

Plan Estratégico AMPYME 2016-2019



GOBIERNO DE LA REPÚBLICA DE
PANAMÁ





2016-2019

Plan Estratégico AMPYME

“Poner las riquezas del país al servicio de todos los panameños
con equidad y transparencia,
respaldando al sector privado y a la inversión extranjera,
para mejorar la calidad de vida de todos los panameños
y que el Panamá que crece, crezca para todos”

Juan Carlos Varela
Presidente de la República

Publicación:
Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa - AMPYME

Con apoyo de:
Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD

Panamá, marzo 2016

PRESENTACIÓN

Siendo la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) la entidad del Estado responsable de generar las condiciones para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (MIPYME), a través del apoyo a la creación de empresas sostenibles y el incremento sustantivo de la competitividad y productividad de las existentes, para este período asumimos desafíos establecidos en el Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019 y en nuestro marco legal, que implican una diferenciación en la forma de atender a este importante motor de la economía.

Las acciones que presentamos en esta estrategia van desde la reorganización de la AMPYME, en la búsqueda de fortalecerla institucionalmente para que ofrezca servicios de calidad e impacto a nuestros usuarios, hasta el desarrollo de nuevos programas y plataformas que permitan a las empresas del sector establecerse con mejores condiciones en un mundo altamente competitivo, orientados hacia la innovación y el desarrollo de encadenamientos productivos, de forma tal que podamos contribuir a su inserción en el mercado, tanto nacional, como internacional, con mayor valor agregado y se conviertan en ejes transformadores de la economía nacional.

Es importante destacar que esta estrategia contempla transversalmente el enfoque de género, la inclusión de

las personas con capacidades especiales, el apoyo particular a la juventud y el cuidado del medio ambiente.

Busca lograr una mayor coordinación de acciones con las entidades públicas y privadas vinculadas al sector MIPYME, pero también una mayor articulación con el proceso de integración regional, a nivel de la región centroamericana, en cuyo marco se ejecutan importantes acciones. Durante este período esperamos también trabajar coordinadamente con las diferentes organizaciones empresariales integradas por empresarios MIPYMES, a través de espacios de diálogo abierto.

Como una de las grandes contribuciones que aspiramos a realizar en este período, incluidas en este documento, es el desarrollo de dos importantes instrumentos como son



la Política Nacional MIPYME y la Política Nacional de Emprendimiento, junto a la revisión del marco jurídico que regula nuestro accionar, con el fin de dejar para el futuro políticas públicas que posesionen al sector que nos corresponde atender, porque son vitales en todo desarrollo sostenible.

También se mejorarán y desarrollarán herramientas y metodologías de trabajo que nos permitan ser más efectivos en nuestro accionar.

Aspiramos contar con una institución eficiente, fortalecida en sus procesos, con un personal altamente capacitado y una articulación regional, para impactar en todas las provincias y regiones del país.

Todo lo anterior en línea con lo establecido en la Estrategia Económica y Social identificada para el período 2015-2019, especialmente en lo relativo a CRECER PARA DISTRIBUIR. La Estrategia Económica persigue crear las condiciones para el pleno aprovechamiento del potencial productivo del país, impulsando la adecuación de la base económica y productiva a las oportunidades de los nuevos escenarios.

Lo anterior no puede estar más alineado con la misión y visión de la AMPYME. Son los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa quienes pueden jugar un papel clave con respecto a la estrategia económica y social formulada.

Las MIPYME deben estar en centro de atención del tejido económico, por su capacidad generadora de riqueza y de empleo, pero también por su sustento a la cohesión social. Sus características incluyen un especial relacionamiento con el entorno económico.

En definitiva, nos encontramos en un momento institucional que presenta grandes retos, pero que vemos como una gran oportunidad para establecer un camino que nos lleve hacia un proceso de desarrollo

“La Estrategia Económica persigue crear las condiciones para el pleno aprovechamiento del potencial productivo del país”

integral, inclusivo, equitativo, sustentable, sostenible y solidario, pero sobre todo a la construcción de un sistema que permita con transparencia, poner las riquezas del país al servicio de todos los ciudadanos y asegurar que todos los panameños puedan alcanzar una mayor y mejor calidad de vida.

María Celia Dopeso López
Ministra-Directora General

CONTENIDO

I. CONTEXTO ESTRATÉGICO.....6

Referentes y Compromisos Internos de Desarrollo Social que orientan el Plan Estratégico 2016 - 2019 de la AMPYME.....8

Referentes Externos correspondientes a la participación de Panamá en el Contexto Mundial que orientan el Plan Estratégico 2016-2019 de la AMPYME.....8

Desafíos y oportunidades.....8

II- PENSAMIENTO ESTRATÉGICO.....11

Alcance de la gestión 2016-2019.....11

Visión y Misión.....11

Visión.....11

Misión.....11

Valores institucionales.....12

III. ESTRATEGIA DE GESTIÓN.....13

Objetivos estratégicos por línea estratégica.....13

Mapa Estratégico.....16

IV. MATRIZ DE RESULTADOS Y MONITOREO.....17

Anexo I. Análisis Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.....21





I. CONTEXTO ESTRATÉGICO

El Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019 (PEG 2015-2019) como referente que orienta el desarrollo del Plan Estratégico 2016-2019 de la AMPYME.

El Plan Estratégico de Gobierno 2015-2019 (PEG 2015-2019) formulado por el Gobierno que preside el Excelentísimo Señor Presidente, Juan Carlos Varela Rodríguez, tiene entre sus objetivos el “contribuir a poner en marcha una nueva fase de desarrollo del país, fortaleciendo su economía e incluyendo a todos sus ciudadanos”.

Se trata de “poner las riquezas del país al servicio de todos los panameños, con equidad y transparencia, respaldando al sector privado y a la inversión extranjera, para mejorar la calidad de vida de todos los panameños y que el Panamá que crece, crezca para todos”.

