarían concretando. Sin embargo, se desconoce con precisión su escala, aunque la percepción general es que fuera del avance que significó la creación de Venture Club (una iniciativa apoyada por el Programa de Emprendimiento Dinámico del Acelerador de Empresas de Ciudad del Saber que ha contado con apoyo de BID-FOMIN), se carece de una oferta desarrollada de capital emprendedor que invierta en fases tempranas y en la expansión de los emprendimientos.

Esta experiencia ha sido pionera en Panamá y permitió realizar un conjunto de inversiones en fases tempranas de las cuales una de ellas estaría avanzando hacia una serie A de inversión. Las lecciones que deja ofrecen una base de aprendizaje de cara al futuro (Gallinal y otros 2013). Pero los fondos de Venture Club ya han sido asignados. Por lo tanto, es necesario fomentar el desarrollo del capital emprendedor teniendo como visión que Panamá podría convertirse en una plataforma regional en vez de limitarse a un mercado reducido como el panameño.

Sin embargo, es necesario tener presente algunas trabas que identifica el índice de la Latin American Venture Capital Association, que da cuenta de las debilidades que existen en las regulaciones y normativas para la formación de Fondos de Venture Capital. En especial, se destacan aquellas que tienen que ver con la calidad de la contabilidad local, las leyes que regulan la formación y operación de Private Equity y Venture Capital, el tratamiento impositivo que reciben fondos e inversionistas, la protección de los derechos de los inversionistas minoritarios y las restricciones sobre los inversionistas institucionales.

### Condiciones para el Venture Capital – Lavca 2014



**Nota:**

Promedio TOP 3: Promedio de Israel, Reino Unido y España

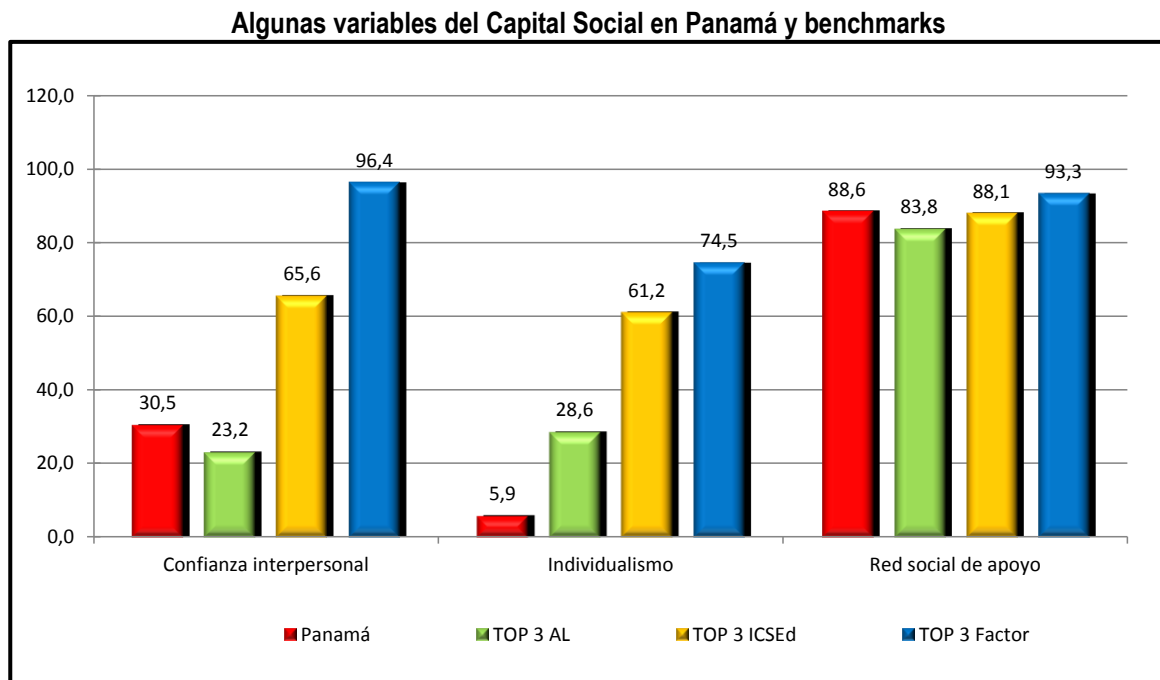
Promedio TOP 3 AL: Promedio Chile, Brasil y México

**Fuente:** Lavca 2014

En resumen, a pesar de ciertos avances, el desarrollo de una oferta de financiamiento que logre cubrir las necesidades de las distintas fases del emprendimiento se encuentra aun recorriendo sus primeros pasos. **Es necesario contar con nuevos instrumentos y con acciones que fomenten el desarrollo de nuevos actores y de nuevos mercados.**

b) Capital social y redes de apoyo

El capital social es la tercera debilidad de mayor importancia en Panamá. Por lo general, el apoyo de la red social más cercana integrada por parientes y amigos es muy importante. Sin embargo, a los emprendedores se les hace difícil tender puentes con personas que no forman parte de este círculo social (por ejemplo con otros empresarios o inversores). Además, las redes de contacto deben ser el fruto de su propia construcción individual y tampoco en este campo existen fortalezas. Por lo tanto, terminan apoyándose en lazos fuertes pero estrechos en su perfil.



**Notas:**

Top 3 AL: promedio de los 3 países que encabezan el ranking de condiciones sistémicas de la región  
Top 3 ICSE: promedio de los 3 que lideran el ranking a nivel internacional;  
Top 3 factor: promedio de los 3 países que lideran el ranking de este factor

**Fuentes:** elaboración propia en base a Hofstede, World Value Survey y PNUD

Está claro que las instituciones que buscan apoyar a los emprendedores pueden desempeñar un papel muy importante para compensar estas limitaciones de capital social.<sup>11</sup> Instituciones como las incubadoras, las aceleradoras y los centros de emprendimiento forman parte vital de estas redes de apoyo en la medida en que puedan contar con roles y recursos humanos especializados e interactuar con el resto de los actores del sistema, facilitando a los emprendedores las rutas de acceso a los contactos de calidad.

<sup>11</sup> La descripción que sigue no es exhaustiva, sino que se centra en las principales instituciones identificadas en el trabajo de campo.



Por otra parte, si bien se ha avanzado en la generación de algunas iniciativas institucionales de apoyo a los emprendedores este proceso se encuentra todavía en una fase embrionaria. Son pocas las instituciones de apoyo que les ayudan a tender esos puentes de capital social. El mapa del ecosistema presentado en el Anexo 2 da cuenta, además, del bajo nivel de especialización en el segmento de emprendimientos dinámicos. La mayor parte de las instituciones suelen tener una cobertura genérica del mundo emprendedor (ver Anexo 2).

Entre ellas pueden mencionarse experiencias como las de la Universidad Tecnológica con su centro de emprendedores y su incubadora y del Centro de Innovación de Ciudad del Saber (ex Acelerador de Empresas de Panamá: AEP).