Avanzar en el logro de construir “un solo país”, es una tarea ambiciosa y de significados múltiples que corresponde a una agenda de Estado. Avanzar en esa visión supone cerrar las grandes brechas socioterritoriales del desarrollo presentes a escala macroterritorial (inter-regional-provincial-comarcal) y a escala micro-espacial (intra-urbano, sobre todo en ámbitos metropolitanos del país); reducir las brechas intersectoriales de productividad, y superar las brechas en materia de formación de recursos y de capacidades humanas e institucionales, asociadas a una distribución muy desigual de la riqueza y de las oportunidades de vida y desarrollo humano.

El PEG 2015-2019 busca la promoción de un crecimiento económico sostenible con equidad social, para elevar el nivel de vida de todos los panameños. Esto considerando



que la actual gestión gubernamental tiene el gran desafío de mantener el crecimiento económico que ha ostentado el país en la última década, reduciendo la desigualdad y mejorando los indicadores sociales, en un contexto latinoamericano en el cual se prevé una desaceleración de las economías.

El éxito del proceso de desarrollo de Panamá durante las últimas décadas se fundamentó en su ubicación geográfica y capital natural, en acuerdos nacionales amplios y sostenidos sobre la gestión del activo de mayor

significación estratégica del país: el canal interoceánico; y sobre la conveniencia de consolidar una economía abierta, estable, con solidez fiscal, propiciando la iniciativa privada y de la atracción de capitales externos.

Sobre estos ejes estratégicos el país asiste a un acelerado proceso de crecimiento que lleva más de una década, con fuerte especialización en la producción y exportación de servicios. La dinámica expansiva se ha concentrado en un limitado espacio de la geografía nacional (7% del territorio), en el que reside una fracción muy importante de los beneficiarios sociales del crecimiento.

En la actualidad y de cara al futuro, el desafío principal en el proceso de desarrollo de Panamá se concreta en la necesidad de ampliar la visión, concertación y acción.

Para lo anterior, uno de los ejes fundamentales es crear las condiciones para el pleno aprovechamiento del potencial productivo del país, impulsando la adecuación de la base económica y productiva a las oportunidades de los nuevos escenarios.

Las acciones del Estado han de orientarse a impulsar políticas públicas activas que permitan avanzar en forma paralela en ambos objetivos - Inclusión “Incluir para crecer” y Competitividad “Crecer para distribuir”-, puesto que ambos procesos se apoyan y retroalimentan.

Uno de los principales retos es la integración competitiva de los tejidos socio-económicos marginales en el sistema económico moderno de Panamá.

Es el sector MIPYME es el que puede jugar un papel clave con respecto a la estrategia económica y social formulada. Los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa dan sustento a la cohesión social, por su capacidad generadora de riqueza y por estar en centro de atención del tejido económico.

En tal sentido, una de las instancias gubernamentales estratégicas para contribuir a alcanzar la visión de desarrollo del Gobierno Nacional es la AMPYME, entidad autónoma del Estado, creada como rectora del sector MIPYME, con la finalidad de “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”.

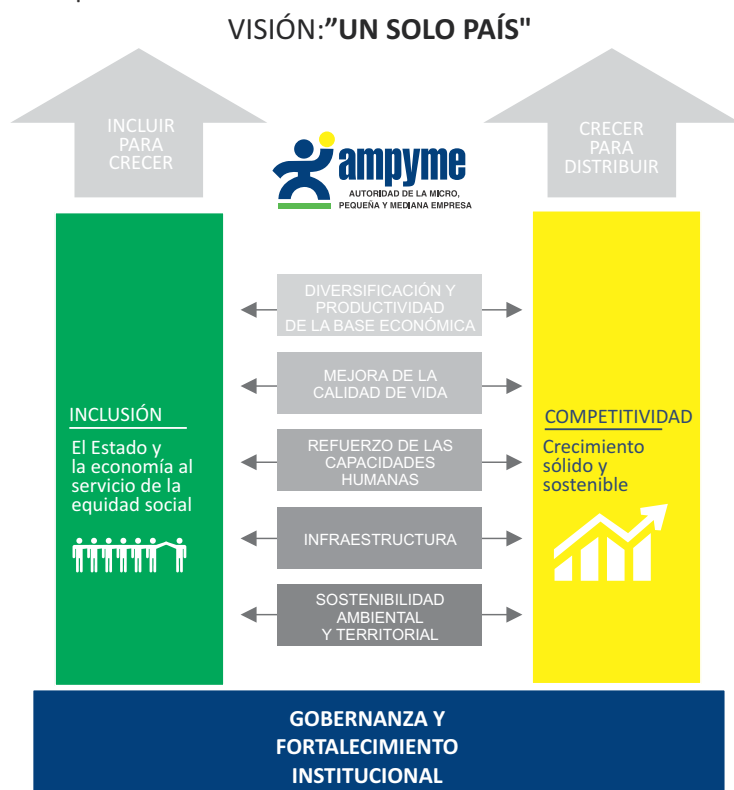
La AMPYME es una institución para el DESARROLLO y de acuerdo con su mandato debe facilitar, promover y ejecutar las políticas para las MIPYME, cumplir con su rol normativo regulatorio, facilitar el acceso a mercados, promover la formalización de las empresas, brindar servicios financieros y servicios de desarrollo empresarial.

De allí que la institución tenga una gran responsabilidad en el marco del PEG 2015-2019, específicamente en el Eje 3 de los compromisos internos de desarrollo social que se refieren a “Desarrollo económico sostenible/Crecimiento con equidad, con énfasis en objetivos de inflación y coste de vida, seguridad alimentaria y fomento a la producción rural, sostenibilidad fiscal, generación de empleos formales, productivos y bien remunerados, prestación de servicios públicos eficientes, aseguramiento de la libre competencia, alcanzar seguridad y eficiencia energética, impulso al desarrollo en sectores productivos estratégicos, y utilización equitativa de la inversión pública como instrumento al servicio del desarrollo social”.

Contribuyendo al “desarrollo económico sostenible”, la AMPYME impacta directamente en otro de los ejes del PEG como son el Eje 1, referente al Bienestar y Desarrollo Humano, “vida buena para todos” y en forma indirecta en el Eje 4, referente a la seguridad ciudadana, en la medida que se desarrollan programas que apoyen proyectos institucionales de prevención de la violencia, a través de la dotación de herramientas para salir adelante, teniendo mejor calidad de vida, como es la formación en desarrollo empresarial.

En definitiva, existe un mandato claro para la AMPYME dentro de la Estrategia de Gobierno como es el desarrollo de aquellos sectores con capacidad de liderar el proceso de transformación económica y social, por lo que la estrategia de la institución se concentrará en los “sectores motores”, en el corto plazo y “sectores potenciales”, con eventual papel dinamizador en el futuro, sin desatender los sectores tradicionales de la economía nacional y encadenándolos con los sectores motores de la economía nacional.

Así, la visión “UN SOLO PAÍS” se refleja en el siguiente esquema:



Referentes Externos correspondientes a la participación de Panamá en el Contexto Mundial que orientan el Plan Estratégico 2016-2019 de la AMPYME

Otro de los referentes para el desarrollo del Plan Estratégico de AMPYME 2016-2019 son los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) adoptados en el marco de la Cumbre de Desarrollo Sostenible, que tuvo lugar en el mes de septiembre de 2015, como un plan de acción para que la comunidad internacional y los gobiernos nacionales promuevan la prosperidad y el bienestar común en los próximos 15 años.

Puntualmente, se identifica que AMPYME puede contribuir al cumplimiento por parte de la República de Panamá, del cumplimiento del Objetivo No.1 que busca el fin de la pobreza, el Objetivo No. 5 sobre la igualdad de género, el Objetivo No. 8 que promueve el trabajo decente y el crecimiento económico, el Objetivo No. 9 de Industria, Innovación e Infraestructura, y el Objetivo No. 10 para la reducción de las desigualdades.

Desafíos y oportunidades

Para que la AMPYME cumpla con las funciones para las que fue creada y poder presentar el Plan Estratégico para el período 2016-2019, se ha requerido analizar la situación actual del sector MIPYME, el accionar de la institución y las premisas fundamentales para ofrecer soluciones reales a los empresarios de la micro, pequeña y mediana empresa. A partir de dicho análisis, pueden establecerse entonces, los lineamientos estratégicos que guíen a la institución durante los próximos años de trabajo.

Desde el interior de la Autoridad se ha identificado que se requiere una reestructuración integral para que la AMPYME pueda posicionarse como rectora de las políticas de las MIPYMES, acorde a la misión para la que fue creada.

La institución actualmente enfrenta importantes desafíos, los cuales se identifican a distintos niveles; por un lado debe dar un proceso de fortalecimiento institucional, desde la perspectiva de los procesos y del mejoramiento de perfil del recurso humano existente, así como desarrollar sinergias con los otros actores que interactúan en el sector; por otra parte, debe volver al enfoque de desarrollo, es decir, fomentar programas que realmente

Referentes y Compromisos Internos de Desarrollo Social que orientan el Plan Estratégico 2016-2019 de la AMPYME

Es relevante mencionar que el PEG 2015-2019 se sustenta en los Acuerdos de la Concertación Nacional, instancia nacional público-privada de participación ciudadana y de consulta entre todos los sectores de la sociedad panameña, llevada a cabo una vez abordada y decidida la ampliación del Canal, que explícitamente se plantearon como objetivo nacional para una nueva generación de panameños, que ha planteado el objetivo explícito de superar las principales brechas de desarrollo socio-territorial de Panamá.

La AMPYME con su accionar, puede impactar en los 4 ejes establecidos en los Acuerdos para lograr su objetivo, como son:

1. Crecer más y mejor
2. Crecer con más equidad y menos pobreza
3. Articular el desarrollo de un solo país, equilibrado territorialmente
4. Alcanzar una sociedad más democrática y más ética.

hagan que las empresas sean sostenibles, así también dar respuesta real a la ciudadanía que demanda los servicios.

Para mejorar la capacidad institucional, los mecanismos y procesos de trabajo internos, nos enfocamos en trabajar en el Plan estratégico y una planificación anual; en contar con herramientas y software efectivos, así como en la sistematización y optimización (automatización) de los procesos, en fortalecer las infraestructuras a nivel nacional, en las sedes regionales deficientes, en establecer manuales de procesos y en su divulgación, en el trabajo en equipo y la coordinación entre los diferentes departamentos y direcciones, capacitar al personal sobre los modelos y conceptos para fomentar el real desarrollo del sector, propiciar la profesionalización del recurso humano que labora en la institución, e incluso adecuar la estructura organizacional y funcional, en caso de ser necesario. De igual forma, trabajar estrechamente con las oficinas regionales, para que se llegue a todas las áreas del país.

Por otro lado, se identifican retos vinculados con la poca coordinación interinstitucional (tanto pública como privada) la cual afecta el desarrollo y aprovechamiento de los distintos servicios que se ofrecen a la sociedad panameña. Dado el carácter multisectorial del sector, las sinergias y acciones de coordinación interinstitucional e intersectorial se convierten en piezas determinantes del proceso. El ecosistema de las MIPYME, involucra a organizaciones e instituciones públicas y privadas que interactúan para el desarrollo del sector.

El enfoque de desarrollo implica considerar el carácter multisectorial del sector MIPYME, y dar respuesta de forma diferenciada, a empresas de diversos tamaños y niveles de crecimiento, que desempeñan un amplio espectro de actividades económicas, para que las mismas puedan crecer e impactar de manera positiva en la economía del país.