AEP, a través de su proyecto SEED con FOMIN ha desarrollado algunas acciones para fortalecer el eslabón de incubación en las universidades, apoyando el desarrollo de sus planes de negocio, pero ello sólo ha podido ser capitalizado en el caso de la UTP. La conclusión principal de la evaluación es el que el Proyecto SEED significó un gran avance para el emprendedurismo de tipo dinámico en Panamá. Con respecto al Componente 1 cuyo propósito fue la promoción a nivel nacional para difundir los valores de la empresariedad y motivar el espíritu emprendedor especialmente entre los jóvenes, se generaron los mayores logros del Proyecto SEED (Gallinal y otros 2013).

La UTP, a través de su Centro de Emprendimiento y de su Incubadora ha facilitado el acceso al capital semilla de SENACYT a buena parte de los beneficiarios de este instrumento y ha graduado a 12 emprendimientos (de los cuales tres son casos de éxito por su innovación y dinamismo). Cuenta con un equipo pequeño pero muy dedicado y con acceso al plantel de profesores de la universidad, capacidad de generar proyectos y fundrising, a la vez que sus distintos campus le brindan una amplia presencia territorial. Sin embargo, su perfil de competencias suele limitarse al ámbito académico dado que carece de profesores con inserción en el mundo empresarial.

Otra iniciativa que habrá que seguir es la del nuevo Centro de Innovación de Ciudad del Saber, heredera de la experiencia del ex Acelerador de Empresas que ha contado con el apoyo de BID-FOMIN. La contribución del Acelerador, según pudo conocerse en las entrevistas con actores clave, ha sido principalmente la promoción de la cultura emprendedora, operando como animador del ecosistema a través de diversas actividades. En el campo del apoyo directo a los emprendedores se han alcanzado a la fecha resultados más modestos, como por ejemplo el acceso a financiación de Venture Club para cinco emprendimientos. Un aspecto a destacar, sin embargo, es la muy baja articulación existente entre estas iniciativas institucionales del mundo emprendedor no sólo entre sí sino muy especialmente con las grandes empresas panameñas de las ex bases militares, en las que ambas iniciativas tienen sedes. Recién ahora la idea del acercamiento comienza a ser puesto sobre la mesa.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Actualmente, como parte de su transformación organizacional, está poniendo en marcha una red de mentores que apoyarán anualmente a unos 10 emprendimientos innovadores, con alto potencial de crecimiento y que estén cerca de salir al mercado. También les facilitarán el acceso a un capital semilla que administraría en forma directa el Centro de Innovación. El seguimiento de esta iniciativa, en los próximos años, permitirá conocer los resultados de esta evolución.

Las redes de apoyo incluyen otros actores, por ejemplo dedicados a la capacitación como Empretec, concursos de planes de negocio como OEA-TIC América o desafío Sebrae y mentorías para emprendedoras como Voces Vitales. Recientemente ha iniciado un proyecto de fomento del emprendimiento femenino del Centro de Innovación con FOMIN. En cualquier caso, los entrevistados de las distintas instituciones reconocieron estar en sus fases iniciales y requieren ser fortalecidas para operar y desarrollarse. Por otra parte, estas iniciativas no tienen cobertura nacional y el grado de articulación entre ellas es aún una asignatura pendiente. Especialización y articulación fueron dos palabras recurrentemente mencionadas como aspiración de los entrevistados, entendiendo que una política de emprendimiento debería ser capaz de generar incentivos y orientar este camino.<sup>13</sup>

Otra debilidad del ecosistema panameño es la inexistencia de apoyo para “scale ups”, es decir, para empresas jóvenes que tienen potencial de crecer. De este modo, se desaprovechan oportunidades que parecen existir en distintos sectores como por ejemplo el de las TICs. CAPATEC podría desempeñar un rol protagónico en este campo, así como también la Asociación de Ejecutivos de Empresas y las empresas de Clayton y Howard, por ejemplo, proveyendo mentores empresarios y venture corps. En otras palabras, hace falta un programa que promueva el desarrollo de una plataforma de apoyo institucional que cubra las distintas fases del emprendimiento: gestación, start up y scale up y que incluya la construcción de una red de mentores empresariales y venture corps.

En el anexo se presenta el mapa del ecosistema emprendedor panameño, que resume en una sola tabla los actores identificados según solicitado en los términos de referencia.

#### c) Regulaciones y políticas

Desde una mirada global, las regulaciones y políticas no están entre las principales limitaciones para emprender en Panamá. Sin embargo, la distancia con respecto al promedio de los top 3 de América Latina en cuestiones tales como las normas que regulan el cierre de negocios, la seguridad contractual y los programas específicos para emprendedores es pronunciada. Las desventajas son aún más amplias en materia de presión impositiva.

En todos estos planos la brecha con respecto a los países más avanzados del ranking internacional de condiciones sistémicas es muy importante. Revisar el marco de regulaciones y de políticas generales que pueden estar afectando el emprendimiento debería ser parte de una política integral de emprendimiento de largo plazo.

Por otra parte, pudieron conocerse opiniones de entrevistados acerca de la inadecuación de muchas de estas normas y regulaciones a la realidad de las empresas que recién están comenzando sus operaciones, dado que les imponen cargas excesivas o rigideces a su funcionamiento. Y en el caso del cierre de empresas, la ausencia de una ley de quiebras complica los procesos de re emprendimiento. Buena parte de estos aspectos han sido identificados por las mesas técnicas del emprendimiento impulsada oportunamente por CENPROMYPE y AMPYME.

---

<sup>13</sup> Una iniciativa asociativa mencionada fue la del proyecto alfa con la unión europea para fortalecer dos centros de emprendimiento de la UTP y USMA.

Si se desea convertir a Panamá en un Hub del emprendimiento estas desventajas deben ser atacadas y evolucionar hacia un contexto de ventajas relativas en comparación con los países líderes de la región. Revisar el marco de regulaciones y de políticas generales que pueden estar afectando el emprendimiento debería ser parte de una política integral de emprendimiento de largo plazo.

**Junto con ello, es recomendable contar con una ley del Emprendimiento que consagre una política integral para los emprendedores y una institucionalidad apropiada para la promoción del emprendimiento dinámico.** Algunas de las propuestas presentadas en este informe como así también de aquellas incluidas en el documento generado por la mesa técnica del emprendimiento podrían alimentar el proceso de generación de dicha ley.

Como corolario del análisis presentado, a continuación se presenta un conjunto de propuestas que tienen por objetivo general potenciar la contribución del emprendimiento al desarrollo de Panamá como fuente de crecimiento y competitividad, convirtiendo al país en un Hub del Emprendimiento Dinámico en la región.

#### **4. Seis vectores estratégicos para convertir a Panamá en un hub del emprendimiento dinámico**

En las secciones anteriores se presentó un diagnóstico del contexto emprendedor panameño y se identificaron una serie áreas que deben dar lugar a una estrategia integral destinada a convertir a Panamá en un Hub Regional del Emprendimiento Dinámico. En esta sección se presentan los objetivos y las propuestas principales que deben formar parte de una estrategia integral.

##### **4.1 Objetivos**

###### a) Objetivo general

Convertir a Panamá en un Hub Regional del Emprendimiento Dinámico para potenciar su contribución al desarrollo del país. Para ello es necesario avanzar en la construcción de un Sistema Nacional de Desarrollo Emprendedor.