Para dar respuesta efectiva y oportuna en cuanto a los servicios que debe ofrecer la AMPYME al empresario con actividades económicas micro, pequeñas y medianas, se debe contar con una política pública coherente con el sector, así como un marco regulatorio actualizado y acorde con las tendencias y buenas prácticas desarrolladas a nivel internacional, mediciones y datos reales sobre las necesidades de las MIPYME panameñas, legislación para promover la formalización y sostenibilidad de las

empresas del sector, y claridad en el modelo de intervención para dar respuesta a las necesidades de capacitación, servicios y recursos financieros.

Más específicamente y haciendo un análisis del ecosistema de las MIPYME se identifican dificultades a las cuales la AMPYME debe contribuir o dar respuestas y que se resumen a continuación:

a. Marco regulatorio desactualizado: Partiendo de un diálogo y consenso nacional, se debe analizar la normativa actual que regula la AMPYME y su accionar, sobre todo en cuanto a los criterios para definir a las MIPYME, la regulación para la formalización, la revisión de la normativa sobre acceso a financiamiento, los aspectos relacionados con la tributación, la normativa para el fomento de exportaciones, e incluso los incentivos para el uso de innovaciones tecnológicas, entre otros aspectos.

b. Servicios de desarrollo empresarial inadecuados (la oferta no responde a la demanda del sector): Los servicios de desarrollo empresarial, también conocidos como servicios no financieros, son determinantes para la creación, la productividad, la competitividad y el crecimiento de las MIPYME. Los SDE contribuyen significativamente a mejorar la gestión empresarial y en consecuencia a lograr un mayor crecimiento económico y generación de empleo, y reducir la pobreza. Estos servicios comprenden la capacitación del recurso humano; servicios especializados para el diseño o elaboración de productos; consultoría; asesorías; desarrollo y transferencia de tecnología y/o de innovación; información especializada y promoción de vinculaciones entre empresas, principalmente. Sobre este tema las debilidades de la AMPYME para dar respuesta oportuna están relacionadas con la poca información estadística y del sector a la que tienen acceso, la inexistencia de certificación por parte de la institución para acreditar a los capacitadores, entre otros.

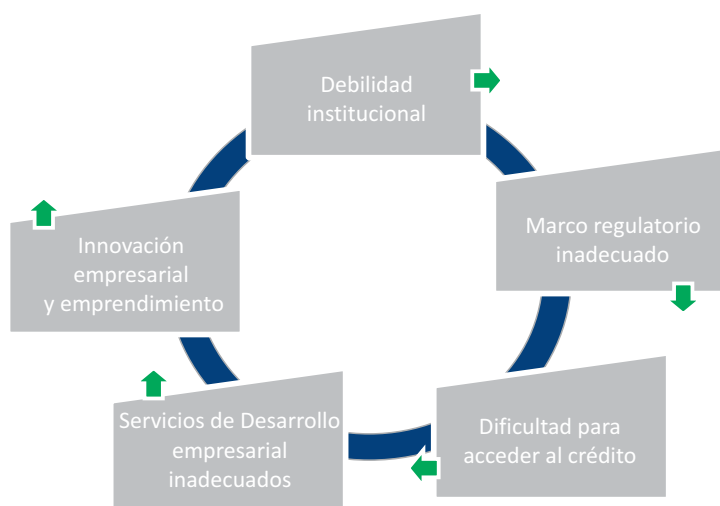
c. Dificultad para acceder al crédito: Lo que caracteriza a las MIPYME es la escasez de capital, sobre todo por la falta de garantías, así como las condiciones en las que dicho capital se ofrece. Al respecto, las principales dificultades asociadas al tema incluyen la determinación de los parámetros e instrumentos financieros acordes a la realidad y características de las micro y pequeñas

empresas; la necesidad de disponer de mayores volúmenes de recursos para el financiamiento de MIPYME; el desconocimiento de gran parte de los agentes financieros para trabajar con micro y pequeñas empresas; necesidad de revisar los procedimientos y mecanismos para el manejo de la banca de segundo piso; la ausencia de productos financieros innovadores que faciliten la gestión de la MIPYME y la necesidad de microcréditos para las zonas del interior del país.

d. Innovación empresarial: Tal y como se indica en el Plan Estratégico de la Secretaría Nacional de Ciencia, Innovación y Tecnología (SENACYT), el Estado debe propiciar condiciones a las empresas para que superen las dificultades generadas por una deficiente organización, pobre gestión tecnológica, utilización de técnicas obsoletas, ausencia de sistemas de calidad, entre otros obstáculos, para que éstas puedan enfrentar el acelerado avance tecnológico. Ello implica considerar la situación actual del marco legal y la necesidad de su adecuación para promover la innovación, fomentar la disponibilidad de fondos para la ejecución de programas de innovación; y poder contar con estadísticas confiables sobre el tema.

e. Ecosistema Emprendedor: La generación de nuevas empresas enfrenta grandes dificultades porque no existe una política definida para el fomento de la actividad emprendedora y porque se debe promover la coordinación entre todos los actores, basado en la confianza mutua y en un fin común.

El diagrama que se muestra a continuación, refleja la interrelación entre los problemas identificados:



En definitiva, la AMPYME tiene ante la sociedad panameña un gran reto y una oportunidad de transformarse en una entidad reconocida como ente rector y articulador, que propicie el despegue del sector, y de un sector que innove y fomente la participación de todos los sectores, incluyendo los grupos poblacionales de las mujeres y jóvenes; de forma tal que contribuya de manera significativa al desarrollo económico sostenible del país, en su generación de ingresos, de empleos; y en suma, en una mejor calidad de vida para la población, para que en efecto el Panamá que crece “crezca para todos”.



II. PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

Alcance de la gestión 2016-2019

“Al terminar la gestión 2016-2019, aspiramos al logro de la consolidación y posesionamiento de la AMPYME como la institución rectora en materia de fortalecimiento del sector MIPYME panameño, contando con una política pública de atención al sector para los próximos años, una política nacional de emprendimiento y con indicadores que reflejen que el accionar institucional ha logrado la promoción, el desarrollo y la consolidación del sector, que se traduce en más empresas sostenibles, que contribuyen a generar empleos dignos, la reducción de la pobreza y por ende, una mejor distribución de la riqueza.”

Visión y Misión

Para la formulación del PE de la AMPYME 2016-2019 se realizó durante el último trimestre de 2015, un ejercicio de planificación estratégico, con la participación del personal de la institución, así como de instituciones gubernamentales y gremios y sector privado que tienen vinculación con el sector PYME, que planteó una nueva visión y misión, con la idea de enfocar su accionar en el desarrollo de MIPYME que basen su crecimiento y sostenibilidad en aumentar su competitividad y productividad.

A continuación se presenta tanto la visión como la misión actualizadas.

Visión

“Ser la entidad líder, coordinadora y facilitadora de la creación, la promoción e el impulso de las micro, pequeñas y medianas empresas, para mejorar su gestión y así elevar la calidad de vida y contribuir al desarrollo económico del país”.

Misión

“Crear políticas públicas que sustenten la formalización y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas de forma articulada con actores estratégicos, con programas de capacitación y servicios financieros dinámicos y efectivos”.



Valores institucionales

Se ha identificado la necesidad de crear una cultura de servicio, amparada en una filosofía organizacional, que guíe el actuar institucional y el entorno laboral, que garantice el óptimo funcionamiento de la misma.

A tales efectos, los valores de la institución son los siguientes:

Transparencia: Asumir el rol de institución pública, con responsabilidad frente a la ciudadanía manejando de forma eficiente los recursos asignados en la realización de actividades y poniendo toda la información a disposición de los entes involucrados, de manera clara y a tiempo, de acuerdo a las políticas y normativas correspondientes, de modo que se cumplan con excelencia y calidad los objetivos y metas institucionales.

Honestidad: Trabajar explicando a los usuarios todas las condiciones de los programas, imprimiendo un sentido de confianza y fiabilidad en trabajo que se realiza.

Trabajo en equipo: Fomentar las relaciones que buscan la cooperación y colaboración entre todos los funcionarios de la institución y en las relaciones con los entes gubernamentales y privados, para el logro efectivo de la misión institucional, los objetivos y metas propuestas por la institución.

Inclusión: Asumir el hecho que, como institución que impulsa el desarrollo integral de la población, se benefician de los programas institucionales, grupos prioritarios, vinculándolos en proyectos inclusivos, que aprovechan sus capacidades y competencias socio-empresariales, contribuyendo así a la construcción de una sociedad más igualitaria.

Trato humanizado: Generar confianza y ofrecer un trato digno y humano a nuestros usuarios y público en general.

III. ESTRATEGIA DE GESTIÓN

Mapa Estratégico

En función del análisis situacional y del análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) (ver Anexo I) que hemos realizado, se han considerado cuatro Perspectivas Estratégicas claves para nuestro accionar:

- Calidad de los servicios a las MIPYME.
- Efectividad operativa.
- Desarrollo y aprendizaje organizacional.
- Optimización financiera.

Es así como estas perspectivas o dimensiones que abarcan la totalidad de las actividades, funciones y resultados esperados en la AMPYME nos generan cuatro líneas estratégicas cada una con sus respectivos objetivos estratégicos, a trabajar durante el período 2016-2019, con el fin de mejorar la situación actual, lograr cumplir con la visión y misión institucional y con los resultados planteados.

En el marco de cada línea estratégica y en el desarrollo de los objetivos estratégicos se contempla ejecutar de forma transversal, aspectos como la inclusión, el enfoque de género y enfoque ambiental.

A continuación describimos los Objetivos estratégicos por líneas estratégicas establecidas.

1. Servicios a las MIPYME como instrumento de desarrollo sostenible.

Esta línea estratégica nos plantea trabajar en el marco de los diversos servicios que la AMPYME debe ofrecer a las MIPYME, pero elevando su calidad, en función de indicadores reales, producto del seguimiento y monitoreo de los resultados.



Para ello, no sólo se trabajará en mejorar los servicios existentes, sino que a partir de la realización de un diagnóstico nacional sobre el sector, deben surgir nuevas propuestas de programas de servicios tanto de desarrollo empresarial, como financieros.

A tales efectos se plantean tres grandes objetivos, a saber.

- *Elevar la competitividad y productividad de las MIPYME*

Con el fin de apoyar el trabajo a realizar para ofrecer

servicios de calidad, dando sostenibilidad a las MIPYME panameñas, es necesario reactivar el Sistema Nacional de Fomento Empresarial, potenciar la cultura empresarial nacional con todos los actores relevantes y definiendo la Política Nacional MIPYME.

La AMPYME deberá, en cumplimiento de sus funciones, evaluar el marco legal nacional actual y proponer proyectos de reformas a las mismas o nuevas políticas públicas y leyes a fin de crear un ecosistema favorable para las MIPYME.

Para el logro de este objetivo se buscarán nuevas propuestas que impulsen más y mejor el sector, como el fomento de encadenamientos productivos, el desarrollo de nuevos programas de desarrollo empresarial, diferenciados por área de atención y focalizados en sectores claves del desarrollo nacional, con enfoque de género, inclusión de personas con capacidades especiales y juventud, y contando con Centros de Emprendimiento y asistencia técnica, que pueda dar asesoría de calidad a sus usuarios y dar seguimiento a los emprendedores beneficiados, a nivel nacional.

- *Fomentar el desarrollo del ecosistema emprendedor panameño*

Para la formación de nuevas empresas, la AMPYME además de ofrecer servicios especializados para atender a los emprendedores, partirá por trabajar en el mejoramiento del ecosistema emprendedor panameño. Para ello se establecerán metodologías que apoyen el emprendimiento en esta etapa de creación de nuevas empresas.