###### b) Objetivos por área de intervención

Se incluyen los siguientes focos, objetivos y ejes de actuación recomendados para las principales áreas en las cuales se ha detectado la necesidad de modificar el status actual:

<p><b>OBJETIVO GENERAL:</b> Convertir a Panamá en un Hub Regional del Emprendimiento Dinámico para potenciar su contribución al desarrollo del país. Para ello es necesario avanzar en la construcción de un Sistema Nacional de Desarrollo Emprendedor.</p>		
<p><b>VECTORES ESTRATÉGICOS</b></p>	<p><b>OBJETIVOS</b></p>	<p><b>EJES DE ACTUACIÓN</b></p>
<p>1- Capital humano emprendedor y cultura emprendedora</p>	<p>Ampliar significativamente las bases de capital humano emprendedor</p>	<p>Fomentar el desarrollo de capital humano emprendedor local:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Promover el desarrollo de las competencias emprendedoras (actitudes, aptitudes, etc.) entre los estudiantes de grado y posgrado de las universidades.</li> <li>- Desarrollo de capacidades emprendedoras en los adolescentes</li> <li>- Promover una cultura más emprendedora mediante el establecimiento de alianzas con los medios de comunicación y la divulgación de modelos de rol</li> <li>- Estimular el desarrollo de la iniciativa emprendedora entre los becarios panameños en el exterior.</li> </ul>

		Atracción de emprendedores y de empresas jóvenes en proceso de internacionalización residentes en el exterior.
2- Redes de apoyo	Construir una plataforma institucional de apoyo sólida y articulada en torno a una red de iniciativas que promuevan el emprendimiento competitivo con potencial de crecimiento. Es muy importante que se promueva la construcción de confianza entre los actores del ecosistema.	<p>Desarrollo y fortalecimiento de una plataforma institucional que apoye las distintas fases:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- idea-proyecto (Centros de Emprendedores)</li> <li>- prueba de concepto y puesta en marcha (Centros de incubación)</li> <li>-escalamiento de nuevas Empresas (Centros dedicados a apoyar el Escalamiento de las Empresas)<sup>14</sup></li> <li>-red de Mentores panameños</li> </ul>
3- Financiamiento	Desarrollar una oferta de financiamiento acorde a las demandas de los emprendimientos en sus diferentes estadios	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de una oferta estable, ágil y oportuna de Capital Semilla para la fase de start up y potenciación de start ups</li> <li>- Desarrollo de instrumentos que estimulen la oferta de Capital Emprendedor</li> </ul>
4- Oportunidades de negocios articuladas con los motores de la economía	Apalancarse en la plataforma actual de negocios y aglomeraciones empresariales dinámicos (Canal; logística; construcción; sistema financiero, turismo; empresas de Clayton y Howard) como	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Creación del Centro Panameño de Innovación y Emprendimientos Logísticos</li> <li>- Desarrollo de una plataforma de innovación colaborativa entre las</li> </ul>

<sup>14</sup> Esto significa realizar una convocatoria para organizaciones que puedan realizar con efectividad el apoyo a las empresas jóvenes con foco en el crecimiento empresarial. Es decir, una vez que las incubadoras ya no brindan apoyo es importante tener instituciones que puedan jugar un papel como Escalators.

	espacios de oportunidades para el desarrollo de nuevos emprendimientos	grandes empresas motoras y el emprendimiento  - Transferencia de metodologías de incubación basadas en la articulación con los desafíos de las grandes empresas  - Incluir en los instrumentos de financiación una dimensión vertical que priorice el apoyo a los emprendimientos y nuevas empresas relacionadas con cadenas de valor dinámicas
5- Políticas y regulaciones	Dar al emprendimiento dinámico el status de Política Pública con una institucionalidad adecuada y regulaciones amigables para los emprendedores	Regulaciones:  - Dictar una Ley de Quiebras - Extender los límites de las exenciones impositivas de ANMYF para abarcar a los emprendimientos de mayor potencial - Revisar la normativa de compras del Estado  Política:  Dictar una ley de emprendimiento que contenga los elementos centrales orientadores de la política de emprendimiento, incluyendo la cuestión del financiamiento de la política y la institucionalidad gubernamental a cargo de su ejecución
6- Información estratégica	Contar con información sobre el ecosistema y los emprendedores con el propósito de monitorear la evolución del ecosistema y de los emprendedores, colocando especial atención a los	Construir información para realizar un seguimiento de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico y de la situación de los emprendedores

	beneficiarios de programas de apoyo	
--	-------------------------------------	--

## 4.2 Propuestas

A continuación se presentan algunas propuestas para cada uno de los vectores estratégicos.

### **Vector 1: Capital humano emprendedor y cultura emprendedora**

Objetivo: Ampliar significativamente las bases de capital humano emprendedor

#### **Ejes de actuación:**

1-Fomento del desarrollo de capital humano emprendedor local:

- Desarrollar capacidades emprendedoras en los adolescentes y los jóvenes

Se propone implementar un fondo concursable para financiar proyectos institucionales de educación emprendedora en la enseñanza y en instituciones recreativas de los jóvenes. Estos proyectos deben incluir la formación de las autoridades educativas y educadores en emprendimiento como espacios generadores de los proyectos institucionales. El Ministerio de Educación y AMPYME podrían impulsar un programa de este tipo

- Promover el desarrollo de las competencias emprendedoras (actitudes, aptitudes, etc.) entre los estudiantes de grado y posgrado de las universidades.

Se propone implementar un fondo concursable para cofinanciar proyectos institucionales de promoción del emprendimiento en las universidades incluyendo la creación de cátedras de emprendimiento y de centros emprendedores. El Ministerio de Educación debería estar involucrado en un programa de este tipo. También AMPYME podrían estar interesada en impulsarlo dado que ha implementado en el pasado algunas iniciativas en este campo.

- Promover una cultura emprendedora mediante el establecimiento de alianzas con los medios de comunicación y la divulgación de modelos de rol

Los medios de comunicación juegan un papel clave e inciden sobre la cultura, es decir, sobre los valores y las aspiraciones de la población. Por lo tanto, es fundamental que se busque establecer una alianza con los medios de comunicación y se produzcan materiales para divulgar modelos de rol. Una fuente de inspiración para avanzar en esta dirección es el caso de la Agencia Colombiana de Noticias de Emprendimiento, pero existen otras experiencias en la región de medios de comunicación desempeñando un papel activo desde el sector privado. Por otra parte, durante las

entrevistas pudo conocerse la intención de atraer a Endeavor a Panamá, cosa que de lograrse podría contribuir al desarrollo de la cultura emprendedora dado que es parte de su misión generar modelos de rol.

- Estimular el desarrollo de la iniciativa emprendedora entre los becarios panameños en el exterior.

La exposición a experiencias emprendedoras en el exterior suele ser una gran fuente de inspiración y de generación de ideas emprendedoras. Por lo tanto, se recomienda que las becas financiadas por el gobierno incluyan como condición la vinculación del becario a un centro de emprendimiento universitario en el entorno en el que desarrollarán sus estudios. Y debería incluir el compromiso de give back con alguna institución del ecosistema panameño a su regreso. La apuesta sería la de ayudar a fortalecer el ecosistema y a que surjan entre los becarios nuevos emprendedores con una mentalidad más abierta y mirada global.

## 2- Atracción de emprendedores del exterior y de empresas jóvenes en proceso de internacionalización.

Ser un Hub del emprendimiento significa que Panamá resulte un país capaz de preparar las condiciones para el emprendimiento en la línea que se recomienda en este estudio, pero además es muy importante desplegar iniciativas para atraer emprendedores del exterior a los que se logre mostrar las ventajas que ofrece Panamá para radicar su emprendimiento y para las empresas jóvenes que desean internacionalizarse aprovechando las ventajas de Panamá como trampolín hacia América del Norte, Centroamérica y países vecinos. Para ello es necesario trabajar en dos frentes: el del marketing selectivo y el de la generación de un ambiente estimulante y atractivo. No hay que olvidar que ya existen otros países que están realizando esfuerzos en la misma dirección.

Por ejemplo podría desarrollarse un programa piloto y alianzas específicas que incluyan la facilitación del proceso de instalación en el país por un período de tiempo, el acceso en igualdad de condiciones que los panameños a los instrumentos de apoyo al emprendimiento y servicios de acompañamiento y vinculación con las redes de negocios locales por parte de alguna de las instituciones que se plantean en el vector 2 (a continuación). Durante las entrevistas pudo conocerse el interés del responsable de la Cámara Panamá-Israel de apoyar este tipo de iniciativas para atraer potenciales emprendedores israelíes a Panamá. Podría en esta dirección constituirse un Comité de Emprendedores Extranjeros radicados en Panamá para que ayuden a diseñar una estrategia de este tipo y que puedan officiar de “embajadores del emprendimiento” ante distintos países.



## **Vector 2: Redes de apoyo**

Objetivo: Construir una plataforma institucional de apoyo sólida y articulada en torno a una red de iniciativas que promuevan el emprendimiento competitivo con potencial de crecimiento

### **Ejes de actuación:**

1- Desarrollo y fortalecimiento de una plataforma institucional que apoye las distintas fases:

- idea-proyecto (Centros de Emprendedores)
- prueba de concepto y puesta en marcha (Centros de incubación)
- escalamiento de nuevas Empresas (Centros de Escalamiento)

Se propone implementar un fondo concursable para co-financiar proyectos de creación y fortalecimiento de instituciones especializadas en el apoyo a los emprendimientos con potencial de crecimiento competitivo en sus diferentes fases. Pero ese fondo debe servir además de palanca para el desarrollo del ecosistema. Por ejemplo FOMIN podría tomar como referencia el modelo y las lecciones aprendidas del Programa Emprender, actualmente heredado por el Programa de Fomento de Futuros Empresarios de la Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay. En el transcurso de cuatro años esta iniciativa permitió al ecosistema uruguayo pegar un salto cualitativo muy importante ayudando a emerger y potenciar distintas iniciativas de la sociedad civil y a generar un grado de articulación inexistente al inicio del programa.

Otra iniciativa que podría ser positiva sería la de atraer a organizaciones como Endeavor y la canadiense Enablis para que instalen en Panamá su base de operaciones para Centroamérica.

2- Construir la Red de Mentores Panameños

El Centro de Innovación de Ciudad del Saber ya ha avanzado en esta dirección pero es muy importante que se genere una red más amplia, que se articule con el resto de las instituciones de apoyo del ecosistema que trabajen en el apoyo de los emprendedores (ver punto anterior). Para ello es relevante contar con una institución que pueda coordinar una red de este tipo, la que deberá definir los criterios y la estrategia para convocar/ seleccionar y asignar voluntarios mentores (empresarios) y también venture corps especialistas (p.ej.: en mktg, organización y rrhh, etc.). La institución que desempeñe este rol debe tener un perfil fuertemente enlazado con el sector empresarial (p.ej.: la Asociación de Ejecutivos; la entidad que agrupa a las cámaras sectoriales).

También en este caso la experiencia de Endeavor y Enablis puede resultar sumamente valiosa debido a que sus modelos de trabajo incluyen este tipo de mentores y venture corps.

### **Vector 3: Financiamiento emprendedor**

Objetivo: Desarrollar una oferta de financiamiento, incluyendo la definición de una institucionalidad adecuada, acorde a las demandas de los emprendimientos en sus diferentes estadios

#### **Ejes de actuación:**

1- Desarrollo de una oferta estable, ágil y oportuna de capital semilla para la fase de start up y potenciación

Para desarrollar este eje se puede avanzar sobre la experiencia ya desarrollada disponiendo en forma estable una primera línea de capital semilla para el desarrollo de emprendimientos con potencial de crecimiento competitivo con hasta 18 meses de vida y una segunda línea por un monto superior a la línea anterior destinada a potenciar el desarrollo de los start ups.

2- Desarrollo de instrumentos que estimulen la oferta de Capital Emprendedor.

Se podría seguir la experiencia de algunos países de la región que bajo diversas modalidades impulsan el desarrollo del capital emprendedor. Por ejemplo Uruguay lo hace a través de la cofinanciación de los gastos de operación de redes de ángeles inversores y fondos de inversión en etapas tempranas. Chile, Colombia y México cuentan con mecanismos de coinversión en emprendimientos de fase temprana con potencial de crecimiento competitivo y expansión para estimular y apalancar la inversión de fondos de capital emprendedor. Por ejemplo, podría estimularse la creación de un Fondo Regional de Capital Emprendedor para Centroamérica desde Panamá dado que la escala del mercado panameño es pequeña.

### **Vector 4: Oportunidades de negocios articuladas con los motores de la economía**

Objetivo: Apalancar la plataforma actual de negocios y aglomeraciones empresariales dinámicos (Canal; logística; construcción; sistema financiero, turismo; empresas de Clayton y Howard) como espacios de oportunidades para el desarrollo de nuevos emprendimientos.

#### **Ejes de actuación:**

1- Creación del Centro Panameño de Innovación y Emprendimientos Logísticos

El Centro de Investigación en Logística de Georgia Tech podría evolucionar hacia un Centro Panameño de Innovación y Emprendimientos de Logística articulándose a tal fin los esfuerzos de dicho centro de investigaciones con los de otros actores clave del ecosistema y grandes empresas en torno a una agenda ambiciosa que coloque a Panamá en un lugar de relieve a nivel internacional. La posibilidad de capitalizar la experiencia de GoergiaTech en el fomento de emprendimientos tecnológicos debería ser evaluada.

## 2- Desarrollo de una plataforma de innovación colaborativa entre las grandes empresas motoras y el emprendimiento

Colombia ha implementado recientemente una iniciativa de este tipo que ha alcanzado la participación de grandes empresas que aportan sus desafíos como fuentes de oportunidades para proveedores de soluciones innovadoras y pueden convertirse en clientes e incluso en inversores de los mismos. Panamá podría explorar mejor esta iniciativa con vistas a implementar una experiencia similar. Otra opción muy interesante y de más sencilla implementación es la contratación de un proceso de transferencia de metodologías de incubación basadas en la articulación con los desafíos de las grandes empresas. La experiencia de la incubadora 3iE en Chile puede servir de referencia en este sentido.<sup>15</sup>


Por otra parte, se podría incluir entre los instrumentos de financiación de emprendimientos recomendados una dimensión vertical, que priorice el apoyo a los emprendimientos y nuevas empresas relacionadas con cadenas de valor dinámicas o bien que incluya una categoría especial para los mismos.