Para apoyar la coordinación de los procesos de emprendimiento, se trabajará en la política Nacional MIPYME, cuyo diseño se basará en la relación coherente entre los diferentes actores que interactúan en apoyo al emprendimiento.

Otro resultado importante de la actual gestión es bajar la informalidad, lo que va más allá de fortalecer el Registro Empresarial existente, sino enfocados en que la formalidad sea un beneficio real para el emprendedor, desarrollando programas que apoyen el proceso de formalización de las empresas.

- *Ampliar las fuentes y formas de financiamiento y de apoyo técnico para dar respuesta a un mayor número de MIPYME en cuanto a inclusión financiera.*

Al acceso a un financiamiento en buenas condiciones, es de gran relevancia. Si bien a la fecha la AMPYME cuenta con algunos servicios financieros específicos, los mismos dependen en gran medida de los convenios suscritos con entidades financieras nacionales.

Esto implica que se deben redoblar los esfuerzos para lograr que los convenios sean efectivos e incluso pensar en nuevas estrategias para que el acceso al financiamiento sea dinámico y tangible, en el impacto que se deben generar.

Así mismo, se debe revisar de forma profunda el Programa Capital Semilla, reformularlo y dar un seguimiento real que permita a la Autoridad tener claridad sobre el impacto real del mismo.

2. Una AMPYME moderna con efectividad operativa.

Desde esta línea estratégica se busca realizar las adecuaciones institucionales necesarias para garantizar un funcionamiento operativo, acorde a la calidad del servicio que se busca ofrecer al sector, a través de dos objetivos estratégicos.

- *Estandarizar los procesos de relación con el usuario que asegure la agregación de valor*

Para lograr funcionar de forma más eficiente, la AMPYME debe explorar las vías para sistematizar y estandarizar sus procesos, metodologías, instrumentos y mecanismos, lo cual permitirá una operación eficiente en términos de tiempo de ciclo de procesos y de resultados. Es importante que este trabajo se base en un sistema de mejora continua. De igual incluye, el desarrollo de nuevas dependencias que aporte datos al accionar institucional.

- *Aumentar la eficacia y excelencia operativa.*

Aunado a una estandarización de los procesos, es necesario que la AMPYME desarrolle plataformas

informáticas que faciliten y den soporte a todos los programas y acciones planificadas.

3. Personal de AMPYME comprometido que actúa como agente de cambio.

En esta línea estratégica se contemplan objetivos que tienen como propósito garantizar el funcionamiento óptimo y el fortalecimiento de la institución, los cuales se describen a continuación.

- *Mejorar la estructura organizacional.*

Mejorar la estructura funcional y organizativa e implementar una estrategia de comunicación institucional. Paralelamente se deben fortalecer las oficinas regionales.

- *Generar cultura organizacional de servicio.*

Lograr el cambio institucional para que la AMPYME sea reconocida como una entidad facilitadora del desarrollo de las MIPYME, destacando que estás jueguen un rol destacado en la economía del país e impactan la calidad de vida de los panameños.

- *Contar con capital humano con capacidad de gestión y emprendimiento.*

Fortalecer las capacidades del personal, definiendo los perfiles, identificando las necesidades reales de formación y generando un sistema de evaluación de desempeño, Considerando la calidad técnica y humana con la que se brindan los servicios a nivel nacional.

4. Una gestión financiera efectiva y transparente.

Para la implementación de las apuestas estratégicas a desarrollar por la AMPYME, es necesario que la institución maneje sus recursos de forma eficiente y transparente, identificando dos objetivos estratégicos.

- *Asegurar el manejo efectivo de los recursos.*

Como respuesta a una estrategia basada en resultados se requiere la optimización y la eficiencia en el manejo de todos los recursos con que cuenta la institución,

esto incluye una ejecución presupuestaria de acuerdo a lo programado.

- *Generar mayor productividad institucional.*

Para garantizar la calidad en la prestación de los servicios ofrecidos a los usuarios internos y externos se requiere elevar la productividad institucional y el adecuado cumplimiento de las acciones descritas tanto en el Plan Estratégico como en el Plan Operativo Anual, por lo que se trabajará con indicadores los cuales serán monitoreados a través de la Dirección de Planificación.