### **Vector 5: Políticas y regulaciones**

Objetivo: Dar al emprendimiento dinámico el status de Política Pública con una institucionalidad adecuada y regulaciones amigables para los emprendedores

#### **Ejes de actuación:**

##### 1- Fortalecimiento del marco normativo:

- Dictar una Ley de Quiebras que facilite los procesos de reestructuración y que contemple la importancia del re emprendimiento
- Extender los límites de las exenciones impositivas de ANMYP  para abarcar a los emprendimientos de mayor potencial
- Revisar la normativa de compras del Estado para levantar las barreras a la entrada para las empresas jóvenes.

##### 2- El emprendimiento como política integral de Estado:

Una ley de emprendimiento podría dar fuerza a los elementos centrales orientadores de la política de emprendimiento, incluyendo la cuestión del financiamiento de la política y la institucionalidad gubernamental a cargo de su formulación, seguimiento y evaluación, por un lado, y de su ejecución por el otro. Dándole el carácter de política de Estado con el compromiso de la sociedad civil. Por una lado, porque los horizontes temporales requeridos exceden los de un ciclo de gobierno. De hecho, las acciones recomendadas

---

<sup>15</sup> Con dos años de vida ha logrado impulsar 55 iniciativas de las cuales 12 ya generaron resultados en términos de ventas o inversión de las grandes empresas.

incluyen aquellas con capacidad de impactar en horizontes de largo plazo y otras que lo podrán hacer en tiempos más acotados.<sup>16</sup>

Por otra parte, porque –tal como decíamos en un estudio previo- sin la participación activa de los distintos actores del ecosistema su fracaso está asegurado. En lo que al financiamiento respecta cabe tener presente que un muy pequeño porcentaje de los recursos que recauda la Autoridad del Canal podría ser aplicado a financiar el emprendimiento y la innovación.

### **Una institucionalidad para el desarrollo del emprendimiento y la innovación**

Un aspecto muy importante que debe ser aclarado es que los distintos programas y acciones propuestas involucran esfuerzos de diferentes organismos de gobierno (p.ej.: educación, finanzas, legislativo, cancillería) y de la sociedad civil (p.ej.: entidades empresarias, empresas, etc.), de modo que su implementación hace necesario definir una institucionalidad capaz de coordinar las acciones a desarrollar desde diferentes ámbitos de la gestión pública y privada. Por lo tanto, esta institucionalidad deberá estar dotada de un alto nivel de ejecutividad y capacidad de articulación para poder llevar a cabo el conjunto de desafíos asociados a una agenda ambiciosa. En el corto plazo, un programa FOMIN como el de emprendimiento dinámico que supo existir en Uruguay sobre la base de una alianza público privada podría ser planteado en Panamá. Este programa operó como un verdadero motor arranque para el ecosistema uruguayo, que ayudó a la creación y desarrollo de una institucionalidad que hasta ese momento contaba con un grado de avance muy precario. Esos esfuerzos fueron adoptados por la Agencia Nacional de Investigación e Innovación de Uruguay que le dio continuidad y mayor profundidad. Esto podría servir de etapa piloto.

Y desde una perspectiva de política de largo alcance el marco de referencia son aquellos países que frente a estos desafíos de contar con capacidad de articulación y ejecutividad han optado por la creación de un organismo que actúe en forma descentralizada como agencia ejecutora en la cual se delega la misión de aterrizar y concretar la política y a la cual se dota de equipos técnicos de alto nivel y alta capacidad de ejecución.<sup>17</sup> Estas agencias suelen contar además con espacios de dirección estratégica en los cuales hay representantes de los organismos públicos y privados pertinentes y comités de selección de proyectos institucionales y asignación de recursos integrados por evaluadores reconocidos por sus antecedentes. Ellos operan en base a reglamentos que cuentan con criterios de elegibilidad y lineamientos claros y, de esta forma, logran actuar de manera transparente ante la sociedad, construyendo reputación y confiabilidad y “blindando” el rumbo estratégico de la política más allá de los vaivenes de los gobiernos.

---

<sup>16</sup> Por ejemplo, las acciones propuestas en el campo de la educación emprendedora - que apuntan a la formación de adolescentes - podrán tener un impacto sobre el cambio cultural y la formación de capital humano emprendedor que recién comenzará percibirse en el muy largo plazo, al menos en lo que respecta a su incidencia sobre el surgimiento de nuevos emprendedores.<sup>16</sup> Del otro lado, la atracción de emprendedores al país, las acciones de apoyo institucional a los emprendedores existentes y la facilitación de acceso al capital semilla podrían tener sus primeros resultados en plazos más cercanos. El resto de las acciones propuestas suelen ubicarse entre ambos extremos.

<sup>17</sup> Tal es el caso de INNPULSAR en Colombia o del Instituto Nacional del Emprendimiento en México. En otros casos la figura de agencia no aparece especializada exclusivamente en el tema emprendedor sino que esta temática se integra en el más vasto ámbito de la promoción de la innovación, como es el caso de la ANII en Uruguay o de la ANPCyT en Argentina. También en Chile, Corfo es un organismo con una alta capacidad de ejecución autónoma de las acciones de fomento al desarrollo productivo en Chile.

En este marco se podría pensar en la creación de una Agencia Panameña de Promoción del Emprendimiento y la Innovación. Algunos entrevistados mencionaron que a la Asociación de Interés Público como una posible figura jurídica a evaluar, dado que cuenta con capacidad de captar fondos públicos, de organismos internacionales y privados y de ejecución ágil y flexible.

## **Vector 6: Construcción de información estratégica**

Hasta el presente sólo se dispone de reportes regulares provistos por GEM Panamá. Pero esta información podría ser enriquecida si se realizara un seguimiento en el tiempo de las condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico en Panamá. Así, sería muy deseable poder medir la evolución en el tiempo de estas condiciones a través del ICSEd, un índice que permitiría ver en qué medida Panamá va registrando progresos significativos que lo lleven a posicionarse como un Hub regional del emprendimiento dinámico e identificar dónde es necesario trabajar más. Implementar una iniciativa de este tipo no sería algo complejo realmente.

Este indicador podría ser el eje articulador de un observatorio de emprendimiento que integre los distintos esfuerzos de colección de información que se están llevando a cabo. Por ejemplo, la Encuesta de Investigación y Desarrollo e Innovación y el Directorio de Establecimientos deberían ser revisados desde la perspectiva del emprendimiento e incluir empresas infantiles y jóvenes así como también preguntas específicas que permitan conocer su situación. A la vez, podrían obtenerse en base a estas fuentes empresas que sirvan como grupo de control para comparar su comportamiento y desempeño con los de las empresas beneficiarias de los programas de emprendimiento (por ejemplo, crecimiento por ventas y empleo, grado de innovación, articulación con empresas motoras, nivel de internacionalización). Cabría a la vez explorar en qué medida existen fuentes de información (p.ej.: seguridad social, sistema tributario) que permitan calcular las tasas de natalidad y mortalidad empresarial.

### Algunos indicadores que ayudarían a monitorear el ecosistema

- Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico de Panamá (ICSEd-Prodem):
  - o Evolución del valor del ICSEd-Prodem en el tiempo
  - o Evolución de la brecha entre el valor del ICSEd-Prodem de Panamá y los 3 líderes regionales del ranking del ICSEd-Prodem
  - o Evolución del valor de las 10 dimensiones del ICSEd-Prodem de Panamá
  - o Evolución de la brecha entre el valor de cada una de las 10 dimensiones del ICSEd-Prodem de Panamá y los 3 líderes regionales de esa dimensión.
  
- GEM:
  - o Evolución de la tasa de actividad emprendedora
  - o Evolución de la tasa de actividad emprendedora: brecha entre emprendedores por oportunidad versus necesidad.
  - o Evolución de la cantidad de inversores informales en emprendimientos (desagregados en familiares/amigos e inversores habituales)
  - o Evolución del monto medio invertido por unos y otros inversores

- Encuesta de I+D+i (foto del año y evolución en el tiempo para las empresas jóvenes y comparación con el resto):
  - o % de empresas jóvenes (entre 4 y 10 años de vida)
  - o Cambios en la propiedad de las empresas jóvenes
    - % de empresas jóvenes que fue vendida en los últimos 4 años
    - % de empresas jóvenes que se ha consolidado con otra empresa en los últimos 4 años
    - % de empresas que cerró parte de sus actividades en los últimos 4 años
  - o Empleo
    - Empleo medio de las empresas jóvenes (y distribución)
    - % de doctores, licenciados, posgrados de especialidad y técnicos (% de)
  - o Ventas (medias y su distribución)
  - o Inversión media de las empresas jóvenes (y distribución)
  - o Inversión media y % s/ventas en I+D
  - o Inversión media y % s/ventas en ingeniería y desarrollo industrial
  - o % de empresas jóvenes que desarrollaron productos nuevos
  - o % de los nuevos productos s/ventas en el país y en el exterior<sup>18</sup>
  - o % de empresas jóvenes que realizaron innovaciones de proceso
  - o % de empresas que patentaron en el país y % que lo hizo en el exterior
  - o % de empresas que registraron marcas
  - o 3 razones principales de las empresas jóvenes para no innovar
  - o 3 obstáculos principales de las empresas jóvenes a la hora de innovar
  - o % de empresas jóvenes que conoce instrumentos SENACyT
  - o % de empresas jóvenes que utilizó instrumentos SENACyT
  - o % de empresas jóvenes que utilizó otros instrumentos de financiamiento de la innovación
  - o % de empresas jóvenes que mantuvo alguna interacción importante con algún actor del sistema nacional de innovación (total y desagregado por perfil de actor: por ejemplo público vs privado) y por objetivo (desagregado en I+D; financiero y otros)
  - o % de gacelas (entre 4 y 8 años de vida) que tienen 10 ocupados y han crecido a una tasa de al menos 20% anual en el último trienio (en caso de que tengan masa crítica se podrían calcular los indicadores anteriores para las gacelas y compararlos con el resto de empresas jóvenes).

Lo primero que habría que hacer es revisar la composición de la muestra dado que en ausencia de un muestreo estratégico la cantidad de empresas nuevas (hasta 3 años de vida) y jóvenes (4 a 10) suelen ser muy pocas.

Por otra parte, si bien la adición de nuevas preguntas en formularios de por sí extensos no suele ser sencillo, en próximas mediciones se podrían incluir algunas preguntas de interés como por ejemplo las siguientes:

- o Del equipo emprendedor
  - N° de socios actuales y al momento de la fundación
  - Edades de los socios
  - Nivel educativo de los socios (y su composición por disciplinas)
  - Perfil de universidad en la que estudiaron (panameña: pública y privada; del exterior)

---

<sup>18</sup> Surge de la pregunta 46 del formulario, la cual recomiendo reformular dado que puede ser confusa para el encuestado a la hora de responder.

- Background laboral (tiene vs no tiene; posiciones ocupadas: nivel jerárquico vs resto; tipo de empresas donde trabajó: tecnológica? Logística?; mype vs mediana o grande. En el país vs exterior)
  - Dedicación/roles de los socios del emprendimiento (nº de emprendedores con dedicación full y part; roles: incluye gestión vs sólo accionistas/socios capitalistas vs inversores ángeles)
  - Presencia femenina entre los socios: nº de mujeres en el equipo emprendedor
  - Presencia de modelos empresarios como fuente de motivación o inspiración para emprender? Panameño? del exterior?
  - Educación emprendedora de los socios? recibió formación emprendedora en la universidad? Utilidad? (escala de importancia)
  - Apoyo institucional recibido? Centro de emprendedores de la universidad; incubadora panameña; mentor empresario; ejecutivo de empresa; incubadora de otro país: cuál? Efectividad del apoyo recibido? Grado de importancia
- o De la empresa
    - Evolución de las ventas en el último trienio (ritmo de cambio anual)
    - Actividad exportadora: % de exportaciones sobre ventas; año de inicio de la actividad exportadora; peso mercados países desarrollados vs países vecinos vs otros LATAM.
    - Evolución de la actividad exportadora: ritmo de variación anual
    - Presencia de fuentes de financiación externa del emprendimiento? Fuentes: capital semilla SNACyT; inversores ángeles; fondos de VC; socios-capitalistas; préstamo bancarios, etc. Si recibió inversión ampliar sobre los inversores: panameño? del exterior? monto de las inversiones (intervalo);

## 5. Conclusiones

A pesar del dinamismo de la demanda Panamá ocupa la posición 9na del Ránking latinoamericano de condiciones sistémicas para el emprendimiento dinámico de Prodem integrado por 15 países y 44 a nivel global (de un total de 54 países). Su crecimiento económico a tasas muy elevadas, está basado en un conjunto de actividades que actúan como motores, en base al protagonismo de grandes firmas, por ejemplo en torno a la ampliación del canal y la logística; la construcción; el sistema financiero y el turismo. Sin embargo, no han dado lugar al surgimiento de oportunidades para los emprendedores, en buena medida porque dichos motores no forman parte de un verdadero ecosistema de emprendimiento que irradia hacia el desarrollo de un tejido empresarial local más denso.

Por otra parte, el capital humano emprendedor con potencial dinámico es escaso, en buena medida, por el predominio de una cultura adversa al riesgo y un sistema educativo que no forma recursos humanos con perfil emprendedor. Si bien la cantidad de universidades que realiza alguna actividad formativa en el campo del emprendimiento ha aumentado, aún resta un camino importante por recorrer para que se trate de iniciativas sólidas a nivel curricular. Incluso, en muchos casos estas iniciativas no están aún institucionalizadas. En los niveles medios y primarios está prácticamente todo por hacer.