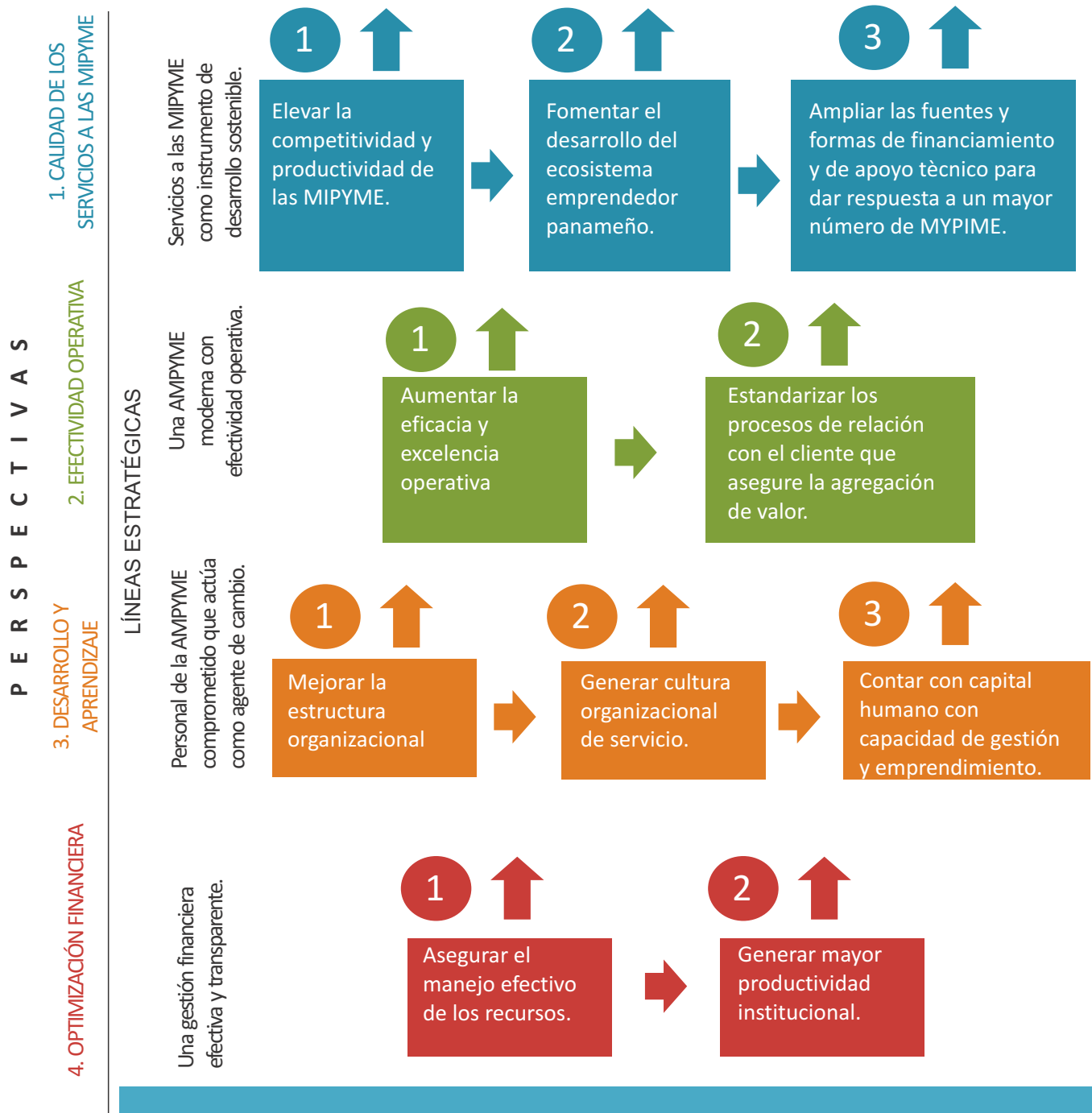
Aspectos relevantes:

Es importante resaltar que este trabajo implica también estar al tanto y presente en todos los debates nacionales que impacten el sector. AMPYME debe también saber y cumplir con los compromisos adquiridos a nivel regional e internacional y fortalecer su posicionamiento regional.

Cabe resaltar que la institución trabajará, de forma transversal a todos los ejes, los temas de género, derechos humanos y medio ambiente. Esto implica que tanto a lo interno (el fortalecimiento de la institución, gestión interna, posicionamiento, capacitación del personal se tendrán en cuenta aspectos ambientales y de género en cuanto a contratación y nivelación) como externo (todas las capacitaciones de la Institución tendrán en cuenta el medio ambiente, cambio climático, género, pero también tendrán en cuenta estos aspectos transversales a la hora de aprobar iniciativas y proyectos).

MAPA ESTRATÉGICO DE AMPYME OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

IMPACTO ECONÓMICO: Desarrollo económico sostenible ("Crecimiento con Equidad").



IV. MATRIZ DE RESULTADOS

La siguiente matriz refleja todos los resultados establecidos que contribuirán al logro de los objetivos estratégicos. Cabe resaltar que los resultados son cambios mayores que requieren de diversos actores y por tanto no son responsabilidad exclusiva de la AMPYME. De esta matriz de resultados nace el Plan Operativo Anual el cual cuenta con iniciativas, actividades, indicadores y responsables que permitan el monitoreo efectivo.

Línea Estratégica	Objetivo estratégico por perspectiva	Resultados
Impacto Socio-Económico	Desarrollo económico sostenible (“Crecimiento con equidad”).	
SERVICIOS A LAS MIPYME COMO INSTRUMENTO DE DESARROLLO SOSTENIBLE.	• Elevar la competitividad y productividad de las MIPYME. • Fomentar el desarrollo del ecosistema emprendedor panameño. • Ampliar las fuentes y formas de financiamiento y de apoyo técnico para dar respuesta a un mayor número de MIPYMES.	• Se cuenta con Diagnóstico Situacional con propuestas para el desarrollo del modelo de intervención de la AMPYME. • Se ha fomentado el posicionamiento institucional con la participación en debates sobre temas que impacten al sector e impulsando leyes y reglamentaciones que fomenten la formalización de las MIPYME • Se han revisado y reformado los marcos jurídicos de la institución. • Se cuenta con la Política Nacional MIPYME. • Se cuenta con la Política Nacional de Emprendimiento.

Línea Estratégica	Objetivo estratégico por perspectiva	Resultados
		• Se han establecido procesos de coordinación interinstitucional, haciendo sinergia con todas aquellas entidades que adelantan temas de fomento empresarial y de emprendedurismo. • Se cuenta y ejecutan nuevos programas de desarrollo empresarial, diferenciados por área de atención y focalizados en sectores claves del desarrollo nacional, con enfoque de género, inclusión de personas con capacidades especiales y juventud. • Se cuenta y ejecutan programas de desarrollo emprendedor. • Se han fortalecido los Centros de Emprendimiento y asistencia técnica, que puedan dar asesoría de calidad a sus usuarios y dar seguimiento a los emprendedores beneficiados, a nivel nacional. • Se han desarrollado cadenas de valor o encadenamiento productivo, donde en conjunto con el sector empresarial, puedan ofrecerse oportunidades reales para los micro, pequeños y medianos empresarios. • Se cuenta con un Registro Empresarial moderno que ofrezca un servicio a nivel

Línea Estratégica	Objetivo estratégico por perspectiva	Resultados
		nacional, expedito, sobre la base de las mejores herramientas informáticas, pudiendo ser en línea. Se han mejorado y se ejecutan los programas de servicios financieros efectivos.
UNA AMPYME MODERNA CON EFECTIVIDAD OPERATIVA	- Aumentar la eficacia y excelencia operativa. - Estandarizar los procesos de relación con el cliente que asegure la agregación de valor.	- Se cuenta con nuevas metodologías, mecanismos, herramientas e instrumentos para el mejoramiento de las MIPYME y los emprendedores. - Se cuenta con una unidad de análisis estadístico. - Se han reducido los tiempos de ciclo de procesos. - Se cuenta con plataformas informáticas que facilitan un mejor servicio a nuestros usuarios.
PERSONAL DE AMPYME COMPROMETIDO QUE ACTÚA COMO AGENTE DE CAMBIO.	- Mejorar la estructura organizacional. - Generar cultura organizacional de servicio. - Contar con capital humano con capacidad de gestión y emprendimiento.	- Se cuenta con una estructura física, tecnológica, moderna y sostenible. - Se han fortalecido las Oficinas Regionales. - Se ha fortalecido el talento y las competencias del equipo para lograr un mejor servicio a nuestros usuarios. - Se cuenta con un buen clima

Línea Estratégica	Objetivo estratégico por perspectiva	Resultados
		organizacional. Se ha transversalizado en la institución el enfoque de género, la comunicación interna, la inclusión, la tecnología y el desarrollo sostenible.
UNA GESTIÓN FINANCIERA EFECTIVA Y TRANSPARENTE.	- Asegurar el manejo efectivo de los recursos. - Generar mayor productividad institucional.	- Se ha incrementado la eficiencia de la ejecución presupuestaria. - Se reconoce a la AMPYME como una institución transparente y que hace uso eficiente de los recursos.

ANEXO I

Análisis FODA

PERSPECTIVA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
FINANCIERA	Presupuesto estatal asignado.	- Proyectos de cooperación con organismos internacionales/Con otros organismos del estado. - Desarrollo de vínculos (alianzas, convenios, acuerdos) con organismos nacionales e internacionales. - Organismos interesados en financiar proyectos para el sector MIPYME. - Créditos extraordinarios del estado.	Débil ejecución del presupuesto.	- Posicionamiento por parte de otras instituciones del rol de la AMPYME. - Competencia por parte del sector público, privado y academia.
CLIENTE/USUARIO	Despliegue institucional a lo largo del país. (Se cuenta con 12 regionales).	- Demanda insatisfecha del sector servicios especializados por parte de las MIPYME. - Posibilidad de crear una Política Nacional MIPYME. - Posibilidad de crear	- Insuficiente personal para transferencia de conocimiento y seguimiento. - Demora en la respuesta a los usuarios. - Falta de una estrategia de	- Problemas culturales. - Imagen institucional débil de la AMPYME frente a la comunidad. - Denuncias. - Desconocimiento de leyes, normas y

PERSPECTIVA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
		una Política Nacional de Emprendimiento. • Posibilidad de desarrollar ecosistemas integrales.	comunicación a los clientes/usuarios y a la comunidad en general. • No hay una ubicación adecuada para la atención al cliente (ventanilla única, algunas oficinas regionales). • Poca Credibilidad (se ve como una entidad asistencialista, no como de desarrollo).	procesos por parte del público meta que afecta negativamente la operación de la AMPYME.
PROCESOS	• Ley que regula la Autoridad. Ley 72 del 09 de noviembre del 2009. • Decreto Ejecutivo 126 del 2010	• Plan Estratégico del Gobierno Nacional. • Desarrollo de colaboración con otras entidades que apoyan el fortalecimiento institucional. • Modernización y actualización de los procesos de acuerdo a los últimos avances, tecnología aplicada, buenas prácticas y metodologías	• Carencia de un Plan estratégico y una planificación anual. • Herramienta y software deficiente (Sistema de registro de información) 20% de infraestructuras deficientes. • Falta de manuales de procesos. • No hay un sistema para divulgar los procedimientos.	• Conflicto de competencia y falta de coordinación con otras instituciones del estado. • Información no uniforme.

PERSPECTIVA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
		probadas.	• Débil coordinación entre los diferentes departamentos y direcciones. • Deficiencia en la sistematización y optimización (automatización) de los procesos • Carencia de procesos de Autoevaluación (Indicadores de resultados). • Falta de integración de los procedimientos actuales. • Falta de personal para asesorar a los usuarios. • Bases de datos aislados. • No hay control y seguimiento a los usuarios.	
APRENDIZAJE Y DESARROLLO (RECURSOS HUMANOS)	• Incorporación de nuevos profesionales con el perfil adecuado que	• Becas internacionales para especialización del personal.	• Débil trabajo en equipo. • Falta de una cultura y lenguaje	• Limitación de recursos para la formación continua.

PERSPECTIVA	FORTALEZAS	OPORTUNIDADES	DEBILIDADES	AMENAZAS
	aportan experiencias	• Convenio con entidades nacionales e internacionales para transferencia de conocimiento. • Convenios con organizaciones homólogas para transferencia de conocimiento y tecnología.	institucional. • Falta de integración del personal. • Falta de manuales automatizados de procedimientos para recursos humanos. • Falta de sistemas de evaluación del personal. • Recurso humano no está bien ubicado / Descompensación entre equipos. • Desconocimiento por parte del personal de los programas y leyes.	• Falta de ética profesional. • Procesos burocráticos a nivel del estado.



VISIÓN

“Ser la entidad líder, coordinadora y facilitadora de la creación, la promoción y el impulso de las micro, pequeñas y medianas empresas, para mejorar su gestión y así elevar la calidad de vida y contribuir al desarrollo económico del país”.

MISIÓN

“Crear políticas públicas que sustenten la formalización y sostenibilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas de forma articulada con actores estratégicos, con programas de capacitación y servicios financieros dinámicos y efectivos”.

Plan Estratégico AMPYME 2016-2019



*Al servicio
de las personas
y las naciones*