Junto con las acciones orientadas a desarrollar capacidades emprendedoras en base al sistema educativo es muy importante desplegar iniciativas para atraer emprendedores del exterior, aprovechando los becarios panameños que están cursando posgrados en importantes casas de estudio como también de extranjeros a los que se logre mostrar las ventajas que ofrece Panamá para radicar su emprendimiento e internacionalizarse.

Además, hay pocas propuestas de valor innovadoras y dinámicas y esto no sólo ocurre por la falta de emprendedores con capacidad de identificar oportunidades y elaborar propuesta de valor de calidad. También se debe a que las grandes empresas no generan oportunidades para emprender y, además, porque es verdaderamente muy limitada la base de ciencia y tecnología y su contribución al emprendimiento. Por otra parte, no puede omitirse el muy escaso esfuerzo de I+D y la fuerte desconexión existente entre las actividades que realizan en este campo las organizaciones internacionales radicadas en Panamá y el ecosistema local. Estos son ejes en los cuales es imprescindible trabajar. Por ejemplo, el centro de investigación en temas de logística de Georgia Tech, financiado por SENACyT, podría evolucionar hacia un objetivo más ambicioso y transformarse en el Centro Panameño de Innovación y Emprendimientos en Logística. De este modo, podrían articularse de manera potente la fuerza de la demanda, el mundo de las grandes empresas y sus desafíos y la investigación especializada de nivel internacional.

A la hora de la verdad, cuando es necesario acceder a recursos para materializar los proyectos, se observa que el desarrollo de una oferta de financiamiento es algo muy embrionario y, en el caso del capital semilla, su efectividad limitada principalmente por la existencia de deficiencias institucionales. Esto ocurre a pesar de que Panamá dispone de una enorme masa de recursos financieros. Pero los mismos no se canalizan hacia una oferta adecuada para las distintas fases del emprendimiento. Si bien existen evidencias parciales de que algunas inversiones privadas se estarían concretando, fuera del avance ya señalado en materia de capital semilla y, en su momento, la creación de Venture Club, se carece de una oferta desarrollada de capital emprendedor que invierta en fases tempranas y en la expansión de los emprendimientos. Por lo tanto, es necesario fomentar el desarrollo del capital emprendedor teniendo como visión que Panamá podría convertirse en una plataforma regional en vez de limitarse a un mercado reducido como el panameño.

Otra cuestión clave es la debilidad de las bases de capital social para tejer redes de contacto y la falta de puentes institucionales que apoyen a los emprendedores en este campo. Universidad Tecnológica está haciendo esfuerzos importantes en este aspecto aunque debe ser fortalecida dado que su propio perfil más académico debe ser complementado con lazos más estrechos con el mundo empresarial. Un acercamiento entre UTP y el Centro de Innovación de Ciudad del Saber (ex Acelerador de Empresas) para trabajar articuladamente podría ser una buena idea para comenzar a revertir esta situación dado que en el último caso este perfil de contactos es mayor.

Otra área a atacar es la muy baja articulación existente entre estas iniciativas institucionales del mundo emprendedor no sólo entre sí sino muy especialmente con las grandes empresas panameñas de las ex bases militares, en las que ambas iniciativas tienen sedes. Recién ahora la idea del acercamiento comienza a ser puesto sobre la mesa.



También es clave desarrollar una oferta de apoyo para “scale ups”, es decir, para empresas jóvenes que tienen potencial de crecer. De este modo, se podrían aprovechar oportunidades que parecen existir en distintos sectores como por ejemplo el de las TICs. CAPATEC podría desempeñar un rol protagónico en este campo, así como también la Asociación de Ejecutivos de Empresas y las empresas de Clayton y Howard, por ejemplo, proveyendo mentores empresarios y venture corps. En otras palabras, hace falta un programa que promueva el desarrollo de una plataforma de apoyo institucional que cubra las distintas fases del emprendimiento: gestación, start up y scale up y que incluya la construcción de una red de mentores empresariales y venture corps.

Por otra parte, para convertir a Panamá en un hub del emprendimiento es necesario trabajar en algunos aspectos del marco normativo, como por ejemplo una ley de quiebras, la extensión de las ventajas impositivas de las que gozan las microempresas a los emprendimientos con potencial de crecimiento o revisar las normas que regulan las compras del Estado para que amplíen las oportunidades para las nuevas empresas. Una ley del Emprendimiento podría consagrar una política integral para los emprendedores y una institucionalidad apropiada para la promoción del emprendimiento dinámico.

Por último, es muy relevante poder construir información sistemáticamente de modo tal que sea posible realizar un seguimiento de las condiciones requeridas para convertir a Panamá en un Hub del emprendimiento así como también para poder evaluar el impacto de los programas y la situación de los emprendedores.

En el estudio se aportaron algunas ideas con vistas a montar un observatorio del emprendimiento que permita coleccionar información y que capitalice e integre los distintos esfuerzos que se están llevando a cabo. En definitiva, este conjunto de informaciones permitiría contar con una serie de indicadores de input y output del ecosistema que aportarían un termómetro para seguir su evolución en el tiempo.

## **Anexo 1: Listado de entrevistas realizadas**

- Centro de innovación de Ciudad del Saber: Manuel Lorenzo (Director)
- Focus group con emprendedores de CAPATEC
- Focus group con emprendedores beneficiarios de capital semilla
- Universidad Tecnológica de Panamá: Mariela Salgado (Directora de la Incubadora) y Dra. Zoila Guerra (Directora de Gestión y Transferencia de Conocimiento)
- Universidad Latina, Dr. Modaldo Tuñón (Rector)
- Cámara Panameña de Empresas de Tecnología: Roberto Melo (Presidente) y Marina Juanes (Gerente)
- BID: Galileo Solís (Especialista Senior División de Competitividad e Innovación)
- FOMIN: Christine Ternent, Gina Cambra y Michelle Santamaría
- Inversor y Empresario tecnológico: Julio Escobar
- AMPYME Armando Espino (Ex Asesor)
- SENACYT: Víctor Sánchez (Director de Innovación)
- Centro de Innovación e Investigación en Logística de Georgia Tech Max Jiménez (Director)
- Cámara de Comercio Panamá-Israel: Ilan Shatz (Presidente)
- Ideas Maestras: Sebastián Mendoza (Fundador)
- Centro Nacional de Competitividad

## Anexo 2: Mapa del ecosistema emprendedor panameño (genérico)

	Subsistencia/T radicional	Dinámico	Actuación/rol/servicios ofrecidos
AMPYPE	X		Es la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). Creada por ley en 2000 para fomentar el desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, mediante la ejecución de la política nacional de estímulo y fortalecimiento del sector, para contribuir con la generación de empleos productivos, el crecimiento económico del país y una mejor distribución del ingreso nacional. Ha liderado la estrategia de emprendimiento de Panamá. Cuenta con programas de capital semilla, capacitación y apoyo a las mypymes.
SENACYT		X	institución autónoma que busca fortalecer, apoyar, inducir y promover el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación con el propósito de elevar el nivel de productividad, competitividad y modernización en el sector privado, el gobierno, el sector académico-investigativo, y la población en general. Cuenta con instrumentos de capital semilla y desarrollo de proyectos de innovación capitalizando operaciones con el BID.
Universidad Tecnológica de Panamá	X	X	Es la institución estatal de educación superior científica – tecnológica cuya misión es aportar a la sociedad capital humano integral, calificado, emprendedor e innovador, con pensamiento crítico y socialmente responsable, en ingeniería, ciencias y tecnología. Cuenta con un Centro de Emprendedores y una incubadora de empresas con 15 sedes en distintas regiones del país.
Universidad de Panamá	X		Institución de educación superior formadora de profesionales emprendedores, íntegros, con conciencia social y pensamiento crítico, generadora de conocimiento innovador a través de la docencia, la investigación, la extensión, la producción y servicios, a fin de crear iniciativas para el desarrollo nacional, que contribuyan a erradicar la pobreza y mejorar la calidad de vida de la población panameña. Cuenta con cursos de emprendimiento para sus estudiantes.
Universidad Latina de Panamá	X	X	Institución de educación superior encargada de formar integralmente los recursos humanos mediante la docencia, la investigación y la extensión, para la mejora del desarrollo humano y de la calidad de vida del colectivo nacional. Cuenta con cursos de emprendimiento para sus estudiantes.

USMA	X		Institución Universitaria encargada de la promoción de una cultura integral capaz de formar personas que se distinguen por sus profundos conocimientos científicos y humanísticos, por su testimonio de fe ante el mundo, por su sincera práctica de la moral cristiana y por su compromiso en la creación de una sociedad más justa y más humana. Cuenta con cursos de emprendimiento para sus estudiantes.
Centro de Innovación de Ciudad del Saber (Ex Acelerador de Empresas)		X	Como evolución del Acelerador de Empresas de Panamá se define como el punto de convergencia de recursos e iniciativas para el desarrollo y la promoción de empresas startups (emergentes) que sean innovadoras y con alto potencial de crecimiento tanto nacional como internacionalmente. Entre estos recursos están el Programa de Aceleración y el Programa de Mentores y un fondo de capital semilla en proceso de constitución.
Venture Club		X	Venture Club es el primer grupo de ángeles inversionistas enfocados en desarrollar la cultura de emprendimiento innovador en Panamá. Se define como un híbrido entre Inversionistas Ángeles y Venture Capital. Ha recibido apoyo de FOMIN. Ya ha invertido sus recursos.
EMPRETEC	X	X	Programa para el Desarrollo de una Conducta Emprendedora de Éxito, promovido por Naciones Unidas (UNCTAD).
CAPATEC		X	Es la Cámara Panameña de Empresas Tecnológicas. Realiza diversas actividades como encuentros sobre temas de interés de sus asociados; ruedas de negocios y ferias empresariales y genera propuestas de interés del sector ante el gobierno
UNPYME	X		Es una organización empresarial cuya misión es promover, orientar y representar efectivamente al sector de la micro, pequeña y mediana empresa través de la participación en programas gubernamentales y privados que ofrezcan asesoría técnica, créditos, mentorías, enlaces interesantes e información de oportunidades para el sector.,
Voces Vitales de Panamá	X	X	Voces Vitales Panama identifica, capacita y empodera mujeres líderes emergentes. Cuenta con un programa de mentoría para emprendedoras
Fundación Ideas Maestras	X	X	Ideas Maestras se define como un proceso dinámico de co-creación pensado para emprendedores que quieren crear un negocio escalable y de alto crecimiento y vivir la experiencia

			de creación acompañados por otros creadores y emprendedores experimentados. Fue fundada por un emprendedor destacado.
REDNOMIPEM	X		Es una organización sin fines de lucro que fue fundada en 1994, con la misión de representar al sector formal e informal de la MyPEs y aportar a su crecimiento y desarrollo. Fue creada con el objetivo de gestionar, planificar, ejecutar y evaluar programas y proyectos de desarrollo integral para micro y pequeñas empresas a nivel nacional, así como para promover el desarrollo económico y social.

### Anexo 3: Mapa del ecosistema emprendedor (dinámico) según fase del proceso de emprendimiento

Organización	Sensibilización	Desarrollo de capacidades	Modelado y elaboración del proyecto	Lanzamiento	Fase temprana	Crecimiento
SENACYT						
Universidad Tecnológica de Panamá						
Universidad de Panamá						
Universidad Latina de Panamá						
USMA						
Centro de Innovación de Ciudad del Saber (Ex Acelerador de Empresas)						
Venture Club						
EMPRETEC						
CAPATEC						
Fundación Ideas Maestras						

## Anexo 4: Referencias bibliográficas

- Acs y Mueller, 2008. . “Employment effects of business dynamics: Mice, Gazelles and Elephants”, *Small Business Economics*, vol. 30(1): 85-100.
- AMPyME (2013). Estrategia de fomento al emprendimiento en Panamá.
- Autio E., Arenius P., y Wallenius H. 2000. *Economic impact of gazelle firms in Finland*. Institute of Strategy and International Business Helsinki University of Technology Working Paper.
- Brüderl J. y Preisendörfer P. 2000. “Fast growing businesses: Empirical evidence from a German study”, *International Journal of Sociology*, vol, 30: 45-70.
- Crespi, Solis, Tacsir 2011. “Evaluación del impacto de corto plazo de SENACyT en la innovación de las empresas panameñas”. Notas Técnicas N° 263.
- Davidsson, P. y Henrekson, M. 2002. “Determinants of the prevalence of start-ups and high-growth firms”, *Small Business Economics*, vol. 19(2): 81-104.
- GEM Panamá 2011. AEP
- Gallinal S.; Coronel M. Aramendía S y Miguez A. (2013) Informe de Evaluación Final. PROYECTO SEED APOYO AL EMPRENDIMIENTO DINÁMICO EN PANAMÁ. (ATN/ME-11100-PN). BID/FOMIN
- Henrekson, M. y Johansson, D. 2009. “Gazelles as job creators: a survey and interpretation of the evidence”. *Small Business Economics*, DOI: 10.1007/s11187-009-9172-z.
- Índice Global de Competitividad 2012-2013
- Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico: una herramienta para la acción en América Latina (2014). Asociación Red PyMEs.
- Kantis H. y Federico J. 2013. Dinámica emprendedora y crecimiento empresarial en Argentina. Banco Interamericano de Desarrollo. Mimeo
- Kantis H., Federico J. y Menendez C. 2012. Políticas de fomento al emprendimiento dinámico en América Latina. Tendencias y desafíos. Working paper CAF.
- Kantis, H. (Ed.) 2004. Con la colaboración de Moori-Koening, V. y Angelelli, P. 2004. Desarrollo Emprendedor. América Latina y la experiencia internacional. Washington: Banco Interamericano de Desarrollo.

- Nyström, K. 2008. "Is Entrepreneurship the Salvation for Enhanced Economic Growth? *CESIS Electronic Working Paper Series No. 143*.
- Van Praag, M. y Versloot, P. 2007. "What is the Value of Entrepreneurship? A Review of Recent Research". *Small Business Economics*, vol. 29(4): 351-382.